

Innovative forretningsmodeller i nordisk marin sektor

Fase 2 av prosjektet *Value Propositions i nordisk marin sektor*



Innovative forretningsmodeller i nordisk marin sektor

Fase 2 av prosjektet "Value Propositions i nordisk marin sektor"

Audun Iversen (Nofima)

Jørgen Mørch Klev, Renate Enemark Bergersen, Kristianne Storehaug og Rolf Røtnes
(Econ Pöyry)



Innhold

1	Innledning	1
2	Innovasjon skjer gjennom endring i en virksomhets forretningsmodell	2
2.1	Denne rapporten analyserer innovative bedrifter i nordisk marin sektor	2
2.2	Et rammeverk for beskrivelse av forretningsmodeller vil bli anvendt i analysen	2
2.3	Forretningsmodellanalyse kan anvendes til å kartlegge innovasjonsmuligheter	3
2.4	Innovasjoner kan være av tre kategorier	4
3	Konkrete casestudier illustrerer hvordan innovasjon har funnet sted i nordisk marin sektor	6
3.1	Kriterier for valg av representative caser	6
3.2	Fem utvalgte cases får frem innovasjonsbredden i nordisk marin sektor	7
3.3	Lerøy representer overgangen fra eksportselskap til helhetlig sjømatkonsern	7
3.3.1	Norsk havbruksnæring på 1990-tallet: norsk fisk ut til verden	9
3.3.2	Eksempelet fra Lerøy viser at man ikke må være redd for å utfordre spillereglene	13
3.4	Pronova representerer innovativ og banebrytende utnyttelse av marine råvarer ...	14
3.4.1	Frem mot 80-tallet var fiskeolje først og fremst et råstoff for industrien	17
3.4.2	Eksempelet fra Pronova viser at eksisterende kompetanse kan gi grunnlag for suksess i nye markeder	21
3.5.1	Lokale produsenter på 1990-tallet: holdbart råstoff til et internasjonalt marked	24
3.5.2	Espersens eksempel illustrerer at man ikke skal la seg begrense av geografiske grenser	28
3.6	HG representerer kvalitetsheving gjennom vertikal integrasjon	29
3.6.1	Lokale produsenter på 1990-tallet	31
3.6.2	HGs eksempel illustrerer kompetanse fra et ledd i verdikjeden med suksess kan overføres til et annet	35
3.7	Abba – fra tradisjon til moderne matvare	36
3.7.1	Abbas forretningsmodell illustrerer en klar bevegelse i retning av sluttkundene	37

4	Innovasjonsprosessene er uttrykk for forskjellige konkurransestrategier	38
4.1	Casebedriftenes innovasjonsprosesser har forskjellige drivere	38
4.2	Innovasjonsprosessene er uttrykk enten for en kostnadslederstrategi eller en differensieringsstrategi	39
4.3	Nordisk marin sektor er i ferd med å bli markedsdrevet	42
5	Momenter til læring og inspirasjon	44
	Litteraturliste	45

1 Innledning

Denne rapporten oppsummerer fase 2 av studien Value proposition i nordisk marin sektor. Denne studien ble igangsatt med et todelt formål:

- å gi bedrifter i marin sektor ideer og eksempler knyttet til ulike forretningsmodeller og verdiforslag, som de kan lære av og anvende i sine interne strategiprosesser
- gi innspill til hvordan nasjonale og nordiske innovasjonssystemer kan fremme utvikling av nye forretningsmodeller og konsepter i marin sektor

I studiens første fase ble markedet for sjømat kartlagt, de marine verdikjedene analysert og verdiskapningen i hvert ledd gjennomgått. Nordisk marin sektors evne til innovasjon ble videre drøftet på overordnet nivå. Resultatene er oppsummert i rapporten Markeds- og verdikjedeanalyse.

Denne rapporten beskriver hvordan innovasjon kan finne sted hos bedrifter i marin sektor, og hvordan innovasjon stiller krav til endring i en bedrifts forretningsmodell. Vi har valgt å legge stor vekt på formidling av konkrete eksempler og beskrivelse av læringspunkter, og mindre på presentasjon og drøfting av metodiske og teoretiske valg. Bakgrunnen for dette er et tydelig ønske om å ha bedrifter i næringen som målgruppe. Vårt håp er at denne rapporten kan være til inspirasjon for alle de marine bedrifter som må tilpasse seg et marked i stadig raskere endring.

2 Innovasjon skjer gjennom endring i en virksomhets forretningsmodell

2.1 Denne rapporten analyserer innovative bedrifter i nordisk marin sektor

Når næringer i høykostland er konkurransedyktige, i betydningen av å kunne selge sine produkter i konkurranse med andre land, skjer det i stor grad takket være utstrakt innovasjonsevne. Det er to typer innovasjon som har bidratt til nordisk marin sektors konkurranseevne. På den ene siden er det verdiskapende innovasjoner, der næringen klarer å skape unike produkter eller unike løsninger. På den andre siden har man i nordisk sjømatnæring sett stadige produktivitetsforbedringer, gjennom restrukturering, effektivisering og automatisering.

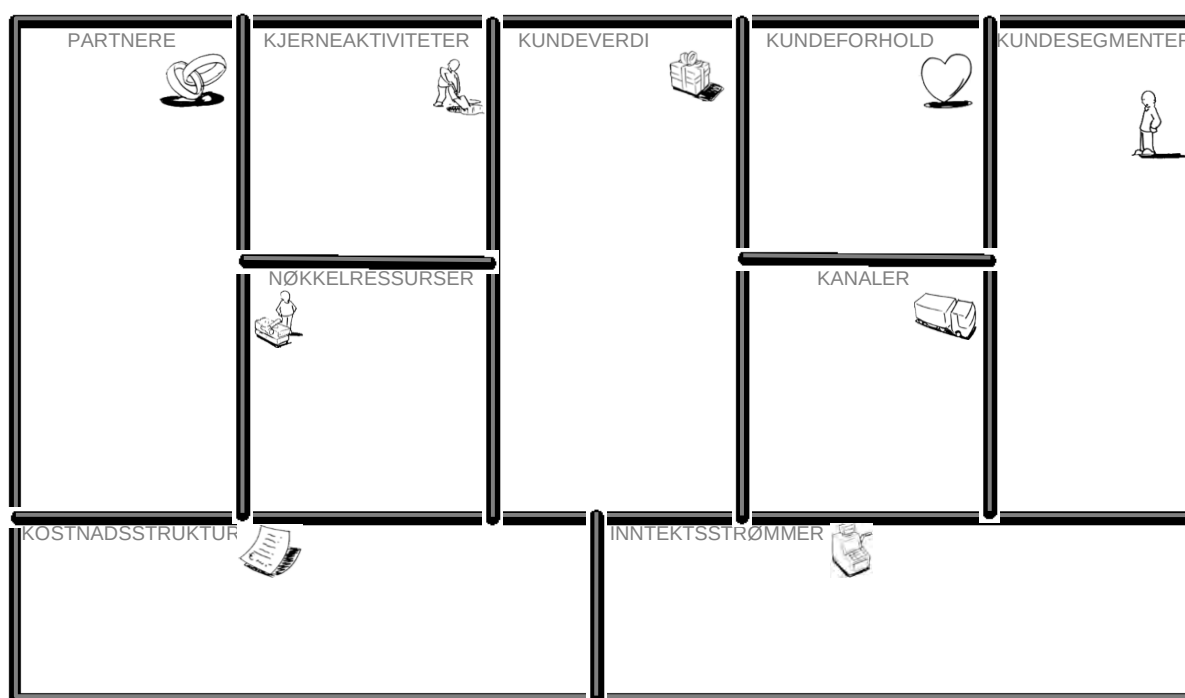
Konkurransedyktige næringer er næringer som gjør ting smartere, som produserer unike og etterspurte produkter, og som har en høy produktivitet og produktivitsvekst. I denne rapporten vil vi, med utgangspunkt i et knippe bedrifter, illustrere hvordan nordisk marin sektor har vært og er innovativ. Vi vil ha et særlig fokus på brukerdreven innovasjon: i hvilken grad er innovasjonen brukerdreven i dag, og hvordan kan den bli det i fremtiden.

De fleste vellykkede innovasjoner som er levedyktige over tid krever at bedriftens forretningsmodell endres, ofte på grunnleggende vis. Vi vil derfor kartlegge forretningsmodellene til de utvalgte bedriftene.

