

Summary report: Innovasjon og verdiskapning i nordisk marin sektor



Nordisk merverdi for marin sektor

En kompetent og lønnsom marin sektor har stor betydning for de nordiske landene både i forhold til nasjonal økonomi og regional utvikling. Dette er bakgrunnen for at Nordisk Innovation sammen med flere nordiske og nasjonale innovasjonsaktører har slått seg sammen og etablert et nordisk marint innovasjonsprogram. Programmet fungerer som en nordisk plattform hvor man kan utnytte felles styrke og kunnskap til å skape innovative løsninger og produkter som bidrar til videre økonomisk vekst og velferd i Norden.

Det nordiske marine innovasjonsprogrammet legger særlig vekt på samarbeid og en helhetlig tilnærming til innovasjon. Samarbeid over landegrenser og samspill med leverandører av teknologi, tjenester og kunnskap er avgjørende for en vellykket innovasjonsprosess. Innovasjon er viktig både for bedriftens forretningsmodell og tilnærming til markeder og for produktutvikling og effektivisering av produksjonen. I et globalt perspektiv må marine bedrifter tenke innovasjon over ulike nivåer og dimensjoner for å være konkurransedyktige.

Tre studier ble initiert i den første fasen i det marine innovasjonsprogrammet. Resultatene fra disse studiene skulle gi kunnskap om sektoren og skape grunnlaget for tematisk tilnærming og aktiviteter i fase to og tre av programmet. Ikke mindre vesentlig var at resultatene skulle være av interesse for bedrifter i marine sektoren. De skulle øke kunnskap om innovasjon og gi bedrifter i marine sektoren inspirasjon i sitt innovasjonsarbeid.

Vi håper at denne rapporten vil være en tankevekker om innovasjon i nordisk marin sektor og bidra til å løse fremtidens utfordringer.

Denne rapporten ønsker å inspirere nordisk marin sektor til å bli mer markedsdrevet

Denne rapporten henvender seg til aktører i nordisk marin sektor med et klart budskap: for å opprettholde sin suksess må næringen **blir mer markedsdrevet**. Nøkkelen for å lykkes med dette er brukerdreven innovasjon.

Denne konklusjonen fremkommer som et resultat av en grundig markeds- og verdikjedeanalyse, samt casestudier av innovative nordiske marine bedrifter. I markeds- og verdikjedeanalysen har lønnsomhet, verdiskapning og innovasjonsevne i nordisk marin sektor blitt kartlagt. Basert på analysen har det blitt valgt ut et knippe innovative marine bedrifter fra de nordiske landene, som har tjent som utgangspunkt for en analyse av innovasjonsprosesser i marin sektor.

Analysene, som oppsummeres i denne rapporten, gjør oss i stand til å komme med tre oppfordringer:

1. Marin sektor er en næring som tradisjonelt har vært veldig produksjonsorientert, og som i begrenset grad har jobbet strukturert med innovasjon. Det er derfor et stort potensial knyttet til å **jobbe mer systematisk med innovasjon**, og et tilsvarende stort behov for opplæring i innovasjonsarbeid. Her kan aktører som Nordic Innovation spille en avgjørende rolle.
2. Enkeltaktørene i bransjen vil ha mye å hente på å **løfte blikket for å tenke helhet**, på tvers av leddene i verdikjedene, og over landegrenser. For å lykkes i innovasjonsarbeidet er det viktig å forstå og, om nødvendig, ta grep om den verdikjeden man er en del av.
3. En annen grunnleggende forutsetning for å lykkes med innovasjonsarbeidet er å bygge på **selskapets identitet og historiske kjernekompetanse og nøkkelressurser**. Et innovativt selskap er alltid i endring, samtidig som det bevarer og styrker sin kjerne.

På de neste sidene vil du få et innblikk i bakgrunnen for disse oppfordringene. Analysene er presentert i de to rapportene, «Markeds- og verdikjedeanalyse - Fase 1 av prosjektet *Value Propositions i nordisk marin sektor*» og «Innovative forretningsmodeller i nordisk marin sektor - Fase 2 av prosjektet *Value Propositions i nordisk marin sektor*».

Hvis du ønsker å lese analysene i sin helhet, kan de lastes ned fra www.marineinnovation.net eller via Nordic Innovations nettsider, www.nordicinnovation.org.

Innhold

Nordisk merverdi for marin sektor.....	3
Denne rapporten ønsker å inspirere nordisk marin sektor til å bli mer markedsdrevet	4
Sjømatens andel av verdens matkonsum øker	6
Nordisk fisk spiller en stor rolle i verdenshandelen med sjømat	7
Lønnsomheten varierer mellom land og ledd i verdikjeden	8
Verdikjeden for sjømat har forandret seg.....	9
Takket være en tilpasningsdyktig og innovativ næring eksporteres nordisk fisk til hele verden	10
Verdiskapingen er størst lengst fremme i verdikjeden	11
Norden har globale kunnskapsnav innen oppdrettsteknologi og skipsutvikling	12
Innovasjon skjer gjennom endring i en virksomhets forretningsmodell.....	13
Innovasjonsprosessen hos fem bedrifter har blitt analysert	14
Innovasjoner kan være uttrykk for forskjellige strategier	15
Nordisk marin sektor er i ferd med å bli markedsdrevet	17

