

# RAPPORT

Rapport nummer 07/03



Bygdeforskning

## Stiftelsen norsk senter for bygdeforskning

Universitetsenteret Dragvoll  
N-7491 TRONDHEIM

Telefon: 47 73 59 17 29  
Telefax: 47 73 59 12 75

Rapportens tittel	Dato
Beslutningsprosesser i havbruket - lokale eieres valg i møte med globale og lokale forhold	08.12.2003
	ISSN-nr. 1503-2035
	Antall sider og vedlegg 152+15
Forfatter(e) Svein Frisvoll	Prosjektnr.
	6107.00
	Ansvarlig sign.

Oppdragsgiver Norsk forskningsråd	Oppdragsgivers ref.
--------------------------------------	---------------------

### Sammendrag

Det er endringer i myndighetenes målsettinger med reguleringen av norsk havbruksnæring som ligger til grunn for denne rapporten. De første reguleringene skulle trygge eksistensgrunnlaget i Distrikts-Norge gjennom å sikre at havbruksnæringen var en småskala industri eid av kystbefolkningen selv. Det siste reguleringsregimet fra 1991 tar derimot sikte på at havbruksnæringen skal bidra til en nasjonal vekst ved å legge til rette for en sterk og kostnadseffektiv havbruksindustri. Gjennom en kvalitativ komparativ casestudie av selskapene Midnor Group AS og Fjord Seafood ASA, utforsker denne studien hva som har påvirket de lokale eiernes valg i møte med situasjonen etter omreguleringen. Studien konkluderer med at de lokale eierne har vært under press og påvirkning fra flere hold, og den argumenterer for at selv om myndighetens reguleringer, internasjonale påvirkninger, kreditorer, andre oppdrettere og sentrum-periferiforhold har spilt sentrale roller i å påvirke eiers valg, er det nødvendig å se på sosialt overførte regler og konvensjoner for å forstå forskjellene mellom de ulike eiernes valg.

### Stikkord(norsk og engelsk)

Lokale eiere, eierskap, eierskapsstruktur, havbruk, fiskeoppdrett, Fjord Seafood, Midnor Group. Local owners, ownership, ownership structure, fish-farming, Fjord Seafood, Midnor Group.



## Forord

Denne rapporten er en omarbeidet utgave av hovedoppgaven min i geografi ved Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet (Frisvoll 2003), og den er en del av det strategiske instituttprogrammet ”*Næringsstrategier innenfor regionale matvaresystemer*” ved Norsk senter for bygdeforskning og Nordlandsforskning.

Rapporten favner bredt og det er flere årsaker til det. Den ene er at det finnes få – om noen – studier som har sett på vurderingene havbrukseiere gjør i sine økonomiske handlinger. Den andre er at Norsk senter for bygdeforskning har ønsket å bygge opp sin kompetanse når det gjelder kystsamfunn og havbruk.

Mange mennesker har hjulpet meg i arbeidet med denne rapporten. Først og fremst fortjener informantene mine, caseselskapene, IntraFish, Øistein Aagessen i Fjord Seafood og veileder professor Tor Selstad stor takk. Dernest alle ved Norsk senter for bygdeforskning for det gode og lærerike miljøet jeg har fått ta del i; spesielt Egil Petter Stræte og Gunn-Turid Kvam som tok meg inn på REGMAT-programmet, Jahn Petter Johnsen som ikke bare har bidratt med svært nyttige tilbakemeldinger, men som sammen med Bjørn Egil Flø, Reidun Heggem og Johan Fredrik Rye har gjort at ”bygdis” til tider har vært et svært morsomt sted å være hovedfagsstudent.

Ellers fortjener May Britt Hovland en varm klem og en stor takk, noe også Knut Ueland, som har lest korrektur og hugget til der det hugges kunne, også gjør. Studentkollega ved Bygdeforskning, Frank Egil Holm likeså, for livlige samtaler om øl, fotball, whisky og andre ting som hører studentlivet til.

Til slutt vil jeg takke familie, venner og Inga for støtte, hjelp og oppmuntring.

Svein Frisvoll

Trondheim, 08/12 2003



# Innhold

<b>Figurer</b> .....	<b>v</b>
<b>Tabeller</b> .....	<b>v</b>
<b>Kart</b> .....	<b>v</b>
<b>Begrepsavklaring</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn for problemstillingen</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Havbruksrelatert forskning</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Studiens bidrag og presisering av problemstillingen</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Rapportens disposisjon</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Sosiokulturelle perspektiver på økonomi og selskapsutvikling</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Produksjon og marked</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Lokalisering.....	13
2.1.2 Organisering av produksjonen.....	16
<b>2.2 Kapital og eierskap</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 Sentrum-periferi.....	18
2.2.2 Globalisering .....	21
2.2.3 Kompetanse .....	24
<b>2.3 Eier og lokalsamfunn</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 Institusjonell økonomisk teori .....	27
<b>2.4 Oppsummering</b> .....	<b>32</b>
<b>3 Metodisk tilnærming</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 Trustworthiness</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2 Metodisk design</b> .....	<b>37</b>
3.2.1 Sammenlignende casestudie .....	37
3.2.2 Delvis strukturerte intervju .....	38
3.2.3 Dokumentanalyse .....	40
<b>3.3 Håndtering og tolkning av empiri</b> .....	<b>40</b>
3.3.1 Intervjusituasjon og bearbeidelse av intervjuempiri.....	41
3.3.2 Tolkning og skriveprosess .....	42
3.3.3 Informert samtykke til offentliggjøring av informanter og caseselskaper.....	43
<b>3.4 Oppsummering</b> .....	<b>44</b>
<b>4 Et blick på havbruksnæringen</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1 Havbruksnæringen</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2 Oppdrett av laks og ørret</b> .....	<b>47</b>
<b>4.3 Viktige aktører i norsk havbruksnæring</b> .....	<b>50</b>
4.3.1 Havbruksselskaper og selskapsstruktur i havbruksnæringen.....	50
4.3.2 Fôrprodusenter.....	53
4.3.3 Kundesiden .....	54
4.3.4 Andre viktige aktører.....	55

4.4	<i>Næringsspesifikk regulering</i> .....	55
4.5	<i>Oppsummering</i> .....	57
<b>5</b>	<b>Presentasjon av caseselskapene</b> .....	<b>59</b>
5.1	<i>Sjomatselskapet Midnor Group AS</i> .....	59
5.2	<i>Børsselskapet Fjord Seafood ASA</i> .....	63
5.3	<i>Oppsummering</i> .....	68
<b>6</b>	<b>Hovedlinjer i caseselskapenes historie</b> .....	<b>69</b>
6.1	<i>Midnor Group – fra settefisk til sjomatprodusent</i> .....	69
6.2	<i>Fjord Seafood – fra fars stuebord til Oslo Børs</i> .....	72
6.3	<i>Første delkonklusjon – hovedlinjene i selskapenes historie</i> .....	78
<b>7</b>	<b>Eiernes vurderinger i forhold til caseselskapenes utvikling</b> .....	<b>81</b>
7.1	<i>Strategier for produksjon og marked</i> .....	82
7.1.1	Produksjon.....	82
7.1.2	Marked.....	87
7.1.3	Sammenligning av strategiske vurderinger.....	91
7.2	<i>Vurderinger bak kapitalforhold</i> .....	94
7.2.1	Sammenligning av kapitalmessige vurderinger.....	97
7.3	<i>Vurderinger bak eierskapsforhold</i> .....	100
7.3.1	Sammenligning av eierskapsmessige vurderinger.....	106
7.4	<i>Andre delkonklusjon – eiernes vurderinger i forhold til selskapenes utvikling</i> .....	107
7.4.1	Sammenfallende vurderinger og påvirkninger.....	108
7.4.2	Divergerende vurderinger og påvirkninger.....	109
<b>8</b>	<b>Ulike arenaer for sosialisering og læring</b> .....	<b>113</b>
8.1	<i>Innhold i statusen 'lokal eier'</i> .....	114
8.1.1	Gåsø og Haugen – et sammenfallende syn på 'den lokale eieren'.....	114
8.1.2	Torgnesbrødrene – et divergerende syn på 'den lokale eieren'.....	117
8.2	<i>Ulike formelle og uformelle utdanninger – ulike sosialiseringer</i> .....	119
8.2.1	Helge Gåsø og Ole Haugen – sosialisert innenfor.....	119
8.2.2	Torgnesbrødrene – sosialisert utenfor.....	124
8.3	<i>Tredje delkonklusjon – lokalsamfunnets påvirkning på selskapenes utvikling</i> .....	129
<b>9</b>	<b>Oppsummering og konklusjon</b> .....	<b>131</b>
<b>10</b>	<b>Epilog – casene etter 31/12 2002</b> .....	<b>136</b>
10.1	<i>Midnor Group</i> .....	136
10.2	<i>Fjord Seafood</i> .....	137
	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>139</b>
	<b>Vedlegg 1, liste over informanter</b> .....	<b>153</b>
	<b>Vedlegg 2, intervjuguide nøkkelinformant, FHL-H</b> .....	<b>154</b>
	<b>Vedlegg 3, intervjuguide mellomledere</b> .....	<b>157</b>
	<b>Vedlegg 4, intervjuguide eiere</b> .....	<b>164</b>

## Figurer

FIGUR 1. RAPPORTENS TEORETISKE FORSTÅELSE AV EIERS HANDLINGER.....	11
FIGUR 2. ILLUSTRASJON AV MULTIPLEKSE OG UNIPLEKSE RELASJONER.....	31
FIGUR 3. HAVBRUKSNÆRINGENS VERDIKJEDE .....	46
FIGUR 4. DE VIKTIGSTE EKSPORTMARKEDENE FOR NORSK OPPDRETTSLAKS (2001).....	48
FIGUR 5. ANDEL EKSPORTERT LAKS ETTER FOREDLINGSGRAD (2001).....	48
FIGUR 6. FNL-PRIS PÅ LAKS 1999-2002 .....	50
FIGUR 7. FORDELING AV PRODUKSJONSKOSTNAD PR KG FISK (2001) .....	50
FIGUR 8. MIDNOR GROUPS SELSKAPSSTRUKTUR.....	61
FIGUR 9. FJORD SEAFOODS SELSKAPSSTRUKTUR.....	66
FIGUR 10. LIKHETER I STRATEGISKE VURDERINGER .....	92
FIGUR 11. FORSKJELLER I STRATEGISKE VURDERINGER.....	93

## Tabeller

TABELL 1. PROSENTANDEL AV SALGET AV OPPDRETTSFISK (VERDI).....	46
TABELL 2. FORDELING AV VERDENSPRODUKSJONEN ATLANTISK LAKS (1999-2001).....	47
TABELL 3. LØNNSOMHET I NORSKE OPPDRETTSSELSKAPER (1998-2001) .....	49
TABELL 4. HAVBRUKSSELSKAP MED STØRST PRODUKSJON I NORGE (2001).....	51
TABELL 5. NORSKEIDE HAVBRUKSSELSKAP MED STØRST OMSETNING (2001).....	51
TABELL 6. VERDENS 10 STØRSTE LAKSEOPPDRETTERE.....	53
TABELL 7. KONSESJONSLOKALITETER I KOMMUNENE HITRA OG FRØYA .....	60
TABELL 8. MIDNOR GROUPS EIERE PR 31/12 2003 .....	62
TABELL 9. KONSESJONSLOKALITETER I BRØNNØY .....	64
TABELL 10. DE 20 STØRSTE EIERNE I FJORD SEAFOOD ASA PR 31/12 2002. ....	67
TABELL 11. NØKKELTALL FOR FJORD SEAFOODS VEKST MELLOM 1999 OG 2000 .....	76
TABELL 12. FINANSIELLE NØKKELTALL FOR MIDNOR GROUP 31/12 2001 OG 31/12 2002 .....	94
TABELL 13. FINANSIELLE NØKKELTALL FOR FJORD SEAFOOD 31/12 2001 OG 31/12 2002 .....	95

## Kart

KART 1. KART OVER MIDNOR GROUPS HJEMMEOMRÅDE.....	60
KART 2. KART OVER FJORD SEAFOODS HJEMMEOMRÅDE.....	64
KART 3. FJORD SEAFOOD ET GLOBALISERENDE HAVBRUKSKONSERN .....	65
KART 4. ROMLIG SPREDNING PÅ MIDNOR GROUPS SJØAKTIVITET .....	72
KART 5. ROMLIG SPREDNING PÅ FJORD SEAFOODS NORSKE SJØAKTIVITET .....	78

## Begrepsavklaring

<b>Bedrift</b>	En formelt avgrenset teknisk enhet slik som en fabrikk (Hoff 2002). Midnor Group sitt slakteri på Dolmøya er et eksempel på en bedrift.
<b>Foretak</b>	En avgrenset økonomisk enhet som kan eie mange bedrifter (Hoff 2002). Fjord Seafood ASA er et foretak, og Midnor Group AS er et annet foretak.
<b>Selskap</b>	Forstås i denne rapporten som den strategiske enheten et foretak utgjør. Det vil si alle bedrifter og foretak dette foretaket har eierinteresser i. Disse kalles datterselskap. Selskapet Midnor Group AS forstås med andre ord som alle bedrifter og foretak Midnor Group har eierinteresser i.
<b>Konsern</b>	Et konsern forstås som alle foretak og bedrifter et morselskap – for eksempel Fjord Seafood ASA – har majoritets-eierinteresser i (Hoff 2002).
<b>AS</b>	Privat aksjeselskap: Eierne bestemmer normalt selv om, og hvem, de vil invitere inn som nye eiere i foretaket. Pr 2002 var kravet til egenkapital for å etablere et AS minimum 100 000 NOK. Et AS består normalt av noen få eiere (Hoff 2002).
<b>ASA</b>	Allment aksjeselskap: Aksjene er fritt omsettelige, og eierne kan hente inn tegningsinnbydeleser fra offentligheten. Dvs. at et foretak må være et ASA for å kunne være notert på børsen. Da har eierne liten kontroll med hvem som kommer inn som eiere og hvor stor eierandel nye eiere får. Antall aksjonærer i et ASA kan være flere 1000 (Hoff 2002).
<b>Egenkapital</b>	Et foretaks egenkapital utgjøres av eiernes samlede innskudd av aksjekapital (aksjekapital) og foretakets samlede overskudd siden etableringen minus skatt og utbytte (opptjent egenkapital) (Hoff 2002).
<b>Fremmedkapital</b>	Foretakets samlede gjeld, eller lånt kapital. Jeg bruker lån og fremmedkapital om hverandre.
<b>Realkapital</b>	Produksjonsmidler som ikke er gitt av naturen, og som dermed er fremstilt av mennesker (Hoff 2002). Eksempler på realkapital i havbrukssammenheng: Brønnbåt, merder, bygninger, fileteringsmaskinger og fôringsmaskiner.
<b>Strategi</b>	De overordnede beslutninger og valg tatt innenfor foretak i respons på foretakets omgivelser for å nå mål. Med andre ord en veiplan foretaket har for å nå sine målsettinger (Hoff 2002).
<b>Havbruk/oppdrett</b>	Brukes om hver annen i denne rapporten. Referer til avl og oppføring av marine arter som laks, ørret, torsk, skjell etc.
<b>Konsesjon</b>	En rett gitt av fiskerimyndighetene til å drive oppdrett. Konsesjoner for oppdrett av ulike arter finnes. I denne rapporten referer konsesjon til konsesjoner for oppdrett av laks og ørret. Det blir gitt konsesjoner til rogn/ungel, settefisk, matfisk og stamfisk. Til matfiskkonsesjonene er det knyttet produksjonsmessige reguleringer som volumbegrensninger, fôrkvoter, tetthetsbegrensninger og lokaliseringbegrensninger.
<b>Verdikjede</b>	Referer til kjeden av vareflyt i oppdrettsnæringen med utgangspunkt i matfiskproduksjonen. Nedstrøms i verdikjeden vil si mot produksjon som kommer etter matfiskleddet i vareflyten (slakteri, foredling etc.). Oppstrøms i verdikjeden vil si mot innsatsfaktorer som kommer før matfiskleddet i vareflyten.



# 1 Innledning

Myndighetenes målsetting med havbruksnæringen har endret seg fra å være en næring som skulle sikre eksistensgrunnlaget i distrikts-Norge til å sikre nasjonale veksthensyn. Før 1991 var det knyttet strenge krav om eierbegrensninger til konsesjonene, og som en følge av disse reguleringene var de aller fleste selskapene relativt små foretak eid lokalt. De siste 10-15 årene har konsesjonene samlet seg på færre selskap gjennom nasjonale omreguleringer av konsesjonsbestemmelsene i oppdrettslovverket, og eierskapet til konsesjonene har flyttet seg fra lokale aktører til nasjonale og internasjonale eiere. Eiere av oppdrettselskap har i denne endringsprosessen vært under press og påvirkning fra flere hold når de skal tilpasse seg den nye situasjonen som har oppstått på grunn av denne omreguleringen. Derfor søker rapporten å kartlegge *hvilke forhold som påvirker eiernes handlingsrom knyttet til utviklingen av caseselskapene Midnor Group og Fjord Seafood?*

Denne rapporten er en del av det strategiske instituttprogrammet *Næringsstrategier innenfor regionale matvaresystemer* ved Norsk senter for bygdeforskning.

## 1.1 Bakgrunn for problemstillingen

Den norske oppdrettsproduksjonen er styrt av konsesjonsreguleringen med dertil hørende produksjonsreguleringer. Dette gjør at oppdretterne ikke kan øke produksjonen sin med mindre de erverver seg flere konsesjoner. Før 1991 var det strenge krav om eierbegrensninger til konsesjonene; én person kunne kun ha majoritetseierskap i én konsesjon og majoritetseier måtte bo i kommunen hvor konsesjonen var lokalisert i. Disse begrensningene ble fjernet ved lovendring i 1991 (Berge 2001). Etter disse omreguleringene har havbruksselskap integrert seg horisontalt<sup>1</sup> gjennom oppkjøp, fusjoner og retildeling av konsesjoner fra myndighetene. I tillegg har havbruksselskap integrert seg vertikalt<sup>2</sup> i varekjeden – både nedstrøms og oppstrøms (Berge og Bjarnar 1998, Aarset 1997).<sup>3</sup> Siden konsesjonene er, og har vært, et viktig verktøy for myndighetenes regulering av den norske oppdrettsnæringen, må man se den horisontale integreringen i norsk havbruksnæring som styrt av norske myndigheter (Berge 2001). Videre var Råfiskloven frem til 1991 et viktig verktøy for å forsøke å styre produksjonen og markedet. Denne hindret en fri vertikal integrering av havbruksselskapene, og norske myndigheter kan dermed forstås å ha styrt dette utviklingstrekket også. Myndighetens reguleringer kan imidlertid ikke ses å ha skjedd i et vakuum uten påvirkninger hverken fra internasjonalt hold, fra norsk havbrukshold eller fra lokalsamfunn. Faktorer fra ulikt hold har gjort at myndighetenes formål med havbruksnæringen har dreid fra distriktpolitiske hensyn over til å gjøre den til en nasjonal vekstnæring.

---

<sup>1</sup> Dvs. økt antall konsesjoner pr selskap for å øke selskapets produksjon av oppdrettsfisk.

<sup>2</sup> Dvs. å ta inn i produksjon som ligger på annet nivå i verdikjeden.

<sup>3</sup> Å si noe om hvorvidt disse endringene kan sies å fortsette, og i hvilket omfang, faller utenfor fokuset i denne rapporten.

De første reguleringene – de midlertidige oppdrettslovene av 1973, 1981, og den permanente oppdrettsloven av 1985 – var basert på Lysø-utvalgets<sup>4</sup> innstillinger. Kort sagt stod distriktpolitiske hensyn i førersetet både for Lysø-utvalgets arbeid og for myndighetens reguleringer i denne perioden. Myndigheten forsøkte å sikre at norsk havbruksnæring ble en ”kystnæring” med småbruksstruktur som skulle motvirke lavkonjunkturer i fiskeriene. Eierskapsbegrensingene i konsesjonsbestemmelsene skulle føre til at oppdrettsnæringen skulle være en støtteaktivitet for mindre fiskeindustri og mottaksanlegg, som var eid av kystfolket selv. Områder med få alternative næringsveier enn landbruk og fiske ble prioriterte i tildelingen av konsesjoner (Berge 2001, Salvanes 1992, Brox 1989, Hallenstvedt m.fl. 1985). Næringen var nå en kystnæring i sosiokulturell forstand (Berge 2001, Aarset 1997). En horisontal integrering var umulig med en slik regulering.<sup>5</sup> I 1978 ble, etter eget ønske fra oppdretterne, førstehåndsomsetningen av oppdrettsfisk tatt inn i Råfiskloven, og det gjorde at oppdretterne kun kunne selge fisken til kjøpere som var godkjente av Fiskeoppdretternes Salgslag (FOS)<sup>6</sup>. Dette umuliggjorde det andre utviklingstrekket – en fri vertikal integrering (Berge 2001). I 1991 fjernet myndighetene eierbegrensingene, noe som gav rom for både den horisontale integreringen og at havbrukselskapene kunne børsnoteres. Det samme året gav myndighetene også rom for den vertikale integreringen gjennom omregulering av lovverket, da FOS gikk konkurs og oppdrettsfisk ble tatt ut av Råfiskloven. Premissene for en *industrimodell*<sup>7</sup> - hvis utgangspunkt var at næringen skulle utvikles til å bli en nasjonal

---

<sup>4</sup> Lysø-utvalget ble opprettet i 1972 for å utrede hvordan fiskeoppdrett skulle utvikles og organiseres som egen næring. Sentralt i utvalgets mandat var å se på behovet for reguleringer. Behovet for å regulere retten til å drive med oppdrett ble tidlig anerkjent av utvalget, og bare ett år etter at utvalget ble satt ned vedtok myndighetene de første konsesjonsbestemmelsene (Berge 2001, Hammer 2000). Konsesjonsbestemmelsene i de midlertidige lovene av 1973 og 1981 hadde landbruket som modell for eierstrukturene i næringen. Kravene om en konsesjon pr eier og krav om at eier skulle ha lokal tilknytning var ufravikelige. Den permanente oppdrettsloven av 1985 innebar en viss liberalisering i forhold til disse begrensingene. Det ble åpnet for at konsesjoner kunne ha flere eiere, men loven satte fortsatt krav – som det riktig nok kunne gis dispensasjoner fra – om at majoritetseier kunne kun ha majoritetseierskap i en konsesjon. Kravet om lokal tilknytning gjaldt majoritetseier (Berge 2001, Salvanes 1992).

<sup>5</sup> Det fantes noen få selskap med flere enn en konsesjon før 1991. Dette var først og fremst selskap som hadde etablert seg før konsesjonssystemet kom på plass i 1973, slik som Stolt Sea Farm og Mowi/Hydro. Disse selskapene var eid av konsern hvis kjerneaktivitet ikke var kystnæring som havbruk eller fiskeri. Utover slutten av 1980-tallet og frem mot 1991 ble det gitt dispensasjoner fra eierbegrensingene, som gjorde at en etter hvert fikk flere flerkonsesjonsselskaper. Men å si at norsk havbruksnæring ble dominert av selskaper med majoritetsinteresser i mer enn en konsesjon før 1991 er feil. Det fantes kun ni slike aktører i 1991 (Berge 2001, Berge og Bjarnar 1998).

<sup>6</sup> En prøveordning med et slagslag som forskutterte salget av oppdretternes fisk finansiert av Distriktenes Utbyggingsfond, var forløperen til FOS. Dette prøveprosjektet ble svært vellykket i den betydning at andelen av oppdrettsfisken som ble solgt gjennom slagslaget økte. Norske Fiskeoppdretteres Forening (NFF) var finansiert gjennom en produksjonsavgift og en medlemsavgift, som slett ikke alle oppdrettere var interessert i å betale. NFF innså, med tanke på både regulering av markedet, sin egen svake finansiering og oppdretternes ofte usikre økonomi, at et lovhjemlet salgslag som forskutterte salget kunne være veien å gå. Organisasjonen henvendte seg til myndighetene som tok oppdrettsfisken inn i Råfiskloven. FOS opprettes på årsmøtet til NFF i mars 1978, og hadde med hjemmel i Råfiskloven monopol på førstehåndsomsetning av all oppdrettet laks, stillehavslaks, ørret, regnbueørret og røye. Nå fikk oppdretterne en viss finansiell trygghet i form av salgslaget forskuttering for salget, og NFF kunne kreve inn produksjonsavgiften mer effektivt (Berge 2001).

<sup>7</sup> Industrimodellen var en av tre utviklingsmodeller for norsk havbruksnæring Professor Hallenstvedt m.fl. lanserte i 1985 på bakgrunn av den daværende strukturen i næringen. Industrimodellen, hvor oppdrettsnæringen skal utvikles til å være en nasjonal vekstnæring, forutsetter store industrielle foretak som eiere av konsesjoner,

vekstnæring – falt på plass (Berge 2001, Berge og Bjarnar 1998, Aarset 1997, Salvanes 1992, Hallenstvedt m.fl. 1985). Det nyetablerte SND ble et viktig instrument for utviklingen av en industrialisert havbruksnæring. SND sin strategi for oppdrettsnæringen var en lokomotivstrategi – gjennom å utvikle store vertikalt integrerte konsern skulle markedskrisen fra 1991 unngås (Berge 2001).<sup>8</sup>

Myndighetens omregulering foregikk i en tid hvor den norske havbruksnæringen slet med å drive lønnsomt. Mange havbruksselskap gikk konkurs i denne perioden<sup>9</sup> (Berge og Bjarnar 1998). Flere årsaker kan trekkes frem som årsak til disse problemene. Eier i Midnor Group, Ole Haugen trekker i mitt intervju med ham frem massive sykdomsutbrudd som en viktig årsak til næringens problemer, mens Berge (2001) og Salvanes (1992) peker begge på dereguleringen av settefiskeleddet i 1985 som førte til en massiv overproduksjon av settefisk. Dette førte igjen til at oppdretterne ble presset av kreditorene til settefiskselskapene – som også var kreditorer til oppdrettselskapene – til å kjøpe mer settefisk. De viktigste kreditorene – bankene og førselskapene – var viktige pådrivere for å øke oppdretternes produksjon (Berge og Bjarnar 1998, Dagens Næringsliv (DN) 1991b). Som en følge av den økte produksjonen ble mye av fisken solgt utenom FOS' kanaler og markedet ble således ”oversvømt”. Dette førte til at prisene på oppdrettsfisk falt kraftig (Berge 2002, Berge 2001, DN 1990). Myndighetene var også under press fra internasjonalt hold. Etter dumpinganklager fra blant annet skotske oppdrettere kom både trusler om utestengelse av norsk oppdrettsfisk fra de kritisk viktige internasjonale markedene (EU og USA) og reell utestengelse gjennom tollmurer (NTB 1993, Bergens Tidene 1992a, DN 1992, DN 1991a, NTB 1989). FOS forsøkte gjennom innfrysingsordningen<sup>10</sup> å få bukt med den norske overproduksjonen, men feilet. FOS gikk i stedet konkurs som en følge av dette, og rev svært mange oppdrettere med seg. Det samlede presset på norsk havbruksnæring fra banker, førselskap, utenlandske produsentorganisasjoner, utenlandske myndigheter og norske oppdrettere som var illojale mot næringens egen salgsorganisasjon, var viktige påvirkningskilder for norske myndigheters regulering i denne perioden. Men også de to selskapene som ikke var eid av kystfolket – Stolt Sea Farm (eid av rederiet Stolt Nilsen) og Mowi/Hydro (eid av blant annet Norsk Hydro) –

---

stordriftsbasert produksjon og vertikal integrering av både oppstrøms og nedstrøms i verdikjeden. De to andre modellene hadde som formål å sikre oppdrettsnæringen som en attåttnæring for landbruket (binæringsmodellen) og som en støttenæring for fiskerinæringen (kystnæringsmodellen) (Hallenstvedt m.fl.1985).

<sup>8</sup> SND tonet i 1998 ned vektleggingen av vertikalt integrerte foretak. De foretakene som hadde integrert seg vertikalt slet gjennomgående med lønnsomheten – i motsetning til foretak som ikke var vertikalt integrert nedstrøms (Berge 2001).

<sup>9</sup> I 1986 gikk én matfiskprodusent konkurs, i 1987 seks, i 1988 20, i 1989 19, i 1990 55, i 1991 hele 87 konkurser, i 1992 43, i 1993 20, i 1994 seks, i 1995 tre, i 1996 to og i 1997 en (Berge og Bjarnar 1998). Mellom 1998 og frem til og med 2002 var det stille på ”konkursfronten”, med bare en konkurs i 2000 (Fiskeridirektoratet 2003b). Sommeren 2003 begjærte Nordea Dåfjordlaks konkurs (DN 2003c).

<sup>10</sup> Innfrysingsordningen går i korthet ut på at FOS kjøpte det resterende volumet av fisk fra oppdretterne som FOS ikke fikk solgt gjennom FOS-godkjente kjøpere. Dette volumet gikk til innfrysing for å hindre at oppdretterne solgte fisken utenfor FOS-systemet. Men markedskrisen fortsatte og prisstigningen lot vente på seg. I oktober 1991 blir et forgjeldet FOS slått konkurs. Myndighetene hadde mistet troen på at FOS kunne tøyte oppdretternes produksjon og atferd i forhold til markedsavtalene med EF og trenerte FOS sine muligheter til å få på plass verktøy for å kontrollere medlemmene sine (Berge 2001).

presset på for å få myndighetene til å endre reguleringene til å bli mer i tråd med industrimodellen. Det svært høye tallet på konkurser i denne perioden ble brekkstangen for slik argumentasjon. Fiskeridepartementet instruerte Fiskeridirektoratet om at retildeling av konsesjoner etter konkurser skulle sikre kapitaltilgangen i næringen mens departementet forberedte lovendringen (Berge 2001, Berge og Bjarnar 1998). Dette innebar at konsesjonene etter konkursene ble tildelt selskap og personer som allerede hadde konsesjoner (Berge 2001).

Gjennom en innskjerping av kravene til eierskap i konsesjonsreguleringene i 2001 – en innskjerping som gav fiskerimyndighetene rett til å nekte kjøper ervervelse av konsesjoner om ervervelsen ble vurdert å stride mot nasjonale målsetninger – fremhevet myndighetene ytterligere sitt nasjonale formål med næringen (*Forskrift om kontroll med eiersmessige endringer i selskap mv. som innehar tillatelse til oppdrett av matfisk av laks og ørret i sjø*). Denne omreguleringen kan forstås som en konsekvens av at det multinasjonale selskapet Nutreco kjøpte 12,5 % av de norske konsesjonene i 2000, et kjøp daværende lovregulering ikke kunne hindre<sup>11</sup> (IntraFish 2002j, Berge 2001, NTB 1999).

En av konsekvensene av omreguleringene i 1991 har vært at eierkontrollen – og dermed retten til å ta ut overskuddsverdi fra oppdrettsproduksjonen – har flyttet ut av lokalsamfunnene og over til nasjonale og internasjonale aktører (Berge og Bjarnar 1998, Aarset 1997):

*“The repeated contention that the fish farmers have to be located in rural areas anyway, and consequently that the aquaculture industry has to be a rural industry, is rhetoric. Employment is reduced, farm surplus is channeled to corporate actors usually located outside the community, and the local community has a severely reduced influence on the management of the local coastal resources.” (Aarset 1997:86).*

Før 1991 var næringen – i tråd med myndighetenes målsetting – en næring med tette bånd til lokalsamfunn på kysten. Næringen var en kystnæring i sosiokulturell forstand som førte til at det ble sett organisatoriske løsninger på næringsmessige utfordringer. De norske kyst- og fiskerisamfunnene er dypt forankret i – og fundert på – en sterk korporativ organisering hvor myndighetene og næringens organisasjoner forhandler om løsninger på markedsmessige og produksjonsmessige utfordringer. Sildesalgslaget og Norges Råfisklag er uttrykk for denne korporative organiseringen på primærleddet i den tradisjonelle fiskerinæringen (Johnsen 2002, Christensen og Hallenstvedt 1990, Hallenstvedt 1982), og FOS var et uttrykk for en slik korporativ organisering av havbruksnæringen frem til 1991 (Berge 2001, Aarset 1997). Den korporative organiseringen av havbruksnæringen forvitret da konsesjonene ble handelsvare etter lovendringen i 1991. Oppdrettsanlegg som hadde vært innleiret i kystsamfunnenes sosiokultur, ble solgt til – eller fusjonert inn i – større selskap. Eiere som ikke kom fra kystsamfunn, og som således hadde en annen sosiokulturell bakgrunn, kom inn (Aarset 1997). Disse så en korporativ organisering av marked og produksjon som meningsløs og tok hånd om sitt eget markedsarbeid gjennom å integrere seg vertikalt. Det at en del oppdretterne, som

---

<sup>11</sup> Etter et langvarig salgsforløp akkompagnert av en opphetet politisk diskusjon, ble det verdensledende oppdrettselskapet Hydro Seafood (eid av Norsk Hydro) solgt til den multinasjonale matvaregiganten Nutreco. Etter omreguleringene i 1991 hadde ikke myndighetene noe verktøy til å regulere eierskapet i den norske havbruksnæringen. De tradisjonelle skillelinjene i den politiske diskusjonen som gikk langs det ideologiske fundamentet i ”kystmodellen” og ”industrimodellen” for norsk havbruk, ble nok engang aktivisert (Berge 2001).

valgte å drive mindre enheter, valgte å gå inn markedskooperativet *Norway Royal Salmon* etablert av den siste direktøren i FOS (Berge 2001), kan være et uttrykk for at sosiokulturelle forhold spiller inn på hvilke løsninger som blir valgt for å møte utfordringer. Endringene i reguleringene i 1991 hadde også flere følger. Konesjonsinnehaverne hadde før omreguleringene tette vennskapsbånd innenfor lokalsamfunnet på grunn av kravet om lokal tilknytning. Disse tette båndene mellom konsesjonsinnehavere og mennesker i lokalsamfunnet forvitret når kravet til lokal tilknytning falt bort (Aarset 1997).

Omdannelsen av norsk havbruksnæring fra en kystnæring bundet til lokalsamfunnet til en nasjonal vekstnæring må nødvendigvis ha endret påvirkningene på konsesjonsinnehaver. Før 1991 var eier under påvirkning fra FOS og NFF om lojalitet til markedsreguleringene og samhold med de andre oppdretterne. Fra kreditorer var eierne under påvirkning om innfrielse av forpliktelser, og fra myndighetene, som gjennom sitt krav om en eier pr. konsesjon, hindret oppdretterne å legge egenkapitalsbyrden på flere skuldrer og velge selskapsformer som fristilte de fra juridisk ansvar. Eksportører som stod utenfor FOS og som ville selge fisken FOS ikke fikk solgt, utgjorde også en påvirkningsfaktor på eierne. Etter 1991 endret påvirkningene seg. Muligheten for personlig rikdom, som en følge av at innehaveren solgte konsesjonen han/hun hadde fått tildelt vederlagsfritt fra staten (DN 2001a), meldte seg. Videre kunne det for noen melde seg et press fra et ønske om å kontrollere sin egen hverdag og være sin egen sjef – gjennom oppkjøp og fusjoner havnet oppdretterne inn i større foretak hvor de selv hadde mindre de skulle sagt.<sup>12</sup> Dette må ses i sammenheng med muligheten konsesjonsinnehaver nå fikk til å frigjøre privatrettslig ansvar fra næringsvirksomheten gjennom andre organiseringer av selskapet og muligheten til å dele innskuddet av egenkapital med flere.<sup>13</sup> Kreditorer med utestående aktiva, myndighetene og internasjonalt hold utgjør også etter 1991 pressfaktorer på eier (Berge 2001, Berge og Bjarnar 1998).

## 1.2 Havbruksrelatert forskning

Norsk havbruksnæring har vært forsket på innen flere fagdisipliner, med forskjellige tilnærminger og formål. Studier har i hovedsak sett på enten samfunnsvitenskaplige forhold knyttet til myndighetens reguleringer (se for eksempel Berge 2002, Berge 2001 og Salvanes 1992), eller samfunnsvitenskaplige, biologiske, teknologiske eller økonomiske forhold knyttet til næringens fremtidige vekst (se for eksempel Aslesen m.fl. 2002, Ellingsen m.fl. 2002, DKNVS og NTV 1999, og Borch m.fl. 1998).

Kjell G. Salvanes (1992) setter utviklingen i norsk havbruksnæring frem mot 1991 opp mot myndighetenes målsettinger med reguleringen av oppdrettsnæringen. Han hevder at reguleringen sammen med dereguleringen av finansnæringen, som fant sted på 1980-tallet, for en stor del har vært skyldig i næringens problemer. Dag Magne Berge (2001) har en historisk

---

<sup>12</sup> Eier og administrerende direktør i Midnor Group AS, Helge Gåsø signaliserer slike ønsker i både mitt intervju med ham og i andre studier han har vært informant i (se Berge og Bjarnar 1998: 48-49).

<sup>13</sup> Prosjektdirektør i Fjord Seafood ASA, Yngve Lund kommer med dette som en viktig begrunnelse for at konsesjonsinnehavere har valgt å la seg kjøpe av Fjord Seafood i mitt intervju med ham.

vinklet samfunnsvitenskapelig analyse av den statlige reguleringen av oppdrettsnæringens økonomi i spennet mellom selveiet ”kystnæring” og ”industrimodell”. I sitt arbeid fra 2002 fokuserer Berge på om omreguleringene i 1991 innebærer en mindre offentlig regulering av næringen og fri konkurranse mellom produsentene. Han finner at næringen er mer rigid regulert enn noen gang når det gjelder marked og produksjon. Odd Jarl Borch m.fl. (1998) setter opp tre utviklingsscenarier for norsk oppdrett i perioden 1998-2005 og diskuterer mulige barrierer for en lønnsom ekspansjon i norsk oppdrettsnæring på bakgrunn av disse. Ut fra denne diskusjonen lanserer forfatterne områder som de mener må gis prioritet for å sikre den fremtidige veksten til norsk havbruksnæring – eksempler er ulike samfunnsmessige rammebetingelser; som internasjonale avtaler, miljø etc., handlingsområder innenfor verdikjeden; som tilgang på smolt, markedsarbeid, utstyrsteknologi etc., handlingsområder knyttet til næringsmiljø og bransjeorganisering; som bransjeorganisering, opinionsarbeid etc., og flaksehals i forhold til ulike interessegrupper. DKNVS og NTV (1999) publiserte en rapport fra en tverrfaglig arbeidsgruppe om Norges muligheter for fremtidig verdiskaping innenfor havbruk, og rapporten slår fast at dette er av samme størrelsesorden som oljenæringens. Harald Ellingsen m.fl. (2002) utreder muligheter og hovedutfordringer innen utvikling av teknologi, utstyr og tjenester for fiskeri- og havbrukssektoren. Rapporten konkluderer med å anbefale en økt innsats innen teknologiutvikling og en integrering mellom sjømatsektorer og de øvrige maritime næringer. Heidi Wiig Aslesen m.fl. (2002) undersøker innovasjonssystemet til havbruksnæringen, og finner blant annet at det finnes effektive mekanismer for å teknologioverføring både innenfor næringen og mellom havbruksnæringen og den maritime næringen. Innovasjonssystemets svakhet ses blant annet å ligge i svake mekanismer for utvikling og kommersiell utnyttning av ny teknologi.

Noen studier har også tatt i betraktning de sosiokulturelle aspektene ved næringen. Bernt Aarset (1997) fokuserer blant annet på den sosiokulturelle dannelsen av ”fiskeoppdretteren” i havbruksnæringen, og hvordan eiendomsretter som konsesjoner påvirker distribusjonen av ressurser og gjennom denne organiseringen av en industri. Han ser også på hvordan utviklingen av en industri påvirker eiendomsretten. Han finner blant annet ut at overgangen fra oppdrett i kar på land til notmerde førte til en oppfattelse hva som var akseptert som god oppdrettspraksis, som igjen førte til at norsk oppdrettsnæring ble et organisert felt med sine egne normer og verdier. Også det ovenfornevnte arbeidet til Dag Magne Berge fra 2001 kan trekkes frem som et eksempel på en studie som tar i betraktning de sosiokulturelle aspektene. Han finner blant annet at næringen får en sosiokulturell tilhørighet til kysten da notteknologien tas i bruk.

### **1.3 Studiens bidrag og presisering av problemstillingen**

Ingen av de ovenfornevnte studiene har fokusert eksplisitt på eier og de vurderinger han gjør i møte med den endrede situasjonen etter 1991. Myndighetenes reguleringer har åpnet for at eier har kommet under press for å øke produksjonen, med fare for at den lokale tilhørigheten forsvinner. For å øke produksjonen må eier erverve seg flere konsesjoner. Dette koster penger og eier må hente inn fremmedkapital. Om egenkapitalsituasjonen i selskapet skulle tilsi at det

får problem med å hente inn fremmedkapital, må eier også hente inn ny egenkapital, og om denne ikke kan reises i lokalsamfunnet, flyttes eierskap ut av lokalsamfunnet. Flyttingen av eierskap ut av lokalsamfunnet kan føre til at lokale arbeidsplasser går tapt fordi eksterne eiere kan handle uavhengig av interne sanksjoner som ligger i lokalsamfunnet.

Jeg vil i denne rapporten se på fire eiere som har hatt stor innflytelse på utviklingen av to av de største selskapene i næringen. Disse to selskapene ligner hverandre når det gjelder utvikling av produksjonen, og har begge valgt en horisontal og vertikal integrert produksjon. Men når det gjelder utviklingen i eierforholdet har de valgt diametralt forskjellige løsninger. Fjord Seafood ASA<sup>14</sup> har endret seg fra å være et eierledet lokalt eid familieselskap til å bli ett av tre norske børsnoterte havbrukselskaper, og selskapet hadde pr 31/12 2002 6 557 eiere hvorav en svært liten eierandel har lokal tilknytning. Midnor Group AS<sup>15</sup> er et eierledet selskap med – i realiteten – to lokale eiere. Jeg vil forsøke å se hva som ligger til grunn for valgene fire eiere har tatt vedrørende utviklingen av disse to selskapene i møte med myndighetenes omreguleringer av eierbegrensningene i konsesjonsbestemmelsene i oppdrettslovverket i 1991. Dette gjør jeg gjennom å svare på problemstillingen: *Hvilke forhold påvirker eiernes handlingsrom knyttet til utviklingen av caseselskapene Midnor Group og Fjord Seafood?* Handlingsrommet forstår jeg som settet av valgmuligheter eier ser han kan gjennomføre. Formelle institusjoner (myndighetenes reguleringer), sosialt overførte regler og holdninger for akseptert atferd (uformelle institusjoner), og sanksjoner eier forventer kommer som en følge av at han bryter institusjonene, er hovedaspektene ved handlingsrom i denne studien. Som allerede antydnet er myndighetenes reguleringer, internasjonale forhold, kreditorer og andre oppdrettere viktige for å definere handlingsrommet. Det er knyttet både formelle og uformelle institusjoner til alle disse aktørene og nivåene de opererer på som former påvirkningen disse har på eier. Jeg ser sosiokulturelle forhold i eiers lokalsamfunn som viktige.<sup>16</sup>

Jeg har valgt en sammenlignende kvalitativ metode for dette, da en slik metode muliggjør en utforskning av forskjellige utfall assosiert med en spesifikk prosess (Ragin 1987). Med utgangspunkt i tidligere forskning og egen empiri fokuserer jeg i denne studien på eiere som er eller har vært eiere i eierledete oppdrettsselskaper i perioden etter omreguleringene i 1991 og frem til 31/12 2002<sup>17</sup>. Det betyr at eierne har vært i kritiske beslutningsposisjoner i forhold til selskapenes utvikling de 10 årene hvor endringsprosessene i havbruksnæringen har skjedd. Rapporten er primært avgrenset i tid til disse årene.

Rapporten er i stor grad basert på en deskriptiv og analytisk fremstilling, hvor jeg konsentrerer meg om de faktorene som er tydelige og grunnleggende i det empiriske

---

<sup>14</sup> Fjord Seafood ASA sitt hovedkontor er på Toft, i Brønnøy kommune.

<sup>15</sup> Midnor Group AS sitt hovedkontor er i Hestvika, i Hitra kommune.

<sup>16</sup> De teoretiske aspektene ved disse begrepene kommer jeg nærmere inn på i kapittel 2.

<sup>17</sup> Ole Haugen, Midnor Group (eier fra 1991 og daglig leder fra 1991-2001), Helge Gåsø, Midnor Group (eier fra 1994 og administrerende direktør fra 2001), Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood (eier fra 1992 og daglig leder fra 1992 til 1997) og Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood (eier fra 1996 og administrerende direktør fra 1997).

fundament med den teoretiske tilnærmingen studien har. Dette betyr ikke at andre faktorer, som for eksempel kjønn, ikke har betydning for eiers vurderinger og valg. Formålet med rapporten er å sette fokus på hvordan sosiokulturelle samfunnsforhold kan påvirke, og legge grunnlaget for, et havbruksselskaps historiske utvikling.

## 1.4 Rapportens disposisjon

I de to neste kapitlene av rapporten presenteres studiens teoretiske og metodiske utgangspunkt. I kapittel 2 presenterer jeg geografisk lokaliseringsteori og teori som belyser organisasjonen av produksjonen i selskapene. Deretter presenteres teori som belyser forholdet mellom sentrum og periferi, globaliseringsprosesser og kompetanse som alle kan sies å ha betydning for hvilke valg eier ser. Til slutt presenteres institusjonell teori hvor formelle institusjoner, uformelle institusjoner og sanksjoner anses å være sentrale for eiers handlingsrom. Med utgangspunkt i pålitelighetsbegrepet (*“thrustworthiness”*) til Lincoln og Guba (1985, 1989) presenterer jeg studiens metode, håndteringen av empiri og hvorfor både caseselskaper og informanter er offentliggjorte i kapittel 3.

For å gi leseren en forståelsesramme av den norske havbruksnæring presenterer jeg kort næringen i kapittel 4. Jeg viser at norsk havbruksnæring i all hovedsak utgjøres av oppdrett av laks og ørret. Jeg gir også en fremstilling av dens lønnsomhet de siste fire årene<sup>18</sup>. Jeg skildrer også de viktigste aktørene rundt næringen: Jeg gir først en oversikt over de største nasjonale og internasjonale havbruksselskapene, før jeg ser nærmere på to ledd i verdikjeden informantene i denne studien har fremhevet som viktige for oppdrettsselskapenes utvikling – forleverandørene og kundene. Til slutt gis et overblikk over den næringsspesifikke reguleringen i Norge. I kapittel 5 presenterer jeg selskapene som ligger til grunn for de empiriske undersøkelsene denne rapporten bygger på. Selskapet presenteres slik de fremstod pr 31/12 2002.

For å svare på problemstillingen på en oversiktlig og strukturert måte har jeg utarbeidet tre spørsmål – eller delproblemstillinger – som jeg svarer på i tre forskjellige kapitler med hver sin delkonklusjon. Disse konklusjonene vil sammenfattes i kapittel 9 hvor jeg svarer på problemstillingen som helhet. I kapittel 6 svarer jeg på *hva er hovedlinjene i de to caseselskapenes utvikling?* I kapittel 7 svarer jeg på spørsmålet: *hvilke sammenfallende og divergerende vurderinger har eierne gjort i forhold til de to caseselskapenes utvikling?* Dette gjør jeg gjennom å sammenligne de to caseselskapene i forhold til hverandre når det gjelder strategi for produksjon og marked, kapital og eierskap, og hvilke vurderinger eierne har gjort bak valgene i forhold til disse tre komparative fokuspunktene. I kapittel 8 svarer jeg på spørsmålet *på hvilke måter kan eiers lokalsamfunn forstås å ha påvirket utviklingen i caseselskapene?* For å svare på dette spørsmålet forsøker jeg å se på forhold i eiers tilknytning til lokalsamfunnet som kan være med på å forklare hvorfor de to selskapene har

---

<sup>18</sup> Årsakene til at det kun er de fire siste årene som presenteres, er at Fiskeridirektoratet foretok en større endring i kriteriene sine for grupperingen av havbruksselskaper etter undersøkelsene i 1997. Disse endringene er grunnet i konsentrasjonen av konsesjoner (Fiskeridirektoratet 1999).



utviklet seg i forskjellige retninger når det gjelder blant annet eierskapsforhold. Forskjeller mellom tilknytningen Midnors eiere har til lokalsamfunnet over tid sammenlignet med eierne i Fjord Seafoods tilknytning til lokalsamfunnet over tid står sentralt. I kapittel 9 rekapitulerer jeg svarene på disse tre spørsmålene og svarer på problemstillingen.

I kapittel 10 presenteres de viktigste endringene i de to caseselskapene som skjedde i løpet av 2003. For Midnor Group har disse endringene har vært svært omfattende.

En del sentrale begreper er definert i et skjema på side vi. Øvrige begreper defineres fortløpende i fotnoter.

## 2 Sosiokulturelle perspektiver på økonomi og selskapsutvikling

I dette kapitlet presenterer jeg rapportens teoretiske bakgrunn. Økonomiske handlinger har innenfor økonomiske fag – inkludert økonomisk geografi – tradisjonelt sett vært isolert fra den sosiokulturelle konteksten hvor handlingen finner sted. Mennesket har i klassisk og ny-klassisk økonomisk teori blitt sett som ”*the economic man*” – et menneske som responderer økonomisk rasjonelt i en hver situasjon og maksimerer egen nytte i et marked som er i likevekt og uten ukjente faktorer (Smith, D. 1994).<sup>19</sup> Nyere geografi har sammen med andre samfunnsvitenskaper stilt spørsmål ved en slik forståelse av mennesket, og kritisert ny-klassiske økonomiske teorier for å ha svært liten forklaringskraft på menneskenes økonomiske handlinger. Menneskenes økonomiske handlinger ses i denne nyere geografien – i likhet med all annen atferd og interaksjon – som sosialt konstituert. Handlinger skjer i en sosial kontekst som har en fortid og en nåtid, og handlingen er basert på et sett av verdier<sup>20</sup>, normer<sup>21</sup> og maktforhold som klasseforhold, kjønn, rase, seksualitet etc. (Binnie og Valentine 1999, Crang 1997, McDowell 1997, McDowell 1993). Samtidig er handlingen med på å endre de sosiale kontekstene, verdiene, normene og maktforholdene (Giddens 1984):

*”Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations.” (Granovetter 1985: 487)*

Menneskene har sosiokulturelle identiteter som gjør at de ikke handler fritt når de foretar økonomiske valg. På denne måten kan det hevdes at *sosialt produserte identiteter* utgjør grunnlaget for menneskenes handlinger. Motivet bak en handling, og de valg og vurderinger som tas i forbindelse med handlingen, skriver seg dermed fra menneskets sosialisering. Sosialisering forstås som prosessene hvor man tilegner seg normer, verdier og egenskaper nødvendige for å kunne fungere sammen med andre mennesker i et samfunn – normer og verdier gjøres til en del av et menneskes personlighet (Eriksen 1998). Sosiokultur blir på denne måten ikke bare en ramme for våre økonomiske transaksjoner, men også en premissleverandør – blant annet for vår vurdering av økonomisk verdi (Schoenberger 2000, Peet 1997).

Dette kapitlet presenterer teori sentral for å forstå *eiers handlingsrom* i forhold til utviklingen av caseselskapene (se Figur 1). For å presentere teorien på en oversiktlig og strukturert måte velger jeg å strukturere gjennomgangen inn i tre deler – *produksjon og marked, kapital og eierskap, og eier og lokalsamfunn*. Den presenterte teorien må imidlertid

---

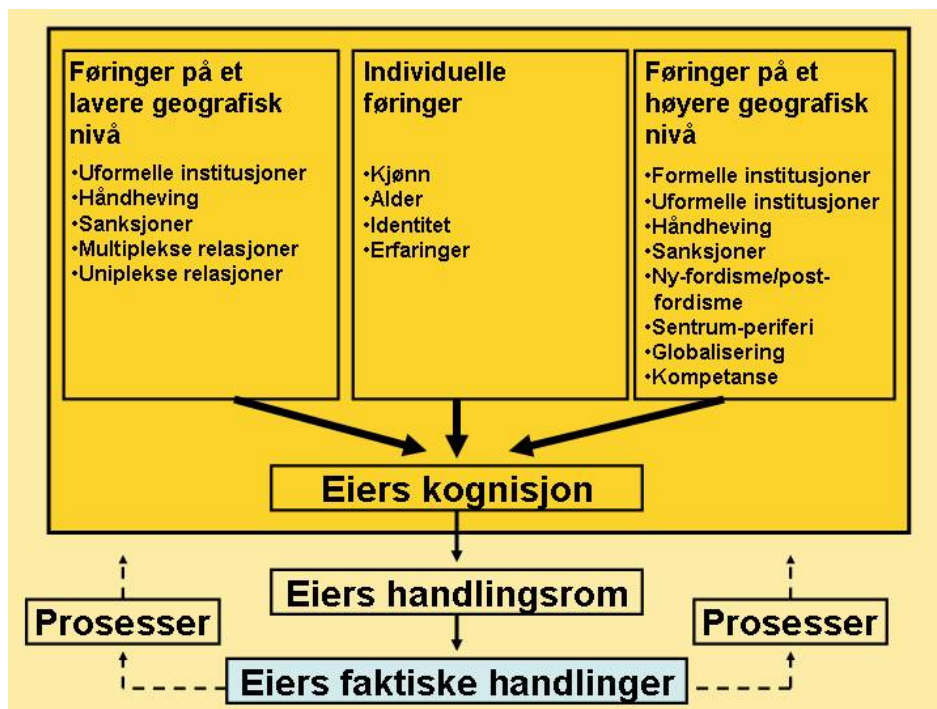
<sup>19</sup> Eksempler på geografiske teorier som kan klassifiseres som klassiske/ny-klassiske er Alfred Webers lokaliseringsteori fra 1909 (*Über den Standort der Industrien. Tübingen*) og Walter Christallers sentralstedsteori fra 1933 (*Die Zentralen Orte Süddeutschlands. Jena*) (Teigen 1999).

<sup>20</sup> *Verdier* defineres som oppfatninger av hva som er foretrukket og ønsket (Scott 1995).

<sup>21</sup> En *norm* definerer passende måter å nå mål på (Scott 1995).

ses å spille inn på alle disse områdene. I delkapitlene *Produksjon og marked* og *Kapital og eierskap* – presenterer jeg teori som omhandler *lokalisering, organisering av produksjon, forhold mellom sentrum og periferi, globaliseringsprosesser og kompetanse*. Dette er begrep jeg vurderer som sentrale i forhold til å forstå eiers handlingsrom i utviklingen av caseselskapene som jeg belyser i kapittel 6 og 7. Sentralt i *Produksjon og marked* ligger *nyfordisme* og *post-fordisme*, to divergerende syn på konkurransekraft som både gir ulike prioriteringer i *lokalisering* av virksomheter og i *organisering* av virksomheter. I *Kapital og eierskap* presenteres *sentrum-periferi, globaliseringsprosesser og kompetanse*. Dette er begrep som jeg anser å være sentrale i forhold til å forstå eiernes vurderinger bak strategier for kapitalreising – vurderinger som kan ha betydning for selskapenes utviklingsmuligheter.<sup>22</sup> I delkapittelet *Eier og lokalsamfunn* tar jeg for meg teori som diskuterer begrep som er sentrale for å kunne svare på spørsmålet jeg stiller i kapittel 8 – hvordan har eiers lokalsamfunn påvirket caseselskapenes utvikling. Utgangspunktet er institusjonell teori: *Håndheving av formelle og uformelle institusjoner gjennom sanksjoner* ovenfor handlinger som ikke er i tråd med institusjonene. De formelle institusjonene, som jeg har gjort rede for i kapittel 1, må ses å utgjøre én ramme for eiers handlingsrom (Gertler 1997). En annen ramme er uformelle institusjoner (Gertler 1997, Peet 1997), og det er denne rammen kapittel 8 har som intensjon å belyse.

Figur 1. Rapportens teoretiske forståelse av eiers handlinger



Figuren er en illustrasjon over hvordan jeg forstår eiers handlinger i denne studien. Føringer på et lavt geografisk nivå ses sammen med individuelle føringer, føringer på høyere geografisk nivå og eiers kognisjon å forme eiers handlinger. Jeg ser eiers handlinger å være deler av endringsprosesser som over tid er med på å endre føringene

<sup>22</sup> Kompetanse forbindes som regel med produksjon eller marked. Men jeg skal først og fremst se på kompetanse i forhold til eiernes valgmuligheter angående kapital og eierskap. Derfor presenterer jeg teori vedrørende kompetanse i delkapittelet *Kapital og eierskap*.

(Giddens 1984). Jeg kommer ikke inn på alle temaene illustrasjonen skisserer – hverken i analysen eller i teorikapittelet – da dette vil gjøre rapporten for omfattende og kompleks. I teorikapittelet og analysen fokuserer jeg på de føringene som kommer best frem i empirimaterialet mitt (Figuren er utviklet på bakgrunn av Stråte 1997:14).

## 2.1 Produksjon og marked

*Konkurranseskraft*, eller evnen foretaket har til å overleve og hevde seg på markedet, er sentralt for et selskap. To delvis motsetningsfylte utviklingsløp karakteriserer økonomisk aktivitet både i og utenfor teoribøkene – en ny-fordistisk utvikling og en post-fordistisk utvikling (Asheim og Isaksen 2000). Ny-fordismen referer til én utviklingsvei hvor selskap henter ressurser verden over basert på prinsippene om komparative fordeler. Konkurranseskraft ses gjennom lavest mulig kostnad på innsatsfaktorer – en minimering av produksjons- og transportkostnader. Den andre utviklingsveien – den post-fordistiske – referer til *lærende økonomier* hvor konkurranseskraften ses basert på mer dynamiske konkurransefortrinn. Konkurranseskraft i post-fordismen ses som foretakenes kontinuerlige forsøk på en fleksibel spesialisering av produksjonen gjennom innovasjon<sup>23</sup> og evne til læring (Malmberg og Maskell 2001, Asheim og Isaksen 2000, Porter 2000, Amdam m.fl. 1997, Asheim og Isaksen 1997, Storper og Scott 1989).

Disse to utviklingstrekkene skiller seg dermed fra hverandre når det gjelder lokalisering og organisering av produksjon. I den post-fordistiske litteraturen ses evnen til fleksibel spesialisering å fremmes av blant annet stedsspesifikke sosiokulturelle forhold og nærhet mellom aktører, mens den ny-fordistiske litteraturen ser kostnadsreduksjoner å nås gjennom stedsspesifikke forhold som spiller inn på produksjons- og transportkostnaden – som lønnsnivå, prisnivå på produksjonslokaler, strømpriser etc.. Når det gjelder foretaks organisering av produksjonen ses det i post-fordismen at et fleksibelt samarbeid mellom foretak, hvor foretakene skiller ut deler av produksjonen til formelt uavhengige leverandører, skaper en fleksibel spesialisert produksjon. I ny-fordismen ses derimot minimering av produksjons- og transportkostnader å nås gjennom interne stordriftsfordeler og en hierarkisk organisering av produksjonen (Selstad 2003, Malmberg og Maskell 2001, Asheim og Isaksen 2000, Malmberg 2000, Amdam m.fl. 1997, Malmberg 1996).

Om en ser på lokalisering av både ny-fordistisk og post-fordistisk økonomisk aktivitet ser en ofte at de har en tendens til å klumpe seg sammen innenfor gitte geografiske områder. Slik samlokalisering kalles *agglomerasjon*, *industrielle systemer*, *klynger*, eller *cluster*, og de geografiske områdene kalles gjerne *industrielle distrikt*, *næringsdistrikt* eller *agglomerasjoner*<sup>24</sup> (Malmberg 2000, Teigen 1999, Isaksen 1994).<sup>25</sup> Både ny-fordistisk teori

---

<sup>23</sup> *Innovasjon* kan forstås som utvikling/introduksjon av nye produkt, produksjonsmåter eller måter å organisere virksomheten på. Så lenge endringen er ny for foretaket som iverksetter den, er det en innovasjon, selv om den er kjent og benyttet av andre fra før (Haraldsen 1997).

<sup>24</sup> I litteraturen er det nyanser som skiller begrepsbruken fra hverandre. Jeg kommer inn på dette senere. Foreløpig velger jeg å omhandle begrepene synonymt.

<sup>25</sup> Data og elektronikk i Silicon Valley, film og underholdning i Hollywood og finans i City of London trekkes ofte frem som eksempler. Dette er områder som er så sterkt assosierte med den økonomiske aktiviteten i området

og post-fordistisk teori ser agglomerasjon som en lokaliseringsfordel i seg selv, og som et resultat av stedsegne egenskaper ved lokaliteten (*lokaliserte kapabiliteter*). Jeg går derfor inn på agglomerasjonsbegrepet i delkapitlet om lokalisering. Begrepet har ingen fremtredende rolle i analysen, men er likevel viktig for å utdype lokaliseringsbegrepet.

### 2.1.1 Lokalisering

De siste 20-30 årene har andre faktorer enn minimering av avstandskostnader blitt avgjørende for lokalisering (Schoenberger 2000, Teigen 1999). Men selv om avstandskostnader minker er ikke ”geografien død”. Produksjonsfaktorene er som før ujevnt spredd i rom, noe som i lokaliseringssliteraturen – til tross for synkende avstandskostnader – fortsatt ses å påvirke lokaliseringen av bedrifter. Ulike produksjonsfaktorer tillegges ulik vekt innenfor de ulike lokaliseringsteoriene; noen industriproduksjoner – eller deler av dem – ses å ikke være stedbundne (*”footloose”*) og kan flyttes dit hvor lokaliseringsbetingelsene vurderes som optimale, mens andre produksjoner – eller deler av dem – ses som svært stedbundne (Krugman 2000, Malmberg 2000, Porter 2000, Schoenberger 2000, Teigen 1999, Dicken 1998, Dicken og Lloyd 1990, Harvey 1982). Produksjonen av oppdrettsfisk må som kapittel 4 viser, ses å være svært stedbunden i Norge.

Alfred Webers lokaliseringsteori er det klassiske utgangspunktet. Weber søkte å finne den optimale lokaliseringen av en industribedrift gjennom først og fremst å fokusere på forholdet mellom produksjonskostnader (råvare og arbeidskraft) og transportkostnader. Forenklet sagt, hos Weber har ferdigvaren gjennom produksjonen enten oppnådd *vekttap* – varen har blitt billigere å transportere – eller *vektøkning* – varen har blitt dyrere å transportere – i forhold til transporten av råvaren. Et foretak som produserer en ferdigvare som er dyrere å frakte enn råvaren vil, ifølge Weber, lokalisere seg nært markedet for å minimere de fordyrede transportkostnadene sammenlignet med transporten av råvaren som er billigere. Er derimot råvaren dyrest å frakte, vil bedriften bli lokalisert nærmere råvarekilden enn markedet. Stordriftsfordeler knyttet til frakt og lagring/omlastning (terminalkostnader) spiller inn på denne ”loven” og endrer eller opphever effekten av vektøkningen/vekttapet. Lønnskostnader kommer sammen med eksterne stordriftsfordeler/-ulemp(er) (agglomerasjon/deglomerasjon) også inn i kostnadsforholdet mellom transport og produksjon. Weber så lønnskostnadene å avta etter hvert som man beveger seg ut mot perifere områder. Til gjengjeld øker transportkostnadene fordi markedet ses av Weber å ligge i sentrale områder. Den optimale lokaliseringen blir på denne måten det punktet i det geografiske rommet – forstås som et absolutt rom hos Weber – hvor de samlede kostnadene av å produsere og frakte varen til markedet er lavest. En av de viktigste kritikkene mot den weberianske lokaliseringsmodellen er at den ensidig fokuserer på kostnadsminimering (Malmberg 2000, Teigen 1999, Dicken 1998).

---

at vi ikke klarer å høre stedsnavnet uten å tenke på den økonomiske aktiviteten i området (Malmberg 2000). Plastbåtproduksjon i Arendal, elektronikkindustrien i Horten, mekanisk industri på Jæren og skipsverftindustrien på Sunnmøre kan trekkes frem som norske eksempler (Karlsbakk 2003, Asheim og Isaksen 2000, Isaksen og Asheim 1997, Isaksen 1994).

Den ny-fordistiske litteraturen forstås her som weberiansk når det gjelder lokalisering i og med at kostnadsminimering ses som formålet med lokaliseringen. De post-fordistiske teoriene ser derimot stedbunden kompetanse som en av ”*genuint lokaliserade företeelser i en alt mer friktionslös världsekonomi*” (Malmberg og Maskell 2001:9, se også Asheim og Isaksen 1997 og Markussen 1996). Stedbunden kompetanse defineres som egenskaper i ett geografisk område (nasjon eller en region) som kan tilføre økonomiske virksomheter visse spesifikke konkurransefortrinn (Malmberg og Maskell 2001, Maskell m.fl. 1998). I kapittel 4 og 7 viser jeg at lokaliseringen av den norske oppdrettsproduksjonen primært er styrt av myndighetenes reguleringer. Men for andre deler av deler av caseselskapenes virksomheter kan ny-fordistiske/post-fordistiske lokaliseringsfaktorer ha forklaringskraft.

Agglomerasjonsfordeler kalles gjerne *eksterne stordriftsfordeler*, og kan deles inn i to typer - *external economies* og *agglomeration economies*. *External economies* er agglomerasjonsfordeler som gir direkte utslag i en vares produksjonskostnad – en kostnadsfordel som med andre ord er knyttet til foretaks internøkonomi. Eksempler på slike fordeler er at produksjonen kan gjøres billigere fordi foretaket kan dele på kostnadene for visse ressurser – som administrasjons/sentralbordstjenester, IKT utstyr/tjenester og transporttjenester – med andre foretak i området. Videre er gjerne infrastrukturen i områder som gir *external economies* spesialisert til å møte behovene foretakene i agglomerasjonen har, slik at besparelser i foretaks transportkostnader oppnås. Kostnadene senkes også fordi geografisk nærhet mellom foretak som handler med hverandre gjør handelen lettere og billigere. Både ny-fordistisk litteratur og post-fordistisk litteratur ser *external economies* i agglomerasjoner (Malmberg 2000, Teigen 1999). *External economies* i ny-fordismen er kostnadsbesparende konkurransefordeler, mens *external economies* i den post-fordistiske er om foretak utnytter agglomerasjonens muligheter til å skille ut deler av produksjonen.

*Agglomeration economies* er fordeler knyttet til ”untraded interdependencies” i et gitt område. Dette er eksterne virkninger som ikke kommer direkte til uttrykk gjennom en vares produksjonskostnader, men som likevel kan ses å være avgjørende for foretakets konkurransevne. Et eksempel på *agglomeration economies* er når det lokale arbeidsmarkedet har en spesialisert kompetanse. Da får foretak tilgang på arbeidskraft som allerede har fått relevant opplæring gjennom tidligere jobber, eller gjennom et næringstilpasset utdanningssystem, i området. Kunnskapsoverføring mellom foretak og besparelser i forbindelse med opplæring er altså eksempler på *agglomeration economies* (Malmberg 2000, Teigen 1999, Dicken 1998). I slike miljø ses kunnskap og informasjon å flyte raskere til alle foretakenes fordel: ”*En lokal kultur med specifika normer, värderingar och informella spelregler utvecklas och denna miljö gör även vad som brukar kallas ”tyst” [erfaringsbasert] kunnskap kan överföras från en aktör till en annan.*” (Malmberg 2000:236). Sosiokulturelle forhold ved området kan med andre ord være agglomerasjonsfordeler i post-fordismen, hvor agglomerasjonsfordelene først og fremst springer ut fra behovet om å oppnå en faktor som vanskelig kan nås gjennom et marked – kunnskap (Lundvall m.fl. 2002, Asheim og Isaksen 2000, Teigen 1999, Dicken 1998, Maskell m.fl. 1998, Amin og Thrift 1994). Kjerneargumentet i denne litteraturen er at en slik lokal industristruktur tenderer å utløse

prosesser som skaper både dynamikk og fleksibilitet, så vel som læring og innovasjon (Malmberg 2000). Om disse fordelene kommer alle til gode, uansett bransjetilhørighet, kalles fordelene urbaniseringsfordeler (Teigen 1999). Eksempler på dette kan være nærhet til internasjonal flyhavn, tilgang til bredbåndlinje og høyere kvalifisert arbeidskraft. I kapittel 5 skal vi se at dette trekkes frem i forhold til Fjord Seafood.

Hvilket geografisk nivå agglomerasjonsfordeler operer på – og omfanget av kreftene som gir fordelene – er det uenighet om i litteraturen; “*at what spatial scale – from the local to the national – do agglomeration forces apply (‘how local is local’)?*”(Malmberg 1996: 393). I post-fordistisk litteratur – som ser avstand som mindre viktig – synes det som at agglomerasjonsfordeler kan opptre på et relativt høyt geografisk nivå (regionalt eller nasjonalt nivå) (Porter 2000).

For å oppsummere gjennomgangen av agglomerasjonsfordeler bør det pekes på den begrepsmessige forvirringen som eksisterer. Jeg tenker da særlig på bruken av *agglomerasjon*, *klynge/cluster*, *industrielle systemer*, *industrielle distrikt*, *næringsdistrikt* og *agglomerasjoner*. Dette kan bidra til å gjøre teoretiseringen og litteraturen uklar og forvirrende. Dale m.fl. (2002) påpeker at begrepene brukes om hverandre i deskriptive sammenhenger, mens det på et dypere teoretisk plan kan det identifiseres distinksjoner mellom dem. Jeg oppfatter en av distinksjonene å ligge i at *agglomerasjon* kan brukes for å forklare ny-fordistiske utviklingstrekk, siden begrepet historisk har blitt benyttet på kostnadsbesparelser. *Klynger* kan med sitt fokus på kunnskap, innovasjon og fleksibel spesialisering sies å høre post-fordismen til, da disse ses sentrale for foretaks konkurransekraft i post-fordismen. Det poengteres av Dale m.fl. (2002) at det begrepet som har fått bredest aksept blant økonomer, akademikere, næringslivsfolk og politikere er *klynge/cluster* begrepet – ikke *agglomerasjon*. Den praktiske bruken av klyngebegrepet i den offentlige diskursen kan slik jeg oppfatter den imidlertid oppleves å ikke reflektere distinksjonene mellom *klynger* og *agglomerasjoner* som finnes i litteraturen. Videre bør en peke på fleksibiliteten som eksisterer i litteraturen når det gjelder både det geografiske nivået fordelene virker på, og den nivåmessige fleksibiliteten fordelenes empiriske manifestasjon ses på. Det at en *klynge* eller en *agglomerasjon* kan referer til både en bydel, en region på mesonivå, en nasjon eller flernasjonale regioner (Malmberg 2000, Porter 2000), kan føre til en utvanning av begrepene som igjen kan bidra til forvirring – både blant teoriutviklerne og de som bruker teoriene i praksis (næringslivsledere, politikere, forvaltere og andre beslutningstakere). Risikoen ligger – etter mitt skjønn – i at man ”alltid” finner en klynge eller en agglomerasjon så lenge det geografiske nivået en leter på kan justeres. En kan imidlertid videre hevde at å knytte begrepene mer rigorøst til geografiske nivå ikke kommer til å hjelpe, i og med at begrepene som referer til de geografiske nivåene er strekkbare de også (Malmberg 2000).

Så langt har jeg sett på fordeler forbundet med agglomerasjon, men Håvard Teigen (1999) peker på at det også finnes ulemper ved agglomerasjon. Disse ulempene ”fører til at det er økonomisk rasjonelt med mindre samlokalisering og større spreiding av produksjon og hushald”, og han begrepsfester dette gjennom begrepet *deglomerasjonsfordeler* (s125).