2.2 Et rammeverk for beskrivelse av forretningsmodeller vil bli anvendt i analysen

Begrepet "forretningsmodell" blir ofte anvendt i diskusjoner knyttet til selskapers strategi- og utviklingsprosesser, og det er mange ulike oppfatning av hva begrepet innebærer. For å sikre felles forståelse, samt etablere et rammeverk for en entydig beskrivelse, vil vi benytte modellen som er illustrert i Figur 1.

Figur 1 Rammeverk for forretningsmodell



Kilde: Alexander Osterwalder (2010)

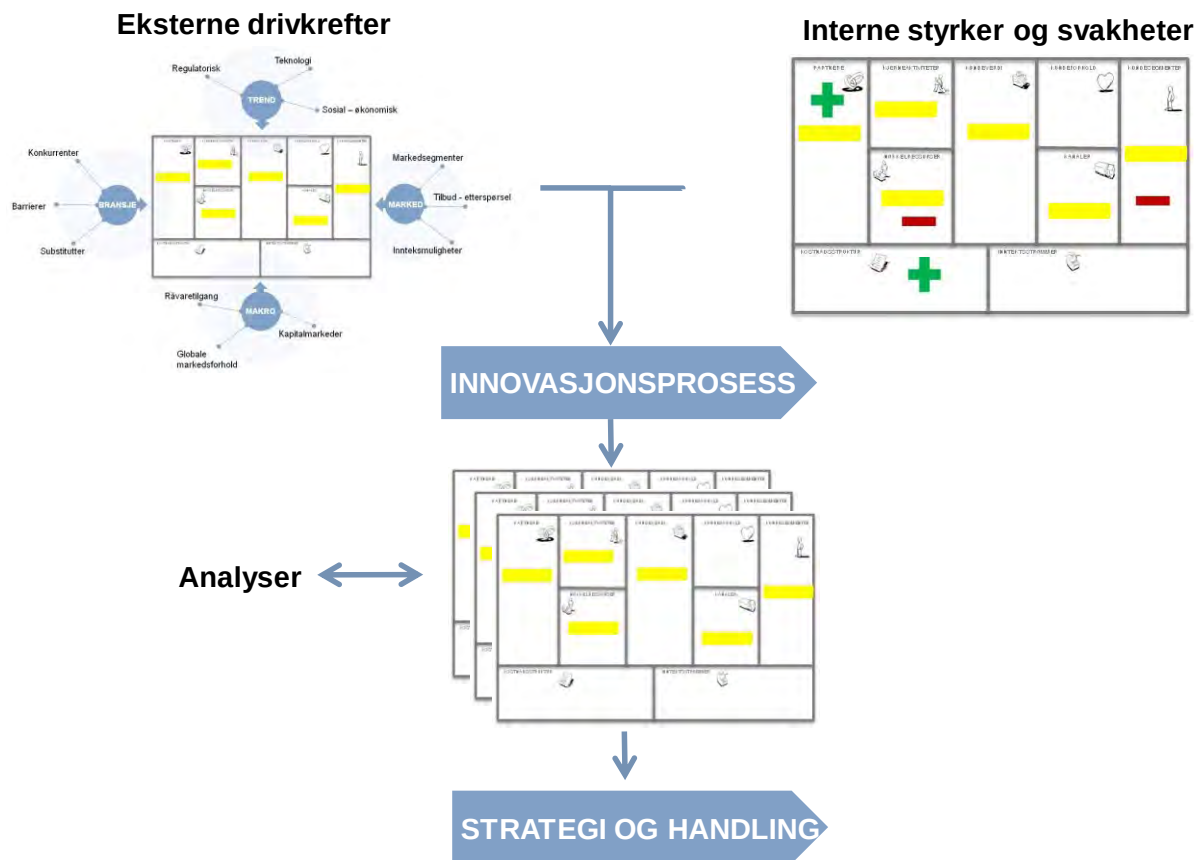
Denne modellen illustrerer hvilke elementer en virksomhet må ivareta, og hvilke relasjoner disse elementene har i forhold til hverandre. Modellen skal leses fra høyre til venstre: ett eller flere *kundesegmenter* er utgangspunktet for enhver virksomhet. Bedriften tilfredsstiller kundenes behov gjennom å levere en eller annen form for *kundeverdi*. For at denne verdien skal kunne leveres til kundene, må den tilgjengeliggjøres gjennom forskjellige typer *kanaler*, og baserer seg på et *kundeforhold*. Når kundene kjøper virksomhetens produkter eller tjenester genereres en *inntektsstrøm*. For å produsere produktene eller tjenestene er bedriften avhengig av et sett med *nøkkelressurser* og *kjerneaktiviteter*. Som regel samarbeider bedriften også med utvalgte *partnere*. Summen av dette generer selskapets *kostnadsstruktur*.

I denne rapporten kommer vi til å anvende modellen over for å beskrive hvor utvalgte selskapers innovasjon har sitt utgangspunkt, og hvordan elementene i selskapenes forretningsmodell endres for å gjennomføre innovasjonen. Vi vil gi kortfattede og poengterte beskrivelser, der formålet er å formidle essensen i utviklingen som har funnet sted. Vårt håp er at suksesshistoriene som presenteres i denne rapporten kan være til inspirasjon og oppmuntring for andre selskaper i nordisk marin sektor.

2.3 Forretningsmodellanalyse kan anvendes til å kartlegge innovasjonsmuligheter

Rammeverket for forretningsmodellanalyse kan være et godt utgangspunkt for andre selskaper til å kartlegge egne innovasjonsmuligheter. Prosessen bør starte med en analyse av de eksterne drivkrefter som påvirker selskapets omverden. Deretter kartlegges selskapets styrker og svakheter i forhold til endringer i omverdenen. Ut i fra dette kan alternative fremtidige forretningsmodeller skisseres, og en endelig strategi kan utarbeides.

Figur 2 *Prosess for kartlegging av innovasjonsmuligheter*



Kilde: Econ Pöyry

Denne fremgangsmåten ligger bak analysene som presenteres i kommende kapitler.

2.4 Innovasjoner kan være av tre kategorier

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.

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 alle tre 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 utover pris.

Innovasjon har altså forskjellige drivere, og vil dermed ha utgangspunkt i forskjellige deler av forretningsmodellen. I det følgende vil vi, for de valgte casebedriftene, beskrive hvor "locus of innovation", det vil si hvor det innovative tyngdepunktet, befinner seg, og hvordan det påvirker øvrige elementer i forretningsmodellen. I beskrivelsen av casebedriftenes forretningsmodeller vil vi fokusere på det mest vesentlige, for å få frem hovedpoengene og understreke avgjørende utviklingstrekk.

Det kan være visse forskjeller mellom de nordiske landene, men tidligere studier har i alle fall vist at norsk fiskerinæring er bedre på prisdrevne og teknologidreven innovasjoner enn på brukerdrevne. Med utgangspunkt i casene vil vi til slutt drøfte hvorvidt dette fortsatt er tilfelle, og hva utsiktene for brukerdreven innovasjon i nordisk marin sektor synes å være fremover.

3 Konkrete casestudier illustrerer hvordan innovasjon har funnet sted i nordisk marin sektor

3.1 Kriterier for valg av representative caser

Casene som presenteres i denne rapporten er valgt for å synliggjøre en innovasjon, en forretningsmodell eller et tankesett som skiller seg positivt ut sett med nordiske øyne. Vi har lagt vekt på følgende kriterier når vi har søkt etter gode caser:

- Geografisk spredning: casene skal stamme fra forskjellige nordiske land
- Ulike ledd i verdikjeden: casene skal illustrere forskjellige ledd i verdikjeden
- Forskjellige stadier av innovasjonsprosessen: prosessene som beskrives skal ha kommet til forskjellige stadier
- Forskjellige fiskeslag: innovasjonene som trekkes frem skal anvende forskjellige typer råstoff
- Følge opp hovedfunnene i markeds- og verdikjedianalysen (rapport 1 i denne studien), herunder:
 - Nordisk samarbeid i verdikjeden
 - Fra enkeltprodukt til kategori
 - Fra proteinkilde til delikatesse
 - Marint biråstoff byr på store muligheter
 - Push vs. Pull (dekke etterspørselsdrevne verdikjeder)
 - Tradisjonelle vs moderne verdikjeder

Flere av bedriftene vi hadde identifisert som gode caser takket nei til deltakelse i studien. Begrunnelsene varierte: noen mente at marin sektor i de nordiske landene er så forskjellig at et eksempel fra ett land har liten overføringsverdi til selskaper i andre nordiske land. Andre var lite interessert i å la en vellykket innovasjon bli gjenstand for analyse, av frykt for imitasjon fra konkurrentene.