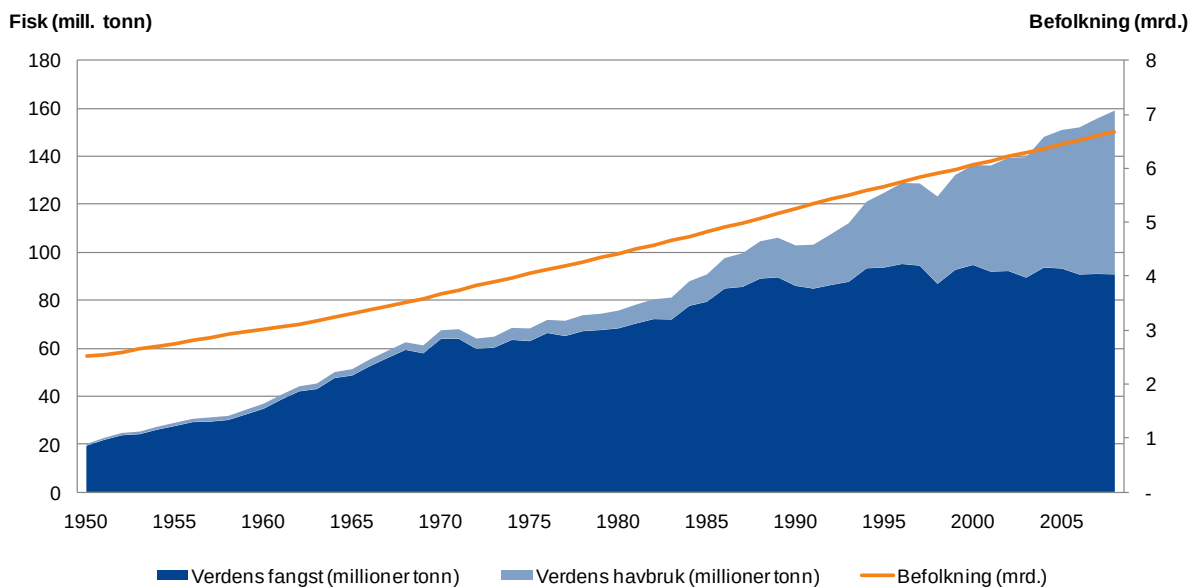
Sjømatens andel av verdens matkonsum øker

I en verden med voksende befolkning og tilhørende økt behov for mat, har produksjonen av fisk vokst raskere enn befolkningen. Fisk har dermed gradvis fått en økende betydning i folks kosthold.

Verdens konsum av fisk har de siste årene vært på rundt 160 millioner tonn. Verdens fangst av fisk har flatet ut på i underkant av 100 millioner tonn. De siste 20 årenes vekst i tilbudet av sjømat kommer dermed i sin helhet fra en økning i oppdrett.

Det aller meste av oppdrettsveksten har kommet i Asia. I Sør-Amerika ble det i 2008 oppdrettet rundt 1,5 millioner tonn og i Nord-Europa rundt 1,2 millioner tonn. Til sammenligning ble det samme år oppdrettet rundt 60 millioner tonn i det vestlige, sørlige og sørøstlige Asia.

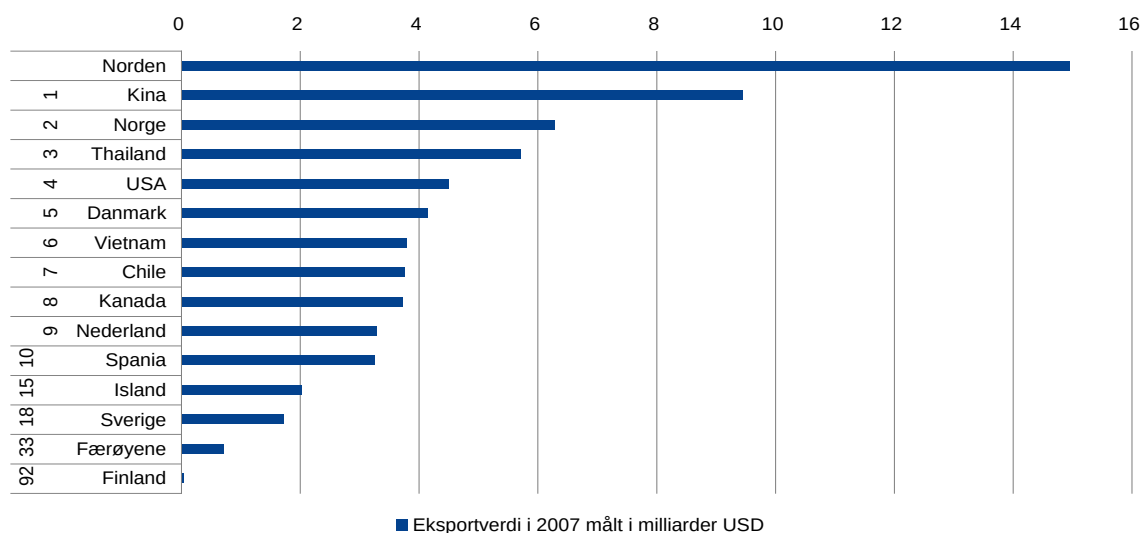
De største fiskerinasjonene er som regel også de som spiser mest fisk. De nordiske landene er sånn sett i en særstilling, med svært store marine ressurser i forhold til befolkningen. Norden har derfor et stort "fiskeoverskudd" som kan eksporteres. Norden spiller dermed en viktig rolle i verdens handel med fisk.



Figur 1 Verdens samlede fangst og oppdrett av fisk, samt verdens befolkning fram til 2008. Kilde: FAO og The World Bank.

Nordisk fisk spiller en stor rolle i verdenshandelen med sjømat

Figur 2 viser at Norge er verdens nest største **eksportør** av fisk, og at også Danmark er blant de fem største eksportørlandene. Kina er verdens største eksportnasjon, men det er interessant å merke seg at Nordens samlede eksport er vesentlig større enn Kinas. Vi gjør oppmerksom på at denne figuren inneholder en viss dobbelttelling, ettersom en del av eksporten fra Danmark og Sverige er basert på norsk fisk. Vi valgte imidlertid å beholde bruttotallene, ettersom både handel og videreforedling av norsk fisk bidrar til verdiskaping i Sverige og Danmark.