Teigen ser to typer deglomerasjonsfordeler. Den ene type ses som et resultat av agglomerasjon. Da har de samlokaliserte foretakene blitt så tallrike at det oppstår problemer som en følge av samlokaliseringen. Kapasitetsproblemer ved infrastrukturen i området og forurensing er eksempler. Den andre ses som absolutte deglomerasjonsfordeler. Med det mener Teigen når foretak ser en spredd lokalisering som en fordel i seg selv og samlokalisering som en ulempe. Absolutte deglomerasjonsfordeler fører til en desentralisering og lokalisering i perifere områder som byr på lavere kostnader på arbeidskraft, produksjonslokaler og areal som kan veie opp for – for eksempel – økte transportutgifter i forhold til en samlokalisering. Det vil si at det er billigere for Fjord Seafood og Midnor Group å ha sine hovedkontor i henholdsvis Toft og Hestvika, enn i Oslo.

### 2.1.2 Organisering av produksjonen

I ny-fordismen ses to forhold knyttet til organiseringen av produksjon som fremmede for et foretaks konkurransekraft – *interne stordriftsfordeler* og *hierarkisk organisering* av produksjonen.

Interne stordriftsfordeler går kort ut på å utnytte kostnadseffektiviseringen som ses å ligge i standardisert masseproduksjon – om en bedrift kan produsere mer ferdigvare uten å øke antall ansatte, øker bedriften fortjenesten pr produsert vare (Dicken og Lloyd 1990). Det andre aspektet ved ny-fordismen (og fordismen) er å organisere produksjonen i et hierarki gjennom en vertikal integrering i produktets verdikjede. I følge klassikeren, *The Nature of the Firm* av økonomen Ronald Coase (1937), eksisterer selskap fordi kostnadene ved å kjøpe innsatsfaktorene i produksjonen på et marked blir høyere enn om selskapet produserer varen selv. Kostnadene forbundet med kjøp på markedet kalles *transaksjonskostnader*. Transaksjonskostnadene kan blant annet være forbundet med å innhente pris fra ulike tilbydere, vurdere konsekvenser av å velge mellom ulike priser, kvaliteter, egenskaper med varen og leverandører etc. De ses med andre ord som rotfestet i aktørens mangel på informasjon (North 1990, Coase 1937). Coase sine argument kan nyttes til å forklare hvorfor selskap velger å integrere seg vertikalt i verdikjeden. Gjennom å integrere inn deler av verdikjeden i selskapet unngår man transaksjonskostnader forbundet med kjøp av disse varene/tjenestene. Når et foretak vurderer det som for dyrt å kjøpe varer de trenger i produksjonen, kan de altså velge å integrere seg oppstrøms i verdikjeden (Amdam m.fl. 1997). Integrering nedstrøms mot markedet kan i følge Amdam m.fl. (1997) forklares gjennom Alfred D. Chandler Jr. sine teoretiseringer omkring selskap, organisering og størrelse. Disse tilsier at gjennom ”å organisere mange enheter innenfor rammen av ett selskap har man [hatt] muligheter til å drive planmessig koordinering av virksomheten.” (s113). Selskapet er ikke da (kun) ”styrt” av markedet siden selskapets størrelse og organisasjon gjør det mulig – i følge Chandler – å overleve kortsiktige svingninger i markedet. Altså en hierarkisk organisering av produksjon for å redusere risiko forbundet med markedet (Amdam m.fl. 1997). I kapittel 6 skal vi se at Midnor Group kun har integrert seg nedstrøms, og selv om Fjord Seafood også har integrert seg oppstrøms i verdiskjeden, vil jeg primært konsentrere meg om integrering nedstrøms i verdikjeden. I kapittel 7 skal vi se at



redusering av risiko er en viktig begrunnelse for begge caseselskapenes integrering nedstrøms.

Den post-fordistiske organiseringen av produksjonen forsøker å redusere risiko gjennom å skille ut deler av produksjonen som foretaket oppfatter at andre kan gjøre bedre – både kvalitetsmessig og prismessig. Gjennom å produsere kun de delene av produktets verdikjede foretak håndterer best – kalles ofte for å fokusere på kjernekompetanse – kuttes kostnader og foretak oppnår omstillingsevne og fleksibilitet i produksjonen. Evne til fleksibilitet ses nødvendig for å håndtere raskt endrende krav og preferanser hos kundene, derfor gjelder det kort og godt å produsere færrest mulig av innsatsfaktorene selv. Å skifte underleverandører ses både enklere og billigere enn å legge om egne produksjonslinjer. Kvaliteten på produktene ses også å bli best om hvert enkelt foretak fokuserer på sin kjernekompetanse (Malmberg og Maskell 2001, Asheim og Isaksen 2000, Amdam m.fl. 1997, Haraldsen 1997). Den post-fordistiske organiseringen av produksjon er således desintegrert. Som kapitlene 5,6 og 7 viser har ikke caseselskapene valgt slike organiseringer.

## 2.2 Kapital og eierskap

Valg som tas i forhold til produksjon og marked for å sikre foretakets konkurransekraft kan ikke ses isolert fra valgene som tas i forhold til kapital og eierskapsforhold. De fleste av valgene i forhold til produksjon og marked krever penger for å bli gjennomført, og foretakene henter inn penger til dette gjennom fremmedkapital. Egenkapitalen til foretaket skal – enkelt sett – signalisere sikkerhet ovenfor kreditor om at foretakets drift kan gå sin gang, slik at foretaket kan innfri sine forpliktelser ovenfor kreditor. Dette betyr at om produksjons- og markedervalgene krever så store investeringer at forholdet mellom fremmedkapital og egenkapital ikke tilfredsstillende, må foretaket hente inn mer egenkapital. Om de eksisterende eierne ikke greier å reise denne selv, må de hente inn nye – eller flere – eiere. Som vi skal se i kapittel 7, var dette tilfellet for Fjord Seafood. Men egenkapital kan på denne måten også bli en begrensning for hvilke valg som ses i forhold til produksjon og marked. Dette ser vi i kapittel 7 har vært tilfelle for Midnor Group.

Havbruksnæringen var, som jeg gjorde rede for i kapittel 1, en næring eid av aktører i norske kystdistrikt frem til 1991. Tilgangen på kapital i disse distriktene er begrenset (Almås 1996) – særlig sammenlignet med finansielle sentra som New York, London og Oslo, og kystdistriktene blir sådan perifere i forhold til disse. Globaliseringsforhold spiller inn på flyten av kapital mellom norske kystsamfunn og internasjonale finansielle sentra (Cox 1997, Walker 1999). Begrepet *globalisering* kan imidlertid ses å referere til både en *overordnet samfunnsprosess*, og til en *økonomisk prosess*<sup>26</sup>. Jeg går derfor inn nærmere inn på teori som omhandler begge betydningene. Kompetanse ser jeg, som allerede nevnt, som viktig i forhold

---

<sup>26</sup> Den globaliserende økonomien kan ses å bestå av to forskjellige utviklingstrekk – ny-fordismen og post-fordismen. Ny-fordismen kalles i denne sammenhengen ofte for *globalisering* og post-fordismen for en *regionalisering*. For å unngå begrepsmessig forvirring bruker jeg *ny-fordisme* og *post-fordisme* (Asheim og Isaksen 2000).

til hvilke valgmuligheter eier ser når det gjelder kapital og eierforhold, og jeg går derfor inn på teori som vektlegger kompetanse. De post-fordistiske teoriene legger, som antydnet ovenfor, særlig vekt på kompetanse og innovasjon, og avsnittene om kompetanse er følgelig basert på det en kan kalle post-fordistisk litteratur. Men det er feil å si at kompetanse og innovasjon ikke er viktige i de ny-fordistiske/fordistiske teoriene. Alfred Marshall skrev allerede i 1890 om kompetanse og kunnskapsoverføring som fordeler ved agglomerasjon (Maskell m.fl. 1998). Skillet mellom de to retningene går, slik jeg ser det, mer på at det i ny-fordismen er andre faktorer ved produksjonen og foretaks markedsrelasjoner som ses viktigere for konkurransevnen enn kompetanse, mens post-fordismen ser kompetanse som den viktigste faktoren for konkurransevnen. Av dette er det nødvendigvis den post-fordistiske litteraturen som fokuserer mest på kompetanse.

### 2.2.1 Sentrum-periferi

Teoretiseringen omkring sentrum-periferiforhold kan ses å hvile på antagelsen om at den geografiske spredningen av økonomi er ujevn på grunn av egenskaper ved kapitalen (Painter 1997, Sayer 1997, Harvey 1985, Harvey 1982). Men andre årsaker til den ujevne geografien bak sentrum-periferi relasjonene finnes – som ulik distribusjon av naturgitte forutsetninger og ulike forhold ved arbeidskraft (Dicken og Lloyd 1990). Geografen Anders Malmberg (2000) sier at det:

*”Nästan oavsett geografisk skala, från det globala till det mest lokala, och nästan oavsett vilken tidsepok eller del av världen vi studerar finner vi mönster av ojämn regional utveckling. Vissa regioner tycks generera och attrahera ekonomisk verksamhet som gör att det skapas arbetstillfällen och välbefinnande, medan andra regioner tycks släpa efter. Forskare träter om de exakta orsakerna bakom denna process (...).” (s223).*

Det er med andre ord uenighet i litteraturen om ujevnheten skyldes naturressursgrunnet, befolkningsstruktur, utdanningsnivå eller egenskaper ved kapitalen, for å nevne noen. Myndighetens regulering kan også ses som forklaring på det romlige mønsteret til økonomisk aktivitet (Tickell 2000, Barnes 1997, Selstad 1997) – myndighetene bestemmer for eksempel, som vi skal se i kapittel 4, hvilke ressursforekomster som skal utnyttes gjennom konsesjonsreguleringer.

Sentrum-periferi modeller på økonomisk utvikling sier at den økonomiske aktiviteten gir et romlig mønster som avspeiler seg som en sentrum-periferi relasjon hvor sentrum dominerer over periferi på grunn av høy tetthet på kapital og lavt overskudd på arbeidskraft. Periferi har lav tetthet på kapital og høy tetthet på overskuddsarbeidskraft, noe som fører til et etterspørselspress etter periferiens arbeidskraftsreserver. Disse mobiliseres inn til sentrum mens kapitalen flyter ut fra sentrum til periferien for å utligne dennes mangel på kapital. Noen av sentrum-periferi modellene på økonomisk utvikling ser et utviklingsforhold mellom sentrum og periferi som på grunn av markedsmekanismer beveger seg mot likevekt. Disse modellene ser blant annet at sentrum etterspør varer og tjenester som vil muliggjøre vekst i

periferi på grunn av pengeflyten fra sentrum til periferi som betaling for disse varene og tjenestene. Over tid vil det danne seg en likevekt mellom periferi og sentrum på grunn av økt aktivitetsnivå i periferi som effekt av disse spredningene. Andre forskere mener imidlertid at sentrum over tid vokser på bekostning av periferi (Selstad 1997, Dicken og Lloyd 1990). Sentrum-periferiforhold har også en eierskapsdimensjon. Eierinteresser i industriell produksjon tenderer å konsentrere seg i sentrum når aktørene i økonomisk aktivitet forsøker å få til kostnadsreduksjoner gjennom masseproduksjon og kostnadsminimering (Audretsch 2000): ”*The simultaneous geographical centralization of ownership but decentralization of production transcending national boundaries, or foreign direct investment, has exploded at the end of the twentieth century.*” (s335).

Sentrum-periferi modeller med basis i likevektstilstander og marked kan ses som en mekanisk og deterministisk modell for utligning av geografiske forskjeller. Poststrukturalister og feminister har kritisert og forkastet binære modeller som er basert på mer eller mindre statiske dikotomier som sentrum og periferi (Fagan 1997). Dicken (1998) er også inne på slike forhold i sin kritikk av begrepene *sentrum* og *periferi*. Han ser de som lite egnet til å beskrive dagens økonomi på: ”*The world is more a 'mosaic of unevenness in a continual state of flux' than a simple dichotomous structure of core and periphery.*” (s430). Denne kritikken er, slik jeg oppfatter den, først og fremst rettet mot modellen som en utviklingsmodell. Det er ikke tidsdimensjonen – og med det mener jeg utviklingsforholdene mellom sentrum og periferi som nødvendigvis må ha en tidsdimensjon – jeg ser som fruktbart ved modellen, men de deskriptive karakteristika av sentrum og periferi. Brønnøy og Hitra/Frøya-området er periferi sammenlignet med steder som New York, London og Oslo. Omreguleringene beskrevet i kapittel 1, åpnet opp for at aktører fra New York etc. kunne komme inn i norske havbruksselskaper som eiere.

Den romlige flyten av kapital er et viktig element i sentrum-periferi forhold, og i denne rapporten ser jeg først og fremst kapital som *egenkapital* og *fremmedkapital*. Men jeg ser det som nødvendig å gå nærmere inn på begrepet *kapital* i og med at begrepet kan forstås både som penger og som bygde produksjonsfaktorer, noe som nødvendigvis betyr at kapital vil ha ulik mobilitet mellom sentrum og periferi.

I litteraturen forstås kapital som prosessen med å produsere profitt (Harvey 1982). Produksjonen av profitt er en fundamental prosess i en kapitalistisk produksjonsform hvor overskuddsverdien kontinuerlig reinvesteres i et stadig økende omfang. Denne prosessen forstås som akkumulasjon (Barnes 1997, Smith, N. 1994). *Kapital* er på denne måten verdi i bevegelse. Den sirkulerer gjennom produksjons-, realiserings-(handel), og reproduksjonskretser (investering) (Fagan 1997, Harvey 1982). Kapital finnes dermed i ulike former, som har ulike egenskaper og ulike kriterier for å kunne betegnes som *kapital* (Schoenberger 2000, Harvey 1982). Selv om kapital sirkulerer, kan visse typer kapital være *fast*. *Fast [fixed] kapital* er en sirkulasjonsprosess intimt knyttet til bruken av materielle objekt i produksjonen av profitt. Eksempel på slike objekt, i følge David Harvey, er både bygninger og maskinutstyr (Harvey 1985, Harvey 1982). Men selv om Harvey definerte *fast kapital* som bruken av materielle objekt – ikke bruken av rettigheter – må en oppdrettskonsesjon, slik jeg

ser det defineres som fast kapital. Konesjonen gir en stedbunden rett til bruk av et sjøområde for å drive oppdrett – en rett som er verdiløs om den ikke brukes til oppdrett. Videre er konesjonen inntom både penge- og varestadiet og faller med dette slik jeg ser det inn under Harveys definisjon av *fast kapital*. Bygninger, maskinutstyr og konesjoner er eksempel på *fast kapital* som er ubevegelige i det fysiske rommet slik Harvey definerer den. Andre typer *fast kapital* kan ut fra Harveys definisjon være objekt som er bevegelige i det fysiske rommet, som for eksempel en brønnbåt. Gjennom investeringer kan *fast kapital* i en gitt akkumulasjonsprosess bli *fast kapital* i en annen.

Finanssystemet – forstått som banker, investeringsselskap, fond, børs, etc. – har en viktig funksjon i den kapitalistiske økonomien (Amdam m.fl. 1997), da finansanstalter samler seg rundt behovet for å skyte profitten inn i sirkulasjon igjen. Dette gjør den gjennom *rentebærende kapital* ("penger som tjener penger"). *Renten* gjør at man kan velge mellom å sette penger i sirkulasjonen direkte gjennom å investere de i for eksempel en vareproduksjon, eller indirekte som rentebærende pengekapital. Å sette pengene i banken er et eksempel på det siste. Banken låner da ut pengene mot renter til noen som ønsker å skyte penger inn i sirkulasjon igjen. Den rentebærende kapitalen kalles gjerne *finanskapital* eller *investeringskapital*, og det finnes ulike kapitaler innenfor denne kategorien. Kredittsystemet – det vil si muligheten til å låne penger – kan ses som fundamentet i finanssystemet (Harvey 1982). Det er viktig fordi det mobiliserer pengekapital som er "tatt ut av sirkulasjon" – sparepenger er ett eksempel på slik pengekapital – og skyter den inn i akkumulasjonen igjen. Finanssystemet bidrar sterkt til sentraliseringen av kapital (Harvey 1982). Et argument om kapital som sentraliserende innebærer ikke at jeg ser kapitalen som sentraliserende på grunn av en ny-klassisk økonomisk rasjonalitet som styrer det hele. Den romlige organiseringen av det finansielle systemet er formet av sosiokultur (Tickell 2000, Amdam m.fl.1997). Børsen er et annet viktig element i finanssystemet, da den muliggjør at penger ikke nødvendigvis trenger å peke tilbake på reelle materielle verdier. På børsen kjøper en investor andeler av det *forventede fremtidige overskuddet* til en virksomhet (Harvey 1982).

Internasjonale dimensjoner i sentrum-periferiforholdet kan ses gjennom *overakkumulasjon*<sup>27</sup>. En geografisk ekspansjon av den økonomiske virksomheten vil – ifølge marxistisk teori – absorbere *overakkumulasjonen*. Dermed ses et behov for kontinuerlig ekspansjon i det kapitalistiske systemet og mobilitetsdimensjonen i sentrum-periferiforholdet blir således viktig (Harvey 1985). *Internasjonalisering*<sup>28</sup> kan med andre ord ses som en "naturlig" konsekvens av kapitalsimen. Sentrum-periferiforholdet er tuftet på blant annet flyten av produksjonsfaktorer, som kapital, arbeidskraft, råvarer etc.. Disse har ulik mobilitet, og en økonomisk aktivitet som ekspanderer, får stadig større avstander å forholde seg til. Mobilitet – evnen til bevegelse – blir således en kritisk faktor, og det er finanskapitalen som er den mest

---

<sup>27</sup> Overakkumulasjon er når overskuddskapital og arbeidskraft eksisterer ubrukt side om side. Overakkumulering fører til devaluering om en ikke finner profitable måter å absorbere overakkumulasjonen (Harvey 1985).

<sup>28</sup> Internasjonalisering er en ren utvidelse av økonomisk aktivitet. En kvantitativ prosess som fører til et mer omfattende geografisk mønster på den økonomiske aktiviteten (Dicken 1998).

mobile kapitalen (Cox 1997, Walker 1999). Det er først og fremst de teknologiske og organisatoriske endringsaspekter som har hatt betydning for kapitalens mobilitet (Fagan 1997, Walker 1999): ”*They [finanskapital] can move around the world as quickly as information and instructions concerning their use will allow. The only physical barrier lies in the communications system through which messages can be transmitted.*” (Harvey 1982: 386). Nasjonale reguleringer og valuta utgjør riktignok barrierer for flyten av pengekapital (Harvey 1982), men dereguleringer, i det Robert Fagan (1997:s 202) kaller ”*an era of financial deregulation*”, har gjort at det ikke kan herske tvil om mobiliteten til finanskapitalen (Dicken 1998, Fagan 1997, Amin og Thrift 1994). Som vi skal se i kapittel 5,6 og 7 er dette viktig i forhold til børsnoterte Fjord Seafood som har utenlandske aksjonærer.

### 2.2.2 Globalisering

*Globalisering* henger sammen med *internasjonalisering*, men de to er kvalitativt forskjellige. Globalisering er prosesser som inneholder både den geografiske spredningen av aktiviteter, kulturelle element etc. over nasjonale landegrenser (*internasjonalisering*) og den funksjonelle integrasjonen av slike internasjonalt spredte aktiviteter og fenomener (Dicken 1998, Amin og Thrift 1994). Dette er en definisjon som er i tråd med Giddens’ (1990) syn på globalisering som en overordnet samfunnsprosess.

Giddens ser globalisering som strekkingen av sosiale former og hendelser slik at de kobles sammen i nettverk som dekker hele jordens overflate. Denne strekkingen ses som en konsekvens av moderniteten. Moderniteten og den vestlige kapitalistiske produksjonsmåten er hos Giddens tett sammenkoblet da *kapitalsimen* er en av fire dimensjoner som utgjør Giddens’ modernitetsbegrep.<sup>29</sup> Giddens identifiserer tre trekk ved moderniteten som alle henger sammen med hverandre, og som er avgjørende for globaliseringen – *separasjonen av tid og rom, løsrivende [disembedding] mekanismer og reflekterende kunnskapstilegnelse*. Å gå inn i dybden på disse vil bli for omfattende, men kort fortalt løsrives rom fra tid på grunn av teknologiske og organisatoriske endringer. En kan si at tid-romforholdet komprimeres fordi den geografiske avstanden ikke synes å bety like mye som for eksempel 150 år siden. Å reise til for eksempel Chile tar i dag veldig kort tid sammenlignet med for 150 år siden. Dette gjør at moderne organisasjoner, som Fjord Seafood, har mulighet til å koble det lokale og det globale på måter som hadde vært utenkelige i det Giddens kaller før-moderne samfunn. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 5 og 6. *Løsrivende mekanismer* referer til mekanismer – både teknologiske og organisatoriske – som løfter sosiale relasjoner, for eksempel økonomiske relasjoner, ut fra deres lokale kontekster og reorganiserer relasjonene over store avstander i tid og rom. For å trekke dette ned på et empirisk plan kan en si at handel med fisk før skjedde innenfor lokalsamfunnet – noe som strengt tatt ikke stemmer da fisk ”alltid” har vært en internasjonal handelsvare – mens handelen med fisk i dag skjer over hele verden. Fisk

---

<sup>29</sup> De tre andre dimensjonene i moderniteten er *industrialisme* som for Giddens referer til omformingen av naturen og utviklingen av et bygd miljø. *Militær makt* som ses som kontroll over maktmidlene i en kontekst der krig er industrialisert og *overvåking* som for Giddens går på kontroll over informasjon og sosialt tilsyn – de to sistnevnte er oppgaver som nasjonalstaten har (Giddens 1990).

produsert i Norge kan selges i USA og fisk produsert i Chile selges i Europa. Den *reflekterende tilegnelsen av kunnskap* referer til produksjonen av systematisk kunnskap og hvordan denne kunnskapen er en integrert del av reproduksjonen av det moderne samfunnssystemet (Giddens 1990). Et eksempel på refleksiv tilegnelse av kunnskap er hvordan kunnskap om å drive oppdrett har blitt systematisert fra den praktiske kunnskapen som pionerene opparbeidet seg gjennom prøving og feiling til formell fagkunnskap som er tilgjengelig gjennom for eksempel aquakulturutdanning (Berge 2000). Giddens definerer, ut fra disse trekkene ved moderniteten, globalisering som intensivering av verdensomspennende sosiale relasjoner, som kobler lokaliteter langt fra hverandre i geografisk avstand på en slik måte at lokale hendelser påvirkes av forhold som ligger langt unna (Giddens 1990: 64).

Selv om Giddens selv ikke gjør det, kan man ut av Giddens' argumentasjon om at sted langt unna hverandre påvirker hverandre, trekke slutningen at regulerende myndigheter (nasjonale myndigheter) får mindre betydning en tidligere – nasjonale myndigheter kan ikke utforme reguleringer som ikke er påvirket av andre lands lovverk og økonomi og verdensøkonomien. I litteraturen om globalisering avtegner det seg imidlertid et skille når det gjelder både nasjonalstatens og lokalsamfunnets rolle i en globalisert verden (Dicken 1998, Leyshon 1997). Noen forskere ser at nasjonalstaten blir undergravd av globaliseringen, da den ikke kan utforme reguleringer uavhengig av andre lands lover og økonomi. Nasjonalstaten har dermed utspilt sin rolle og er således i ferd med å forsvinne.<sup>30</sup> Andre forskere hevder at nasjonalstatene fortsatt sitter i førersetet for en verdensøkonomi som ikke er kvalitativ forskjellig fra den internasjonalserte verdensøkonomien i 1913 (Dicken 1998, Amdam m.fl. 1997, Leyshon 1997). Denne uenigheten kan ses å være en teoretisk diskurs om sameksisterende prosesser bundne sammen av komplekse relasjoner (Dicken 1998, Leyshon 1997):

*"(...)although there are undoubtedly globalizing forces at work we do not have a fully globalized world economy. Globalization tendencies can be at work without this resulting in the all-encompassing end-state – the globalized economy – in which all unevenness and difference are ironed out, market forces are rampant and uncontrollable, and the nation-state merely passive and supine. (...) globalization is a complex of inter-related processes, rather than an end-state."*  
(Dicken 1998:5).

Videre ses et diskursivt skille når det gjelder plassen til *det lokale* i globaliseringsdebatten – styrkes betydningen av lokale forhold, eller svekkes disse? (Amin og Thrift 1994). Jeg vil, etter å ha beskrevet hvilke prosesser som ses som element i en globalisering av økonomien, se nærmere på forhold i diskursen om det lokales plass i globaliseringen av økonomiske prosesser.

---

<sup>30</sup> Et slikt argument er grunnet i at nasjonalstaten tradisjonelt har vært tuftet på *suverenitet*, i og med at suverenitet kan defineres som retten til å utforme reguleringer som gjelder innenfor nasjonens eget territorium (Østerud 1996).

De fleste forfattere er ifølge Amin og Thrift (1994) enige i at verden har sett en overgang fra en internasjonal økonomi til en global økonomi, og at denne kan dateres til begynnelsen av 1970-tallet (s2). Hva kan så den globale økonomien sies å innebefatte? Dicken (1998) poengterer at: *”National boundaries no longer act as ‘watertight’ containers of the production process”*. Begrenset til økonomi markerer samfunnets globaliseringsprosess en integrering av kapitalkretser som før var begrenset innenfor ulike lokaliteter rundt om i verden. Et kanskje banalt eksempel for å illustrere dette kan være at i en før-globalisert verdensøkonomi ble en vare produsert i Norge og solgt i Norge. Overskuddet fra salget ble investert i ny produksjon i Norge. I en globalisert økonomi kan laks produsert av Fjord Seafood i Velfjorden selges i Italia, mens pengene fra salget investeres i Fjord Seafoods produksjonsanlegg i Chile. Videre kan en trekke frem den globale rekkevidden til finansnæringen – som i varierende former strømmer gjennom og regulerer nasjonale økonomier og forretningstransaksjoner – som et viktig trekk ved den globale økonomien. Den tilsynelatende økende viktigheten av kunnskap, kunnskapsstrukturer og ekspertsystem er et tredje viktig trekk ved en globaliserende økonomi. En transnasjonal spredning av teknologi er et fjerde viktig trekk ved den globaliserende økonomien (Malmberg 2000, Dicken 1998, Fagan 1997, Haraldsen 1997, Amin og Thrift 1994, Giddens 1991). Ut fra disse karaktertrekkene kan globalisering defineres som prosessen med å funksjonelt integrere internasjonalt spredde aktiviteter. Globalisering blir slik kvalitativt forskjellig fra internasjonaliseringsprosessen, da den involverer noe mer enn kun den geografiske utvidelsen av økonomisk aktivitet ut over nasjonale grenser (Dicken 1998:5).

Hvilke konsekvenser globaliseringen får for lokalsamfunn råder det som sagt uenighet om. Noen forfattere fokuserer på at den økonomiske aktiviteten har blitt ”footloose” fordi kostnadene av å investere over nasjonale grenser blir lavere, organisering av verdenssamfunnet (nasjonale omreguleringer) gjør det enklere å etablere økonomisk aktivitet i andre land enn hjemlandet, samtidig som transportkostnader har sunket. Dette gjør at selskaper kan flytte produksjonen relativt enkelt til andre steder (Malmberg og Maskell 2001, Porter 2000). En kan med et slikt syn se det lokale nivået som erodert i forhold til økonomisk aktivitet – egenskaper ved stedet synes å være rimelig irrelevante når det gjelder å låse økonomisk aktivitet til det. Dette er det ny-fordistiske synet på globalisering (Asheim og Isaksen 2000). Amin og Thrift (1994) er imidlertid uenig i et slikt syn på betydningen av det lokale. De fremhever i stedet det territorielle *stedet* som en setting hvor økonomisk aktivitet kan eksistere: *”If we continue to accept a definition of territoriality as the basis for living in, assimilating, and making sense of the world, then there is no reason why globalization constitutes a threat to ‘place’.”* (s9). Amdam m.fl. (1997) følger dette, og mener at en global økonomi først og fremst må forstås som et resultat av samspillet mellom en rekke nasjonale markedssystemer. Den internasjonale arbeidsdelingen og kostnaden på arbeidskraft kan dermed forstås som et samspill mellom nasjonale markedssystemer, noe som åpner for at territoriell forankringer synes å spille en rolle – også for lokaliseringen av *”ikke stedbunden”* virksomhet. Andre forskere peker, som jeg var inne på i kapittel 2.1.1, på at økonomisk aktivitet synes å klumpe seg sammen i visse områder på grunn av lokaliserte kapabilitet ved et område. Den post-fordistiske litteraturen ser det lokale som styrket av en globaliserende

økonomi, og begrep som *lærende regioner* og *industrielle distrikt* brukes gjerne i forbindelse med slike områder som har opplevd en økonomisk revitalisering som en følge av globaliseringsprosessen (Asheim og Isaksen 2000, Amin og Thrift 1994). Men selv om egenskaper ved noen lokalsamfunn gjør at de kan oppleve vekst i en globaliserende økonomi, kan en hevde at lokalsamfunnene er prisgitt verdensøkonomien og internasjonale foretak. Foretak og bedrifter, lokaliserte i lokalsamfunnet, er inkorporerte i globale varekjeder, styrt av flernasjonale selskaper (Asheim og Isaksen 2000, Swyngedouw 1997): ”*Decisions on downsizing, closure and relocation are taken directly (for plants owned by TNCs) and indirectly (for suppliers) by decision makers in remote corporate headquarters and not by local entrepreneurs.*” (Asheim og Isaksen 2000:164). Foretak er med andre ord intenst lokale samtidig som de er intenst globale i en globaliserende økonomi (Swyngedouw 1997). Swyngedouw introduserer begrepet *glokalisering* [glocalization] som referer til det lokales endrede status fra å spille en ”statistrolle” til å spille en av ”hovedrollene” gjennom globaliseringen; lokale områder blir mer sårbare, men får samtidig også større mulighet til å nyte godt av økonomisk fremgang. (Swyngedouw 1997). I dette ligger det et paradoks som kan få uheldige konsekvenser for lokalsamfunn. På den ene siden ligger den post-fordistiske konkurransekraften som er forankret i langsomme sosiale prosesser lokalisert i lokalsamfunn – sosiale prosesser som raskt kan ødelegges. På den andre ligger en stadig friere finansnæring som vektlegger kortsiktige økonomiske beslutninger i sin søken etter kortsiktig økonomisk gevinst, og disse kortsiktige økonomiske beslutningene driver frem et behov hos foretak – og lokalsamfunn – om evne til rask endring. Dette endringsbehovet bidrar til å svekke tradisjonelle familierelasjoner, lokalsamfunn og stabile arbeidsplasser (Lundvall m.fl. 2002).

### 2.2.3 Kompetanse

Innledningsvis i dette kapittelet skrev jeg at all økonomisk aktivitet må ses som sosiale relasjoner i en sosiokulturell sammenheng – læring er ikke et unntak (Malmberg 2000, Amdam m.fl.1997, Asheim og Isaksen 1997, Amin og Thrift 1994).

Kunnskap, læring og innovasjon defineres bredt i den post-fordistiske litteraturen. Definisjonene omhandler selvsagt FoU-aktivitet og utvikling av sofistikert banebrytende teknologi, men også lavteknologi tas inn i definisjonene. ”Know how”, ”know why” og ”know what” vektlegges: ”*Det är, med andra ord, viktig för företag också i traditionella branscher att vara innovativa i det sätt på vilket de hanterar sine vardagliga aktiviteter (...)*” (Malmberg og Maskell 2001:8). Kunnskap, kompetanse og læring handler på denne måten om langt mer enn å kunne produsere ett produkt effektivt. Tolkning av markedssignaler for å kunne produsere de riktige produktene og – kanskje ikke minst – vite hvilke aktører som sitter på viktig informasjon og ressurser er eksempler på kunnskaper som prioriteres høyt av den post-fordistiske litteraturen (Malmberg og Maskell 2001). Ressurser kan forstås som både kunnskap og kapital.

I avsnittene om agglomerasjon skrev jeg at taus (”tacit”) kunnskap ble sett som en svært stedbunden kunnskap og at den derfor kunne være en viktig lokaliseringsfaktor. Med taus kunnskap menes kunnskap som er underforstått og utviklet umerkelig over tid. Denne lagres i



rutiner og sosiokulturer, og overføres gjennom uformell læring på arbeidsplassen. Kunnskapen ses i den post-fordistiske litteraturen å omfatte evnen til å introdusere mindre endringer i produkter og prosesser – kalt stegvise eller inkrementelle innovasjoner (Malmberg og Maskell 2001, Asheim og Isaksen 2000, Malmberg 2000, Asheim og Isaksen 1997). Men taus kunnskap, kan med post-fordismens brede forståelse av kunnskap, også ses som kunnskap om hvilke aktører som sitter med nødvendige ressurser som kapital.

### 2.3 Eier og lokalsamfunn

Innledningsvis gjorde jeg rede for en økonomisk forståelse hvor sosiokulturelle forhold ses å være svært viktige for et menneskes økonomiske handlinger – ikke bare som en ramme for økonomiske handlinger, men som premissleverandør for hvordan mennesker verdsetter økonomisk verdi. Et slikt perspektiv på økonomi åpner for at forhold i eiers omgivelser påvirker eiers vurderinger og valg. Denne forståelsen av økonomisk atferd og økonomiske prosesser er hentet fra institusjonell teori (McDowell 1997).

I økonomisk geografi har institusjonsbegrepet blitt brukt i forhold til økonomisk utvikling på et relativt høyt geografisk nivå (region, nasjonal og globalt) – og da i forbindelse med begrep som *agglomerasjon, lokaliserte kapabiliteter og industrielle distrikt* (Lundvall m.fl. 2002, Schoenberger 2000, Maskell m.fl. 1998, Amin og Thrift 1994). Men å benytte institusjonsteori på lavere geografisk nivå, slik jeg først og fremst gjør, har også vist seg å være fruktbart (Hovland 2003, Dale 2002). Britt Dale (2002) kritiserer imidlertid mye av den geografiske litteraturen som ser på institusjoner for kun å slå fast at institusjoner er viktige. Hun mener at begrepets innhold diskuteres sjelden – og slettes ikke særlig grundig – i geografisk litteratur. Dale sier at om begrepet i det hele tatt defineres, så er det: ” (...) *a tendency to define the concept of institutions in a very broad and all-inclusive manner, embracing everything that matters in the environment of the firm.*” (s6). Geografen Asbjørn Karlsen (1999) er ening med Dale i at en slik begrepsbruk er problematisk. En nærmere utgreiing om begrepet blir således nødvendig. Jeg starter med å gi en kort gjennomgang av institusjonell teori før jeg vinkler gjennomgangen inn mot institusjonell økonomisk teori og aktørenes handlingsrom.

I boken *”Institutions and Organizations”* gjennomgår sosiologen W. Richard Scott<sup>31</sup> (1995) tre konfliktakser som skiller de institusjonelle teoriene fra hverandre; (1) ulik vektlegging av *institusjonelle element*, (2) ulik vektlegging av *bærere for de institusjonelle elementene*, og (3) ulike *nivå av institusjonelle element*. På grunnlag av disse ulikhetene presenterer Scott en overbyggende definisjon av institusjoner:

*”Institutions consists of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior. Institutions are*

---

<sup>31</sup> Siden institusjonsbegrepet sjelden utdypes i geografisk litteratur blir det nødvendig å lete innen andre fag. Dale (2002) mener at sosiologen W. Richard Scotts tenkning omkring institusjoner er klargjørende.

*transported by various carriers – cultures, structures, and routines – and they operate at multiple levels of jurisdiction. ” (Scott 1995: 34).*

Scott definerer altså institusjoner ut fra tre pilarer – den kognitive, den normative og den regulerende – som produseres og reproduseres gjennom rutiner (gjentakende atferd), strukturer og kultur. Scott ser også at institusjonene opererer på flere nivå, og slik kan en se at en nasjon har sine institusjoner, et lokalsamfunn har sine, ett foretak har sine, havbruksnæringen har sine, etc. Kort fortalt er de *kognitive elementene* symboler slik som ord, tegn og fakter, som gjennom sin legitimering i kulturen påvirker hvordan vi tilegner mening til objekt og aktiviteter. *Sosiale identiteter* blir på denne måten en del av det institusjonelle begrepet. Sosiale identiteter kan med basis i Scott (1995) – i og med at institusjoner operer på ulike nivå – også ses å være knyttet på ulike nivå. Slik kan en eier ha ulike sosiokulturelle identiteter; *oppdretter, frøyværing* (lokalsamfunnsidentiteten) og en *selskapsidentitet* kan være eksempler. De *normative elementene* definerer hvilke mål som er sosialt aksepterte å nå og hvilke metoder det er legitimt å benytte for å oppnå målet. Eksempel på dette kan være at det er sosialt akseptert å ha et mål om høy profitt, men ikke alle handlinger for å oppnå den høye profitten aksepteres. De *regulerende elementene* omfatter dannelse av regler og lover, overvåking og håndhevelse og sanksjonering ovenfor regelbrudd (Scott 1995).

Økonomen Douglas North (1990) forfekter en forståelse av institusjoner som gir hovedvekt til nettopp de regulerende elementene når han forklarer økonomisk atferd. North hører dermed til tradisjonen av institusjonsteoretikere som ser institusjoner som en regulerende struktur (Scott 1995). Institusjoner ses i denne tradisjonen hovedsakelig som politiske og økonomiske reguleringer som hemmer aktørens valgmuligheter for å skape forhold som i størst mulig grad lar seg predikere. På den måten muliggjør institusjonene økonomiske handlinger. Nyere geografisk og økonomisk teori synes imidlertid å vektlegge mulighetene institusjonene gir i langt sterkere grad (Andersen 2002, Asheim og Isaksen 2000, Amin og Thrift 1994). Men North sitt poeng med institusjoner som begrensende er at institusjoner skaper orden i kaos, noe som minsker kostnaden av å samhandle med andre mennesker. På den måten fremmer og muliggjør de institusjonelle begrensingene økonomiske handlinger hos North (North 1990). Hos North er både enkeltmennesker og grupper av mennesker som handler innenfor en organisasjon<sup>32</sup> økonomiske aktører. Slik kan både politiske myndigheter, den enkelte politiker, embetsverket, den enkelte byråkrat, interesseorganisasjoner og mennesker som jobber i disse være økonomiske aktører i havbruksnæringen. Videre kan banker og andre kreditorer – samt menneskene som jobber i disse – og selskap i havbrukets verdikjede – og mennesker som eier og/eller jobber i disse – ses som økonomiske aktører i havbruksnæringen. Hos North ses aktører primært som handlende ut i fra selvinteressen; regler følges fordi – eller mer presist når – det tjener aktørens egen nytte (North 1990, Scott 1995).

North ser det som i denne rapporten kalles sosiokulturelle forhold som viktig når en aktør ofrer selvinteressen sin. Men selv om North tar slike forhold inn i sin konseptuelle forståelse

---

<sup>32</sup> En organisasjon defineres her som en gruppe av mennesker bundet sammen av et felles mål som de skal nå (North 1990:5).

av økonomiske prosesser og handlinger, setter han selve valget med å oppgi nytteverdien inn i et ny-klassisk nytteperspektiv: "(...) *the lower the price of ideas, ideologies, and conventions, the more they matter and affect choices.*" (North 1990:40). North sin institusjonelle økonomi er med andre ord et perspektiv som ligger tett opp mot ny-klassisk økonomisk teori. En viktig kritikk mot North er således at hans perspektiv på økonomi delvis neglisjerer sosiokulturens rolle (Dale 2002, Karlsen 1999, Granovetter 1985). Men til tross for at Norths tanker om institusjoner kan kritiseres for ikke å ta inn over seg den fulle rekkevidden av et sosiokulturelt perspektiv på økonomi, velger jeg å ta utgangspunkt i North for min forståelse av eiers handlinger. Grunnlaget mitt for å gjøre dette ligger i Norths utgangspunkt i eiendomsretten som økonomiens grunnleggende formelle institusjon, og det er denne som er den grunnleggende premissen for betydningen de fire eierne i denne studien har som økonomiske aktører. Men North trenger "påfyll" for å synliggjøre de sosiale og kognitive sidene ved institusjonene (Sevatdal og Sky 2003).

### **2.3.1 Institusjonell økonomisk teori**

Douglas North (1990) starter boken sin om institusjonell økonomisk teori med en definisjon av institusjoner: "*Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction.*" (s3). North sier med dette at institusjoner definerer og begrenser valgmulighetene menneskene har. Institusjonene, fortsetter North, inneholder alle former for begrensinger som menneskene kan finne på for å forme menneskenes samhandling. Disse kan være både formelle eller uformelle. Forskjellen mellom de formelle og uformelle institusjonene kan sies å ligge i grad. North ser for seg en linje fra tabu, skikker og tradisjoner på den ene siden til skrevne grunnlover på den andre. Formelle institusjoner kan således defineres som nedskrevne begrensinger, mens uformelle institusjoner er uskrevne regler for oppførsel, etikette og lignende. I all daglig samhandling er det de uformelle institusjonene som styrer våre valg. De formelle reglene utgjør således bare en liten – om enn viktig – del av de begrensingene som former valgene til aktørene (North 1990).

En av institusjonenes hovedoppgaver er å redusere usikkerhet gjennom å etablere en stabil – men ikke nødvendigvis effektiv – struktur for menneskenes samhandling. Denne strukturen gir menneskene en rettesnor for hvordan de skal oppføre seg i gitte situasjoner. Institusjonene definerer dermed hvilke legitime mulighetene som finnes, og på den måten gir de aktørene en forventning om atferden til de andre aktørene i samhandlingen. På denne måten gir institusjonene økonomien en viss forutbestemthet i og med at aktørene, gjennom institusjonene, får en forventning om hvordan de andre aktørene kommer til å handle. Sentralt i institusjonsbegrepet ligger håndhevelsen av de formelle og uformelle institusjonene. Håndhevelse referer til muligheten til å iverksette sanksjoner på bakgrunn av avvikende atferd i forhold til den institusjonene tilsier (North 1990). Med utgangspunkt i North kan altså aktørenes handlingsrom ses å være definert gjennom begrensinger. Valg som er i tråd med institusjonene er legitime valg, mens valg som ikke er i tråd med institusjonene er illegitime. Aktørens illegitime valg kan påkalle sanksjoner. Jeg forstår dermed handlingsrom i denne

studien som settet av valgmuligheter eier ser han kan gjennomføre før sanksjoner av ulik art vil berøre ham.

Formelle institusjoner er skrevne politiske, juridiske og økonomiske lover og regler. De formelle reglene er i følge North designet for å gjøre de økonomiske utvekslingene lettere, men resultatet trenger ikke alltid å bli slik. Årsaken til dette plasseres av North i sosiale kostnader i det politiske systemet, kostnader forbundet med ufullstendig informasjon om partene i den politiske prosessen og de politiske aktørenes egeninteresse (North 1990). Staten håndhever de formelle institusjonene med en tvingende makt, og North kaller denne *tredjehånds håndheving*. Håndhevelsen er sjelden perfekt fordi det er ulike kostnader forbundet med håndhevelsen også. I tillegg foretas håndhevelsen av aktører med både egeninteresse og egne institusjonelle rammer som påvirker utfallet (North 1990). De formelle institusjonene som begrenser valgmulighetene til de av eierne jeg ser på i caseselskapene er først og fremst aksjeloven som definerer rettighetene til eier i forhold til selskapet (Lov nr. 44 av 13.06.1997) og oppdretsloven (Lov nr. 68 av 14.06.1985). Oppdretsloven med tilhørende forskrifter definerer de særegne begrensinger som gjelder blant annet eierskap i oppdrettsnæringen. Disse kommer jeg nærmere tilbake til i kapittel 4.

Uformelle institusjoner – som atferdsnormer, sosiale konvensjoner og verdier – rettleder all vår daglige samhandling med andre mennesker (Scott 1995, North 1990). De uformelle institusjonene skriver seg med andre ord fra det jeg innledningsvis i dette kapitlet definerte som sosiokultur. Sosialiseringen av menneskene er svært viktig fordi sosiokulturelle forhold – som taus kunnskap, verdier, normer og holdninger – overføres til aktørene gjennom den. Aktørenes sosialisering blir dermed en viktig faktor for aktørenes handlingsrom (North 1990). Sosialiseringen kan ses å foregå gjennom sosial interaksjon av en viss varighet som for eksempel læring og imitasjon gjennom opplæring av nyutdannede mennesker på arbeidsplassen. Handlinger og erfaringer – både egne og fra andre aktører – blir gjennom sosialisering innenfor aktørens omgivelser modell for egen handling (Scott 1995). Dette skal vi i kapittel 8 se er viktig i forbindelse med Helge Gåsøs oppfattelse av handlingsrom. Sosiokultur kan, som jeg har vært inne på tidligere, ses å være stedsspesifikt. Dette betyr at uformelle institusjoner – og overføringen av dem – er en lokalisert kapabilitet (Maskell m.fl. 1998, Amin og Thrift 1994). Dette åpner for at ulike steder og lokalsamfunn har ulike uformelle institusjoner. Med basis i Scott (1995) kan man – jamfør Scotts bemerkning om at institusjonene finnes på ulike nivå – også se uformelle institusjoner innenfor selskap, bransjer etc. De uformelle institusjonene håndheves av aktørene i en gitt relasjon og de sosiale omgivelsene til aktørene i den gitte relasjonen (self-enforcing), i motsetning til de formelle institusjonene som blir håndhevet av staten (tredjehånds håndheving) (Hatch 2001, Scott 1995, North 1990). Hvis aktøren handler stikk i strid mot hva som på bakgrunn av de uformelle institusjonene kan forventes av ham, kan omgivelsene begynne å tvile på aktørens rett til å ”overleve” – de kan sanksjonere ovenfor aktøren (Hatch 2001). Som for håndheving av de formelle institusjonene er det knyttet ulike kostnader for de håndhevende partene, samtidig som de håndhevende partene har sine egne interesser og egne institusjonelle rammer for håndhevingen. Disse påvirker utfallet av håndhevingen (North 1990). Mennesker i eierens

omgivelser kan med andre ord sanksjonere mot atferd som avviker fra det de anerkjenner som akseptert atferd, men håndhevelsens effekt – forstått som hvor sterkt eier opplever sanksjonene – påvirkes av kostnaden av å håndheve sammen med håndhevingens institusjonelle rammer. For å utdype forholdet mellom håndhevelsens effekt, og kostnadene og de institusjonelle rammene til håndhevingen, vil jeg benytte den amerikanske sosiologen Erving Goffmans begrep *status*, *rolle* og *scene*.<sup>33</sup> Goffman benytter en analogi til skuespill når han analyserer hvordan aktører spiller ut sin status på en scene sammen med andre ”rolleinnhavere” – eller andre aktører. Et menneske har imidlertid aldri bare én status, og aktører spiller dermed ut sine ulike statuser på ulike scener (Eriksen 1998, Goffman 1992). Effekten på håndheving henger, slik jeg ser det, sammen med om de samme menneskene er rolleinnhavere på flere av eiers scener.

*Status* referer til sammensetningen av mål, holdninger og forventninger om atferd til mennesker i spesifikke situasjoner eller posisjoner. Disse ligger i sosiokulturen. Status er med andre ord de uformelle institusjonene som gjelder for en aktør i en gitt sosial posisjon i en gitt handling – her posisjonen *eier*. Status er altså et gjenkjennelig sosialt definert trekk ved en person som gir ham/henne visse plikter og rettigheter. Mennesker i eiers omgivelser har derfor oppfatninger om hva statusen innebærer, og de forventer således en gitt atferd fra eieren. Likedan har eierne på bakgrunn av sine sosiokulturelle identiteter en oppfatning av hva *statusen* innebærer. Eierne kan slik havne i et krysspress av ulike forventninger og krav (Eriksen 1998, Scott 1995, Goffman 1992). I stedet for en *instrumentell logikk*<sup>34</sup> som den North la til grunn, kan eier nå ses som handlende ut fra en ”*logic of appropriateness*”<sup>35</sup>. Aktører tilpasser seg med andre ord ikke det institusjonelle systemet fordi det tjener selvinteressen deres – smalt definert – men fordi de føler seg forpliktet til å handle som de gjør (Scott 1995) – å føle sosial legitimitet for sine handlinger blir på denne måten viktig for en aktør. *Rolle* er begrepet Goffman benytter for å referere til hvordan aktøren faktisk spiller ut sin status. Det er opp til aktøren å tolke hvilke handlingsmuligheter statusen og de mer generelle uformelle institusjonene gir (Eriksen 1998, Goffman 1992).

*Scenene* et menneske spiller ut sine statuser på kan være atskilte med vanntette stengsler; når menneskene eieren spiller ut sine ulike statuser sammen med ikke er de samme på eierens ulike scener, er relasjonene han har til menneskene han spiller ut livsutfoldelsen sin med *uniplexe* (Eriksen 1998). Med bakgrunn i Goffman kan vi da forestille oss at foretaket,

---

<sup>33</sup> *Status* defineres her som verdier og normer gjeldende for visse aktører i gitte posisjoner og *rolle* defineres her som aktørens atferd på bakgrunn av *status*. Innenfor samfunnsvitenskapen benytter man som regel begrepet *rolle* om *status* og *rolleatferd* om Goffmans *rolle* (Eriksen 1998), men jeg finner Goffmans begreper klargjørende for å forstå hvordan lokalsamfunnets håndheving av uformelle institusjoner påvirker eiers handlingsrom. Goffman kan imidlertid kritiseres for å fremstille aktørene som voluntaristisk handlende. Han tar ikke høyde for de institusjonelle formene som over tid er med på å forme menneskenes liv (Giddens 1984:69). Men selv et utgangspunkt som ser aktører og institusjoner å gjensidig påvirke hverandre, fjerner ikke – slik jeg vurderer det – begrepsapparatets klargjørende evne for forholdet mellom lokalsamfunnets håndhevelse og eiers handlingsrom.

<sup>34</sup> Instrumentell logikk vil si å handle ut fra egen nytte (”hvilken nytte har jeg av dette?”) (Scott 1995).

<sup>35</sup> *Logic of appropriateness* vil si å handle ut fra en forventning om hvilken *rolle* omgivelsene forventer fra *status* (”Hva er forventet av meg med den statusen jeg har?”) (Scott 1995).

lokallaget til FHL-H (Fiskeri og Havbruksnæringens Landsforening, avdeling havbruk) og media er scener hvor eieren spiller ut statusen *eier*. Videre kan vi tenke oss foreldremøte, barnas skole, årsmøte i velforeningen, nærbutikk og kafé som scener hvor eieren spiller ut andre statuser. *Uniplekse relasjoner* vil med andre ord si at eieren ikke er *far*, *kamerat*, *nabo* eller *eier* sammen med de samme menneskene. Men det trenger ikke være stengsler mellom scenene. Da er mennesker på flere av aktørens scener de samme – relasjonene er *multiplekse* (Eriksen 1998). Det er *unipleksiteten* eller *multipleksiteten* mellom eiers ulike statuser som virker inn på håndhevingens effekt. La meg underbygge denne påstanden: I et område hvor det bor få mennesker, er sjansen stor for at aktøren støter på de samme menneskene på de ulike scenene. Sjansen for dette er derimot liten i områder hvor det bor mange mennesker. De to lokalsamfunnene hvor de fire eierne i denne studien bor i – Hitra/Frøya<sup>36</sup> og Brønnøy<sup>37</sup> – er rurale områder. I rurale områder er mennesker ofte del av de samme sosiale nettverkene (Villa og Almås 1992):

*”There is then, perhaps more cooperation and unity between owners and workers in enterprises in smaller rural communities than in their urban counterparts. The workers know their boss as neighbour or fellow villager. They know each other’s families, and they are conscious of the fact that they are all members of the same rural community.”(s129).*

Det at det finnes få, men intimt sammenknyttede sosiale nettverk, i rurale områder gjør – som Villa og Almås var inne på – at lokale eiere i rurale foretak antagelig har *multiplekse relasjoner* til sine arbeidere, mens lokale eiere i urbane områder antagelig vil ha *uniplekse relasjoner* til sine arbeidere. Det er derfor mer eller mindre vanntettet skott mellom en del av scenene til en eier som bor i en by i forhold til en eier som bor i rurale områder. Vanntette skott mellom en aktørs scener vil også oppstå om eier ikke bor i samme lokalsamfunn som foretaket han/hun eier (se Figur 2). I kapittel 1 så vi at før omreguleringene av de formelle institusjonene i 1991, hadde konsesjonsinnehaver og mennesker i lokalsamfunnet tette bånd, og at disse forvitret når konsesjonsinnehaver ikke har lokal tilknytning. Dette ses med denne teoretiske tilnærming å få store konsekvenser for eiers handlingsrom. Hvis en eier som bor i samme lokalsamfunn som foretaket han eier handler på tvers av statusen sin, kan han oppleve sanksjoner på alle sitt livs scener fordi de samme menneskene er rolleinnhavere på disse; barna hans kan oppleve å bli mobbet og fryst ut av sine sosiale nettverk, kameratene hans vil kanskje ikke lengre være kamerater med ham etc.. En kan sågar kanskje anta at jo flere av eiers scener eier deler med de samme menneskene, jo sterkere vil han føle omgivelsens håndheving fordi eieren vil kunne føle sanksjonene på de fleste områder av sin livsutfoldelse. Ovenfor en eier som ikke bor i samme lokalsamfunn som foretaket, vil ikke menneskene eieren er i relasjon til gjennom statusen *eier* ha de samme muligheter til å få i stand slike

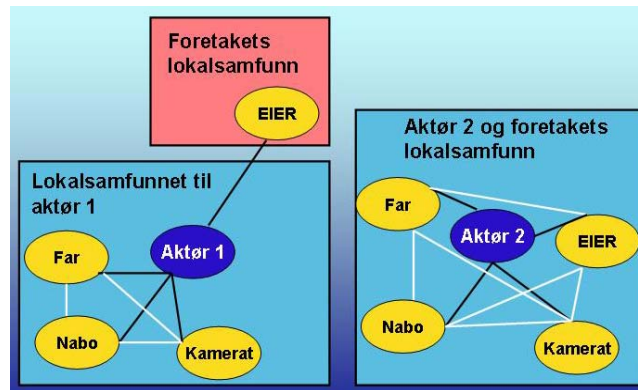
---

<sup>36</sup> De geografiske nivåene begrep som *lokalsamfunn* referer til er strekkbare, og nivået begrepet skal referer til må derfor styres av mekanismen forskeren er ute etter å forstå (Malmberg 2000). Jeg hevder at Hitra/Frøya kan ses som ett lokalsamfunn i denne sammenhengen fordi de to kommunene kan forstås å utgjøre et pendlingsomland for hverandre. Dermed kan multiplekse relasjoner oppstå på tvers av kommunegrensene.

<sup>37</sup> Selv om kommunesenteret Brønnøysund har bystatus, er de omliggende områdene rurale.

effektive sanksjoner. På grunn av uniplekse relasjoner vil de håndhevende parters kostnader i forbindelse med håndhevingen øke og håndhevingens institusjonelle rammer vil sannsynligvis bli mer begrensende sammenlignet med multiplekse relasjoner. Jeg vil synliggjøre dette gjennom en nylig hendelse i norsk havbruksnæring:

Figur 2. Illustrasjon av multiplekse og uniplekse relasjoner.



De gule sirklene i figuren symboliserer scenene hvor en gitt aktørs statuser spilles ut. Figurens aktør 1 bor ikke i samme lokalsamfunn som foretaket han eier, og det er således kun eierstatusen som spilles ut i foretakets lokalsamfunn. I eiers lokalsamfunn spilles de andre statusene ut, og aktørens relasjoner er her multiplekse (symbolisert med hvit og svart linje mellom scenene). Figurens aktør 2 bor i samme lokalsamfunn som foretaket han eier. Relasjonene ut fra eierstatusen er som vi ser multiplekse.

Det nederlandskeide havbrukselskapet Marine Harvest Norway AS vedtok nylig å flytte foredlingsbedriften sin på Frøya til et lavkostland. Eieren av bedriften på Frøya, representert ved Administrerende direktør i Marine Harvest, Marit Solberg, fortalte i media at sparetiltak måtte gjennomføres (Adresseavisa 2003a). Ordfører i Frøya kommune, Øyvind Johansen, forteller at en nedleggelse av bedriften vil få store konsekvenser for kommunen. Han har derfor forsøkt å komme i kontakt med eieren av bedriften – uten å lykkes. ”Vi ble møtt med taushet”, beklager ordføreren seg (Adresseavisa 2003b). Johansen sier: ”Jeg føler at jeg som ordfører er avvist av ledelsen.”(Adresseavisa 2003c). Ingen i Marine Harvest Norway møtte opp i bedriften (eller på Frøya) for å informere om nedleggelsen. Det var de tillitsvalgte ved bedriften som fikk ansvaret med å informere resten av de ansatte, mens lokalbefolkningen ble informert gjennom presseoppslag (Adresseavisa 2003c, Adresseavisa 2003d, Adresseavisa 2003e). Her har menneskene i lokalsamfunnet og eier uniplekse relasjoner, og både økonomiske kostnader og institusjonelle begrensinger slår inn om Frøyværingene skal sanksjonere ovenfor eieren av bedriften. I og med at eierne av bedriften (ledelsen i Marine Harvest Norway) ikke møtte opp på scenen i lokalsamfunnet for å spille ut eierstatusen i forbindelse med nedleggelsen, måtte menneske i lokalsamfunnet på Frøya selv reise til Marine Harvest Norways hovedkontor i Bergen – de hadde måtte oppsøke eierens scener aktivt.<sup>38</sup> Dermed oppstår relativt betydelige reiseutgifter. Vel fremme i Bergen kunne Frøyværingene troppet opp på kontorene til administrasjonen i Marine Harvest Norway og

<sup>38</sup> Frøyværingene reiste ikke til Bergen for å håndheve institusjonene. Dette er kun en illustrering av de forhold som ut fra den teoretiske gjennomgangen i dette delkapittelet kan ses å spille inn på håndhevingen av uformelle institusjoner.

sagt ”sin hjertens mening” om Marine Harvest Norways rolle. Men det ville begrenset seg hvor lenge de kunne ha oppholdt seg i kontorlokalet før de brøt institusjonelle rammer. Ett sannsynlig utkomme av å oppholde seg lengre på scenen enn Marine Harvest Norways gjestfrihet hadde tillatt, kunne ha vært en politianmeldelse. Likedan om Frøyværingene hadde møtt opp på noen av de andre scenene til eieren. Om vi tenker oss at Frøyværingene hadde møtt opp på de samme foreldremøtene som Marine Harvest Norways styreleder, på stedene vennene til Marine Harvest Norways direktør møtes etc., ville det antagelig ikke tatt lang tid før Frøyværingene hadde blitt politianmeldt for trakassering. Eksempelet illustrerer således den begrensende effekten håndheving av uformelle institusjoner får som en følge av de uniplekse relasjonene som oppstår av at eier ikke bor i samme lokalsamfunn som foretaket. Med multiplekse relasjoner har de sanksjonerende parter ”naturlig” adgang til flere av eiers scener, og dermed skal det antageligvis langt mer til før de institusjonelle begrensningene slår inn.

## 2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjennom et sosiokulturelt perspektiv på økonomi og selskapsutvikling presentert teori som gir et teoretisk innhold til begrep sentrale for å svare på problemstillingen. Selv om jeg har strukturert presentasjonen inn i tre deler, må elementene i de tre delene ses sammen.

Lokalisering, organisering av produksjon, sentrum-periferi, globalisering og kompetanse er begrep som er sentrale for å svare på delproblemstillingen i kapittel 7 om eiernes vurderinger i forhold til de to caseselskaperens utvikling. Lokalisering og organisering av produksjon brukes for å forstå både hvilke valgmuligheter eierne har hatt angående produksjon og marked, og hvilke vurderinger de har gjort bak produksjons- og markedsstrategiene. Lokaliserte kapabiliteter som lokaliseringsfaktorer vektlegges ulikt i ny-fordismen og i post-fordismen: Ny-fordismen kan ses å være weberianske i den forstand at minimering av kostnader er fokus for lokaliseringen, mens institusjonelle forhold som fremmer læring og innovasjon er fokus for lokalisering i post-fordismen. Agglomerasjonsfordeler ved en lokalisering ses i begge, men deglomerasjonsfordeler kan oppstå som en følge av agglomerasjon. Foretak kan også se absolutte deglomerasjonsfordeler. Organisering av produksjon ses også forskjellig i ny-fordismen og post-fordismen: En ny-fordistisk organisering er å søke interne stordriftsfordeler sammen med en hierarkisk organisering av produksjonen. En hierarkisk organisering av produksjonen velges for å minimere transaksjonskostnader (vertikal integrering oppstrøms i verdikjeden) eller for å minimere markedsrisiko (en vertikal integrering nedstrøms verdikjeden). En post-fordistisk organisering av produksjonen forsøker å redusere risiko gjennom en disintegrasjon av virksomheten for å fokusere på foretakets kjerneaktivitet. Sentrum-periferi, globalisering og kompetanse er begrep jeg bruker i drøftingen om eiernes valgmuligheter og vurderinger bak strategier for kapital og eierskap. Periferi har en mangel på investorkapital som gjør at selskap i periferi må hente kapital i sentrum om den ikke kan reises lokalt. Hentes selskaperens egenkapital i sentrum, flyttes eierskap fra havbruksselskaperne til sentrum. Globaliseringsprosesser er



særdeles viktige fordi de åpner for at norske oppdrettere kan hente inn kapital fra finansielle sentra i utlandet. Globaliseringsprosesser har også en viktig markeds og produksjonsdimensjon, da norske myndigheter ikke kan utforme formelle institusjoner uten påvirkning fra utlandet. Kompetanse – definert som kunnskap om hvilke aktører som sitter på viktig informasjon og ressurser (både kunnskap og kapital) – må ses å være viktig for hvilke valg og vurderinger eier gjør i forhold til eierskap og kapital. Denne kompetansen kan være både formell og uformell (taus).

*Institusjonell økonomisk teori* presenterer begrep som gjør det mulig å svare på delproblemstillingen i kapittel 8: *På hvilke måter kan eiers lokalsamfunn forstås å ha påvirket utviklingen i selskapene?* Den institusjonelle økonomiske tilnærmingen ser institusjoner som en skaper av muligheter gjennom begrensinger. Det er først og fremst forhold omkring de uformelle institusjonene – definert som uskrevne regler for oppførsel, etikette og lignende som atferdsnormer, sosiale konvensjoner og verdier – i eiers lokalsamfunn dette spørsmålet søker å belyse. Disse håndheves av mennesker i eiers lokalsamfunn, og om eier bor i samme (rurale) lokalsamfunn som foretaket han eier, har han multiplekse relasjoner med menneskene han er i relasjon med som *eier*. Multiplekse relasjoner mellom eier og mennesker i eiers lokalsamfunn ses å øke effekten av håndhevelsen, og således påvirke eiers oppfattelse av handlingsrom.

### 3 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet presenterer jeg studiens metodiske tilnærming. Denne henger tett sammen med rapportens teoretiske utgangspunkt i og med at metoden må velges ut fra hva studien skal søke å finne svar på – hvilke forhold påvirker eiernes handlingsrom knyttet til utviklingen av caseselskapene Midnor Group og Fjord Seafood. For å kunne svare på dette spørsmålet må jeg undersøke hvilke vurderinger de fire eierne har gjort, og gjør. Kvalitativ metode er den metodiske tilnærmingen som jeg finner best egnet til å undersøke de fire eiernes vurderinger: En kvantitativ metodisk tilnærming setter opp studiens premisser på forhånd og tolker empirien etter kausalforhold – aktørenes egne vurderinger blir således usynlige. En kvalitativ studie kan derimot være mer fleksibel og åpner dermed for at forskeren kan motta innspill fra aktørene en studerer – aktøren kan komme med sine egne vurderinger og med sine egne ord uten å bli ”presset” inn i forhåndsutformede svarkategorier (Thagaard 1998, Kvale 1997). Som jeg var inne på i forrige kapittel, påvirkes aktører av sosiokulturelle forhold som overføres gjennom sosialisering. Forskeren er ikke et unntak fra dette (Valentine 2001, Alvesson og Sköldberg 1994, Pile 1991). En kan dermed hevde at ”virkeligheten” endrer seg med skiftende kontekster – både forskerens kontekster og aktørens kontekster. Et utall dynamisk sammenhengende forhold spiller derfor inn, ikke bare på aktørens økonomiske handlinger, men også på den forskningsmessige fremstillingen av aktørens atferd. Flere kunnskaper om økonomisk handling kan dermed ses som valide (”sanne”) (Peet 1998, Fjelland 1997, Graham 1997). Fagretningene som anerkjenner at det kan ses flere valide kunnskaper løper i forskjellige retninger, men felles for dem er at de hovedsakelig assosieres med kvalitative metodiske tilnærminger (Peet 1998, Fjelland 1997, McDowell 1992)<sup>39</sup>.

En forskningsoppgave – enten den er kvantitativt eller kvalitativt orientert – må overbevise om at dens krav om kunnskap er legitimt. Det betyr at jeg som forsker i løpet av rapporten må overbevise om at min forståelse av forholdene som påvirker eiernes handlingsrom er pålitelig (Denzin og Lincoln 2000, Baxter og Eyles 1997). Kriteriene for hva som gjør en kvantitativ og kvalitativ studie pålitelige skiller seg imidlertid: En pålitelig kvalitativ studie *overbeviser* leseren om at den gjengir den re-representerte (rekonstruerte) virkeligheten på en adekvat måte, mens en pålitelig kvantitativ studie må ha en objektiv og strukturert observasjon/innsamling av empiri (*reliabilitet*), og må finne årsaksforhold som er kausale (*indre validitet*) og som derfor kan generaliseres (*ytre validitet*) (Lincoln og Guba 1989, Lincoln og Guba 1985). På grunn av disse forskjellene mellom kvalitativ metode og kvantitative metoders pålitelighet er det hensiktsmessig å bruke andre begrep enn den positivistiske tradisjonens *validitet* og *reliabilitet* (Thagaard 1998). I delkapitlet *Trustworthiness*<sup>40</sup> gjør jeg derfor rede for begrepene til Lincoln og Guba (1985, 1989) som mange finner velegnet:

---

<sup>39</sup> *Feminisme og humanisme* er to eksempler på slike fagretninger (Peet 1998, McDowell 1992).

<sup>40</sup> Jeg velger å bruke de engelske begrepene fordi det er vanskelig å finne gode norske oversettelser, som ikke overlapper hverandre. Thagaard (1998) benytter norske begrep, men disse overlapper hverandre: Hun slår for

*"These [Lincoln & Guba (1985) sine evalueringskriterier] are widely cited among qualitative researchers outside geography (...). The four criteria in the table extend the somewhat limited discussion of evaluative criteria in social geography which seems to focus mainly on only one: validity/credibility." (Baxter & Eyles 1997:s511).*

I delkapittelet *Metodisk design* presenterer jeg studiens metodiske design. Presentasjonen synliggjør ovenfor leser at metodene som er benyttet i denne studien er adekvate for å finne empiri relevant for å svare på problemstillingen. Denne studien er en *sammenlignende casestudie*, hvor studieenhetene er valgt *strategisk*. Metoden som benyttes er kvalitativ, og består av *delvis strukturerte intervju* med 9 *strategisk valgte* informanter<sup>41</sup> og *dokumentanalyse*. Jeg presenterer håndteringen av den innsamlede empirien og hvordan denne ble benyttet i analyseprosessen i delkapittelet *Håndtering og tolkning av empiri* – dette for å synliggjøre ovenfor leseren veien fra empiri til tolkning.

### 3.1 Trustworthiness

En *"trustworthy"* studie er en studie som overbeviser leseren om at dens funn er verdt å vie oppmerksomhet, og fire kriterier skal sikre leser sin vurdering av dette: *"Credibility"*, *"dependability"*, *"transferability"* og *"confirmability"* (Lincoln og Guba 1985, Lincoln og Guba 1989).

*Credibility* referer tilbake til informantene – *kjenner informantene seg igjen i studien?* En studie som oppfyller dette kriteriet klarer å overbevise leseren om at studien presenterer en tolkning av informantenes situasjon som informantene kjenner seg igjen i – for eksempel gjennom å presentere informantenes kommentarer til tolkningene (Baxter og Eyles 1997, Lincoln og Guba 1985, Lincoln og Guba 1989). Men dette er en omdiskutert strategi for å sikre *credibility*. Forskerens tolkninger er subjektive tolkninger dannet gjennom kombinasjonen av forskerens innsamlede empiri og forskerens fagkunnskap (Thagaard 1998) og vil derfor kunne skille seg fra informantenes egen forståelse. En annen strategi for å sikre *credibility* er knyttet til studiens fremgangsmåte. Forskeren må gjøre rede for forskningsprosessen og hvordan denne utviklet seg (Bailey m.fl. 1999, Thagaard 1998, Baxter og Eyles 1997). I dette kapittelet forsøker jeg å synliggjøre nettopp dette.

*Dependability* referer til forskningsprosessen – *skyldes rapportens konklusjon andre forhold enn empirien?* En studie som oppfyller dette gjør leseren trygg på at argumentasjon og konklusjon er bundet til empiri. Veien fra empiri til studiens konklusjoner er åpen, oversiktlig og logisk. Forskeren må derfor presentere informasjon om valgt metode, feltarbeidet, om casene, om deres kontekster og om håndteringen av empirien. Da kan leser gjøre seg opp en mening om rapportens konklusjoner skyldes andre forhold enn empirien (Baxter og Eyles

---

eksempel sammen *credibility* og *confirmability* til begrepet troverdighet, et begrep som også kan brukes på *trustworthiness*. Lincoln og Guba (1985) advarer mot å slå begrepene sammen. Jeg har derfor vurdert det som mest hensiktsmessig å benytte de engelske begrepene.

<sup>41</sup> Informantene er de som intervjues og bidrar med informasjon i en studie.

1997, Lincoln og Guba 1989, Lincoln og Guba 1985). Her gis slik informasjon gjennom hele rapporten. I dette kapittelet gir jeg informasjon om metoden, feltarbeidet og om veien fra empiri til konklusjon. I kapitlene 4, 5 og 6 gis informasjon om casene og deres kontekster. I empiri- og analysekapitlene (kapitlene 6 til 8) bidrar sitater å knytte rapportens konklusjoner til empirien. Veien fra empiri til studiens konklusjoner skulle således være åpen og oversiktlig.

*Transferability* referer til en studies bredere referanse – *kan studiens tolkninger overføres til andre situasjoner og kontekster enn den studerte?* Dette avhenger av likheten mellom situasjonene, eller kontekstene, studien er fortolkninger av og situasjonene eller kontekstene studiens fortolkninger overføres til (Thagaard 1998, Baxter og Eyles 1997, Lincoln og Guba 1989, Lincoln og Guba 1985). Hvem som skal vurdere denne likheten kan variere. Noen forfattere legger byrden på leseren eller brukeren av studien. Dermed blir det – i motsetning til kvantitative studiers krav om generaliserbarhet<sup>42</sup> – et passivt krav om en bredere gyldighet. Det er leseren som, ut fra informasjonen som presenteres i studien, må vurdere om situasjonene og kontekstene er like nok til at studiens konklusjoner kan være adekvate (Lincoln og Guba 1989). Forskeren må dermed beskrive både sine egne kontekster, og studieenheter og informantens kontekster (Baxter og Eyles 1997, Lincoln og Guba 1989). Andre forfattere mener derimot at det er forskeren som må argumentere for at tolkningene kan være relevante i en større sammenheng (Thagaard 1998, Kvale 1997). Slike aktive krav om overførbarhet løper i tre retninger; *det som er*, *det som kan være* og *det som kunne være* (Kvale 1997). Studier som påberoper seg ”*det som er*”-overførbarhet er studier som forsøker å komme frem til det vanlige – det som er typisk. I slike studier ønsker man å maksimere samsvaret mellom studieenheter og det som skjer allment i samfunnet, en næring, i økonomiske prosesser etc.. Studier som påberoper seg ”*det som kan være*”-overførbarhet forsøker ikke å komme frem til det allmenne, men til det som kan være gjennom studier av studieenheter som anses å avvike fra det allmenne. Likedan, studier som påberoper seg ”*det som kunne være*”-overførbarhet forsøker heller ikke å komme frem til det allmenne, men gjennom å studere situasjoner eller studieenheter som anses å være eksepsjonelle eller ideelle for å se hva som skjer der (Kvale 1997). Denne studiens tolkninger av eiernes handlingsrom er av ”*det som kan være*”-overførbarhet. Det vil si at fortolkningene mine kan være tilfellet for flere eiere i havbruket enn de jeg fokuserer på i studiens studieenheter. Det blir da opp til lesere og brukere av studien å vurdere om situasjonene og kontekstene til studieenheter og de fire eierne er lik nok med andre eieres situasjoner og kontekster. I kapittel 1 presenterte jeg rapportens situasjon eller kontekst – endringene av myndighetenes regulering av havbruksnæringen som har gitt eier andre handlingsmuligheter og nye pressfaktorer. I kapitlene 4 til 8 presenteres caseselskapenes situasjoner og kontekstene de fire eiernes handlinger har funnet sted i.