Det er interessant å reflektere over hva denne type begrunnelse forteller om holdninger og modenhet i forhold til innovasjon. Når det er pris eller teknologi som er driveren bak innovasjon, dreier det seg ofte om å implementere konkrete løsninger, som relativt enkelt kan etterlignes av konkurrentene. Når det er markedet og brukerne som er utgangspunktet for innovasjonsprosesser, dreier det seg i større grad om å forstå trender og utviklingstrekk, og om evne til å omsette denne forståelsen til konkrete strategier. Dette er prosesser som er vanskeligere å imitere, fordi de bygger på et tankemønster som det kan ta årevis å utvikle. Responsen vi møtte kan tyde på at fokuset hos en del selskaper i nordisk marin sektor ligger på teknologi- og prisdrevne innovasjoner, fremfor de markedsdrevne.

3.2 Fem utvalgte cases får frem innovasjonsbredden i nordisk marin sektor

Nedenfor vil vi beskrive innovasjonsprosessen som har funnet sted hos følgende selskaper:

- Lerøy (Norge)
- Pronova Biopharma (Norge)
- Espersen (Danmark)
- HG HG (Island)

Disse selskapene har prosjektgruppen besøkt og intervjuet. I tillegg har vi med en mer kortfattet beskrivelse av Abba (Sverige). Dette selskapet har vi kun intervjuet per telefon, og det får en mer overflatisk omtale. Prosjektets ressursramme ga ikke anledning til å inkludere flere fulle casestudier, men vi valgte å inkludere Abba for å få frem interessante trekk ved dette selskapets tilnærming til brukerdreven innovasjon.

Hver beskrivelse vil starte med en kort innledning, som begrunner hvorfor selskapet er valgt. Deretter følger en beskrivelse av selskapet og innovasjonsprosessen det har vært igjennom. Denne beskrivelsen danner utgangspunkt for en analyse av det innovative tyngdepunktet, og endringene i selskapets forretningsmodell.

Beskrivelsen av selskapet og innovasjonsprosessen er kvalitetssikret og godkjent av det aktuelle selskapet, mens innledningen og analysen står for prosjektgruppens regning.

3.3 Lerøy representerer overgangen fra eksportselskap til helhetlig sjømatkonsern

Den norske havbruksnæringen har hatt en eksplosiv vekst de siste 25 årene: den norske lakseproduksjonen har blitt omtrent tjuedoblet, fra 50.000 tonn i 1985 til ca 1 million tonn i 2010. I hele denne perioden har det europeiske markedet vært det viktigste. Produksjonskostnader og priser har vært synkende, men veksten hadde ikke vært mulig uten at etterspørselen også hadde vokst jevnt og trutt. En viktig del av forklaringen på etterspørselsveksten er nok at laks har blitt mye mer tilgjengelig i butikkene, i et større utvalg. I store dagligvarebutikker finner man nå hele hyller eller hele frysedisker fylt med laks: røkt, fersk, frossen og i ulike bearbeidingsgrader. Laksen har gått fra å være et enkeltprodukt til å bli en varekategori.

- *Synkende produksjonskostnader*
- *Økende etterspørsel*
- *Økende utvalg*

Det er mange selskaper som har tatt del i denne veksten, og vi har valgt ut ett som utmerker seg på flere vis. I det følgende vil vi presentere Lerøys utvikling, og drøfte hvilke forutsetninger og strategiske valg som ligger bak suksessen selskapet har oppnådd. Vi vil også drøfte hvordan Lerøy skiller seg fra andre oppdrettsselskaper.

Lerøy – et sjømateventyr

Lerøys historie går tilbake til 1800-tallet

Lerøys historie strekker seg tilbake til slutten av 1800-tallet, da Ole Mikkel Lerøen begynte sitt utsalg av fersk fisk på torget i Bergen. Virksomheten utviklet seg gradvis til å omfatte detaljutsalg i Bergen, omsetning av levende skalldyr, og en gryende eksportforretning. I 1939 startet Hallvard Lerøy sr. og Elias Fjeldstad det som i dag er Lerøy-gruppens største salgsselskap, Hallvard Lerøy AS. Kommersialisering av nye produkter, samt utvikling av nye markeder, var et av deres sterkeste kjennetegn, og en ånd som fortsatt lever i bedriften.

På slutten av 1990-tallet startet utviklingen mot et helhetlig sjømatkonsern

1990-tallet var et avgjørende tiår for Lerøy. Selskapet ble børsnotert, og gjennomførte en rekke oppkjøp og fusjoner. En felles driver bak disse endringene var ønsket om å utvikle seg fra et salgsselskap til et helhetlig sjømatkonsern med aktiviteter i alle ledd av verdikjeden. Gjennom børsnoteringen skaffet Lerøy seg tilgang på kapital, som muliggjorde oppkjøp av selskaper som ga kontroll over større deler av verdikjeden. På denne måten bygde Lerøy sakte men sikkert en plattform for å kontrollere produktet hele veien fra råvare til ferdig bearbeidet vare.

Nasjonal distribusjon er avgjørende for innpass hos supermarkedskjedene

Etter å ha tatt kontroll bakover i verdikjeden, handler neste skritt i Lerøys utvikling om tilgang til konsumentene. Lerøy erfarte at det var svært krevende å få supermarkedskjedene til å ta inn fiskeprodukter. Kjedene måtte forholde seg til en rekke, ofte titalls, leverandører av fisk, og ingen av disse kunne garantere stabile leveranser, verken når det gjaldt kvalitet eller mengde. Mangelen på sterke nasjonale innkjøpere gjorde at fisken med høyest kvalitet gikk til eksport, mens overskuddsfisken ble solgt lokalt. Lerøy erkjente at for å få innpass for fiskeprodukter hos de nasjonale dagligvarekjedene måtte man ha en bred og stabil nasjonal distribusjon. Gjennom oppkjøp og samarbeidsavtaler ble Sjømatgruppen opprettet i 2005, slik at Lerøy sikret seg landsdekkende distribusjon, og mulighet til å kontrollere råvareleveransene. På denne måten klarte Lerøy å tilpasse leveransene til dagligvarekjedenes krav, både med tanke på stabilitet og forutsigbarhet, og med tanke på emballasje og pakningsstørrelser. For eksempel ble størrelsen på fiskekassene standardisert, og hver kasse fikk kun inneholde ett fiskeslag.

Lerøy selv fremhever kontrollen på logistikk og distribusjon som det viktigste grepet de har gjort for å legge grunnlaget for selskapets vekst. Det er avgjørende å få den ferske fisken ut i butikk på en rask og effektiv måte. Lerøy har klart å få leveringstiden ned i 1-2 dager. Lerøy har også sikret seg kontroll over distribusjonen av egne produkter i de største utenlandske markedene, Sverige og Frankrike.

Lerøy har valgt å forholde seg til et dobbelt sett av kunder



Omsetning 2010: 8,9 mrd NOK (20% økning fra 2009)

Driftsresultat 2010: 1,58 mrd NOK (95% økning fra 2009)

Antall ansatte: 1400 i Norge, 800 i datterselskaper i Sverige, Finland, Frankrike, Portugal, UK og Tyrkia.

Lakse- og ørretproduksjon 2010: 117 000 tonn (nr. 2 i verden)

Viktigste markeder: EU (55%), Norge (15%), østlige Asia (11%). Totalt 65 land.

Som produsent av sjømatprodukter er Lerøys direkte kunder dagligvarekjedene, foredlingsindustrien og storhusholdningene, samtidig som det er konsumenten som i siste instans anvender produktet. For å lykkes er det avgjørende å forstå kjøpskriteriene til begge gruppene. Kjedenes vil ha produkter med høy margin og rask omsetning. Konsumentene vil ha kvalitetsprodukter som er enkle å tilberede. Lerøy er avhengig av å utvikle produkter som møter samtlige krav.