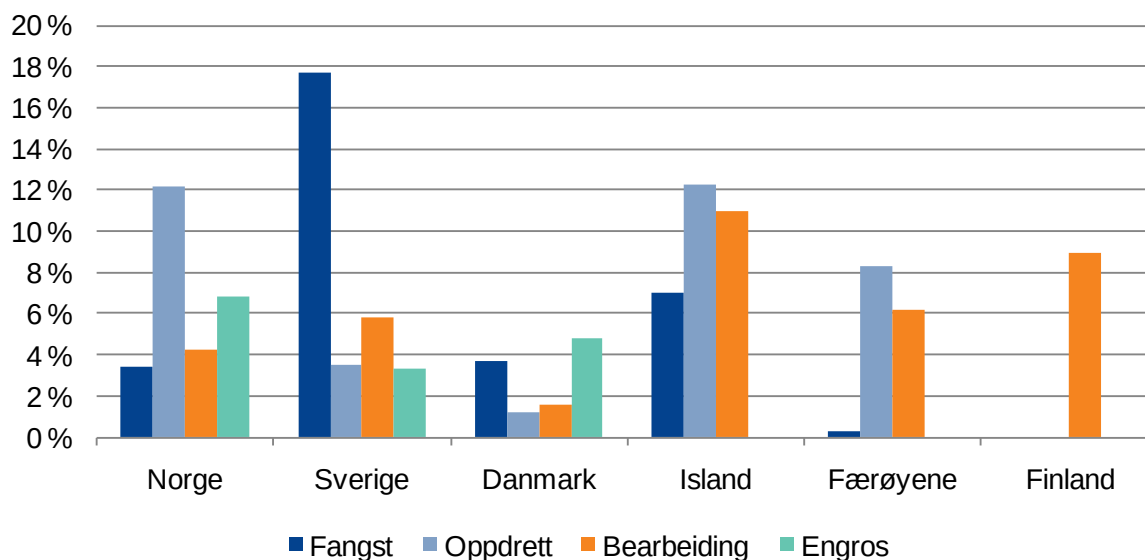
Figur 2 De største eksportørland av fisk. Kilde: FAO.

I europeisk sammenheng er de nordiske landene også store **produsenter** av sjømat. For Norden som helhet er produksjonen en god del større enn for Russland, som er den største fangstnasjonen. Blant de fem største **fangstnasjonene** finner vi tre nordiske land: Norge, Island og Danmark. I 2008 fisket Norge rundt 2,4 millioner tonn, Island rundt 1,3 og Danmark ca. 700.000 tonn. De foreløpige tallene for 2009 og 2010 viser en ytterligere vekst i fangsten.

Når det gjelder **oppdrett** er Norge i en særstilling som Europas største oppdrettnasjon. Den sterke veksten i oppdrett av laks og ørret, skyldes både gode naturgitte forhold, en viktig forskningsinnsats og et voksende marked. Dette har gjort at produksjonen har steget fra 50.000 tonn i 1985 til rundt 1 million tonn i 2010 (204 kg per innbygger). For Norge har oppdrett av laks og ørret dermed blitt et industrieventyr, og oppdrett er en mye større næring i Norge enn i de andre nordiske landene. Oppdrett har imidlertid enda større samfunnsmessig betydning på Færøyene, som med en produksjon på rundt 50.000 tonn (1020 kg per innbygger) er nest størst i Norden.

Lønnsomheten varierer mellom land og ledd i verdikjeden

Avkastningen på den kapital som er bundet i fiskerinæringen er ikke spesielt god. Totalrentabiliteten vist i figuren nedenfor er beregnet ved å dividere inntekt før skatt og rentekostnader/inntekter (EBIT), på summen av egenkapital og gjeld. Vi ser at lønnsomheten varierer både mellom land og mellom ledd i verdikjeden.



Figur 3 Totalkapitalrentabiliteten for hvert ledd i verdikjeden, for alle de nordiske landene. Kilder: Statistisk Sentralbyrå (SSB), Statistiska Centralbyrå (SCB), Danmarks Statistik (DST), Finland Statistics, Hagstofa Island, Hagstova Føroya, Fiskeridirektorat Norge, RavnInfo.

Vi kan legge merke til at oppdrett jevnt over gir høyere lønnsomhet enn fangst, men vi skal da også huske på at oppdrettsnæringens resultater svinger mye. Resultatene har vært spesielt høye de siste årene, mye på grunn av kollapsen i den chilenske oppdrettsnæringen.

Når vi betrakter samlet driftresultat per land, ser vi at Norge ligger høyest, med ca 10 milliarder NOK. For Island er driftsresultatet rundt 3,5 milliarder NOK, og for Sverige rundt 1,2 milliarder NOK. Færøyene har et driftsresultat (utenom engrosleddet) på 403 millioner NOK.

Den islandske flåten har omtrent like stort driftsresultat som den norske flåten, selv om den norske flåten fanger nesten dobbelt så mange tonn, og har dobbelt så stor omsetning. Bedre lønnsomhet kan vi også se i bearbeidingsindustrien, mens verdiskapingen i den norske industrien er dobbelt så stor som den islandske, er driftsresultatet bare 19 % større. Totalrentabiliteten er mye høyere på Island enn i Norge, nesten dobbelt så stor i fangstleddet, og 2,5 ganger så stor i bearbeidingsleddet.

Verdikjeden for sjømat har forandret seg

Oppbyggingen av verdikjedene i nordisk marin sektor endrer seg stadig, både som følge av teknologiske endringer og som følge av endringer i organiseringen av de ulike leddene. Både i flåteleddet, i bearbeidingsindustrien og i omsetningsleddene har vi sett en restrukturering mot færre, men større enheter. Denne endringen har vært spesielt stor på detaljistleddet, hvor kjededannelser har gjort at et fåtall innkjøpere står for innkjøpene til store deler av dagligvarehandelen. Denne utviklingen kan illustreres gjennom å peke på et skille mellom det vi kan kalle "tradisjonelle" og "moderne" verdikjeder.