---

<sup>42</sup> I kvantitative studier er det forskeren som må ”bevise” generaliserbarhet (ytre validitet) gjennom tilfeldige og statistisk signifikante utvalg (Lincoln og Guba 1989).

*Confirmability* har mye til felles med *dependability* og referer til leserens tiltro til studiens vitenskaplighet – er tolkningene rotfestet i empirien, eller fri diktning fra forskerens side? En studies tolkninger må altså kunne spores tilbake til sine kilder (Lincoln og Guba 1989, Lincoln og Guba 1985). Gjennomgangen av tidligere studier i kapittel 1, gjennomgangen av innsamling av empiri og håndteringen av denne i dette kapittelet, samt bruk av sitat og referanser, bidrar til å gi slik informasjon.

## **3.2 Metodisk design**

Denne studien er en sammenlignende casestudie hvor *delvis strukturerte intervju* og analyse av skriftlige kilder utgjør studiens kvalitative metode. Casene er strategisk valgt ut fra ”maksimal” variasjon i forhold til det studien belyser – selskapenes utvikling i eierskapsforhold. Informantene er valgt strategisk ut fra informasjonen de måtte tenkes å besitte ut fra sine posisjoner i forhold til de to selskapskasene. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene i to trinn – 4/3-22/3 2002 og 18/10-4/11 2002 (se vedlegg 1).

### **3.2.1 Sammenlignende casestudie**

I metodelitteraturen finnes det ingen annen enhetlig oppfattning av casestudiebegrepet enn at casestudiens studieenhet – *case* – er en klart definert enhet (Thagaard 1998). Den metodiske veien mot en casestudie sprer seg i forskjellige grener (se for eksempel Patton 2002, Stake 2000, Repstad 1998, Thagaard 1998, Fox-Wolfgramm 1997 og Yin 1994). Et casestudium forstås her som en analyseprosess, som produserer et produkt hvor leseren tas med inn i situasjonen og erfaringen til caset (Patton 2002) for å forstå *hvorfor* og *hvordan* (Yin 1994). Dette innebærer at hvert case må presenteres på en måte som fremhever casenes unike trekk (Patton 2002). De to casene i denne studien er havbruksselskapene Midnor Group og Fjord Seafood.

En sammenlignende analysemetode er fruktbar når en vil utforske forskjellige utfall assosiert med en spesifikk prosess (Ragin 1987) – her forskjellige eierskapsstrukturer etter myndighetens endringer i reguleringen av norsk havbruksnæring. Da velger man selvsagt studieenheter som tilkjenner de fenomenen en ønsker å studere. Dette kalles *strategisk valg av studieenheter* (Patton 2002, Flyvbjerg 1991). En god metode for valg av studieenheter i en sammenlignende studie er, ifølge Patton (2002), å velge studieenheter hvor fenomenet en ønsker å studere varierer maksimalt. De to studieenhetene i denne studien synes å oppfylle dette: Fjord Seafood ble valgt fordi det var ett av to norske børsnoterte havbruksselskaper, med over 3 000 eiere mot Midnor Group sine 2 lokale eiere.

Som jeg viste i kapittel 1 åpnet endringene i de formelle institusjonene i 1991 for at et havbruksselskap kunne ha flere eiere. Eierskap i havbruksselskap kunne dermed bli en handelsvare – de kunne noteres på børsen. Det interessante med Fjord Seafood var at selskapet hadde endret seg fra å være et familieselskap med lokale eiere til å bli børsnotert, samtidig som de lokale eierne – brødrene Torgnes – fortsatt hadde sentrale posisjoner i

selskapet<sup>43</sup>; Paul Birger Torgnes var konsernsjef, en stilling han hadde hatt siden selskapet var et familieselskap. Broren, Arnfinn Torgnes, hadde vært familiens representant i styret og var nå produksjonsdirektør. Det kunne med andre ord tenkes at de to lokale eierne hadde hatt sentrale posisjoner i selskapets vei fra å være familieeid til å bli børsnotert. Et annet moment ved Fjord som tiltrakk seg interessen min var selskapets svært raske vekst – både horisontalt og vertikalt. Midnor Group ble valgt fordi det skilte seg kritisk fra Fjord Seafood på ett punkt, mens det tilsynelatende var likt Fjord på andre områder: Selskapet var lokalt eid av kun to eiere (mot Fjord Seafood sine 3 563 eiere (i 2000), hvorav få var lokale). Den ene av Midnors lokale eiere var – i likhet med en av Fjord Seafoods lokale eiere – sågar selskapets toppsjef. Midnor hadde også – som Fjord Seafood – hatt en horisontal og vertikal vekst.

Etter å ha sett at de to selskapene var egnede studieenheter for denne studien, tok jeg kontakt med de to selskaperens informasjonsansvarlige. Hos Fjord Seafood ble jeg satt over til organisasjonsdirektør Øistein Aagesen som ville ha en skriftlig henvendelse. Denne sendte jeg til ham 14/12 2001. Etter en intern vurdering gav de meg beskjed om at de med den daværende markedssituasjonen ikke kunne forsvare et samarbeid ut fra ressurshensyn. Min veileder, professor Tor Selstad tok da kontakt med organisasjonsdirektør Aagesen og insisterte at det var de samfunnsmessige aspektene jeg skulle studere. 25/1 2002 fikk jeg muntlig beskjed fra Selstad om at Fjord Seafood samtykket. Betingelsen var at all kommunikasjon mellom meg og selskapet skulle gå gjennom organisasjonsdirektør Aagesen. I Midnor Group fikk jeg beskjed om å sende en skriftlig forespørsel til administrerende direktør, og 7/2 2002 fikk jeg muntlig klarsignal fra Midnor Group.

### 3.2.2 Delvis strukturerte intervju

Intervju er en nyttig og god metode når en ønsker å forstå hvilke erfaringer og vurderinger som ligger til grunn for aktørers handlinger (Repstad 1998, Thagaard 1998, Valentine 1997, Schoenberger 1991). Et intervju ligger på en skala mellom det strengt strukturerte og det ekstremt ustrukturerte (Fontana og Frey 1998, Thagaard 1998). I et *strukturert intervju* følges en på forhånd utformet intervjuguide hvor alle spørsmålene er sortert etter forventede svar, kodingen av svarene er bestemt på forhånd og instruksene til den som utfører intervjuet er svært rigide. Slik sikres det at alle informanter blir stilt nøyaktig de samme spørsmålene og i den samme rekkefølgen. Dette øker sammenlignbarheten på informasjonen intervjuet genererer, og et strukturert intervju er sådan godt egnet til sammenlignende casestudier (Fontana og Frey 1998, McDowell 1998, Thagaard 1998, Schoenberger 1991). Med et slikt intervju er det forskerens forutforståelse som kommer frem. På grunn av den manglende fleksibiliteten i et slikt intervju har forskeren få muligheter til å få fatt i informantenes egne vurderinger om disse ikke stemmer overens med forskerens forutforståelse. Dette vurderte jeg

---

<sup>43</sup> Det ene av de to andre børsnoterte selskapene – Lerøy Seafood Group – har riktig nok også utviklet seg fra å være et familieselskap til å bli et børselskap, men det ble ikke børsnotert før juni 2002 (Lerøy Seafood Group 2003), altså etter at feltarbeidet hadde tatt til. Det siste – Pan Fish ASA – har ikke vært et familieselskap. Det ble kjøpt fra Kredittkassen av en av Kredittkassens toppsjefer og siden utviklet til å bli børsnotert (DN 1993, DN 1996c, Aftenposten 1997).

som en stor ulempe ved metoden i forhold til denne studien – jeg ønsket en intervjumetode som lot informantene bringe frem det de så som viktig.

Det *ustrukturerte intervjuet* ligger på den andre enden av skalaen. Et slikt intervju er en samtale om bestemte tema mellom forsker og informant, hvor spørsmålene utformes etter hvert som samtalen utvikler seg (Thagaard 1998). Den største fordelen med denne metoden – slik jeg vurderte det i forhold til denne studien – er fleksibiliteten som gjør metoden godt egnet til å få fatt i informantenes egne vurderinger, da denne åpner for at informantene kan gjøre forskeren oppmerksom på tema som forskeren selv ikke har tenkt på. Men mangelen på sammenlignbar informasjon slike intervju genererer, er ulempen ved metoden i forhold til denne studien. Samtalene med informanter i de ulike casene kan utvikle seg forskjellig, og på den måten generere kunnskap om ulike temaer.

Et delvis *strukturert intervju*, som ligger mellom disse to ytterpunktene, er den intervjumetoden jeg vurderte som mest hensiktsmessig for denne studien. Metoden sikrer sammenlignbar informasjon gjennom at forskeren har tenkt ut temaene og formulert en del av spørsmålene på forhånd. På forhånd utarbeidet jeg tre relativt detaljerte intervjuguider med alternative underspørsmål for å sikre best mulig sammenlignbar informasjon (se vedleggene 2 til 4). Fleksibilitet sikres ved at rekkefølgen temaene behandles i fastlegges underveis i intervjuet, samtidig som spørsmålene i intervjuguiden tilpasses hver enkelt informant. Intervjuguiden endrer seg således i løpet av forskningsprosessen (Repstad 1998, Thagaard 1998), men ikke mer enn at intervjuene genererte informasjon som var sammenlignbar. Jeg endret ordlyden i spørsmålene for å få de til å passe naturlig inn i samtalen, jeg endret på spørsmåls- og temarekkefølgen etter hvert som informantene snakket og jeg genererte nye spørsmål når informantene kom inn på tema som jeg ikke hadde forutsett. Jeg fremmet også tema og problemstillinger som hadde dukket opp i tidligere intervju.

Intervju kategoriseres ikke bare etter hvilken intervjumetode som benyttes, men også etter hvilken informasjon intervjuet er tiltenkt å generere. Et intervju hvor informanten skal bidra med informasjon informanten besitter i egenskap av sin posisjon, kalles et *nøkkelintervju*. Informanten i et nøkkelintervju kalles *nøkkelinformant*. Intervju hvor informanten forteller om forhold som informanten selv er en del av, kalles *informantintervju*. Fokuset i et informantintervju er i langt større grad på informanten enn i et nøkkelintervju, men hovedfokuset er på det informanten forteller, ikke på informanten selv (Löfgren 1996). I denne studien gjorde jeg først ett nøkkelintervju med regionssjef i Fiskeri og Havbruksnæringens Landsforbund, avdeling Havbruk (FHL-H), Jørund Larsen, som bidro med generell informasjon om havbruksnæringen. Deretter gjorde jeg fire informantintervju i hver av de to caseselskapene med informanter som ut fra sine posisjoner måtte tenkes å ha relevant informasjon – altså et *strategisk valg av informanter* (se vedlegg 1). Fjeldvær og Lund som mellomledere i henholdsvis Midnor Group og Fjord Seafood, måtte tenkes å ha god kjennskap til selskapene. Plansjef Johannes Fjellvær i Hitra kommune og næringsjef Knut Horn i Brønnøy kommune, måtte tenkes å ha informasjon både om selskapenes og dets eieres

forhold til lokalsamfunnet, og om betydningen av caseselskapenes virksomhet for lokalsamfunnene.<sup>44</sup> Helge Gåsø, som toppsjef og eier i Midnor Group, og Paul Birger Torgnes, som toppsjef og eier i Fjord Seafood, måtte sammen med eiere som hadde vært med fra etableringen av selskapene – Ole Haugen i Midnor Group og Arnfinn Torgnes i Fjord Seafood – tenkes å inneha relevant informasjon i forhold til studiens problemstilling.

Jeg tok selv kontakt med FHL-H, avdeling Midt-Norge og avtalte intervjuet med Larsen. Organisasjonsdirektør Øistein Aagesen var svært viktig når det gjaldt rekrutteringen av informanter i Fjord Seafood, da han silte ut hvem jeg fikk tilgang til i selskapet og ordnet alle intervjuavtalene.<sup>45</sup> I Midnor Group ordnet jeg selv avtale med administrerende direktør Helge Gåsø og eier Ole Haugen. Gåsø ordnet avtalen med økonomisjef Sven Amund Fjeldvær. Jeg foretok to oppfølgingsintervju med Haugen (25/2 2003, 28/5 2003) og Gåsø (1/7 2003) for å kontrollere og supplere informasjonen fra intervjuene med de to. Dette ble ikke nødvendig for informantene i Fjord Seafood, da tilgangen på skriftlige kilder fra Fjord Seafood var god.<sup>46</sup>

### 3.2.3 Dokumentanalyse

Dokumentanalyser av offentlige og private dokumenter benyttes ofte i kombinasjon med *intervju* i samfunnsvitenskaplige studier (Thagaard 1998). Dette ses å være en god strategi for å oppnå *trustworthiness* (Valentine 2001, Baxter og Eyles 1997, Schoenberger 1991, Lincoln og Guba 1989, Lincoln og Guba 1985), da dokumentene eksisterer uavhengig av forskerens forskning – teksten i dokumentene påvirkes sådan ikke av forskningsprosessen (Thagaard 1998). Dokumentene i denne studien har vært *offentlige dokumenter* slik som årsregnskap, avisartikler og artikler fra andre media, forskningsrapporter, offentlig statistikk som Fiskeridirektoratets lønnsomhetsanalyser og konsesjonsregister, offentlige lover og forskrifter, stortingsmeldinger og andre forvaltingspublikasjoner.

Analyser av skriftlige kilder var sentrale for utvelgelsen av studieenheter. Analyser av skriftelige kilder forut for feltarbeidet fungerte dessuten som et tolkningsgrunnlag underveis i intervjuene og hjalp meg med å følge opp hva informantene fortalte. De har også hatt en sentral plass i tolkningen av hva som kom frem i intervjuene (Baxter og Eyles 1997).

### 3.3 Håndtering og tolkning av empiri

Informasjon om hvordan empirien håndteres og tolkes er, som jeg var inne på i kapittel 3.1, viktig for at leser skal kunne vurdere studiens *trustworthiness*, og i dette delkapittelet presenterer jeg slik informasjon. Jeg tok opp intervjuene på lydbånd som jeg så transkriberte ordrett. Informasjon som opptakeren ikke kunne fange opp, som hvor engasjerte informantene

---

<sup>44</sup> Designet mitt forutsatte egentlig at jeg skulle intervjuer begge næringssejefene i de to kommunene, men på grunn av nedskjæringer i kommuneadministrasjonen i Hitra kommune er næringssejefens arbeidsoppgaver lagt inn i stilingen som plansjef.

<sup>45</sup> En slik funksjon kalles i metodelitteraturen for *portvokter* (McDowell 1998).

<sup>46</sup> Dette henger sammen med at Fjord Seafood er et ASA. Et ASA har en helt annen informasjonsplikt til offentligheten enn et AS (Hoff 2002).



var, artefakter på kontorene deres etc., noterte jeg ned underveis i intervjuene og umiddelbart etter hvert intervju. Slik informasjon kan være viktig for tolkningen av det som kom frem i intervjuene (McDowell 1998, Valentine 1997). Empirien ble kodet etter stikkord som kunne danne fokuspunkter for den sammenlignende analysen. Skrivning og tilbakemeldinger fra forskere ved Norsk senter for bygdeforskning har vært viktige verktøy for arbeidet med studien<sup>47</sup>. Informantene og toppsjefene i de to casene gav muntlig informert samtykke om at hverken navn, stillinger eller eierandeler trengte å anonymiseres.

### **3.3.1 Intervjusituasjon og bearbeidelse av intervjuempiri**

Å få ledere og elitepersoner til å snakke om følelser og egne private vurderinger kan være svært vanskelig, da ledere er vant til å bli intervjuet og til å sette agendaen selv. Slik risikerer forskeren at intervjuet kun genererer informasjon om organisasjonens offisielle standpunkt (Repstad 1998). Å ha god kunnskap om caset, næringen og informanten før intervjuet kan motvirke dette. Informanten er sannsynligvis mer interessert i samtalen når forskeren synes å forstå situasjonen informanten har befunnet seg i, og kan da tenkes å gi både mer detaljert og mer personlig informasjon (McDowell 1998, Thagaard 1998, Kvale 1997, Valentine 1997, Schoenberger 1991). Jeg brukte derfor mye tid forut for feltarbeidet til å lese årsmeldinger fra både caseselskapene og andre lignende havbruksselskap, artikler i media om næringen, caseselskaper og informanter, offentlig statistikk og utredninger, samt forskningsrapporter for å få kunnskap om både havbruksnæringen generelt og om caseselskapene og informantene spesielt. På denne måten hadde jeg en god forståelse for både casene, informantene og næringen. Før andre feltrunde leste jeg i tillegg empirien fra den første feltrunden, noe som bidrog til at jeg kunne få en idé på hvordan informantene i den andre feltrunden kjente seg igjen i mine foreløpige tolkninger. Også den økende erfaringen jeg opparbeidet meg etter hvert intervju, må ses å være viktig for intervjuet og informasjonen intervjuet generer. Følelsen av å mestre intervjusituasjonen og å tørre å spørre spørsmål en tror kan bli oppfattet som ubehaglige, krever trening (Valentine 2001, Repstad 1998, Thagaard 1998, Kvale 1997).

Det er ikke bare intervjuets forløp, intervjuerens mestring av intervjusituasjonen og intervjuerens kunnskap forut for intervjuet som spiller inn på informasjonen intervjuet genererer. Også rammen intervjuet foregår i har betydning. Nyere geografisk metodelitteratur problematiserer pragmatiske valg av intervjusted, da intervjustedet ses å farge informasjonen intervjuet genererer: Intervju på informantens kontor eller arbeidsplass skal gi størst sannsynlighet for å få informasjon om en organisasjons offentlige syn, mens intervju på mer nøytral eller privat grunn skal gi størst sannsynlighet for å få informasjon om informantens private syn (Elwood og Martin 2000, McDowell 1998, Pile 1991). Jeg valgte til tross for dette å intervju informantene på det stedet som var mest hensiktsmessig for dem. Da de tok seg tid til å snakke med meg i en hektisk hverdag, følte jeg at det bare var rett og rimelig at jeg snakket med dem der de ville. Andre forhold omkring intervjuets ramme kan spille inn på

---

<sup>47</sup> Ingen andre enn meg har hatt innsyn i rådataene. Forskerne ved Norsk senter for bygdeforskning deltok på to presentasjoner av studien sent i skriveprosessen.

tolkningen av empirien, slik som informantens vilje til å la seg intervju, grad av engasjement, etc. (McDowell 1998, Valentine 1997). Slik informasjon skrev jeg ned i metodedagboken etter hvert intervju.

Under alle intervjuene benyttet jeg lydopptaker.<sup>48</sup> Relevant informasjon som kom frem før opptakeren var satt i gang, og etter at den var slått av, noterte jeg ned i metodedagboken så raskt som overhodet mulig etter intervjuene. Opptakene transkriberte jeg ordrett etter hver runde i feltet.

Jeg valgte, som jeg har vært inne på, en tottrinnsmodell for feltarbeidet, noe som åpnet for at jeg kunne følge opp kunnskapen fra den første feltrunden på en bedre måte enn om jeg hadde tatt alle intervjuene fortløpende. På den andre siden kan det nok reises innvendinger mot at det gikk 7 måneder mellom de to feltrundene – særlig med tanke på en fornuftig progresjon på hovedfagsforløpet. Men både 2001 og 2002 var perioder med svært lave laksepriser og svært dårlig inntjening – kanskje særlig for Fjord Seafood, som gikk ut i media og fortalte at selskapet måtte ty til nødløsninger som en dyr ”salg og tilbakeleie avtale” for å bedre kapital situasjonen i selskapet (DN 2002a). Denne ble droppet da selskapet signerte intensjonsavtalen om å fusjonere med fôr- og havbruks selskapet Cermaq ASA (IntraFish 2002c). Fusjonen ble imidlertid svært overraskende forkastet av Fjords generalforsamling (IntraFish 2002e). Selskapets finansielle situasjon ble da svært usikker, og selskapet ble tvunget til å få i stand en avtale med hovedbankforbindelsen sin (DN 2002b, IntraFish 2002j). Da det ene caseselskapet tydeligvis var i en endringsprosess, vurderte jeg det som hensiktsmessig å utsette den andre feltrunden for å se an hva som skjedde med det.

### 3.3.2 Tolkning og skriveprosess

Med delvis strukturerte intervju må tolkningen av empirien ses å starte umiddelbart i intervjuet, i og med at det informanten forteller danner grunnlag for forskerens spontane spørsmål. *Nøkkelintervjuet* med regionsjefen i FHL-H, var med på å danne en forståelsesramme som informantintervjuene fra den første feltrunden ble tolket ut fra. Kunnskapen jeg hadde opparbeidet meg gjennom studier av skriftlige kilder i forkant av intervjuene utgjorde en sentral del av denne forståelsesrammen. Som jeg tidligere har vært inne på, vokste denne forståelsesrammen for hvert intervju.

Før selve transkriberingen tok til, hørte jeg gjennom lydbåndene et par ganger for å gjøre meg kjent med intervjumaterialet. I transkriberingen av intervjuene skrev jeg ned ordrett alt som ble sagt. Transkriberingen er en viktig del av tolkningsprosessen (Kvale 1997), og i lyttefasen og transkriberingsfasen sorterte jeg empirien mentalt. I dette arbeidet brukte jeg notatene i metodedagboken som beskrev mine intensjoner med studiens metodiske design, samt opplysninger fra intervjuene som ikke ble fanget opp av lydbåndet.

---

<sup>48</sup> Innledningsvis i hvert intervju ble det innhentet muntlig samtykke om dette. I følge avtalen med informantene, er opptakene nå slettet.

Denne mentale sorteringen dannet grunnlag for kodingen av intervjuempirien. Jeg kodet empirien fra informantintervjuene etter ”fokuspunkt” – stikkord som sammenligningen kunne sentreres rundt. Deretter stilte jeg opp informantintervjuene i de to casene opp mot hverandre og fikk synliggjort forskjellene mellom de to casene og deres eiere. Denne fremstillingen sjekket jeg opp mot empirien fra de skriftlige kildene, og på grunnlag av denne grovanalysen skrev jeg en utfyllende historisk fremstilling av de to casene og deres kontekster.

Med utgangspunkt i forskjellene mellom casene og deres eiere som dette arbeidet avdekket leste jeg en del teori som dannet et rammeverk for den videre analysen. Arbeidet med teori og analyse var deretter vekselvis. Da det foreløpige teoretiske rammeverk var på plass, fortsatte jeg skriveprosessen. Jeg spisset presentasjonen av casenes inn mot en analytisk fremstilling og utarbeidet spørsmålene som kapitlene 6 til 8 er strukturerte rundt. Skrivning har med andre ord vært et nyttig verktøy i analysen av empiri.

Metodelitteratur fremhever feedback og diskusjon med forskerkollegaer som en god metode for å øke en studies *trustworthiness* (Baxter og Eyles 1997, Guba og Lincoln 1985, Lincoln og Guba 1989). Jeg presenterte derfor ved to anledninger – relativt sent i skriveprosessen – analyse og funn for forskere ved Norsk senter for bygdeforskning. Etter kritiske diskusjoner som fulgte disse presentasjonene ble studiens teoretiske tilnærming og analyse videre utviklet.

### **3.3.3 Informert samtykke til offentliggjøring av informanter og caseselskaper**

Informert samtykke er et prinsipp rotfestet i erkjennelsen av individenes råderett over egne liv. Det er informantene selv som skal kontrollere informasjonen de deler med andre (Thagaard 1998). *Informert samtykke* krever at informantene informeres fullstendig om målet for forskningsprosjektet, hovedtrekkene i prosjektplanen og – om mulig – fordeler og ulemper ved å delta i studien (Valentine 2001, Kvale 1997). I kvalitativ forskning er dette kriterier som er svært vanskelig å etterleve i og med at den kvalitative forskningsprosessen er så dynamisk og fleksibel – hva informanten sa ja til å bli med på, er ikke nødvendigvis det samme som forskningsprosjektet munner ut i. Men *informert samtykke* kan utvides til å bli et begrep om kontinuerlig dialog mellom forsker, informant og studieenheter (Smith, L. 1990), og fanger således opp mulige endrede forutsetninger for samtykket (Lincoln 1990, Smith, L 1990). Det er et slikt utvidet *informert samtykke* som ligger til grunn i denne studien.

Det *informerte samtykket* har her funnet sted på to nivå; caseselskapene og informantene. På casenivået har jeg under hele prosjektet hatt en kontinuerlig dialog med kontaktpersonene. Som jeg gjorde rede for i 3.2.1 sendte jeg et brev til hver kontaktperson og fortalte hva jeg skulle studere (på det tidspunktet), hvorfor jeg fant det selskapet interessant som studieenhet og hvordan funnene skulle brukes. Deretter har vi hatt en kontinuerlig dialog – for Midnor Group pr telefon, for Fjord Seafood pr e-post og telefon. Siden jeg ikke fikk tilgang til Fjord Seafood med en gang, har dialogen med dette selskapet vært mer forhandlingspreget enn dialogen med Midnor Group. Jeg har også hatt en kontinuerlig dialog med informantene. Før informantene ble spurt om det var greit at de ble referert til ved navn, stilling og eventuelle

eierandeler, ble de informert om temaet for studien, at anonymisering vanskelig lot seg gjennomføre og at de fikk lese gjennom brukte sitat i god tid før rapportens ferdigstilling (se vedlegg 2 til 4). Samtlige gav sitt samtykke til dette.<sup>49</sup> En kan imidlertid problematisere informanternes evne til å samtykke – det er langt fra sikkert at informanter forstår rekkevidden av det de samtykker til. Næringslivsledere, ledere i kommuner og eiere må etter mitt syn kunne forutsettes å forstå rekkevidden av hva de samtykker til, da de gjennom sine posisjoner har stilt seg synlige i samfunnet og dermed må tenkes å ha medieerfaring.

Sammen med kravet om informert samtykke følger et krav om *konfidensialitet*. Dette kravet skal sikre at de en forsker på ikke blir skadelidende gjennom forskningsprosessen, og kravet sikres som regel gjennom anonymisering av både studieenheter og informanter. Men flere forhold spiller inn på en beslutning om anonymisering. Forskeren må ta stilling til hvordan en anonymisering spiller inn på den faglige kvaliteten (studiens *trustworthiness*). I ekstreme tilfeller blir forskeren nødt til å konstruere studieenheter og aktører (McDowell 1998, Thagaard 1998, Kvale 1997, Smith, L. 1990). Da det kun finnes tre norske havbruksselskaper som er børsnoterte, hvorav det bare er to som har utviklet seg fra å være et familieselskap, sier det seg selv at anonymisering ikke lar seg gjennomføre – selv om jeg konstruerte en tenkt studieenhet. De to Torgnesbrødrenes vurderinger og refleksjoner rundt utviklingen fra å være eiere i et familieselskap til å bli eiere i et børselskap ville ikke kunne la seg skjule innenfor rimelige grenser for en konstruksjon av studieenheter. Det finnes også andre identifiserbare elementer som ikke ville kunne la seg skjule uten videre. En konstruksjon ville dermed gått ut over studiens *trustworthiness* (McDowell 1998). Begge toppsjefene i de to caseselskapene gav et muntlig *informert samtykke* til at casene ikke lot seg anonymisere. Videre gav alle informantene et muntlig *informert samtykke* til å bli referert til ved navn, stilling og eventuelle eierandeler, da anonymisering av dem ikke ville la seg gjennomføre så lenge casene ikke var anonymiserte.

### 3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert bakgrunnsinformasjon om rapportens metodiske tilnærming som er nødvendig for at leser av studien kan vurdere studiens *trustworthiness*. I denne studien belyser jeg hvilke forhold som påvirker eiernes handlingsrom i forhold til utviklingen av de to caseselskapene. Dette gjør jeg gjennom en sammenlignende casestudie hvis studieenheter er valgt strategisk. Ett *nøkkelintervju* og åtte *informantintervju* av strategisk utvalgte informanter utgjør sammen med studier av skriftlige kilder empiribasen. På grunn av at det kun finnes to børsnoterte norske havbruksselskaper – hvorav det kun er det ene som har utviklet seg fra å være familieselskap – er anonymisering av caseselskaper og informanter umulig. Skulle jeg unngått identifisering på grunn av familietilknytningen måtte jeg ha konstruert en studieenhet som skjulte denne. Dette ville gått ut over studiens *trustworthiness*, da denne tilknytningen er sentral i tolkningen.

---

<sup>49</sup> To av informantene, Ole Haugen og plansjef i Hitra kommune, Johannes Fjellvær, ville se gjennom selve intervjuutskriften.

## 4 Et blikk på havbruksnæringen

For å sette leseren inn i situasjonene eiernes handlinger har funnet sted i, skisserer jeg vesentlige trekk i den norske havbruksnæringen. I delkapittelet *Havbruksnæringen* viser jeg at det er oppdrett av *laks og ørret* som i all hovedsak må sies å utgjøre den norske havbruksnæring, mens potensialet til å innfri forventningene om næringens vekst ligger i oppdrett av nye arter som torsk, kveite, steinbit, skjell, etc.. Deretter presenteres havbruksnæringens verdikjede og sentrale ledd i denne. I og med at sektoren *laks og ørret* utgjør hoveddelen av norsk havbruksnæring, går jeg nærmere inn på denne i delkapittelet *Oppdrett av laks og ørret*. Her dweler jeg kort ved Norges andel av verdensproduksjonen og eksport, før jeg gir et kort historisk bilde av oppdrettnæringens lønnsomhet. Gjennom å presentere en historisk oversikt over FNL-prisen på laks<sup>50</sup> viser jeg hvordan oppdrettselskapenes lønnsomhet virker å være intimt knyttet til denne. Jeg gir også en presentasjon av de ulike innsatsfaktorenes andel av produksjonskostnaden. I delkapittelet *Viktige aktører* gir jeg først en oversikt over de største selskapene nasjonalt og internasjonalt før jeg presenterer fôrleverandørleddet. Deretter skisserer kort næringens kundeled og aktører som FHL-H, SND, banknæringen og den offentlige forvaltningen. I delkapittelets oversikt over de største selskapene fokuserer jeg på selskap som driver med oppdrett – ikke rene foredlingsforetak. På grunn av den vertikale integreringen i næringen er det vanskelig å se spesifikt på foredlingsindustrien (KPMG 1998), og jeg velger derfor å utelate foredlingsindustrien i fremstillingen av viktige aktører. Men alle selskapene jeg presenterer har integrert seg mot foredling og slag, og de foredler både egen fisk og fisk fra andre oppdrettere. Da fôr er en av de viktigste innsatsfaktorene i produksjonen, går jeg også kort inn på selskapsstrukturen i fôrleverandørleddet. Næringens kundeled presenterer jeg fordi informantene i studien fremhever dette som svært viktig for de strategiske vurderingene som har blitt tatt i forbindelse med utviklingen av caseselskapene. Til slutt i dette kapittelet, i delkapittelet *Næringsspesifikk regulering*, presenterer jeg de formelle institusjonene som gjelder spesifikt for norsk havbruksnæring.

### 4.1 Havbruksnæringen

Havbruksnæringen kan deles inn i tre sektorer: *Laks og ørret*, *andre fiskearter* og *skjell*. *Laks og ørret* er den største – både når det gjelder antall konsesjoner, antall sysselsatte, produksjonsmengde og produksjonsverdi (Fiskeridirektoratet 2002a, SSB1). Som Tabell 1 viser, utgjør sektoren *laks og ørret* 99,12 % av verdien av det totale salget av norsk oppdrettsfisk. Torsk, som nok er en viktigere matfisk enn laks, utgjør kun 0,78 % av det totale salget av oppdrettsfisk.<sup>51</sup> Det er altså oppdrett av laks som dominerer næringen. I 2001 stod den for 86 % av salget innenfor sektoren, men ørret tar en stadig større andel (SSB 1).

---

<sup>50</sup> FNL-prisen på laks er gjennomsnittsprisen oppdretterne får for rund laks (uforedlet laks). Den er en spotpris på laks.

<sup>51</sup> Dette gjelder også for solgt mengde (antall solgte tonn). Oppdrettslaks utgjorde 99,43 % av den totale mengden av oppdrettede arter solgt i 2001 (Fiskeridirektoratet 2003).

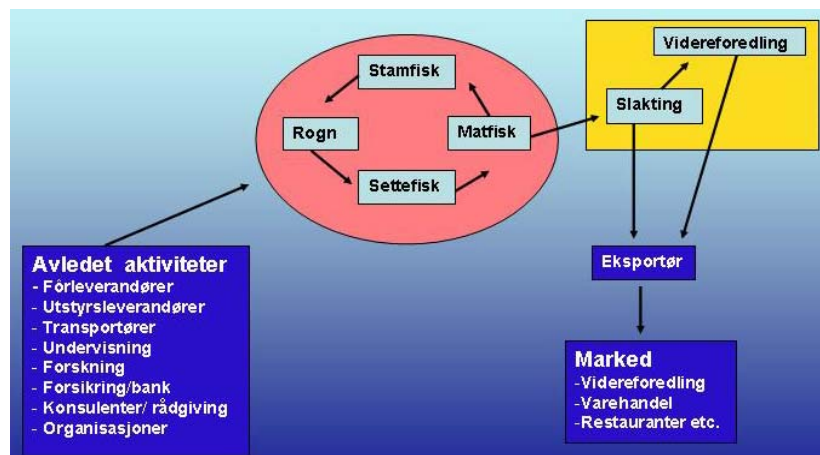
Tabell 1. Prosentandel av salget av oppdrettsfisk (verdi)

	Laks og ørret	Andre fiskearter	Skjell
1998	99,50	0,43	0,07
1999	99,31	0,55	0,14
2000	99,40	0,53	0,07
2001	99,12	0,78	0,10

Kilde: Fiskeridirektoratet 2003a, Fiskeridirektoratet 2002a, SSB 1.

Havbruksnæringen ses ofte som en næring med et betydelig potensial for vekst (se for eksempel Nafstad m.fl. 2002, DKNVS 1999, Borch m.fl. 1998). De siste to årene har markedsprisene på laks vært lave (Fiskeridirektoratet 2003, Fiskeridirektoratet 2002b), noe som – sammen med den pressede ressursbasen villfisket etter torsk har (Nafstad m.fl. 2002) etter mitt syn gjør det nærliggende å tro at det største vekstpotensialet ligger i kommersielle gjennombrudd når det gjelder oppdrett av arter som torsk, steinbit, kveite, piggvar etc.. Men det ser fortsatt ut til at det er et stykke igjen til et slikt gjennombrudd på andre arter.

Figur 3. Havbruksnæringens verdikjede



Figur 3 er en illustrasjon av havbruksnæringens verdikjede. Den rosa sirkelen markerer det som kan kalles næringens biologiske verdikjede og er verdikjedens primærledd. I stamfiskleddet tas rogn ut av hunnfiskene, mens hannfiskene strykes for melke. Rognen klekkes så til yngel som modnes i ferskvann. Når den er klar til å settes ut i saltvann kalles den smolt (yngelen er smoltifisert ved 130-140 gram). Dette er settefiskleddet. I matfiskleddet føres fisken opp til matfisk, noe som tar rundt 2 år, avhengig av foretrukket slaktestørrelse, fôr kvalitet og naturgitte lokaliserte kapabiliteter som temperatur, gjennomstrømning, lysforhold etc. Noe av matfisken tas ut av produksjonen og får lov til å bli kjønnsmoden (såkalt stamfisk) (Fjord Seafood 2001, Refstie 1993). Det er aktiviteter innenfor denne sirkelen som primært har vært næringens kjerneaktivitet. Sirkelen omfatter klekkeri-/settefiskkonsesjonene, matfiskkonsesjonene og stamfiskkonsesjonene. Den gule boksen er foredlingsleddet. I slakterileddet bløgges laksen. Laksen er nå såkalt *rund laks*. Denne går enten så til eksportørleddet eller til videreforedlingsleddet. Videreforedlingsleddet kan deles i to – *primærforedling* og *sekundærforedling*. Laks som er primærforedlet har en lav grad av

foredling, som filetering og porsjonspakker (for eksempel laksekoteletter), mens laks som er sekundærforedlet har en høyere grad av bearbeiding. Eksempler på slik laks er gravet laks, røkt laks og fullt serveringsklare ferdigmåltid (Fjord Seafood 2002). Den norske laksen selges både til eksportører, videreforedling, restauranter og varehandelen. I den andre enden av verdikjeden ligger avledete oppstrømsaktiviteter; her finner vi fôrleverandører, utstyrsleverandører, transportører, forskning, etc.. Det finnes ingen offisiell statistikk over sysselsettingen i havbrukets verdikjede.

## 4.2 Oppdrett av laks og ørret

I Norge produseres 40 % av verdens oppdrettede atlantisk laks, noe som gjør oss til verdens største produksjonsnasjon. Men andre nasjoner øker sin relative produksjon i forhold Norge. Den norske relative andelen av verdensproduksjonen sank fra 52 % i 1999 til 43 % i 2001, fordi næringens produksjonsvekst var lavere i Norge enn i de andre landene. Det var først og fremst Chile som tok Norges andel av verdensproduksjonen (se Tabell 2).

Hordaland, Nordland og Møre og Romsdal er de tre fylkene med flest konsesjoner for oppdrett av laks og ørret i Norge. Når det gjelder sysselsettingen i denne sektoren, var denne i 2001 på 3 682 personer.<sup>52</sup> Et karakteristikk trekk ved sysselsettingen er den lave kvineandelen – bare 12,9 % for hele landet. Hordaland, Nordland, Møre og Romsdal og Sør-Trøndelag er de fylkene hvor flest mennesker er sysselsatte med oppdrett av laks og ørret (SSB 2).

Tabell 2. Fordeling av verdensproduksjonen atlantisk laks (1999-2001)

	1999	2000	2001
<b>Norge</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>43</b>
<b>Storbritannia</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>Chile</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>22</b>
<b>Canada</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Andre</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Antall tonn total verdensproduksjon</b>	<b>795 000</b>	<b>856 000</b>	<b>975 000</b>

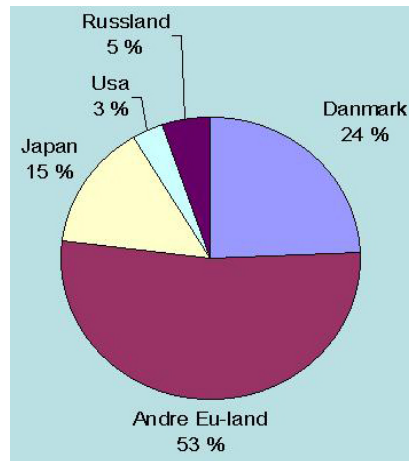
Tabellen viser at Norge er verdens største produsent av atlantisk laks. Norges relative andel av verdensproduksjonen har imidlertid blitt mindre fordi oppdrettsproduksjonen i de andre landene har vokst mer enn Norges produksjon. Tabellen indikerer at Chile har hatt den største produksjonsveksten i denne perioden, og vi kan registrere at Chiles relative andel av verdensproduksjonen har økt like mye som Norges andel har blitt svekket. Kilde: Fiskeridepartementet 2002a, Torgnes 2000.

Den norske oppdrettsnæringen er i stor grad avhengig av eksportmarkedet, og hele 77 % av all oppdrettet laks eksporteres (Fiskeridepartementet 2002a, SSB 1). Av eksportmarkedene er det EU-landene som peker seg ut som de viktigste. Som vi ser av Figur 4, eksporteres en forholdsvis stor andel av den norske oppdrettslaksen til Danmark. En viktig årsak til dette er

<sup>52</sup>Administrativt ansatte og ansatte i andre ledd i verdikjeden i de vertikalt integrerte selskapene er ikke med i dette tallet. Tallet referer til de som fysisk jobber direkte med oppdrett av fisken (telefonsamtale med Rune Skogbekken i SSB 10/2 2003).

at en stor del av foredlingsindustrien som retter seg inn mot EU-markedet er lokalisert i Danmark (FHL-H). Japan er det viktigste markedet for norsk ørret. Vel 2/3 av den eksporterte ørreten havnet i 2001 i Japan (Eksportutvalget for fisk).

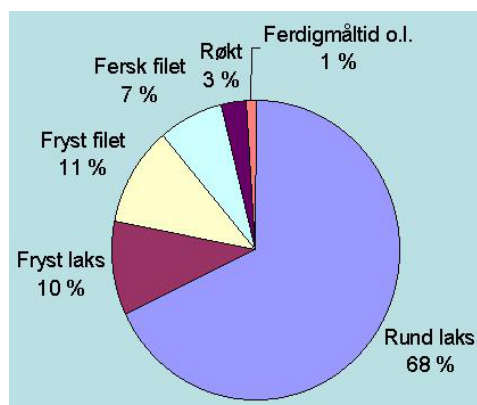
Figur 4. De viktigste eksportmarkedene for norsk oppdrettslaks (2001)



Kilde: Fiskeridepartementet 2002a.

Figur 5 viser at bare en svært liten grad av den eksporterte fisken foredles i særlig grad. Mesteparten av laksen eksporteres rund. I den grad laksen foredles er det primærforedling som frysing eller filetering. Foredlingsgraden på eksporten fastsettes av internasjonale handlesbarrierer. Internasjonal handel med fisk og landbruksprodukter har tradisjonelt vært strengt regulert, men har de senere årene beveget seg mot frihandel. WTO-avtalen – eller frihandelsavtalen som den også kalles – fastslår at ubearbeidede lakseprodukter generelt sett skal handles tollfritt. For bearbeidede lakseprodukter derimot, finnes det sterke tollhindringer inn mot for eksempel EU-markedet (Borch m.fl. 1998, St.meld. nr 51 (1997-1998)).

Figur 5. Andel eksportert laks etter foredlingsgrad (2001)



Figuren viser foredlingsgraden på eksportert norsk laks. Rund laks dominerer, og vi ser at andelen er avtagende med grad av foredling. 10 % av fisken eksporteres som frysing. Frysing av fileter står for 11 % av eksporten. Sekundærforedlet fisk som ferdigmåltid står for om lag 1 % av eksporten. Den samlede verdien av eksporten var i 2001 på 10 milliarder NOK. Kilde: Eksportutvalget for fisk.

2001 representerte et svakt år for norske oppdrettere, og gav en kraftig nedgang i det økonomiske resultatet (se Tabell 3), og nedgangen ses i sammenheng med overproduksjon



med påfølgende lave laksepriser. Spotprisen på laks har imidlertid voldsomme svingninger (se Figur 6). En årsak bak svingningene kan ses å ligge i at produksjonen er biologisk. Det tar dermed tar to år før produktet når markedet (Salvanes 1992). Denne tregheten mellom produksjonen og markedet kan ses som en årsak bak produksjonstopper med mye fisk (lav pris) som i 2001 og 2002 og produksjonsbunner (høy pris) som i 2000. Om vi leser Tabell 3 i sammenheng med Figur 6 ser vi at det var selskapene med 15 eller flere konsesjoner som hadde best lønnsomhet i 2001. En slik konklusjon kan imidlertid skyldes tabellens lønnsomhetsmål, som gir en fordel for de store selskapene i de dårlige årene, da både finansinntekter og sum av eiendeler teller med. Om en kun regner lønnsomhet ut fra foretakenes drift (*driftsinntekt/driftsresultat*\*100), var det foretakene med 10-14 konsesjoner som var de mest lønnsomme. Tabell 3 og Figur 6 indikerer også sammen at det er de mindre foretakene som har den største lønnsomheten i år med gode laksepriser. En forklaring på en slik tendens kan være at i år som 2000 og 1999 var prisen på laks så høy at foredlingsforetakenes lønnsomhet svekkes. Det kan altså tenkes at de vertikalt integrerte selskapene subsidierer laks til sine egne foredlingsforetak i år hvor lakseprisen er høy, mens de mindre oppdretterne som ikke er vertikalt integrerte slipper dette (IntraFish 2000).

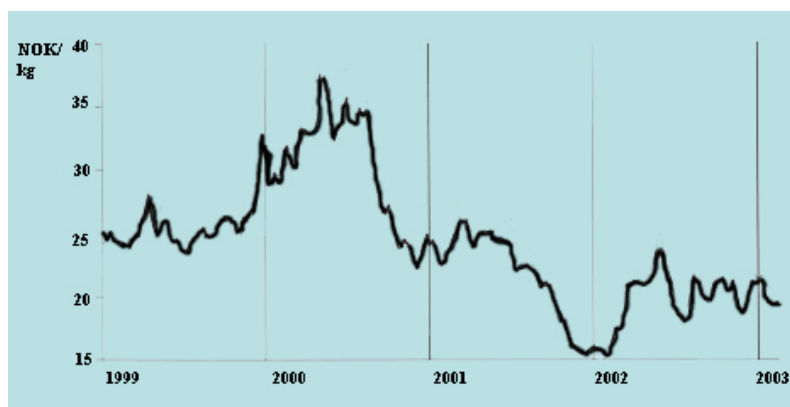
Tabell 3. Lønnsomhet i norske oppdrettselskaper (1998-2001)

	1998	1999	2000	2001
<b>1 konsesjon</b>	13,4	23,6	28,9	1,2
<b>2-4 konsesjoner</b>	12,4	20,8	28,6	2,2
<b>5-9 konsesjoner</b>	10,7	25,5	25,2	3
<b>10-14 konsesjoner</b>	13,3	16,1	25	5,4
<b>15 eller flere konsesjoner</b>	13,4	20,4	26,1	7,1

Tabellen viser den gjennomsnittlige lønnsomheten til norske havbruksselskaper sortert etter selskapsstørrelse. Antall konsesjoner er brukt som mål på selskapsstørrelse, og lønnsomhetsmålet er *totalrentabilitet* som er et uttrykk for foretakers totale avkastning; (*driftsresultat + finansinntekt*) \* 100/*sum eiendeler* pr 31/12. Tabellen illustrerer godt at 2001 var et vanskelig år for de norske oppdretterne. Kilde: Fiskeridirektoratet 2002b, Fiskeridirektoratet 2001, Fiskeridirektoratet 2000, Fiskeridirektoratet 1999.

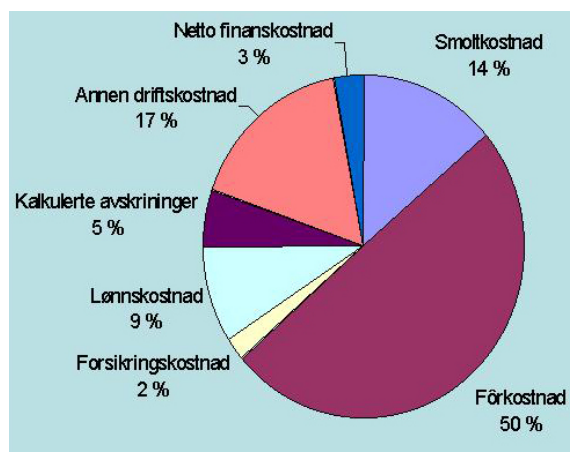
Figur 6 viser at prisen pr kg laks har svinget fra tett oppunder 40 kroner ned til 15 kroner fra 1999 til årsskiftet 2001/2002. I 2001 var gjennomsnittlig produksjonskostnad pr kg laks ca 16 kroner. Av denne er det kostnaden til fôr som utgjør den største andelen – hele 50 % (se Figur 7) (Fiskeridepartementet 2002a, Fiskeridirektoratet 2002b). Kvaliteten på fôret er viktig både for hvor raskt fisken vokser og kvaliteten på fisken (Austreng m.fl. 1993).

Figur 6. FNL-pris på laks 1999-2002



Figuren viser prisutviklingen på rund laks. Som vi ser var prisen stabilt høy gjennom det meste av 2000 før den gikk ned på "normalen" fra året før, og bunnoteringen rundt juletid i 2001. Kilde: Fjord Seafood 2003a.

Figur 7. Fordeling av produksjonskostnad pr kg fisk (2001)



Figuren viser gjennomsnittlig fordeling av produksjonskostnaden. Kilde: Fiskeridirektoratet 2002b.

### 4.3 Viktige aktører i norsk havbruksnæring

#### 4.3.1 Havbruksselskaper og selskapsstruktur i havbruksnæringen

Tabell 4 gir en oversikt over de 10 største norske havbruksselskapene målt etter produksjon av laks og ørret i Norge. Disse 10 selskapene stod i 2001 for halvparten av den norske totalproduksjonen, og selskapenes produksjon sprer seg fra 52 377 tonn til 10 000 tonn. I 1990 fantes det bare 5 foretak som hadde en årsproduksjon større enn 1 000 tonn, mens 11 år senere, produserte alle selskapene på Norsk Fiskerinærings (NF) årlige liste over de 70 største oppdrettselskapene i Norge over 1 000 tonn (NF 2002). Antall havbruksselskaper har også gått betraktelig ned i denne perioden. I 1994 var det 362 oppdrettselskap i Norge, mens antall oppdrettselskap i 2003 er på 143 (Liabø 2003). I og med at den norske produksjonen er styrt av formelle institusjoner, skyldes denne formidable endringen i all hovedsak at selskapene har ervervet seg konsesjoner etter myndighetens omreguleringer av eierbegrensingene i 1991 (NF 2002, Berge 2001, Berge og Bjarnar 1998). Men ikke alle selskapene driver med oppdrett av

fisk bare i Norge. Selskap som Pan Fish ASA og Stolt Sea Farm AS har størstedelen av produksjonen sin utenfor norske farenvann. Videre har selskapene integrert seg vertikalt i verdikjeden – både oppstrøms mot smolt og rognproduksjon, og nedstrøms mot foredling. For å presentere et mer totalt bilde gir Tabell 5 derfor en oversikt over de 10 største norske havbruksselskapene rangert etter deres omsetning i 2001.

Tabell 4. Havbruksselskap med størst produksjon i Norge (2001)

Nr	Firma	Produksjon (tonn)
1	Marine Harvest Norway AS	52 377
2	Fjord Seafood ASA	37 461
3	Pan Fish ASA	28 000
4	Sjøtroll AS	22 700
5	Salmar AS	18 000
6	Stolt Sea Farm AS	16 150
7	Hydrotech-Gruppen AS	15 657
8	Sea Farm Invest AS	12 870
9	Bremnes Fryseri AS	10 540
10	Fjordlaks AS	10 000

Tabellen gir en oversikt over de 10 største norske havbruksselskapene rangert etter produksjon i Norge. Midnor Group og Dåfjord-gruppen ønsket ikke å oppgi tall til NFs undersøkelse, men begge selskaper kan, ifølge NF (2002), forsvare en plass på denne listen. Kilde: NF 2002.

Tabell 5. Norskeide havbruksselskap med størst omsetning (2001)

Nr.	Firma	Omsetning (1000 NOK)	Volum m <sup>3</sup>	Antall ansatte	Adresse hovedkontor
1	Pan Fish ASA	5 592 356	-	2 697	Ålesund
2	Stolt Sea Farm AS	3 368 000	300 000	2 700	Oslo
3	Fjord Seafood ASA	3 261 491	-	2 700	Toftsundet
4	Marine Harvest Norway AS	1 700 000	1 052 000	3 928	Bergen
5	Salmar AS	538 000	288 000	195	Frøya
6	Sjøtroll	512 000	288 000	200	Bekkjarvik
7	Dåfjord-Gruppen	406 353	288 000	-	Tromsø
8	Hydrotech-Gruppen AS	350 007	216 000	218	Kristiansund N
9	Bremnes Fryseri AS	289 500	204 000	154	Bremnes
10	Grieg Seafood AS	284 000	132 000	120	Bergen

Tabellen gir en oversikt over de 10 største norske havbruksselskapene rangert etter omsetning. Kriteriene for å bli tatt i betraktning er at foretakene må ha konsesjon for oppdrett av laks og ørret. NF teller med all omsetning som er tilknyttet havbruk; rogn, stamfisk, matfisk, fôrproduksjon og villfanget laks. Foredling av egenprodusert og innkjøpt fisk er også med. Mottak og foredling av hvitfisk er ikke med. Midnor Group har ikke ønsket å oppgi tall til NFs undersøkelse. Men Midnor Group har en omsetning som ligger mellom Dåfjords og Salmars. Kilde: NF 2002.

Selskapene som står nr 1 i Tabell 4 og nr 4 i Tabell 5 – *Marine Harvest Norway AS* – er eid *Nutreco Holding N.V.* Nutreco Holding er et nederlandskbasert internasjonalt selskap som i følge selskapets årsmelding for 2001 har ledende posisjoner innenfor produksjon av mat og

dyrefôr. I 1994 ble selskapet fisjonert ut av det britiske oljeselskapet British Petroleum (BP), og det består nå av to divisjoner – Nutreco Agriculture og Nutreco Aquaculture. Agriculture driver produksjon, foredling, slag og avl av svin og fjørfe, samt produksjon av dyrefôr til bl.a. svin og fjørfe. Aquakulturdivisjonen har aktiviteter innenfor produksjon, foredling og salg av laks gjennom selskapet *Marine Harvest*, samt produksjon av fiskefôr gjennom selskapet *Skretting AS*. Marine Harvests Norway skriver seg fra det statseide norske havbrukselskapet *Hydro Seafood*, som våren 2000 ble solgt til Nutreco (Marine Harvest, Nutreco 2002, Skretting, Berge 2001, Kopp m.fl. 2000). Selskapet som står som nr 3 i Tabell 4 og nr 1 i Tabell 5 – *Pan Fish ASA* – er børsnotert på Oslo Børs, og driver oppdrett av laks, ørret og nye arter, samt foredling og salg av fisk. Selskapet har også et betydelig salg av fisk fra andre oppdrettere. Selskapet eide dessuten også inntil helt nylig et selskap som drev fangst og prosessering av hvitfisk, *Pan Pelagic*, som i 2001 stod for 30 % av råvaretilgangen til den norske fôrindustrien. Gjennom dette eierskapet hadde Pan Fish planer om å starte opp egen fôrproduksjon (Pan Fish 2002, IntraFish 1).<sup>53</sup> Pan Fish ASA skriver seg fra Kredittkassens havbrukssatsing på tidlig 1990-tallet. Tidligere sjef i Kredittkassen – Arne Nore gikk over til Pan Fish og etablerte selskapets hovedkontor i Seattle. Derfra kjøpte selskapet seg stort opp i oppdrett i USA, Canada og Skottland før det flyttet hjem til Norge og ble det første børsnoterte oppdrettselskapet i Norge i 1997 (Aftenposten 1997, Aftenposten 1993, DN 1993, Bergens Tidene 1992b, DN 1991b). Selskapet som står som nr 6 i Tabell 4 og nr 2 i Tabell 5 – *Stolt Sea Farm AS* – er eid av det norskdominerte, Luxembourg-registrerte industrikonglomeratet Stolt-Nielsen S.A. Stolt Sea Farm har produksjon av laks i Chile, USA, Canada, Skottland og Norge. Selskapet driver også oppdrett av nye arter, og skal være en pioner på oppdrett av en av verdens viktigste matfisker – tunfisk. Selskapet driver også salg og foredling av fisk (IntraFish 1, Stolt Sea Farm 1, Stolt Sea Farm 2).

Tabell 6 gir et bilde av den internasjonale selskapsstrukturen. Selskapene er rangert etter egenprodusert rund vekt av laks, coho (stillehavslaks) og ørret. Om vi regner Stolt Sea Farm som et norsk selskap, er det som vi ser fem norske selskap med på listen. Som vi ser av tabellen er Nutreco Holding (det vil si Marine Harvest) verdens største oppdretter. De fire neste på listen er norske selskaper. Selskapet som står som nr 5 på listen er det norske statseide selskapet Cermaq ASA. Cermaq skriver seg fra Statens kornforretning som i 1995 skilt ut foretningdelen i selskapet Statkorn Holding AS. Statkorn Holding skiftet navn til Cermaq i 2001. I 2000 kjøpte Cermaq oppdrettselskapene *Pacific National Group Ltd* og *Prime Pacific Seafarms Ltd* i Canada, *Mainstream Salmones Y Alimentos S.A.* i Chile, og *Mainland Salmon Ltd*, *Shetland Norse Ltd* og *Aquascot Group Ltd* i Skottland. Cermaq ASA ble med dette verdens 5. største lakseoppdretter. I 2002 forsøkte Cermaq å fusjonere med Fjord Seafood ASA (nr 4 i Tabell 6), en fusjon som mislyktes (Cermaq 2002, Cermaq 2001, Cermaq ASA). Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 6.

---

<sup>53</sup> Pan Fish kom i 2002 og 2003 i store finansielle problemer, og startet derfor i 2003 å selge ut deler av selskapet for å satse på kjernekompetanse (DN 2003d). Pan Pelagic ble for eksempel solgt ut høsten 2003 (Pan Fish 2003).

Tabell 6. Verdens 10 største lakseoppdrettere

	Registrert eierskap	Produksjon 2000 (tonn)	Omsetning 2000 NOK (hele 1 000)
Nutreco Holding N.V.	Nederland	141 500	7692
Pan Fish ASA	Norge	64 200	4740
Stolt Sea Farm S.A.	Luxemburg	47 000	2793
Fjord Seafood ASA	Norge	39 120	2325
Cermaq ASA	Norge	35 000	1350
Salmones Pacifico Sur S.A.	Chile	27 000	620
George Weston Ltd.	Canada	21 700	5000
Midnor Group AS	Norge	19 300	500
Camanchaca S.A.	Chile	19 000	630
Multiexport S.A.	Chile	18 000	765

Tabellen gir en oversikt over de 10 største lakseoppdretterne i verden rangert etter egenprodusert rund vekt av atlantisk laks, stillehavs laks og ørret. Som vi ser er Nutreco Holding det største oppdrettselskapet (omsetningen til Nutreco omfatter kun selskapets aquakulturdivisjon). Kilde: IntraFish 1.

### 4.3.2 Fôrprodusenter

Fôr er en svært viktig innsatsfaktor; fôrkostnadene står som jeg viste i forrige delkapittel for 50 % av kostnadene ved å produsere en oppdrettslaks samtidig som kvaliteten på fôret er viktig for laksens vekstrate og kvalitet. Men fôr er også en viktig innsatsfaktor fordi fôrproduksjonens ressursbase – villfanget fisk – er presset; fôr blir dermed en mulig knapphetsfaktor i havbruksnæringen (Ellingsen m.fl. 2002, NFF 2000). Fôrsektoren er dessuten svært konsolidert, og to største fôrselskapene – EWOS og Skretting – står hver for 40 % av verdens fôrproduksjon. Disse er i tillegg eid av to av de 5 største selskapene i Tabell 6. Det tredje største selskapet – BioMar – står for 10 % av verdens fôrproduksjon (Cermaq 2002, BioMar 1, Skretting).

EWOS er i realiteten 4 foretak heleid av Cermaq ASA: EWOS AS (Norge), EWOS Ltd (UK), EWOS Chile S.A. og EWOS Canada Ltd. Historien bak Cermaq som fôrprodusent skriver seg tilbake til da Statkorn Holding i 1996 sammen med Felleskjøpene etablerte fôrselskapet NorAqua. I 1997 fusjoneres dette selskapet sammen med Felleskjøpet Fiskefôr AS, og Statkorn Holding ble i løpet av de neste to årene majoritetseier i dette selskapet. I 2000 kjøper Statkorn Holding fôrprodusenten EWOS og fusjonerer NorAqua inn i EWOS, og Cermaq ble med dette en av de to største fôrprodusentene i verden (Cermaq 2002, IntraFish 2002k, IntraFish 2002m). Som forrige delkapittel viste kjøpte Cermaq seg også havbrukselskaper dette året. Bak denne strategien ligger et ønske om en ny-fordistisk organisering av produksjonen. Med en slik organisering forventer Cermaq at selskapet oppnår synergier; Cermaqs oppdrettselskaper får kjøpe fôr fra EWOS billigere enn andre selskaper, oppnår en sikrere tilgang på fôr i situasjoner hvor det kan bli knapphet på fôr og de får tilgang på det beste fôret (St.prp.4 (2000-2001)).

Skretting var en 100 år gammel norsk familiebedrift helt til BP kom inn som eier i 1981. I løpet av de neste 9 årene erverver BP alle aksjene i selskapet. Skretting produserte både fiskefôr og dyrefôr frem til 1990 da dyrefôrproduksjonen ble solgt. Selskapet produserer fra da av kun fôr til havbruksnæringen. I 1994 ble Skretting med når BP fisjonerte ut deler av virksomheten sin til selskapet Nutreco Holding N.V. og ble ett av to foretak i selskapets Aquakulturdivisjon. Nutreco synes dermed å gjøre samme strategiske vurderinger som Cermaq – de eier verdens største havbruksselskap og de eier en av verdens to største fôrleverandører (Nutreco 2002, Skretting).

BioMar-gruppen har produksjonsvirksomhet i Norge, Chile, Storbritannia, Danmark, Frankrike og Hellas, og selskapet skriver seg fra fusjonen mellom den norske fôrprodusenten Biomar og selskapet Dansk Orredfoder AS i 1994. Selskapet skiftet da navn til BioMar (BioMar 1, BioMar 2, BioMar 3). Norsk Hydro er den største eieren, men ønsker å selge eierandelene sine (IntraFish 2002f) og strømlinjeformet BioMars morselskap – Treka AS – slik at det nå kun har to foretningsområder; fôrproduksjon (BioMar) og bioenergi (EcoNordic). Hydro eier 68 % av Treka (Norsk Hydro 2003, Norsk Hydro).

### **4.3.3 Kundesiden**

Laksenæringens viktigste kunder er de store supermarkedskjedene (IntraFish 1), men også restaurantbransjen og foredlingsindustrien er viktige kunder. En bølge av konsolidering og globalisering, hvor en har fått færre og større enheter, har preget varehandelen. Grupperinger som *Ahold* (som eier Rimi gjennom ICA), *Carrifour* og *Wal-Mart* står for store deler av matsalget i den vestlige verden (Hansen 2002, Ness og Haugland 2001, Wrigley 2000, Blekesaune m.fl. 1995, IntraFish 1). Konsolideringene i varehandelen påvirker havbruksnæringen. De store supermarkedskjedene ønsker å forholde seg til få store havbruksenheter som er faste leverandører for dem, og det er kun store havbruksenheter som kan levere volum som møter supermarkedskjedenes behov til riktig tid. Å produsere en slakteferdig laks tar som jeg har vært inne på ca 2 år. Da blir det for eksempel et behov for å ha nok konsesjoner til både å kunne produsere nok fisk, samt å kunne differensiere årsklassene av laks slik at supermarkedskjeden får kjøpt inn lakseprodukt når de har behov det. Årsaken til kjedene ønsker å ha faste leverandører kan ses å ligge i husholdnings- og livsstilsendringer. På grunn av forbrukertrender som fokus på matvaresikkerhet og lignende ønsker matvarekjedene produkt som er sporbare. Supermarkedskjede oppnår lettest (og billigst) sporbarhet om de holder seg til en eller noen få leverandører (Ellingsen m.fl. 2002, Hansen 2002, IntraFish 1). Pan Fish ASA er et eksempel på dette. De brukte eierskapet i Pan Pelagic som leverer råstoff til fôrindustrien, som et argument for økt sporbarhet i hele verdikjeden til sitt produkt (Pan Fish 2002). Supermarkedskjedene er også ute etter en tilbyder som kan tilby produkter fra hele sjømatpekteret. Det er rimelig å anta at dette stimulerer til en integrering mellom oppdrett og tradisjonelt fiskeri. I 2001 hadde man fått tre slike konstellasjoner i Norge: Pan Fish, Fjord Seafood og Midnor Group (DN 2001a).



#### 4.3.4 Andre viktige aktører

FHL-H er interesseorganisasjonen for primærleddet i havbruksnæringen. Et interessant trekk ved denne, er at den er del av den samme organisasjonen som interesseorganisasjonene for salgsleddet og foredlingsleddet.<sup>54</sup> Denne organisasjonen er felles for fiskeri og oppdrett. FHL-H skal fremme oppdretternes økonomiske, faglige, sosiale og kulturelle interesser (FHL-Havbruk).

Kredittinstitusjoner – som SND Invest, Nordea, DnB og Sparebank1 Midt-Norge – er viktige aktører med sine eierporteføljer og utlånsporteføljer. SND Invest er et statlig investeringsselskap eid av Nærings- og handelsdepartementet og har betydelige eierinteresser i norske havbruksselskap. Selskapet er med sine 674 298 626 investerte NOK den finansielle aktøren som er tyngst inne i norske fiskeri og havbruksselskaper. Nordeas havbruksportefølje skriver seg fra bankens kjøp av Kredittkassen, og banken er med et utlån på mellom 15 og 16 mrd. NOK verdens største fiskeribank. Banken er den største eieren i Pan Fish ASA<sup>55</sup> og den største kreditoren til både Pan Fish og Fjord Seafood (DN 2003a, DN 2003b, IntraFish 2002d). Om havbruksselskapenes mister evnen til å betjene forpliktelsene ovenfor kreditorene sine, vil bankene spille en viktig rolle for havbruksselskapenes skjebne.<sup>56</sup>

Den offentlige forvaltningen – da særlig Fiskeridepartementet, Landbruksdepartementet, Miljøverndepartementet, Fiskeridirektoratet og Fylkesmannen, forskningsmiljøer og rådgivingsfirmaer er andre viktige aktører opp mot havbruksnæringen.

#### 4.4 Næringsspesifikk regulering

Norsk havbruksnæring har, som kapittel 1 viste, hatt skiftende formelle institusjonelle rammer, som har vært motiverte av myndighetenes skiftende målsettinger med næringen. I dag er næringen regulert på flere områder: *Konsesjonsordningen* for matfiskeleddet, de *statlige finansieringsordningene* er videreførte fra Distriktenes Utbyggingsfond (DU) gjennom SND og SND Invest – men med helt andre næringspolitiske mål enn det DU hadde (Teigen 1996). *Innskjerpingen i forhold til arealplanlegging* på kysten er et annet regulerende tiltak. Myndigheten fører også i dag en strengere regulering knyttet til *sykdomsbekjempelse, miljø og forurensing* enn tidligere. Men de viktigste og kanskje mest fremtredende produksjonsmessige reguleringene er: *Fôrvotene*, som spesifiserer hvor mye fôr en oppdretter kan bruke, og de er knyttet til konsesjonene. Reguleringer som går på *fisketetthet* i merdene og *størrelsene* på merdene er andre viktige produksjonsreguleringer myndighetene har knyttet til konsesjonene. Til sammen utgjør disse en mer rigid formell institusjonell ramme enn oppdrettsnæringen noen gang har hatt (Berge 2002, Berge 2001). Å hindre at norsk havbruksnæring stenges ute fra sitt viktigste marked (EU-markedet) må ses som ett av

---

<sup>54</sup> Mororganisasjonen heter Fiskeri og Havbruksnæringens Landsforbund, og er tilsluttet NHO.

<sup>55</sup> Pr 26/8 2003.

<sup>56</sup> Gode eksempler på dette er Nordeas rolle i refinansieringen av Pan Fish vinteren 2003 – hvor Nordea konverterte 400 millioner kroner av Pan Fishs gjeld til aksjer i stedet for å begjære selskapet konkurs – og Nordeas og DnBs rolle i konkursbegjæringen av Dåfjordlaks sommeren 2003 (DN 2003b, DN 2003c).

de viktigste formålene med myndighetenes produksjonsregulering, men også å legge forholdene til rette for en bærekraftig miljømessig og økonomisk vekst er viktige formål med reguleringene. Sentralt i forholdet mellom norsk havbruksnæring og markedet i EU er *lakseavtalen*. Denne avtalen forplikter norsk oppdrettsnæring til ikke å selge laks under en viss pris i EU-markedet (26 NOK/kg), og avtalen pålegger norske oppdrettere en produksjonsavgift som skal brukes til generisk markedsføring i EU. Avtalen spesifiserer også et tak for den årlige veksten i eksporten til EU (St.meld. nr 48 (1994-1995), St.meld. nr 23 (1999-2000), St.meld. nr 12 (2000-2001)).<sup>57</sup> Jeg vil i dette delkapittelet kort gå inn på de viktigste reguleringene.

Oppdrettsnæringen reguleres først og fremst av *Lov om oppdrett av fisk og skalldyr*. Her er konsesjonsbestemmelsen et sentralt ledd. *Konsesjon* er en tillatelse gitt fra Fiskeridepartementet for å ”bygge, innrede, utvide, erverve, drive eller eie anlegg for oppdrett av fisk og skalldyr” – altså en eksklusiv rett til å drive en næringsvirksomhet. Tillatelsen gjelder for en bestemt art, for bestemte lokaliteter (geografisk lokalisering) og etter de størrelsesbegrensninger som til enhver tid gjelder. Det er viktig å poengtere at loven gir påbud om at en ikke kan flytte en tildelt konsesjon til en annen lokalitet uten tillatelse fra myndighetene. Fiskeridepartementet fastsetter hvor mange tillatelser til matfiskoppdrett av laks og ørret som skal tildeles, retningslinjene for tildelingen, hvilke distrikter som skal prioriteres og hvor konsesjonene skal lokaliseres i de prioriterte kommunene. Fiskeridepartementet kan også ved enkeltvedtak eller gjennom forskrift regulere antall konsesjoner som en enkelt eier kan inneha (Lov om oppdrett av fisk og skalldyr § 3, § 4, § 6, Forskrift om tildeling av konsesjoner for matfiskoppdrett av laks og ørret i sjøvann). I tillegg til denne loven bør *Lov om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer*, som også gjelder de tradisjonelle fiskeriene, nevnes, siden den såkalte lakseavtalen med EU satte krav til regulering av norsk eksport av laks. Norske myndigheters mulighet til en slik regulering ble hjemlet i denne loven etter lovendring av 19.6.1997.