Dagligvarekjedene er både kunder og samarbeidspartnere

Lerøy har jobbet målbevisst mot de store dagligvarekjedene for å få innpass for sine produkter. Tradisjonelt har fisk hatt lav anseelse og prioritet i handelen, fordi omsetningen og marginen har vært lav. Samtidig har ikke dagligvarekjedene hatt sterke partnere å jobbe sammen med for å endre denne situasjonen. Lerøy har gått inn for å være nettopp en slik partner, og har blant annet satset målbevisst på kursing av de ansatte i fiskedisken. Det er imidlertid ikke fiskedisken (der våtproduktene, dvs. fersk ubearbeidet fisk selges), men ferskvaredisken (hvor de tørre, dvs. bearbeidede men fortsatt ferske fiskeprodukter befinner seg), som fremheves som det viktigste satsingsområdet fremover. Dette skyldes en klar forventning om at det er markedet for bearbeidede produkter som kommer til å vokse mest.

Lerøy tilbyr et helhetlig middagskonsept til sluttkonsumentene

Megatrendene innen mat (helse, lettvinhet, smak og miljø) gir god drahjelp for salg av sjømatprodukter, og er med på å prege Lerøys tilnærming til produktutvikling. Lerøys hovedmålgruppe er unge, moderne konsumenter som er opptatt av helse, sunnhet og/eller lettvinhet. Selskapet har satset mye på utvikling av nye produkter som er enkle og raske og tilberede. "Produkt" i denne sammenheng betyr ikke kun det fysiske matproduktet, men kundens helhetlige opplevelse, formidlet gjennom innpakning, oppskrift på baksiden av pakningen eller på Lerøys hjemmesider. Målet er å guide konsumenten gjennom hele måltidet, fra kjøpet i butikk, via tilberedelsen hjemme til selve middagen.

Fra enkeltprodukt til kategori

Utviklingen av nye produkter har vært avgjørende for å vinne innpass både hos dagligvarekjedene og hos konsumentene. Gjennom et kontinuerlig fokus på produktutvikling har Lerøy bidratt til at særlig laks de siste 15-20 årene har gått fra å være et enkeltprodukt (mest hel fisk eller filet) til å bli en kategori, med et bredt spekter av produkter og stor eksponering i detaljhandelen. I dette arbeidet har et tett samarbeid med dagligvarekjedene og en forståelse for konsumentens preferanser vært viktige forutsetninger for å lykkes. Utviklingen av tilbudet til konsumenten har vært avgjørende for at konsumet av laks har blitt tjuedoblet siden 1985, og tjener som er forbilde for utviklingen av andre fiskeslag.

3.3.1 Norsk havbruksnæring på 1990-tallet: norsk fisk ut til verden

På begynnelsen av 1990-tallet, da oppdrettsnæringens vekst begynte å skyte fart, ble produksjonsprosessen og salgsprosessen som regel håndtert av forskjellige selskaper. Oppdretterne sørget for at fisken ble produsert, mens eksportørene tok seg av salget. Laksen gikk i all hovedsak ubearbeidet ut av landet. Dette gjaldt også Lerøy, som hadde hovedfokus på eksport av hel fisk, i hovedsak laks. Godt over halvparten av Lerøys samlede salg gikk til land i Europa. Kina og Sør-Øst Asia utgjorde det nest største markedet, mens hjemmemarkedet kun stod for ca. 10 prosent av salget.

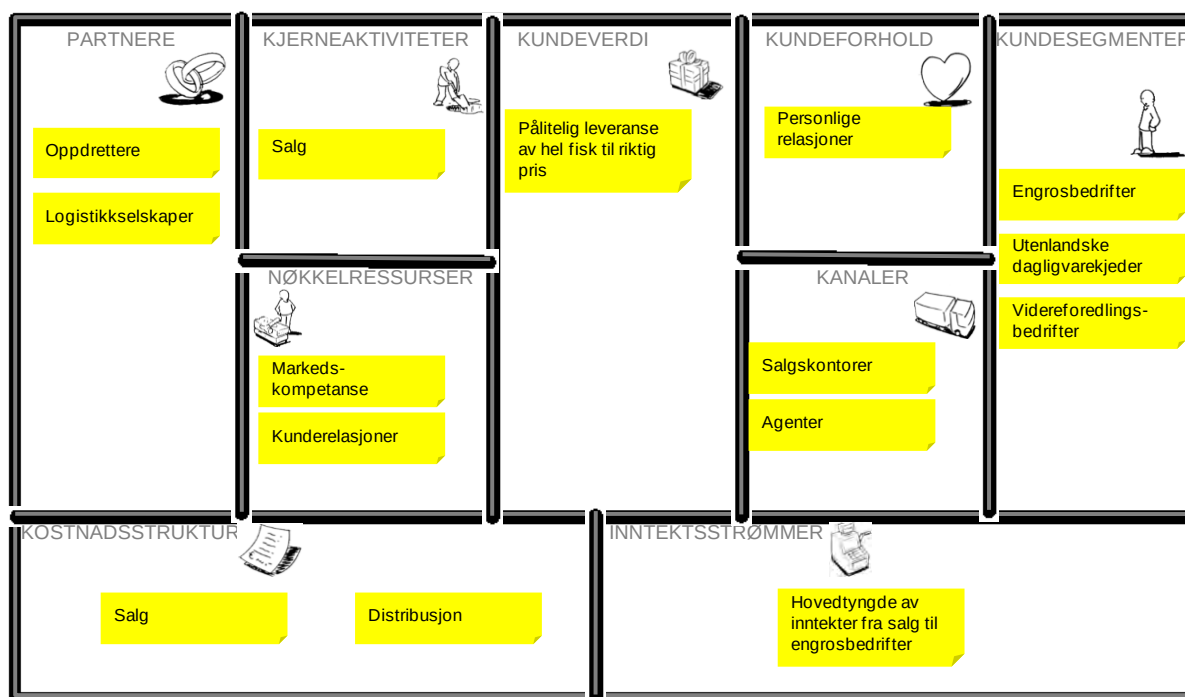
Salget baserte seg ofte på personlige relasjoner, og ble håndtert via agenter og salgskontorer i de utenlandske markedene. Utenlandske engrosbedrifter utgjorde som regel hovedtyngden av kundene, men en del fisk gikk også til videreforedlingsbedrifter samt i

økende grad, til supermarkedskjeder som begynner å hoppe over engrosleddet for å håndtere sine innkjøp direkte.

Med voksende produksjon, og med de krav som stilles til eksport av fersk fisk, ble distribusjonen viktig, og logistikkelskapene var avgjørende samarbeidspartnere.

Den generiske forretningsmodellen for lakseeksportører er oppsummert i Figur 3.