I figuren under har vi illustrert hvordan verdikjeden forandrer seg. Tradisjonelt har fisk blitt handlet gjennom 7-8 ledd. Nå går stadig mer gjennom kortere verdikjeder, gjerne 3-4 ledd, og av og til er det ett selskap som bringer fisken helt fram til supermarkedskjeder eller restauranter.

Tradisjonelt har fisken også blitt fanget når den har vært lettest tilgjengelig, og solgt til de markeder som var villige til å kjøpe. Handelen er i slike tilfeller tilbudsdrivet, beskrevet som "push" i figuren under. Mye fisk omsettes fortsatt på denne måten, men i stadig større grad ønsker konsumenter og supermarkedskjeder mer stabilt og forutsigbart tilbud. Gjennom bevisst formulerte bestillinger påvirker kundene foredlingsindustrien, som igjen kan påvirke fisket. Produksjonen blir i slike tilfeller etterspørselsdrivet gjennom hele verdikjeden, illustrert som "pull" i figuren.



Figur 4 En "tradisjonell" verdikjede (øverst) og to eksempler på "moderne" verdikjeder

Takket være en tilpasningsdyktig og innovativ næring eksporteres nordisk fisk til hele verden

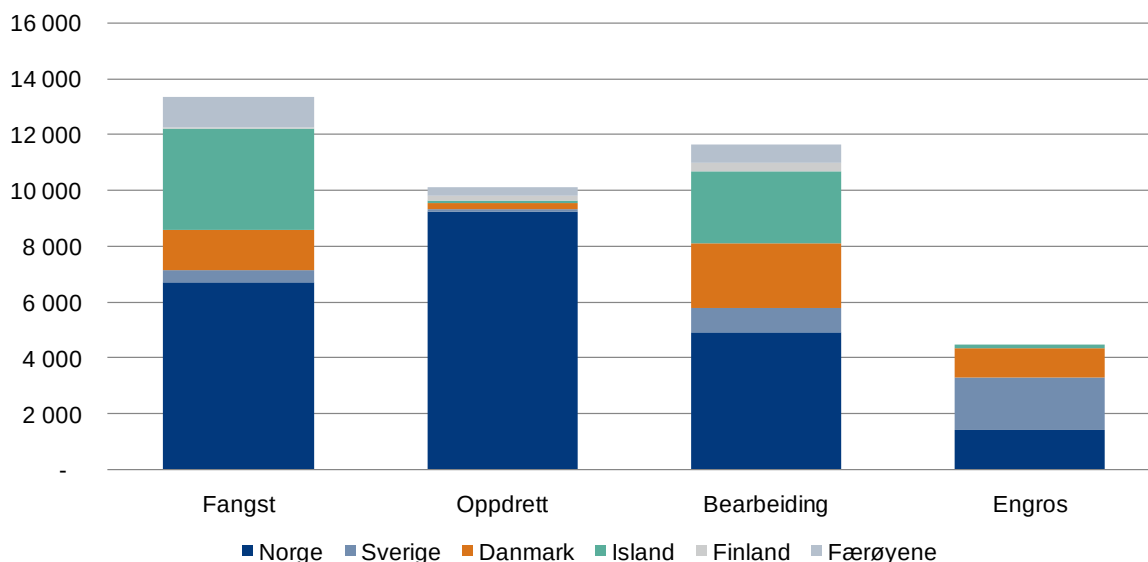
Det kan synes som et paradoks at de nordiske landene, som er blant de rikeste i verden, er viktige for matforsyningen i så vel rike som fattige land. Det er ingen selvfølge at det skal være lønnsomt å bruke mye arbeidskraft i noen av verdens rikeste land for eksport av mat. Men fiskerinæringen har vært flink til å tilpasse seg den konkurransesituasjonen næringen til enhver tid har stått overfor. Når høykostlandene i Norden er konkurransedyktige på et verdensmarked dominert av lavkostland, skyldes det stadige produktionsforbedringer og effektiv høsting av fisk. Den nordiske flåten er moderne og teknologisk avansert. Vi har sett stor utvikling i fartøydesign, med større og mer effektive båter, og det har vært en voldsom utvikling av utstyr for fiskeleting, fangst, bearbeiding og innfrysing i flåten.

Vi har også i nordisk sjømatindustri sett stadige produktivitetsforbedringer, gjennom restruktureringer, effektivisering og automatisering. Og vi har sett en viss vekst av verdiøkende innovasjoner, at næringen klarer å skape unike produkter eller unike løsninger.

Dette leder oss til en viktig erkjennelse: konkurranseevnen kan ikke måles gjennom lønnsnivået alene, tvert i mot – en lønnsom næring på lang sikt er en næring som har høy lønnsevne. Konkurransedyktige næringer er næringer som gjør ting smartere, som produserer unike og etterspurte produkter og som har en høy produktivitet og produktivitsvekst.

Verdiskapingen er størst lengst fremme i verdikjeden

Verdiskapingen i nordisk marin sektor er størst i leddene tidlig i verdikjeden. Det er kanskje ikke overraskende siden det er snakk om høsting av en naturressurs. Også for oppdrett er naturen viktig: gode naturgitte forhold for oppdrett er en viktig forklaring for den veksten vi har sett i oppdrettsnæringen. Fangst og oppdrett står for en samlet verdiskaping på ca 25,5 milliarder NOK. Det finner sted en betydelig verdiskaping også i bearbeiding- og engrosleddet, og vi ser at Danmark og Sverige henter hoveddelen av sin verdiskaping herfra.