*Forskrift om etablering, drift og sykdomsforebyggende tiltak ved oppdrettsanlegg* regulerer driften ved oppdrettsanleggene ytterligere, slik at den møter gjeldende krav til blant annet dyrevelferd og miljøtiltak. Den gir pålegg om blant annet fisketetthet, mengde fisk pr konsesjon og lokalitet. *Forskrift om flytting og utvidelse av anlegg for oppdrett av matfisk og stamfisk av laks og ørret i sjøvann* er hjemlet i oppdrettsloven av 1985, og sier at flytting av oppdrettsanlegg over kommune- eller fylkesgrenser ikke skal tillates. Fiskeridirektøren kan imidlertid dispensere fra dette hvis det er fysisk umulig å finne gode lokaliteter i kommunen/fylket. Tillatelse til flytting vil kun bli gitt dersom anlegget etter flyttingen vil fremstå som ”en naturlig, rasjonell driftsenhet”. Forskriften gir også påbud om at konsesjoner som ikke har blitt benyttet innen 2 år vil falle bort. Andre relevante forskrifter er: *Forskrift om kontroll med eiermessige endringer i selskap mv. som innehar tillatelse til oppdrett av matfisk*

---

<sup>57</sup> Selv om EU-kommisjonen rett før jul i 2002 anbefalte at minsteprisavtalen, som for øvrig kun gjelder norske oppdrettere, skulle fjernes, ser det ut til at det politiske reguleringsregimet i norsk havbruksnæring kommer til å bestå, da Norge har forsikret EU om at de produksjonsregulerende tiltakene (slik som førkvoter) skal bestå (Aftenposten 9/1 2003).



av laks og ørret og *Forskrift om produksjonsregulerende tiltak for oppdrett av laks og ørret*. Den førstnevnte sikrer myndigheten mulighet til å føre kontroll med den fremtidige eierstrukturen i norsk havbruksnæring. Alle overdragelser av konsesjoner må godkjennes av myndighetene om overdragelsen fører til at konsesjonsinnehaveren oppnår direkte eller indirekte majoritetserskap i 10 % av det samlede konsesjonsvolumet. Om kjøper erverver seg enda mer opp må det innhentes ny tillatelse om det samlede konsesjonsvolumet overstiger 15 %. Det kan gis tillatelse opp til 20 % av samlet konsesjonsvolum. Den sistnevnte forskriften spesifiserer fôrkvotene.

*Forskrift om behandling av oppdrettskonsesjoner ved konkurs* bør også nevnes.<sup>58</sup> Fiskeridepartementet ønsket å få på plass en forskrift som gir kreditor makt over konsesjonen for å bedre kreditors mulighet til å få dekket inn sine krav gjennom å begjære debitor konkurs. Praksisen fra oktober 1996 og frem til juli 2003 var at konsesjoner som rammes av en konkurs tilbakeføres til departementet. Konsesjonen retildeles altså ikke fortløpende til den som ønsker å kjøpe anlegget for videre drift, slik de hadde blitt frem til oktober 1996. Dette har skapt en ubalanse mellom kreditor og debitor fordi kreditor ser seg avskåret fra å slå debitor konkurs – ”(...) *konkursboets normalt vesentligste aktivum, konsesjonen, faller bort.*” (Fiskeridepartementet 2002b). Forskriften gir derimot større forutsigbarhet for å få konsesjonen retildelt boet eller den boet overfører (abandonerer) oppdrettsanlegget til (Forskrift om behandling av oppdrettskonsesjoner ved konkurs).

#### 4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg, gjennom å presentere et bilde av den norske havbruksnæringen, satt leseren inn i situasjonene eiernes handlinger har funnet sted i. Den norske havbruksnæringen domineres av sektoren laks og ørret, men forventningene om vekst i næringen er først og fremst knyttet til kommersielle gjennombrudd på oppdrett av nye arter som torsk, steinbit, kveite, skjell etc. Norge er verdens største produksjonsnasjon for oppdrett av atlantisk laks, men veksten i den norske produksjonen er på langt nær like stor som i land som Chile, Storbritannia og Canada. Norges andel av den totale produksjonen av atlantisk laks har dermed sunket fra 52 % til 43 %. Norsk havbruksnæring er en eksportnæring med EU som det desidert største markedet: EU-markedet svelger unna 77 % av den norske eksporten. En svært lav foredlingsgrad kjennetegner Norges eksport, noe som skylden internasjonale handelsavtaler. Dette betyr at om et havbruksselskap ønsker å foredle laksen selv, kan selskapet vurdere det som mer hensiktsmessig å lokalisere foredlingsvirksomheten innenfor EU-området, eller i et område hvor lønnskostnadene er så lave at de kan kompensere for økte tollsatser.

Lønnsomheten til havbruksselskapene virker å være tett knyttet opp mot den svært ustabile FNL-prisen på laks. Gjennomsnittlig produksjonskostnad for en kilo laks i 2001 var ca 16 kroner, hvorav utgifter til fôr utgjør halvparten. Fôr er dermed en svært viktig innsatsfaktor –

---

<sup>58</sup> Denne trådte i kraft sommeren 2003.

særlig fordi fôr ventes å bli en fremtidig knapphetsfaktor og fôrmarkedets oligopolske karakter, men også fordi fôr er svært viktig for fiskens kvalitet og vekstrate. Andre forhold som er viktig for fiskens vekstrate og kvalitet er lokaliserte kapabiliteter som vanntemperatur, lysforhold og gjennomstrømming.

Mellom 1990 og 2001 har de norske havbruksselskapene hatt en formidabel produksjonsvekst. På grunn av at formelle institusjoner som regulerer produksjonen er knyttet til hver enkelt konsesjon, har selskapene måttet økt produksjonen gjennom å erverve seg konsesjoner (horisontal integrering). De fire norske havbruksselskapene med størst omsetning er alle vertikalt integrert, og driver foredling og salg av både egen og innkjøpt fisk, i tillegg til å være involvert i oppdrett av *nye arter*. To av disse selskapene er sågar koblet mot tradisjonelt fiske etter hvitfisk. Koblingen mellom fôrproduksjon og oppdrett synes å være noe noen konsern vurderer som viktig. Marine Harvest Norway er del av samme konsern som en av verdens to største fôrprodusenter. Den andre er del av samme konsern som verdens femte største oppdretter. Den største norske oppdretteren – Pan Fish ASA – eide inntil helt nylig den største råvareleverandøren til norsk fôrindustri, og hadde i 2001 planer om selv å starte med fôrproduksjon gjennom dette foretaket. Men har blitt tvunget til å droppe dette som en følge av likviditets- og soliditetsproblemer.

Konsolidering mellom aktørene i varehandelen og globaliseringsprosesser er viktig for endringene i den norske havbruksnæringen. De store supermarkedskjedene ønsker å forholde seg til et fåtall av leverandører på grunn av et ønske om å tilby sine kunder sporbare produkt. Disse store kjedene etterspør også et volum som er såpass stort at et havbruksselskap trenger å være av en viss størrelse for å kunne betjene volumet, som sammen med varehandelens krav om sporbarhet gjør at havbruksselskapene må ha mange nok konsesjoner til å kunne spre produksjonen over forskjellige årsklasser fisk slik at de har nok slakteklar fisk når kunden etterspør den.

Andre viktige aktører i norsk havbruksnæring er norske myndigheter – da særlig Fiskeridepartementet, Fiskeridirektoratet og Landbruksdepartementet (dyrehelselovgivning). Banknæringen og andre kredittinstitusjoner er også viktige aktører i den norske havbruksnæringen, og deres rolle må ses å bli enda viktigere om inntjeningen i norsk havbruksnæring – det vil si FNL-prisen – blir lav over lang tid. Særlig med tanke på myndighetens endrede regulering av konsesjoner som berøres av en konkurs.

Den norske havbruksnæringen er regulert av rigide formelle institusjonelle rammer, og myndighetens formål med disse er å unngå at norsk havbruksnæring stenges ute fra sitt viktigste marked, samt å sikre en miljømessig og økonomisk bærekraftig vekst. *Konsesjonene* og de produksjonsmessige reguleringene som er knyttet til disse, som fôrkvoter, fisketetthet, og størrelse på merdene, er de viktigste reguleringene i så måte. Lokaliseringen av matfiskproduksjonen fastsettes av myndighetene, og lokaliseringen kan ikke flyttes uten særskilt godkjennelse fra fiskerimyndighetene.

## 5 Presentasjon av caseselskapene

I dette kapitlet gir jeg en kort presentasjon av caseselskapene slik de fremstod 31/12 2002. Først presenterer jeg Midnor Groups hjemområde – Hitra/Frøya-området<sup>59</sup>. Dette for å synliggjøre både selskapets og næringens betydning for lokalsamfunnet, men også for å synliggjøre lokalsamfunnets historie som fiskerisamfunn, noe som har hatt stor betydning for utviklingen av selskapet. Deretter beskriver jeg Midnor Groups virksomhetsområder, selskapsstruktur og eierstruktur, før jeg kort går nærmere inn på selskapets to eiere og deres bakgrunn. Også for Fjord Seafood presenterer jeg selskapets hjemområde – Brønnøy kommune – før jeg beskriver selskapets virksomhetsområder, selskapsstruktur og eierstruktur. Til slutt i presentasjonen av Fjord Seafood gis en presentasjon av de to eierne jeg ser nærmere på i denne studien – selskapets gründere: Brødrene Paul Birger Torgnes og Arnfinn Torgnes.

### 5.1 Sjømatselskapet Midnor Group AS

Midnor Groups hovedkontor ligger i Hestvika (Se Kart 1). Øykommunen Hitra har et areal på 680 km<sup>2</sup> og har 4048 innbyggere, som alle bor i strandsonen rundt øya. Her er også næringsaktiviteten i kommunen lokalisert. Frøya kommune er en øykommune med et areal på 231 km<sup>2</sup> og 4 146 innbyggere (SSB 3). Det meste av Hitra/Frøya-områdets næringsliv er rettet mot sjøen og karakteriseres av skipsverft, havbruk og medfølgende støttenæringer omkring disse. Ifølge plansjef Johannes Fjellvær i Hitra kommune er det oppdrettsnæringen som står for den største verdiskapingen og sysselsettingen i kommunen. Fjellvær trekker spesielt frem de store næringsmessige ringvirkningene havbruket fører med seg; eksempler han tar frem er underleverandører, støttefunksjoner og servicenæring. Området var tidlig ute med oppdrett og har derfor svært mange konsesjonslokaliteter for produksjon av matfisk av laks og ørret (se Tabell 7). Én årsak til at oppdrettspionerene lyktes her, er at området ikke opplevde de store dramatiske ringvirkningene av kollapsen i fiskeriene på slutten av 1960-tallet. Landbaserte foretak som Frøya Fiskeindustrier (på Frøya)<sup>60</sup> og Astor (på Hitra)<sup>61</sup> klarte å omstille virksomhetene sine. Derfor fantes det både investorer og kunder som livberget og hjalp oppdrettspionerene i gang (Hammer 2000, Foss og Hammer 1997). I dag er det oppdrettsnæringen som har tatt over som ”lommebok” for det lokale næringslivet, forteller Johannes Fjellvær.

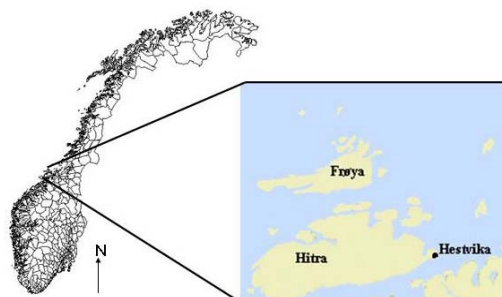
---

<sup>59</sup> Hitra kommune og Frøya kommune er en av få kommuner i Norge hvor ordførerne selv tar til orde for en kommunesammenslåing, og jeg omtaler de to kommunene som Hitra/Frøya-området.

<sup>60</sup> Frøya Fiskeindustrier var et foretak som drev foredling av hvitfisk og etter hvert også fangst og oppdrett. De kjøpte fisk fra oppdrettsnæringen samtidig som de solgte fôr til oppdretterne i næringens barndom (da var fôret i stor grad avskjær fra fiskeindustrien). Etter hvert begynte også Frøya Fiskeindustri med oppdrett parallelt med foredlingen av hvitfisk (Berge 2001, Foss og Hammer 1997).

<sup>61</sup> Astor var et foredlingsforetak som blant annet lagde hermetikk av både fisk og skalldyr. Astor begynte svært tidlig å kjøpe oppdrettsfisk fra oppdrettspionerene på Hitra, og i likhet med Frøya Fiskeindustrier var også Astor en leverandør av fôr i næringens barndom (Hammer 2000).

Kart 1. Kart over Midnor Groups hjemmeområde



Kilde: Veivesenet, Norsk senter for bygdeforskning. Kildene mangler målestokk.

Tabell 7. Konsesjonslokaliteter i kommunene Hitra og Frøya

	Matfisk	Klekkeri/ Yngel	Settefisk	Skalldyr
Laksefisk	349	8	7	
Torsk	3			
Kveite	1	1		
Blåskjell				3
Kråkebølle				1
Kamskjell				3
Østers				1
Sum	353	9	7	8

Tabellen gir en oversikt over permanente kommersielle konsesjonslokaliteter i kommunene Hitra og Frøya. Den viser at Fiskeridirektoratet har 353 permanente konsesjonslokaliteter for matfisk registrert i de to kommunene. 349 av disse er for produksjon av laks og ørret. Hitra har 133 av disse mens Frøya har 216. De aller fleste av disse konsesjonene ble etablert før 1986. Kilde: Fiskeridirektoratet 2003c.

Konsernet *Midnor Group* bestod pr 31/12 2002 av 26 heleide matfiskkonsesjoner, fem settefiskkonsesjoner, ett slakteri og ett foredlingsanlegg. Konsernets heleide virksomheter hadde til sammen 250 ansatte<sup>62</sup>, hvorav flesteparten jobbet i slakteriene og i foredlingsanlegget. Selskapets oppdrettsaktivitet foregikk i kommunene Hitra, Frøya, Snillfjord, Agdenes og Rissa i Sør-Trøndelag fylke, og kommunene Aure og Halså i Møre og Romsdal. I tillegg hadde selskapet eierinteresser i virksomheter lokalisert i kommunene Bjarkøy, Dyrøy, Skjervøy og Skånland i Troms fylke (se Kart 4 i kapittel 6). Konsernets driftsresultat kom på et underskudd på 359 294 000 NOK<sup>63</sup> etter skatt. Også de andre selskapene i grupperingen gikk med betydelige underskudd i 2002 – blant annet *Terra Seafood* som hadde et underskudd på 34 899 000 NOK (Midnor Group 2003). *West Fish Aarsæther* gikk i 2001 med et underskudd på 67 510 910 NOK etter skatt (West Fish Aarsæther 2002).

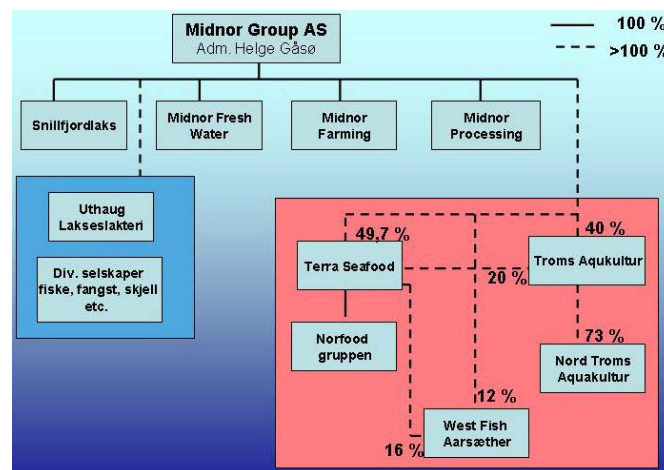
Figur 8 viser foretakene som selskapet består av: *Midnor Group AS* – administrasjons- og holdingforetaket – hadde 10 ansatte, mens stammen i selskapsstrukturen utgjøres av de tre

<sup>62</sup> Alle tall for antall ansatte er fra 2001. Selskapet har ikke oppgitt disse tallene i årsmeldingen for 2002.

<sup>63</sup> Selskapets resultat for 2001 var på 37 925 000 NOK etter skatt (Midnor Group 2003).

foretakene *Midnor Fresh Water*, *Midnor Farming*, *Midnor Processing*, som alle var eid 100 % av holdingforetaket *Midnor Group AS*. I tillegg kommer det rene eiendomsforetaket *Snillfjordlaks*, som også var eid 100 % av holdingforetaket. *Midnor Fresh Water* som produserte selskapets smolt hadde 20 ansatte, mens *Midnor Farming*, som var matfiskprodusenten i konsernet, hadde 80 ansatte. Selskapets slakteri- og foredlingsvirksomhet – *Midnor Processing* – utgjorde med sine 140 ansatte den største aktiviteten i selskapet. Foretakets slakteri var lokalisert på Dolmøy i Hitra kommune. *Midnor Group AS* kontrollerte også 47 % av eierandelene i et slakteri i Ørland kommune – *Uthaug Lakseslakteri* – som slaktet konsernets produksjon av ørret. *Midnor Group* eide videre – sammen med et oppdrettselskap fra Steigen kommune, *Follalaks AS*<sup>64</sup> – 40 % av oppdrettselskapet *Troms Aquakultur* som hadde 12 konsesjoner i Troms fylke. Sammen med *Follalaks AS* eide *Midnor Group* også eksportforetaket *Terra Seafood* med hovedkontor i Trondheim. Dette foretaket solgte hvitfiskprodukter, lakse- og ørretprodukter og skalldyr gjennom et internasjonalt markedsapparat. Mesteparten av fisken konsernet produserer selges gjennom *Terra Seafood*, men *Terra Seafood* omsetter også både rød- og hvitfisk og skalldyr fra andre produsenter (*Terra Seafood*). Midnors andel i dette eksportforetaket er 49,7 %, og Midnors administrerende direktør – Helge Gåsø – satt som styreformann i foretaket. Et tredje foretak *Midnor Group* eide sammen med *Follalaks*, er hvitfiskforetaket *West Fish Aarsæther*. *West Fish Aarsæther* hadde virksomheter innenfor trålere, salg og foredling, og *Midnor Groups* eierandel var på 12 %. Til sammen eier Midnor og *Follalaks* 52 % av *West Fish*. Helge Gåsø var også styreleder i dette foretaket (*Midnor Group* 2003, *Midnor Group* 2002, *West Fish Aarsæther* 2002).

Figur 8. *Midnor Groups* selskapsstruktur



Figuren gir en oversikt over foretakene *Midnor Group* har eierskap i. Foretakene i den rosa boksen er foretak *Midnor* har kjøpt sammen med oppdrettselskapet fra Steigen. Kilde: *Midnor Group* 2003, *Midnor Group* 2002, *Midnor Group* 2001.

<sup>64</sup>Follalaks har 4 settefiskkonsesjoner, 16 matfiskkonsesjoner hvorav fire er deleide, ett slakteri, og 80 ansatte (*Terra Seafood*), og eies av brødrene Martin Sivertsen og Tharald Sivertsen. Tharald Sivertsen var mangeårig leder av NFF og siden leder av FHL-Havbruk frem til april 2002. Foruten å være leder i FHL-Havbruk, har Sivertsen vært sentral skikkelse i forhandlingene Norge har hatt med EU om "lakseavtalen" (Norsk telegrambyrå (NTB)2002a, NTB 2002b).

Midnor Group definerer gjennom eierskapet sitt i Terra Seafood, EU-markedet som sitt hovedmarked. I tillegg til EU-markedet har Midnor Group satset på Asia, hvor den geografiske avstanden mellom produksjonssted og kunde har vært en stor utfordring. Midnor Group har imidlertid klart å levere regelmessige leveranser av fersk ørret til Japan gjennom chartret flyfrakt fra Værnes.

Midnor Group var som vi ser av Tabell 8 i realiteten eid av Helge Gåsø, gjennom foretakene *Frøy Storkiosk AS* og *Gåsø Næringsutvikling AS* (til sammen 64,76 %), og Ole Haugen, gjennom foretaket *Ole Haugen AS* (22,50 %).

Tabell 8. Midnor Groups eiere pr 31/12 2003

	Antall A-aksjer	Eierandel
Helge Gåsø	1425	28,5
Ole Haugen AS	1125	22,5
Frøy Storkiosk AS	1088	21,76
Gåsø Næringsutvikling AS	725	14,5
Ove Midtflø	100	2
Alf J. Hakkebo	37	0,74
Midnor Group AS	500	10
<b>Totalt antall aksjer</b>	<b>5000</b>	<b>100</b>

Kilde: Midnor Group 2003.

I selskapets styre satt Helge Gåsø og Ole Haugen sammen med en ekstern styreleder; Bernhard J. Sandvik fra Trondheim. Styrets arbeidsform karakteriseres av økonomisjef Sven Amund Fjeldvær som svært uformell og ”*mye tas over telefon*”. Helge Gåsø, som både var største eier, styremedlem og administrerende direktør, innehadde en svært sterk og innflytelsesrik posisjon i selskapet:

*”[Fjeldvær ler] Jeg vil vel si at daglig leder har ganske stor innvirkningskraft da. Han er både daglig leder og han er den absolutt største aksjonæren. Men det er klart han tar styret sitt med på råd. (...) Han er, som du kanskje vil oppdage, en ganske sterk personlighet, noe som kan være både positivt og negativt. Det er positivt når vi kommer til slike perioder som i høst [høsten 2001] hvor han skjærer gjennom og staker ut veien.” Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group.*

De ansatte har ifølge Helge Gåsø ønsket å få en egen representant i styret, men da fagforeningen fikk i oppdrag å utarbeide en rettferdig valgordning, munnet kravet etter hvert ut i ingen ting.

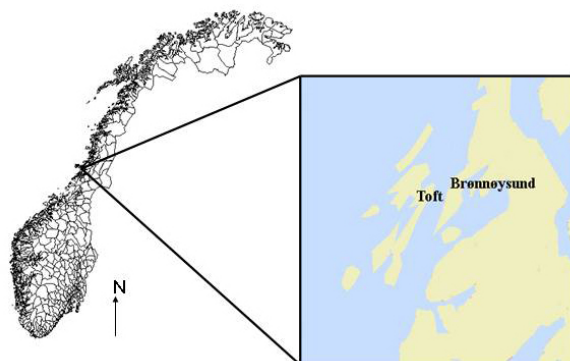
Ole Haugen, som kommer fra Dolmøya på Hitra, fortalte i mitt intervju med ham at han så og si vokste opp i oppdrettsnæringen og brukte all fritid med å jobbe på onkelens oppdrettsanlegg. Haugen har en praktisk utdanning innefor mekanikk og elektronikk, og startet yrkeskarrieren som sjømann før han begynte å jobbe på et skipsverft. Etter hvert startet han som selvstendig næringsdrivende entreprenør innenfor bygg- og anleggsbransjen. Han

forteller at han fikk mange oppdrag for havbruksnæringen på Hitra, og ble derfor godt kjent med aktørene i den lokale havbruksnæringen. Etter hvert fikk han jobb som næringskonsulent i den lokale banken med ansvar for bankens bedriftsengasjement. Etter å ha vært i banken i fem år, startet Haugen i 1990 som daglig leder i settefiskforetaket Lensvik Fisk. I 1991 etablerte han, som én av fire eiere, selskapet som i dag er Midnor Group, og han er den eneste av disse fire som fortsatt er involvert i selskapet. Fiskersønnen Helge Gåsø (Ukeadressa 2003) forteller i mitt intervju med ham at hans formelle utdanning er Artium fra videregående skole i Trondheim. Etter Artium i 1983 gjorde Gåsø rask karriere i den lokale bedriften på hjemstedet Dyrvik – *Frøya Fiskeindustri*. Han begynte som regnskapssekretær, men hadde i løpet av to år blitt kontorsjef. Tre år senere – i 1988 – ble han assisterende administrerende direktør, en stilling han hadde frem til 1991. Fra 1991 og frem til 1996 satt Gåsø som administrerende direktør i *Frøya Fiskeindustri*. Samtidig etablerte han seg som eier i *Frøya Fiskeindustri* gjennom etableringen av *Frøya Holding* som ervervet alle aksjene i *Frøya Fiskeindustri* (Foss og Hammer 1997). I 1994 kjøpte Gåsø seg inn i Midnor Group og ble styreformann i selskapet. Da *Frøya Holding* ble solgt til *Hydro Seafood* i 1996, ble Gåsø med, og han satt med ansvaret for *Hydro Seafoods* produksjon i Norge. Han sa opp denne stillingen i 1997 og kjøpte *Astor* gjennom Midnor Group. Gåsø ble da daglig leder i *Astor*. Etter fusjonen mellom *Astor* og *Midnor* i 2000 blir Helge Gåsø administrerende direktør i *Midnor*.

## 5.2 Børsselskapet Fjord Seafood ASA

Fjord Seafoods hjemområde er Brønnøy kommune på Sør-Helgeland i Nordland, og selskapets hovedkontor ligger på Toft (se Kart 2). Brønnøy har et areal på 1 040 km<sup>2</sup> og har 7 519 innbyggere. Kommunesenteret – Brønnøysund – har 5000 av disse (SSB 4). Brønnøysundsregistrene dominerer, i følge næringssjef Knut Horn, næringsaktiviteten i kommunen – både som den største arbeidsgiveren og med en betydelig spinn-off aktivitet. Horn snakker også entusiastisk om bergverksindustrien i Brønnøy. I 1993/1994 startet en kommersiell kalkutvinning som i dag sysselsetter vel 100 personer. I tillegg til de store kalkforekomstene har Brønnøy Europas største forekomst av silitt – en forekomst Horn har store forventninger til. Transportselskapet Torghatten er også en viktig del av næringsaktiviteten i kommunen. I tillegg er regionsslakteriet og Nordlands største meieri lokalisert i kommunen. Brønnøy var en fiskerikommune frem til silda forsvant på slutten av 1960-tallet, og hadde da vel 350 landbaserte arbeidsplasser: ”*Da silda forsvant og resten av fisken med, så var det borte. Over natta nesten, og i dag har vi en halv arbeidsplass. Det er en som tar imot fisk i fra sjarkene og sender den videre. Det er alt. Så det har vært en dramatisk endring.*” (Knut Horn, Brønnøy kommune). Brønnøy var heller ikke med på oppdrettsboomen, og sjøområdene i kommunen har derfor relativt få lokaliteter (se Tabell 9). Før Fjord Seafood begynte å vokse, utgjorde ikke havbruk noen stor del av kommunens næringsliv.

Kart 2. Kart over Fjord Seafoods hjemmeområde



Kilde: Veivesenet, Norsk senter for bygdeforskning. Kildene mangler målestokk.

Tabell 9. Konsesjonslokaliteter i Brønnøy

	Matfisk	Klekkeri/ Yngel	Settefisk	Rekreasjon/ Sølfiske	Skalldyr
Laksefisk	12	1	1	1	
Røye	1	1	1		
Torsk	4				
Marin		1			
Skjell					2
Blåskjell					4
Sum	17	3	2	1	6

Tabellen gir en oversikt over permanente konsesjonslokaliteter i Brønnøy kommune, og som vi ser er kontrasten til Hitra/Frøya-området stor når det gjelder laksefisk. Brønnøy har bare 12 konsesjonslokaliteter mot Hitra/Frøya-områdets 349 (Hitra 133 konsesjonslokaliteter for matfisk og Frøya 216). Kilde: Fiskeridirektoratet 2003c.

Konsernet Fjord Seafood bestod pr 31/12 2002 av til sammen 148 konsesjonsekvivalenter i USA, Chile, Skottland og Norge, en internasjonal produksjon av smolt og rogn, seks slakteri (ett i USA, ett i Chile og tre i Norge), foredlingsanlegg rundt om i verden (USA, Chile, Belgia, Island, Nederland, Norge, Storbritannia og Sverige) (se Kart 3). Selskapets norske oppdrettsproduksjon var lokalisert i kommunene Nærøy og Leka i Nord-Trøndelag, i Alstadhaug, Brønnøy, Dønna, Herøy, Røst og Sørfold kommuner i Nordland, og Bremanger, Flora, Gulen og Vågsøy i Sogn og Fjordane (se Kart 5 i kapittel 6). Samlet omsatte konsernet for 4 249 536 000 NOK i 2002, mens resultatet samme år ble på – 151 021 000 NOK (etter skatt).<sup>65</sup> Konsernet hadde til sammen nær 3 700 ansatte, hvorav de fleste utenfor Norge (Fjord Seafood 2003b).<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Konsernets omsetning for 2001 var 3 365 449 000 NOK, mens resultatet ble på – 650 320 000 NOK (etter skatt).

<sup>66</sup> I 2001 var 3 300 av selskapets daværende 4000 ansatte, ansatt utenfor Norge (Fjord Seafood 2002).



### Kart 3. Fjord Seafood et globaliserende havbrukskonsern



Kartet gir en oversikt over Fjord Seafoods internasjonale virksomhet. Kilden mangler målestokk. Kilde: Fjord Seafood 2002.

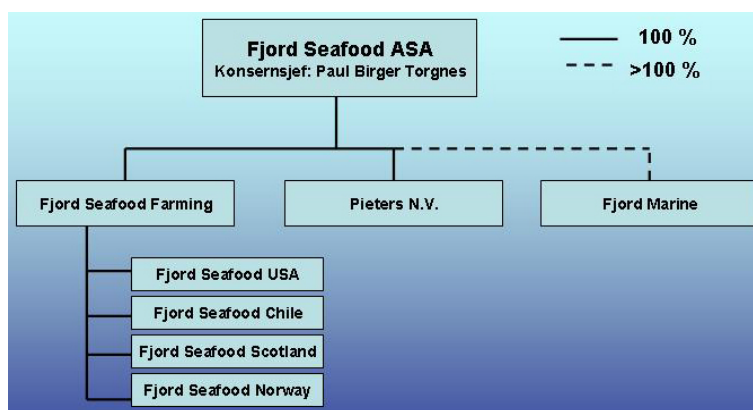
Figur 9 gir et bilde av Fjord Seafoods selskapsstruktur: *Fjord Seafood ASA* – administrasjons- og holdingsforetaket – hadde 70 ansatte. De aller fleste av disse var i Brønnøy kommune, men i løpet av 2002 ble finansavdelingen flyttet til Oslo. Globaliseringen av selskapet gjør at agglomerasjonsfordeler i Oslo vurderes mer hensiktsmessig enn deglomerasjonsfordeler på Toft:

*”(...) We must use systems and staffing that make us function as a unified international enterprise, rather than a balkanized group of states. Relocating key Financial Group functions to Oslo is an important step in that direction; it will allow us to serve the whole world from a single international hub. (Fjord Magazine 2002:4).*

Selskapet var, som vi ser av figuren, organisert inn to divisjoner: *Fjord Seafood Farming* – som igjen var organisert etter produksjonsområder – og *Pieters N.V.* *Fjord Seafood USA* – en av USAs aller største lakseprodusenter – bestod av de heleide datterselskapene *Atlantic Salmon of Maine (ASM)*, *Ducktrap River Fish Farm (Ducktrap)* og *Windward Seafood (WS)*. ASM var et integrert oppdrettsforetak som hadde kontroll over verdikjeden fra stamfisk/rogn til videreforedling, mens Ducktrap var et rent foredlingsforetak med sterke merkevareprodukt. WS var et salgs- og distribusjonsforetak med hovedsete i Miami. Foretaket drev med import av oppdrettet laks fra Chile, og foretaket var en ledende på markedet innen salg av laks i USA. Foretaket solgte og distribuerte også andre fiskeprodukter fra Sør-Amerika. Produksjonsområdet til *Fjord Seafood Chile* – et av de største oppdrettsforetakene i Chile – strakk seg over hele verdikjeden frem til og med slakting. Foretaket produserte hovedsakelig atlantisk laks, men også coho og ørret. *Fjord Seafood Scotland* produserte smolt og matfisk på Western Islands og Scottish Mainland. *Fjord Seafood Norway (FSN)* – den norske delen av konsernet – hadde en integrert produksjon av stamfisk, rogn, smolt og matfisk. I tillegg hadde FSN en egen prosessdivisjon bestående av 3 slakteri og 2 primærforedlingsanlegg.

Hovedkontoret var samlokalisert med hovedkontoret til *Fjord Seafood ASA* på Toft (se Kart 2). Virksomheten til det belgiskbaserte salgs- og foredlingsforetaket *Pieters* strakk seg fra prosessering og foredling til salg og distribusjon av et bredt spekter av arter og produkter. Foretakets produktfokus var primært rettet mot såkalte ”value-added products” (VAP) – eller sekundærforedlede merkevareprodukt (Fjord Seafood 2003b, Pieters 2003, Fjord Seafood 2001). *Fjord Marine* var Fjord Seafoods strategiske posisjonering i forhold til oppdrett av nye arter. Intensiv oppdrett av torsk fra rogn til slaktefisk, oppforing av villfanget torsk, samt oppdrett av ”seabass” og ”seabream” var hovedaktivitetene til foretaket, men *Fjord Marine* var også involvert i oppdrett av steinbit og kveite. Virksomheten var – med unntak av seabass- og seabreamoppdretten i Tyrkia – preget av å være forsknings- og utviklingsarbeid (Fjord Seafood 2001).

Figur 9. *Fjord Seafoods* selskapsstruktur



Figuren gir en oversikt over *Fjord Seafoods* selskapsstruktur. *Fjord Seafood* eide 35,5 % av *Fjord Marine*, og har opsjon på å kjøpe de rastrende aksjene. Kilde: *Fjord Seafood* 2003b.

*Fjord Seafood* definerer EU og USA som sine hovedmarked gjennom eierskapet i *Pieters*, *Ducktrap* og *Windward Seafood*. 97,4 % av *Pieters* salg var i 2002 i Europa, mens *Ducktrap* og *Windward Seafood* er rettet mot det amerikanske markedet (Fjord Seafood 2003b, Fjord Seafood 2002).

Børsnoterte *Fjord Seafood ASA* hadde 6 557 aksjonærer (pr 31/12 2002), hvorav 28,35 % var utenlandske. Som Tabell 10 viser, hadde selskapet en blanding av industrielle og finansielle eiere. Største eier var det Måløybaserte hvitfiskselskapet *Domstein ASA* – kontrollert av Rolf Domstein – som, medregnet datterselskapet *Domstein Enghavs* eierandel, eide 20,69 % av aksjene. Nest største eier – amerikanske *Seaboard Corporation* – fulgte hakk i hel med sine 20,68 % av aksjene (se Tabell 10). *Seaboard Corporation* var – ifølge konsernsjef Paul Birger Torgnes – USAs største svineprodusent og en av USAs største kyllingprodusenter. Lengre ned i Tabell 10 finner vi et annet amerikansk selskap, *ContiGroup Companies* som eier 1,39 % av aksjene. Dette selskapet var, ifølge Torgnes, et av de 10 største privateide familieselskapene i USA, og var verdens største storfeprodusent, USAs nest største svinekjøttprodusent, og USAs 5. største kyllingprodusent. Det statlige investeringselskapet *SND Invest* var største finansielle eier med 8,08 %. Selskapets gründere – Torgnesbrødrene –

kontrollerte til sammen 1,62 % av aksjene. Eierstrukturen er som vi ser av tabellen, ikke dominert av én eier.

Styreformann i selskapet var største eier og konsernsjef i Domstein ASA, Rolf Domstein. Foruten styreformannen hadde styret 8 medlemmer. Av disse var to representanter fra de ansatte (begge norske), to var aksjonærvalgte representanter, (begge norske). SND Invest, ContiGroup Companies og Seaboard Corporation hadde en representant hver (Fjord Seafood ASA1, Fjord Seafood 2003b, Fjord Magazine 2002).

Tabell 10. De 20 største eierne i Fjord Seafood ASA pr 31/12 2002.

	Antall aksjer	Eierandel %
Seaboard Corporation	88 398 881	20,68
Domstein ASA	55 418 164	12,50
Domstein Enghav AS	33 000 000	8,19
SND Invest AS	34 551 242	8,08
Odin Norge	17 149 563	4,01
Continental Enterprises Ltd.	15 782 214	3,69
Odin Norden	14 350 457	3,36
Skagen Vekst	6 303 182	1,47
Contigroup Companies	5 950 000	1,39
Fondsfinans ASA	4 952 693	1,16
Sparebankenes Sikringsfond	4 876 417	1,14
Nordea Avkastning	4 790 333	1,12
DNB Market aksjehandel/analyse	4 708 505	1,10
Vital Forsikring ASA	4 394 867	1,03
Torgnes Akva AS	3 598 934	0,84
Verdipapirfondet Fondsfinans Aktiv	3 596 929	0,84
Verdipapirfondet Fondsfinans Aktiv II	3 583 151	0,84
Nordea vekst	3 449 333	0,81
Torgnes Invest AS	3 333 351	0,78
Mathisen & Lyng rederi	3 333 333	0,78
Totalt antall aksjer	315 521 549	73,81

Kilde: Fjord Seafood 2003b.

Arnfinn Torgnes som kommer fra Toft i Brønnøy kommune, er utdannet lærer ved Bodø Lærerhøyskole. I tillegg har han formell utdanning innenfor aquatisk økologi og fiskerifag fra Høyskolen i Bodø. Han fortalte videre at han også er en av de første som ble utdannet *eksportkandidat* ved Norges Eksportskole. Etter endt utdanning jobbet han som lærer i fire år før han ble fiskeindustribedriftsleder og fiskeoppdretter i 1985/1986. Fiskeoppdrett har deretter, med unntak av bijobber som lærer innimellom, vært Arnfinn Torgnes' fulltidsgeskjeft. Paul Birger Torgnes er utdannet fiskeriøkonom fra høyskolen i Bodø og har det han selv kaller "*en tilleggsutdanning*" fra Fiskerihøyskolen i Tromsø. Han forteller i mitt intervju med ham at han startet yrkeskarieren i studietiden med å jobbe med fiske og fangst. Etter endte studier arbeidet Paul Birger Torgnes som fiskerirettleder for kommunene på Sør-Helgeland. Deretter jobbet Paul Birger Torgnes i den politiske ledelsen i Fiskeridepartementet som personlig sekretær for fiskeriminister Thor Listau i regjeringen Willoch (Høyre) (Aftenposten 1984), før han begynte i *Helgeland Sparebank* som ansvarlig for bankens engasjement innenfor fiskeri og havbruk. I 1987 tiltrådte han som Generalsekretær og dagligleder i *Norske Fiskeoppdretteres Forening* (Aftenposten 1987). I en kort periode var han også leder for den internasjonale bransjeforeningen. I 1994/1995 begynte Paul Birger

Torgnes som avdelingsdirektør i *Felleskjøpet Trondheims* havbruksdivisjon. Han ble deretter direktør for *Felleskjøpet Aqua*, da *Felleskjøpet Trondheim* fisjonert ut havbruksdivisjonen i eget selskap. Da *Felleskjøpet* og *Statskorn/Stormøllen* fusjonerte havbruksvirksomhetene sine, ble Paul Birger Torgnes med som administrerende direktør i det nye selskapet, *NorAqua*. Denne stillingen hadde Paul Birger frem til 1997. Da startet han som daglig leder i selskapet som etter hvert skiftet navn til Fjord Seafood – *Torgnes Invest* (DN 1996a, DN 1996b, DN 1997a, DN 1997b).

### 5.3 Oppsummering

I dette kapittel har jeg presentert de to caseselskapene *Midnor Group* og *Fjord Seafood* slik de fremstod 31/12 2002. *Midnor Group* var i realiteten eid av to eiere, som begge bodde i selskapets hjemområde. Karakteristisk for dette området er havbruksnæringens sterke posisjon i kommunenes næringsliv. Kommunenes historie som fiskerikommuner er viktig å trekke frem, særlig det at hjørnesteinsbedrifter klarte å omstille seg i fiskerikrisen på 1960-tallet. Kjerneaktiviteten til *Midnor Group* var oppdrett, slakting og foredling av laks og ørret. Selskapets heleid virksomhet var lokalisert i nærliggende områder til Hitra/Frøya. *Midnor Group* hadde i tillegg til den heleide kjerneaktiviteten eierinteresser i et hvitfiskselskap med hjemmebase i Ålesund, et salgsselskap med hovedkontor i Trondheim og et oppdrettsselskap i Troms. Selskapets heleide virksomheter hadde i 2001 250 ansatte. EU-markedet og det Japanske markedet er selskapets hovedmarkeder. *Fjord Seafood* var derimot børsnotert, og hadde i 2002 6 557 eiere, hvorav få bodde i selskapets hjemområde. Det Måløybaserte hvitfiskkonsernet *Domstein ASA* var største eier, mens amerikanske *Seaboard Companies* var nest største eier. Disse to selskapene hadde så godt som jevnstore eierposter. *Fjord Seafood* hadde også mange finansaktører inne på eiersiden. *SND Invest* var den største av disse. Torgnesbrødrene kontrollerer til sammen 1,62 % av selskapets aksjer. Karakteristisk selskapets hjemområder er at havbruksnæringen ikke synes å ha like sterk posisjon i kommunenes næringsliv som i Hitra/Frøya-området. Fiskerikrisen på 1960-tallet fikk store ringvirkninger for næringsstrukturen i Brønnøy, og så godt som alle fiskerirelaterte virksomheter forsvant. *Fjord Seafoods* kjerneaktiviteter var en internasjonal og integrert produksjon av matfisk, samt slakting, foredling og salg av både laksefisk, hvitfisk og andre sjømatprodukter. Selskapet hadde i 2002 nær 3 700 ansatte. *Fjord Seafoods* hovedmarkeder er markedene i Europa og USA.

## 6 Hovedlinjer i caseselskapenes historie

I kapittel 1 presenterte jeg tre spørsmål som skulle bidra til å skape en oversiktlig og strukturert rapport. Her svarer jeg på det første spørsmålet: *Hva er hovedlinjene i de to caseselskapenes utvikling?* Dette kapitlet er således den første byggesteinen i rapportens konklusjon (kapittel 9).

Jeg starter med å beskrive Midnor Groups historie, som etter mitt syn består av to hovedlinjer: Selskapets vei fra settefiskprodusenten *Lensvik Settefisk* til å bli et sjømatelskap med en integrert produksjon av oppdrettet laks- og ørretprodukter, og eierinteresser innenfor fangst av hvitfisk og salg av hvitfiskprodukter, laks-/ørretprodukter og skalldyr er den ene. Den andre linjen er endringene i selskapets eierskap, som har blitt fornyet gjennom lokale utskiftninger i et fra før lokalt eierskap. Deretter, i delkapitlet *Fjord Seafood – fra fars stuebord til Oslo Børs* beskriver jeg Fjord Seafoods historie. Også for Fjord Seafood ser jeg to hovedlinjer: Selskapets vei fra familieselskapet *Torgnes Fiskefarm* til et globalt sjømatelskap med en integrert internasjonal oppdrettsproduksjon bestående av både laks, coho, ørret og nye arter, i tillegg til en internasjonal foredling av hvitfisk og salg av hvitfiskprodukter, laks-/ørretprodukter og skalldyr. Den andre linjen i Fjord Seafoods historie er utviklingen i selskapets eierskap, hvor det lokale eierskapet har blitt tynnet ut etter hvert som selskapet har vokst og tatt de nødvendige forberedelsene til børsnoteringen. I delkapitlet *Første delkonklusjon – hovedlinjene i selskapenes historie* oppsummerer jeg hovedlinjene i de to selskapenes historie.

### 6.1 Midnor Group – fra settefisk til sjømatprodusent

Norsk havbruksnæring opplevde som jeg var inne på i kapittel 1 et konkursras uten sidestykke i næringens korte historie mellom 1987 og 1995. Det er i dette raset historien til Midnor Group starter. En av selskapets 4 gründere – informant Ole Haugen – begynner historien om Midnor Group med å fortelle om Agdenesfirmaet *Lensvik Fisk*, som bestod av ett settefiskanlegg og to matfiskkonsesjoner (to matfiskanlegg). Haugen – som på denne tiden hadde en havbruksrelatert jobb i Fokus banks filial på Hitra – takket ja til jobben som daglig leder i *Lensvik Fisk*. Etter hvert fant Haugen ut at selskapet hadde større økonomiske problemer enn hva han ble forespeilet:

*”Jeg brukte ikke lang tid på å finne ut at det var større økonomiske problemer i Lensvik Fisk enn det jeg fikk opplyst da jeg begynte. Jeg forsøkte jo å få et bedre grep om inntjeningen og driften, samtidig som vi forsøkte å få en avklaring med kreditorer som gjorde at vi kunne ha en mulighet til å overleve. Det lyktes vi ikke med.” Ole Haugen, Midnor Group.*

1/9 1991 – etter knapt et år i sjefsstolen – rådde han styret i *Lensvik Fisk* om å gå til skifteretten. Haugens gamle arbeidsgiver – Fokus bank – fikk da hånd om anlegget, og de bad Haugen ta ansvar for driften av selskapet inntil nye eiere var på plass. Haugen tenkte at kanskje han og noen av de gamle eierne i *Lensvik Fisk* klarte å kjøpe tilbake aktiva i

selskapet. Ole Haugen og tre andre etablerte 1/12 1991 foretaket *Lensvik Settefisk*, og de klarte å stable på beina nok egenkapital gjennom lån til at de fikk kjøpt tilbake aktiva fra konkursboet.

Fra 1992 og utover, forteller Haugen, begynte enkelte aktører i næringen å kjøpe opp andre oppdrettere. Eierne i *Lensvik Settefisk* gjorde da en vurdering og så at de selv ble en oppkjøpskandidat om de satt på gjerdet for lenge:

*”Skal vi sitte passive å se på at de selskapene som kommer for salg blir kjøpt opp av andre, eller skal vi etter hvert komme på banen og selv prøve å få tak i noen av anleggene?(...) vi ønsket å komme på offensiven. Selv om vi hadde en begrenset finansiell evne, så vi at strukturendringene var i ferd med å komme så fort – og så kraftig – at vi måtte ha et aktivt forhold til dette.” Ole Haugen, Midnor Group.*

Situasjonen i norsk havbruksnæring var fortsatt vanskelig. Næringen slet med store og hyppige sykdomsutbrudd samtidig som havbruksselskapene manglet tillit og slet med å få finansiert driften. Det var nettopp denne situasjonen som gjorde selskapet i stand til å ekspandere til tross for at finansiering var knapp – *Lensvik Settefisk* måtte av og til konvertere oppgjør til aksjer i matfiskanleggene de leverte settefisken til. På denne måten ble selskapet sittende med en del minoritetsposter som de over tid utviklet til 100 % poster. I 1994 hadde selskapet oppnådd 100 % eierskap i 2 matfiskkonsesjoner og varierende eierinteresser i ytterligere 5 konsesjoner.

Idyllen mellom de fire kompanjongene som etablerte *Lensvik Settefisk* vek i 1994 plass for så store samarbeidsvansker at de ønsket å hente inn nye krefter på eiersiden. *Frøya Holding* – som gjennom hele 1990-tallet kjøpte seg kraftig opp i norsk havbruksnæring<sup>67</sup> – ønsket å kjøpe ut alle eierne i *Lensvik Settefisk*. Men noen – antageligvis Ole Haugen – var ikke interessert i å selge eierposten sin. I følge informant Helge Gåsø, som da satt som administrerende direktør og medeier i *Frøya Holding*, mistet man da interessen for *Lensvik Settefisk* i *Frøya Holding*. Gåsø forteller videre at de fire eierne da kom til ham og en annen frøyværing, NN<sup>68</sup>, med et tilbud om å la de få kjøpe seg inn i selskapet: *”Frøya [Holding] ønsket å kjøpe majoritet, men det ville de ikke selge ut. Når det ikke gikk, ønsket jo de andre meg som partner da.”* (Helge Gåsø. Midnor Group). Ole Haugen – derimot – hevder at det var Gåsø og NN som tok kontakt med de fire og meldte kjøpsinteressen sin etter at *Frøya Holding* trakk seg. Uansett hvem som kom til hvem – Gåsø og NN kjøpte 33 % hver av *Lensvik Settefisk*, som nå fikk tre eiere; Ole Haugen (34 %), Helge Gåsø (33 %) og NN (33 %). Gåsø ble styreleder i selskapet, mens Ole Haugen fortsatte som daglig leder.

Med de to nye eierne på plass fortsatte selskapet vekststrategien langsomt de første årene etter eierskiftet. Helge Gåsø var i disse årene en relativt passiv eier. Han konsentrerte seg om jobben som administrerende direktør i *Frøya Holding*, og ble etter hvert – da *Hydro* kjøpte

---

<sup>67</sup> Allerede før omreguleringene i 1991 satset *Frøya Holding* (eller *Frøya Fiskeindustrier* som selskapet da het) ganske friskt på å kjøpe konsesjoner gjennom stråmenn (Berge 1998, Foss og Hammer 1997).

<sup>68</sup> Navnet på denne personen er anonymisert, da vedkommende ikke er intervjuet.

Frøya Holding – produksjonsdirektør i Hydro Seafood. Etter at Gåsø hadde sluttet i Hydro Seafood, ble han derimot en langt mer aktiv eier, og det er nå selskapets vekst virkelig skyter fart, med fremmedkapital fra Sparebank1 Midt-Norge. Nå meldte det seg også et behov for å få et navn som bedre reflekterte selskapets virksomhet. Selskapet skiftet derfor i 1995/1996 navn til Midnor.

I løpet av 1997-2000 kjøpte Midnor seg inn i *Astor* på Hitra, og ”*det var først da det ble størrelse på det*” for å bruke ordene til en av informantene. Midnor fikk da hånd om ytterligere 9 matfiskkonsesjoner og 4 settefiskkonsesjoner. I tillegg fikk Midnor hånd om landbaserte aktiviteter som slakteri- og videreforedlingsvirksomhet, noe selskapet ikke hadde hatt før. Oppdrettsaktiviteten til *Astor* ble overført til Midnor, mens den landbaserte virksomheten fortsatt skjedde i *Astors* regi. Helge Gåsø satt som daglig leder for *Astor*, mens Ole Haugen fortsatte som daglig leder i Midnor Group. *Astor* hadde store økonomiske problemer og foretaket ble nødt til å gjennomføre en refinansiering hvor en del av selskapets gjeld til *Sparebank1 Midt-Norge* ble konverterte til aksjer. Da *Midnor* og *Astor* fusjonerte, ble banken med over i det nye selskapet og fikk en eierandel på 9,9 %. Dette var en løsning som Gåsø og Haugen ikke vurderte som særlig hensiktsmessig, og i februar 2002 kjøpte *Midnor Group AS* bankens eierandel (Midnor Group 2003, Midnor Group 2002, Midnor Group 2001, Midnor Group 2000). Midnor Group kjøpte dessuten i denne perioden seg også inn i eksportselskapet *Terra Seafood* i Trondheim (Midnor Group 2000). Som jeg var inne på i forrige kapittel gjorde Midnor dette i tett samarbeid med Follalaks. I 2000 kjøper Midnor – sammen med Follalaks og *Terra Seafood* – selskapet *Troms Aquakultur* av Pan Fish. Midnor får da hånd om ytterlig 8 matfiskkonsesjoner (eid sammen med Follalaks). Virksomhetsområdet utvides med dette fra å være konsentrert i Midt-Norge til å også omfatte Troms. Midnors vekst stoppet ikke med dette. Grupperingen Midnor, Follalaks og *Terra Seafood* sikret seg tidlig i 2001 40 % av eierskapet i hvitfiskselskapet *West Fish Aarsæther* (West Fish 1, West Fish 2). I 2001 fusjoneres de resterende delene av *Astor* inn i Midnor Group og Helge Gåsø overtar som daglig leder. Kart 4 gir en oversikt over den romlige utviklingen av Midnor Groups sjøaktivitet fra 1991 til 2001.

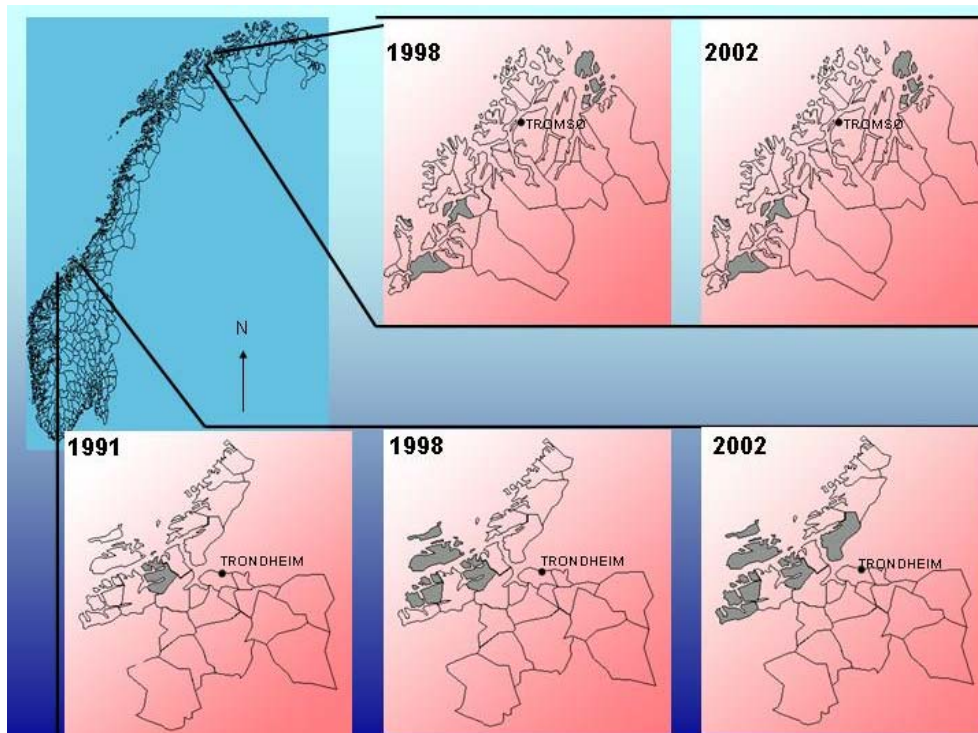
I 2001 oppstod det på nytt en vanskelig situasjon mellom Midnors eiere. NN ønsket å selge seg ut av Midnor, og den påfølgende kampen om Midnor endret maktbalansen i eierskapet dramatisk. NN fikk – for å bruke Fjeldværs ord – ”*beilere fra hele kysten*” på aksjeposten sin. En av disse var Fjord Seafood, som var interessert i å kjøpe ut alle eierne i Midnor. Men i stedet for å selge til Fjord Seafood – noe som ville betydd 200 millioner kroner inn på Gåsøs bankkonto (Ukeadressa 2003) – valgte Gåsø å bli med i Fjord Seafoods budrunde om selskapet. Gåsø gir uttrykk for at han fant denne situasjonen vanskelig:

*”(...) det ble litt spenning mellom ham [NN] og meg, fordi jeg følte jo ikke noe for det utsalget der. Det er klart at man må respektere at folk vil ut av det, men jeg følte at det hadde vært andre måter å håndtert det på. [pause] Det jeg følte mest var at de andre [Fjord Seafood] kunne tilby oppgjør i aksjer, mens jeg måtte tilby i cash-kroner. Det blir konkurranse på to forskjellige nivå da.” Helge Gåsø, Midnor Group.*



NN solgte til slutt til Gåsø, som økte eierandelen sin fra 48 %<sup>69</sup> til 64 %. Dette betydde et stort økonomisk løft for Gåsø. Haugen og NN hadde vært to jevnstore eiere som sammen hadde vært en motvekt til Gåsøs offensive holdning. Helge Gåsøs kjøp av NNs aksjer endret maktsammensetningen i Midnors eierskap dramatisk. Haugen gir uttrykk for at han opplevde situasjonen som vanskelig, og han forteller at det ikke var noen ”(...) ønskesituasjon, og det er ikke ideelt. Det setter meg i en situasjon der jeg føler at jeg i for stor grad blir for avhengig av hans gjøren og laden.”

Kart 4. Romlig spredning på Midnor Groups sjøaktivitet



Kartet gir fremstilling av den romlige spredningen av Midnor Groups produksjon av matfisk av laks (lokalitetskommuner) fra 1998 til 2001. I 1991 hadde selskapet kun en settefiskkonsesjon, som var lokalisert i Snillfjord kommune. I 1998 hadde Midnor produksjon av matfisk i kommunene Halså, Aure, Hitra, Frøya og Snillfjord i Midt-Norge, og i kommunene Bjarkøy, Dyrøy, Skjervøy og Skånland i Troms. I 2002 hadde selskapet produksjon av matfisk i de samme kommunene som i 1998, med unntak av Agdenes, Halså og Rissa som hadde kommet til. Kartkilden manglet målestokk. Kartkilde: Norsk senter for bygdeforskning. Datakilde: Ole Haugen og Helge Gåsø, Midnor Group og Fiskeridirektoratets konsesjonsregister.

## 6.2 Fjord Seafood – fra fars stuebord til Oslo Børs

En av Fjord Seafoods gründere – Arnfinn Torgnes – begynner historien om Fjord Seafood i 1985 da han fikk tildelt en konsesjon og etablerte *Torgnes Fiskeoppdrett*. Arnfinn Torgnes var daglig leder og stod for den aktive driften ute på anlegget sammen med faren, mens hans bror, Paul Birger Torgnes, var styreformann. Det tok imidlertid ikke lang tid før fiskesykdommene, og de andre problemene som herjet næringen på slutten av 1980-årene og begynnelsen av 1990-årene, truet driften. I 1990 var Torgnes Fiskeoppdrett slått konkurs. Arnfinn Torgnes

<sup>69</sup> Gåsø hadde økt eierandelen sin noe siden han kom inn i selskapet. Antageligvis gjorde han dette i forbindelse med Midnors kjøp av Astor.



fikk da tak i en investor – bergenser Per Grieg i bergensbaserte oppdrettsselskapet Grieg Seafood – og etablerte *Torgnes Fiskefarm* sammen med ham. Allerede fra 1992 drev Torgnes den samme konsesjonen han hadde gått konkurs med året før. De to brødrene hadde en onkel som også drev et oppdrettsanlegg. Da han døde, ble konsesjonen hans overdratt til Torgnes Fiskefarm. Fra 1994 hadde selskapet dermed to heleide konsesjoner, og de kjøpte seg dessuten også inn i et annet oppdrettsselskap i kommunen. Dette selskapets virksomhet var lokalisert i Velfjorden og bestod av 2 matfiskkonsesjoner og ett settefiskanlegg.

I 1996 så Torgnesfamilien at strukturendringene begynte å skyte fart, lønnsomheten blant oppdretterne var god og det var stor optimisme knyttet til næringen. Konsesjonene for å drive oppdrett ble ettertraktet, og konsesjonsinnehavere kunne innkassere en god "lottogevinst" om de solgte konsesjonen de hadde fått tildelt gratis fra myndighetene: "*Det var sommeren 1996 vi satt sammen med vår gamle far inne i stua der [Arnfinn Torgnes peker på nabohuset ut av vinduet til ett av Fjord Seafoods møterom] og diskuterte hva vi skulle gjøre nå.*" De to brødrene valgte til slutt ikke å selge konsesjonene. Tvert om bestemte de seg for å bli med på oppkjøpsbølgen gjennom selskapet *Torgnes Invest* – et selskap de etablerte for dette formålet:

*"Han bruker å si det min bror, at vi har valget mellom å spise og bli spist. Og hvis du har sett bilde av han, eller sett han, så er han jo litt rundere enn meg. Det er ikke vanskelig å se hva vi valgte. Vi valgte å spise [Arnfinn Torgnes ler]. Så da etablerte vi Torgnes Invest, og i oktober/november kjøpte vi det anlegget vi hadde deleierskap i, inne i Velfjorden. Vi fikk da 4 konsesjoner pluss et settefiskanlegg. Karusellen var i gang (...)." Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

Paul Birger Torgnes forteller at de ikke hadde mye kapital å finansiere veksten med. Det de hadde var noen konsesjoner og en idé. Ideen gikk ut på at de skulle opprette et morselskap (Torgnes Invest) som skulle vokse gjennom kjøp av veldrevne anlegg (konsesjoner) med god kapitalbalanse. De som eide disse anleggene skulle få oppjøret delvis i kontanter og delvis i aksjer i Torgnes Invest. Brødrene forhørte seg med oppdretterne i området for å se om noen av disse var interessert i forretningsideen, og den fristet helt klart mange av disse. Allerede i 1997 hadde Torgnes Invest 21 heleide matfiskkonsesjoner (Berge og Bjarnar 1998). Paul Birger Torgnes' forretningsidé førte til at en sammenslutning av regionale oppdrettere fra Sør-Helgeland og Namdalen vokste frem:

*"(...) Det var litt bevist også. For jeg drev min gamle fiskeoppdrett, NN på Leka dreiv sin, NN drev sin og NN drev sin. Vi hadde det her med at dette fremdeles var mitt. Og det, i alle fall personlig, har vært en viktig drivkraft for meg at selv om vi fusjonerte og slo oss sammen, så skulle vi fremdeles ha den holdningen at det her var mitt selskap. Vi brukte å fleipe med at vi måtte for Guds skyld ikke bli noen statsbedrift (...)." Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

De to brødrene var i starten de dominerende eierne og satt både som administrerende direktør og styremedlem. Men oppdretterne som kom inn i Torgnes Invest var ikke konkursbo. De krevde dermed skikkelig prising, noe som kostet penger, og eierne i Torgnes Invest trengte å finne kapitalsterke aktører som ønsket å investere i et havbruksselskap. SND Invest var en

slik aktør. SND Invest investerte i 1997 50 millioner kroner i Fjord Seafoods egenkapital og backet investeringen sin med å sette inn det Paul Birger Torgnes betegner som ”gode og kravfulle styremedlemmer.” Disse styremedlemmene var, ut fra det Arnfinn Torgnes forteller, mennesker med en helt annen bakgrunn enn de som allerede satt på eiersiden i Fjord Seafood. Frem til SND Invest kom inn, hadde eierne i Fjord Seafood vært folk som hadde drevet praktisk oppdrett og som fortsatt drev sine egne konsesjoner i en slags samdrift hvor de følte et sterkt personlig eierskap til ”sin konsesjon”. Med SND Invest kom det inn mennesker fra finansnæring og finansmiljø – eller ”kalkulatorfolk” som Arnfinn Torgnes kaller dem:

*”Jeg må si at jeg var litt skeptisk til at SND Invest kom inn. Jeg var redd for at dette her bare skulle være slike som jeg kaller kalkulatorfolk.(...) Når SND og den type folk kom inn, så fikk du fokus over på andre typer problemstillinger, selv om vi syntes de var helt håpløse i perioder. De hadde jo ikke peiling! Å stille slike spørsmål og tenke slik, det går jo ikke an, sa vi. Og nå har jo det blitt mer og mer finansielle investorer som har kommet inn, og det ganske tungt.” Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

Samdriftstanken hadde ofte vært preget av innbyrdes konkurranse – selv ut mot oppkjøper:

*”(...) det som er artig med fiskeoppdrett er jo å tjene penger, og det gjør du jo når du selger laksen. Det er artig at det blir min familiebedrift som får tilslaget fra eksportøren, og jeg liker jo å tyne eksportøren 5 øre og 10 øre ekstra for å få ut litt ekstra av salget. Du har jobbet med det her i 2 år og nå skal det realiseres. Slik tenkte jeg, slik tenkte NN på Leka, NN, og NN. Vi var i det samme selskapet og solgte laks til de samme eksportørene. (...) vi så jo at vi begynte å ødelegge for hverandre her. Fra samme konsernet bydde vi ut laksen fire ganger. (...) du måtte mentalt innstille deg på å tenke litt mer helhet (...). Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

SND Invest ble en drivkraft for den videre utviklingen av selskapet og representerte et skifte fra en ren oppdrettsfokuseret ”samdrifts-” orientering. De regionale oppdretterne i ”samdriften” måtte nå omstille seg fra samdriftstanken til å tenke mer som *ett* selskap.

Organisering av selskapet kom i fokus etter at SND Invest kom inn i som eiere og samdriften ble ofret for en enhetlig konsernstruktur. Som investeringselskap ønsket SND Invest å få igjen pengene de investerte, og SND Invest krevde at det skulle tegnes en aksjonærvtale som forpliktet til å arbeide for en børsnotering av selskapet i løpet av tre år. Høsten 1997 ble det første skrittet i dette arbeidet tatt da selskapet ble omdannet fra privat aksjeselskap (AS) til allment aksjeselskap (ASA).

Med pengene fra SND Invest i ryggen kunne Torgnes Invest betale en pengeandel som var høy nok til at oppdretterne kom inn i Torgnes Invest, og veksten til konsernet skjøt fart etter SNDs lokomotivmodell (se kapittel 1). Fra 1996 til 1998 hadde konsernet 10-doblet antall konsesjoner, omsetning og antall ansatte (Fjord Seafood 1999).

I mars 1998 skiftet Torgnes Invest navn til Fjord Seafood samtidig som det neste leddet i arbeidet med å børsnotere selskapet ble fullført – registreringen av aksjene i Verdipapirsentralen. Selskapet hadde pr 31/12 1998 – i tillegg til de 21 konsesjonene selskapet også hadde i 1997 – 3 slakteri og ett foredlingsanlegg. Den geografiske spredningen på disse virksomhetene var Namdalen og Helgeland. Fjord Seafood hadde også etablert et begrenset salgs- og markedsapparat som solgte 30 % av selskapets produksjon. Resten av salget gikk gjennom tradisjonelle eksterne norske lakseeksportører. SND var den største eieren med 20 % av aksjene. Bergenseren Per Grieg i Grieg Seafood eide 18 %, mens Arnfinn Torgnes var registrert med 17,4 % gjennom selskapet Torgnes AS. Dette selskapet eide han sammen med Paul Birger Torgnes. Den fjerde største aksjonæren hadde 6,9 % av aksjene. Det var også én utenlandsk eier inne i selskapet som kontrollerte 1,23 %. Selskapet hadde totalt 99 aksjonærer, og Per Grieg var styreformann (Fjord Seafood 1999).

I 1999 hadde Fjord Seafood ervervet 2 av de 4 deleide settefiskanleggene og hadde således 2 heleide og 2 deleide settefisk anlegg. Fjord Seafood hadde også ervervet 100 % i 2 matfiskkonsesjoner og deleierinteresser i 2 konsesjoner slik at konsernet nå hadde 23 heleide matfiskkonsesjoner og 2 deleide matfiskkonsesjoner. Det var 13 ansatte i morselskapet og omtrent 250 ansatte i hele konsernet. 4. kvartal dette året ble det neste skrittet på veien mot Oslo børs tatt – registreringen av aksjen i fondsmeglerlistene over unoterte selskaper. Resultatet av dette ble en dobling av aksjekursen i løpet av 4 måneder samtidig som antallet aksjonærer steg til 700. De to brødrene eide gjennom sine selskaper 20,9 % av selskapet. SND Invest var fortsatt største eier med 22,2 % av aksjene, mens Grieg Seafood kontrollerte 16,4 %. De 20 største aksjonærene kontrollerte til sammen 93,4 % av aksjene, og Mads Iversen var styreformann (Fjord Seafood 2000).

I 2000 akselerer veksten voldsomt – omsetningen 4-dobles og antall ansatte vokser til 2 393. Fjord Seafood fusjonerer med *Domstein Salmon AS* og *Eurolaks*, og kjøper *SagaLax Seafood* og *Gigante Havbruk*. Totalt omfatter disse transaksjonene to stamfiskkonsesjoner, seks settefiskanlegg, 24 matfiskkonsesjoner, to slakteri, ett foredlingsanlegg og tre salgsselskaper. Senere på året kjøpte Fjord Seafood *Sisomar* som hadde virksomhet innenfor produksjon av stamfisk, rogn og settefisk, samt seks matfiskkonsesjoner. Fjord Seafood ble i løpet av 2000 Norges nest største oppdrettsselskap med 57 heleide og 14 deleide matfiskkonsesjoner, 3 stamfiskkonsesjoner og 11 settefiskkonsesjoner i Norge. Men det er ikke bare i Norge at selskapet investerte. I oktober kjøper konsernet de chilenske oppdrettsselskapene *Salmones Tecmar S.A.* og *Salmones Americanos Ltd.* Disse to selskapene virksomhet bestod av produksjon av smolt, laks, samt slakteri- og foredlingsanlegg. Fjord Seafood ble med dette den nest største produsenten av laks i Chile og verdens 3. største produsent. I årsskiftet 2000 til 2001 kjøpte Fjord Seafood det amerikanske sjømatelskapet ContiSea som var eid av ContiGroup Companies og Seaboard Corporation (42,5 % hver). ContiSea var et holdingselskap for selskapene *Atlantic Salmon og Maine (ASM)* og *Ducktrap River Fish Farm* (Fjord Seafood 2001). I tillegg investerer konsernet i oppdrett av nye arter: Fjord Seafood er med på å etablere selskapet Fjord Marine, og de kjøper en majoritetspost (88 %) i rogn- og stamfiskselskapet Brema Flatfisk (Fjord Seafood 2001). Fjord Seafood investerte

ikke bare i oppdrettsproduksjon. Allerede i 1998 hadde selskapet begynt å bygge opp en markedsdivisjon med hovedsete i Måløy. Etter kjøpene av SagaLax Seafood og sammenslåingen med Domstein Salmon AS i 2000 ble markedsavdelingen utviklet til datterselskapet *Fjord Seafood Sales*. Kjøpet av ContiSea førte til at Fjord Seafood fikk både merkevarer som allerede var etablerte i det amerikanske markedet og et eget distribusjonsnettverk i USA. Nå hadde Fjord Seafood et markedsapparat i USA, men manglet et tilsvarende i EU. Fjord Seafood etablerer derfor foretaket *Fjord Domstein Holding* sammen med *Domstein Holding* for å kjøpe *Pieters N.V.*. Fjord Seafood får med kjøpet av Pieters et nettverk av foredlings- og produksjonsanlegg innenfor EU med etablerte merkevareprodukt innen for hele sjømatsektoren (Fjord Seafood 2001). Veksten i 2000 samt forberedelsene til børsnoteringen 13/9 2000<sup>70</sup> førte med seg betydelige endringer i selskapets eierskap. På et ekstraordinært møte i generalforsamlingen ble kursen på aksjen splittet, noe som førte til at antallet aksjer ble 10-doblet (Fjord Seafood 2000). Alt i alt hadde Fjord Seafood pr 31/12 2000 fått 3 563 aksjonærer hvorav 97 var utenlandske og kontrollerte 13,4 % av selskapet. Domstein ASA ble etter fusjonen med Domstein Salmon AS den største aksjonæren med 26,7 % av aksjene, mens SND Invest ble den nest største aksjonæren med 7,8 % av aksjene. SagaLax Norge AS var med sine 3,6 % den tredje største eieren. Torgnes AS var den fjerde største eieren med 3,5 %. De 20 største aksjonæren kontrollerte 69,7 % av aksjene. Rolf Domstein overtok dette året styrevervet (Fjord Seafood 2001). Tabell 11 illustrerer den formidable veksten Fjord Seafood hadde i perioden 31/12 1999 og 31/12 2000.

Tabell 11. Nøkkeltall for Fjord Seafoods vekst mellom 1999 og 2000

	1999	2000
Antall ansatte	250	2 957
Matfiskkonsesjoner	23	146
Smolt kapasitet	0,5	40
Foredlingsanlegg	1	13
Driftsresultat	111	190
Omsetning	956	3 577
Antall aksjer	2 813 617	70 228 992
Antall eiere	ca 99*	3 563

Figuren gir en oversikt over Fjord Seafoods vekst mellom 1999 og 2000. I 1998 hadde det kun vært små endringer i eierskapet, og da selskapet ikke oppgir noe tall for det totale antallet eiere benytter jeg tallene fra 1998. Smoltkapasiteten er målt i antall millioner smolt (smoltkapasiteten i konsernet var i 2000 på 40 millioner smolt). Driftsresultatet er i hele 1000 NOK, og antall matfiskkonsesjonene for 2000 er konsesjonsekvivalenter beregnet av Fjord Seafood selv (Fjord Seafood 2001 og Fjord Seafood 1999).

I 2001 fokuserte selskapet på å konsolidere seg etter den voldsomme veksten i 2000, og man startet en omorganisering av selskapsstrukturen – selskapet overtar blant annet Pieters oppdrettsaktivitet i Skottland. Bak denne omorganiseringen lå et ønske om å rasjonalisere

<sup>70</sup> 13/9 2000 besluttet styret i Oslo Børs å godkjenne opptakelsen av Fjord Seafood på børsens hovedliste. Handelen med selskapets aksjer startet 19/9 2000 – på dagen 3 år etter at beslutningen om å gå på børs ble tatt (Fjord Seafood 2001).

selskapet gjennom blant annet å integrere den internasjonalt spredde aktiviteten tettere. Man ønsket at oppdrettsproduksjonen og primærprosesseringen skulle skje i Norge, Skottland og Chile, mens sekundærforedlingen og salgsapparatet skulle lokaliseres i selskapets kjernemarked – USA og EU. Fjord Seafoods kjøp av amerikanske *Windward Seafood* var et ledd i dette arbeidet.