Figur 3 Generisk forretningsmodell for salgsselskaper innen fisk



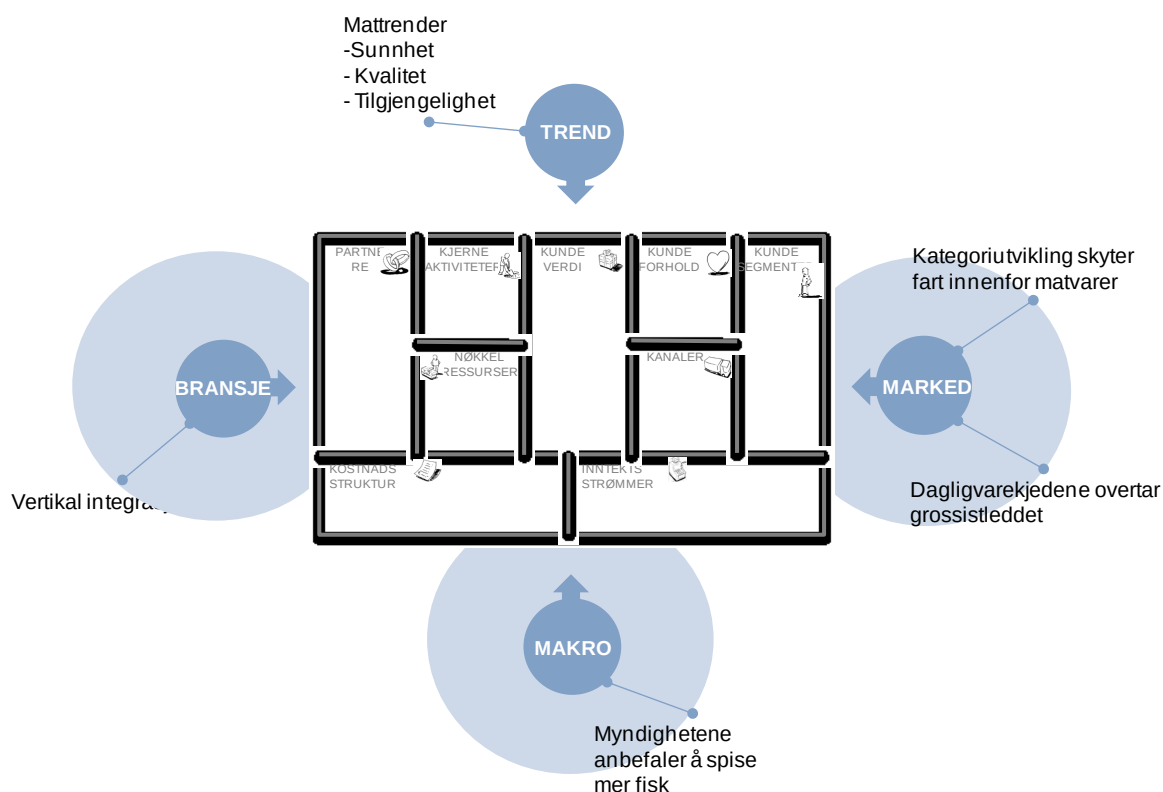
Kilde: Econ Pöyry og Nofima

De siste 20 årene har vi sett at flere av megatrendene for matkonsum også har formet konsumet av fisk. Forbrukernes ønsker å ha tilgang på mat som er sunn, av god kvalitet og samtidig enkel å tilberede. Norske helsemyndigheter anbefaler hvitt kjøtt fremfor rødt og inntak av fisk 2-3 ganger i uken. I takt med at utvalget av kyllingbaserte produkter øker, skyter salget av kylling i været. Det samme ser vi så for laks: med større sortiment, i både ferskvaredisken og frysedisken, øker konsumet jevnt og trutt.

Samtidig endres strukturen i dagligvarehandelen. Dagligvarekjedene begynner å håndtere innkjøpsfunksjonene direkte, gjennom å bygge egne grossistfunksjoner. I kraft av sin størrelse får de økt forhandlingskraft, og deres ønske om stabile og lave priser presser marginene. For å kunne betjene stadig større kunder, blir vertikal integrasjon viktig i oppdrettsnæringen: salgsleddet ønsker større kontroll over produksjonsleddet for å sikre stabile leveranser og senke kostnadene.

Disse endringene påvirker fiskeeksportørenes forretningsmodell, slik Figur 4 illustrerer.

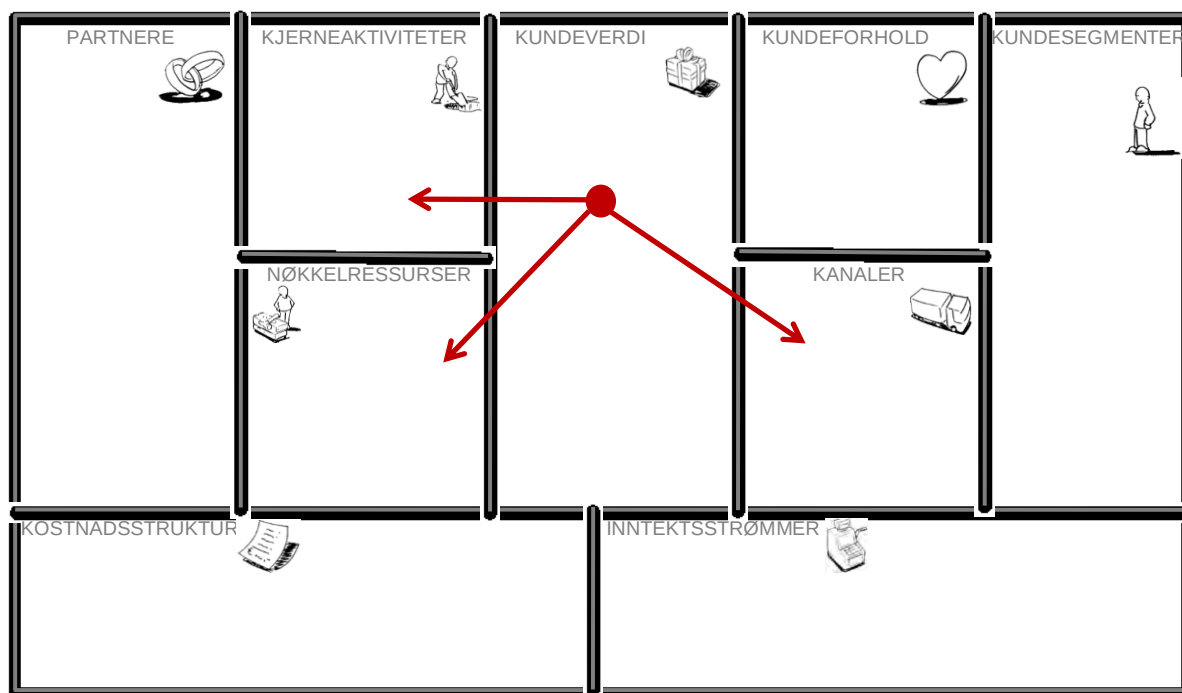
Figur 4 Drivkrefter som utfordrer forretningsmodellen til salgsselskaper innen fisk



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

Drivkreftene er de samme for hele bransjen, men med ulike ressursmessige forutsetninger er det store forskjeller i hvordan utfordringene håndteres og mulighetene utnyttes. Lerøys respons består i å fornye verdiforslaget til sine kunder. Selskapet fanget opp at dagligvarekjedene var åpne for å introdusere mer fisk i sine sortimenter, men at det var avgjørende at leveransene var stabile både i mengde og kvalitet. Lerøy innså at fiskens begrensede holdbarhet var en utfordring, og at en effektiv distribusjon av fersk fisk var veldig viktig. Det var nødvendig med en rekke endringer i Lerøys forretningsmodell, både når det gjaldt kjerneaktiviteter, nøkkelressurser og kanaler. Figur 5 illustrerer hvordan innovasjonsprosessen har sin kjerne i en målsetning om å skape en ny verdi for kundene, og påvirker hvilke kjerneaktiviteter, nøkkelressurser og kanaler som må inngå i forretningsmodellen.