Figur 5 Verdiskaping for ulike ledd i verdikjeden, 2009¹. Mill. NOK. Kilde: Statistisk Sentralbyrå (SSB), Statistiska Centralbyrån (SCB), Danmarks Statistik (DST), Finnish Game and Fisheries Research Institute, Finland Statistics, Hagstofa Island, Hagstova Føroya, Fiskeridirektorat Norge, Fiskeriverket Sverige, Fødevareministeriet Danmark, RavnInfo

Verdiskapingen er her beregnet som resultat (hvor EBITDA som resultatmål) + arbeidskraftkostnader.

¹ Tall for Sverige, Finland og Færøylene er for 2008, samt bearbeiding og engros i Danmark. Færøylene og Finland har ikke statistikk for engros.

Norden har globale kunnskapsnav innen oppdrettsteknologi og skipsutvikling

Nordisk sjømatnæring er langt fremme på mange områder, og på noen områder, som oppdrettsteknologi og skipsutvikling, kan man antagelig si at vi har det vi kan kalle globale kunnskapsnav; det er til Norden man ser for å lære av den siste utviklingen.

Oppdrett begynte som en biaktivitet for bønder og fiskere, og kunnskapen var i tidlige faser erfaringsbasert. Etter over førti år med lakseoppdrett ser vi nå en mye mer moden næring, og en næring som i stor grad bygger på forskningsbasert kunnskap. Den sterke veksten i oppdrettsnæringen hadde ikke vært mulig uten stor forskningsinnsats på avl, på vaksiner, på fiskevelferd og på for. Når næringen produserer 20 ganger mer enn for 25 år siden, med omtrent like mange ansatte, så skyldes dette også en storstilt effektivisering i produksjonsleddet. Fôringen er automatisert, datastyrt og overvåket med undervannskameraer, og det finnes gode systemer for vaksiner og avlusing. Også slakteriene har gjennomgått en enorm effektivisering, hvor man gjennom automatisering og utnyttelse av stordriftsfordeler har redusert slaktekostnadene. For tjue år siden var et slakteri som slaktet 2000 tonn i året regnet som stort, i dag slakter de største slakteriene nærmere 80.000 tonn i året.

Sykdommer man ikke har verken vaksiner eller medisiner for, som PD i Norge, har også økt bevisstheten om bærekraftige og sunne driftsprinsipper og driftsmodeller. Dette kan være alt fra minimal håndtering av fisken, koordinerte utsett, koordinert avlusing, brakklegging av lokaliteter og "branngater" mellom ulike produksjonsområder. Dette er et eksempel på at kombinasjonen av erfaringsbasert, praktisk kunnskap og forskningsbasert kunnskap skaper løsninger som gir både bærekraftige løsninger og produksjonsmessige fortrinn.

Fangst. Nordisk fiskeflåte er antageligvis den mest moderne og effektive i verden. Det er flere ting som bidrar til det:

Moderne skipsdesign, kombinert med innovative fremdriftsløsninger som diesel og elektrisitet i kombinasjon, gir energieffektive båter. Gode forskningsmiljøer og krevende kunder har vært viktig for å få til denne utviklingen.

Effektiv fiskeleting gjør både at store områder kan skannes for fisk og at det kan fiskes selektivt og målrettet mot gitte arter og størrelser.

Nordiske produsenter har utviklet *effektive fiskeredskaper*, slik at man kan håndtere store fangster uten at det går ut over kvaliteten. Stort fokus på bærekraft har også gjort at man har blitt flinkere til å fiske mer selektivt, det har for eksempel vært lagt mye utviklingsarbeid ned i å finne maskevidder og utforming av trålen for å redusere fangst av undermåls fisk.

Effektiv, men *skånsom håndtering, samt riktig behandling og oppbevaring*, gir god kvalitet. Pumpesystemer som ikke skader fisken er viktig, og for å ivareta kvaliteten er det avgjørende at man har utviklet systemer for hurtig nedkjøling av fisken, og for at fisken beholder optimal temperatur fram til levering. En forutsetning for kostnadseffektiv fangst er at fartøyene kan skaleres og driftes etter gode bedriftsøkonomiske modeller. Her er det store forskjeller innad i Norden, for eksempel har et mer liberalt kvotesystem på Island gjort det enklere å lage effektive driftsmodeller her enn det som har vært mulig i Norge.

Innovasjon skjer gjennom endring i en virksomhets forretningsmodell

Et marked i stadig raskere endring og en verdikjede som ser ganske annerledes ut en for noen få år siden, stiller økte krav til marin sektors tilpasningsevne. De fleste bedrifter i næringen har ikke noe valg: de er nødt til å forstå hvordan de best mulig kan tilpasse seg for å fortsette å være lønnsomme. Forståelse av innovasjonsprosesser blir da avgjørende.

En innovasjon skjer når virksomheten setter ut i livet produkter eller tjenester, produksjonsmåter og måter å organisere virksomheten på som er nye for dem, men ikke nødvendigvis for andre bedrifter. Innovasjon er en kontinuerlig og tidkrevende prosess med forskjellige faser, som kan være utløst av forskjellige drivere. De fleste vellykkede innovasjoner som er levedyktige over tid krever at bedriftens forretningsmodell endres, ofte på grunnleggende vis.

Avhengig av hva som er driveren bak kan innovasjoner deles i tre kategorier:

- *Prisdrevne*: Bedrifter som konkurrerer på pris vil forsøke å levere et produkt som er billigere enn konkurrerende produkter.
- *Teknologidrevne*: Bedrifter som konkurrerer på teknologi vil hele tiden forsøke å ligge foran konkurrentene i forhold til å anvende teknologiske nyvinninger til å tilby nye og/eller bedre produkter eller tjenester. Evnen til å oversette ny teknologi til unike produkter eller tjenester som er vanskelige å etterligne er avgjørende for disse bedriftene.
- *Brukerdrevne*: Brukerdrevne innovasjon betegner innovasjon som er utviklet ut i fra, eller basert på konsumentenes og sluttbrukernes behov, og ikke leverandørenes muligheter. Kjernen i brukerdreven innovasjon er evnen til å fange opp trender og fremtidige behov i markedet, fremfor dagens etterspørsel eller hva som er teknologisk mulig.