Arbeidet med å rasjonalisere og konsolidere selskapet fortsatte i 2002. Men det er fusjonsprosessen med Cermaq som uten tvil må sies å prege selskapet dette året. I kapittelet 4 trakk jeg frem det norske statseide Cermaq som en betydelig aktør i havbruksnæringen med dets dominerende rolle i fôrmarkedet og med en betydelig oppdrettsproduksjon utenlands. Cermaq var imidlertid på utkikk etter et norsk oppdrettsselskap, og Fjord Seafood på sin side hadde store økonomiske problemer. Figur 6 i kapittel 4 illustrerer markedskrisen som fulgte rekordåret 2000, og likviditetsskvisen til Fjord Seafood – som vi har sett hadde ekspandert voldsomt – var nærmest akutt. Fjord Seafood ønsket blant annet å selge all eiendom i Norge for så å leie den tilbake, samtidig som konsernsjefen uttalte til media at selskapet neppe ville klare å innfri lånebetingelsene sine til hovedbankforbindelsen Nordea Norge. 20/3 2002 offentliggjør styrene i *Domstein ASA*, *Fjord Seafood ASA* og *Cermaq ASA* at de har undertegnet en intensjonsavtale om å fusjonere Cermaqs havbruksvirksomhet inn i Fjord Seafood.<sup>71</sup> I tillegg omfatter avtalen at hele Pieters – som da var eid 50 % hver av Fjord og Domstein – legges inn i Fjord Seafood mot at Domstein får 100 % av aksjene i *Enghav*<sup>72</sup>, som Fjord og Domstein hadde eid sammen. Aksjonærene i Cermaq skulle i følge intensjonsavtalen eie 60 % av FjordCermaq, mens Fjord Seafoods aksjonærer ville eid 40 %. Men på grunn av dårlige resultater i de to selskapene gikk emisjonstegningen tregt, noe som presset emisjonskursen nedover. Bytteforholdet mellom de to selskapene ble stadig dårligere – sett med øynene til Fjord Seafoods eiere – og endte på 62 % mot 38 %. Dette skapte misnøye blant småaksjonærene i Fjord Seafood, som fant støtte hos Fjords amerikanske eiere. I 11. time gikk styret i Fjord Seafood imot sitt eget vedtak om fusjon og utarbeidet et alternativ der selskapet fortsatte som egen enhet. Dette forslaget innebar at Fjord Seafood måtte hente inn ny egenkapital og å få til avtaler med bankforbindelsen. Til tross for at hverken egenkapitalen eller fremmedkapitalen var på plass, gikk alternativet seirende ut av avstemningen i Fjord Seafoods generalforsamling i juni 2002. Fusjonen mellom Fjord Seafood og Cermaq lå død tilbake (Fjord Seafood 2003b, Aftenposten 2002b, DN 2002a, DN 2001b, IntraFish 2002a, IntraFish 2002d, IntraFish 2002e, IntraFish 2002f, IntraFish 2002g, IntraFish 2002h, IntraFish 2002k, IntraFish 2002l, IntraFish 2002m, IntraFish 2002m, IntraFish 2001c). Senere på sommeren fikk Fjord Seafood både fremmedkapitalen på plass – gjennom en refinansieringsavtale med Nordea – og ny egenkapital på plass gjennom en rettet emisjon. I denne emisjonen kjøpte Seaboard Corporation, som ble eier i Fjord Seafood da Fjord kjøpte

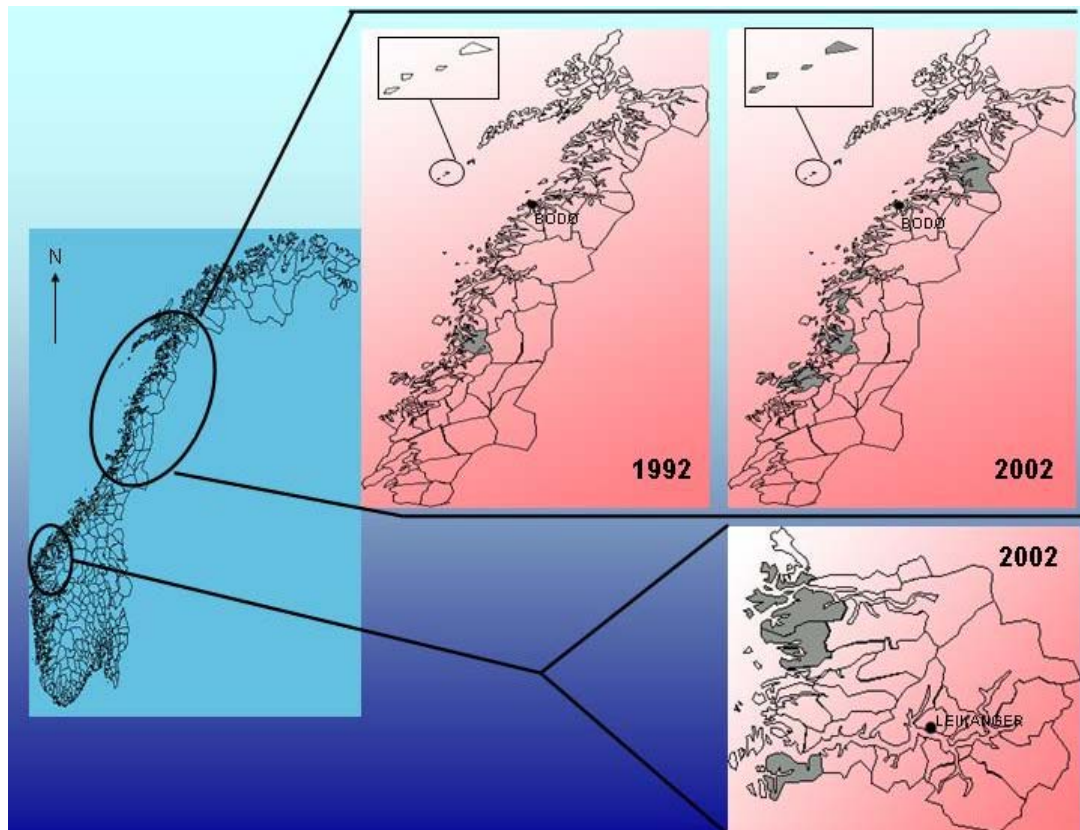
---

<sup>71</sup> Det fusjonerte FjordCermaq ville hatt en global markedsandel på 12 % når det gjelder laks, 40 % av fôrmarkedet og en oppdrettsproduksjon på 130 000 tonn laks og ørret.

<sup>72</sup> Enghav var den norske delen av Domsteins foredlingsvirksomheter, men Enghav leverte også sjømat produsert av Domstein, Fjord Seafood, Pieters og det svenske Domsteineide foretaket Festab til det norske markedet gjennom merkenavnet Enghav (Domstein 2002).

ContiSea, seg opp og ble jevnstor med Domstein. Avtalen mellom Fjord Seafood og Domstein om å overføre Pieters helt og holdent til Fjord Seafood, samtidig som Enghav overføres Domstein, ble gjennomført tiltross for at fusjonen havareerte (Fjord Seafood 2003b). Kart 5 gir en oversikt over den romlige utviklingen i Fjord Seafoods norske sjøaktivitet.

Kart 5. Romlig spredning på Fjord Seafoods norske sjøaktivitet



Kartet gir en fremstilling av den romlige spredningen av Fjord Seafoods produksjon av matfisk (laks) i Norge (lokalitetskommuner). I 1992 hadde selskapet en konsesjon i Brønnøy kommune. I 2003 hadde selskapet konsesjoner i Nærøy og Leka i Nord-Trøndelag, i Alstadhaug, Brønnøy, Dønna, Herøy, Røst og Sørfold kommuner i Nordland, og Bremanger, Flora, Gulen og Vågsøy i Sogn og Fjordane. Kartkilden manglet målestokk. Kartkilde: Norsk senter for bygdeforskning. Datakilder: Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood. Fiskeridirektoratets konsesjonsregister.

### 6.3 Første delkonklusjon – hovedlinjene i selskapenes historie

Hovedlinjene i Midnor Groups utviklingen kan summeres opp slik: *Midnor Group har endret seg fra å produsere settefisk til å få en integrert produksjon av sjømat. Underveis har selskapet hatt lokale utskiftninger i ett fra før lokalt eierskap.* Mens hovedlinjene i Fjord Seafoods utvikling kan summeres opp slik: *Fjord Seafood har endret seg med nær eksplosiv hurtighet fra å være et lokalt familieselskap til å bli et børsnotert internasjonalt selskap med en integrert produksjon av sjømat. Underveis har det lokale eierskapet blitt tynnet ut med ikke-lokale eiere og eiere som har andre bakgrunner enn fra fiskeri og havbruk.*

Midnors utgangspunktet var at tidligere daglig leder i Lensvik Fisk, som hadde gått konkurs, gikk sammen med tre av boets tidligere eiere og kjøpte tilbake aktiva fra konkursboet. Mange av Midnors kunder hadde på denne tiden problemer med å betale for settefisken og Midnor

fikk konvertert en del oppgjør i aksjer. På denne måten opparbeidet Midnor seg eierinteresser i en del matfiskanlegg. To år etter etableringen – i 1994 – hadde selskapet oppnådd 100 % eierskap i 2 matfiskkonsesjoner og eierinteresser i ytterligere 5 konsesjoner. Eierne hadde nå så store samarbeidsvansker at de ønsket å invitere inn nye eiere, og alle de gamle eierne med unntak av Ole Haugen trakk seg ut. Inn som nye eiere kom frøyværingene Helge Gåsø og NN, og selskapet fortsatte vekststrategien. De første årene satset man forsiktig og ervervet 100 % i de konsesjonene Midnor hadde deleierskap i. Etter at Gåsø sluttet i Hydro Seafood, ble han en mer aktiv eier og veksten skjøt fart. Midnor kjøpte seg alene opp i fiskematbedriften *Astor*, mens selskapet kjøpte selskapene *Terra Seafood*, *Troms Aquakultur*, og *West Fish Aarsæther* sammen med oppdrettselskapet Follalaks. Dette var kjøp som ikke bare tilførte selskapet konsesjoner for oppdrett av matfisk, settefiskanlegg, slakteri og videreforedlingsanlegg for både laks og hvitfisk, men også salgsapparat med et bredt spekter av sjømatprodukt i porteføljen og trålere. Maktbalansen i Midnors eierskap endret seg i 2001 da Fjord Seafood forsøkte å kjøpe selskapet. Helge Gåsø vant budrunden mot Fjord Seafood og økte eierandelen sin fra 48 % til 64 %.

En konkurs var også utgangspunkt for Fjord Seafood. Det første familieselskapet til Torgnesfamilien gikk konkurs, men Arnfinn Torgnes fikk med seg en ikke-lokal investor – bergensmannen Per Grieg i Grieg Seafood – og kjøpte tilbake den samme konsesjonen han hadde gått konkurs med tidligere. Da Torgnes' onkel døde i 1994, ble onkelens konsesjon overdratt til familieselskapet som da fikk to heleide konsesjoner. Dette året kjøpte familieselskapet seg også inn i et annet oppdrettselskap i kommunen og fikk eierinteresser i ytterligere to konsesjoner pluss et settefiskanlegg. I 1996 bestemte Torgnesfamilien seg for å bli med på bølgen av konsesjonskjøp som rådde i næringen. Ideen var å kjøpe veldrevne anlegg gjennom delvis oppgjør i "kontanter" og aksjer i familieselskapet. Slik voks en sammenslutning av regionale oppdrettere hvor oppdretterne følte et sterkt personlig eierskap til sine konsesjoner. Denne sammenslutningen hadde allerede etter ett år 21 heleide konsesjoner. Men en videre vekst betydde at selskapet måtte styrke egenkapitalen sin, og SND Invest skjøt inn 50 millioner kroner samtidig som de satt krav om at selskapet måtte børsnoteres innen 2000. Samdriftsorienteringen forsvant til fordel for en enhetlig konsernstruktur og veksten nærmest eksploderte. På 2 år (1996-1998) 10-doblet konsernet antall konsesjoner, omsetning og antall aksjer. Frem til 2000 var Torgnesbrødrene de dominerende eierne i selskapet, sammen med SND Invest og Per Grieg. Ellers bestod eierskapet av eierne av oppdrettsanleggene som hadde kommet inn i selskapet. I 2000 akselerer veksten om mulig ytterligere. Omsetningen 4-dobles bare dette året og antall ansatte vokser fra 250 til 2 393. Fjord Seafood kjøper seg oppdrettsproduksjon på alle nivå i primærleddet i Norge, samt slakteri, foredling og salgsapparat i Norge. Fusjonen med Domstein Salmon AS førte Domstein ASA (Rolf Domstein) inn som største eier i selskapet. I tillegg til transaksjonene i Norge kjøpte Fjord Seafood seg også opp i utlandet. Produksjon på alle nivå i primærleddet, slakteri, foredling og salgsapparat ble kjøpt både i Chile og i USA. Disse transaksjonene brakte blant annet de amerikanske foretakene *Seaboard Corporation* og *ContiGroup Companies* inn i Fjord Seafoods eierskap. I tillegg kjøpte Fjord Seafood og Domstein ASA sammen den belgiske sjømatprodusenten *Pieters N.V.* Disse transaksjonene

førte til at Fjord Seafood ikke bare fikk en internasjonal produksjon av matfisk, settefisk, stamfisk, slakteri og videreforedling for både laks og hvitfisk, men også et internasjonalt salgssystem som solgte et bredt spekter av sjømatprodukter. Fjord Seafood satset også på oppdrett av nye arter i 2000 gjennom å være med på etableringen av *Fjord Marine* og kjøpet av rogn- og stamfiskselskapet *Brema Flatfisk*. 13/9 2000 børsnoteres Fjord Seafood, og veien frem mot noteringen på Oslo børs, hadde sammen med den voldsomme veksten dette året, økt antall eiere fra ca 99 til 3 577. I 2001 fokuserer Fjord Seafood på å konsolidere seg etter veksten. Den mislykkede fusjonen med Cermaq ASA i 2002 – som stilte Fjord Seafood uten både fremmedkapital og tilstrekkelig egenkapital – førte til at Seaboard Corporation økte eierandelen sin og ble jevnstor med selskapets største eier – Domstein ASA. *Pieters* overføres til Fjord Seafood og blir et heleid datterselskap.

Som vi har sett i dette kapitlet, ligner hovedlinjene til de to selskapene på hverandre når det gjelder ett punkt – *selskapenes utvikling av en integrert produksjon av sjømat*. Men hovedlinjene skiller seg betraktelig fra hverandre på et annet – *utviklingen i selskapenes eierskap*. I neste kapittel ser jeg nærmere på vurderingene som ligger bak utviklingene for å identifisere forskjeller i Haugens, Gåsøs og Torgnesbrødrenes' handlingsrom som kan være med å forklare denne forskjellen i selskapenes historiske utvikling.



## 7 Eiernes vurderinger i forhold til caseselskapenes utvikling

I forrige kapittel la jeg den første byggesteinen i rapportens konklusjon, og den neste legges i dette kapitlet, hvor jeg svarer på spørsmålet: *Hvilke sammenfallende og divergerende vurderinger har eierne gjort i forhold til de to caseselskapenes utvikling?* Ved å se på disse vurderingene finner man både utfordringer som eierne har identifisert og løsninger eierne har valgt for å møte utfordringene. Gjennom å sammenligne de to caseselskapene identifiseres påvirkningene på eiernes handlingsrom. Tre sentrale forhold for selskapenes utvikling trekkes frem i denne komparative analysen – *strategier for produksjon og marked, kapital og eierskap*. For hver av disse presenterer jeg først Midnor Group før jeg presenterer Fjord Seafood. Til slutt i gjennomgangen av hver av de tre forholdene, sammenstiller jeg likhetene og forskjellene mellom vurderingene som har blitt gjort og identifiserer faktorer som kan ha påvirket eiernes handlingsrom

I delkapitlet *Strategier for produksjon og marked* ser jeg først på vurderinger bak strategier for produksjon før jeg ser nærmere på vurderinger bak strategier for marked. Selv om vurderingene bak begge ofte sammenfaller, velger jeg for oversiktighetens skyld å presentere dem hver for seg. Sammenstillingen av likheter og forskjeller mellom eiernes betraktninger gis imidlertid samlet. Produksjonsstrategiene i de to caseselskapene kan ses å ha tre orienteringer – *horisontal orientering* som går ut på å øke volumet på produksjonen av fisk gjennom å erverve konsesjoner, *vertikal orientering* som går ut på å organisere produksjonen hierarkisk og legge produksjon på andre nivå i verdikjeden inn i selskapet, samt en orientering mot oppdrett eller fangst og foredling av hvitfisk/skalldyr. Denne siste orienteringen kaller jeg *kryssorientering*. I det neste delkapitlet – *Vurderinger bak kapitalforhold* – sammenligner jeg vurderinger som har blitt gjort i de to selskapene angående selskapenes egenkapital og fremmedkapital. Innledningsvis i fremstillingen for hvert av selskapene presenteres selskapets egenkapital, fremmedkapital, årsresultat og pr 31/12 2001 og 31/12 2002 i en tabell, før jeg presenterer vurderingene omkring selskapets kapitalforhold. Deretter presenterer jeg vurderinger bak selskapets vekstmetode, da denne er knyttet til kapital situasjon i selskapene. Til slutt går jeg kort inn på vurderinger omkring selskapets fremmedkapital. I delkapitlet *Vurderinger bak eierskapsforhold* fokuserer jeg på hvilke vurderinger eierne har gjort i de to caseselskapene i forhold til både selskapets eierskap og sine egne eierposisjoner. Til slutt i dette kapitlet, i delkapitlet *Andre delkonklusjon – eiernes vurderinger i forhold til selskapenes utvikling*, oppsummerer jeg likhetene og forskjellene i vurderingene som har blitt gjort i de to caseselskapene.

## 7.1 Strategier for produksjon og marked

### 7.1.1 Produksjon

#### *Midnor Groups produksjonsstrategier*

I forrige kapittel viste jeg at Midnor ervervet konsesjoner fordi det ble sett som en forutsetning for at selskapet kunne fortsette som en selvstendig enhet. Vurderingen som lå bak denne horisontale integreringen var å øke produksjonen for å utnytte stordriftsfordeler slik at produksjonen ble så kostnadseffektiv som mulig. Først og fremst så man selskapets konkurransekraft å ligge i en så mye som mulig kostnadseffektiv produksjon: *”Det er et ekstremt kostnadsfokus i denne bransjen. Helt uvant i forhold til andre bedrifter jeg har jobbet i. (...)Det ekstreme kostnadsfokus er nødvendig for å overleve i denne bransjen her. Den som greier å produsere laksen billigst, han vinner! Så enkelt er det!”* (Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group). I kapittel 2 skrev jeg at ny-fordismens konkurransekraft ble sett å ligge i minimering av kostnader på innsatsfaktorer gjennom blant annet å utnytte stordriftsfordeler. Dette i kontrast til post-fordismens syn på konkurransekraft gjennom en fleksibel spesialisering av produksjonen. Vi ser at Sven Amund Fjeldvær gir et relativt klart uttrykk for det man kan karakterisere som et ny-fordistisk syn på konkurransekraft. For å kunne produsere billigere enn konkurrentene, måtte Midnor Group forsøke å utnytte stordriftsfordeler. En vurdering Ole Haugen også trekker frem: *”Det var et behov i næringen for at de strukturendringene som kom, måtte komme. Delvis på grunn av behov knyttet til kostnadseffektivitet i driften.”* Et annet moment i overveielser bak beslutningen om å øke produksjonen var kundenes etterspørsel. Kundene ønsket ikke bare leverandører som kunne levere en kontinuerlig og stabil mengde fisk året rundt, men de etterspurte også stadig større leveranser: *”(...) flere kunder etterspurte at du var en leverandør 52 uker i året – at du altså ikke lengre var en småprodusent som hadde et begrenset kvantum å tilby for bare en begrenset periode.”* (Ole Haugen, Midnor Group). Konsesjonene med dertil hørende produksjonsreguleringer – som volumbestemmelsene, tetthetsbestemmelsene og etter hvert også førkvotene – var den viktigste begrensende faktoren for produksjonsveksten i 1990-tallets oppdrettsboom. Sentralt i vurderingen om å øke produksjonen var derfor nødvendigheten av å erverve flere konsesjoner: *”Det er klart at hvis du ser på oppdrettsnæringen, så er det viktig å se at det er matfiskkonsesjonene i seg selv som er det begrensende. Så det var det vi satset på å kjøpe.”* (Helge Gåsø, Midnor Group).

En geografisk begrensning av selskapets produksjonsvirksomhet var et viktig fasett i Midnors produksjonsstrategi. I begynnelsen hadde ikke selskapet forutsetninger for å tenke så mye på en geografisk ekspansjon ut over nærområdene til Hitra/Frøya, men dette var da heller ikke nødvendig. Som jeg skrev i kapittel 4, er lokaliseringen av oppdrettsvirksomhet gitt av formelle institusjoner. Lokaliseringen av Midnor Groups oppdrettsvirksomhet ble dermed en følge av hvilke konsesjoner Midnor ervervet seg. Hitra/Frøya-området var et område med svært mange konsesjoner, og mange av konsesjonsinnehaverne fikk store økonomiske problemer i den allerede omtalte oppdrettskrisen på slutten av 1980-tallet og begynnelsen av

1990-tallet. Det ble med andre ord svært gode muligheter til å vokse i nærområdene. Etter at Helge Gåsø hadde solgt seg ut av Frøya Holding, kunne nok selskapet satset utenom hjemregionen. Hydro Seafood hadde ”betalt [e] en god pris for Frøya Holding – dette var jo i starten på boomen.” (Helge Gåsø, Midnor Group), og Helge Gåsø som eide 7,14 % (i 1993) (Foss og Hammer 1997) realiserte betydelig aksjeverdier som han kunne skyte inn i Midnor.<sup>73</sup> Lokaliseringen av selskapets produksjon på de andre leddene i verdikjeden kan ses som gitt indirekte av de formelle institusjonene. Slakteriene kan for eksempel ikke lokaliseres lengre unna oppdrettsaktiviteten enn at brønnbåten kan oppfylle livsbetingelsene for fisken under transporten. Lokaliseringen av videreforedlingen kan derimot med ny-fordistiske produksjonsstrategier lokaliseres langt unna selskapets oppdrettsaktivitet – for eksempel i lavkostland eller innenfor ”EU-tollsonen”. Årsaken til at videreforedlingsaktiviteten ikke trenger å være lokalisert nært oppdrettsaktiviteten kan ses å ligge i laksens vekttap i slakterileddet. Et godt eksempel på et slikt vekttap er at transporten ikke trenger å oppfylle fiskens livsbetingelser. Ytterligere vekttap oppnås om fisken fryses. Da trenger ikke transportereren å være like rask som når fisken transporteres fersk. Men selv om det lå klare ny-fordistiske vurderinger til grunn for beslutningen om å ekspandere, kan ikke skjønnet i lokaliseringen av selskapets virksomheter umiddelbart ses å være like ny-fordistisk. Å satse utenfor nærområdene til Hitra/Frøya var helt uaktuelt, forteller de to Midnor Group-eierne. Men bak dette utsagnet kan man etter min mening skimte de ny-fordistiske konkurransefordelene – Haugen og Gåsø vurderte nærheten mellom dem selv og virksomhetene de eide som selve forutsetningen for å lykkes med kostnadsminimeringen:

*”Da vi gikk inn i Midnor bestemte vi oss for at vi skulle ha en regional tilknytning. Vi skulle satse i et begrenset geografisk område – vi sa vel Trøndelag og Nordmøre. Bakgrunnen for dette er at jeg mener vi gjennom vår måte å drive på, skaper bedre resultater på grunn av at vi har mye mer nærhet til virksomhetene våre.” Helge Gåsø, Midnor Group*

Gåsø dro med seg erfaringer fra tiden i Hydro Seafood og Frøya Holding som gjorde at han nå ville satse i et begrenset geografisk område. Gåsø har også kommet med denne begrunnelsen i en tidligere studie hvor han har vært informant (se Berge og Bjarnar 1998).<sup>74</sup> Midnor definerte en foretningsfilosofi om at selskapet skulle være et lokomotiv i Midt-Norge. Å kjøpe seg inn i anlegg andre steder var helt uaktuelt: ”(...) vi har for eksempel vært forespurt å kjøpe oss inn på Sunnmøre og andre steder, men det har vært helt uaktuelt. Slik sett har vi hatt en bevisst strategi på dette.” (Helge Gåsø, Midnor Group). I tillegg til at de selv ”vises på merdekanten sammen med de ansatte”, som Ole Haugen ordla seg, kunne de utnytte agglomerasjonsfordeler gjennom å satse såpass geografisk begrenset. Gjennom å drive med produksjon av smolt, rogn og yngel i samme område som selskapet drev

---

<sup>73</sup> I 1995 var aksjene i Frøya Holding verdsatt til 355 millioner kroner. Helge Gåsø solgte sine aksjer til Hydro Seafood over to perioder. De første aksjene solgte han høsten 1995, for så å selge de resterende 5 % i 1997 (Foss og Hammer 1997).

<sup>74</sup> Gåsø oppgir også andre årsaker til at han valgte å slutte i Hydro Seafood. Han trekker for eksempel frem antall reisedøgn og hensynet til familien.

matfiskproduksjon, slakteri og foredling, nøyter man godt av *external economies*. En ytterligere gevinst – slik man vurderte det i Midnor Group – av selskapets geografisk konsentrerte virksomheten er *agglomeration economies*; at havbrukssekselskaps primærledd nyter godt av de lokale arbeidsmarkedenes praktiske maritime kunnskaper – som båtkyndighet, kyndighet med nøter/garn etc. – og forståelse for maritim økologi er nærmest en selvfølge da denne produksjonen av forskjellige årsaker må være lokalisert der den er. Men hos Midnor trekkes dette frem også i forbindelse med selskapets administrasjon: ”*Vi har et ganske heftig miljø rundt oss, og det drar vi jo nytte av. Både i arbeid og fritid så omgås vi jo stort sett folk som arbeider i denne næringen her da, så det blir et utrolig slagkraftig miljø her ute. Vi lærer av hverandre og pusher hverandre fram helt fra røkternivå til toppen.*” (Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group). Etter hvert måtte man utvide det geografiske produksjonsområdet. Helge Gåsø fortalte at det rett og slett ikke var flere konsesjoner selskapet kunne erverve i Hitra/Frøya området. Området hadde blitt kjerneområde for tre av de største oppdrettselskapene presentert i kapittel fire – Marine Harvest Norway, Salmar og Midnor Group – som alle hadde vært gjennom en omfattende horisontal integrering her (Fiskeridirektoratet 2003c).

Etter at selskapet hadde oppnådd det som ble ansett å være et tilstrekkelig produksjonsvolum (dvs. et tilstrekkelig antall konsesjoner) begynte man å integrere seg vertikalt mot slakteri, foredling og salg. Eierne i Midnor bedømte det som nødvendig å utvidet forretningsideen fra kun å produsere laks til å bli en totalleverandør av sjømat: ”*(...) vi begynte å ta inn over oss at en del kunder etterspurte mer enn det som går på laks og ørret. Så vi utvidet vår forretningsidé og foretningsfilosofi til å omhandle et ønske om å bli en mer total sjømatleverandør.*” (Ole Haugen, Midnor Group). Strategien de siste 4-5 årene har dermed vært å bli fullt integrert ut mot salg, og det er dette som ligger bak beslutningen om å kjøpe seg inn i Astor og Terra Seafood. Som vi ser av sitatet med Haugen, trekker han frem kundene som en viktig faktor for at Midnor Group skiftet forretningsidé og valgte å organisere produksjonen vertikalt nedstrøms. Forbrukertrender – som matvaresikkerhet, endrede livsstiler hos forbrukerne, etc. – førte til at matvarekjedene ønsket å tilby sine kunder produkt som komplette ferdigmåltider med sporbarhet. På grunn av konsumentenes fokus på matvaresikkerhet og sporbarhet krevde Midnors kunder at de hadde system som gav muligheter til å dokumentere varens opprinnelse:

*”(...) i fjor [2001] ble det nødvendig at vi gikk gjennom en godkjenning som leverandør til en av verdens største matvarekjeder – franske Carrifour. De sertifiserer leverandørene sine, og vi fikk et lass av permer med krav vi måtte tilfredsstillte. De er jo utrolig opptatt av sporbarhet og kvalitet i alle ledd, slik at om en som har kjøpt maten sin i en av butikkene deres blir sjuk, så skal Carrifour kunne spore det tilbake til oss. Derfor blir vi nødt til å legge opp systemer som gjør at vi kan gi dem den dokumentasjonen de trenger.”* Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group

Dette virker, som jeg beskrev i kapittel 4, å kunne løses billigst – for dagligvarekjeden vel og merke – om ”alt” kommer fra samme selskap. Vurderingen bak selskapets vertikale

orientering av produksjonsstrategien kommer jeg nærmer inn på i forbindelse med markedsstrategiene i kapittel 7.1.2.

Gjennom eierskapet i hvitfiskselskapet West Fish Aarsæther har Midnor Group kryssorientert produksjonsstrategien sin. West Fish Aarsæther ser dessuten ut til å være interessert i å starte opp oppdrett av torsk og hyse. De anser oppdrett av disse nye artene som et naturlig – og nødvendig – supplement for en sviktende råvaretilgang for sine foredlingsanlegg. West Fish har derfor søkt om konsesjoner for torskeoppdrett (IntraFish 2001b), og det kan således se ut som at Midnor Groups eventuelle satsing på oppdrett av nye arter skal komme til å skje gjennom selskapets eierskap i West Fish Aarsæther (IntraFish 2001a). Ingen av informantene har imidlertid sagt noe direkte om Midnor og oppdrett av nye arter, og det skriftlige materialet jeg har tilgang på fra Midnor antyder heller ingen direkte satsing på oppdrett av nye arter fra Midnors side. Det informantene mine derimot uttaler klart, er at vurderingene bak selskapets kryssorientering av produksjonsstrategien er markedsrelaterte:

*”Vi gikk inn i West Fish for å dra synergieffekter – spesielt i forhold til markedstilpassing da. Vi ser jo det at kundene, i hvert fall de som er store, vil ha dekket opp flere nisjer fra samme leverandør. Det at vi sitter og leverer rund laks var mange ganger ikke godt nok. Kundene vil ha produkter som er videreforedlet, de vil ha ørret, de vil ha hvitfisk og de vil ha skjell. De vil med andre ord ha helhetspakker fra den samme leverandøren, og det er jo fordi det er rasjonaliserende for dem.” Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group*

I kapittel 4 trakk jeg frem *fôr*, som kunne forventes å bli en betydelig fremtidig knapphetsfaktor. Jeg beskrev også i det samme kapitlet hvordan en del av de største oppdrettselskapene var integrert i samme selskap som de dominerende *fôr*produsentene (Nutreco og Cermaq). Disse koblingene har potensial til å skape store innvirkninger for oppdrettsnæringen – særlig om tendensen fortsetter. Ole Haugen frykter at en videre integrering mellom oppdrettere og *fôr*produsenter vil føre Midnor inn i en situasjon hvor de kan få problemer med å skaffe seg nok *fôr*, at prisen på *fôret* vil bli for høy og kvaliteten på *fôret* for dårlig. Men Midnor Group og dets eiere har ikke, i følge Ole Haugen, kapitalressursene som skal til for å integrere selskapet mot *fôrsiden*.

### *Fjord Seafoods produksjonsstrategier*

I likhet med Ole Haugen og Helge Gåsø trekker Paul Birger Torgnes og Arnfinn Torgnes frem nødvendigheten av å bli med på oppkjøpsbølgen av konsesjoner som foregikk i næringen på 1990-tallet for å overleve som selvstendig selskap. Torgnesbrødrene forklarer bakgrunnen for vekstbehovet med endringene i varehandelen som førte til at kundene etterspurte stadig større og mer stabile leveranser av fisk:

*”Det er illustrerende å bruke oss selv som eksempel. I 1998 hadde vi avtale om å levere inn til Haakon Midt-Norge. I 1999 skulle vi levere til Haakon Norge, og i 2000 leverte vi til hele kjeden som da hadde blitt nordisk. I 2001 dekket kjeden hele Europa og vår leveranse gjaldt kjedens behov i Europa. Den siste kontrakten*

*vi har med Ahold gjelder globalt – både Europa og Amerika. Da snakker vi om volumer som er så store at du i hvert fall må ha en 20 til 30 oppdrettskonsesjoner for å kunne være i stand til å betjene dem. Og det er ikke bare Ahold som har gjort dette. Vi ser det på Carrifour at de også er i ferd med å gjøre slike ting, og vi ser at Wal-Mart gjør det samme.” Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood*

Men også i Fjord Seafood var et ny-fordistisk syn på konkurransekraft viktig for beslutningen om å ekspandere horisontalt: *”Du vil ha mye større sjanse for å kunne få inntjening når du utnytter synergien som ligger i stordrift. Du får billigere fôr, ja du får billigere avtaler på alle områder. Utgiftene pr produsert kilo blir mindre.”* (Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood). Dette var også en av grunnene til at oppdretterne på Helgeland og i Namdalen solgte selskapene sine inn i Torgnes Invest: *”Fjord Seafood startet med at lokale oppdrettere slo seg sammen, og laget et fellesskap for å ta ut stordriftsfordeler (...).”* (Yngve Lund, Fjord Seafood). Det lå også markedsvurderinger bak den horisontale integreringen. Disse kommer jeg nærmere inn på i kapittel 7.1.2.

Nå mener man imidlertid at produksjonsvolumet har blitt stort nok, og selskapet arbeider for å bli *”markedets prefererte leverandør av sjømat”* (Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood). Selskapet har flyttet fokuset fra produksjonsvolum og råvareprodukt (rund laks) over mot ferdigmåltid med høy kvalitet, merkevarenavn og sporbarhet. Vurderingene bak dette skiftet i orienteringen av produksjonsstrategien springer ut fra de store matvarekjedenes krav om sporbarhet og etterspørsel etter komplette ferdigmåltid. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 7.1.2.

I Fjord Seafood har man ikke hatt noen klar uttalt strategi om å begrense veksten geografisk slik jeg viste at Midnors eiere hadde hatt. Dette kan selvsagt henge sammen med de begrensede mulighetene for vekst i selskapets hjemkommune – det var som vi så i kapittel 5 få konsesjoner i kommunen. Som vi så i kapittel 6 var konsesjonen til brødrenes onkel i Brønnøy den første de ervervet seg. Den neste var også i hjemkommunen, men deretter måtte de ut (av hjemkommunen). I 7.1.2 skal vi se at man i Fjord Seafood – i stedet for å satse på agglomerasjonsfordeler slik vi så at Midnor Group hadde gjort – satser på en slags fleksibel organisering av produksjonen gjennom lokalisering.

Fôr vurderes i Fjord Seafood å være en svært viktig strategisk faktor: *”(...) de tre største fôrleverandørene står for 90 % av verdensproduksjonen av fôr. I tillegg til det, så har du en situasjon der to av dem er konkurrenter med oss på oppdrett.”* (Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood). Vurderingene man gjør ut fra denne observasjonen virker å være svært offensive om vi skal tro konsernsjefen:

*”Vi har ikke lov til å sitte passive i den situasjonen der. Vi må sørge for at vi har en god og stabil tilgang på kvalitetsfôr til en fornuftig pris. For oss kan alternativet enten være å bygge et par fôrfabrikker alene, eller i samarbeid med andre oppdrettere som Pan Fish, Stolt Sea Farm eller Aqua Chile. Vi har allerede skaffet oss den nødvendige ernæringskompetansen. Når det gjelder råvarer til fôrproduksjonen, så er jo eierne våre en 4-5 ganger større enn det Cermaq og*

*Nutreco er til sammen. Dette sier jeg ikke bare for å skremme dagens fôrprodusenter, men det at de vet at vi er i stand til å få i gang vår egen fôrproduksjon i løpet av svært kort tid, gjøre jo at de sannsynligvis opptrer på en annen måte enn de ville gjort.” Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood*

Her ser vi på bakgrunn av kapittel 2 at man i Fjord Seafood gjør to betraktninger angående fôr: (1) Om prisen på fôr øker, er Fjord Seafood forberedt på å integrere seg oppstrøms fordi de vurderer at transaksjonskostnadene overstiger selskapets kostnader ved å produsere fôret selv. (2) For å redusere risiko forbundet med fôrmarkedet er Fjord Seafood innstilt på å integrere seg vertikalt.

Fjord Seafood var som vi så i kapittel 6 – gjennom eierskapene i *Fjord Marine* og *Brema Flatfisk* – involvert i oppdrett av nye arter. Vurderingene som ligger bak denne satsingen, er troen på kommersielle gjennombrudd i denne sektoren. Men også målsettingen om å bli markedets prefererte leverandør av sjømat er sentral i vurderingen bak kryssorienteringen av produksjonsstrategiene – å kunne tilby kundene et bredt spekter av sjømat ses å være svært viktig for å leve opp til den strategiske målsettingen. Dette er en av vurderingene som lå bak kjøpet av *Pieters*. Men også markedsmessige vurderinger lå bak. Jeg kommer derfor nærmere inn på dette i neste delkapittel.

## **7.1.2 Marked**

### *Midnor Groups markedsstrategier*

FNL-prisens svingninger har vært en viktig faktor i vurderingene bak Midnor Groups markedsstrategier. Man erkjente at rund laks fra Midnor Group var et bulkprodukt som lett kunne byttes ut med laks fra andre produsenter. Selskapets lønnsomhet var således intimt knyttet til FNL-prisen. Etter hvert som selskapets produksjon har økt, har også risikoen med å ha lønnsomheten knyttet opp mot FNL-prisen økt – jo større selskapets produksjon har blitt, dess mer sårbar ble selskapet for svingningene i FNL-pris. I følge selskapets økonomisjef utgjør hver 5-krone FNL-prisen faller, et tap på 100 millioner i forhold til en uendret FNL-pris for Midnor. Informantene i Midnor gir klart uttrykk for at man betraktet salg av foredlede produkter å kunne gi Midnor en mer stabil og langt mer forutsigbar inntjeningssituasjon enn fortsatt produksjon av bulkprodukter. Muligheten til å knytte produksjonen – enten hele eller deler av den – til langsiktige kontrakter har også blitt vurdert som svært hensiktsmessig i forhold til å fri selskapet fra FNL-prisen. Kontraktbundet salg ses i Midnor å svekke kundenes markedsrett betydelig, da kundenes muligheter til å veksle mellom bulkprodusenter svekkes gjennom kontraktbundet salg. Kontraktbundet salg er i mange tilfeller tett knyttet sammen med evnen til å levere foredlede produkt: ”(...) du har det at om vi kan tilby noe mer enn bare rund laks, så blir det en fordel som gjør at de [kundene] etter hvert blir mer avhengig av oss. Det er jo det, det handler om.” (Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group). Midnor Group gjør med andre ord den vurderingen som vi i kapittel 2 så at Alfred D. Chandler Jr. mente selskap best håndterte markedsrelatert risiko på – en hierarkisk organisering av produksjonen gjennom en vertikal integrering nedstrøms mot markedet.

Ønsket om å frigjøre selskapet fra FNL-prisens svinginger synes altså å være sentralt i vurderingene som ligger bak Midnor Groups markedsstrategier. Men laksenæringens ”klondykepotensial” ligger nettopp i FNL-prisens svingninger. Om 5 kroner ned utgjør 100 millioner kroner i tap, utgjør 5 kroner opp 100 millioner i gevinst. Som Figur 6 i kapittel 4 viser, svinger ikke spotprisen med kun fem kroner opp og ned. Svingningene går over både 10 og 20 kroner, og da synes det klart at det både ligger et potensial for betydelige gevinster og betydelige tap i FNL-prisen: ”Du må gange det opp med den produksjonen du har, og det blir forferdelig fort penger. (...) Dette gjør at du noen år vil tjene fryktelig mye penger.” (Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group). Det synes dermed som det ligger en avveining om hvor stor del av produksjonen selskapet skal knytte opp i langsiktige leveringskontrakter og hvor mye selskapet skal selge på spot, bak Midnor Groups markedsstrategier.

Det at selskapet ikke vil frigjøre seg helt fra spotmarkedets prisspekulasjon kan ses å henge sammen med næringens uformelle institusjoner. I kapittel 1 argumenterte jeg for at norsk oppdrettsnæring tradisjonelt har vært en kystnæring i sosiokulturell forstand. Næringens tradisjon for å se spotmarked og bulkproduksjon av uforedlet fisk kan ses å henge sammen denne sosiokulturelle tilhørigheten. I den tradisjonelle fiskerinæringen vitner formelle institusjoner som Råfiskloven og organisasjoner som Sildesalgslaget og Norges Råfisklag om en sterk institusjonell forankring på næringens primærnivå, noe som historisk har bundet næringens fokus på primærproduksjon (bulkproduktet). De uformelle institusjonene for hvordan en fisker bør handle i forhold til markedet blir således å ta fisken opp av sjøen og selge den slik den er – til høyest mulig pris. FOS vitnet før 1991 om det samme institusjonelle systemet i oppdrettsnæringen. Men de nye aktørene som etablerte seg i næringen etter myndighetenes endringer i næringens formelle institusjonelle rammer, hadde andre sosiokulturelle bakgrunner enn kyst og fiskerinæring. Dermed kom også andre uformelle institusjoner for hvordan markedsarbeidet burde bli organisert inn i næringen – i tillegg til de nye formelle institusjonene som åpnet for nye måter å organisere markedsarbeidet på:

*”Men dette [oppdretterne] er jo fiskehandlere, og det som er artig for fiskehandlerne er å få den raske fortjenesten. (...) Jeg tror imidlertid vi vil se en endring slik at det på sikt blir flere og flere oppdrettselskaper som går over fra spot til langsiktige kontrakter. Samtidig så tror jeg dette vil ta noen år, for det er jo et spesielt folkeferd som jobber i denne bransjen her. Jeg vil tro at selskap som Nutreco vil hjelpe på å drive frem en slik prosess fordi de har erfaring fra andre bransjer der dette fungerer bedre. (...) etter hvert vil vi andre i saueflokken gå i samme retning.” Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group*

Kontroll over markedsapparatet er et annet vesentlig element i vurderingene bak markedsstrategiene til Midnor: ”vi kjøpte oss inn i Terra Seafood for å ta et grep om markedsarbeidet vårt selv” (Helge Gåsø, Midnor Group). Troen på nødvendigheten av å være aktiv innenfor markedsarbeidet virker å være sentralt i vurderingene bak Midnor Groups markedsstrategier: ”Skal vi evne å utvikle oss ut over det vi er i dag med hensyn til å bli dyktigere ut mot markedet, så er du nødt til å bli dyktigere på markedssiden” (Ole Haugen,



Midnor Group). I Midnor Group har eierne med andre ord vurdert en vertikal integrering som veien å gå for å hankses med markedsrelatert risiko.

I kapittel 4 skrev jeg om de formelle institusjonene som gjaldt for norsk havbruksnæring, som til tross for omreguleringen i 1991 er svært rigide (Berge 2002). Disse formelle institusjonene har en viktig markedsdimensjon:

*”Det er klart at oppdrett er en gjennomregulert næring, så reguleringer påvirker oss i forholdsvis stor grad – og det på forskjellige nivå. (...) så har du politikk på internasjonalt nivå, som markedsadgang og den type ting. Litt av det vi har hatt trøbbel med i et halvt år nå, og det er jo ikke å legge skjul på, er at det har vært begrensinger på tilgangen til EU. Dette har vært uheldig for oss.” Helge Gåsø, Midnor Group*

Ole Haugen deler og supplerer Helge Gåsøs vurderinger angående formelle institusjoner og Midnor Groups muligheter:

*”Marked og markedsadgang er en viktig forutsetning for oss. At vi har god nok markedsadgang, og ikke – i verste fall – risikere ekstraordinære tollsatser utover det vi allerede har i dag. Disse gjør at vi har et betydelig kostnadstillegg i forhold til dem vi konkurrerer med.” Ole Haugen, Midnor Group*

Som jeg skrev i kapittel 5, definerer Midnor EU-markedet som sitt hovedmarked. Da FNL-prisen sank under minstenivået inn til EU i 2001 og deler av 2002, ble Midnor Group utestengt fra det viktigste markedet sitt. En del av salget ble etter hvert forsøkt kanalisert over til nye markeder som Russland og Øst-Europa, men det var *”ikke bare å knipse med fingrene for å erstatte EU-markedet”* (Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group). Ole Haugen gir uttrykk for at Midnor Group tapte mange kunder fordi Terra Seafood og Midnor valgte å anerkjenne de formelle institusjonelle rammene: *”(...)Det var slett ikke alle som respekterte minsteprisbestemmelsene, og vi har tapt mange kunder på at vi respekterte dem. Vi har mistet mye spillerom fordi vi valgte å holde oss innenfor minsteprisbestemmelsene.”* Midnors strategi for å møte denne utfordringen – foruten å skifte over til nye markeder – har vært å være aktiv i næringens organisasjoner for å forsøke å påvirke myndigheter og opinion.

### *Fjord Seafoods markedsstrategier*

I Fjord Seafood har man gjort de samme vurderingene som i Midnor Group – de vurderer at selskapets tilværelse vil bli langt tryggere og mer langsiktig om de selger laksen kontraktbundet til store supermarkeds kunder, enn om selskapet fortsatt skal være prisgitt svingningene i spotprisen. Fjord har derfor *”vært opptatt av de tingene som er viktig for disse kjedene. Nemlig det å kunne levere såpass store volum som de trenger, være leveringssikker og å ha sporbarhet.”* (Yngve Lund, Fjord Seafood). FNL-prisens svingninger har altså vært et sentralt element i vurderingene også bak Fjord Seafoods markedsstrategier. Svingningene fremheves som en betydelig risiko for selskapet:

*”(...)hvis vi tar med alle aktivitetene våre, vil en krone opp og ned på lakseprisene slå ut med 100 millioner kroner på bunnlinja hos oss. Da vi ble*

*børsnotert lå lakseprisene på rundt 35 kroner før de jo falt under 15 kroner. For oss utgjør forskjellen mellom et slik toppår og et slikt bunnår mellom 1,5 til 2 milliarder. Det er store svingninger.” Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood*

Denne betraktningen har gitt seg utslag i to markedsstrategier hos Fjord Seafood. Den ene er at selskapet har forsøkt å få en markedsstyrt produksjon. Kongstanken har vært at hele produksjonen skal være ordrestyrt – det vil si at laksen er solgt til en kunde allerede når den settes i sjøen. Ved å binde opp produksjonen i slike langsiktige kontrakter mener Fjord Seafood at de kan unngå svingningene i spotprisen på laks, og for å lykkes med dette må man ha et markedsapparat – det har i hvert fall vært vurderingen man har gjort i Fjord Seafood:

*”Den viktigste suksessfaktoren i fremtidens havbruksnæring er at du har et godt og sterkt markedsapparat. At en klarere å drive en markedsstyrt eller ordrestyrt produksjon – at en ikke produserer først og så prøver å selge, som det tradisjonelt har vært. Det er den viktigste utfordringen. Altså, du må bli mer kommersiell på den måten at det er salget som styrer resten.” Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood*

Den andre strategien som følger Fjord Seafoods vurdering av at den største risikoen ligger i å være knyttet til FNL-prisen, er å tilføre produktene en merverdi eller en tilleggsverdi. I dette ligger både det at laksen skal være noe mer enn en råvare (videreforedlet) og at laksen skal være noe mer enn kun ett stykke laks. Ferdigmåltid og produkt med sterke merkenavn – som for eksempel *Ducktrap Smoked Salomon* – anses å ikke ha like stor sensitivitet ovenfor det totale utbudet av laks på markedet som det spotprisen har. Denne betraktningen er grunnet i antagelsen om at Fjord Seafoods kunder ikke kan bytte ut et slikt produkt med et konkurrerende produkt fordi forbrukerne assosierer en viss kvalitet til merkevarenavnet, samtidig som merkevaren kanskje til og med signaliserer et visst forbrukerimage. Det er blant annet disse ovenfornevnte vurderingene som har ligget bak kjøpene av Pieters, Ducktrap og Windward Seafood. Disse kjøpene brakte et relativt stort markedsapparat inn i konsernet sammen med et spekter av merkevarer som forbrukerne i de respektive markedsområdene kjente fra før. Arnfinn Torgnes er enig med sin bror i at de må ha et markedsapparat for å lykkes med dette, og vi har her sett at eierne i Fjord Seafood gjør den samme vurderingen som man gjorde i Midnor Group: For å håndtere den økende risikoen som ligger i FNL-prisen, må selskapet organisere produksjonen vertikalt og integrere seg nedstrøms mot markedet.

Men spotmarkedet kan, som jeg allerede har vært inne på, også utgjøre en kilde for betydelige gevinster, og i Fjord Seafood har man også her gjort en overveining som ligner Midnor Group-eiernes. I det skriftlige materialet jeg har fra Fjord Seafood står det at Fjord Seafood skal arbeide kontinuerlig for å ”*optimalisere*” balansen mellom det å selge på spotmarkedet og på langtidskontrakter (Fjord Seafood ASA2). Arnfinn Torgnes trekker frem næringens sosiokulturelle arv til fiskerinæringen som en årsak til at man i oppdrettsnæringen tradisjonelt har hatt fokus på bulkproduksjon: ”*Jeg bruker å si det litt stygt internt i selskapet at vi plasserer fisk, og det er dette som har vært tradisjon for i fiskerinæringen i 1000 år – vi har dratt fisken opp av havet, pakket den i kasser, og så har det liksom solgt seg av seg selv.*”

Til tross for at *globaliseringsprosessene* innebærer at formelle institusjoner omreguleres eller dereguleres på en rekke områder, er det fortsatt områder av verdensøkonomien som er svært regulert. Handelen med fisk er som vi så i kapittel 4 ett slikt område; med blant annet en høy tollsats på foredlede produkter og en minstepris inn til EU. Dette har derfor vært et annet element i Fjord Seafoods markedsstrategi. Gjennom å utnytte de nasjonale omreguleringer som assosieres med globaliseringsprosessene – blant annet andre lands eierskapslovgivninger og finansreguleringer – har Fjord Seafood forsøkt å gjøre seg mer fleksibel i forhold til markedsreguleringene. Strategien har vært å få etablert produksjon innenfor ulike soner definert av formelle institusjoner – eller de ulike ”tollsonene” som disse sonene gjerne kalles. En av vurderingene bak strategien er at selskapet da ikke lenger er avhengige av kun ett marked som det kan stenges ute fra gjennom misteprisavtaler – som EU-markedet – eller straffetoll: *”Hvis myndighetene ordner det slik at vi får tollbarrierer som gjør at vi ikke er konkurransedyktige med øvrige parter, så nytter det ikke samme hvor godt og hvor billig vi klarer å produsere.”* (Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood) Lokaliseringen til både foredlingsvirksomhetene, markedsselskapene og oppdrettselskapene Fjord Seafood har kjøpt i utlandet har på denne måten hatt et sentralt moment i beslutningen om å erverve dem: *”En del av tilpassningen vi har gjort i forhold til det politiske rammeverket har vært å gjøre oss internasjonal slik at vi har flere bein å stå på i forhold til markedene. Det har vært viktig for oss å etablere oss innefor EU og likedan i det amerikanske markedet.”* (Yngve Lund, Fjord Seafood). Men Fjord Seafood har også jobbet opp mot næringens organisasjoner for å forsøke å påvirke de formelle institusjonene.

### **7.1.3 Sammenligning av strategiske vurderinger**

#### *Likheter*

I begge caseselskapene vurderte man det som nødvendig å øke produksjonsvolumet av fisk for å overleve som selvstendige selskap, og globaliseringen av varehandelen må således ses å ha utgjort én påvirkning på eiernes handlingsrom. De globale supermarkedskjedene har som vi har sett etterspurt et økende volum av fisk, og eierne har således vurdert det som nødvendig å øke selskapets produksjon av fisk. De formelle institusjonene som regulerer den norske havbruksproduksjonen tilsier at havbruksselskapene har måttet øke antall konsesjoner for å få økt produksjonen. Slik har de formelle institusjonene også påvirket eiernes valg. Men også et ønske om å minimere produksjonskostnadene gjennom å forsøke å utnytte interne stordriftsfordeler har påvirket.

Både Midnor Group og Fjord Seafood har som vi har sett ønsket å bli en totalleverandør av sjømat. Selskapene har derfor prioritert både en vertikal orientering og en kryssorientering av produksjonen. Bak dette ligger markedsrelaterte vurderinger hos dem begge. Den vertikale orienteringen av produksjonsstrategiene forklares med kundenes krav om sporbarhet, men også ønsket om å frigjøre selskapene fra spotmarkedet er sentralt. Her ser vi to ulike påvirkninger på eiernes handlingsrom: (1) Globaliseringen av varehandelen som har ført til stadig større supermarkedskjeder. For disse er det mest hensiktsmessig å handle inn sine

sjømatprodukter fra et fåtall leverandører – særlig på grunn av behovet for sporbarhet. (2) Den økende økonomiske risikoen av å selge på spotmarkedet som følger selskapets ekspanderende produksjonsvolum. I begge selskapene ses en intern videreføring av produktene og salg på langsiktige kontrakter som løsningen på selskapenes skjebne til FNL-prisen. En hierarkisk organisering av produksjonen nedstrøms i verdikjeden vurderes med andre ord som løsningen for å handskes med den markedsrelaterte påvirkningen.

Men selv om man i både Midnor Group og Fjord Seafood ser FNL-prisens svingninger som en sentral påvirkning på handlingsrommet i negativ retning, anerkjennes et potensial for betydelige gevinster å ligge i spotmarkedet. Både i Midnor Group og i Fjord Seafood trekkes uformelle institusjoner fra den tradisjonelle fiskerinæringen frem som en forklaring på hvorfor man ikke har greid å gå helt bort fra spotsalg. Det at næringens uformelle institusjoner endres gjennom at det kommer inn aktører med andre sosiokulturelle bakgrunner enn fra fiskerinæringen ses å endre oppdretternes ønske om å spekulere i gevinster på spotmarkedet. Eiernes handlingsrom synes dermed også å bli indirekte påvirket av andre næringers uformelle institusjoner gjennom at nye aktører kommer inn i havbruksnæringen. På denne måten kan næringens uformelle institusjoner endres over tid.

For en oversikt over likhetstrekkene i de to selskapenes vurderinger bak selskapenes produksjons- og markedsstrategier, se Figur 10.

Figur 10. Likheter i strategiske vurderinger



Figuren gir en oppsummering av likhetstrekkene mellom Midnor Group og Fjord Seafood når det gjelder hvilke vurderinger som ses bak selskapenes produksjons- og markedsstrategi. "Utfordring" er påvirkningene på eiers handlingsrom, mens "valgt respons" er løsninger som er valgt som respons på påvirkningen. (Figuren leses fra høyre mot venstre: Løsningen som har blitt valgt på utfordringen det ligger i at selskapet kan bli kjøpt opp eller at kunde foretrekker konkurrent er: Orienterere produksjonen horisontalt og utnytte interne stordriftsfordeler. Etc.)

### Forskjeller

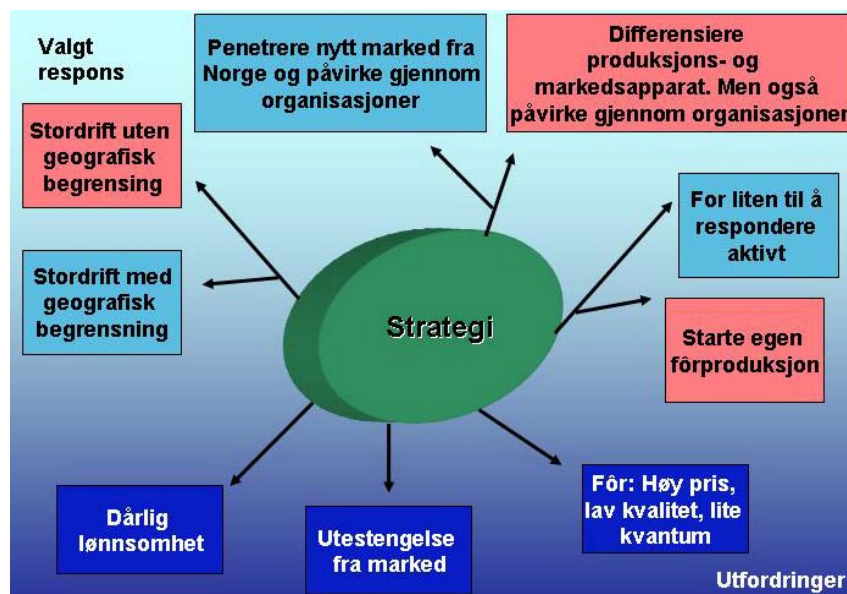
Som vi ser av Figur 10, er det en del likheter i de strategiske vurderingene som gjøres i de to selskapene, men det er også en del forskjeller som peker seg ut. En i øyenfallende forskjell er

de forskjellige vurderingene som gjøres når det gjelder den geografiske utstrekkingen på selskapenes produksjonsområde. Midnor hadde i utgangspunktet en bevisst strategi om å begrense det geografiske virksomhetsområdet. Men på grunn av lokaliseringsbestemmelsene i de formelle institusjonene har eierne blitt påvirket til å endre denne strategien da det ikke var flere anlegg å kjøpe opp i selskapets nærområder. Når det gjelder markedet og responsen på påvirkningene de internasjonale formelle institusjonene har på eiernes handlingsrom i forhold til dette, har man i Midnor Group – som har EU og Japan som sine hovedmarkeder – forsøkt å penetrere nye markeder fra Norge. Fjord Seafood har derimot neppe hatt en bevisst strategi på å begrense det geografiske virksomhetsområdet på produksjonen. Tvert om gjorde man etter hvert en vurdering hvor det å få etablert produksjonen innenfor ulike tollsoner gjennom en globalisering av selskapet. Internasjonale formelle institusjoner har i Fjord Seafood ført til at eierne har ønsket å globalisere selskapets virksomhet.

Selv om man i begge selskapene ser at den fremtidige tilgangen, kvaliteten og prisen på fôr kan påvirke handlingsrommet, gjøres forskjellige vurderinger i forhold til hvordan man skal møte disse utfordringene. I Midnor vurderer man det som at de selv har for knappe kapitalressurser til å gjøre noe aktivt for å motvirke trusselen de mener å se i selskapets fremtidige tilgang på fôr. I Fjord Seafood derimot, mener man å kunne bygge sine egne fôrfabrikker om betingelsene fra fôrprodusentene blir for voldsomme.

Figur 11 gir en oppsummering av forskjellene i de strategiske vurderingene som gjøres i de to caseselskapene. Vi ser at påvirkningene i handlingsrom er det samme i begge selskapene, mens løsningene som velges skiller seg. I neste delkapittel vil jeg undersøke forhold som kan bidra til å gi svar på hvorfor det har blitt valgt forskjellige løsninger i de to selskapene på de samme påvirkningene i handlingsrom – eiernes kapitalmessige vurderinger.

Figur 11. Forskjeller i strategiske vurderinger



Figuren gir et bilde av forskjeller i de strategiske vurderingene mellom Fjord Seafood (rosa bokser) og Midnor Group (lyseblå bokser). Figuren leses på samme måte som Figur 10.

## 7.2 Vurderinger bak kapitalforhold

### *Midnor Group og kapital*

Tabell 12. Finansielle nøkkeltall for Midnor Group 31/12 2001 og 31/12 2002

	2001	2002
<b>Egenkapital</b>	<b>145 580 000 NOK</b>	<b>- 273 714 000 NOK</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>	<b>268 232 000 NOK</b>	<b>346 343 000 NOK</b>
<b>Langsiktig gjeld</b>	<b>301 175 000 NOK</b>	<b>348 556 000 NOK</b>
<b>Årsresultat</b>	<b>-31 925 000 NOK</b>	<b>- 359 294 000 NOK</b>

Tabellen gir en oversikt over konsernet Midnor Groups egenkapital, gjeld og driftsresultat etter skatt pr 31/12 2001 og 31/12 2002. Kilde: Midnor Group 2003, Midnor Group 2002.

Som vi så i kapittel 6 hadde Midnor Group utgangspunkt i en konkurs. Den daglige lederen i konkursselskapet hadde ikke selv vært med som eier i konkursselskapet, men gikk sammen med tre av selskapets gamle eiere og kjøpte tilbake en settefiskkonsesjon fra konkursboet. Den egenkapitalen disse fire aktørene klarte å stable på beina var kapital de hadde fått tak i gjennom personlige lån. Det var vanskelig å få fatt i finansiering på grunn av den manglende tilliten kredittinstitusjonene hadde til næringen under og etter konkursbølgen:

*”Det var klart at den egenkapitalen vi måtte stable på beina, det var stort sett lånte penger det. Men vi tok sjansen og risikoen som lå i det. (...) I flere år fremover var det jo en vanskelig situasjon i næringen. Det var vanskelig å få fatt i en tilstrekkelig finansiering – i hvert fall var for oss, var det vanskelig. Men jeg vet at det var det for svært mange andre også.” Ole Haugen, Midnor Group*

I Midnor har man, som jeg antydte i kapittel 6, ikke vurdert det som nødvendig å hente inn nye eiere for å styrke selskapets egenkapital. Den første av de to utskiftningene i eierskapet kom som en følge av samarbeidsproblemer, mens den andre utskiftningen kom som en følge av at én av eierne ønsket å trekke seg ut. Gåsø – som kom inn som eier i Midnor under den første utskiftningen – kjøpte seg inn ved hjelp av penger han hadde lagt seg opp i løpet av karrieren i Frøya Holding/Frøya Fiskeindustri. Frøya Holdings kjøp av Helge Gåsøs rederi, *Laksetransport* i 1994 (Foss og Hammer 1997), kan nok også tenkes å ha hatt betydning for Helge Gåsøs evne til å kjøpe seg inn i Midnor Group.<sup>75</sup> Da Gåsø senere solgte seg ut av Frøya Holding fikk Midnor, som jeg allerede har antydte, en lokal eier som hadde den kapitalbasen selskapet trengte for å gjennomføre sine strategier.

Frem til kjøpet av Astor i perioden 1997-2000 hadde Midnor Group vokst gjennom å kjøpe opp andre virksomheter alene, og selskapet hadde betalt ut virksomhetene de ervervet seg i kontanter. Å ta inn eierne av disse virksomhetene som eiere i Midnor – i stedet for å betale

---

<sup>75</sup> Gåsø eide 50 % av *Laksetransport*, mens Paul Martin Grøntvedt eide de resterende 50 % (Foss og Hammer 1997).



”full pris” i kontanter – ble vurdert uaktuelt. Både i det første eierskapet, og etter at Gåsø kom inn, har man vært motvillig til å gjøre dette:

*”Vi vurderte faktisk det om vi skulle ta de inn som eiere i morselskap eller medeiere i datterselskap. Men vi vegret oss for det. Ut fra det at vi så det som vanskeligere å styre selskapet da. (...) det lå ikke i vår filosofi at det etter hvert skulle bli mange eiere i dette selskapet.” Ole Haugen, Midnor Group*

Men fra 1997 kan vi se et skifte i denne strategien. Midnor Group innledet da et samarbeid med Follalaks, og i stedet for å ekspandere gjennom egne kjøp, ekspanderte Midnor Group gjennom dette samarbeidet. Skiftet i vekststrategi kan ha sin forklaring i at prisingen på konsesjoner skjøt i været, samtidig som Gåsøs kapitalbase kom under press med kjøpene av konkurstruede Astor og NNs Midnoraksjer. Man må, etter mitt skjønn, også se dette i sammenheng med markedssituasjon i 2001 (og i 2002) som har vært kraftig på Midnors egenkapital: *”(...) næringen har slitt tungt lenge nå. Hvis det vedvarer mye lengre, så sier det seg selv at du må styrke deg på kapitalsiden.”* (Helge Gåsø, Midnor Group). Pr 31/12 2002 stod Midnor Group som Tabell 12 viser med en negativ egenkapital på hele 273 714 000 NOK ved årets slutt.

Midnor Group har i all hovedsak hentet fremmedkapitalen sin fra det man kan kalle regionale banker.<sup>76</sup> I Midnor Group vurderes fremmedkapitalens lokale tilhørighet å være særdeles viktig, og man omtaler blant annet Nordeas oppkjøp av Kredittkassen i negative ordlag: *”(...) vi kan ikke sitte og vente i tre måneder på svar fra Sverige! Da er det langt nok til Trondheim.”* (Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group). Regionale SpareBank1 Midt-Norge er Midnors faste bankforbindelse. Selv om Midnor Groups behov for fremmedkapital er stort i en regional sammenheng, er SpareBank1 stor nok til å ha dekket Midnors behov så langt: *”(...) Det er jo mye penger de har utestående hos oss, men de løser det på sitt vis. Det er klart vi betaler for det, men det er verdt det. I en slik tid som vi har vært gjennom nå, så tror jeg rett og slett at vi scorer på å ha en regional bank.”* (Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group).

### *Fjord Seafood og kapital*

Tabell 13. Finansielle nøkkeltall for Fjord Seafood 31/12 2001 og 31/12 2002

	2001	2002
<b>Egenkapital</b>	<b>1 687 708 000 NOK</b>	<b>2 109 358 000 NOK</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>	<b>1 608 894 000 NOK</b>	<b>1 449 505 000 NOK</b>
<b>Langsiktig gjeld</b>	<b>1 957 564 000 NOK</b>	<b>1 743 084 000 NOK</b>
<b>Årsresultat</b>	<b>- 650 320 000 NOK</b>	<b>- 151 021 000 NOK</b>

Tabellen gir en oversikt over konsernet Fjord Seafoods egenkapital, gjeld og driftsresultat etter skatt pr 31/12 2001 og 31/12 2002. Kilde: Fjord Seafood 2003b.

<sup>76</sup> Jeg karakteriserer SpareBank1 Midt-Norge som en regional bank, selv om den er del av en nasjonal bankgruppering.

I kapittel 6 så vi at da Arnfinn Torgnes reetablerte seg som oppdretter etter konkursen, hadde han fått med seg en investor fra Bergen. Bak ønsket om å få med seg en medinvestor ligger det antagelig flere vurderinger. En sannsynlig vurdering er at Arnfinn Torgnes alene ikke klarte å stable på beina hverken den nødvendige egenkapitalen, eller den nødvendige tilliten etter konkursen. En annen vurdering som kan ses er ønsket om å spre ansvaret og risikoen på flere skuldre:

*”Jeg hadde jo sittet alene med ansvaret (...). Min bror hadde jobbet i Norske Fiskeoppdretteres Forening og hadde ikke lov til å være med i styre og stell sammen med meg. (...) Så i konkursen var det jeg som måtte ta all støytten alene, og jeg vet hvordan det var.” Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

Da familien Torgnes hadde bestemt seg for å ekspandere familieselskapet, forsøkte de først å finne investorer i nærmiljøet i Brønnøy. Men de to brødrene klarte ikke å finne investorer som hadde mulighet – eller kjennskap nok til næringen – til å investere de beløpene brødrene trengte: *”I først omgang da vi bestemte oss for å vokse, prøvde vi jo å se i nærmiljøet her. Torghatten trafikkelskap og lignende aktører, og forsøkte å utfordre de til å bli med. Men så har du det med at de kanskje ikke har kjennskap nok til næringen.”* (Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood). Da de to brødrene ikke fikk med seg lokale investorer, mente de at det var i de nasjonale norske finansmiljøene sjansen var best til å reise den nødvendige egenkapitalen:

*” Vi laget et prospekt og henvendte oss til flere kapitalinstanser i Norge. Ut av disse, var det SND Invest som idemessig og filosofimessig støttet oss best. De trodde på ideen vår, de trodde på konseptet vårt og backet det. De backet det med både penger og kompetanse, og satte inn gode og kravfulle styremedlemmer. (...) Det at SND kom inn var viktig for Fjord Seafood (...) vi fikk den kapitalen som skulle til (...)” Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood*

I kapittel 2 skrev jeg at tilgangen på kapital – særlig finans- eller investeringskapital – var begrenset i norske kystdistrikt sammenlignet med tilgangen i det nasjonale finansielle sentrumet, Oslo. Som vi ser var sentrum-periferiforhold sentralt i vurderingene de to Torgnesbrødrene gjorde angående selskapets kapitalforhold.

Paul Birger Torgnes forteller at selv med SND Invest i ryggen vurderte de selskapets ressurser å være for knappe. Løsningen ble å videreføre vekstmetoden fra dagene som ”kooperativ”, og de valgte å invitere eierne i selskapene de ønsket å kjøpe til å komme inn som eiere i Fjord Seafood. Disse aktørene fikk da fra 30-50 % av kjøpesummen i kontanter og det resterende i Fjord Seafood-aksjer. Arnfinn Torgnes var ikke den eneste oppdretteren som hadde følt belastningene med en konkurs, og de to Torgnesbrødrene vurderte muligheten til å frigjøre personlig økonomi fra investeringen som stod i sjøen – og dermed større økonomisk handlefrihet for oppdretterne – å være en fristende gulrot for å få oppdretterne til å oppgi kontrollen med egen konsesjon. Modellen med å ekspandere gjennom å betale i aksjer har selskapet brukt stort sett hver gang det har vokst horisontalt og vertikalt.

SND Invest satte som betingelse for sin investering at selskapet skulle børsnoteres. Dette var et krav som de to brødrene ikke betraktet som særlig gunstig – men de trengte pengene:



*”Kravet om børsnotering var ikke noe vi umiddelbart ble så glade for. Men vi hadde jo ikke så veldig mange andre alternativ. Vi hadde prøvd litt lokalt her, og da kunne vi fått peanuts av hva vi trengte.”* (Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood). Fjord Seafood innledet dermed høsten 1997 prosessen med å klargjøre selskapet for en børsnotering. Både selve børsnoteringen og de nødvendige forberedelsene til denne økte selskapets egenkapital betraktelig, og børsnoteringen vurderes i ettertid som nødvendig for at selskapet har overlevd:

*”Vi tok jo en initial public offering i forbindelse med børsnoteringen som ble overtegnet hele tre ganger. Vi hentet inn en ca 700/800 millioner kroner på den. Vi kunne godt ha hentet inn 2,5 milliard omtrent. (...) Børsnoteringen har gitt oss en tilgang på kapital som har gjort at man til tross for den verste nedgangen i næringens historie, har kommet seg gjennom den.”* Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood

Også i Fjord Seafoods behov for fremmedkapital kommer sentrum-periferiforhold til syne. Selskapets finansieringsbehov var for stort til at lokale eller regionale banker kunne tilfredsstillte det, og bankforbindelsene til selskapet ble dermed en nasjonal bank – *Nordea Norge ASA*. I forhold til Fjord Seafoods forventede behov for fremmedkapital og egenkapital, vurderer man i Fjord Seafood at selskapet også snart når de norske kapitalmiljøenes begrensinger. Miljøene er små og relativt kapitalfattige om vi sammenligner de med de store internasjonale miljøene.

Fjord Seafood hadde som vi kan se ut av Tabell 13 et underskudd på hele 650 320 000 NOK i 2001 og i 2002 var underskuddet på 151 021 000 NOK. I kapittel 6 gjorde jeg rede for at selskapets vanskelige finansielle situasjon kulminerte i en refinansieringsavtale med *Nordea* etter fusjonshavariet med *Cermaq*. Men til tross for disse problemene har man klart å hente inn både den nødvendige egenkapitalen og fremmedkapitalen. Som vi så av sitatet med Paul Birger Torgnes ovenfor mener han at selskapet har overlevd takket være børsnoteringen. Hvorvidt man fortsatt skal greie å hente inn den nødvendige egenkapitalen gjennom børsnoteringen, kan det antageligvis stilles spørsmålstegn ved. Investeringslysten i finansmarkedet er med tanke på de siste årenes globale terrorvirksomhet og ”krigen mot terror” i beste fall usikker. De siste to årenes betydelige underskudd i så godt som hele havbruksnæringen, er et annet moment i dette – kan det tenkes at investorene og finansnæringen mister troen på havbruk som en vekstnæring? Om så skjer, vil det få klare konsekvenser for kapitaltilgangen til Fjord Seafood.