Figur 5 Locus of innovation i Lerøys forretningsmodell på slutten av 1990-tallet



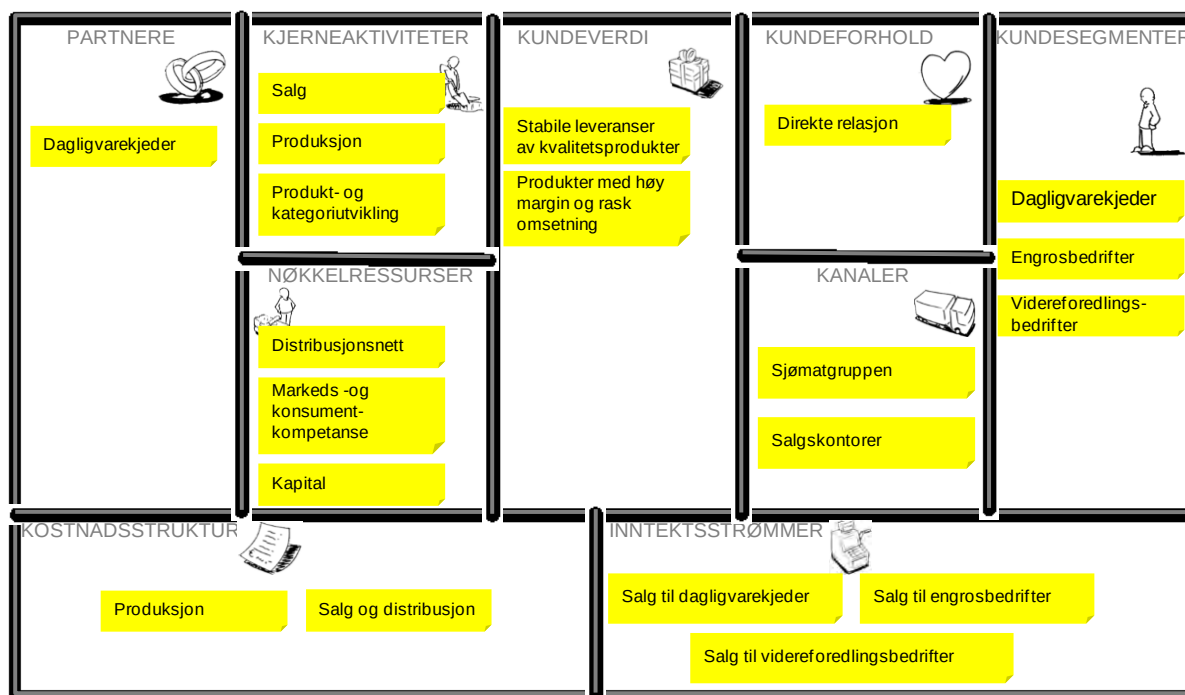
Kilde: Econ Pöyry og Nofima

For å få mer stabil tilgang på fisk av god kvalitet kjøper Lerøy seg opp i oppdrettsnæringen. For å ha mulighet til dette må de sikre seg en ny nøkkelressurs, *kapital*, som hentes inn gjennom å børsnotere selskapet, og gjennom oppkjøpene blir *produksjon* en av selskapets kjerneaktiviteter. Den ferske fisken måtte ut i butikken så fort som mulig, og Lerøy tar grep om distribusjonen gjennom å danne en ny kanal, *Sjømatgruppen*. Gjennom dette nye selskapet sikres en effektiv og landsdekkende leveranse av fisk, og det nye *distribusjonsnett* blir en nøkkelressurs for Lerøy.

Med disse grepene er den første suksessen sikret: Lerøy får innpass hos de store norske dagligvarekjedene, og hjemmemarkedets andel av samlet omsetning stiger betraktelig. Kampen om hylleplassen er imidlertid hard, og det holder ikke å tilby et enkelt basisprodukt. Kjedene forventer at leverandørene tilbyr nye produkter med rask omsetning og høy margin. Gjennom en målbevisst satsing på *produkt- og kategoriutvikling* kan Lerøy tilby laks ikke bare som enkeltprodukt, men som en hel kategori av forskjellige lakseprodukter.

Summen av disse grepene resulterer i en ny forretningsmodell, slik *Figur 6* illustrerer.

Figur 6 Lerøys forretningsmodell i 2011



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

3.3.2 Eksempelen fra Lerøy viser at man ikke må være redd for å utfordre spillereglene

Lerøys suksess illustrerer hvordan en grunnleggende forståelse for markedet kan danne utgangspunkt for en kontinuerlig innovasjonsprosess. Gjennom å forstå hvilke drivkrefter som påvirket næringen, og hvordan disse kunne utnyttes, har Lerøy trinnvis endret egen forretningsmodell og tatt grep om verdikjeden. Selskapet har bygget på eksisterende kjernekompetanse, og utvidet den til å dekke nye behov.

Historien om Lerøy kan inspirere andre selskaper i marin sektor til å:

- Forstå hvordan drivkrefter som påvirker selskapets forretningsmodell kan utnyttes
- Være proaktiv – gjør noe med utfordringene i markedet/verdikjeden, ikke vent på at de skal løse seg
- Se hele bildet – forstå ikke bare dine kunders behov, men også sluttkundene
- Ta utgangspunkt i selskapets kjernekompetanse – men ikke vær redd for å gjøre nødvendige endringer

3.4 Pronova representerer innovativ og banebrytende utnyttelse av marine råvarer

Fiskeolje har lange tradisjoner både utenfor og innenfor Nordens grenser. Opprinnelig ble den brukt til praktiske formål, som for eksempel mykning av lær. Den første indikasjonen på fiskeoljens helsemessige egenskaper kom med bruken i dyrefôr. Inspirert av fiskeoljens positive virkning på kvegets skinn, begynte bøndene å smøre fiskeolje på sår og betennelser. Fiskeoljens plass i historien ble for alvor befestet da legene på 1800-tallet ga formell anerkjennelse til dens ernæringsmessige betydning. Tradisjonelle fiskeoljer er i dag en begrenset ressurs med et årlig tilgjengelig volum på i underkant av 1 million tonn. Oppdrettsnæringen forbruker 68 % til produksjon av fôr, mens 13% går til humant forbruk. Det er særlig ingrediensindustriens etterspørsel etter omega-3 som har bidratt til en økning i human konsum fra 5 % til 13 % i løpet av de siste tyve år.¹

- *Dokumenterte helsemessige effekter av omega-3*
- *Økende etterspørsel innenfor humant konsum*

Verden har fått øynene opp for omega-3 fettsyrenes helsemessige gevinster, og Norge har inntatt en sentral posisjon når det gjelder å ivareta den økende etterspørselen. Vi har valgt å se nærmere på et selskap som tidlig bestemte seg for å ta sin del av økningen innenfor humant konsum av produkter basert på fiskeoljer, og da særlig innenfor omega-3 segmentet. Pronova har gått fra å være en tradisjonell produsent av fiskeoljer, til å bli en leverandør av et høyraffinert og reseptbelagt omega-3 produkt. Vi vil først presentere Pronovas utvikling, og deretter drøfte viktige forutsetninger og strategiske valg som ligger bak transformasjonen.

¹ Kilde: Kronikk 3.mai 2011 Anders Trømborg, NOFIMA

Pronova BioPharma - fra lokal råvare til internasjonal suksess

Produksjonen av fiskeolje går tilbake til 1800-tallet

Så langt tilbake som i 1838 ble selskapet Johan C. Martens og Company opprettet i Bergen, med det formål å drive handel med fisk- og torskeleverolje. Etter hvert spesialiserte de seg på raffinering av torskeleverolje og andre marine oljer. Over et århundre senere, i 1935, ble fiskeoljefabrikken Jahres Fabrikker grunnlagt i Sandefjord. Dette firmaets formål var opprinnelig å herde hvalolje for anvendelse i blant annet produksjon av margarin. Etter hvert som det ble fanget mindre hval ble også loddeolje og sildeolje anvendt. Fabrikkene begynte etter hvert å produsere fettsyrer til en rekke anvendelser, som stearinlys, bildekk, vaskemidler og kosmetikk.

Interessen for omega-3 våknet på 70-tallet

Interesse for omega-3 tok til etter at danskene Hans Olaf Bang og Jørn Dyerberg publiserte en studie i 1971, der de rapporterte om lav forekomst av hjertesykdommer blant eskimoer på vestkysten av Grønland, til tross for at de hadde en fettrik kost. Bang og Dyerberg mente dette hang sammen med eskimoenes høye inntak av sel, hval og hvalross, som inneholder mye omega-3. Mer forskning fulgte, og i 1982 ble forskerne Bergstrom, Samuelsson og Vane tildelt Nobelprisen for forklaringen på sammenhengen mellom mangel på essensielle fettsyrer og sykdom.

Norsk Hydro så potensialet i omega-3-fettsyrer, men hadde ikke kunnskap om råstoff og produksjonsprosess. De kjøpte derfor først opp Johan C. Martens og Company i 1984, og deretter Jahres Fabrikker i 1988. I 1992 fusjonerte de to selskapene, og dannet Pronova Biocare.

Rendyrket satsning gjorde utviklingen fra hvalolje til omega-3 mulig

Kombinasjonen av hundreårig kompetanse på fiskeolje og et klart fokus på å utvikle omega-3-basert helsekost og legemidler bar snart frukter. Pronova utviklet en unik renseteknologi, som gjorde det mulig å fjerne miljøgifter fra fiskeoljen og oppnå en enestående renhet. Gjennom produksjonsprosessen, som ble patentert, utnyttet fettsyrene fra fet fisk til å produsere konsentrert råolje med et omega-3 innhold på 90 prosent.

Produksjon har vært og er én av Pronovas kjerneaktiviteter. Pronova har i dag to produksjonsanlegg, et nybygd anlegg i Kalundborg i Danmark, og et anlegg i Sandefjord som ligger der Jahres Fabrikker en gang lå. Den unike produksjonsprosessen kunne imidlertid ikke på egenhånd sikret Pronovas enestående suksess – suksessformularet bestod i kombinasjonen av ferdige produkter og forskningsresultater.



Omsetning 2010: 1,64 mrd NOK (8% nedgang fra 2009)

Resultat (EBIT) 2010: 280 mill NOK (49% nedgang fra 2009)

Produksjon i 2010: 1747 tonn (8% økning fra 2009)

Antall ansatte 2010: 297 årsverk

Viktigste markeder: USA (45%) og Italia(10%). Selges i nærmere 60 land.