Disse tre kategoriene er ikke gjensidig utelukkende. Virksomheter kan hente inspirasjon fra alle tre drivere, og innovatører har som regel kompetanse innenfor samtlige kategorier. Priskonkurranse er et viktig element i de fleste bedrifters strategi. Samtidig erfarer mange virksomheter i den vestlige verden at en strategi som baserer seg utelukkende på lav pris er vanskelig, grunnet konkurranse fra lavkostland. For å møte global konkurranse er virksomheter avhengige av å finne andre konkurransestrategier enn kun pris.

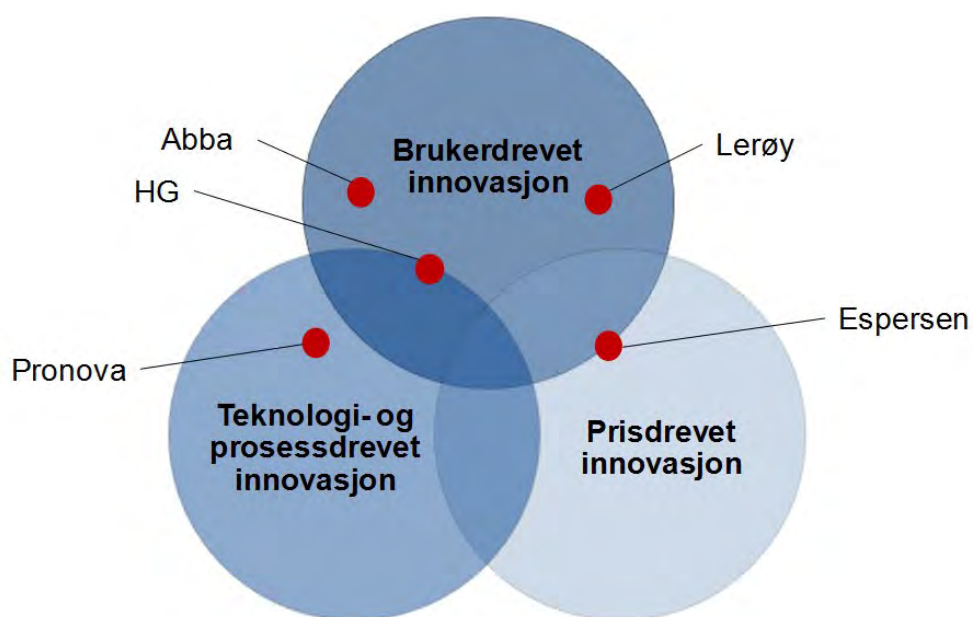
Innovasjonsprosessen hos fem bedrifter har blitt analysert

Innovasjon har altså forskjellige drivere, og vil dermed ha utgangspunkt i forskjellige deler av en bedrifts forretningsmodell. Tidligere studier har vist at i alle fall norsk fiskerinæring er bedre på prisdrevne og teknologidrevne innovasjoner enn på brukerdrevne.

Vi har valgt fem nordiske caser for å illustrere noen av de forskjellene mellom de nordiske marine næringer vi har pekt på. Vi har studert innovasjonsprosessen hos følgende selskaper:

- **Lerøy** (Norge), som har tatt del i det norske lakseeventyret, og aktivt har bidratt til at laks har gått fra å være et enkeltprodukt til å bli en varekategori
- **Pronova Biopharma** (Norge), som med utgangspunkt i en marin råvare, fiskeolje, har lyktes med å skape et unikt legemiddel på globalt nivå
- **Espersen** (Danmark), som har tilpasset seg globaliseringen og den moderne verdikjeden og endringer i markedet gjennom å ta steget fra Bornholm og ut i verden. Selskapet har i dag produksjon i Lituaen, Polen, Vietnam og Kina.
- **HG** (Island), som har utviklet en banebrytende sløye- og kjøleprosesser som tilfredsstiller markedets økte krav til kvalitet og holdbarhet
- **Abba** (Sverige), som: har gjort et tradisjonsprodukt, sild, til en moderne og trendy matvare