### **7.2.1 Sammenligning av kapitalmessige vurderinger**

Når det gjelder kapital ser det ut til at det ikke er så mange likheter mellom selskapene, og dermed er det heller ingen likheter – i alle fall som jeg kan se i mitt datamateriale – i de vurderingene som gjøres angående kapital. Men selskapenes og eiernes tilgang på kapital – både egenkapital og fremmedkapital – er svært viktig for eiernes handlingsrom i forhold til hvordan eierne og selskapet kan møte påvirkningene i handlingsrom som jeg gjorde rede for i kapittel 7.1. I komparasjonen i delkapittel 7.1.3, så vi for eksempel at kapital var en viktig

begrensing i Midnor Group-eiernes handlingsrom i forhold til de fôrmessige utfordringene. For Fjord Seafood, virket ikke dette å være noen fremtredene begrensingen på hvordan man forholdt seg til de fôrrelaterte utfordringene – heller tvert om. Selskapet hadde ressursene til å starte opp sin egen fôrproduksjon. Men at begge selskapene hadde utgangspunkt i konkurser tidlig på 1990-tallet og at en kan stille spørsmål ved den fremtidige finansieringen til dem begge, er imidlertid to åpenbare likheter ved kapitalforholds påvirkning på handlingsrom i de to selskapene. På en annen side, som vi så i kapittel 6, var ikke Ole Haugen involvert som eier i konkursselskapet, noe Arnfinn Torgnes var, og når det gjelder usikkerhetene ved Midnor Groups fremtidige finansiering, synes denne å være knyttet til de to eiernes begrensede finansielle ressurser. Usikkerhetene i Fjord Seafoods fremtidige finansiering synes derimot å være knyttet til børsen og finansmarkedet. Av dette følger nødvendigvis divergerende vurderinger og divergerende påvirkninger på eiernes handlingsvalg.

### *Forskjeller*

Midnor Group startet med at lokale aktører tok opp personlige lån i banker som de så skjøt inn som egenkapital i selskapet, mens i Fjord Seafood hadde gründeren gått konkurs med et annet selskap først. Selv om Arnfinn Torgnes juridisk sett selv ”kun” tapte den innskutte egenkapitalen i konkursen, ble nok privatøkonomien presset og eventuelle oppsparte reserver skutt inn i selskapet for å forsøke å unngå konkursen. Han hadde antagelig svært begrensede ressurser til å finansiere oppstarten av selskapet som ble til Fjord Seafood, og vurderte det dermed som nødvendig å få med seg en medinvestor. Bak vurderingen om å ha med seg en medinvestor kan det også ses en årsak til: På grunn av Paul Birger Torgnes’ verv i NFF hadde Arnfinn Torgnes måttet ta belastningen med å gå konkurs alene. Gjennom å få med seg Per Grieg, slapp Arnfinn Torgnes å stå alene med ansvaret for det nye selskapet. Ønsket om å dele ansvaret på flere skuldre enn sine egen, var således én påvirkning i Arnfinn Torgnes’ handlingsrom. Behov for å få hjelp til å reise egenkapitalen var sannsynligvis en annen påvirkning.

Midnor Group har klart å reise det de selv har vurdert som den nødvendige egenkapitalen i lokalsamfunnet, mens Fjord Seafood har måttet hentet egenkapitalen hos ikke-lokale aktører som blant annet SND Invest og andre finansaktører. Dette trenger ikke nødvendigvis å skyldes ulike vurderinger hos de fire eierne. Som jeg antydte i kapittel 5 var det store forskjeller mellom de to selskaperes hjemområder når det gjaldt hvordan fiskeindustrien i lokalsamfunnet taklet kollapsen i fiskeriene på 1960-tallet: I Hitra/Frøya-området klarte fiskeindustriforetakene å omstille virksomhetene sine, mens Brønnøy-området opplevde store ringvirkninger av kollapsen. Derfor fantes det potensielle investorer med kjennskap til fiskeri og havbruk i nærområdene til Midnor, som regnet oppdrett som en naturlig næring å investere penger i. De lokale foretakene i Brønnøy, som hadde den finansielle styrken som skulle til, så det derimot som uaktuelt å investere så mye penger i oppdrett som det Torgnesbrødrene trengte. Kapitalforhold i eiernes lokalsamfunn har således virket inn på eiernes handlingsrom. På grunn av at Hitra/Frøya-området fortsatt hadde et oppegående fiskerinæringsliv kunne man i Midnor Group hente inn en eier fra et av de gamle fiskeri/havbruksmiljøene i lokalsamfunnet – Helge Gåsø fra Frøya Holding. Da Gåsø solgte sin eierandel i Frøya

Holdning til Hydro Seafood, fikk Midnor Group en eier med en solid kapitalbase i forhold til ambisjonsnivået for selskapet. Uten et investeringslystent lokalt fiskerinæringsliv, gjorde sentrum-periferiforhold seg gjeldene på Fjord Seafood-gründernes valgmuligheter. Ovenfor så vi at en av gründerne i Fjord Seafood beklaget seg over at de ikke lyktes med å reise egenkapitalen i lokalsamfunnet. I stedet måtte brødrene dra til Oslo for å få inn SND Invest som eier.

Om ikke forskjellene i hvor egenkapitalen ble reist nødvendigvis skyldtes ulike vurderinger, gav dette seg raskt utslag i forskjellige vurderinger og handlingsrom: Fjord Seafood ”måtte” gå på børs, mens man i Midnor ønsket å beholde kontrollen med selskapet på et lite antall hender. Børsnoteringen har gitt Fjord Seafood en helt annen kapitaltilgang – og dermed også et helt annet handlingsrom – enn det eierne i Midnor har hatt (se for eksempel Tabell 12 og Tabell 13).

Også når det gjelder vekstmetoden til de to selskapene er det fundamentale forskjeller. Midnor har hele tiden vokst gjennom å kjøpe de eksisterende eierne i virksomhetene de har ervervet helt ut, mens Fjord Seafood bare delvis har kjøpt eierne ut. Isteden har eierne i Fjord Seafood tatt de inn i selskapet som medeiere. På denne måten har Fjord Seafood utvidet eierskapet sitt så å si fra ”dag én” etter at vekststrategien ble vedtatt. Dette ble en metode for vekst som ble nødvendig på grunn av Fjord Seafoods mangel på kapital i forhold til eiernes ambisjoner. Forskjellene i eiernes ambisjoner for selskapene har også ført med seg to helt forskjellige behov og handlingsrom i forhold til fremmedkapital i de to selskapene. Midnor har sine bankforbindelser til en regionalbank og vurderer dennes lokale tilhørighet å være gunstig. Fjord Seafood har derimot sin bankforbindelse til en norsk datterbank av en nordisk bankkjede. Da selskapet erkjenner at de norske finansmiljøene kan bli begrensende i fremtiden, kan en anta at Fjord Seafood kanskje er på vei til reise fremmedkapitalen blant internasjonale kredittaktører.

En annen kapitalrelatert forskjell i handlingsrom, er de divergerende årsakene til eierutskiftningene i de to selskapene. I Fjord Seafood har man fått utskiftninger på grunn av behovet for egenkapital og selskapets vekstmetode. I Midnor Group har man derimot kun fått utskiftninger når det har vært uenigheter mellom eierne eller når en av eierne ikke har ønsket å være med lengre.

Som vi ser, har ulike vurderinger omkring kapitalforhold, sammen med forskjeller i eiernes ambisjoner for selskapet og sentrum-periferiforhold, virket inn på eiernes valg i forhold til utviklingen av de to caseselskapene. Som vi så i kapittel 5 og 6 har de to selskapene utviklet seg svært forskjellig i forhold til eierskap, og jeg vil videre i kapittelet se nærmere på om de ovennevnte forskjellige påvirkningene på eiernes handlingsrom kan skyldes ulike overveielser i forhold til eierskapsforhold.

### 7.3 Vurderinger bak eierskapsforhold

#### *Midnor Group og eierskap*

Midnor Group er et AS. Det vil si at selskapet har et lukket eierskap og er således ikke børsnotert. I et lukket eierskap er det selskapets eiere selv som inviterer inn medeiere om de finner dette ønskelig eller nødvendig. Dermed er det eierne selv – i hvert fall til en viss grad – som bestemmer hvem som skal bli eiere i selskapet. I kapittel 5 så vi at Midnor Group i realiteten har to eiere – Ole Haugen og Helge Gåsø, hvor sistnevnte kontrollerer omtrent 70 % av eierandelene. Begge kommer fra – og er bosatt i – selskapets lokalsamfunn: Haugen er bosatt på Hitra, mens Gåsø bor på Frøya. Midnor Groups styre består i tillegg til de to eierne av en ekstern styreformann som bor i Trondheim.

Som vi så i kapittel 6, forsøkte Fjord Seafood å kjøpe ut alle Midnor Groups eiere, da Reidar NN ønsket å selge seg ut. Helge Gåsø kjøpte ut Reidar NN og hindret Fjord Seafood å kjøpe opp Midnor Group. Men hva med Ole Haugen? Han satt i en nøkkelposisjon i denne situasjonen. Hvis han sa ja til Fjord Seafoods bud, måttet Gåsø enten selv også ha kjøpt ut Haugen, eller ha fått en medinvestor til å kjøpe ham ut. Haugen forteller om Fjord Seafoods tilbud og sine egne vurderinger rundt dette, at han: *”fortsatt ville være med i oppdrettsnæringen. Jeg ville være en lokal eier. Følelsene mine gikk på at jeg ikke ønsket å selge ut. (...) Jeg har sagt at jeg ønsker å være langsiktig, og det har jeg vist gjennom å ha vært med i en 11 til 12 år nå.”*

Det virker som det kan stilles spørsmål ved hvor lenge det kun er lokale eiere i Midnor. I forrige delkapittel så vi at de to eierne vurderte det som sannsynlig at de – på grunn av den vanskelige perioden i havbruksnæringen – måtte invitere inn nye eiere. Om disse kan finnes lokalt eller i regionen, tviler Helge Gåsø på: *”(...) det fins jo ikke regionale penger til å ta over selskapet og styre det lokalt.”* Sentrum-periferiforhold kommer antagelig til syne for Midnor Group den dagen selskapet må utvide egenkapitalen sin. Men per 31/12 2002 er det altså kun eiere fra Hitra/Frøya som har kontroll med selskapet. Som vi skal se i kapittel 10, er det nettopp dette som skjer i 2003.

Lokalsamfunnets ve og vel kan ses å være et sentralt motiv og en sentral drivkraft bak de to eiernes eierskap. Haugen gir uttrykk for at han har ønsket å skape noe positivt i lokalsamfunnet med verdiene som finnes lokalt:

*”(...) drivkraften kan jeg godt begynne med å forklare med at jeg er lokalpatriot (...). Det har vært en iboende trang i meg, siden jeg har vært guttunge, til å være med å skape noe i nærmiljøet. Ja, jeg synes det er artig å være med på å skape noe. Det er faktisk hovedforklaringen. Det at du har muligheten til å bli rik, det har vært underordnet i det dagelige.” Ole Haugen, Midnor Group*

Også Helge Gåsø vurderer lokalsamfunnet som en viktig drivkraft bak sitt eierskap: *”Drivkraften min har vært å skape ting. (...) når du bor lokalt, så er du litt mer opptatt av det utenfor bedriftens liv”* (Helge Gåsø, Midnor Group). Sven Amund Fjeldvær forklarer ønsket om å skape positive ringvirkninger i lokalsamfunnet med at de to eierne selv bor i det samme

lokalsamfunnet som bedriften og de vil ”jo ha det best mulig de også.” Men for Gåsø, kan det ses ett motiv til – ønsket om å styre sin egen hverdag:

*”(...)Jeg har erfart hvilke krav andre type eier har, i og med at jeg var med på den forrige historien jeg var med på [Hydro Seafood]. Det var jo derfor jeg liksom ikke ville slippe inn andre type eiere da NN ville selge seg ut. (...) Det er klart at så lenge jeg sitter på det selv, så har jeg ikke andre enn meg selv å svare for, så min jobb som leder hadde vært helt annerledes med profesjonelle eiere med fokus kun på avkastning.” Helge Gåsø, Midnor Group*

Eiernes lokalsamfunnsknyttede motivasjon gjenspeiles i eiernes vurderinger rundt en børsnotering av Midnor Group. Både Gåsø og Haugen uttrykker bekymringer for at selskapets omtanke for lokalsamfunnet forsvinner med en børsnotering av selskapet. En børsnotering av Midnor ville ha fjernet både selskapets regionale produksjonsfokus og eiernes fokus på lokalsamfunnet fordi et børsnotert Midnor Group ville ha måttet skaffet seg interesse blant investorer i finansmiljøene. Årsakene til denne vurderingen plasserer Haugen og Gåsø i at selskapet da hadde måttet satset på å få til en mye bredere vekst enn det vi tidligere har sett at Midnor har prioritert:

*”Det er klart fordi at hvis du skal skape deg interesse for andre investorer og de som bruker penger på selskapet, så må du skaffe deg både et mye bredere tilsnitt på veksten enn det vi har satset på – og et helt annet fokus. Så du kan si det her fokuset vi har, det hadde helt klart blitt nødvendig å få bort da. (...) Tilknytningen til Hitra ville også helt klart ha blitt svekket gjennom en børsnotering. For det første ville det vært helt naturlig å ha lagt hovedfunksjonene til Midnor Group til Trondheim – i første runde.” Helge Gåsø, Midnor Group*

En av årsakene til at Gåsø trakk frem Trondheim som lokalisering for hovedkontoret til et børsnotert Midnor Group, er det jeg i kapittel 2 refererte til som *urbaniseringsfordeler*; infrastrukturen i Trondheim er bedre enn på Hitra, reisetiden til Oslo er kortere fra Trondheim enn fra Hitra etc. Helge Gåsø peker på det han vurderer som et ytterligere tap for lokalsamfunnet om selskapets børsnoteres; en børsnotering av Midnor Group vil fjerne så godt som all beslutningsmyndighet i selskapet fra lokalsamfunnet. Gåsø ser dette som en klar forringelse av det lokale arbeidsmarkedet, da Midnor Group med det nåværende eierskapet kan tilby lokale jobber hvor de ansatte gjennom å jobbe tett opp mot dem som tar beslutningene, får ta del i beslutningsprosessen. I motsetning til i et børselskap hvor de ansatte – etter Helge Gåsøs oppfattning bare får sitte og ta imot direktiver. Men både Haugen og Gåsø ser – til tross for det ovenfornevnte – positive sider ved en børsnotering. Først og fremst i forbindelse med løpet selskapet hadde måttet tatt før en børsnotering for å få bygget opp egenkapitalen. Midnor Group ville da, slik Ole Haugen vurderte det, antageligvis ha fått en sikrere finansiering.

Da Midnor Group hentet inn nye krefter på eiersiden, fikk selskapet med kunnskap og kompetanse. Det at Helge Gåsø kom inn som eier og styreleder fremheves av mine informanter som viktig for selskapets utvikling. Gåsø hadde da han kom inn i Midnor Group

en solid erfaring fra å drive fiskeri og havbruksselskap av relativt store størrelser. Han hadde blant annet erfaringer fra en hierarkisk organisering av produksjonen, og Gåsø tok denne ”tause” kunnskapen med seg fra både Frøya Holding og fra Hydro Seafood over til Midnor Group. Men på den andre siden kan kompetansen til Gåsø betegnes som relativt uformell, da hans formelle utdanning begrenser seg til treårig videregående skole. I kapittelet 5 så vi at Ole Haugens havbrukskompetanse og næringskompetanse skrev seg fra hans egne praktiske erfaringer som næringsdrivende, bankansatt og deltidsjobber som ung på onkelens oppdrettsanlegg. Han har med andre ord også en uformell kompetanse. Når det gjelder en formell finanskompetanse virker det som man i Midnor Group aktivt forsøker å unngå å knytte denne til seg. Som vi så i kapittel 5, var SpareBank1 Midt-Norge inne i Midnor Groups eierskap frem til Midnor Group klarte å kjøpe ut bankens eierandel vinteren 2002. Den korte og uttrykksfulle bakgrunnen som gis for at selskapet kjøpte ut banken er at ”vi helst ikke vil ha med sånne.” (Sven Amund Fjeldvær, Midnor Group).

### *Fjord Seafood og eierskap*

Fjord Seafood er som sagt et børsnotert ASA, og har således et åpent eierskap hvor nye eiere kommer inn gjennom handel med aksjer på børsen. Dette innebærer at den enkelte eier har langt mindre kontroll enn i et AS over hvilke eiere som kommer inn i selskapet og hvor stor eierandel de får. Fjord Seafood var, som vi så i kapittel 6, et AS frem til høsten 1997, da selskapsformen, som et ledd i arbeidet med å børsnotere selskapet, ble omdannet til ASA.

Før kravet om børsnotering kom, var Fjord Seafood som sagt et slags kooperativ av oppdrettere kontrollerte av initiativtakerne – Torgnesbrødrene. Veien mot børsen startet imidlertid en prosess som kraftig vannet ut brødrenes eierandeler. Kontrollen og innflytelsen de har i selskapet har dermed gradvis blitt svekket. Først og fremst gjennom emisjonen i 2000, kjøpene i 2000 og børsnoteringen samme år, men også som en følge av at det var et sentralt ledd i Torgnesbrødrenes vekstmetode å tilby medeierskap i morselskapet. Brødrene var de dominerende eierne helt frem til de nevnte hendelsene i 2000, og Arnfinn Torgnes forteller at han og broren de to første årene etter at SND Invest fikk gjennom planene om en børsnotering satt og mente de skulle greie å beholde kontrollen i selskapet:

*”(...) i 1997, da de [SND Invest] kom inn, fikk vi beskjed om at vi i løpet av en 3-5 års periode skulle være på børs. Allerede da innså vi at dette lille gamle familieselskapet nok ble vannet ut til et litt større konsern enn som så. (...) vi satt de to første årene og mente at vi skulle klare å prøve å holde 50 %. Men den vurderingen ble revidert nesten måned for måned utover da.” Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

Utvanningene av eierandelene førte til at Arnfinn Torgnes måtte ut av styret i 2000. Da var ikke de to brødrene store nok til at de fortsatt kunne være representert i styret. Kjøpene har, sammen med emisjonene som har fulgt de stadig ekspanderende behovene for egenkapital, ført til at det nå er et norsk selskap og et amerikansk selskap som er de to største eierne. Videre så vi i kapittel 5 at det er et stort antall nasjonale finansfond inne blant de 20 største eierne i Fjord Seafood. Styret har nå, som en følge av selskapets ekspanderende egenkapital,

en internasjonal sammensetning, og sammenlignet med eierbildet Torgnes Invest hadde i begynnelsen, kan en trygt hevde at eierskapet og kontrollen med selskapet har beveget seg ut av Brønnøy. Eierskapet har fått, noe som jeg i kapittel 2 skrev at eierskap kunne få, en sentrum-periferidimensjon sammen med selskapets ny-fordistiske strategiske løsninger. Men kontrollen med selskapet virker ikke bare å være på vei bort fra periferi, kontrollen virker også å være på vei bort fra havbruksnæringen i sosiokulturell forstand. De amerikanske selskapene og de mange finansfondene i Fjord Seafoods eierskap indikerer dette, og Yngve Lund ser det som sannsynlig at dette mønsteret vil fortsette i årene som kommer. Markedssituasjonen til både fiskerinæringen og havbruksnæringen kan nok tenkes å kunne bli en motor i en slik utvikling. Denne kan ha svekket Domsteins – og de andre havbruks-/fiskeriaktører på eiersiden i Fjord – evne til å være med på videre emisjonsrunder om de skulle komme.<sup>77</sup> Et annet moment som kanskje kan ha betydning for utviklingen av eierskapet er antallet finansfond blant Fjord Seafoods største eier. Med tanke på Fjord Seafoods aksjekurs – som har gått fra omtrent 50 kroner ved notering (Fjord Seafood 2001) ned til bunnoteringen våren 2003 på rundt 1,40 (Fjord Seafood ASA3) – kan det spørres om hvor interessert finansfondene er til å bli med på fremtidige emisjonsrunder for å beholde eierposisjonene sine.

Motivasjonen og drivkraften sin, plasserer de to Torgnesbrødrene i en familiearv som de har ønsket å forvalte og bære videre:

*”For meg personlig var det kanskje det litt gammeldagse ønsket om å ta arven etter generasjonene før meg som var drivkraften. Jeg bruker derfor å si det, litt slik på fleip, at vi er den moderne varianten av fiskerbonden. (...) det er jo artig for oss dette. Både for Paul Birger og meg. Det er artig at vi er 3. generasjon som siden 1924 driver i disse lokalene. Onkelen vår, som gikk bort i 1994, drev butikk her fra rundt 1940/1943 da bestefar, som hadde drevet før ham, døde. Det har vært butikk, postkontor og fiskebruk som har vært familiegeskjeft her i alle år.”*  
Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood

*”Det startet vel egentlig med at vi på både mors- og farssiden har vært engasjert i fiskeri og havbruk. Først og fremst fiskeri da hvis du går tilbake en 75 til 80 år. Og faren min, for å ta siste generasjon før meg, han hadde fiskebåter. Både bror min og jeg var sjøsyke, så i stedet søkte vi på konsesjoner for oppdrett av fisk.”*  
Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood

Men Arnfinn Torgnes’ frykt for at det lille stedet Toft skulle forfalle og bli til en ruin uten at Torgnesfamilien drev næringsaktivitet i lokalene, spilte også inn på hans vilje til å satse videre da han vurderte å selge unna konsesjonene sommeren 1996:

---

<sup>77</sup> Domstein hadde i 2001 et underskudd på 107 200 000 NOK. I 2002 var underskuddet på 30 200 000 NOK (Domstein 2003).

*” (...) i 1997 så stoppet det. Butikken ble lagt ned, og postkontoret ble lagt ned. Men bare tre måneder senere etablerte vi selskapet som het Torgnes Invest. Da flyttet vi inn i huset her, og det var jo et veldig pluss for det lille lokalsamfunnet her da. I stedet for at dette her skulle stå og forfalle til en ruin, ble det ny aktivitet.” Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

Men Arnfinn Torgnes legger ikke skjul på at å drive et eget oppdrettsselskap gav muligheten til å tjene bra med penger: *”(...) jeg vet ikke om det er noen stor hemmelighet, men du har mulighet til å kunne ha såpass stor inntjening her at du kommer godt ut sammenlignet med en del alternativ. I hvert fall om du skal bo her ute.”* (Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood). Dette motivet kommer frem i vurderingene Arnfinn Torgnes gjorde da brødrene – som jeg skrev i kapittel 6 - satt sammen med sin far og diskuterte hva de skulle gjøre da strukturendringene begynte å skyte fart. Sett i forhold til at konsesjonene hadde blitt tildelt kostnadsfritt fra staten, ble de nå omsatt for svært høye beløp. Arnfinn Torgnes vurderte svært nøye hva han skulle gjøre; han kunne selge de to konsesjonene og leve et bekymringsløst liv som gjeldsfri lærer:

*”Vi satt da med de to konsesjonene her og kunnet hovet inn 10 millioner om vi solgte. Greit 28 % i skatt, men som utdannet lærer kunne jeg jobbet fra 9-3 hver dag og hatt mye ferie. Slik satt vi å så på det. Personlig må jeg si at jeg tenkte nøye gjennom dette. Jeg visste hva jeg hadde vært gjennom de fem første årene med konkurs og elendighet – en hadde jo holdt på å arbeide seg i hjel, og nå så man at en kunne kanskje få seg en del kontanter på bok og levd uten gjeld. Ja, hatt det høvelig bra.” Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

SND Invests krav om børsnotering var, som vi så i forrige delkapittel, noe som Torgnesbrødrene ikke var særlig begeistret for, men de hadde ikke noe valg om de skulle klare å reise den nødvendige kapitalen. Men *”nå i ettertid aksepterer jeg børsnoteringen fullt ut”*, forteller Arnfinn Torgnes. Det at selskapet og de ansatte har nytt godt av kapitalen som selskapet har fått tilgang til gjennom børsnoteringen, er en av årsakene til at han ikke lenger har den samme skepsisen: *”(...) vi har fått råd til å kjøpe utstyr tidligere og i større mengder enn vi ville gjort om vi skulle fortsette som et lite selskap. Jeg tror det at arbeidstakerne har tjent på det.* (Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood). Paul Birger Torgnes vurderer også børsnoteringen å ha vært svært positiv for selskapet, og gitt selskapet finansiell styrke – ikke bare til å overleve i en vanskelig tid – men også til å få gjennomført viktige og nødvendige investeringer som har – slik Torgnes ser det – gjort arbeidsplassene tryggere. Men Paul Birger Torgnes erkjenner også at børsnoteringen har hatt stor innvirkning på selskapets tilknytning til blant annet Toft:

*”(...) en god del av beslutningene som tidligere ble tatt i de små lokalsamfunnene, er nå flyttet til mer sentrale strøk. Vi har jo lagt finansavdelingen og den del av konsernledelsen til Oslo. Du har jo også det at styresammensetningen har mistet den lokale tilknytningen. Så slik sett har det blitt lengre avstand til der hvor beslutningene tas.” Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood*



Børsnoteringen har sammen med selskapets vekst ført til at *urbaniseringsfordeler* har blitt sett som stadig viktigere i lokaliseringen av selskapets administrative og finansielle funksjoner, og Arnfinn Torgnes gir enda sterkere uttrykk for at han frykter at børsnoteringen skal svekke konsernets lokale og regionale tilknytning, enn sin bror:

*”(...) jeg er jo redd for at børsnoteringen vil svekke selskapets tilknytning til regionen og lokalsamfunnet her da. Det er klart at det omverdenen nå forbinder med Fjord Seafood etter fusjonen med Cermaq<sup>78</sup>, det er jo et storkonsern lokalisert i Oslo. Slik som Norway Seafoods og Kværner og slike selskaper. Man tenker ikke på at selskapet første og fremst består av mange små og gode arbeidsplasser (...).” Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

Mange av de opprinnelige oppdretterne i den regionale sammenslutningen fryktet antageligvis ifølge Yngve Lund børsnoteringens på grunn av dens mulige effekt på lokalsamfunnene. Lunds vurderinger var at denne frykten var ubegrunnet i og med at selskapet fortsatte med den samme toppledelsen som da selskapet var lokalt og regionalt: *”Det var sikkert en del frykt for at børsnotering betydde at all lokal forankring forsvant og at bestemmelsene ble tatt langt utenfor lokale tilhøringspunkt. Men toppledelsen har vært den samme, så jeg tror ikke vi har hatt noen spesiell effekt av den grunn.”* (Yngve Lund, Fjord Seafood).

Gjennom utvidelsene av egenkapitalen og eierskapet har Fjord Seafood fått tilført kunnskap og kompetanse. I kapittel 6 så vi at Arnfinn Torgnes omtalte *”kalkulatorfolkene”* som kom inn i selskapet da SND Invest ble eiere i selskapet. Dette var mennesker som hadde kunnskap og kompetanse på finans- og selskapsorganisering. Med de horisontale kjøpene fikk Fjord Seafood inn driftskompetanse fra andre oppdrettere, og med kjøpene av markedsapparatene og foredlingsvirksomhetene fikk Fjord Seafoods eierskap og styre inn mennesker med markedskompetanse og kompetanse på å drive – og organisere – internasjonale virksomheter. Tilføringen av slik kunnskap og kompetanse som løper i flere retninger, blir vurdert å ha vært svært positivt for selskapet:

*”De første årene var det jo distriktsfolk med samme legning som oss selv kan du si. De hadde drevet oppdrettsselskap og hadde det her med fiskeoppdrett i fingertuppene. Det var den type eiere vi hadde da. Men det er klart at det er ikke bra for et selskap at alle er like. Så slik sett når SND og den type folk kom inn, så fikk du jo fokuset over på litt andre typer problemstillinger.” Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood.*

---

<sup>78</sup> Intervjuet med Arnfinn Torgnes ble gjennomført før fusjonsprosessen mellom Cermaq og Fjord Seafood havarete.

### 7.3.1 Sammenligning av eierskapsmessige vurderinger

#### *Likheter*

I begge caseselskapene vurderer eierne jeg har intervjuet at en børsnotering kan svekke selskapets fokus på – og omsorgen selskapene har for – lokalsamfunnene. Dessuten pekes det i begge selskapene på tapet av beslutningsmyndighet som en negativ følge av børsnoteringen. På den andre siden vurderer disse eierne at en børsnotering kan styrke forholdet mellom lokalsamfunn og selskap fordi selskapet får en tryggere finansiering. Men til tross for at motivet og drivkraften bak eierskapet til de fire eierne i de to selskapene er å skape noe som kommer lokalsamfunnet til gode, har man valgt divergerende løsninger på børsnoteringen. Lokalsamfunnets påvirkning på eiernes handlingsrom synes med andre ord å være forskjellig i de to casene.

#### *Forskjeller*

I Midnor Group er det et privat lukket eierskap som vurderes å være mest hensiktsmessig, mens det er et allment børsleid aksjeselskap som vurderes å være den mest hensiktsmessige løsningen i Fjord Seafood. Dette henger selvfølgelig sammen med vurderingen Haugen og Gåsø gjør om at eierskapet til selskapet skal begrenses på et fåtall hender i Midnor Group, mens SND Invest stilte krav om at Fjord Seafood skulle børsnoteres. Disse vurderingene har hatt stor innvirkning på eiernes handlingsrom i forhold til selskapenes eierskap: I Fjord Seafood har eierne så godt som ingen kontroll med hvem som kommer inn i eierskapet, mens det i Midnor Group derimot er eierne selv som bestemmer om de skal invitere inn nye eiere – i hvert fall til en viss grad. Om det behøves mer fremmedkapital, kan det selvsagt bli behov for å styrke egenkapitalen, noe som vil bli en påvirkning på de to eiernes valgmuligheter i forhold til selskapets eierskap. Gåsø og Haugen ser ikke bort fra at selskapet må styrke egenkapitalen sin, og om så må skje, vil den nye egenkapitalen måtte reises utenfor hjemområdet på grunn av sentrum-periferiforhold, antar de to. Torgnesbrødrene vurderer at børsnoteringen har gitt Fjord Seafood en utmerket mulighet til å reise egenkapital, og som jeg har vært inne på tidligere, har børsnoteringen gitt de to et stort handlingsrom i forhold til å utvikle selskapet produksjonsmessig. Men, som jeg pekte på ovenfor, kan det stilles spørsmålsteget ved finansmarkedets fremtidige vilje til å investere i havbruksselskap, noe som vil kunne begrense dette handlingsrommet.

En annen viktig forskjell mellom de to selskapene når det gjelder eierskapsvurderinger, er at man i Midnor Group har valgt å ha et eierskap fra Hitra/Frøya hver gang det har blitt aktuelt å foreta utskiftninger i eierskapet, noe som, slik jeg oppfatter det, indikerer at eierne i Midnor Group har følt begrensinger i sitt handlingsrom når det gjelder hvor man ønsker å finne de nye eierne. I Fjord Seafood har eierskapet og kontrollen med selskapet på grunn av vekstmetoden og det stadig økende behovet for kapital, beveget seg ut av Brønnøy, kysten og havbruksnæringen sosiokulturelt sett. Dette har redusert Torgnesbrødrenes innflytelse i det tidligere familieselskapet og spredd innflytelsen internasjonalt, noe som har påvirket brødrenes handlingsmuligheter i forhold til det tidligere familieselskapet.

Selv om begge selskapene har fått inn ny kompetanse og kunnskap gjennom nye krefter på eiersiden, har Midnor Group fått denne kompetanse gjennom de lokale utskiftingene i eierskapet. Fjord Seafood har derimot fått kompetanse gjennom selskapets ikke-lokale utvidelser av eierskapet. I kapittel 2 skrev jeg at taus kunnskap og uformelle institusjoner er lokaliserte kapabiliteter som overføres mellom aktører gjennom uformell læring og sosialisering. På denne måten kan eierutskiftingen i Midnor Group ses å ha vedlikeholdt de uformelle institusjonene i selskapet, i stedet for å ha utfordret dem. Oppfatningen av handlingsrommet – hvilke aktører som ses som potensielle investorer etc. – har med andre ord neppe blitt utfordret i noen særlig grad. Det fundamentalt nye som Gåsøs inntreden i selskapet brakte med seg, virker å være kompetanse på å lede relativt store selskap med fokus på interne stordriftsfordeler samt erfaringer med å organisere produksjonen hierarkisk. I Fjord Seafood derimot, fikk man inn kunnskap og kompetanse som til dels var svært ulik kompetansen og kunnskapen som var i selskapet fra før. Mennesker som opparbeidet sin formelle og uformelle kunnskap i andre bransjer og i andre sosiokulturer enn den på kyststrøkene av Midt-Norge. I kapittel 6 så vi at Arnfinn Torgnes omtalte menneskene med denne nye kunnskapen og kompetansen med den nedsettende betegnelsen ”*kalkulatorfolk*”. Dette kan være et uttrykk for konflikter som fulgte med det at ulike uformelle institusjonelle ”regimer” ble ført sammen og aktører som så andre handlingsrom kom inn. Arnfinn Torgnes fortalte i kapittel 6 at man i Fjord Seafoods eierskap fikk et skifte fra å være kun mennesker som tenkte produksjonsrettet til å få inn mennesker som blant annet tenkte mer mot finansnæring og på organisering av selskapet da SND Invest kom inn.

Et annet skille mellom de to selskapene og vurderingene som gjøres knyttet til eierskapet, er at ”*kalkulatorfolkene*” vurderes å være en styrke i Fjord Seafood, mens man i Midnor Group tvert om virker uinteressert i å knytte til seg denne kunnskapen og kompetansen. De har i hvert fall ikke ønsket å få den inn gjennom eiersiden. Dermed ses også ulike handlingsrom når det gjelder hvilke aktører som ses å være potensielle medeiere. Denne forskjellen har selvsagt sammenheng med at Fjord Seafood selv er en vare på finansmarkedet og har således et helt annet behov for denne kompetansen enn det Midnor Group, som er knyttet til finansnæringen kun gjennom fremmedkapitalen, har. Men den må også etter min mening ses å være et uttrykk for ulike uformelle institusjoner i de to selskapene.

#### **7.4 Andre delkonklusjon – eiernes vurderinger i forhold til selskapenes utvikling**

Som vi så i kapittel 6, ligner hovedlinjene i Midnor Groups og Fjord Seafoods historie hverandre på ett punkt – utviklingen mot en integrert produksjon av sjømat. Derfor er det ingen overraskelse at det gjøres en rekke sammenfallende vurderinger bak de to caseselskapenes utvikling når det gjelder selskapenes strategier for produksjon og marked. Men samtidig som det var likheter i de to selskapenes hovedlinjer, var de også forskjellige fra hverandre på ett sentralt punkt – eierskapets utvikling i de to selskapene. Det er derfor heller ingen overraskelse at det gjøres en rekke vurderinger som skiller seg fra hverandre – særlig i forhold til kapital og eierskap. Det gjøres også som vi har sett forskjellige vurderinger i

forhold til strategier for produksjon og marked. Disse henger etter min mening sammen med de forskjellige vurderingene som har blitt gjort i forbindelse med kapital og eierskap.

For å samle trådene i dette kapitlet går jeg først gjennom de sammenfallende vurderingene og de sammenfallende påvirkningene på handlingsrom før jeg oppsummerer de divergerende vurderingene og påvirkningene.

#### **7.4.1 Sammenfallende vurderinger og påvirkninger**

I begge caseselskapene ble det vurdert som nødvendig å øke produksjonsvolumet av fisk for å overleve som selvstendig selskap – både for å ivareta og styrke selskapenes konkurransekraft, men også fordi kundene etterspurte stadig større leveranser. Disse vurderingene identifiserte to påvirkninger på eiernes handlingsrom – ny-fordismen og globaliseringen av varehandelen. Nødvendigheten av å integrere selskapene horisontalt for å øke produksjonen, identifiserer næringens formelle institusjonelle begrensinger som enda en påvirkning på eiernes valgmuligheter.

Bak selskapenes vertikale integrering nedstrøms i verdikjeden lå det markedsmessige vurderinger hos dem begge – ønsket om å minimere markedsrisiko og kundenes krav om sporbare produkt. I begge selskapene har FNL-prisens svingninger blitt betraktet som en stor risiko og man har derfor ønsket å frigjøre selskapene fra denne. Dette har selskapene forsøkt å gjøre gjennom; (1) å legge selskapets produksjon på et høyere nivå (nedstrøms) i verdikjeden gjennom en videreføring av fisken internt i selskapet og (2) salg av selskapets produksjon på langsiktige kontrakter. Å knytte til seg foredlingsvirksomhet og markedsapparat har blitt ansett som nødvendig for å få til dette. Caseselskapene hadde som vi har sett også en tredje orientering på sine produksjonsstrategier – kryssorienteringen. Vurderingene som ligger bak denne var markedsrelaterte; kundene ønsket å kjøpe flere sjømatprodukter enn kun laks/ørret fra havbrukselskapene. Disse overveielserne identifiserer fire påvirkninger på eiernes handlingsrom: globaliseringen av varehandelen, forbrukertrender (matvaresikkerhet), øket risiko ved å selge selskapets produksjon på spotmarkedet som en følge av at selskapenes produksjonsvolum har blitt større, og ny-fordismens syn på hvordan man skal minimere markedsmessig risiko.

Selv om man i de to selskapene ønsket å komme seg bort fra FNL-prisen, har man ikke helt klart å frigjøre seg fra spotmarkedstenkningen. Dette henger etter min mening sammen med havbruksnæringens uformelle institusjoner som skriver seg fra næringens sosiokulturelle arv fra fiskerinæringen. Disse bidrar til at oppdretterne ikke har ønsket å frigjøre seg helt fra spotmarkedet, og havbruksnæringens sosiokulturelle arv og næringens uformelle institusjoner har således påvirket eiernes handlingsrom. Men det at næringens sosiokultur og dermed næringens uformelle institusjoner blir utfordret og kanskje til og med endret av at det kommer inn aktører med andre sosiokulturelle bakgrunner enn havbruk og fiskerinæring, er også en påvirkning på eiers handlingsrom.

## 7.4.2 Divergerende vurderinger og påvirkninger

Som vi så ovenfor gjøres det en rekke sammenfallende vurderingene i de to caseselskapene i forhold til selskapenes produksjons- og markedsstrategier. Men det gjøres også divergerende vurderinger i forhold til disse. Den kanskje mest iøynefallende er at eierne i Midnor Group har ønsket å begrense selskapets produksjonsområde geografisk, mens eierne i Fjord Seafood tvert om har valgt både en produksjonsmotivert og en markedsmotivert geografisk ekspansjon av selskapet. Lokaliseringsbestemmelsene i de formelle institusjonene må etter mitt skjønn klart ses å ha spilt inn på eiernes handlingsrom her. I Hitra/Frøya-området fantes det mange konsesjoner som Midnor Group-eierne kunne erverve, og en ekspansjon ut over det geografiske nærområdet var derfor unødvendig. I Brønnøy fantes det imidlertid få konsesjoner, og for å øke produksjonen måtte Fjord Seafood-gründerne derfor også ekspandere selskapets geografiske virksomhetsområde. For å frigjøre selskapet fra risiko knyttet til de markedsmessige formelle institusjonene har man i Fjord Seafood ønsket å etablere produksjon innenfor de ulike ”tollsonene”. Midnor Group har på sin side derimot valgt å penetrere nye markeder fra Norge når de formelle institusjonelle markedsrammene har blitt for begrensende. Her ser vi at man har valgt forskjellige løsninger på påvirkninger på handlingsrommet som har vært like for dem begge – de formelle institusjonene som regulerer verdenshandelen. Men dette kan også ses å henge sammen med at man i Fjord Seafood har fått inn mennesker som både utfordret de uformelle institusjonene i selskapet og hadde med seg nye kunnskap og kompetanse inn i selskapet. Dette må ses å ha påvirket Fjord Seafood-eiernes valg og gjort det mulig å utnytte de mulighetene globaliseringen gir. Selskapenes forskjellige kapitalsituasjon må også selvsagt ses å ha påvirket eiernes valgmuligheter her – Fjord Seafood med børsnoteringen i ryggen, som har gitt selskapet en god tilgang på egenkapital, og Midnor Groups lokale eierskap. Også når det gjelder hvordan selskapet skal forholde seg til en fremtidig knapphet på fôr, gjøres diametralt forskjellige vurderinger – selv om tilgangen på fôr ses som en mulig fremtidig begrensning i handlingsrom i begge casene. Fjord Seafood har valgt aktivt å legge forholdene til rette slik at selskapet selv skal kunne bygge en egen fôrfabrikk, mens man i Midnor Group mente man ikke hadde de kapitalmessige ressursene som skulle til. Dette henger selvsagt sammen med forskjellen i selskapenes tilgang på kapital som har påvirket eiernes handlingsvalg. Slik har kapitaltilgangen gitt eierne i Fjord Seafood mulighet til å ha et aktivt forhold til utfordringen, mens den har hindret Midnor Groups eiere.

De fire eierne har altså gjort sammenfallende vurderinger i forbindelse med felles påvirkninger i handlingsrom – de internasjonale handelshindringene og den fremtidige tilgangen på fôr. Samtidig har de valgt forskjellige løsninger på disse utfordringene, noe som etter min mening skyldes at eierne har hatt andre påvirkninger på sine handlingsrom som har vært forskjellig i de to casene; tilgangen på kapital i de to selskapene og nye aktører med annen sosiokulturell bakgrunn og kompetanse i selskapets eierskap. Eiernes vurderinger omkring kapitalforhold og eierskap blir således interessante.

Når det gjelder kapital, så vi at Arnfinn Torgnes hadde vært gjennom en konkurs han hadde måttet bære byrdene av alene. Da Fjord Seafood ble etablert, ønsket derfor han å dele ansvaret

med noen, og han fikk med seg den bergenske oppdretteren Per Grieg. Ønsket om å bære ansvaret på flere skuldre var nok en viktig påvirkning på Arnfinn Torgnes' handlingsrom. Det er også nærliggende å anta at Arnfinn Torgnes måtte ha hjelp til å kunne reise den nødvendige egenkapitalen – et behov som antageligvis utgjorde en annen påvirkning på Arnfinn Torgnes' valgmuligheter. Disse to påvirkningene i handlingsrom ser vi igjen hos Ole Haugen også.

Midnor Group hadde pr 31/12 2002 greid å reise egenkapitalen i lokalsamfunnet, mens eierne i Fjord Seafood ikke hadde lyktes med dette. Torgnesbrødrene måtte i stedet til finansmiljøene i Oslo for å reise den nødvendige kapitalen. Som sagt tidligere, trenger ikke dette nødvendigvis å skyldes at eierne i to selskapene gjorde divergerende vurderinger – det at Torgnesbrødrene først forsøkte i lokalsamfunnet indikerer etter min mening at de opprinnelig ønsket å reise kapitalen lokalt. I Hitra/Frøya-området fantes ”fiskerikapital” som var interessert i å investere i et havbruksselskap. Denne manglet i Brønnøy, en kommune som hadde opplevd store ringvirkninger av kollapsen i fiskeriene på 1960-tallet. Et lignende sentrum-periferiforhold blir, om vi skal tro Haugen og Gåsø som hevder at de må ut av lokalsamfunnet for å kunne reise ny egenkapital i fremtiden, synlige hos Midnor Group også. Som vi har sett i dette kapitlet var 2002 et svært tungt år for Midnor som stod igjen med en negativ egenkapital på 273 714 000 NOK. Ytterligere påvirkninger på eiernes handlingsrom er identifisert: Kapitalforholdene i eiernes lokalsamfunn og sentrum-periferiforhold.

Selv om det at Torgnesbrødrene dro til SND Invest i Oslo ikke nødvendigvis skyldtes at de gjorde andre vurderinger enn Midnor Group-eierne, resulterte dette helt klart i at det etter hvert ble tatt forskjellige kapitalmessige og eiermessige overveielser i de to selskapene; SND Invest stilte for eksempel krav om en børsnotering av selskapet, mens eierne i Midnor Group ønsket å begrense kontrollen og kapitalinnskuddet på få lokale hender. Disse vurderingene har ført med seg ulike påvirkninger i eiernes handlingsrom: I Midnor Group; eiernes ønske om å begrense eierskapet og i Fjord Seafood; eiernes bruk av et ekspanderende eierskap som et strategisk verktøy. Dette har gitt seg utslag i at Midnor Groups eiere har prioritert å fullstendig kjøpe ut eierne i virksomhetene de har ønsket å erverve, og at det bare har vært utskiftninger i eierskapet ved uenigheter og samarbeidsproblemer. I Fjord Seafood har man i stedet brukt utvidelser i eierskapet som et aktivt verktøy i selskapets strategier – blant annet gjennom å invitert eierne i virksomhetene selskapet har ønsket å erverve inn som eiere i Fjord Seafood. Fjord Seafood-eiernes og Midnor Group-eiernes divergerende syn på et ekspanderende eierskap og kapitalbehov henger også selvsagt sammen med en annen påvirkning i eiernes handlingsrom – eiernes ambisjonsnivå for selskapene. Helge Gåsø og Ole Haugen ønsket som vi har sett å skape et regionalt selskap med et fåtall lokale eiere, mens de to Fjord Seafood-gründerne har ønsket å bli – i alle fall etter hvert – markedets prefererte leverandør av sjømat. Ambisjonsnivået har selvfølgelig også påvirket eiernes valgmuligheter når det gjelder selskapets fremmedkapital. I Midnor Group vurderte man den lokale tilhørigheten til den lokale banken som en stor fordel og en styrke for selskapet, mens man i Fjord Seafood forventet at de norske finansmiljøene muligens ikke kunne – eller ønsket – å håndtere selskapets fremtidige behov for fremmedkapital. Dermed ses et sentrum-

periferiforhold å påvirke Fjord Seafood-eiernes handlingsrom når det gjelder fremmedkapitalen.

Som vi ser har det altså blitt gjort noen sammenfallende vurderinger i begge caseselskapene når det gjelder kapitalforhold i forbindelse med felles påvirkninger på de fire eiernes handlingsrom – ønsket om å dele ansvaret på flere skuldre og behovet for hjelp til å reise egenkapitalen ved reetableringen etter konkursene Midnor Group og Fjord Seafood springer ut fra er to slike påvirkninger. Videre kan kapitalforhold i eiernes lokalsamfunn og sentrum-periferiforhold ses å ha påvirket eiernes handlingsrom. Men vi ser også divergerende vurderinger, som – slik jeg ser det – springer ut fra en påvirkning på eiernes handlingsrom som gjør seg gjeldene i begge casene; eiernes ambisjonsnivå. Forskjellene i eiernes ambisjonsnivå har gitt de fire eierne ulike valgmuligheter – Midnor Group-eierne, som har ønsket å begrense eierskapet, og Fjord Seafood-gründerne, som ikke har ønsket å begrense eierskapet og hvis handlingsrom også blir påvirket av sentrum-periferiforhold i forhold til fremmedkapitalen. Dette har gitt ulike påvirkninger på de fire eiernes handlingsrom i forhold til kapitalforhold. Da vi ser at selskapenes eierskap betraktes så ulikt i de to casene, blir eiernes vurderinger omkring selskapenes eierskapsforhold interessante.

Til tross for at både Haugen, Gåsø og Torgnesbrødrene vurderer en børsnotering å både ha positive og negative følger for lokalsamfunnet – samtidig som de alle fire trekker frem det å skape noe positivt for lokalsamfunnet som motivet og drivkraften sin – har man valgt ulike løsninger: Midnor Group har ikke blitt børsnotert og er fortsatt et AS med bare lokale eiere, mens Fjord Seafood har blitt et børsnotert ASA. Dette identifiserer ikke bare slik jeg ser det at de fire eierne har hatt ulike påvirkninger på sine handlingsrom angående eierskap forut for Fjord Seafoods beslutning om å gå på børs. Men eierskapsløsningene førte også med seg påvirkninger i ulike retninger: I Midnor Group har eierne muligheten til selv å velge om det skal komme inn nye eiere og hvem dette skal være.<sup>79</sup> I Fjord Seafood har eierne så godt som ingen mulighet til selv å velge hvem som skal komme inn som eiere i selskapet. En annen divergerende betraktning som i hvert fall delvis må ses i sammenheng med den forrige og ønsket om å begrense selskapet eierskap på et fåtall hender, er at eierne i Midnor Group har ønsket å hente inn nye eiere fra Hitra/Frøya området hver gang det har blitt aktuelt med fornyelser i eierskapet. I Fjord Seafood har ikke lengre eierne muligheten til selv å velge hvor de andre eierne kommer fra, og eierkontrollen med selskapet har beveget seg ut fra Brønnøy og spredd seg internasjonalt. Dette har klart hatt innvirkning på de to brødrenes handlingsrom i forhold til det tidligere familieselskapet. En kan også argumentere for at eierskapskontrollen med Fjord Seafood kan være på vei bort fra havbruksnæringen og kysten i sosiokulturell forstand. Det har kommet inn aktører fra andre næringer enn havbruksnæringen i selskapets eierskap. Disse har ført med seg både nye uformelle institusjoner, ny kunnskap og ny kompetanse inn i selskapet, noe som må ses å ha påvirket handlingsrommet til de to Fjord Seafood-gründerne. I Midnor Group har man ikke fått inn slike aktører i eierskapet. Det at

---

<sup>79</sup> Om det blir behov for mer fremmedkapital og kreditor stiller krav om at selskapet må styrke egenkapitalen, må selvsagt eierne hente inn mer egenkapital.

man i Midnor Group avviste nytten av å ha finansaktører i eierskapet, mens man i Fjord Seafood anså slike aktører å være svært nyttige, kan indikere dette.

Som vi har sett i dette kapitlet, har de to selskapene gjort en del sammenfallende strategiske vurderinger som skriver seg fra påvirkninger i eiers handlingsrom som kan ses i begge casene. Men vi har også sett at det er en del strategiske valg som skiller seg – til tross for at vurderingene bak var sammenfallende. Jeg så blant annet forskjeller i de to selskapenes tilgang på kapital, kompetanse og uformelle institusjoner som årsaken til dette. Forskjellene mellom de to selskapene i disse forholdene ses å henge sammen med Midnor Group-eiernes og Fjord Seafood-gründernes divergerende valg og vurderinger angående ambisjoner og eierskapsforhold. I neste kapittel argumenterer jeg for at eiers lokalsamfunn har bidratt til å forme de fire eiernes valg omkring dette.



## 8 Ulike arenaer for sosialisering og læring

I de to foregående kapitlene svarte jeg på to av de tre spørsmålene som sammen gir meg mulighet til å svare på studiens problemstilling. I forrige kapittel skrev jeg at forskjeller i eiernes ambisjoner og valg angående eierskapsforhold var en viktig årsak til at de to selskapene har fått de hovedlinjene i sin historie som jeg beskrev i kapittel 6. I dette kapitlet argumenterer jeg for at eiernes ambisjoner og valg vedrørende selskapenes eierskapsforhold har blitt påvirket av forhold i eiernes lokalsamfunn og omgivelser. Dette gjør jeg gjennom å svare på det siste av de tre spørsmålene: *På hvilke måter kan eiers lokalsamfunn forstås å ha påvirket utviklingen i caseselskapene?* Dette kapitlet danner dermed den tredje byggesteinen i rapportens konklusjon. Jeg svarer på spørsmålet gjennom å se nærmere på de to Midnor Group-eiernes og Torgnesbrødrenes oppfattelse av statusen *lokal eier* og deres sosiokulturelle bakgrunn.

I kapittel 2 definerte jeg *status* som et gjenkjennelig sosialt definert trekk ved en person i en gitt sosial posisjon, noe som gir aktøren visse plikter og rettigheter. Som jeg også viste i kapittel 2 kan man ut fra dette se aktøren som handlende ut fra en ”*logic of appropriateness*” – aktørene handler ut fra en følelse av forpliktelse. Dermed kan lokalsamfunnet, om følelsen av forpliktelse er rettet mot det, påvirke eiers handlingsrom og således utviklingen i caseselskapene. Således blir det nødvendig å undersøke hvilke forpliktelser de fire eierne legger i det å være eier. I og med at *status* er uformelle institusjoner, skriver aktørenes følelse av forpliktelser seg fra en lokalisert kapabilitet – sosiokulturen – som også kunne ses på flere nivå (bransjer, selskap etc.). Slik blir aktørens sosiokulturelle bakgrunn viktig: Aktørens oppfattelse av statusen *lokal eier* skriver seg fra uformelle institusjoner som overføres gjennom læring og sosialisering til aktørene fra aktørens sosiokulturelle omgivelser. Som vi så i kapittel 5, var det store forskjeller i de fire eiernes bakgrunner – særlig i forhold til Paul Birger Torgnes’. Jeg vil derfor undersøke de fire aktørens sosiokulturelle bakgrunner for å se hvordan forhold i eiernes ulike omgivelser har påvirket de to caseselskapenes utvikling.

I delkapitlet *Innhold i statusen lokal eier* ser jeg derfor på hvilke forpliktelser de fire eierne ser statusen *lokal eier* å inneholde.<sup>80</sup> Jeg tar først for meg Helge Gåsø og Ole Haugen før jeg ser nærmere på Torgnesbrødrene. Dette delkapitlet avdekker at det er store forskjeller mellom hva Midnor Group-eierne og de to Fjord Seafood-gründerne – særlig Paul Birger Torgnes – legger i det å være en *lokal eier*. Det er således store forskjeller i handlingsrommet Midnor Group-eierne og Fjord Seafood gründerne mener å ha, noe som har påvirket eiernes ambisjoner og valg angående eierskapsforhold. Deretter, i delkapitlet *Ulike formelle og uformelle utdanninger – ulike sosialiseringer*, ser jeg nærmere på det studiens teoretiske tilnærming åpner for; at aktørens divergerende oppfatninger av statusen ligger i aktørens ulike bakgrunner. Først viser jeg at Helge Gåsø og Ole Haugen er sosialisert innenfor lokalsamfunnet og fiskerisamfunnets sosiokultur, og hvordan dette har bidratt til at de to

---

<sup>80</sup> Jeg velger å ikke gå inn på rettigheter eierne oppfatter at statusen inneholder.

eierne legger de forpliktelser de gjør inn i statusen *lokal eier*. Deretter viser jeg hvordan Paul Birger Torgnes' og Arnfinn Torgnes' sosialisering utenfor lokalsamfunnet og fiskerisamfunnets sosiokultur i forhold til Gåsø og Haugen, har påvirket Torgnesbrødrenes oppfattelse av statusen *lokal eier*. Til slutt, i delkapittelet *Tredje delkonklusjon – lokalsamfunnets påvirkning på selskapenes utvikling*, oppsummerer jeg eiernes innhold i statusen og deres sosiokulturelle bakgrunn.

## **8.1 Innhold i statusen 'lokal eier'**

### **8.1.1 Gåsø og Haugen – et sammenfallende syn på 'den lokale eieren'**

De to eierne i Midnor Group trakk som vi så i forrige kapittel frem at en lokal eier ville ha en omsorgstanke for lokalsamfunnet og dermed ha fokus på det. De to eierne mente de ikke-lokale eierne, som ville kommet inn i Midnor Group ved en børsnotering av selskapet, kun ville ha et fokus direkte på selskapet – ikke på lokalsamfunnet. En ikke-lokal eier, ville ifølge Helge Gåsø kun følt forpliktelse til å få avkastning på sin egen investering: ”(...) *de [ikke-lokale eiere] som har brukt flere titalls, kanskje 100 millioner på Midnor, de vil ha hatt avkastning på de pengene, og ville jo tatt beslutninger kun ut fra det ståstedet – at de skulle hatt avkastning på de pengene.*” En slik eier ville da ifølge Gåsø investert direkte i selskapet, ikke i forskjellige tiltak i lokalsamfunnet som påvirker selskapet indirekte:

*”Forskjellen på oss som er regionale eiere med nærhet og eiere som ikke har det, er at verdiskapingen av det vi gjør pløyes tilbake til regionen. (...)Undertegnede har for eksempel investert flere titalls millioner i næringsbygg på Hitra og Frøya. Kanskje ikke først og fremst for avkastningen i seg selv, men rett og slett fordi at skal vi ha dyktige folk i fremtiden, så er vi avhengige av at livet på disse to stedene pulserer. (...) Jeg vil påstå at vi gjennom det tar et litt større ansvar enn hva et fjernt eierskap tar i slike sammenhenger.” Helge Gåsø, Midnor Group*

Haugen og Gåsø mener at de – i egenskap av at de er lokale eiere – ser forhold ved lokalsamfunnet som er avgjørende for Midnor Group. Et bra vare- og butikktilbud, kinoer, kafeer, kiosker, etc. i Hitra/Frøya-området ses å være en forutsetning for at Midnor Group skal lykkes i å rekruttere mennesker med den kompetansen selskapet trenger. Derfor må Midnor og dets eiere være med på den nødvendige dugnaden for å oppgradere lokalsamfunnet, i følge de to eierne:

*”Vi klarer ikke å beholde gode arbeidsfolk, i hvert fall ikke rekruttere ny og bedre kompetanse, hvis vi ikke er del av et samfunn, med et, kall det gjerne, litt mer urbanisert og moderne tilbud. Det går på et godt nok varetilbud, et godt nok service- og tjenestetilbud, et godt nok kulturtilbud og så videre. Midnor Group og tilsvarende aktører kan betale i verdensklasse når det gjelder lønn, men det er ikke nok for folk i dag det. Det må være noe mer!” Ole Haugen, Midnor Group*

*”(...)her på Hitra/Frøya trekker kompetansen til Trondheim. Det er klart at skal du motvirke det, så må du i hvert fall ha et kulturliv som er noenlunde og du må ha et tilbud på butikker og slikt som er noenlunde. Jeg skal ikke si at vi har følt at det har vært vårt ansvar å motvirke det, men vi har tatt en liten rolle i det.” Helge Gåsø, Midnor Group*

Om ikke samfunnet i Hitra/Frøya-området fungerer, vil folk ikke ønske å flytte dit eller bli boende der. Nødvendige samfunnsfunksjoner som det offentlige sørger for – som skole, helsetjeneste, vann/kloakk, tomter, etc. – er en ting, men eierne i Midnor peker også på andre behov som selskapet er avhengig av; blant annet et arbeidsmarked som består av flere aktører enn Midnor. Ektefeller/samboere til de Midnor ønsker å rekruttere må også være i stand til å finne seg arbeid i lokalsamfunnet, og til det trengs det et bredt arbeidsmarked innenfor næringsliv, tjenestesektor etc. Men de to eierne peker også på det at de selv bor i lokalsamfunnet som en årsak til engasjementet utenfor selskapet. Som privatpersoner ønsker de at samfunnet de selv bor i skal leve og ”*pulsere*”, som Gåsø sa ovenfor. Det er altså ikke kun selskapsmotiverte forpliktelser de to Midnor Group-eierne legger i *statusen*. Også egenmotiverte forpliktelser ovenfor lokalsamfunnet ses å være en del av innholdet i *lokal eier*. I tillegg uttrykkes det også mer rene omsorgsmotiv. Gåsø sier blant annet at ”*når du bor lokalt, så er du litt mer opptatt av det utenfor bedriftens liv. Når du for eksempel bor i Oslo og driver en bedrift på Hitra, så er du ikke så opptatt av det utenfor bedriftens liv, for å si det slik.*”. Ole Haugen utdyper hvordan han – en lokal eier som er ”*opptatt av det utenfor for bedriftens liv*” – tenker omkring det å være lokal eier:

*”(...) det er klart at vi som bedrift, med den betydningen vi har rent sysselsettingsmessig og verdiskapingsmessig osv, må opptre med mest mulig klokskap. Altså betyr det svært ofte, og det har vi forsøkt å gjøre, at vi tar ansvar ut over det vi rent rasjonelt burde gjøre av bedriftsøkonomiske hensyn. Årsaken til det er at vi ser at vi har en så stor betydning for lokalsamfunnet her – at vi har et stort ansvar i det samfunnet vi er i.” Ole Haugen, Midnor Group*

Ole Haugen har ingen tro på at ikke-lokale eiere vil føle denne ansvarsfølelsen eller omsorgen ovenfor lokalsamfunnet, og han kommer med flere eksempler hvor havbrukselskaper eid av ikke-lokale eiere etter hans skjønn har opptrådt illojalt ovenfor lokalsamfunnet:

*”Vi har fryktelig gode eksempler i vår egen region. Marine Harvest og Nutreco er ett. Se hva de gjorde med slakteriet oppe i Osen! Se hvordan de opptrer! I hvert fall slik det oppleves av de som jobber på gamle Frøya Fiskeindustrier, altså slakteriet i Osen. Den ene dagen er de permitterte – den neste dagen ikke. Beslutningstakerne er flyttet bort fra lokalsamfunnet. Noen satt en stund i Trondheim, men nå er det meste i Bergen, for ikke å si i Amsterdam. Vi ser hva det samme selskapet ganske glatt gjorde på Sørlandet, på øya Hidra. Det får være min kommentar i forhold til utenlandske investorer i norsk havbruksnæring. Går vi til nasjonale eiere, som for øvrig er internasjonale aktører, som Stolt Nilsen, så er det jo bare noen få år siden vi så hvordan de gjorde det på Averøy. Der*

*forledet de kommunen til å investere store beløp i tomteareal og tilrettelegging fordi de sa de skulle bygge et stort slakteri- og foredlingsanlegg. Over natta snur Stolt Nielsen på hælen, trekker på skuldrene og stikker av. Altså – slikt klarer du ikke å gjøre som lokal eier.” Ole Haugen, Midnor Group*

Haugen sier her at en ikke-lokal eier har et annet handlingsrom enn det en lokal eier, som ham selv, har. Det finnes med andre ord en del handlingsalternativer som de ikke-lokale eierne kan gjennomføre, men som den lokale eieren Ole Haugen – til tross for at han ser de samme alternativene selv – vurderer som ikke gjennomførbare. Også Helge Gåsø ser ulike handlingsrom for ikke-lokale eiere og lokale eiere. Som Haugen henter han eksemplet fra et av Hitra/Frøya-området nærrområder – Marine Harvest og slakteriet i Osen<sup>81</sup>:

*”Jeg tror det blir lettere å ta tøffe beslutninger jo lengre unna bedriften du som eier sitter. Det å sitte i Amsterdam og legge ned slakteriet i Osen er ikke noen stor belastning! Hadde du derimot bodd i Osen, måttet du nok ha flyttet fra Osen om du la ned det slakteriet. Jeg kjenner jo situasjonen i Osen fordi jeg var med på å bygge opp det slakteriet i sin tid. Jeg vet jo det at når det slakteriet er lagt ned, så er Osen nesten utradert på kartet for å si det rett ut. (...) Så det er klart at terskelen for å ta den type avgjørelser er vel nesten avhengig av hvor mange kilometer du som eier befinner deg fra det.” Helge Gåsø, Midnor Group*

Helge Gåsø forteller altså at en lokal eier hadde måttet flytte fra lokalsamfunnet om han tok beslutningen om å legge ned en virksomhet til fordel for å investere i en annen virksomhet i regionen.<sup>82</sup> Dette er nok en spissformulering fra Gåsøs side, men slik jeg leser den, vitner den om at også Gåsø ser ulike handlingsrom for ikke-lokale eiere og lokale eiere; Gåsø føler at settet at valgmuligheter han har sammenlignet med en ikke-lokal eier er begrenset. Da Ole Haugen utdyper hvorfor han mener at han har et annet handlingsrom i forhold til en ikke-lokal eier, peker han på *multiplekse relasjoner*:

*”Det er definitivt vanskeligere å være beintøff bedriftsøkonom i nedgangstider om du bor lokalt enn hva tilfellet ville vært om en ikke hadde bodd lokalt. Vi lokale må ta mer hensyn. Når det går dårlig og man som eiere sitter langt unna, så slipper du å ta hensyn til at den som jobber hos deg er naboen din, eller for så vidt også vennen din. Da hadde det vært mye lettere å si: - vi stenger denne virksomheten nå! Det er helt logisk, og det tror jeg de fleste vil forstå. Det er mye vanskeligere når du skal møte de samme menneskene dagen etter at du har permittert de eller sagt de opp selv om du kan begrunne det aldri så mye ut fra bedriftsøkonomiske hensyn.” Ole Haugen, Midnor Group*

---

<sup>81</sup> Slakteriet i Osen ble bygget i samarbeid av Frøya Holding (som også eide det) og Osen kommune, og var med sine 30-40 arbeidsplasser kommunenes største arbeidsgiver. Fra høsten 1995 til 1997 ervervet Hydro Seafood alle aksjene i Frøya Holding (Foss og Hammer 1997). Hydro Seafood ble deretter solgt til Nutreco og fusjonert inn i Marine Harvest. Vinteren 2002 beslutter Marine Harvest Norway å rasjonalisere slakteristrukturen sin i Midt-Norge, noe som førte til at slakteriet i Osen ble lagt ned (Aftenposten 2002a).

<sup>82</sup> Slakteriet i Osen ble lagt ned, mens Marine Harvest i stedet investerte i selskapets slakteri på Ulvan i Hitra kommune (Aftenposten 2002a).

Det at Haugen har flere forskjellige relasjoner med de samme menneskene som jobber for ham, er som vi ser, årsaken til at han opplever handlingsrommet sitt som begrenset. Da han selv bor i samme lokalsamfunn som mange av de som jobber i Midnor Group, vil han fortsette å måtte ha relasjoner med dem etter at de har blitt oppsagt eller permittert. Vi ser at han heller ikke greier å tenke uavhengig av de andre relasjonene han har med de ansatte i selve beslutningsprosessen. Han må ”*ta hensyn til*” at den som jobber hos ham også er ”*venn*” eller ”*nabo*”. Rollen Ole Haugen spiller ut som *lokal eier* er således ikke uavhengig fra de andre *statusene* han har i lokalsamfunnet – ”*vi er i det daglige en del av det samme miljøet*”, som han påpekte et annet sted i intervjuet mitt med ham. Haugen opplever derimot ikke at en ikke-lokal eier vil føle disse begrensingene. Helge Gåsø antyder også *multiplekse relasjoner* da han ovenfor mente at en lokal eier hadde måttet flytte fra Osen om han hadde lagt ned slakteriet i Osen.

Som vi har sett, virker Gåsø og Haugen å legge både selskapsrelaterte, personrelaterte og omsorgsrelaterte forpliktelser inn i sin forståelse av hva det innebærer å være en lokal eier. De hevder at en lokal eier har mer fokus på det utenfor bedriften enn en ikke-lokal eier. Den ikke-lokale eieren ville kun følt forpliktelse til å maksimere avkastningen på investeringen. De mener at de på grunn av sin nærhet til selskapet ser forhold i lokalsamfunnet som en ikke-lokal eier kanskje ikke ville sett som viktige for selskapet. Eksempel de trakk frem var nødvendigheten av vare- og butikktilbudet, kinoer etc.. De har derfor følt en forpliktelse til å være med på å ruste opp lokalsamfunnet – både fordi det gagnar selskapet, men også fordi de selv nyter godt av at lokalsamfunnet rundt dem er rikt på tilbud. De har også følt en omsorg for lokalsamfunnet, som kanskje kan ses å henge sammen med det begrensede handlingsrommet Gåsø og Haugen opplever at de har sammenlignet med en ikke-lokal eier. Da Ole Haugen forklarte hvorfor han mente at han hadde et annet handlingsrom enn en ikke-lokal eier, pekte han på de *multiplekse relasjonene* han har med de menneskene som jobber for ham. Disse gjorde at han måtte ta mer hensyn til konsekvensene av beslutningene sine. Helge Gåsøs og Ole Haugens innhold i statusen *lokal eier* synes altså å være en forpliktelse ovenfor lokalsamfunnet hvor omsorg og ansvarsfølelse står sentralt.

### **8.1.2 Torgnesbrødrene – et divergerende syn på ’den lokale eieren’**

De to gründerne i Fjord Seafood trakk som vi så i forrige kapittel frem både positive og negative følger for lokalsamfunnet ved børsnoteringen av selskapet: Det at selskapet hadde fått en svært god tilgang på kapital, hadde ifølge de to eierne ikke bare trygget selskapets arbeidsplasser, men også gjort selskapet i stand til å kjøpe inn nytt og bedre utstyr som lettet hverdagen til de ansatte. Det at kontrollen og beslutningskraften hadde blitt flyttet ut av lokalsamfunnet, trekkes frem av dem begge som en negativ side av børsnoteringen. Arnfinn Torgnes uttrykte relativt sterk bekymring for at dette vil svekke selskapets lokale og regionale tilknytning. Arnfinn Torgnes underbygger denne frykten med at en ikke-lokal eier vil mangle den samme omsorgstanken for lokalsamfunnet som det de lokale eierne har: ”*En investor som sitter i Oslo vil tenke: – Toft hva i svarten er det for noe? Altså, jeg har noe penger jeg skal investere og de skal jeg ha avkastning på. Jeg har tro på at fiskeoppdrett er en næring i vekst.*”

*Jeg spytter penger inn i Fjord Seafood. That's it!* ". Han trekker også frem et konkret eksempel på dette fra Fjord Seafoods eget eierskap:

*"(...) jeg ser jo at de amerikanske eierne våre har en helt annen kultur enn det vi har. Hos dem er det mer profitt, profitt, profitt, og atter profitt altså. De har ingen forståelse for at hovedkontoret vårt skal ligge her på Toft. Det vet jeg at de har uttalt helt fra starten av: - Hva i svarten skal det kontoret ligge her på Toft for? Det er totalt uforståelig for dem. Kun tids- og kostnadsheft, sier de. Så jeg tror jo lengre du fjerner deg fra der hvor virksomhetene foregår, dess mindre forståelse har du for de humane tingene." Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

Arnfinn Torgnes ser med andre ord forskjeller mellom en lokal eier og en ikke-lokal eier. En ikke-lokal eier vil slik Arnfinn Torgnes oppfatter det ikke føle en forpliktelse ovenfor lokalsamfunnet og menneskene som bor der. Den ikke-lokale eieren, vil i stedet føle forpliktelsen ovenfor sin egen investering og selskapet han har investert i. Arnfinn Torgnes har imidlertid et nyansert syn på lokale eiere og deres oppfattelse av *statusen*. Han tror at det finnes mange motiv også blant eierne som kommer fra Brønnøy og nabokommunene: Noen er med for å gamble på en økonomisk gevinst og kjøper aksjer når kursen er lav for så å selge disse når kursen har steget. Andre er med fordi de synes at næringen er spennende og livgivende for norske kystsamfunn, mens andre igjen kun er med fordi de er lokalpatrioter og synes det er fryktelig morsomt at selskapet fra Toft har blitt et stort og internasjonalt selskap. Men til tross for disse nyansene tror Arnfinn Torgnes at *"det er flere som har den her omsorgstanken, for å si det slik, i nærmiljøet her. Jeg tror det at en investor i Oslo overhodet ikke vil ha slike tanker bak investeringen. Der er det kun kapital og profittenkning"*. Arnfinn Torgnes legger med andre ord en forpliktelse til omsorg og ansvar ovenfor lokalsamfunnet i *statusen lokal eier*, men påpeker samtidig at en forpliktelse til å skjønne sin egen investering kan være del av *statusen*.