*Viktigste produkt: Omacor/Lovaza
Produktet har ulike navn avhengig av*

Tydelige forskningsresultater har vært døråpnere for markedet

Helt fra begynnelsen har Pronova satset tungt på forskning og utvikling. Selskapet har selv stått for de tidlige utviklingsfasene, og samarbeidet med eksterne miljøer for å få gjennomført videre forskning. Blant annet i Italia, som historisk sett er et sterkt fisk- og fiskeoljemarked, har det blitt gjennomført store og avgjørende studier basert på akademisk forskning.

Kliniske studier har helt fra starten vist gode resultater for Pronovas produkt, og i 1992 ble det første godkjente produktpatentet innvilget. I 1994 ble første regulatoriske godkjenning av legemiddelet for behandling av pasienter med hypertriglyseridemi innvilget i EU, og legemiddelet ble samme år lansert i Italia. I 1999 oppnådde legemiddelet regulatorisk godkjenning i Europa for behandling av pasienter med gjennomgått hjerteinfarkt. Pronovas produkt er det første og hittil eneste omega-3 baserte reseptbelagte legemiddel som er godkjent av de norske (SLV), europeiske (EMA) og amerikanske (FDA) legemiddelmyndigheter.

Frem til begynnelsen av 2000-tallet produserte Pronova både helsekostprodukter og legemidler. For å rendyrke Pronova Biocare som et farmasøytisk selskap, ble forbruker- og industriell virksomhet imidlertid solgt, og i 2007 endres navnet til Pronova BioPharma og selskapet børsnoteres.

Utvalgte partnere står for salg i sine segmenter

Pronova står selv for salget i Norge, mens internasjonalt anvendes partnere med rettigheter til sitt geografiske marked. Markedet for legemidler er sterkt regulert, og det er godkjenning fra det enkeltes lands myndigheter som avgjør hvordan produktet kan selges. Pronova jobber aktivt med søknadsprosess, dokumentasjon og regulatoriske forhold, men det er partneren som får markedsføringstillatelse. Markedsføringen må følge nasjonal lovgivning, og varierer dermed fra marked til marked. Det største markedet er per i dag USA, etterfulgt av Italia, Spania, Hellas og Korea.

Pronovas produkt, som har nådd et sluttbrukersalg på 1.35 milliarder dollar, markedsføres per i dag i 56 land og det er søkt om godkjenning i ytterligere 30. Utviklingsland med høy vekst, som India, Taiwan og Brasil, er et satsingsområde som det knyttes store forventninger til. Størst forventning er det imidlertid til Japan, verdens nest-største legemiddelmarked, hvor det forventes lansering i 2013.

Nye utfordringer venter

En ny konkurransesituasjon er i ferd med å oppstå, siden Pronovas Europa-patent har gått ut, og USA-patentene utløper i henholdsvis 2013 og 2017. Hittil har Pronova hatt begrenset eller ingen konkurranse, men dette vil trolig endre seg når det blir mulig å markedsføre kopipreparater.

Pronovas svar på utfordringen er todelt: kostnadseffektivisering og produktutvikling. Det nye produksjonsanlegget i Kalundborg, og en nedbemanningsprosess i 2010 bidrar til en mer effektiv produksjonsprosess. Selskapet arbeider videre med ytterligere prosessforbedringer som i løpet av 2014 skal redusere råvareavkastningen med 50% i forhold til 2009 nivået. Styrkeprøven vil imidlertid være knyttet til produktutvikling, både i form av videreutvikling av eksisterende produkt, og utvikling av helt nye produkter. Det er ventet at Pronova starter kliniske prøver i mennesker med et nytt og meget lovende legemiddel, PRC-4016, i løpet av året.

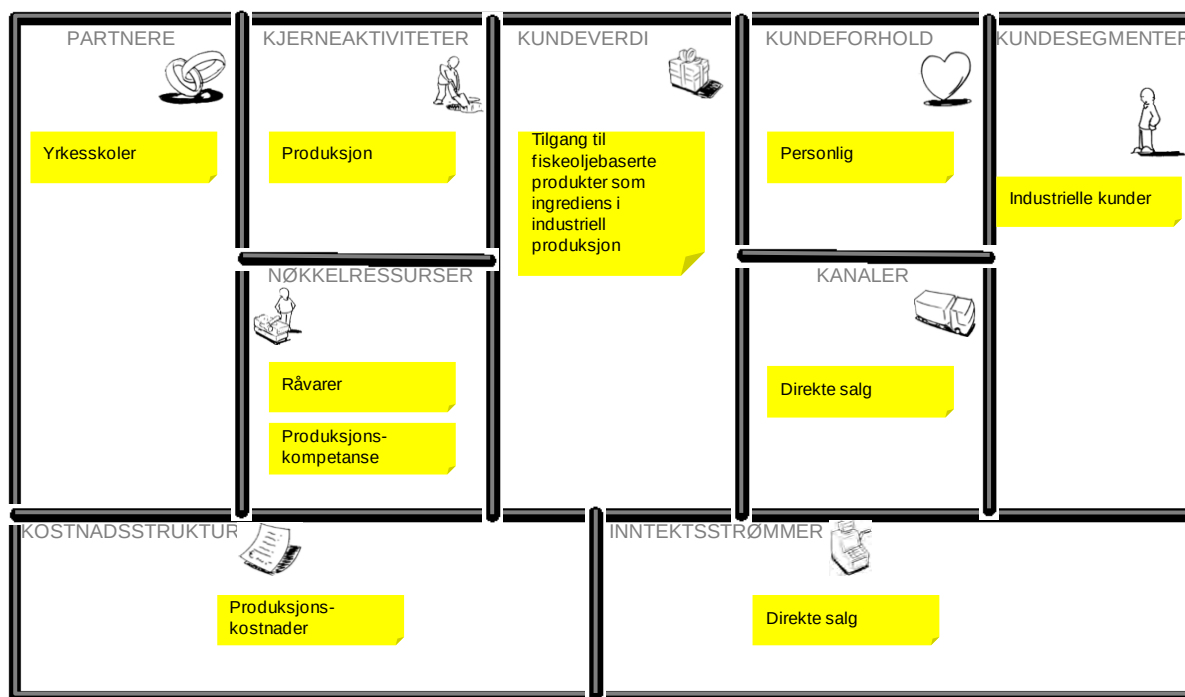
3.4.1 Frem mot 80-tallet var fiskeolje først og fremst et råstoff for industrien

Selv om fiskeoljen helsemessige effekter var veletablert, gikk hovedtyngden av fiskeoljen inn som en råvare i industriell produksjon av alt fra fôr til produksjon av stearinlys og vaskemidler. I dette bildet ble det etablert en rekke selskaper som spesialiserte seg på videreforedling av fiskeolje til en industriell råvare. I disse virksomhetene var det produksjonsprosessen som var kjernevirksomheten, og tilgang til fiskeolje som råstoff var en nødvendig forutsetning. Tilgang til produksjonskompetanse og fagarbeidere var ofte en knapphetsfaktor, og dette førte til at industrien etablerte tette bånd til lokale yrkesskoler for å sikre god tilgang på kvalifisert industriell arbeidskraft.

Kundene var industrielle, og ble håndtert gjennom direkte salgskanaler. Markedet var stort sett etterspørseldrevet, med stor grad av langsiktighet både i kontrakter og kundeforhold.

Den generiske forretningsmodellen for produsenter av fiskeoljebaserte produkter til industrien er oppsummert i Figur 7.