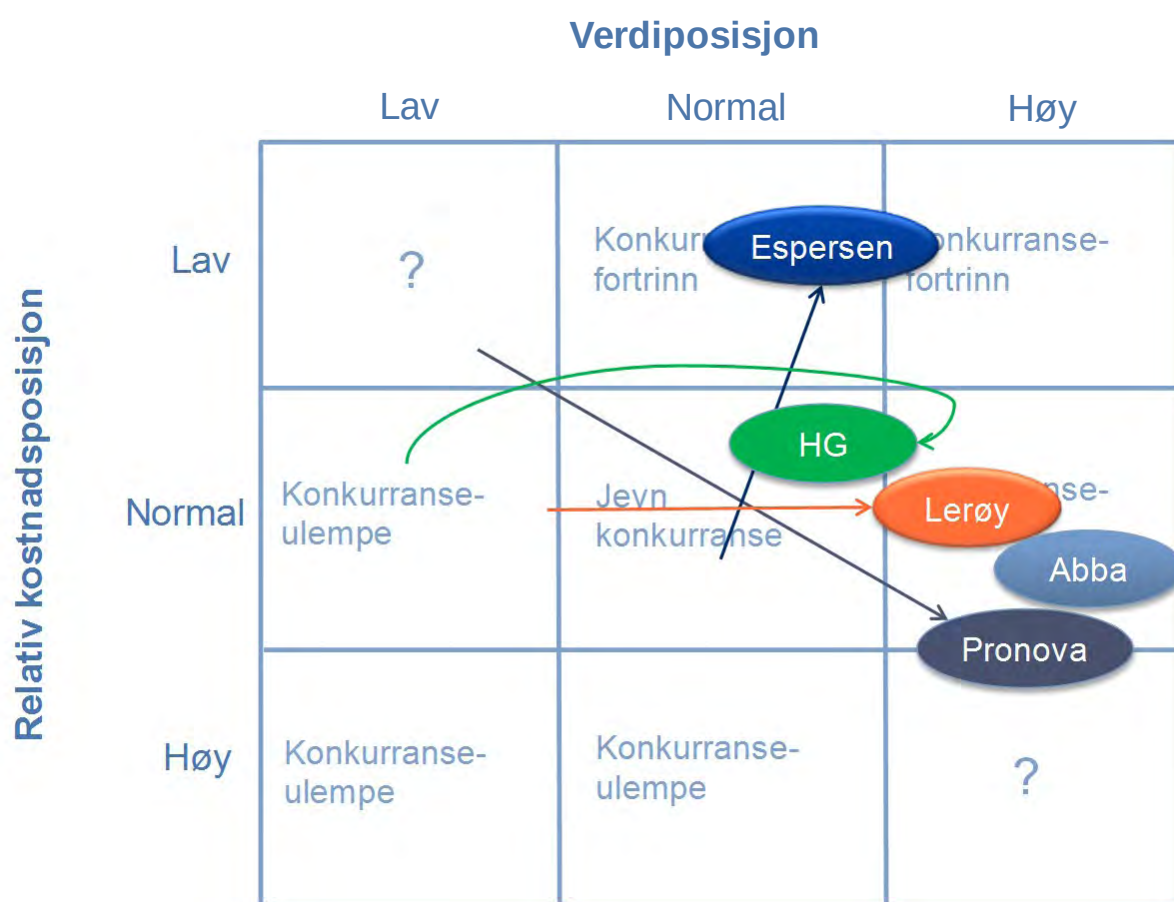
Som det fremgår av figuren nedenfor er driverne bak innovasjonsprosessene i casene forskjellige. Abba og Lerøy fremstår som mest brukerdrevne. HG befinner seg i randsonen mellom en brukerdreven og en teknologi- og prosessdrevet innovasjon, mens Pronovas innovasjon fremstår som en renere teknologi- og prosessdrevet innovasjon. Espersen ligger i skjæringspunktet mellom pris- og brukerdreven innovasjon.



Figur 6 Casene er eksempler på ulike innovasjonsdrivere. Kilde: Econ Pöyry og Nofima.

Innovasjoner kan være uttrykk for forskjellige strategier

Når et selskap innoverer, er det enten for å kunne tilby rimeligere produkter enn konkurrentene, eller for å tilby produkter som skiller seg ut i forhold til kvalitet eller egenskaper. Følger bedriften en kostnadslederstrategi, søker de å forbedre sin relative kostnadsposisjon gjennom å produsere billigere enn konkurrentene. Følger de en differensieringsstrategi, søker de å få bedre betalt enn konkurrentene, altså å styrke selskapets verdiposisjon. Det er også mulig å kombinere de to strategiene, og denne tredje strategien kalles gjerne fokusering (Porter, 1980). Figuren nedenfor viser hvor vi mener de forskjellige casebedriftene plasserer seg i en slik sammenheng, og hvilken retning deres utvikling har hatt.



Figur 7 Casebedriftenes posisjon i verdiskaping- og konkurransefortrinnsmatrisen Kilde: Hunt and Morgan (1995), Econ Pöyry og Nofima

Lerøy har gått fra å være en eksportør av standardprodukter til å bli et selskap med aktivitet gjennom hele verdikjeden, fra produksjon til ferdige produkter i butikk. Gjennom dette har verdiposisjonen utviklet seg fra lav til høy, mens kostnadsposisjonen er uendret. Lerøys differensieringsstrategi har basert seg på å tilby noe konkurrentene ikke har, nemlig rask og landsdekkende levering av et bredt sortiment av kvalitetsprodukter.

Pronova har gått fra å ha en normal posisjon som leverandør av standard fiskeoljer, til å oppnå et konkurransefortrinn basert på en høy verdiposisjon. Med patenter på viktige produkter har Pronova kunnet ta ut monopolprofitt på noen av produktene, og de har hatt noen år med svært god lønnsomhet. Når Pronova har gått fra enkle oljer til medisinske produkter, har de samtidig gått til en høy kostnadsposisjon og en høy verdiposisjon. Om de klarer å holde på denne verdiposisjonen etter hvert som patentene går ut, gjenstår å se. Selskapet forbereder seg på økt konkurranse, men det er foreløpig uklart hva sluttresultatet blir.

Takket være etableringen i lavkostland har **Espersen** beveget seg fra en normal kostnadsposisjon, med jevnt kostnadsnivå blant konkurrentene, til en lav kostnadsposisjon. Kombinasjonen av nordisk kompetanse og teknologi, og tilgang på rimelig arbeidskraft gjør at selskapet har mulighet for å bevege seg i retning av en høy verdiposisjon, hvis deres evne til spesialtilpasning utvikles videre.

En unik fangsthåndteringsteknikk tok **HG** fra en lav til en høy verdiposisjon, noe som en stund ga selskapet et konkurransefortrinn. Etter at teknikken ble tatt i bruk av konkurrentene har selskapet beveget seg i retning av normal verdiposisjon. Bevegelsen bort fra et ensidig fokus på torsk og mot en spesialisering på blåkveite har bidratt til en litt høy verdiposisjon. Kostnadsposisjonen har hele tiden vært normal.