Paul Birger Torgnes ser derimot ikke ut til å være enig med sin bror i at det er særlig forskjeller mellom en lokal eier og ikke-lokale eiere:

*"(...) jeg tror vi skal være klar over at hovedmålsettingen med investeringen for de aller fleste av aksjonærene våre er å få en fornuftig avkastning på den kapitalen de har investert. Dette gjelder selv om de bor på kysten. Jeg tror at den dagen de selger ut familiebedriften, da er det ikke så veldig mye idealisme igjen. Da er det troen på at havbruk er en ny vekstnæring de forventer avkastning av over tid som gjelder. Dette har de til felles med investorer og eiere fra andre steder." Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood*

Det eneste som skiller ikke-lokale eiere fra lokale eiere i følge Paul Birger Torgnes, er kunnskapen eierne har om havbruksnæringen: *"Kanskje er man litt mer tålmodig og litt mer langsiktige som eier om man kommer fra kystdistriktene. Kystfolk vet mer om næringen og vet at ting tar tid her. I finansmiljøene kan du derimot ha nesten dag til dag-tradere. Folk som er veldig kortsiktige i sine investeringer."* Omsorgen for lokalsamfunnet – som han ovenfor omtaler som *"idealisme"* – hører familieselskapet til. Da de lokale eierne solgte sine

familieselskaper inn i ”kooperativet” fra 1996 og fremover, gjorde de ikke dette fordi de mente at det var til det beste for sine respektive familieselskaps lokalsamfunn. Heller tvert om, mener Paul Birger Torgnes. De solgte seg inn fordi de ønsket avkastning på investeringene de hadde gjort i familieselskapene. En avkastning de vurderte å bli større om de solgte seg inn i ”kooperativet” enn å fortsette på egenhånd. Her ser vi at Paul Birger Torgnes gir uttrykk for et ny-klassisk syn på mennesket som økonomisk aktør – oppdretterne var ute etter å maksimere egeninteresse, noe de så å gjøre gjennom å bli med i Fjord Seafood. De forpliktelsene en eier føler – være seg om eieren er lokal eller ikke-lokal – er slik Paul Birger Torgnes ser det, ovenfor sin egen investering og sin egen avkastning. Paul Birger Torgnes ser med andre ord ikke omsorg og ansvarsfølelse for lokalsamfunnet som del av statusen *lokal eier* – for ham er selve begrepet '*lokal eier*' meningsløst da en lokal eier og en ikke-lokal eier ikke vil ha noen divergerende oppfattelser av status.

Som vi ser virker det å være en klar forskjell mellom de to brødrenes syn på statusen *lokal eier*. Paul Birger Torgnes mener at lokale eiere ikke skilte seg nevneverdig fra ikke-lokale eiere, og at det således ikke ville være noen forskjell i hva de lokale eiere og ikke-lokale eiere oppfattet *eierstatusen* å inneholde. Paul Birger Torgnes' oppfattelse av statusen *lokal eier* er dermed å skjøtte sin egen investering og sitt eget ønske om maksimering av avkastningen. Hans bror, Arnfinn Torgnes gir derimot uttrykk for at han legger flere faktorer til grunn enn maksimeringen av egennytte i sin forståelse av statusen *lokal eier*. Hans betraktninger omkring det å være en lokal eier vs. en ikke-lokal eier ligner betraktningene som vi har sett at Helge Gåsø og Ole Haugen gjorde. Arnfinn Torgnes mener for eksempel at en ikke-lokal eier vil mangle omsorgen for lokalsamfunnet som han selv føler. Han mener også at en slik eier kun ville se direkte investeringer i selskapet som det å fremme sine egne interesser om profitt. Arnfinn Torgnes la – i likhet med Haugen og Gåsø – en avstandsdimensjon inn i dette, men hadde samtidig et mer nyansert syn på lokale eiere og hvilke forpliktelser disse følte, enn Gåsø og Haugen.

## **8.2 Ulike formelle og uformelle utdanninger – ulike sosialiseringer**

### **8.2.1 Helge Gåsø og Ole Haugen – sosialisert innenfor**

I forrige delkapittel så vi at Gåsø og Haugen hadde et sammenfallende bilde på innholdet i statusen *lokal eier*. I kapittel 2 skrev jeg at de uformelle institusjonene lå i sosiokulturen og overføres til aktørene gjennom sosialisering og uformell læring. Som vi så i kapittel 5 hadde Helge Gåsø og Ole Haugen begge fått sine uformelle utdanninger i lokalsamfunnet Hitra/Frøya og hadde med unntak av korte perioder bodd og arbeidet i dette lokalsamfunnet hele livet: Helge Gåsø var fødd og oppvokst i en fiskerfamilie i Dyrvik i Frøya kommune og – med unntak av de tre årene han gikk på videregående skole i Trondheim og året han jobbet i Hydro Seafood – bodd i Dyrvik, og han har hatt hele yrkeskarrieren sin – med unntak av året han jobbet i Hydro Seafood – i Hitra/Frøya området. Ole Haugen var også fødd og oppvokset i Hitra/Frøya-området, og med unntak av en periode på sjøen har han hatt yrkeskarrieren sin her.

”Kystkulturen” eller fiskerisamfunnets sosiokultur må etter min mening ses å ha vært viktig når det gjelder å forme Helge Gåsøs sosiokulturelle identitet og dermed også hvilke forpliktelser han legger inn i statusen *lokal eier*. Dette fordi sosiokulturen er en lokalisert kapabilitet og Hitra/Frøya-området har en lang historie som fiskerisamfunn – Helge Gåsø var sågar fødd inn i en fiskerfamilie. I kapittel 1 så vi at den korporative organiseringen av primærleddet i både fiskeri- og havbruksnæringen førte til en sosiokultur – eller kystkultur – som vektla samarbeid, forhandling og organisering, fremfor markedsliberalismen. Helge Gåsø gir da heller ikke signal om at han har en utpreget tiltro til et ”fritt” marked som reguleringsform:

*”(…) mye av rettighetene som tross alt går på fremtidig verdiskaping i våre nasjonale sjøområder selges ut av landet. Hvis du ser på vannrettigheter og retten til oljeutvinning, så styres jo de på et helt annet vis der norske rettighetshavere prioriteres i mange sammenhenger.” Helge Gåsø, Midnor Group*

Gåsø gir etter min mening uttrykk for at han syns det er betenkelig at retten til å drive oppdrett ikke er mer styrt enn den er i dag. Han uttaler seg blant annet svært kritisk om Hydro sitt salg av Hydro Seafood til nederlandske Nutreco, som de relativt markedsliberalistiske formelle institusjonelle rammene fra 1991 gav rom for. Denne mistroen til den rene markedsliberalismen uttrykkes enda sterkere av Ole Haugen.<sup>83</sup> Men lokalsamfunnets kystkultur kan ikke bare ses å ha formet Helge Gåsøs sosiokulturelle identitet direkte gjennom oppvekst og bosted. Etter endt videregående skole fikk Helge Gåsø jobb i hjørnesteinen på hjemstedet – Frøya Fiskeindustrier (FF) hvor han i løpet av de 13 årene han jobbet der, gikk gradene fra regnskapssekretær til administrerende direktør. Her ble Helge Gåsø indirekte formet av lokalsamfunnets sosiokultur gjennom en overføring av ”taus” kunnskap. I kapittel 2 skrev jeg at ”taus” eller uformell kunnskap tilegnet gjennom uformell læring på arbeidsplassen kunne ses å være svært viktig for en aktørs oppfattelse av de uformelle institusjonene. FF må slik jeg ser det i aller høyeste grad ses å ha formet Helge Gåsøs oppfattelse av hva det innebærer å være en lokal eier. For å underbygge denne påstanden må jeg se litt nærmere på FF og Helge Gåsø.

Foss og Hammer (1996) tegner et bilde av FF som et selskap med en historisk sterk forankring på Frøya, et selskap med en sterk administrasjon som i mange tilfeller synes å ha dikterte sine eiere på grunn av en stor omtanke og omsorg for lokalsamfunnet. En kan selvsagt stille spørsmålsteget om ikke en historiebok om FF som er utgitt av selskapet selv og skrevet av lokale forfattere vil stille selskapet i et gunstig lys og flagge omtanke og omsorg for lokalsamfunn og arbeidere sterkere enn hva det i virkeligheten ble gjort. På den andre siden tegner Gåsø uoppfordret opp et bilde av sin egen foretningsfilosofi i mitt intervju med ham som ligner påfallende med bildet som tegnes av FF i boken til Foss og Hammer. Nå kan man også reise de samme innvendingene mot Gåsø, om han ikke forsøker å tegne et positiv bilde av seg selv. Jeg mener han ikke gjør det – i alle fall ikke først og fremst – siden

---

<sup>83</sup> Dette kommer jeg tilbake til i avsnittene om Ole Haugen.



plansjefen i Hitra kommune og økonomisjefen i Midnør bekrefter Gåsøs samfunnsengasjementet i mine intervju med dem. Det synes med andre ord å være god grunn til å se Gåsøs fortid i FF som viktig for at han legger det innholdet han gjør i statusen *lokal eier*. Jeg vil derfor i det følgende presentere et eksempel som illustrerer omsorgen og omtanken administrasjonen i FF hadde for lokalsamfunnet for å synliggjøre likheten med Gåsøs oppfattelse av statusen *lokal eier*. Eksemplet illustrerer hvordan den administrative ledelsen – med direktør Ragnar Grøntvedt i spissen – overkjører og dikterer sine eiere når det var snakk om å få i stand tiltak som den sterkt lokalt forankrede administrasjonen oppfattet å være til det beste for lokalsamfunnet. Eksemplet er hentet fra da Gåsø hadde jobbet i FF i to år. Han hadde allerede blitt kontorsjef, og det kan antas at han jobbet tett opp mot Ragnar Grøntvedt:

Frem til 1985 hadde FF i realiteten vært et statselskap. Da gav Stortinget Willoch-regjeringen, samtykke til å selge all fiskeindustri staten hadde aksjeminoritet i – FF var ett av disse. Ledelsen i FF fant etter hvert ut at de av disse selskapene som drev med fiskeoppdrett – slik FF gjorde gjennom foretaket *Frøya Edelfisk* – vakte betydelig interesse på aksjemarkedet. Ledelsen fryktet at finansielle investorer ville avvikle den landbaserte virksomheten og bare drive den lite arbeidsintensive oppdrettsaktiviteten om Regjeringen solgte FF til slike aktører. Slik FFs ledelse vurderte dette, var både lokalsamfunnet på Frøya og de lokale fiskeflåtene i regionen avhengige av både FFs mottaksapparat og arbeidsplassene landvirksomheten førte med seg. Administrasjonen følte seg tvunget til å foreta seg noe – hvis ikke fryktet man at både lokalsamfunnet og den Midtnorske fiskerinæringen ville kollapse. De forsøkte først å få staten til å selge seg ut av FF til en symbolsk pris slik at lokale krefter kunne overta. Dette nektet Regjeringen Willoch å gjøre, og det ble kjent at staten hadde blitt tilbudt oppgjør som var hele 1000 ganger større enn hva aksjenes pari kurs lød på. Lokalsamfunnet kunne selvsagt ikke reise kapital av den størrelsesorden, og administrasjonen innså at kapitalsterke eiere måtte inn. Direktøren og styrelederen så seg rundt etter slike aktører som hadde lokal eller regional tilknytning. Dette fordi Grøntvedt vurderte det at eiere med lokal eller regional tilhørighet ikke ville slakte FF fordi det ville koste for mye for dem. FF fant disse eierne i Trondheim – *E C Dahls Bryggeri* og *Nordenfjeldske Dampskibsselskap*. Nå gjaldt det å få staten til å selge til disse – en vanskelig oppgave så lenge Regjeringen hadde uttalt at den ikke ønsket å selge ut til under markedspris. Men administrasjonen så en løsning – om man inviterte inn de to trondheimsselskapene som eiere (en rettet emisjon), kunne statens eierandel reduseres nok til at administrerende direktør Ragnar Grøntvedt og resten av administrasjonen klarte å beholde ”kontrollen” med selskapet – om ikke i – så i alle fall så nært opp til kysten som mulig – både geografisk og sosiokulturelt sett. Problemet ville bli å få Fiskeridepartementet til å godta emisjonen. Administrerende direktør Grøntvedt dro til Fiskeridepartementet og snakket med Fiskeriminister Listau. Grøntvedt fortalte Fiskeriministeren at det var innkalt til ekstraordinær generalforsamling hvor aksjekapitalen skulle økes fra 1,5 til 7,5 millioner kroner. ”Vi hadde flaks” – siteres Grøntvedt – ”Det var akkurat møte i Nordisk Råd, så da dette kom opp i regjeringen var både Willoch og Presthus og en del av de andre på Island, så forslaget gikk gjennom.” (Foss og Hammer 1996:92). Grøntvedt fikk gjennom viljen sin, og Dahls og Dampskibsselskapet kom inn som eiere i

emisjonen. Da disse selskapene ble oppkjøpt rundt 1990, gikk Grøntvedt og daværende produksjonssjef i FF – Helge Gåsø – i spissen for å kjøpe eierandelene Dahls og Dampskibsselskapet hadde i FF tilbake til Frøya, gjennom det nyopprettede selskapet *Frøya Holding*. Om dette kjøpet sier Grøntvedt:

*”Da Trondheimskapitalen trakk seg ut, så kunne de ha solgt aksjene på det frie markedet og gjort det like utrivelig for oss som det var i 1985. Men vi førte forhandlinger med dem, og de tok såpass hensyn til hvordan de ville bli bedømt i lokalsamfunnet, at de ga oss tilbud på å kjøpe aksjeposten deres for en relativt rimelig pris.” (Foss og Hammer 1996:103).<sup>84</sup>*

Eksemplet tyder på at Grøntvedt hadde en oppfattelse av *eierstatusen* hvor eiers og selskaps forpliktelse ovenfor lokalsamfunn var fremtredene, og at Helge Gåsø dermed fikk sin uformelle utdannelse i et miljø hvor hensynet til lokalsamfunnet, omsorgen og omtanken for det tilsynelatende var viktige motiv for handling. Utsagn som det ovenfornevnte *”de tok såpass hensyn til hvordan de ville bli bedømt i lokalsamfunnet”*, og *”Vi tok kontakt med Nordenfjeldske og EC Dahl, som vi på det tidspunktet vurderte som skikkelige, seriøse trønderselskap. (...) De ville ikke begynne å ribbe Frøya Fiskeindustri, det ville ødelegge for mye for dem.”* (Grøntvedt sitert i Hammer og Foss 1996:92) (Min utheving), kan tyde på at også lokalsamfunnets makt til å sanksjonere hadde en bevisst og sentral plass i Grøntvedts oppfattelse av *eierstatusen*. Som vi ser, ligner Helge Gåsøs tanker om statusen *lokal eier* og Gåsøs *rolle* med Grøntvedts og FFs. Fra forrige delkapittel husker vi at Gåsø mente at en eiers handlingsalternativer lå spredd langs en avstandsdimensjon – det var en del beslutninger han som lokal eier mente han ikke kunne ta, men som kunne blitt tatt om han hadde bodd lengre unna. Ovenfor ser vi at Grøntvedt gir uttrykk for den samme tankegangen: Grøntvedt foretrakk tønderselskapene Nordenfjeldske og EC Dahl som eiere da staten ville selge seg ut fordi disse selskapene med regional tilhørighet ville ta *”hensyn til hvordan de ville bli bedømt i lokalsamfunnet”* til at de ikke ville *”begynne å ribbe Frøya Fiskeindustri”* fordi *”det ville ødelegge for mye for dem”*. En annen holdning vi kan dra kjensel på i eksemplet, er Grøntvedts holdning til finansaktørene. I kapittel 7 så vi at man i Midnor Group var svært skeptiske til å få inn finansaktører i selskapets eierskap. Grøntvedt fryktet at finansaktørene – om de fikk tak i FF – ville slakte FF og kun satse på oppdretten. De ville mangle innsikten i hvor viktig mottaksapparatet og de landbaserte arbeidsplassene var for lokalsamfunnet. Det kan med andre ord virke som om Helge Gåsø gjennom opplæringen og sosialiseringen i FF fikk en forståelse for at en eier skal føle ansvar og omtanke for lokalsamfunnet – den *”tause”* kunnskapen om *”hvordan ting må gjøres”* (de uformelle institusjonene), som etter alt å dømme lå i FF, har dermed blitt *”sosialisert”* og bidratt til at Helge Gåsø oppfatter sin *eierstatus* som han gjør.

---

<sup>84</sup> Det finnes også andre eksempler hvor administrasjonen med Grøntvedt i spissen overkjører eierne sine for å få gjennom hensyn til lokalsamfunnet. Å gå gjennom disse her vil bli for omfattende. Se i stedet Foss og Hammer (1996:62,66).

Det må også – slik jeg vurderer det – være en rimelig tolkning å anta at Helge Gåsø lærte at han måtte være bevisst på hvordan lokalsamfunnet vil bedømme *rollen* – eller beslutningene han tar i egenskap av å være eier. Det at Helge Gåsø for eksempel tok opp personlige lån for å kjøpe eierandeler i Frøya Holding sammen med Ragnar Grøntvedt kan underbygge en slik påstand. Gåsøs handling i forbindelse med at ”trondheimskapitalen” ville selge eierandelene sine i FF ligner en hel del på den allerede omtalte handlingen Gåsø gjorde da NN ville selge eierandelene sine til Fjord Seafood. Gåsø var vant til – både fra da han selv satt som direktør i FF/Frøya Holding og før dette, da Ragnar Grøntvedt var en svært sterk leder i FF – at både selskapet og lokalsamfunnet tjener på at kontrollen med selskapet er samlokalisert med selskapets virksomhet. Derfor tok han, som vi så i kapittel 6 og 7, opp store lån for å hindre utsalget til Fjord Seafood. Gåsø gir, som vi så i kapittel 7, også et lignende motiv på hvorfor han etter bare ett år sluttet som produksjonsdirektør i Hydro Seafood Produksjon (Norge). Gåsø forteller at han foruten hensynet til familien hadde en annen filosofi enn Hydro Seafood og dets eier. Gåsø var vant til nærhet mellom drivkraften – som i FF/Frøya Holding hadde vært administrasjonen – og virksomhetene til selskapet. Denne nærheten fantes ifølge Gåsø ikke i Hydro Seafood: ”Du fikk jo aldri taket på hva Hydro egentlig ville med oppdrett. Jeg ble jo ikke så overrasket da de solgte seg ut fordi det ble aldri core business for dem, for å si det slik. Du følte liksom at dette var noe de ikke helt visste hva de ville med.” (Helge Gåsø, Midnor Group). Men Gåsø legger heller ikke skjul på at han var vant til en fri rolle, med mye beslutningsmakt – dette fikk han ikke i Hydro Seafood: ”Frem til Hydro kom inn [i Frøya Holding], så hadde jo jeg utrolig vide fullmakter.” (Helge Gåsø, Midnor Group). Ole Haugen tror at ønsket om å bevare en slik fri rolle med beslutningsmakt var en stor del av bakgrunnen for at Gåsø kjøpte ut NN da Fjord Seafood ville inn i Midnor: ”Helge ønsket selv å bli en større eier. Så det hører jo også med i den forklaringen. [pause] Ja, han ønsket jo det. Ingen kunne tvinge Helge til å kjøpe seg opp ytterligere. Han gjorde det, og det synes jeg vitner om at han ønsket å bli større selv.” Gåsø trekker ikke selv frem det at han ønsket mer kontroll i forbindelse med vår samtale om da NN ønsket å trekke seg ut, men som vi så i kapittel 7 trakk han frem at en børsnotering ville innebære at han hadde mistet kontroll med selskapet: ”Du sender jo signal, men du får jo bare ta i mot ordrer. Du er ikke med på beslutningene som ligger bak direktivene”. Gåsø ønsker å sitte bak roret selv, og ha en finger med i det meste som foregår i selskapet.

Ole Haugen er fra Dolmøya på Hitra og har som sagt med unntak av en kort periode på sjøen hatt sin yrkeskarriere i lokalsamfunnet på Hitra/Frøya. Da sosiokultur er en lokalisert kapabilitet bør Haugen kunne ses å ha relativt lik sosiokulturell bakgrunn som den Gåsø har. Mistroen til en markedsliberalistisk regulering av havbruksnæringen tyder slik jeg ser det på dette. Som vi så i kapittel 1 var markedet til de norske oppdretterne før 1991 regulert gjennom FOS, som i 1991 ble lagt død av politikerne og innfrysingsordningen. Ole Haugen forklarer delvis FOS’ død gjennom at det kom inn aktører med andre sosiokulturelle bakgrunner enn fra kystnæringer som fiskeri og landbruk:

*”(...) det kom inn aktører fra andre miljø enn kysten. Det vil si andre miljø enn fiske og landbruk hvor man har mye mer kultur for å innordne seg i et fellekap,*

*hvor man har opplevd styrken av å stå sammen – ikke minst ut mot et marked. Disse nye aktørene fra industri- og finansnorge hadde ikke forståelsen for styrken som ligger i å stå sammen om ting.” Ole Haugen, Midnor Group*

Etter mitt syn tegner Haugen her et sosiokulturelt identitetsskille mellom seg selv som ”kystmann” – hvis uformelle institusjoner tilsier at aktørene må gå sammen om markedsarbeidet sitt – og ”industri- og finansnorge” – hvis uformelle institusjoner, slik Haugen oppfatter dem, tilsier at hver aktør skal konkurrere fritt i markedet. Haugen distanserer seg dermed fra aktører som tror på et fritt marked, og gir i forlengelsen av utsagnet ovenfor svært sterkt uttrykk for at han synes det er beklagelig at markedsliberalismen rår dagens havbruksnæring. Dette gjør at de norske lakseprodusentene ikke lengre evner å stå sammen om å regulere tilbudet av laks i markedet. Haugen trekker opp en sammenligning mellom norsk laksenæring og OPEC-landenes kontroll over tilbudet av olje i petroleumsmarkedet:

*”Det er ganske fantastisk at vi skal være vitne til at nasjoner som vi nærmest karakteriserer som undermåls, evner å stå sammen om å håndtere sin egen produksjon og regulerer tilbudet ut i markedet seg i mellom. Mens vi, som hevder at vi er mer og bedre utviklet enn dem, vi evner ikke å få til et slikt samarbeid. Det synes jeg er ganske oppsiktsvekkende.” Ole Haugen, Midnor Group*

Som vi har sett har Helge Gåsø og Ole Haugen begge fått sine uformelle utdanninger innenfor lokalsamfunnet i Hitra/Frøya-området – de har således begge blitt sosialisert innenfor både lokalsamfunnet på Hitra/Frøya-området og innenfor fiskerinæringens sosiokultur. Lokalsamfunnet på Hitra/Frøya-området har lange fiskeritradisjoner og må ses å ha en sterk sosiokulturell forankring i denne retningen. Dette kan vi se i Gåsøs og Haugens skepsis til markedsliberalismen og finansaktører – kanskje særlig i Haugens distansering mellom seg selv som ”kystmann” og de nye aktørene fra ”industri- og finansnorge”. Sosiokultur må som kapittel 2 viste, ses som en lokaliserte kapabilitet. Denne lokaliserte kapabiliteten ble indirekte overført til Gåsø gjennom Gåsøs karriere i FF, og vi kan kjenne igjen både Gåsøs og Haugens oppfattning av statusen *lokal eier* fra Gåsøs tidligere arbeidsgiver, FF.

## **8.2.2 Torgnesbrødrene – sosialisert utenfor**

Som vi så i 8.1.2 hadde Torgnesbrødrene et divergerende syn på statusen *lokal eier*. Paul Birger Torgnes hadde et ny-klassisk perspektiv på eiere og så derfor ingen forskjeller mellom forpliktelsene en lokal eier følte versus forpliktelsene en ikke-lokal eier følte, mens Arnfinn Torgnes så forskjeller mellom en lokal eier og en ikke-lokal eier: En lokal eier ville føle en forpliktelse for omsorg og ansvar for lokalsamfunnet – en omsorg og ansvarsfølelse en ikke-lokal eier ville mangle, mente Arnfinn Torgnes. Men til tross for denne forskjellen mente de begge at en følelse av forpliktelse til å skjytte ens egen investering for å maksimere dennes avkastning, var del av statusen. Jeg mener at man ut fra min teoretiske tilnærming kan lete etter årsaker bak Torgnesbrødrenes divergerende uformelle institusjoner – både seg i mellom og mellom seg selv og Midnor Group-eierne – i brødrenes formelle og uformelle utdanninger.

Disse har de opparbeidet i lokalsamfunn og sektorer som kan ses å ha forskjellige sosiokulturer – både sammenlignet med hverandre og sammenlignet med Gåsøs og Haugens bakgrunn. I kapittel 7 så vi at Torgnesbrødrene var født inn i en fiskerfamilie. Men i stedet for å ta over farens fiskebåt dro brødrene, som vi så i kapittel 5, til Bodø og Tromsø for å ta høyere utdanning. Etter endt utdanning dro Arnfinn Torgnes hjem til Toft og jobbet som lærer og oppdretter. Han har således hatt yrkeskarrieren sin innenfor lokalsamfunnet i Brønnøy og antakeligvis innenfor fiskerinæringens sosiokultur. Paul Birger Torgnes derimot, hadde som vi så en yrkeskarriere utenfor både lokalsamfunnet i Brønnøy og fiskerinæringens sosiokultur – han hadde jobbet i bank, vært rådgiver, jobbet i Fiskeridepartementets politiske ledelse under Regjeringen Willoch, jobbet i oppdretternes interesseorganisasjon og i fôrbransjen. Dette er slik jeg ser det miljø som forsøkte å få fiskerinæringen og havbruksnæringen til å bryte med dets sosiokulturelle forankring på primærleddet. Bakgrunnen for denne påstanden er at Høyres fiskeripolitikk, NFF og førleddet ses å være blant pådrivere for å bygge nyfordistiske foretak i norsk fiskeri- og havbruksnæring (Berge 2001, Berge og Bjarnar 1998).<sup>85</sup>

Torgnesbrødrene signaliserer markedsliberalistiske holdninger – i sterk kontrast til Haugen og Gåsø. Paul Birger Torgnes syns for eksempel at det ikke er beklagelig at formelle institusjoner ville forhindre en internasjonal produsentorganisasjon som ville koordinert det globale utbudet av laks i markedene, mens Arnfinn Torgnes på sin side ikke savner FOS, heller tvert om: ”Personlig tror jeg faktisk at norsk havbruksnæring kom styrket ut av 1991. Vi fikk ryddet opp i det her med monopol på salgssiden som jeg selv ikke var så veldig stor tilhenger av.” Torgnesbrødrene har som vi ser ikke tro på havbruksnæringens tradisjonelle korporative organisering, og de gir således uttrykk for andre uformelle institusjoner enn de uformelle institusjonene Ole Haugen assosierte med kystfolk og kystnæringen i 8.2.1. I og med at Haugen og Gåsø hadde blitt sosialisert innenfra fiskerinæringens sosiokultur, må Torgnesbrødrenes divergerende syn på markedsliberalismen – sammenlignet med Gåsøs og Haugens – ut fra min teoretiske tilnærming ses å ligge i Torgnesbrødrenes uformelle og formelle utdanning utenfor lokalsamfunnet og kystkulturen. Paul Birger Torgnes hadde som vi har sett en formell utdanning innen økonomi, samt at han var en del av den politiske ledelsen i fiskeridepartementet i regjeringen Willoch. Dette kan sies å være miljø hvor troen på markedsliberalismen står sterkt kontra Ole Haugens og Helge Gåsøs uformelle utdanning innenfor Hitra/Frøya-området og fiskerinæringen: Ole Haugen forklarte som vi så sin mistro til markedsliberalismen gjennom å peke på sin sosiokulturelle bakgrunn fra kystnæring som har erfart ”styrken av å stå sammen”, og jeg viste at man kan forklare Helge Gåsøs skepsis til en storstilt liberalisering av havbruksnæringen med de uformelle institusjonene han fikk gjennom blant annet karrieren i FF. Regjeringen Willoch karakteriseres derimot som en

---

<sup>85</sup> Det var selvsagt ikke alle i NFF som var pådrivere for liberaliseringen som åpnet opp for den horisontale og vertikale integreringen. Men på 1980-tallet og utover ses en politisk dreining innenfor NFF fra distriktpolitikk gjennom kystmodellens småskala oppdrett (se kapittel 1) til distriktpolitikk gjennom industrimodellens storskala oppdrett (se kapittel 1): ”Det er snarere en endring i det politiske feltet som framvinger endret vektlegging av elementer som har ligget latent i NFFs tvetydige forhold til distriktpolitikken, slik dette ble definert gjennom 1970- og 80-årenes politiske kamper. Bak ligger en grunnleggende strategisk schizofreni i forholdet til det distriktpolitiske byggeverket.” (Berge 2001: 229).

eksponent for et ny-liberalistisk prosjekt som tok sikte på å omforme – ikke bare norsk oppdrettsnæring, men også andre felt i den norske økonomien (Berge 2001):

*”Blekket var så vidt tørt på oppdretsloven av 1981 – som beseget det første reguleringsregimet for norsk fiskeoppdrett – før det kom under politisk angrep. Fram mot 1985 skjedde det en forskyvning av det oppdrettspolitiske feltet. Avgjørende her var det neo-liberalistiske prosjektet som Willoch-regjeringen eksponerte (...).” (s226).*

Berge (2001) tidfester innledningen til dereguleringspolitikken i Norge til Høyres regjeringsovertagelse i 1981, som satte i gang en ”liberalistisk offensiv mot det reguleringsregimet som bare måneder i forveien var blitt endelig konstituert med oppdretsloven av 1981(...)” (s226). Regjeringen Willoch manglet imidlertid både sosial og politisk legitimitet for denne offensiven. Derfor ble de formelle institusjonene som kom i stand med oppdretsloven av 1985 bare en oppmykning av reguleringene. Men prosessen som ledet frem mot de omfattende endringene i de formelle institusjonene i 1991, var satt i gang (Berge 2001). Å hevde at de uformelle institusjonene Paul Birger Torgnes ser er påvirket av denne bakgrunnen, er etter mitt skjønn ikke urimelig:

**SF:** *Hvilke tanker gjør du deg personlig omkring utviklingen fra et familieeid oppdrettselskap til dagens Fjord Seafood?*

**PBT:** *Personlig? Det er jo lett å være romantisk og tenke tilbake til da man satt og hadde kontrollen med alt sammen selv. Men jeg tror egentlig ikke at det hadde vært noe alternativ. Jeg tror heller ikke at det vil være noen løsning for relativt mange av oppdretterne fremmover. Alternativene er – enten er du med i bransjen med de krav som det stilles til deg av den, eller så trekker du deg ut av den. Så for oss så tror jeg det vi gjorde, var det riktige. Hverdagen vår ble endret veldig mye, men jeg tror at vi har vært med å skape et selskap som er mye sterkere enn det ville vært uten endringene. Et selskap som er mer markedsrettet og med tryggere arbeidsplasser.*

Å skape et ny-fordistisk foretak som har en vertikal organisering av produksjonen var, som Paul Birger Torgnes sier i sitatet, det han så som det eneste alternativet. Som jeg viste i kapittel 1, åpnet omreguleringen eller ”liberaliseringen” av de formelle institusjonene i 1991 for løsningene Paul Birger Torgnes ovenfor omtalte som nødvendige.

Som vi har sett, hadde Paul Birger Torgnes en uformell utdanning i miljø som ut fra mitt datamateriale må ses å ha en helt annen sosiokultur enn Haugens og Gåsøs bakgrunn. Men som vi husker fra kapittel 7, har de to Torgnesbrødrene også en sosiokulturell bakgrunn som ligner Gåsøs og Haugens; Torgnesbrødrenes bakgrunn fra en familie og et samfunn med lange fiskeritradisjoner. Arnfinn Torgnes kom jo til og med tilbake til Brønnøy og jobbet innenfor en kystnæring da han var ferdigutdannet. Hvorfor uttrykker ikke Arnfinn Torgnes da troen på en korporativ organisering av markedet som man kanskje kunne forventet ut fra studiens teoretiske tilnærming? Slik jeg ser det, henger dette sammen med Paul Birger Torgnes’ bakgrunn fra NFF og den nasjonale politiske fiskeriledelsen. Som vi så i kapittel 7, hadde

Arnfinn Torgnes sittet med ansvaret for familieselskapet frem til Paul Birger Torgnes sluttet i NFF i 1994. Da Paul Birger Torgnes igjen kunne involvere seg i familieselskapet, kom han tilbake fra en svært sentral posisjon i norsk havbruksnæring i de turbulente årene på slutten av 1980-tallet og første halvdel av 1990-tallet. Paul Birger Torgnes satt i tillegg med erfaring og nettverk fra et høyt fiskeripolitisk nivå. Arnfinn Torgnes lyttet til og ble påvirket av sin erfarne bror:

*”(...) Min broder hadde jo jobbet i Norske Fiskeoppdretteres Forening og hadde ikke lov til å være med i styre og stell sammen med meg. Men vi pratet nå litt sammen bak ryggen. Det er vel lov.” Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood*

**SF:** *Så den ekspansjonstanken, det som du i sted kalte å spise eller å bli spist, har den ligget der helt fra starten av?*

**AT:** *Ja, det har den, men her må jeg passe meg for brødre har ikke alltid så lett for å skryte av hverandre, vet du. Her var filosofien til Paul Birger ganske grei.*

Her ser vi at Arnfinn Torgnes trekker frem sin bror og hans meninger. I det første sitatet ser vi at Arnfinn Torgnes innrømmer at han brukte sin bror som samtalepartner i forhold til familieselskapet, og i det neste sitatet forteller Arnfinn Torgnes at det var Paul Birger Torgnes som hadde ideen om at selskapet måtte vokse og hvordan. I kapittel 6 så vi at Arnfinn Torgnes trakk frem at det var i en diskusjon mellom ham selv, Paul Birger Torgnes og deres far at de kom frem til at de skulle satse videre i næringen gjennom å ekspandere familieselskapet – i stedet for å selge konsesjonene som Arnfinn Torgnes selv – som vi så i kapittel 7 – nok hadde mest lyst til. Da denne diskusjonen fant sted, hadde Paul Birger Torgnes jobbet i Felleskjøpets fordivisjon i ett år, og Arnfinn Torgnes forteller at broren hadde begynte å se at familieselskapets muligheter i strukturendringene ”kunne bli spennende”. Det var også Paul Birger Torgnes som hadde det nødvendige kontaktnettet for å få finansnæringen inn i selskapet som eiere:

*”Nettverket jeg har fått gjennom de ulike jobbene jeg har hatt har vært særdeles viktig for å få til dette her. (...) Nettverket går stort sett mot alle nivå i næringen. For hvis vi kikker på bakgrunnen min, så har jeg vært innom politikk, offentlig forvaltning, og finans. Jeg har vært aktiv utøver selv, vært innom rådgivning og jeg har vært inne i fiskefôr.” Paul Birger Torgnes, Fjord Seafood*

Det at Arnfinn Torgnes ikke gikk til finansmiljøene da det første oppdrettselskapet gikk konkurs, tyder også slik jeg ser det på at Arnfinn Torgnes har blitt påvirket av sin bror. Som vi så i kapitlene 6 og 7, gikk Arnfinn Torgnes til en annen oppdretter for å få med seg en medinvestor, ikke til finansmiljøene slik de to brødrene gjorde etter at Paul Birger Torgnes kom tilbake. Også arbeidsdelingen mellom de to brødrene indikerer at Arnfinn Torgnes lot seg påvirke fra sin bror. Paul Birger Torgnes stod for den strategiske tenkingen når det gjaldt hvordan selskapet skulle utvikle seg og hvordan dette skulle finansieres, mens Arnfinn Torgnes konsentrerte seg om selskapets produksjon av fisk. Bakgrunnen for denne tolkningen er først og fremst det at Paul Birger Torgnes ble plassert i konsernsjefstolen da han kom

tilbake til Toft etter jobben i førselskapet. Men det at Paul Birger Torgnes – på bakgrunn av sin yrkeskarriere – visste hvordan selskapets strategier, visjoner og målsettinger måtte formes for å vekke interesse for selskapet blant aktørene i finansnæringen, er også sentralt i tolkningen av arbeidsdelingen mellom de to brødrene: ”(...) så kjente han [Paul Birger] snart alle sammen i hele verden og han hadde god kontakt med finansnæringen. Jeg hadde drevet praktisk oppdrett i en 10-12 år, så vi følte det at vi sammen hadde en brukbar plattform for å få til dette her.” (Arnfinn Torgnes, Fjord Seafood). Her ser vi at Arnfinn Torgnes selv antyder en slik arbeidsdeling – han selv hadde lang erfaring med praktisk oppdrett, mens broren hadde den nødvendige bakgrunnen og den nødvendige kontakten mot finansnæringen for å utvikle selskapet.

Ut fra argumentasjonen ovenfor ser jeg det som sannsynlig at Paul Birger Torgnes overførte holdninger, normer og verdier han hadde ”plukket opp” i løpet av sin formelle og uformelle utdanning til sin bror. Dermed ses etter mitt syn én sannsynlig forklaring på både hvorfor Arnfinn Torgnes hadde et mer nyansert syn på statusen *lokal eier* enn det Gåsø og Haugen tilkjennega i 8.1.1, og på hvorfor Arnfinn Torgnes’ syn på status skilte seg fra det hans bror gav uttrykk for i 8.1.2. Gjennom sine formelle og uformelle utdanninger utenfor både lokalsamfunnet og næringens sosiokulturelle tilhørighet, ser de to brødrene andre uformelle institusjoner enn de man kanskje kan anta er typiske for norske kystsamfunn med fiskeritradisjoner. Arnfinn Torgnes kom derimot tilbake og drev som oppdretter, mens Paul Birger Torgnes jobbet utenfor både lokalsamfunn og næringens sosiokultur i en lang periode. Jeg mener det er derfor at Arnfinn Torgnes både ser de uformelle institusjonene som Gåsø og Haugen ser i tillegg til de andre – derav det nyanserte synet på statusen *lokal eier* – mens Paul Birger Torgnes’ syn på statusen divergerer fra både sin brors og de to Midnor Group-eiernes.

Men det er ikke bare de to brødrenes sosialisering utenfor lokalsamfunnet og kystkulturen som kan ses å ha hatt betydning for de to brødrenes syn på statusen *lokal eier*. I kapittel 7 viste jeg at kunnskapen og kompetansen som ble tilført selskapet da finansaktørene kom inn i eierskapet var en viktig påvirkning på eiernes handlingsrom. Kunnskapen og kompetansen kom inn i selskapet med mennesker som hadde sin bakgrunn fra helt andre miljø enn de oppdretterne som på det tidspunktet var inne i Fjord Seafood. Disse nye aktørene så dermed andre uformelle institusjoner, og selskapets uformelle institusjoner ble på denne måten utfordret og endret. Det kom inn nye uformelle institusjoner, hvor det å ha omsorg og ansvar for lokalsamfunnet ikke lengre ble sett for å være den aksepterte måten å gjøre ting på: ”(...) det har vært konflikter når eiere har hatt lokale motiv, som å opprettholde virksomhetene eller kontrakter på underleveranser osv i sine regioner.” (Yngve Lund, Fjord Seafood). Det kan slett ikke være utenkelig at også Torgnesbrødrene ble påvirket og fikk overført noen av disse uformelle institusjonene. Det at Arnfinn Torgnes i dag omtaler ”kalkulatorfolkene” som kom inn i selskapet i positive ordlag, samtidig som han innrømmer at han var svært skeptiske til dem da de kom inn, kan tyde på at så har skjedd. Det er derfor ikke bare de to Torgnesbrødrenes sosialisering utenfor lokalsamfunn og næring som må ses å ha formet deres syn på statusen *lokal eier* – også det at selskapet utvidet egenkapitalen utenfor lokalsamfunnet og fiskeri-/havbruksnæringen må etter mitt skjønn, ses å ha vært viktig.



Som vi har sett kan Torgnesbrødrenes divergerende syn på status seg i mellom henge sammen med forskjeller i deres formelle og uformelle utdanninger: Arnfinn Torgnes dro til Bodø og tok en formell utdanning som lærer. Han reiste så hjem til Brønnøy hvor han jobbet innenfor både lokalsamfunnet og havbruksnæringen. Paul Birger Torgnes dro til Bodø og Tromsø og tok en formell økonomiutdanning. Deretter jobbet han i mange år utenfor lokalsamfunnet og næringens sosiokulturelle tilhørighet. Han opparbeidet seg uformell kunnskap og fikk overført ”taus” kunnskap og uformelle institusjoner fra miljø som har forsøkt å fjerne fiskeri-/havbruksnæringens sosiokulturelle tilhørighet fra primærleddet. Men som vi også har sett var det forskjeller mellom Arnfinn Torgnes’ oppfattelse av statusen *lokal eier* og Haugens og Gåsøs – til tross for at de begge har hatt yrkeskarrierene sine i to norske kystsamfunn med historisk lange fiskeritradisjoner og innenfor havbruksnæringen. Jeg argumenterte ovenfor at denne forskjellen kunne skyldes Arnfinn Torgnes’ formelle utdanning, påvirkninger fra sin bror, samt påvirkninger fra de nye aktørene som kom inn i Fjord Seafood med finansnæringen.

### **8.3 Tredje delkonklusjon – lokalsamfunnets påvirkning på selskapenes utvikling**

I kapittel 7 viste jeg at forskjellene mellom de to caseselskapene kunne henge sammen med Midnor Group-eiernes og Fjord Seafood-gründernes divergerende valg angående ambisjon og eierskapsforhold. I dette kapittelet har jeg vist at eiers lokalsamfunn har bidratt til å forme eiernes valg omkring dette. Lokalsamfunnet har påvirket utviklingen i caseselskapene som arena for læring og sosialisering. Gjennom overføringen av ”taus” kunnskap og sosialisering har uformelle institusjoner blitt overført til eierne og på denne måten formet eiernes oppfattelse av statusen *lokal eier*. I statusen ligger uformelle institusjoner som definerer aktørens forpliktelser. Eiers oppfattelse av forpliktelser påvirker eiernes ambisjoner og handlingsrom, og dermed også utviklingen i caseselskapene.

De to Midnor Group-eierne hadde et sammenfallende syn på statusen *lokale eier*. Begge følte en sterk forpliktelse ovenfor lokalsamfunnet hvor ansvarsfølelse og omsorg ovenfor lokalsamfunnet stod sentralt. Dette i motsetning til en ikke-lokal eier, som kun ville følt en forpliktelse ovenfor avkastningen på investeringen i selskapet, slik de to så det. De følte dermed at deres handlingsrom var begrenset sammenlignet med handlingsrommet til en ikke-lokal eier. Jeg argumenterte videre for at denne oppfattelsen av *statusen* skyldes det at Gåsø og Haugen hadde fått sine uformelle utdanninger innenfor lokalsamfunnet i Hitra/Frøya-området. Haugen og Gåsø hadde på denne måten blitt sosialisert innenfor både lokalsamfunnet og fiskerinæringens sosiokultur, da lokalsamfunnet i Hitra/Frøya-området med sine lange fiskeritradisjoner, hadde en sterk sosiokulturell forankring til fiskeri- og havbruksnæringens tradisjonelle primærleddsorienterte sosiokultur. Jeg hevdet at det at begge så med skepsis på en markedsliberalistisk organisering av næringen og finansaktører kunne tyde på dette.

De to Fjord Seafood-gründerne hadde som vi så et divergerende syn på statusen *lokal eier*. Arnfinn Torgnes’ oppfattelse av statusen lignet de to Midnor Group-eiernes, men var mer nyansert: I tillegg til forpliktelsen til å handle med omsorgen og ansvar ovenfor

lokalsamfunnet, la Arnfinn Torgnes også en forpliktelse ovenfor investeringen og avkastningen denne skulle bringe. Dermed følte også Arnfinn Torgnes sitt handlingsrom som begrenset i forhold til en ikke-lokal eier, men antagelig ikke like begrenset som det Haugen og Gåsø gjorde. Paul Birger Torgnes' oppfattelse av statusen *lokal eier* var derimot et rent nyklassisk aktørperspektiv: Eieren føler forpliktelse kun ovenfor sin egen investering og avkastningen på denne. Handlingsrommet Paul Birger Torgnes så, skilte seg således ikke noe fra det Torgnes antok at en ikke-lokal eier ville sett. Tvert om, var det aktørens ulike kunnskaper om næringen som ville begrenset deres handlingsrom, ifølge Paul Birger Torgnes. Jeg argumenterte for at denne divergerende statusoppfattningen – både internt mellom de to Torgnesbrødrene og mellom brødrene og Midnor Group-eierne – lå i forskjeller i Torgnesenes formelle og uformelle utdanninger. Disse var forskjellig de to brødrene i mellom og sammenlignet med Midnor Group-eierne. Arnfinn Torgnes dro ut av Brønnøy for å ta en formell utdanning. Etter endt utdanning kom han tilbake til Brønnøy hvor han – i likhet med Gåsø og Haugen – har hatt en yrkeskarriere innenfor både lokalsamfunnet og næringens sosiokulturelle tilhørighet. Paul Birger Torgnes reiste også ut av Brønnøy for å ta en formell utdanning, men etter økonomiutdannelsen var Paul Birger Torgnes derimot utenfor lokalsamfunnet og det jeg har sett som næringens sosiokultur i mange år. Han fikk – i motsetning til sin bror og de to Midnor Group-eierne – overført taus kunnskap og uformelle institusjoner fra miljø som forsøkte å fjerne fiskeri-/havbruksnæringens sosiokulturelle tilhørighet fra primærleddet.

Jeg har i kapitlene 6, 7 og 8 lagt tre byggesteiner. Disse vil jeg i neste kapittel sy sammen til et svar på studiens problemstilling – *Hvilke forhold påvirker eiernes handlingsrom knyttet til utviklingen av caseselskapene Midnor Group og Fjord Seafood?*

## 9 Oppsummering og konklusjon

I denne studien har jeg gjennom en komparativ casestudie søkt å identifisere forhold som har påvirket eiers handlingsrom etter myndighetenes omregulering av oppdrettslovverket i 1991. Før 1991 var det strenge eierbegrensninger i oppdrettsloven, noe som sikret at havbruksnæringen var en fragmentert småbruksnæring eid lokalt. Etter 1991 har næringen imidlertid vært preget av en omfattende horisontal og vertikal integrasjon hvor eierskapet til konsesjonene har beveget seg ut av norske kystdistrikt og kystkultur. Aktører med andre sosiokulturelle bakgrunner enn havbruks- og fiskerinæring har kommet inn som eiere i næringen. Disse prosessene som myndighetens omreguleringer åpnet for, har satt de lokale eierne i et krysspess med påvirkninger fra ulikt hold. Dette krysspesset har jeg satt fokus på gjennom å belyse problemstillingen: *Hvilke forhold påvirker eiernes handlingsrom knyttet til utviklingen av caseselskapene Midnor Group og Fjord Seafood?* De forholdene som jeg har kommet frem til å påvirke eiernes handlingsrom er de forhold som kan ses i mitt datamateriale med min teoretiske tilnærming. Andre forhold kunne ha blitt belyst med andre teoretiske innfallsvinkler eller andre metodiske design enn det jeg har valgt. Men før jeg formulerer en konklusjon på problemstillingen gir jeg en kort oppsummering.

I kapittel 6 så vi at Midnor Group fra etableringen i 1992 endret seg fra å være et lokalt eid settefiskselskap til å få en integrert produksjon av sjømat. I løpet av selskapets historie har selskapet hatt lokale utskiftninger i ett fra før lokalt eierskap. Vi så at også Fjord Seafood hadde utviklet selskapets produksjon til å bli en integrert produksjon av sjømat. Men i stedet for å beholde et eierskap dominert av lokale eiere, har den lokale kontrollen blitt tyntet ut med ikke-lokale eiere.

I kapittel 7 så jeg nærmere på hvilke vurderinger som lå bak selskapenes utvikling. Denne gjennomgangen identifiserte en del likheter og forskjeller – ikke bare mellom vurderingene som ble gjort og løsningene som ble valgt, men også mellom påvirkningene på de fire eiernes handlingsrom. I begge caseselskapene betraktet man det som nødvendig å øke produksjonen av fisk om selskapet skulle overleve som selvstendig selskap. Både fordi man anså at selskapets konkurransekraft ville styrkes av den økende produksjonens stordriftsfordeler, men også fordi kundene – på grunn av fremveksten av globale varehandleskjeder – etterspurte stadig større volum. Her så jeg to påvirkninger i handlingsrommet til alle fire eierne: globalisering av varehandelen og ny-fordisme. I og med at de formelle institusjonene hindret eierne å øke selskapets produksjon på andre måter enn gjennom en horisontal integrasjon, må også de formelle institusjonene ses å ha påvirket valgmulighetene til alle de fire eierne. De fire eierne så det også som nødvendig å integrere selskapets produksjon vertikalt nedstrøms i verdikjeden, og bak denne beslutningen lå markedsrelaterte vurderinger – et ønske om å minimere markedsrisiko og krav fra kundene om sporbarhet på produktene. Jeg mente at disse overveielsene identifiserte fire påvirkninger på eiernes handlingsrom i begge de to casene: globalisering av varehandelen, forbrukertrender som matvaresikkerhet, økning i risikoen av å selge produksjonen på spotmarkedet og ny-fordisme. Men selv om det å få selskapets lønnsomhet uavhengig av FNL-prisen har vært sentralt for den vertikale integreringen av

selskapets produksjon, har man ikke ønsket å frigjøre seg helt fra spotmarkedet. Her identifiserte jeg de uformelle institusjonene fra havbruksnæringens tradisjonelle sosiokultur som en kilde til påvirkning på eiernes handlingsrom. Samtidig kan det se ut som at næringens sosiokultur er i endring, som en følge av at det kommer inn aktører med andre bakgrunner enn fiskeri- og havbruksnæring. Dermed utgjør også de uformelle institusjonene som nye aktørene har med seg inn i næringen en påvirkning på eiernes handlingsrom i begge casene.

Så langt har vurderingene som de fire eierne har gjort, løsningene som har blitt valgt på bakgrunn av vurderingene og påvirkningene på eiernes handlingsrom vært sammenfallende i de to caseselskapene. I kapittel 7 viste jeg imidlertid at det også ble gjort en rekke divergerende vurderinger og løsninger som respons på sammenfallende påvirkninger på eieres handlingsrom i de to casene. Den kanskje mest innlysende var selskapenes geografiske virksomhetsområde, hvor man i Midnor Group vurderte en geografisk begrensning som det mest hensiktsmessige, mens man i Fjord Seafood vurderte en geografisk ekspansjon. Påvirkningen i eiernes handlingsrom jeg identifiserte her, var lokaliseringbegrensningene i de formelle institusjonene og de formelle institusjonene som regulerer verdenshandelen. Også når det gjelder fôr gjøres det diametrale vurderinger på bakgrunn av den samme påvirkningen på eiernes handlingsrom – forventet fremtidig tilgang på fôr. Det at eierne har valgt ulike løsninger på disse tre påvirkningene kan skyldes at eierne har hatt ulike påvirkninger på sine handlingsrom i forhold til hvilke valgmuligheter de har i responsen på disse. Det at man i Fjord Seafood har valgt å ekspandere selskapets virksomhetsområde kan, som jeg skrev, skyldes den nye kunnskapen, den nye kompetansen og de nye uformelle institusjonene selskapet har fått inn gjennom utskiftingene i eierskapet. I Midnor Group har man hverken fått inn hverken ny kunnskap, ny kompetanse eller nye uformelle institusjoner. Eierens syn på hvordan ”ting skal gjøres” har sådan ikke blitt utfordret. Men også selskapenes ulike kapital-situasjon må ses å ha påvirket eiernes handlingsrom i ulike retninger – børsnoteringen til Fjord Seafood som har gitt selskapets eiere helt andre finansielle muligheter enn Midnor Groups private lokale eierskap. Som vi ser, er eiernes vurderinger og handlingsrom angående kapital- og eierforhold sentrale for forskjellene mellom de fire eiernes handlingsrom når gjelder responsen på de felles produksjons- og markedsrelaterte påvirkningene.

Til tross for at eiernes vurderinger angående kapital er forskjellig, finnes det to likheter i påvirkningene på eiernes handlingsrom i mitt datamateriale: Ønsket om å dele risikoen på flere skuldre og hjelp til å reise den nødvendige egenkapitalen da selskapene ble etablert. Men der stopper likhetene. Midnor Groups eiere greide å reise den nødvendige egenkapitalen i lokalsamfunnet, noe Fjord Seafood-gründerne ikke klarte. Det at det fantes ”fiskerikapital” i Hitra/Frøya-området nøytraliserte, eller kanskje mer presist – forsinket sentrum-periferiforholdets påvirkning på Midnor Group-eiernes handlingsrom; Haugen og Gåsø forventet at neste gang selskapet måtte gjennom en stor utvidelse av egenkapitalen, måtte man lete utenfor Hitra/Frøya-området. I Brønnøy fantes ikke ”fiskerikapitalen” og Torgnesbrødrene lyktes ikke med å reise den nødvendige egenkapitalen lokalt. De måtte til de nasjonale finansmiljøene for å greie det. Kapitalforholdene i eiernes lokalsamfunn har således påvirket eiernes handlingsrom i ulike retninger. Sentrum-periferiforhold har påvirket

Torgnesbrødrenes handlingsrom, mens eksistensen av ”fiskerikapital” har forsinket denne påvirkningen på Midnor Group-eiernes handlingsrom. Men etter mitt skjønn er det ikke kapitalforholdene i eiernes lokalsamfunn som alene har påvirket eiernes handlingsrom her. Eiernes ambisjonsnivå for selskapene må ses å ha virket inn – ikke bare på eiernes vurdering av ”nødvendig” egenkapital og dermed også hvor de klarte å reise denne – men også graden sentrum-periferiforhold har påvirket eiernes fremmedkapital. Fjord Seafoods behov for fremmekapital var for stort til at regionale banker kunne håndtere det, og vi så at prosjektdirektør Yngve Lund forventet at selskapet antagelig kom til å få en internasjonal dimensjon i fremmekapitalen sin. Det at Fjord Seafood fikk inn egenkapital fra en finansaktør gjorde at det ble tatt diametralt forskjellige vurderinger angående kapitalforhold og eierskapsforhold i de to casene, noe som har gitt eierne forskjellige påvirkninger på handlingsrom i forhold til kapital: Midnor Group eiernes ønske om å begrense eierskapet har avkortet Midnor Groups egenkapital i forhold til Fjord Seafood, og Fjord Seafood-gründernes bruk av et ekspanderende eierskap som et strategisk verktøy har gjort at Fjord Seafood har fått ”mer for pengene” når selskapet har kjøpt virksomheter, samtidig som at det har ført til at Fjord Seafood har hatt en svært god tilgang på egenkapital sammenlignet med Midnor Group. Disse forskjellene i handlingsrom må etter mitt skjønn ses å skrive seg fra blant annet forskjellene i eiernes ambisjonsnivå, men også forskjeller i handlingsrom knyttet til eiernes vurderinger omkring selskapenes eierskapsforhold.

De fire eiernes vurderingene omkring selskapenes eierskapsforhold har resultert i at de har svært ulike påvirkninger på sine handlingsrom i forhold til selskapenes eierskapsforhold. Alle de fire eierne trekker frem det å skape noe positivt for lokalsamfunnet som motivet eller vurderingen bak eierskapet sitt. Ingen av dem har heller underslått muligheten til å bli rik som motivet, men denne kan etter mitt skjønn ikke forstås som å ha vært hovedmotiv, og således heller ingen stor påvirkning på eiernes handlingsrom – særlig ikke for Haugen og Gåsø som sa nei til en betydelig sum penger da Fjord Seafood ønsket å kjøpe Midnor Group. I begge casene ser eierne børsnoteringen som et tveegget sverd som kan ha både positive og negative følger for lokalsamfunnet, og det er verdt å legge merke til at de positive og de negative følgene som trekkes frem er de samme hos Midnor Group-eierne og Torgnesbrødrene. Men til tross for disse sammenfallende vurderingene, har de altså valgt ulike løsninger. Jeg så dette som en indikator på at eierne hadde hatt ulike påvirkninger på handlingsrommet i forhold til eierskap allerede før Fjord Seafood ble børsnotert. Dette må ses i sammenheng med forskjellene i eiernes ambisjonsnivå. Først vil jeg konsentrere meg om påvirkningen på eiernes handlingsrom som har fulgt børsnoteringen. I Midnor Group har Haugen og Gåsø selv mulighet til å velge om og hvem de vil hente inn – i hvert fall til en viss grad. Haugen og Gåsø kan selvsagt ikke ta slike valg i et vakuum uten påvirkninger. Om selskapet for eksempel skulle trenge mer fremmedkapital og banken stilte krav om at selskapet måtte styrke sin egenkapital, måttet Haugen og Gåsø antageligvis ha hentet inn nye eiere. I Fjord Seafood har ikke Torgnesbrødrene denne muligheten lengre. Denne ofret de da de hentet inn SND Invest og deres krav om børsnotering, og Torgnesbrødrene har nå så godt som ingen mulighet til selv å velge hvem som skal komme inn i selskapet som eiere. En følge av dette – som må ses i sammenheng med Haugen og Gåsøs ønske om å begrense eierskapet og

Torgnesbrødrenes bruk av et ekspanderende eierskap som et strategisk verktøy – er at Midnor Group har hentet inn nye eiere fra Hitra/Frøya området hver gang det har vært aktuelt med utskiftninger i eierskapet, mens eierkontrollen med Fjord Seafood har beveget seg ut av norske kystdistrikt og norske kystnæringer. Dette har ført til at det har kommet inn aktører med andre kunnskaper, annen kompetanse og andre uformelle institusjoner i Fjord Seafood, som har utfordret og endret selskapets uformelle institusjoner. I og med at man i Midnor Group bare har hatt lokale utskiftninger i eierskapet, har ikke de uformelle institusjonene i selskapet blitt hverken utfordret eller endret. Eiernes vurderinger angående eierskapsforhold har således fått flere påvirkninger på eiernes handlingsrom.

Som vi ser, har Midnor Group-eiernes og Fjord Seafood-gründernes divergerende valg og vurderinger angående ambisjoner og eierskapsforhold hatt innvirkning på selskapenes tilgang på kapital, kunnskap, kompetanse og uformelle institusjoner. Disse forholdene har hatt innvirkning på eiernes handlingsrom angående de strategiske produksjons- og markedesløsningene som har blitt valgt. I kapittel 8 argumenterte jeg for at eiers lokalsamfunn og andre omgivelser har bidratt til å forme eiernes vurderinger og valg angående ambisjoner og eierskapsforhold som arenaer for læring og sosialisering. Gjennom overføring av ”taus” kunnskap og sosialisering har uformelle institusjoner blitt overført til eierne og på denne måten formet eiernes oppfattelse av hvilke forpliktelser som følger med å være en lokal eier. Disse forpliktelsene har påvirket eiernes ambisjoner og handlingsrom og dermed også utviklingen i caseselskapene. Jeg argumenterte for at Helge Gåsø og Ole Haugen var blitt sosialisert innenfor lokalsamfunnet på Hitra/Frøya-området, noe som i følge dem selv gjorde at de mente at eier skal ha omsorg for lokalsamfunnet, skal ta ansvar for lokalsamfunnet og skal være bevisst på hvordan lokalbefolkningen bedømmer eiers atferd. Dette må slik jeg forstår det, sammen med en nær sagt forakt for finansaktører, ses å ha bidratt til å påvirke de to eiernes handlingsrom, og vi så at Gåsø og Haugen vurderte sine handlingsrom som begrenset sammenlignet med en ikke-lokale eiers handlingsrom.

Torgnesbrødrene hadde et divergerende syn på forpliktelsene som lå i å være en lokal eier – både seg i mellom og sammenlignet med Haugen og Gåsø. Jeg argumenterte for at dette skyltes at Torgnesbrødrene kunne ses å være sosialisert utenfor lokalsamfunnet og havbruksnæringens tradisjonelle sosiokultur. Arnfinn Torgnes kom etter endt utdanning tilbake til Brønnøy og arbeidet innenfor havbruksnæringen, og han gav uttrykk for at han hadde en oppfattelse av forpliktelser som lignet Haugens og Gåsøs. Men synet på forpliktelser var mer nyansert enn Haugens og Gåsøs; Torgnes oppfattet i tillegg til omsorgen og ansvarsfølelsen også en forpliktelse til å høste avkastning fra investeringen. Vi så også at Arnfinn Torgnes brukte det litt nedsettende økenavnet ”*kalkulatorfolk*” på menneskene fra andre miljø enn fiskeri og havbruk. Dette kan indikere at han opprinnelig hadde den samme forakten for finansmiljøene som det Gåsø og Haugen gav uttrykk for, men etter hvert fikk han et mer positivt inntrykk av dem. Sammen med forpliktelsen til å høste avkastning, kan dette slik jeg ser det tyde på at Arnfinn Torgnes har fått overført uformelle institusjoner fra disse miljøene. Jeg antar derfor at Arnfinn Torgnes – i likhet med Gåsø og Haugen – har følt en viss begrensning i sitt handlingsrom på grunn av påvirkningen fra egen oppfattelse av *status*.

Men denne har neppe vært like stor som det Gåsø og Haugen følte. Paul Birger Torgnes, som etter en formelle økonomisk utdanning, har hatt en lang yrkeskarriere innenfor miljø som kan ses å ha forsøkt å få fiskeri-/havbruksnæringen til å bryte med dets sosiokulturelle forankring på verdikjedens primærnivå. Han hadde et mer eller mindre rent ny-klassisk perspektiv på hvilke forpliktelser som fulgte med eieren, og gav uttrykk for at eier føler forpliktelse kun ovenfor sin egen investering og avkastningen på denne. Det som har påvirket Paul Birger Torgnes' handlingsrom blir således det han selv har ment han har måttet gjøre for å øke avkastningen på sin investering i Fjord Seafood.

Den sammenfattende konklusjonen på denne studien blir at eiernes handlingsrom påvirkes fra flere hold. Således kan eierne ses å være under ett krysspress av påvirkninger på ulike geografiske nivå. Globalisering av varehandelen, sentrum-periferiforhold, forbrukertrender, spotmarkedet og nasjonale og internasjonale formelle institusjoner er føringer på et høyt geografisk nivå som påvirker eiernes handlingsrom. Ny-fordistiske mantra om konkurransekraft og risikohåndtering, samt næringens uformelle institusjoner kan også klassifiseres i denne gruppen. På et lavere geografisk nivå påvirker lokalsamfunns uformelle institusjoner og uformelle institusjoner på selskapsnivået eiernes handlingsrom sammen med kunnskapen og kompetansen innenfor selskapet. Kapitalforhold i lokalsamfunnet (sentrum-periferiforhold) er også en sentral påvirkning på eiers handlingsrom på dette nivået. Individuelle føringer som eiernes ambisjoner, tidligere erfaringer, eiers utdanning, påvirker sammen med eiernes sosiokulturelle identitet også eiernes handlingsrom. Eiernes kapitalsituasjon og rikdomsmotiv må sammen med deres ønske om å dele risiko på flere skuldre også ses å være påvirkninger. Alle disse påvirkningene må ses å gjensidig forme hverandre, og eiers handlinger må ses å forme påvirkningene. Myndighetenes reguleringer, internasjonale påvirkninger, andre aktører i og rundt næringen og sentrum-periferiforhold har altså spilt sentrale roller i å påvirke eiernes valg. Men studien viser at man ikke bare kan se på disse forholdene når havbruksrelatert økonomisk aktivitet skal forklares. Det er også nødvendig å se på sosialt overførte normer, verdier og konvensjoner for å forstå forskjellene i handlingsvalgene til forskjellige eiere. Det blir således viktig at aktørenes tilknytning til lokalsamfunn og sosiokulturelle bakgrunn blir viet plass i studiet av havbruksrelatert økonomisk aktivitet.

## 10 Epilog – casene etter 31/12 2002

Tre magre år har fulgt det svært gode 2000-året. Mange oppdrettere, investorer og kommentatorer trodde at trenden med en veldig god inntjening fra 1999 og 2000 ville fortsette. Flere norske selskap – deriblant de to caseselskapene i denne studien – foretok strategiske oppkjøp i 2000 og 2001 for å posisjonere seg for å ta del i en vekst som aldri kom. I dette kapittelet vil jeg forsøke å gi et bilde av de viktigste hendelsene i de to caseselskapene i 2003.

### 10.1 Midnor Group

I kapitlene 5 og 7 så vi at Midnor Group slet økonomisk: Underskuddet for 2002 var på hele 359 294 000 NOK, den samlede gjelden hadde vokst til nesten 700 000 000 NOK, og selskapets egenkapital var sågar negativ (- 273 714 000 NOK) ved årets slutt. At det stod så ille til, ble imidlertid ikke allment kjent før selskapets årsmelding endelig ble levert til Brønnøysundsregistrene i oktober/november 2003. Men tapstallene fra 2001 og den fortsatt lave lakseprisen i 2002 og utover i 2003 gav illevarslende signaler. I juni 2003 ble det allment kjent at Midnor hadde et akutt kapitalbehov på 50 000 000 NOK og at Sparebank1 Midt-Norge hadde gitt garantier om at banken ikke ville begjære selskapet konkurs. Det ble nå satt et kritisk søkelys på både Helge Gåsøs kapitalmessige ryggrad og den finansielle statusen til foretakene i selskapet Midnor Group (Adresseavisen 2003d, Adresseavisen 2003e, Adresseavisen 2003g).

Den norske finansnæringen hadde Finance Credit-saken friskt i minne og meglerhuset Gjensidige Nor Equities gjennomførte derfor en gransikning av utlånsporteføljen til en rekke norske banker – deriblant SpareBank1 Midt-Norge. Resultatet fra granskningen rystet meglerhuset, som anslo den samlede gjelden i Midnor Group til å overstige 800 000 000 NOK. Meglerhuset slo alarm og rådde sine kunder til å kvitte seg med grunnfondsbevisene de eventuelt måtte eie i SpareBank1. Ledelsen i banken ble tvunget til å ta affære (Adresseavisen 2003f). 11/7 overtok banken alle aksjer i det nyetablerte selskapet – Nye Midnor AS – som bestod av kjernevirksomhetene i Midnor Group (de heleide virksomhetene pluss Terra Seafood) mot å ettergi 207 000 000 NOK av selskapets gjeld. Dette dro selskapet ut av den akutte økonomiske krisen. Helge Gåsø og Ole Haugen hadde mistet sine eierandeler, men de hadde fått en opsjon på å kjøpe de tilbake innen 12. oktober.<sup>86</sup> Gåsø fikk dessuten beholde jobben som administrerende direktør (Adresseavisen 2003h, Adresseavisen 2003i).

Det var flere interessenter som ønsket å kjøpe Midnor. Gåsø og Haugen var en av disse. De trengte imidlertid medinvestorer for å reise de 250 000 000 NOK som banken satte som minimumssum for å selge, og Gåsø og Haugen ønsket å finne disse i Midt-Norge for å beholde et så lokalt eierskap som mulig (Adresseavisen 2003i, Hitra-Frøya 2003). En annen

---

<sup>86</sup> Banken forpliktet seg til ikke å selge selskapet før denne datoen. De forpliktet seg imidlertid ikke til å selge kun til Gåsø og Haugen (Adressa 2003i).



interessent var det børsnoterte havbruksselskapet Lerøy Seafood fra Bergen, og det var Lerøy som til slutt vant kampen om Midnor, da banken ikke vurderte budet fra Gåsø og hans medinvestorer som solid nok (Adresseavisen 2003j). Dette vakte voldsomme reaksjoner fra lokalbefolkningen, de ansatte og Gåsø selv. Om man leser artiklene i media virker det som at de alle oppfattet salget til Lerøy som et svik og en aktiv motarbeidelse av forsøket på å beholde et lokalt eierskap, og lokalbefolkningen gikk til aktive sanksjoner mot banken (Adresseavisen 2003k, Adresseavisen 2003l, Adresseavisen 2003m). Ny administrerende direktør ble etter overdragelsen til Lerøy, Rasmus Nordbø. Selskapet bærer nå navnet Lerøy Midnor (Adresseavisen 2003p, Adresseavisen 2003q).

Terra Seafood ble i førsteomgang ikke med på kjøpet. Store tap, feilslåtte investeringer i West Fish Aarsæther og Troms Aquakultur og en kreditor – Nordea – som ikke ønsket å være tålmodig særlig lengre, bidro til at Lerøy Seafood ikke ønsket å overta Terra Seafood. Overlever selskapet årsskiftet, overtar Lerøy Seafood dette selskapet også (Adresseavisen 2003n, Adresseavisen 2003o).

Troms Aquakultur ble slått konkurs høsten 2003 (Midnor Group 2003).

## **10.2 Fjord Seafood**

Også for Fjord Seafood føyde 2003 seg inn i rekken av år med svært dårlige resultat. Paul Birger Torgnes fratrådte konsernsjefstillingen i april 2003 og Helge Midttun tiltrådte som ny konsernsjef. Torgnes fortsatte i konsernet som leder for den norske virksomheten (Fjord Seafood 2003b). 2003 ble benyttet til blant annet omorganisering for å redusere antall ansatte og bedre lønnsomheten. Som et ledd i dette arbeidet ble foredlingsvirksomheten på Leines solgt (Fjord Seafood 2003d).

Av viktige eierskapsmessige endringer, må SND Invest sitt salg av sin aksjepost nevnes. Inn som nye aksjonærer kom institusjonen Fritt Ord (2,62 %), selskapene Firmament AS (2,16 %) og Umoe Invest (1,84 %). I første kvartal kom islandske Samherji inn med en eierandel på 2,55 % gjennom en rettet emisjon (Fjord Seafood 2003c, Fjord Seafood 2003d).



## Litteraturliste

- Adresseavisen (2003a): *Laksefabrikk vurderes nedlagt*. Artikkel 29/04 2003.  
<http://www.adressa.no/midtnorge/article.jhtml?articleID=421698> (lastet 29/04 2003).
- Adresseavisen (2003b): - *Rammer hele samfunnet*. Artikkel 30/04 2003.  
<http://www.adressa.no/nyheter/article.jhtml?articleID=421831> (lastet 30/04 2003).
- Adresseavisen (2003c): - *Frøya-ordføreren slapp ikke inn til Marine Harvest*. Artikkel 01/05 2003. <http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=421975> (lastet 01/05 2003).
- Adresseavisen (2003d): - *Sparket etter sommerferien*. Artikkel 05/06 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=427181> (lastet 05/06 2003).
- Adresseavisen (2003e): - *Storkapitalen svikter havbruket*. Artikkel 06/06 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=427180> (lastet 06/06 2003).
- Adresseavisen (2003d): *Lommeboken til Gåsø er tom*. Artikkel 14/06 2003.
- Adresseavisen (2003e): *Varsler tøffe grep i Midnor*. Artikkel 13/06 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=428172> (lastet 13/6 2003).
- Adresseavisen (2003f): *Advarer mot giganttap på oppdrettselskap*. Artikkel 09/07 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=428006> (lastet 09/07 2003).
- Adresseavisen (2003g): *Tapsbombene i kø for Gåsø*. Artikkel 09/07 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=428173> (lastet 09/07 2003).
- Adresseavisen (2003h): *Banken overtar Midnor*. Artikkel 15/07 2003.  
<http://www.adressa.no/midtnorge/article.jhtml?articleID=432810> (lastet 15/07 2003).
- Adresseavisen (2003i): *Vil kjøpe tilbake Midnor*. Artikkel 03/10 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=444747> (lastet 03/10 2003).
- Adresseavisen (2003j): *Solgte nye Midnor til konkurrenten*. Artikkel 27/10 2003.  
<http://www.adressa.no/midtnorge/article.jhtml?articleID=450270> (lastet 27/10 2003).
- Adresseavisen (2003k): *Aksjonerte mot Sparebank1*. Artikkel 27/10 2003.  
<http://www.adressa.no/midtnorge/article.jhtml?articleID=450319> (lastet 27/10 2003).
- Adresseavisen (2003l): *Hitra-aksjon mot banken*. Artikkel 27/10 2003.  
<http://www.adressa.no/trondheim/article.jhtml?articleID=450208> (lastet 27/10 2003).
- Adresseavisen (2003m): *Gikk i protest mot banken*. Artikkel 28/10 2003.  
<http://www.adressa.no/midtnorge/article.jhtml?articleID=450364> (lastet 28/10 2003).
- Adresseavisen (2003n): *Sparebanken ga 20 millioner i Midnor-rabatt*. Artikkel 21/11 2003.  
<http://www.adressa.no/midtnorge/article.jhtml?articleID=458053> (lastet 06/12 2003).
- Adresseavisen (2003o): *Håpet svinner for Terra Seafood*. Artikkel 24/11 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=458190> (lastet 06/12 2003).
- Adresseavisen (2003p): *Nye Midnor permitterer 65*. Artikkel 26/11 2003.  
<http://www.adressa.no/nyheter/article.jhtml?articleID=458647> (lastet 06/12 2003).
- Adresseavisen (2003q): *Lerøy Seafood tjener godt*. Artikkel 28/11 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=459137> (lastet 06/12 2003).
- Adresseavisen (2003p): *Det spøker for Terra Seafood*. Artikkel 29/11 2003.  
<http://www.adressa.no/okonomi/article.jhtml?articleID=4459138> (lastet 06/12 2003).

- Aftenposten (1984): *Torgnes til Fiskeriministeren*. Artikkel, morgenutgaven 13/02 1984.
- Aftenposten (1987): *Nytt om navn*. Artikkel morgenutgaven 5/03 1987.
- Aftenposten (1993): *Sterkt fall i oppdrettskostnader*. Artikkel, morgenutgaven 25/10 1993.
- Aftenposten (1997): *Seks nye på Børsen*. Artikkel, morgenutgaven 26/06 1997.
- Aftenposten (2002a): *Marine Harvest legger ned lakseslakteri i Osen*. Artikkel, morgenutgaven 28/02 2002.
- Aftenposten (2002b): *Aksjonærene dumpet norsk laksegigant*. Artikkel, morgenutgaven 11/06 2002.
- Aftenposten (2003): *Ludvigsen bøyer ikke av for EU*. Artikkel, morgenutgaven 9/01 2003.
- Almås, Reidar (1996): Måtehald, nærleik og hardt arbeid i den typiske berekraftige bygdebedrifta. I Aasbrenn, Kristian (red) (1996): *Opp og stå, gamle Norge*. Landbruksforlaget: Oslo. (s. 120-129).
- Alvesson, Mats og Kaj Sköldberg (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur: Lund.
- Amdam, Rolv Petter, Sverre Knutsen og Lars Tue (1997): *Bedrift og samfunn*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Amin, Ash og Nigel Thrift (1994): Living in the Global. I Amin og Thrift (red) (1994): *Globalisation, Institutions and regional Development in Europe*. Oxford University Press. (s. 1-22).
- Andersen, Espen Sloth, Bengt-Åke Lundvall, Henrik Sorn-Friese (2002): Editorial. *Research Policy*. 31 (2002) (s. 185-190).
- Asheim, Bjørn T. og Arne Isaksen (1997): Regionale innovasjonssystemer – en teoretisk diskusjon. I Isaksen, Arne (red) (1997): *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Høyskoleforlaget. (s. 51-77).
- Asheim, Bjørn T. og Arne Isaksen (2000): Localised Knowledge, Interactive learning and Innovation: Between Regional Networks and Global Corporations. I Vatne, Erik og Michael Taylor (red) (2000): *The Networked Firm in a Global World: Small Firms in New Environments*. Ashgate: Aldershot. (s.163-198).
- Aslesen, Heidi Wiig, Markus Bugge, Morten Fraas og Åge Mariussen (2002): *Studie av innovasjonssystemer for marine innsatsvarer*. Rapport nr 2/ 2002. STEP-group: Oslo.
- Audretsch, David B. (2000): Corporate Form and Spatial Form. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldmann, og Meric S. Gertler (red) (2000): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press: Oxford. (s. 333-352).
- Austreng, Erland, Jan J. Olli og Petter Arnesen (1993): Fôring av laksefisk. I Gjedrem, Trygve (1993) (red): *Fiskeoppdrett. Vekstnæring for distrikt Norge*. Landbruksforlaget: Oslo. (s. 157-182).
- Bailey, Cathy, Cathrine White og Rachel Pain (1999): Evaluating qualitative research: dealing with the tension between "science" and "creativity". *Area* 31 (1999), nr. 2 (s. 169-183).
- Barnes, Trevor (1997): Introduction: Theories of Accumulation and Regulation: Bringing Life Back into Economic Geography. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 231-247).

- Baxter, Jamie og John Eyles (1997): Evaluating qualitative research in social geography: establishing "rigour" in interview analysis. *Transactions of the Institute of British Geographers* 22 (1997) (s. 505-525).
- Berge, Dag Magne (2000): Samfunn, entreprenørskap og kunnskapsspredning i norsk fiskeoppdrett på 1970-tallet. I Gammelsæter, Hallgeir (red) (2000): *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. Tapir akademiske forlag: Trondheim. (s. 159-177).
- Berge, Dag Magne (2001): *Dansen rundt gullfisken. Næringspolitikk og statlig regulering i norsk fiskeoppdrett 1970-1997*. Dr. polit avhandling. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen og Møreforskning: Molde.
- Berge, Dag Magne (2002): *Marked og statlig regulering i norsk fiskeoppdrett etter 1986. Notat nr 63 (2002)*, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitetet i Bergen.
- Berge, Dag Magne og Ove Bjarnar (1998): *Norsk fiskeoppdretts regionale industrialisering. Strukturendringer, ledelse og kompetanse i norsk havbruk på 1990-tallet*. Rapport nr. 9806, Møreforskning: Molde.
- Bergens Tidene (1992a): *28 000 jobber avhenger av norsk laks*. Artikkel, morgenutgaven 27/04 1992.
- Bergens Tidene (1992b): *Forlater toppjobb i Kredittkassen*. Artikkel, morgenutgaven 22/08 1992.
- Binnie, Jon og Gill Valentine (1999): Geographies of sexuality – a review of progress. *Progress in Human Geography*. 23 (1999), nr. 2 (s. 175-787).
- BioMar 1: Selskapets hjemmeside  
<http://www.biomar.com/Licence/license.htm> (lastet 7/02 2003).
- BioMar 2: Selskapets hjemmeside  
<http://www.biomar.co.uk/profile.htm> (lastet 7/02 2003).
- BioMar 3: Selskapets hjemmeside  
<http://www.biomar.com/Index/welcome.htm> (lastet 7/02 2003).
- Blekesaune, Arild, Berit Nygård og Oddveig Storstad (1995): *Ny struktur i matomsetningen. Konsekvenser av endringen i detaljomsetningen med mat i noen utvalgte europeiske land*. Rapport nr 2 /1995, Norsk senter for bygdeforskning: Trondheim.
- Borch, Odd Jarl, Bjørn Kjensli og Erik Pedersen (1998): *Norsk havbruksnæring mot år 2005 - en analyse av fremtidige utfordringer og barrierer for videre vekst*. NF-rapport nr 14/98. Nordlandsforskning: Bodø.
- Brox, Ottar (1989): *Kan bygdenæringene bli lønnsomme?* Gyldendal Norsk Forlag: Oslo.
- Cermaq ASA: Selskapets hjemmeside  
[http://www.cermaq.no/cermaq/cermaq\\_no1.nsf](http://www.cermaq.no/cermaq/cermaq_no1.nsf) (lastet 25/01 2003).
- Cermaq (2001): *Årsmelding Cermaq ASA 2000*. Cermaq ASA: Oslo.
- Cermaq (2002): *Årsmelding Cermaq ASA 2001*. Cermaq ASA: Oslo.
- Christensen, Pål og Abraham Hallenstvedt (1990): *På første hånd*. Norges Råfisklag: Tromsø.
- Coase, Ronald (1937): The Nature of the Firm. *Economica* 4 (s. 386-405).

- Cox, Kevin R. (1997): Globalization and Geographies of Workers' Struggle in the Late Twentieth Century. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 177-185).
- Crang, Philip (1997): Introduction: Cultural Turns and the (Re)constitution of Economic Geography. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 3-15).
- Dagens Næringsliv (DN) (1990): *Oppdrettere uten oppdragelse?* Artikkel 24/03 1990.
- Dagens Næringsliv (DN) (1991a): *Dumpinganklage fra EF-oppdrettere*. Artikkel 15/04 1991.
- Dagens Næringsliv (DN) (1991b): *Kredittkassen holder liv i oppdretterne*. Artikkel 26/11 1991.
- Dagens Næringsliv (DN) (1992): *Skottene opprettholder sine dumpinganklager*. Artikkel 21/02 1992.
- Dagens Næringsliv (DN) (1993): *Gullkantet Global-kjøp for eks-sjefen*. Artikkel 24/08 1993.
- Dagens Næringsliv (DN) (1996a): *Finansnotiser*. Artikkel 3/01 1996.
- Dagens Næringsliv (DN) (1996b): *Fiskefôr-selgere slår seg sammen*. Artikkel 7/03 1996.
- Dagens Næringsliv (DN) (1996c): *Penger på kroken*. Artikkel 28/03 1996.
- Dagens Næringsliv (DN) (1997a): *NorAqua-sjefen går etter stortap*. Artikkel 18/03 1997.
- Dagens Næringsliv (DN) (1997b): *Satser friskt på laks*. Artikkel 12/08 1997.
- Dagens Næringsliv (DN) (2001a): *Småoppdrettere utklasser gigantene*. Artikkel 21/06 2001.
- Dagens Næringsliv (DN) (2001b): *Fjord Seafood åpner for Cermaq*. Artikkel 28/09 2001.
- Dagens Næringsliv (DN) (2002a): *Skrapet kasse gir Fjord-salg*. Artikkel 28/02 2002.
- Dagens Næringsliv (DN) (2002b): *Fjord på ny fisketur*. Artikkel 25/06 2002.
- Dagens Næringsliv (DN) (2003a): *Fiskeriselskaper tynger bankene*. Artikkel 10/02 2003.
- Dagens Næringsliv (DN) (2003b): *Nordeas norske hodepine*. Artikkel 6/03 2003.
- Dagens Næringsliv (DN) (2003c): *Dramatisk for Dåffjord*. Artikkel 11/07 2003.
- Dagens Næringsliv (DN) (2003d): *Pan Fish kvitter seg med 180*. Artikkel 30/07 2003.
- Dale, Britt (2002): An Institutional Approach to Local Restructuring. The Case of Four Norwegian Mining Towns. *European Urban and Regional studies*. 9 (1) (s. 5-20).
- Dale, Britt, Tor Selstad og Petter Sjøholt (2002): *Sentralsted og agglomerasjon. Servicesamfunnets begreper og teorier*. Acta Geographica. Seria A, nr 4, Geografisk institutt, NTNU: Trondheim.
- Denzin, Norman K. og Yvonna S. Lincoln (2000): Introduction; the Discipline and Practice of Qualitative Research. I Denzin, Norman K. og Yvonna S. Lincoln (red) (2000): *Handbook of Qualitative Research (2. utgave)*. Sage Publications: Thousand Oaks. (s. 1-28).
- Det Kongelige Norske Vitenskabs Selskab og Norges Tekniske Videnskapsakademi (DKNVS og NTV) (1999): *Norges muligheter for verdiskaping innen havbruk*, Trondheim
- Dicken, Peter (1998): *Global Shift. Transforming the World Economy. 3 utgave*. Paul Chapman Publishing: London.
- Dicken, Peter og Peter E. Lloyd (1990): *Location in Space. Theoretical Perspectives in Economic Geography*. 3 utg. Harper & Row Publishers: New York.

- Domstein (2002): *Årsrapport 2001*. Domstein ASA: Måløy.
- Domstein (2003): *Årsrapport 2002*. Domstein ASA: Måløy.
- Ekspportutvalget for fisk: Organisasjonens hjemmeside  
<http://www.seafood.no/fakta/eksport> (lastet 12/01-03).
- Ellingsen Harald, Dag Standal, Svein Helge Gjølund, Karl A. Almås, Leif Magne Sunde (2002): *Marine ressurser og teknologiutvikling*. SINTEF, Fiskeri og Havbruk: Trondheim.
- Elwood, Sarah A. og Debroah G. Martin (2000): "Placing" interviews: Location and Scales Power in Qualitative Research. *Professional Geographer*. 52 (2000), nr. 4 (s. 649-657).
- Eriksen, Tomas Hylland (1998): *Små steder – STORE SPØRSMÅL. Innføring i sosialantropologi*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Fagan, Robert (1997): Local Food/Global Food: Globalization and Local Restructuring. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 197-208).
- FHL-H: Organisasjonens hjemmeside.  
<http://www.fiskeoppdrett.no> (lastet 15/01 2003).
- Fiskaren (2003): *Ikke knockout av store volumer med oppdrettstorsk*. Artikkel 17/01 2003.
- Fiskeridepartementet (2002a): *Nøkkeltall for fiskeri og havbruk 2002*. Fiskeridepartementet: Oslo.
- Fiskeridepartementet (2002b): *Høringsbrev. Høring – utkast til forskrift om konkurs hos innehaver av konsesjon i medhold av oppdrettsloven*.  
[http://www.odin.dep.no/fid/norsk/aktuelt/p10001896/paa\\_hoering/008031-080027/index-ram001-b-n-a.html](http://www.odin.dep.no/fid/norsk/aktuelt/p10001896/paa_hoering/008031-080027/index-ram001-b-n-a.html). (lastet 17/03 2003).
- Fiskeridirektoratet (1999): *Lønnsomhetsundersøkelse for matfiskanlegg 1998*. Rapporter og meldinger Nr. 1/99. Fiskeridirektoratet: Bergen.
- Fiskeridirektoratet (2000): *Lønnsomhetsundersøkelse for matfiskproduksjon, laks og ørret 1999*. Økonomiske analyser fiskeoppdrett, Fiskeridirektoratet: Bergen.
- Fiskeridirektoratet (2001): *Lønnsomhetsundersøkelse for matfiskproduksjon, laks og ørret 2000*. Økonomiske analyser fiskeoppdrett, nr 1/2001, Fiskeridirektoratet: Bergen.
- Fiskeridirektoratet (2002a): *Nøkkeltall fra Norsk havbruksnæring 2001*. Foreløpig statistikk for oppdrett 2001. Fiskeridirektoratet: Bergen.
- Fiskeridirektoratet (2002b): *Lønnsomhetsundersøkelse for matfiskproduksjon, laks og ørret 2001*. Økonomiske analyser, fiskeoppdrett, nr 1/2002, Fiskeridirektoratet: Bergen.
- Fiskeridirektoratet (2003a): *Statistikk for oppdrett 2002*. Foreløpig statistikk for oppdrett 2002. Fiskeridirektoratet: Bergen.
- Fiskeridirektoratet (2003b): *Nøkkeltall fra norsk havbruksnæring 2002*. Fiskeridirektoratet: Bergen.
- Fiskeridirektoratet (2003c): *Konsesjonsregisteret*.  
<http://www.fiskeridir.no/sider/registre/havbruk.html> (lastet 27/03 2003).
- Fjelland, Ragnar (1997): *Vitenskapsteori*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Fjord Magazine (2002) Nr. 2, 2002. Fjord Seafood ASA: Toftsundet, Brønnøy.

- Fjord Seafood ASA1: Selskapets hjemmeside, styret  
[http://www.fjord.no/main.php?current\\_page=index&subpage=styret&t\\_id=1](http://www.fjord.no/main.php?current_page=index&subpage=styret&t_id=1) (lastet 13/03 2003).
- Fjord Seafood ASA2: *From local fish farming to a global integrated seafood company*.  
 Personlig meddelelse Øistein Aagesen, Organisasjonsdirektør Fjord Seafood.
- Fjord Seafood ASA3: Selskapets hjemmeside, investorkontakt  
[http://www.fjord.no/main.php?current\\_page=investor&t\\_id=2](http://www.fjord.no/main.php?current_page=investor&t_id=2) (lastet 2/06 2003).
- Fjord Seafood (1999): *Årsmelding 1998*. Fjord Seafood ASA: Toftsundet, Brønnøy.
- Fjord Seafood (2000): *Årsmelding 1999*. Fjord Seafood ASA: Toftsundet, Brønnøy.
- Fjord Seafood (2001): *Årsmelding 2000*. Fjord Seafood ASA: Toftsundet, Brønnøy.
- Fjord Seafood (2002): *Årsmelding 2001*. Fjord Seafood ASA: Toftsundet, Brønnøy.
- Fjord Seafood (2003a): *Presentasjon 4. kvartal 2002*.  
<http://www.fjord.no/presentasjoner/finalq4022.ppt> (lastet 27/08 2003).
- Fjord Seafood (2003b): *Årsmelding 2002*. Fjord Seafood ASA: Toftsundet, Brønnøy.
- Fjord Seafood (2003c): *Kvartalsrapport. 1. kvartal*. Fjord Seafood ASA: Toftsundet, Brønnøy.
- Fjord Seafood (2003d): *Kvartalsrapport. 3. kvartal*. Fjord Seafood ASA: Toftsundet, Brønnøy.
- Flyvbjerg, Bent (1991): *Rationalitet og magt. Bind 1, det konkrete vitenskap*. Akademiske Forlag.
- Fontana, Andrea og James H. Frey (1998): *Interviewing. The Art of Science*. I Denzin, Norman K. og Yvonna S. Lincoln (red) (1998): *Collecting and interpreting Qualitative Materials*. Sage Publications: Thousand Oaks. (s. 47-78).
- Forskrift om etablering, drift og sykdomsforebyggende tiltak ved oppdrettsanlegg*. Forskrift nr. 551, 12/7 1989.  
[http://www.fiskeridir.no/sider/lover/drift\\_og\\_sykdom.html](http://www.fiskeridir.no/sider/lover/drift_og_sykdom.html) (lastet 26/01 2003).
- Forskrift om flytting og utvidelse av anlegg for oppdrett av matfisk og stamfisk av laks og ørret i sjøvann*. Forskrift nr 1903, 07/11 1985.  
[http://www.fiskeridir.no/sider/lover/forskrift\\_om\\_flytting.html](http://www.fiskeridir.no/sider/lover/forskrift_om_flytting.html) (lastet 10/02 2003).
- Forskrift om behandling av oppdrettskonsesjoner ved konkurs*. Forskrift nr 790, 26/6 2003.  
<http://www.lovdatab.no/for/sf/fi/xi-20030626-0790.html> (lastet 29/08 2003).
- Forskrift om kontroll med eiermessige endringer i selskap mv. som innehar tillatelse til oppdrett av matfisk av laks og ørret i sjø*. Forskrift nr. 158, 16/2 2001.  
<http://www.lovdatab.no/for/sf/fi/xi-20010216-1158.html> (lastet 26/01 2003).
- Forskrift om produksjonsregulerende tiltak for oppdrett av laks og ørret*. Forskrift nr. 223, 29/2 1996.  
[http://www.fiskeridir.no/sider/lover/forskrift\\_om\\_produksjonsregulerende.html](http://www.fiskeridir.no/sider/lover/forskrift_om_produksjonsregulerende.html) (lastet 26/01 2003).
- Forskrift om tildeling av konsesjoner for matfiskoppdrett av laks og ørret i sjøvann*. Forskrift nr. 686, 21/6 2002.  
<http://www.lovdatab.no/for/sf/fi/xi-20020621-0686.html> (lastet 10/09 2003).



- Foss, Johan G og Hans U. Hammer (1997): *Frøya Fiskeindustri gjennom 50 år*. Frøya Fiskeindustri AS: Dyrvik, Frøya.
- Fox-Wolfgramm, Susan J. (1997): Towards Developing a Methodology for doing Qualitative Research: The Dynamic-Comparative Case Study Method. *Scandinavian Journal of Management*. Volum 13 (1997), Nr 4. (s. 439-455).
- Frisvoll, Svein (2003): *Lokale eiere i havbruket: I krysspress mellom det lokale og det globale*. Hovedoppgave NTNU, Geografisk Institutt: Trondheim.
- Gertler, Meric S. (1997): The Invention of Regional Culture. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 47-58).
- Giddens, Anthony (1984): *The constitution of society*. Polity Press: Cambridge.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Polity Press: Cambridge.
- Goffman, Erving (1992): *Vårt rollespill til daglig*. Pax forlag: Oslo. [norsk utgave]
- Graham, Elspeth (1997): Philosophies underlying human geography research. I Flowerdew, Robin og David Martin (red) (1997): *Methods in Human Geography*. Addison Wesley Longman Limited: Harlow. (s. 6-30).
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, nr 3: 481-510
- Hallenstvedt, Abraham (1982): *Med lov og organisasjon. Organisering av interesser og markeder i norsk fiskerinæring*. Universitetsforlaget: Tromsø.
- Hallenstvedt, Abraham, Bjørn Hersoug og Petter Holm (1985): *Norsk oppdrettsnæring – organisering for vekst. I Havbruk, mulighetenes næring (1985)*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Hammer, Hans U. (2000): *Fiskeoppdrettsnæringen på Hitra. I fremste rekke i 40 år*. Hitra Havbrukslag: Hitra.
- Hansen, Kåre (2002): *Endringer og drivkrefter i europeisk matvaredistribusjon*. Foredrag holdt på Nor-Fishing seminar 14/08 2002.  
[http://www.seafood.no/Eff/effnews.nsf/viewluSpeeches/799E360D7B35D3A4C1256C15004A1808/\\$FILE/Kåre%20Hansen.pdf](http://www.seafood.no/Eff/effnews.nsf/viewluSpeeches/799E360D7B35D3A4C1256C15004A1808/$FILE/Kåre%20Hansen.pdf) (lastet 7/02 2003).
- Haraldsen, Tone (1997): Industrielle komplekser og nasjonale innovasjonssystemer. I Isaksen, Arne (red) (1997): *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Høyskoleforlaget. (s. 26-50).
- Harvey, David (1982): *The Limits to Capital*. Basil Blackwell: Oxford.
- Harvey, David (1985): *The Urbanization of Capital*. Basil Blackwell: Oxford.
- Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag: Oslo.
- Hitra-Frøya (2003): *Helge Gåsø satser på Midnor igjen*. Artikkel 02/10 2003.  
<http://www.hitra-froya.no/incoming/article.jhtml?articleID=444637> (lastet 20/10 2003).
- Hoff, Kjell Gunnar (2002): *Bedriftens økonomi. 5. utgave*. Universitetsforlaget.
- Hovland, May Britt (2003): *Jakt som næringsveg? Institusjonelle utfordringer ved kommersialisering*. Rapport 1/03. Norsk senter for bygdeforskning: Trondheim.

- IntraFish1: *Verdens 30 største lakseoppdrettere*.  
[http://www.intrafish.com/intrafish-anaysis/30\\_biggest/print.php3](http://www.intrafish.com/intrafish-anaysis/30_biggest/print.php3) (lastet 1/03 2003).
- IntraFish (2000a): *Gode priser ikke bare bra*. Artikkel 06/01 2000  
<http://www.intrafish.no/artikkel.php?articleID=5314> (lastet 6/02 2002).
- IntraFish (2001a): *Springbrett i Øst-Finnmark*. Artikkel 02/02 2001  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=9942> (lastet 13/02 2002).
- IntraFish (2001b): *Torskeoppdrett avgjør industriens skjebne*. Artikkel 05/03 2001  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=10666> (lastet 13/02 2002).
- IntraFish (2001c): *Stille i Cermaq*. Artikkel 29/06 2001  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=13734> (lastet 13/02 2002).
- IntraFish (2002a): *Fusjonen Fjord/Cermaq et faktum*. Artikkel 20/03 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=21670> (lastet 20/03 2002).
- IntraFish (2002b): *Salgsobjekt med 750 millioner i cash*. Artikkel 21/03 2002.  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=21692> (lastet 13/06 2002).
- IntraFish (2002c): *Multinasjonal kjempe*. Artikkel 8/05 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=23108> (lastet 10/05 2002).
- IntraFish (2002d): *En stor visjon*. Artikkel 8/05 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=23106> (lastet 10/05 2002).
- IntraFish (2002e): *Isaksen tar over roret i Fjord Cermaq ASA*. Artikkel 8/05 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=23101> (lastet 08/05 2002).
- IntraFish (2002f): *BioMar klargjøres for slag*. Artikkel 30/05 2002.  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=23720> (lastet 30/05 2002).
- IntraFish (2002g): *Nervekrig i Fjord*. Artikkel 4/06 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=23904> (lastet 04/06 2002).
- IntraFish (2002h): *Mot mytteri på Fjords generalforsamling*. Artikkel 5/06 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=23937> (lastet 05/06 2002).
- IntraFish (2002i): *Ingen fusjon med Cermaq*. Artikkel 10/06 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=24100> (lastet 11/06 2002).
- IntraFish (2002j): *Høydramatisk årsmøte*. Artikkel 10/06 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=24103> (lastet 11/06 2002).
- IntraFish (2002k): *Uvanlig allianse senket kjempefusjon*. Artikkel 10/06 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=24102> (lastet 11/06 2002).
- IntraFish (2002l): *Ingen fusjon med Cermaq*. Artikkel 10/06 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=24100> (lastet 11/06 2002).
- IntraFish (2002m): *- Veiskille for Fjord Seafoods utvikling*. Artikkel 11/06 2002  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=24126> (lastet 11/06 2002).
- IntraFish (2002n): *Cermaq ønsker napp hos norsk storoppdretter*. Artikkel 17/07 2002.  
<http://www.intrafish.no/print.php?articleID=25273> (lastet 05/08 2002).
- Isaksen, Arne (1994): *Regional næringsutvikling og framvekst av spesialiserte produksjonsområder*. Dr.polit.avhandling Universitetet i Oslo, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Avdeling for samfunnsgeografi: Oslo.

- Johnsen, Jahn Petter (2002): *Fiskeren som forsvant? En studie av avfolkning, overbefolkning og endringsprosesser i norsk fiskerinæring*. Dr.scient.-avhandling, Institutt for samfunns- og markedsfag, Norges fiskerihøgskole: Tromsø.
- Karlsbakk, Jonas Endre (2003): *Mellom lokal og global. En studie av samarbeidsforholdene i verftsnaeringen på Nordvestlandet*. Hovedoppgave NTNU, Geografisk Institutt: Trondheim.
- Karlsen, Asbjørn (1999): *Institusjonelle perspektiver på næringsomstilling*. Dr.polit.avhandling NTNU, Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Geografisk institutt: Trondheim.
- Kopp, Hermann, Erik W. Jakobsen og Martin Vikesland (2000): Sjømat – den lovende næringen. I Reve, Torgeir og Erik W. Jakobsen (2001) (red): *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget. (s. 109-140).
- KPMG (1998): *Hva betyr fiskeri og havbruksnæringen i Trøndelag? Verdiskaping og sysselsetting av trøndersk fiskeri og havbruksnæring*. KPMG, Management Consulting as. Senter for havbruk og fiskeri: Trondheim.
- Krugmann, Paul (2000): Where is the "New Economic Geography"? I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldmann, og Meric S. Gertler (red) (2000): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press: Oxford. (s. 49-60).
- Kvale, Steinar (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal: Oslo.
- Lerøy Seafood Group (2003): *Årsmelding 2003*. Lerøy Seafood Group ASA: Bergen.
- Leyshon, Andrew (1997): True Stories? Gobale Nightmares, Global Dreams and Writing Globalization. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 133-146).
- Liabø, Lars (2003): *Kontakten med markedet – tradingkultur i mange ledd*. Foredrag Fisk2003, 2/12 2003: Tromsø.
- Lincoln, Yvonna S. (1990): Toward a Categorical Imperative for Qualitative Research. I Eisner Elliot W. og Alan Peshkin (red) (1990): *Qualitative Inquiry in Education. The Continuing Debate*. Teachers College Press: New York. (s. 277-295).
- Lincoln, Yvonna S. og Egon G. Guba (1985): *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications: Newbury Park.
- Lincoln, Yvonna S. og Egon G. Guba (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications: Newbury Park.
- Loven om aksjeselskaper (aksjeloven)*. Lov nr. 44 av 13.06 1997.  
<http://www.lovdatab.no/all/nl-19970613-044.html> (lastet 11/06 2003).
- Lov om oppdrett av fisk og skalldyr*. Lov nr. 68 av 14.06 1985.  
<http://www.lovdatab.no/all/hl-19850614-068.html> (lastet 26/01 2003).
- Lov om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer*. Lov nr. 09 av 04.27.1990.  
<http://www.lovdatab.no/all/hl-19900427-009.html> (lastet 10/02 2003).
- Lundvall, Bengt Åke, Björn Johnson, Esben Sloth Andersen og Bent Dalum (2002): National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy* 31 (2002) (s213-231).

- Löfgren, Anders (1996) Om kvalitativ metod och fältarbete i geografi. *Arbeider fra Geografisk Institutt Universitetet i Trondheim*, Ny serie C nr 4, 1996.
- Malmberg, Anders (1996): Industrial geography: agglomeration and local milieu. *Progress of Human Geography*. 20, nr 3. 1996 (s. 392-403).
- Malmberg, Anders (2000): Lokal miljø, agglomeration och industriell konkurrenskraft. I Berger, Sune (red) (2000): *Det nya samhällets geografi*.
- Malmberg, Anders og Peter Maskell (2001): Närings- och regionalpolitikk för lärande, innovation och konkurrenskraft – innledande sammanfattning. I Maskell, Peter (red) (2001): *Innovation and learning for competitiveness and regional growth*. Nordregio, R2001:4 (s. 7-35).
- Marine Harvest ASA: Selskapets hjemmeside.  
<http://www.marineharvest.com/home.htm> (lastet 27/08 2003).
- Markussen, Ann (1996): Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography*. 72 (1996), nr 3 (s. 293-313).
- Maskell, Peter, Heikki Eskelinen, Ingjaldur Hannibalsson, Anders Malmberg og Eirik Vatne (1998): *Competitiveness, localised learning and regional development. Specialisation and prosperity in small open economies*. Routledge: London.
- McDowell, Linda (1992): Doing gender: feminism, feminists and research methods in human geography. *Transactions of the Institute of British Geographers*. 17 (1992) (s. 399-416).
- McDowell, Linda (1993): Space, place and gender relations. Part 1. Feminist emiricism and the geography of social relation. *Progress in Human Geography*. 17 (1993), nr.2 (s. 157-179).
- McDowell, Linda (1997): A Tale of Two Cities? Embedded Organizations and Embodied Workers in the City of London. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 118-129).
- McDowell, Linda (1998): Elites in the City of London: some methodological considerations. *Environment and Planning A*, Volum 30 (1998) (s. 2133-2146).
- Midnor Group (2001): *Årsmelding 2000*. Midnor Group AS: Hestvika, Hitra.
- Midnor Group (2002): *Årsmelding 2001*. Midnor Group AS: Hestvika, Hitra.
- Midnor Group (2003): *Årsmelding 2002*. Midnor Group AS: Hestvika, Hitra.
- Nafstad, Ola, Morten S. Bergensen og Trine Skarholt (2002): *Det marine Norge 2020 – scenarier for kystens framtid*. ECON Senter for økonomiske analyser: Oslo.
- Ness, Håvard og Sven A. Haugland (2001): *Endrede forhold i norsk matvaredistribusjon og konsekvenser for strategisk orientering*. Arbeidsnotat nr. 31/01. Stiftelsen for Samfunns- og næringslivsforskning: Ustaoset.
- Norsk Fiskerinæring (NF) 2002, Nr 5, årgang 41.
- Norsk Hydro: *Divestment of Svenska Foder concluded*.  
[http://www.hydro.com/en/press\\_room/news/archive/2003\\_01/svenska\\_foder\\_en.html](http://www.hydro.com/en/press_room/news/archive/2003_01/svenska_foder_en.html)  
(lastet 29/08 2003).
- Norsk Hydro: *Årsmelding 2002*. Norsk Hydro ASA: Oslo.

- Norsk Telegrambyrå (NTB) 1989: *Dumpinganklager i EF mot norsk lakseeksport*. (21/12 1989).
- Norsk Telegrambyrå (NTB) 1992: *Svenske oppdrettere: Ny norsk laksedumping*. (3/03 1992).
- Norsk Telegrambyrå (NTB) 1999: *Foreslår eierbegrensinger på oppdrettskonsesjoner*. (26/10 1999).
- Norsk Telegrambyrå (NTB) 2002a: *Fiskeoppdretternes leder gir seg* (21/02 2002).
- Norsk Telegrambyrå (NTB) 2002b: *En julegave til norsk oppdrettsnæring* (20/12 2002).
- Norske Fiskeoppdretteres Forening (NFF) (2000): *Delinnstilling fra strukturutvalget*. Trondheim 24/03 2000.
- North, Douglas (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic performance*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Nutreco (2002): *Årsmelding Nutreco 2001*. Nutreco: Amsterdam.
- Painter, Joe (1997): Local Politics, Anti-Essentialism and Economic Geography. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 98-107).
- Pan Fish: *Shareholders in Pan Fish as of 26/08-03*.  
<http://www.panfish.com/investors/shares/shareholderstop.html> (lastet 29/08 2003).
- Pan Fish (2002): *Årsmelding 2001*. Pan Fish ASA: Ålesund.
- Pan Fish (2003): *Press release, Sale of Pan Pelagic ASA*.  
<http://www.panfish.com/investors/press/pressreleases.html?id=72&back=info> (lastet 3/12 2003).
- Patton, Michael Quinn (2002): *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3.utg). Sage Publications: Thousand Oaks.
- Peet, Richard (1997): The Cultural Production of Economic Forms. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 37-46).
- Peet, Richard (1998): *Modern Geographical Thought*. Blackwell Publishers: Oxford
- Pile, Steven (1991): Practising interpretative geography. *Transactions of the Institute of British Geographers*. 16 (1991) (s. 458-469).
- Porter, Michael E. (2000): Locations, Clusters, Company Strategy. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldmann, og Meric S. Gertler (red) (2000): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press: Oxford UK (s. 253-274).
- Ragin, Charles C. (1987): *The comparative method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press: Berkeley and Los Angeles.
- Refstie, Terje (1993): Reproduksjon – livssyklus hos laksefisk. I Gjedrem, Trygve (1993) (red): *Fiskeoppdrett. Vekstnæring for distriktsnorge*. Landbruksforlaget: Oslo. (s. 30-40).
- Repstad, Pål (1998): *Mellom nærhet og distanse*. Universitetsbiblioteket: Oslo.
- Salvanes, Kjell (1992): *Norsk oppdrettsnæring: marknadssvikt eller styringssvikt? Ein analyse av næringsutvikling og offentlig regulering*. Arbeidsnotat nr 95/92. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning: Oslo.
- Sayer, Andrew (1997): The Dialectic of Culture and Economy. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 16-26).

- Schoenberger, Erica (1991): The corporate interview as a research method in economic geography. *Professional Geographer*, 43 (1991), nr. 2, (s. 180-189).
- Schoenberger, Erica (2000): The Management of Time and Space. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldmann, og Meric S. Gertler (red) (2000): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press: Oxford. (s. 317-332).
- Scott, W. Richard (1995): *Institutions and Organizations*. Sage Publications: London.
- Selstad, Tor (1997): Fra eksogen til endogen, fra likevekt til polarisering. I Foss, Olaf og Tor Selstad (red) (1997). *Regional arbeidsdeling*. Tano Aschehoug. (s. 54-85).
- Selstad, Tor (2003): *Det nye fylket og regionaliseringen*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Sevatdal, Hans og Per Kåre Sky (2003): *Eigedomsteori, Innføring i samfunnsvitenskapleg teoritilfang for utøving av eigedomsfag*. Rapport 1/2003, Institutt for landskapsplanlegging, NLH: Ås.
- Skretting: Selskapets hjemmeside  
<http://www.skretting.no> (lastet 24/01 2003)
- Smith, David M. (1994): Neoclassical economics. I Johnston R.J., D. Gregory og D.M. Smith (red) (1994): *"The Dictionary of Human Geography"*. Blackwell: Oxford . (s. 410-415).
- Smith, Louis M. (1990): Ethics in Qualitative Field Research: an Individual Perspective. I Eisner Elliot W. og Alan Peshkin (red) (1990): *Qualitative Inquiry in Education. The Continuing Debate*. Teachers College Press: New York. (s. 285-276).
- Smith, Niel (1994): Accumulation. I Johnston R.J., D. Gregory og D.M. Smith (red) (1994): *"The Dictionary of Human Geography"*. Blackwell: Oxford UK. (s. 2-3).
- Stake, Robert E. (2000): Case studies. I Denzin, Normann K. og Yvonna S. Lincoln (ed) (2000) *Handbook of qualitative research* (2. utgave). Sage Publications: Thousand Oaks. (s. 435-453).
- Statistisk Sentralbyrå (SSB) 1: <http://www.ssb.no/emner/10/05/fiskeoppdrett/tab-2002-09-13-01.html> (lastet 15/01 2003).
- Statistiske Sentralbyrå (SSB) 2: <http://www.ssb.no/emner/10/05/fiskeoppdrett/tab-2002-09-13-02.html> (lastet 15/01 2003).
- Statistisk Sentralbyrå (SSB) 3: *Hitra kommune og Frøya kommune*.  
<http://www.ssb.no/kommuner> (lastet 20/03 2003).
- Statistisk Sentralbyrå (SSB) 4: *Brønnøy kommune*.  
<http://www.ssb.no/kommuner> (lastet 20/03 2003).
- Stolt Sea Farm 1: *Company History at a Glance*.  
[http://www.stoltseafarm.com/company\\_information\\_history.asp](http://www.stoltseafarm.com/company_information_history.asp) (Lastet 24/01 2003).
- Stolt Sea Farm 2: *Stolt Sea Farm at a glance..*  
[http://www.stoltseafarm.com/company\\_information\\_intro.asp](http://www.stoltseafarm.com/company_information_intro.asp) (Lastet 28/08 2003).
- Storper, Michael, og Allen J. Scott (1989): The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes. I Wolch, Jennifer og Michael Dear (red): *The power of geography: how territory shapes social life*. Unwin Hyman: London (s. 21-39).
- St.meld. nr. 48 (1994-1995): *Havbruk – en drivkraft i norsk kystnæring*.

- St.meld. nr. 51 (1997-98): *Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring*.
- St.meld. nr. 23 (1999-2000): *Om gjennomføringen av råfiskloven og fiskeeksportloven i 1997 og 1998*.
- St.meld. nr. 12 (2000-2001): *Om Norge og Europa ved inngangen til et nytt århundre*.
- St.prp. nr 4 (2000-2001): *Om kapitalutvidelse i Statkorn Holding ASA*.
- Stræte, Egil Petter (1997): *Sosiale og kulturelle forhold ved næringsutvikling i utmark. Skisse til en modell*. Paper nr. 5/97. Norsk senter for bygdeforskning: Trondheim.
- Swyngedouw, Erik (1997): *Excluding the Other: The Production of Scale and Scaled Politics*. I Lee, Roger og Jane Wills (red) (1997): *Geographies of Economies*. Arnold: London. (s. 167-176).
- Teigen, Håvard (1999): *Regional økonomi og politikk*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Terra Seafood: *Selskapets hjemmeside*.  
<http://www.terra.no/> (lastet 4/04 2002).
- Thagaard, Tove (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Tickell, Adam (2000): *Finance and Localities*. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldmann, og Meric S. Gertler (red) (2000): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press: Oxford. (s. 230-247).
- Torgnes, Paul Birger (2000): *Foredrag Christiania Markets Havbruksseminar 2000, 14/11 2000 Oslo*.  
[http://www.fjord.no/presentasjoner/christiania\\_markets\\_141100.pdf](http://www.fjord.no/presentasjoner/christiania_markets_141100.pdf) (lastet 6/12 2001).
- Ukeadressa (2003): *Drømmen som glapp*. Bilag til Adresseavisen 2/08 2003.
- Valentine, Gill (1997): *Tell me about...:using interview as research methodology*. I Flowerdew, Robin og David Martin (1997) (ed): *Methods in Human Geography. A guide for students doing research project*. Longman: Harlow. (s. 110-126).
- Valentine, Gill (2001): *At the drawingboard: developing a research design*. I Limb, Melanie og Clair Dwyer (red) (2001): *Qualitative Methodologies for Geographers. Issues and Debates*. Arnold: London (s. 41-55).
- Veivesenet: *Nasjonal vegdatabank*.  
<http://visveg.vegvesen.no/visveg/default.jsp> (lastet 3/9 2003).
- Villa, Mariann og Reidar Almås (1992): *Local Culture, Life Mode and Development in a Norwegian Rural Community*. I Mardsen, T., P. Lowe og S. Whatmore (red) (1992): *Labour and Locality: Uneven Development and the Rural Labour Process*. Critical Perspective on Rural Change Series, Vol. IV. (s 118-135).
- Walker, Richard A. (1999): *Putting Capital in its Place: Globalization and the Prospects for Labor*. *Geoforum* 30 (1999) (s. 263 -284).
- West Fish Aarsæther 2002: *Årsmelding 2001*. West Fish Aarsæther AS: Ålesund.
- Wrigley, Neil (2000): *The Globalization of Retail Capital: Themes for Economic Geography*. I Clark, Gordon L.. Maryann P. Feldmann og Meric S. Gertler (red) (2000): *The Oxford Handbook of economic Geography*. Oxford University Press: Oxford. (s. 292-316).

Yin, Robert K.(1994): *Case study Research. Design and Methods* (2. utgave). Sage Publications: Thousand Okes.

Aarset, Bernt (1997): *The blue revolution Revisited: Institutional Limits to the Industrialization of Fin-Fish Aquaculture*. Dr. scient thesis. Department of Social Science and Marketing. Norwegian Collage of Fisheries Science. University of Tromsø.



## Vedlegg 1, liste over informanter

### Trinn 1:

**Nøkkelintervju:** Jørund Larsen, Regionsjef FHL-H, Midt-Norge. Leif-Eriksonsenteret, Trondheim. 14/3 2002.

**Informantintervju:** Sven Amund Fjeldvær, Økonomisjef Midnor Group AS. Midnor Group AS, Hestvika. 15/3 2002.

**Informantintervju:** Helge Gåsø, Administrerende direktør og eier Midnor Group AS. Midnor Group AS, Hestvika. 15/3 2002.

**Informantintervju:** Yngve Lund, Prosjektdirektør Fjord Seafood ASA. Fjord Seafood ASA, Toftsundet. 21/3 2002.

**Informantintervju:** Arnfinn Torgnes, Produksjonsdirektør og eier Fjord Seafood ASA. Fjord Seafood ASA, Toftsundet. 22/3 2002.

**Informantintervju:** Knut Horn, Næringsjef Brønnøy kommune. Brønnøy kommunehus, Brønnøysund. 22/3 2002.

### Trinn 2:

**Informantintervju:** Johannes Fjellvær, Plansjef i Hitra kommune. Hitra kommunehus, Fillan. 18/10 2002.

**Informantintervju:** Ole Haugen, eier Midnor Group AS. Ole Haugen AS, Fillan. 18/10 2002.

**Informantintervju:** Paul Birger Torgnes, daværende konsernsjef og eier Fjord Seafood ASA. Brønnøysund lufthavn, Brønnøysund. 4/11 2002.

## **Vedlegg 2, intervjuguide nøkkelinformant, FHL-H**

### **Metodeetikk**

Er det ok at jeg tar opp samtalen til eget bruk? Båndene vil bli slettet når oppgaven er innlevert.

Om jeg skulle referere denne samtalen i oppgava, er det ok at jeg gjør det med navn og stilling? Du skal få se eventuelle sitat hentet fra dette intervjuet til gjennomsyn før oppgavens endelige innlevering. Hovedoppgaven gis ut som forskningsrapport ved Norsk senter for bygdeforskning, og FHL-H avdeling Trondheim skal få et eksemplar som takk for hjelpen.

### **Tema for hovedoppgaven**

I hovedoppgaven min skal jeg forsøker å se på eierskapsforhold i to havbruksselskap, Fjord Seafood og Midnor Group.

De foreløpige problemstillingene for hovedoppgava mi er:

Vil et lokalt eller regionalt konsentrert eierskap ha en mer regional eller lokal fokus på virksomheten enn om eierskapet var regionalt spredd?

Vil en beslutning om en mer global strategi for virksomheten føre til et mer regionalt spredd eierskap?

Jeg skal ut og snakke med de to bedriftene for første gang, og denne samtalen skal danne et slags bakteppe for bedriftsbesøkene mine.

Hva er stillingen din?

### **Havbruksnæringen**

Hvordan vil du beskrive havbruksnæringen i dag?

Hva har karakterisert utviklingen av havbruksnæringen de siste 10 årene?

Kan du beskrive det politiske rammeverket?

Hvilken betydning har EU og WTO?

Hvordan har det politiske rammeverket endret seg de siste 10 årene?

Kan du beskrive de økonomiske rammebetingelsene?

Hvordan har disse endret seg de siste 10 årene?

Kan du beskrive de markedsmessige utfordringene

Hvordan har disse endret seg de siste 10 årene?

Kan du beskrive Midnor og Fjord Seafood sin posisjon i norsk og internasjonal havbruksnæring?

Kan du beskrive havbruksnæringen slik du ser den for seg om 5- 10 år?

### **Eierstrukturer i norsk havbruksnæring**

Kan du beskrive de typiske eierstrukturene i dagen havbruksnæring?

Hvordan har utviklingen av eierskapene vært de siste 10 årene?

Hva tror du er årsaken til denne utviklingen?

Hvordan tror du eierstrukturene vil utvikle seg i framtiden?

Hvorfor tror du det?

### **Eierskapets egenskaper**

Hvilke egenskaper fortrekker havbruksnæringen at eierne har?

Kjennskap til næringen/ finansiell styrke/ lokaltilknytning til bedriftenes hjemsted?

Har disse preferansene endret seg de siste 10 årene?

Tror du disse preferansene vil endre seg i framtiden?

### **Havbrukseiernes motivasjon og drivkraft**

Hvorfor tror du at en eier går inn og blir en eier?

Har dette endret seg de siste 10 årene?

Hvordan tror du at dette endrer seg i framtiden?

Hvilke forskjeller ser en mellom norske og utenlandske eiere?

Tror du at utenlandske investorer som har lyst til å kjøpe seg inn i norske havbruksselskap har andre motiv enn de lokale og regionale eierne?

### **Strategier og marked**

Hva vil du trekke frem som typiske endringer i havbruksselskapenes strategiske tenking de siste 10 årene?

Hva er typiske strategier for havbruksselskapene i Norge i dag?

Hvilke endringer forventer du å se når det gjelder havbruksselskapenes strategier og markedstilnærminger i framtiden?

### **Risiko**

Hvordan vil du beskrive det økonomiske risikonivået i næringen i dag?

Hvordan har dette endret seg de siste 10 årene?

Tror du at eiere uten lokal eller regional tilknytning til bedriftens hjemsted har en høyere terskel for økonomisk risiko enn eiere som kommer fra samme sted eller region som bedriften?

Hvordan tror du at det økonomiske risikonivået i næringen vil utvikle seg i de neste 5-10 årene?

### **Nettverk og relasjoner**

Hvor viktige er kontakt opp mot ulike fagmiljø for havbruksselskapene?

Hvordan knytter havbruksselskapene seg opp til fagmiljøene?

Hvilke endringer har det vært i havbruksselskapenes tilknytning til fagmiljøene de siste 10 årene?

Hvilken utvikling tror du vi får se når det gjelder dette i framtida?

Hvor viktig er kontakt opp mot finansmiljø?

Hvordan knytter havbruksselskapene seg opp til finansmiljø?

Hvordan har kontakten mellom finansmiljøene og havbruksnæringen endret seg de siste 10 årene?

Hvordan tror du denne kontakten vil utvikle seg i framtiden?

### **I skjæringspunktet mellom bedrift og samfunn**

Hvilke tanker gjør du deg omkring koblingen mellom bedrift og lokalsamfunn?

### **Framtidsutsikter**

Hva ser du som de viktigste forutsetningene for suksess i framtidens havbruksnæring?

I hovedoppgaven min skal jeg ha et kapittel som skildrer norsk havbruksnærings nyere historie og geografi.

Vet du om noe tidligere arbeider på dette?

Har du noen ideer om hvor jeg kan få tak i statistikk og data på dette?

Er det noen i FHL som jeg bør snakke nærmere med om dette?

## Vedlegg 3, intervjuguide mellomledere

Er det ok at jeg tar opp samtalen til eget bruk? Båndene vil bli slettet når oppgaven er innlevert.

### Presentere tema for oppgaven min

Jeg forsøker å se på eierskapsforhold i to havbruksselskap.

Intervjuet danner sammen med forskningsrapporter, artikler fra media og andre intervju grunnlaget for hovedoppgaven min. Hovedoppgaven gis ut som forskningsrapport ved Norsk senter for bygdeforskning. Fjord/ Midnor får et eksemplar som takk for hjelpen.

Spørsmålene som jeg stiller i dette intervjuet vil dreie seg om bedriften, lokalisering og tilhørighet. Jeg kommer også til å stille spørsmål omkring politiske institusjoner og bedriftens visjoner. Eierstruktur og eierskapets rolle vil bli de sentrale delene av dette intervjuet.

### Metodeetikk

Jeg intervjuer deg i kraft av din stilling. Anonymisering vil derfor vanskelig la seg gjennomføre.

Du skal få se de sitatene jeg kommer til å hente fra dette intervjuet til gjennomsyn før oppgavens endelige innlevering.

Er det da greit at du blir referert til ved navn og stilling?

### Bakgrunn

Hvilken utdannings- og yrkesbakgrunn har du?

Hvorfor startet du i denne jobben?

### Om bedriften

Hvordan vil du beskrive havbruksnæringen i dag?

Hva er de viktigste lokaliseringsfaktorene i havbruksnæringen?

Hvordan har disse påvirket Fjord/ Midnor?

Hvordan vil du beskrive Fjord/ Midnor sin posisjon i norsk oppdrettsnæring?

Hvordan er styret organisert?

Hvem sitter i styret og hvorfor sitter de der?

Hvem av eierne sitter i styret og hvorfor sitter akkurat disse eierne i styret?

Hvor involvert er styret i aktiviteten?

Kan du beskrive bedriftens tilpassing til det politiske rammeverket?

I hvilken grad er de politiske institusjonene bestemmende for selskapets konsernstruktur?

På hvilke andre måter/ ev. hvordan påvirker EU og WTO bedriften?

Kan du beskrive Fjord/ Midnor sin tilpassing til de økonomiske rammebetingelsene?

Kan du beskrive Fjord/ Midnor sin markedstilnærming?

### **Lokalisering, tilhørighet og konsernstruktur**

Vil du karakterisere bedriften som en regional/ nasjonal eller internasjonal bedrift?

Hvorfor denne karakteristikken?

Hva vil du karakterisere som bedriftens hjemsted?

**Fjord:** Er Fjord en Brønnøysundsbedrift?

Hvorfor det?

**Midnor:** Er Midnor en Hitra/ Frøya bedrift?

Hvorfor det?

**Fjord:** Er bedriftens hovedkontor lokalisert her i Brønnøysund?

Hvorfor er det lokalisert her?

**Midnor:** Er bedriftens hovedkontor lokalisert her på Hitra?

Hvorfor er det lokalisert her?

### **Begge:**

Kan du si litt om selskapets konsernstruktur?

Hvor er de ulike datterbedriftene lokaliserte?

Hva, vil du si, er, og har vært, bestemmende for at konsernet har blitt som det har blitt?

Hvilke flaskehals har spilt inn og spiller inn?

### **Eierstruktur**

Kan du beskrive eierstrukturen i selskapet pr 31/12-01?

Har Fjord/ Midnor, eller noen av Fjords/ Midnors eiere, eller ledere, eierposter i noen av selskapene som eier Fjord/ Midnor?

Er disse eierpostene store nok til å gi majoritet i disse selskapene?

I hvilke selskaper har Fjord/ Midnor, eller personer knyttet til Fjord/ Midnor majoritet?

**Midnor:** Hvem har aksjemajoritet i Midnor pr 31/12-01?

Er det en eier, eller er det en eiergruppering?

Hvor mange storaksjonærer er det, og hvor mye eier hver av de pr 31/12-01?

### **Begge:**

Hvor kommer eierne pr 31/12-01 fra?

Er aksjemajoriteten samlet i en region?

Hvilken region?

Har Fjord/ Midnor noen preferanser for hvor eierne deres kommer fra?

Hvilke preferanser er dette?

Hvorfor det?

Har det vært endringer i eierskapet?

Hva skyldes de store endringene i eierskapet?

Kan en se paralleller mellom endringene i eierskapet og vesentlige endringer i selskapets kurs?

Kan du si litt mer om hvilke endringer i selskapets kurs dette har vært?

Har endringene i eierskapet ført til endringer i maktbalansen innad i eierskapet?

Har disse endringene ført til endringer i eierskapets regionale sammensetning?

Hvilke?

Hvordan påvirker markedskoblinger eierstrukturen?

### **Fjord:**

Hva har børsnoteringen hatt å si for selskapet?

Noen negative følger?

Hvorfor kom det å gå på børsen opp for første gang?

Hva tror du børsnoteringen ville kunne ha å si for Fjord som et Brønnøysundsselskap?

Kan en børsnotering svekke selskapets lokale/ regionale tilknytning?

### **Midnor:**

Har det noen gang vært aktuelt å gå på børs for Midnor?

Hvorfor/ ev. hvorfor ikke?

Hva tror du en børsnotering ville fått å si for Midnor som selskap?

Hvordan ville eierskapet blitt påvirket av en børsnotering?

Hva tror du en børsnotering ville hatt å si for Midnor sin tilknytning til Hitra/ Frøya?

### **Eierskapets rolle**

#### **Begge:**

Hva er eierskapets viktigste rolle?

Kan du si noe om hvilke egenskaper Fjord/ Midnor mener en eier bør ha?

Er det ønskelig med eiere som har kjennskap til næringen?

Hvilke egenskaper har de nåværende eierne som gjør at de blir verdsatt som eiere?

Hvilke egenskaper ønsker dere hos eventuelle fremtidige eiere?

Mener du at det har noen betydning hvor eierne kommer fra?

På hvilken måte?

### **Motivasjon/ drivkrefter**

Hva tror du er eierskapets motivasjon og drivkrefter?

#### **Fjord:**

Har eierne som kommer fra Brønnøysund en annen motivasjon bak investeringen i Fjord enn de av eierne som kommer fra andre steder?

Hvorfor det tror du?

Har eier som kommer fra samme region som bedriftens hjemsted en annen motivasjon enn eiere som kommer fra andre regioner?

Hvorfor, tror du?

Har de utenlandske eierne en annen motivasjon bak eierskapet sitt enn de lokale og regionale eierne i Fjord?

Hva tror du er motivasjonen til de utenlandske eierne i Fjord?

På et generelt nivå, tror du utenlandske investorer som har lyst til å kjøpe seg inn i norsk havbruksnæring har andre motiv enn de lokale og regionale?

Hva tror du er motivet til de utenlandske investorene?

#### **Midnor:**

Tror du eiere som kommer fra Hitra/ Frøya har en annen motivasjon bak investeringen i Midnor enn eiere som kommer fra andre steder?

Hvorfor det tror du?

Tror du eiere som kommer fra samme region som bedriften har en annen motivasjon enn de eierne som kommer fra andre regioner?

Hvorfor, tror du?

Tror du utenlandske investorer som har lyst til å kjøpe seg inn i norsk havbruksnæring har andre motiv enn de lokale?

Hva tror du er motivet til de utenlandske investorene?

### **Visjoner**

Hva vil du si er Fjord/ Midnor sine målsettinger og visjoner?

Har Fjord/ Midnor noen målsetting ut over økonomisk inntjening?

Hvilke?

Hvorfor har bedriften målsetninger ut over økonomisk inntjening?

Hva tror du er målsettingen til Fjords/ Midnors eiere?

Tror du Fjords/ Midnors eiere i dag har noen målsetninger ut over økonomisk inntjening?

Hvilke?

Hvorfor, tror du, at eierne har målsettinger ut over økonomisk inntjening?



Har det vært uenighet omkring bedriftens målsetting?

Hva gikk uenigheten/ uenighetene ut på?

Var uenigheten/ ev. uenighetene mellom de ulike eierne?

Hva kjennetegnet de som gikk seirende ut?

Hvor har de kommet fra?

Var uenigheten/ ev. uenighetene mellom eiere og krefter i bedriften?

Hvilke krefter i bedriften var dette?

Hva vil du si kjennetegnet disse?

## **Strategi og marked**

Hva har vært bedriftens hovedstrategier?

Hvor lang tidshorisont har dere når det gjelder hovedstrategier?

Hvem utformer og bestemmer bedriftens strategier?

Hvordan vil du beskrive et fullintegret havbruksselskap?

Er verdikjeden fullintegret i Fjord/ Midnor?

Hvilke deler av verdikjeden faller utenfor?

Er det et mål for dere at alle innsatsfaktorer kommer innenfra konsernet selv?

Hvorfor/ ev. hvorfor ikke?

Er full integrering et satsingsområde for Fjord/Midnor?

Kan verdikjedegevinstene oppnås gjennom samarbeidsavtaler uten oppkjøp eller fusjoner?

Hvorfor/ ev. hvorfor ikke?

Har det vært strid om de strategiske veivalgene opp gjennom selskapets historie?

Kan du si litt mer om disse?

Hva har kjennetegnet de som har fått viljen sin i disse veivalgene?

Hvor har de kommet fra?

Er det økonomisk styrke vist gjennom antall aksjer som har hatt det avgjørende ordet?

Fjord: I Intra Fish sitt nyhetsarkiv leste jeg i en artikkel fra 08.03 2000 at Fjord hadde lagt inn bud på en stor aksjepost i Midnor. Har oppkjøp av norske aktører vært en del av Fjord Seafood sin strategi?

Hvorfor?

## **Risiko**

### **Begge:**

Tror du eiere uten lokal eller regional tilknytning til bedriftens hjemsted har en høyere terskel for økonomisk risiko enn de eiere som kommer fra samme sted eller region som bedriften?

På hvilken måte kommer dette til syne i Fjord/ Midnor?

Hva vil du si er de største kildene til økonomisk risiko for Fjord/ Midnor?

Tror du alle eierne har den samme oppfattelsen av hva som er akseptert økonomisk risiko?

Har det vært uenigheter og konflikter innad blant eiere om risikonivået?

Kan du utdype disse?

Tror du eierne og styret har den samme oppfattelsen av hva som er akseptert nivå for økonomisk risiko?

Har det vært uenigheter og konflikter mellom eiere og styret om risikonivået?

Kan du utdype disse?

Har styret og bedriftsledelsen den samme oppfattelsen av hva som er akseptert nivå av økonomisk risiko?

Har det vært uenigheter og konflikter mellom styret og bedriftsledelsen om dette?

Kan du utdype disse?

Har eiere og bedriftsledelsen den samme oppfattelsen av hva som er akseptert nivå for økonomisk risiko?

Har det vært uenigheter og konflikter mellom ledelse og eiere om risikonivået?

Kan du utdype disse?

Tror du eiere uten kjennskap til næringen har en annen oppfatning av akseptert risiko enn eiere med kjennskap til næringen?

## **Nettverksrelasjoner**

Hvilke nettverk vil du fremheve som viktige for Fjord/ Midnor?

Hvilke fagmiljø er dette?

Er det norske eller utenlandske?

Kan du beskrive Fjord/ Midnor sin tilknytning til kompetansemiljøene?

Er Fjord/ Midnor direkte eller indirekte tilknyttet FoU-miljø gjennom eierskap?

Er det andre former for tilknytning som er mer egnet?

Er eierskap en nyttig strategi for å sikre nødvendig kontakt opp mot ulike kompetansemiljø?

Hvor viktig er kontakt opp mot finansmiljøene?

På hvilken måte er Fjord/ Midnor knyttet opp mot finansmiljø?

Er denne tilfredsstillende?

Hvilke andre måter kunne Fjord/ Midnor knyttet koblinger med finansmiljø?

Er finansinstitusjoner inne på eiersiden i selskapet?

Er det å tilby eierskap til en finansinstitusjon ønskelig for å knytte koblinger mot finansmiljøer?

Hvorfor/ hvorfor ikke?

Er finansmiljøene Fjord/ Midnor er knyttet opp til lokale, regionale eller utenlandske?

Hva foretrekker Fjord/ Midnor: lokale, regionale eller utenlandske finansinstitusjoner?

Hvorfor?

### **I skjæringspunktet mellom bedrift og samfunn**

Hvordan ser Fjord/ Midnor på sin plass i samfunnet?

Tar Fjord/ Midnor på seg samfunnsoppgaver?

Hvilke samfunnsoppgaver er dette?

Hvor har Fjord/Midnor tatt på seg samfunnsoppgaver?

Hvilke tanker gjør dere dere om koblingen mellom bedrift og lokalsamfunn?

Hva betyr en god og tett kobling mellom lokalsamfunn og bedrift for dere?

**Fjord:** Hva tror du Fjord har hatt å si, og har å si for lokalsamfunnet i Brønnøysund?

**Midnor:** Hva tror du Midnor har hatt å si for, og har å si for lokalsamfunnet på Hitra?

### **Framtidsutsikter**

Hva ser Fjord/ Midnor på som de viktigste forutsetningene for suksess i fremtidens havbruksnæring?

Hvilke utfordringer ser dere?

**Midnor:**

Tror du dere vil se store endringer i eierskapet de neste 5 årene?

Hvilke endringer er dette, og hvorfor tror dere at disse kommer?

Tror dere det vil komme endringer i eierskapets regionale sammensetning?

Hvilke endringer er dette, og hvorfor tror dere at disse kommer?

Tror du ar Midnor vil fortsette å være et Hitra/ Frøya basert selskap?

Hvorfor/ hvorfor ikke?

**Fjord:**

Jeg har de siste dagene lest i media at dere har signert en intensjonsavtale om å fusjonere med Cermaq. Hvordan tror du denne fusjonen vil påvirke Fjord Seafood?

Kan du si litt om bakgrunnen for fusjon?

Er dette noe dere ønsker primært, eller er det frykten for oppkjøp som har vært drivkraften?

Tror du dere vil se store endringer i eierskapet de neste 5 årene?

Hvilke endringer er dette, og hvorfor tror dere at disse kommer?

Tror dere det vil komme endringer i eierskapets regionale sammensetning?

Hvilke endringer er dette, og hvorfor tror dere at disse kommer?

Jeg leste i et sted at hovedkontoret til det nye selskapet skal ligge i Oslo. Stemmer dette?

Hva tror du dette får å si for selskapets tilknytning til Brønnøysund?

Hvordan tror du det som er Fjord Seafood i dag vil se ut om 10 år?

## Vedlegg 4, intervjuguide eiere

Er det ok at jeg tar opp samtalen til eget bruk? Båndene vil bli slettet når oppgaven er innlevert.

### Presentere tema for oppgaven min

Jeg forsøker å se på eierskapsforhold i to havbruksselskap.

Intervjuet danner sammen med forskningsrapporter, artikler fra media og andre intervju grunnlaget for hovedoppgaven min. Hovedoppgaven gis ut som forskningsrapport ved Norsk senter for bygdeforskning. Du skal få et eksemplar av rapporten som takk for hjelpen.

Spørsmålene som jeg stiller i dette intervjuet vil dreie seg om deg og din bakgrunn. Jeg kommer også til å stille spørsmål som går på bedriftshistorien, lokalisering og tilhørighet. Eierstrukturer, motiv og drivkrefter vil utgjøre kjernepunktene i dette intervjuet.

### Metodeetikk

Jeg intervjuer deg i kraft av din stilling og posisjon som eier. Anonymisering vil derfor vanskelig la seg gjennomføre.

Du skal få se de sitatene jeg kommer til å hente fra dette intervjuet til gjennomsyn før oppgavens endelige innlevering.

Er det da greit at du blir referert til ved navn, stilling og eierandel?

### Bakgrunn

Kan du si noen ord om utdannings- og yrkesbakgrunnen din?

Hva regner du som hjemstedet ditt?

Føler du deg knyttet til dette stedet?

Hvorfor startet du med Fjord/ Midnor?

### Om bedriften

Kan du fortelle om Fjord/ Midnor sin vei frem til i dag?

Hva var utgangspunktet?

Hvorfor ble Fjord/ Midnor startet opp?

Hva vil du fremheve som de største fallgruvene underveis?

Har selskapet fulgt en bevisst strategi fra starten av, eller har det vært mer tilfeldig at det har blitt som det har blitt?

Hva vil du trekke frem som utslagsgivende for at Fjord/ Midnor har blitt til det selskapet det er i dag?

Hvordan ser du på Fjord/ Midnor sin plass i samfunnet? (samfunnsoppgaver, betydning for lokalsamfunn etc)

Hvilke tanker gjør du deg omkring koblingen mellom bedrift og lokalsamfunn?

**Fjord:** Hva tror du Fjord har hatt å si for lokalsamfunnet i Brønnøysund?

**Midnor:** Hva tror du Midnor har hatt å si for lokalsamfunnet på Hitra?

### **Lokalisering og tilhørighet**

Hva vil du karakterisere som bedriftens hjemsted?

**Fjord:** Vil du si deg enig om jeg karakteriserer Fjord som en Brønnøysundsbedrift?

Hvorfor/ ev. hvorfor ikke?

**Midnor:** Vil du si deg enig om jeg karakteriserer Midnor som en Hitra-bedrift?

Hvorfor/ ev. hvorfor ikke?

### **Begge:**

Vil du karakterisere bedriften som en regional/ nasjonal eller internasjonal bedrift?

Hvorfor denne karakteristikken?

Har bedriften utviklet seg fra å være på et av disse geografiske nivåene til å bli en bedrift med et høyere geografisk virksomhetsområde?

Kan du fortelle om denne utviklingen?

### **Politiske institusjoner**

I hvilken grad påvirker politiske institusjoner selskapet?

Hvilke politiske institusjoner er dette?

På hvilken måte arbeider Fjord/ Midnor opp i mot de politiske myndighetene?

### **Eierstruktur**

Har det vært endringer i eierskapet opp gjennom Fjord/ Midnor sin historie?

Hva skyldes de store endringene i eierskapet?

Kan en se paralleller mellom endringene i eierskapet og vesentlige endringer i selskapets kurs?

Kan du si litt mer om hvilke endringer i selskapets kurs dette har vært?

Har endringene i eierskapet ført til endringer i maktbalansen innad i eierskapet?

Har disse endringene ført til endringer i eierskapets regionale sammensetning?

Hvilke endringer har dette vært?

Hvordan har andelen av aksjer på lokale, regionale, nasjonale og internasjonale hender endret seg i løpet av selskapets historie?

**Om informanten ikke kan svare på disse:** Har du en oversikt over eierskapet siden starten jeg kan få?

Har Fjord/ Midnor noen preferanser for hvor eierne deres kommer fra?

Hvilke preferanser er dette?

Hvordan vil du si at klimaet er mellom eierne?

Hvilke beslutninger/ temaer er det uenighet om?

**Fjord:**

Hva har børsnoteringen hatt å si for selskapet?

Noen negative følger?

Hvorfor kom det å gå på børsen opp for første gang?

Hva tror du børsnoteringen ville kunne ha å si for Fjord som et Brønnøysundsselskap?

Kan en børsnotering svekke selskapets lokale/ regionale tilknytning?

**Midnor:**

Har det noen gang vært aktuelt å gå på børs for Midnor?

Hvorfor/ ev. hvorfor ikke?

Hva tror du en børsnotering ville fått å si for Midnor som selskap?

Hvordan ville eierskapet blitt påvirket av en børsnotering?

Hva tror du en børsnotering ville hatt å si for Midnor sin tilknytning til Hitra/ Frøya?

**Begge:**

Hvor stor er din eierandel i selskapet?

Hvor stor eierandel har du kontroll over gjennom eierposter i andre selskaper?

Hvilke selskaper er dette?

**Motivasjon/ drivkrefter**

Hva er motivet eller drivkraften bak eierskapet ditt?

**Fjord:**

Tror du at eiere som kommer fra andre steder enn Brønnøysund er forskjellige i forhold til eiere som kommer fra Brønnøysundsområdet? (motiv/drivkrefter/terskel for- og vilje til økonomisk risiko)

Hvorfor, tror du?

Tror du at eiere som kommer fra samme region som bedriftens hjemsted er forskjellige i forhold til eiere som kommer fra andre regioner? (motiv/drivkrefter/terskel for- og vilje til økonomisk risiko)

Hvorfor, tror du?

Skiller de utenlandske eierne i Fjord seg fra de lokale og regionale eierne når det gjelder motiv, drivkrefter og terskel for- og vilje til økonomisk risiko?

Hva tror du er motivet og drivkraften bak de utenlandske investeringene i Fjord?

På et generelt nivå, tror du utenlandske investorer som har lyst til å kjøpe seg inn i norsk havbruksnæring skiller seg fra de lokale eierne når det gjelder motiv, drivkrefter og terskel for- og vilje til økonomisk risiko?

### **Midnor:**

Tror du eiere som kommer fra andre steder enn Hitra/ Frøya er forskjellige i forhold til eiere som kommer fra Hitra/ Frøya? (motiv/drivkrefter/terskel for- og vilje til økonomisk risiko)

Hvorfor, tror du?

Tror du eiere som kommer fra samme region som bedriften er forskjellige fra eiere som kommer fra andre regioner? (motiv/drivkrefter/terskel for- og vilje til økonomisk risiko)

Hvorfor, tror du?

Tror du utenlandske investorer som har lyst til å kjøpe seg inn i norsk havbruksnæring skiller seg fra regionale og lokale eiere når det gjelder motiv, drivkrefter og terskel for- og vilje til økonomisk risiko?

### **Visjoner**

Hvilke visjoner har du for Fjord/ Midnor?

Har disse endret seg vesentlig siden starten?

### **Strategi og marked**

Har det vært strid om de strategiske veivalgene opp gjennom selskapets historie?

Kan du si litt mer om disse?

Hva har kjennetegnet de som har fått viljen sin i disse veivalgene?

Hvor har de kommet fra?

Er det økonomisk styrke vist gjennom antall aksjer som har hatt det avgjørende ordet?

**Midnor:** I IntraFish sitt nyhetsarkiv leste jeg i en artikkel fra 08.03.2000 at Fjord Seafood hadde lagt inn bud på en aksjepost i Midnor. I artikkelen stod det at både du og selger NN var lite interessert i å la Fjord kjøpe denne aksjeposten. NN solgte den i stedet til deg. Hva var din bakgrunnen for å gjøre dette?

Jobber NN i Midnor?

Tror du han er villig til å snakke med meg på et senere tidspunkt?

### **Framtidsutsikter**

Hva ser du som de viktigste forutsetningene for suksess i framtidens havbruksnæring?

Hvilke utfordringer ser du?

Hvilke endringer tror du vi får se i eierskapsstrukturene i norsk havbruksnæring de neste 10 årene?

Hvorfor tror du vi får se disse endringene?

### **Midnor:**

Tror du Midnor fortsatt vil være et Hitra/ Frøya basert selskap?

**Fjord:**

Jeg har de siste dagene lest i media at dere har signert en intensjonsavtale om å fusjonere med Cermaq. Hvordan tror du denne fusjonen vil påvirke Fjord Seafood?

Kan du si litt om bakgrunnen for fusjonen?

Er dette noe dere ønsker primært, eller er det frykten for oppkjøp som har vært drivkraften?

Tror du dere vil se store endringer i eierskapet de neste 5 årene?

Hvilke endringer er dette, og hvorfor tror dere at disse kommer?

Tror dere det vil komme endringer i eierskapets regionale sammensetning?

Hvilke endringer er dette, og hvorfor tror dere at disse kommer?

Jeg leste i et sted at hovedkontoret til det nye selskapet skal ligge i Oslo. Stemmer dette?

Hva tror du fusjonen får å si for selskapets tilknytning til Brønnøysund?