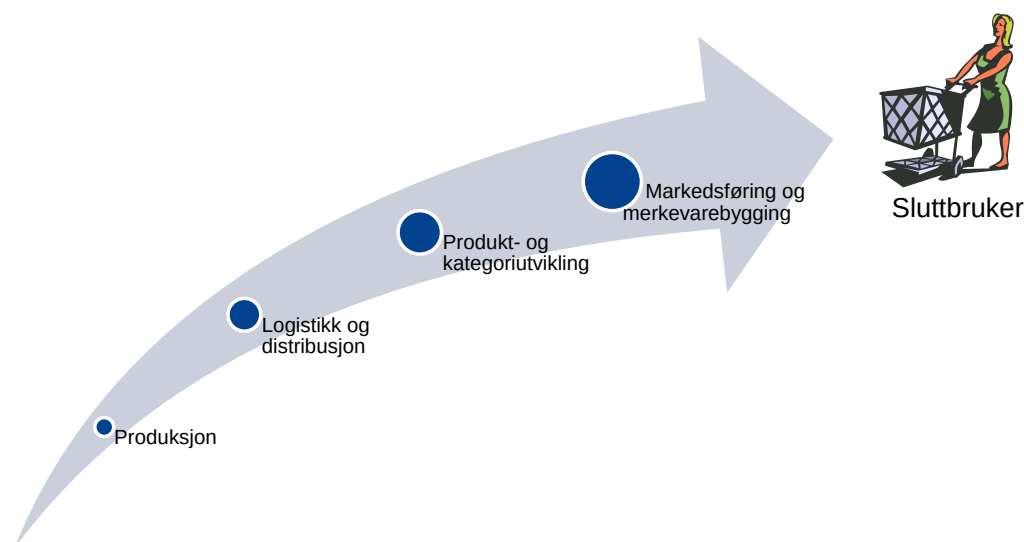
Abba har et klart konkurransefortrinn på bakgrunn av en høy verdiposisjon. Takket være merkenavnet, produktsortimentet og kvalitet har de et forsprang på konkurrentene. Kostnadsposisjonen er normal, og Abba opplever priskonkurranse fra dagligvarekjedenes egne private labels.

Oppsummert kan vi si at Lerøy, Pronova og Abba har fulgt en differensieringsstrategi, mens Espersen og HG har satset på en kostnadslederstrategi. Ingen av selskapene har fulgt en fokuseringsstrategi.

Nordisk marin sektor er i ferd med å bli markedsdrevet

Casene vi har analysert illustrerer at det er i ferd med å skje en grunnleggende endring i nordisk marin sektor: Næringen er i ferd med å gå fra å være veldig produksjonsorientert, til å bli mer markedsdrevet. Denne dreiningen er en gradvis prosess, og tempoet er ulikt både mellom ledd i verdikjeden og mellom sammenlignbare selskaper. For bransjen som helhet mener vi at det finnes både vilje og evne til økt grad av markedsorientering og brukerdrevne innovasjoner. Samtidig er det fortsatt mye som gjenstår. Det er viktig å huske på at selskapene som har blitt analysert har blitt valgt ut fordi de er innovative – og dermed ikke er representative for bransjen som helhet. For mange selskaper er veien frem mot brukerdreven innovasjon og markedsorientering fortsatt lang.

Eksempelene vi har trukket frem viser at veien frem mot markedet og sluttbrukeren krever langsiktig og målbevisst arbeid. Å bli brukerdrevet er på ingen måte noe man bare kan bestemme seg for – det kreves en grundig forståelse av hva som skal til for å komme i en posisjon hvor dette er mulig. Hvis vi bruker Lerøy som eksempel, ser vi at dette selskapet startet med ta grep om logistikk og distribusjon, for å deretter begynne å jobbe med produkt- og kategoriutvikling. Lerøy er nå i posisjon til å ta et skritt videre, og fokusere på markedsføring og merkevarebygging.



Figur 8 *Lerøys vei mot sluttbruker*

Erfaringer fra andre, sammenlignbare næringer, som for eksempel kjøtt og kylling, viser at de selskapene som er tidlig ute, såkalte early movers, har skapt forutsetninger for at andre selskaper kan komme etter. Spørsmålet er om det samme vil gjelde for marin sektor, både i Norden som helhet og internt i de enkelte nordiske landene. Vil veien være kortere for andre selskaper, når noen har gått i forveien? Den stadig økende endringstakten på det globale markedet stiller høye krav til de selskaper som nå skal gi seg ut på denne ferden.

Vi mener det er mye lærdom å hente fra selskaper som har lyktes. Ved å bruke disse selskapene som rollemodeller kan andre selskaper inspireres – ikke til å kopiere, men til å skape varige konkurransefortrinn basert på egne forutsetninger og egen forretningsmodell. Casene viser at suksess skapes ved å bygge på egen historie, identitet og kjernekompetanse.

Nordic Innovation har også en viktig oppgave i å motivere næringen som helhet til å forstå betydningen av å nærme seg markedet. I en globalisert verden må nordisk kompetanse utnyttes til å skape produkter som foretrekkes av konsumentene – og som er vanskelige å imitere fordi de bygger på en kombinasjon av produksjonsprosesser i toppklasse og en unik markedsforståelse. Dette medfører at det fremover blir like viktig – om ikke viktigere – å støtte strategiarbeid og forretningsmodellutvikling, som mer tradisjonell produktutvikling. Målet bør være at innovasjon i nordisk marin sektor går fra å være responsevne til å bli fremtidsrettet og proaktiv handling.



Nordic Innovation

Nordic Innovation is an institution under the Nordic Council of Ministers facilitating sustainable growth in the Nordic economies.

Our mission is to stimulate innovation, remove barriers and build relations through Nordic cooperation. We encourage innovation in all sectors, build transnational relationships, and contribute to a borderless Nordic business region.

We work with private and public stakeholders to create and coordinate initiatives which help Nordic businesses become more innovative and competitive.

Nordic Innovation Centre is located in Oslo, but has projects and partners in all the Nordic countries.

For more information: www.nordicinnovation.org