Figur 7 Generisk forretningsmodell for produsenter av fiskeoljer til industrielt bruk

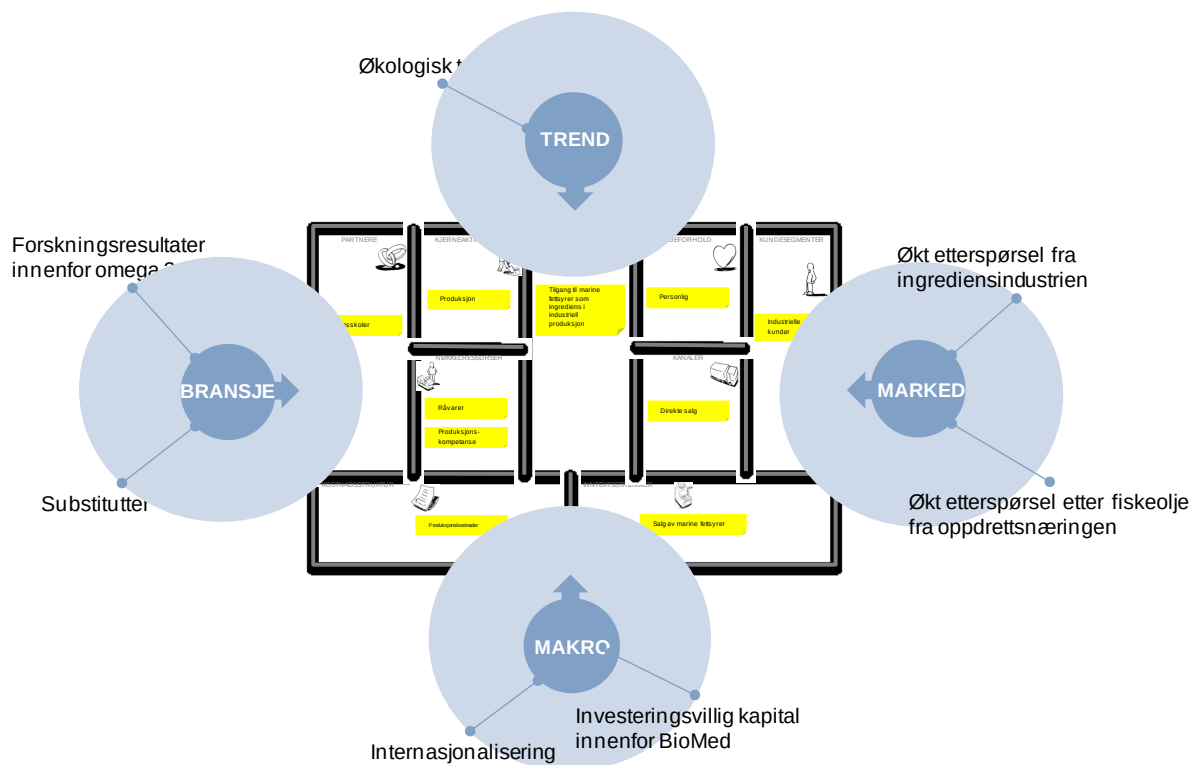


Kilde: Econ Pöyry og Nofima

På 80-tallet inntreffer det flere endringer i omgivelsene som skal få stor betydning for de virksomheter som har basert seg på å levere fiskeoljeprodukter som råvare til industriell produksjon. I Norge er oppdrettsnæringen i stadig vekst, og næringens behov for fiskeolje i fôrproduksjon tar en stadig større bit av tilgjengelig fiskeolje. Økt etterspørsel fører til et prispress på fiskeolje. I tillegg møter fiskeolje som råvare til industrien en stadig økende konkurranse fra substitutter, noe som gjør det vanskelig å oppnå høyere pris hos de industrielle kundene. Marginbildet til produsentene av fiskeoljer til industrielt bruk blir da stadig mindre.

I dette konkurransepreget landskapet vokser det frem en ny etterspørsel etter fiskeoljeprodukter, denne gangen som ingrediens i produksjon av helsefremkallende produkter for humant konsum. Denne etterspørselen er båret frem av forskningsresultater innenfor omega-3, og et voksende fokus på det naturlige og mindre kjemisk fremstilte matvarer og helseprodukter. Den økte etterspørsel blir fanget opp av miljøer med risikovillig kapital som ser store muligheter i marked som i større og større grad blir globalt.

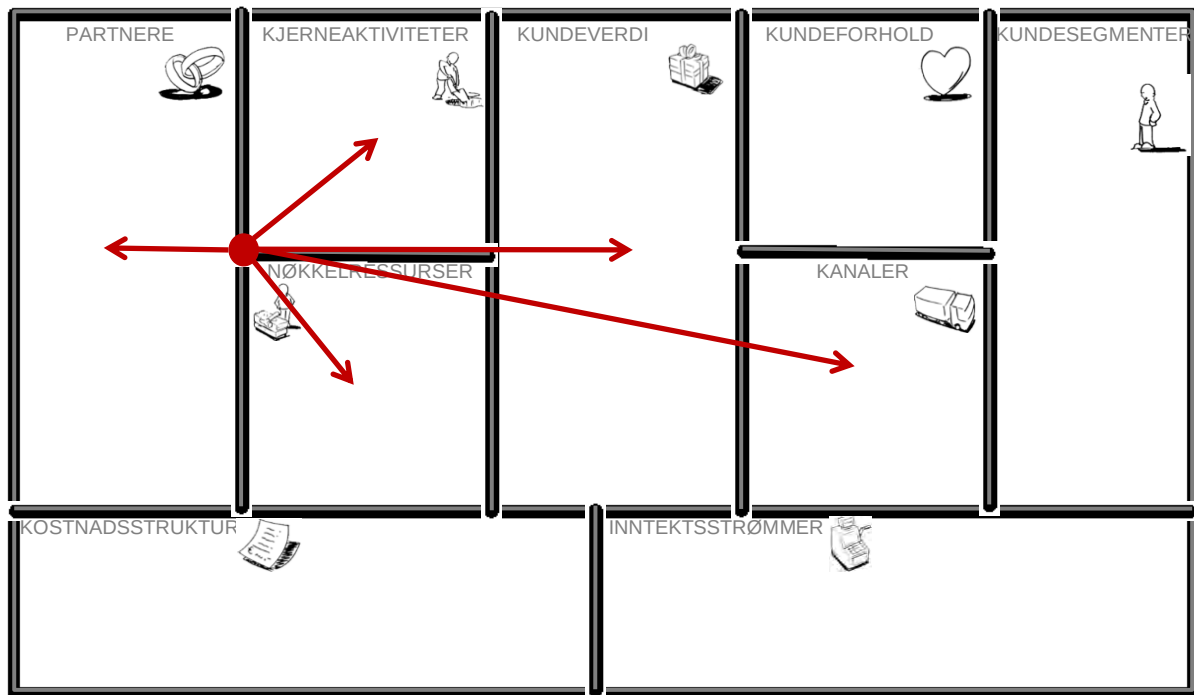
Figur 8 Drivkrefter som utfordrer forretningsmodellen for produsenter av fiskeoljer til industrielt bruk



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

Pronova er tuftet på sterke produksjonsmiljøer, og locus of innovation har sitt utgangspunkt i selskapets produksjonskompetanse. Basert på sin kjernekompetanse innenfor produksjon utvikler Pronova en helt ny kunde verdi inn mot et nytt kundeselement. Overgangen fra en industriell leverandør til en produsent av legemidler medførte også en økt satsning på forskning og utvikling – både gjennom egne kjerneaktiviteter og i samarbeid med partnere. Sist men ikke minst, var det behov for å innovere forretningsmodellen med tanke på hvilke kanaler som nå skulle benyttes for å få den nye kunde verdien ut til kundene. Figuren under illustrerer hvordan innovasjonene har hatt sitt tyngdepunkt i produksjon, men har ført til transformasjonsbehov og innovasjon også innenfor andre sentrale områder i virksomhetens forretningsmodell.

Figur 9 Locus of innovation i Pronovas forretningsmodell på slutten av 1980-tallet



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

Pronova gjør et modig valg når de velger å endre både *kundeverdi* og *kundesegment*. Mens det tidligere var industriens behov for en konkurransedyktig råvare som dannet utgangspunkt for virksomhetens verdiforslag, er det nå legenes behov for å kunne tilby et legemiddel med dokumentert resultat som står i sentrum. En mulig strategi ville være å stoppe ved produksjonsutviklingen. Prisen for høyraffinert omrega-3 råolje er mange potenser høyere enn tradisjonell fiskeolje, og Pronova kunne valgt å forbli en leverandør til industrien basert på dette produktet. Selskapet valgte likevel å ta steget helt ut, og utvikle et legemiddel.

Veien frem til et nytt verdiforslag til nye kundesegment var ikke rett frem. Selskapene bak Pronova valgte tidlige å besvare den klare trenden i etterspørsel etter mer omega-3 innenfor humant konsum. Innledningsvis gikk man bredt ut, og satset både på ingrediens, helsekost og den gryende legemiddelindustrien innenfor omega-3. Selskapet opplevde da at overgangen fra industriell leverandør til produsent av et legemiddel var krevende, med behov for betydelig innsats både innenfor produksjon og marked. I lys av dette valgte Pronova å selge seg ut av all annen virksomhet, og utelukkende fokusere på utvikling og salg av legemiddel.

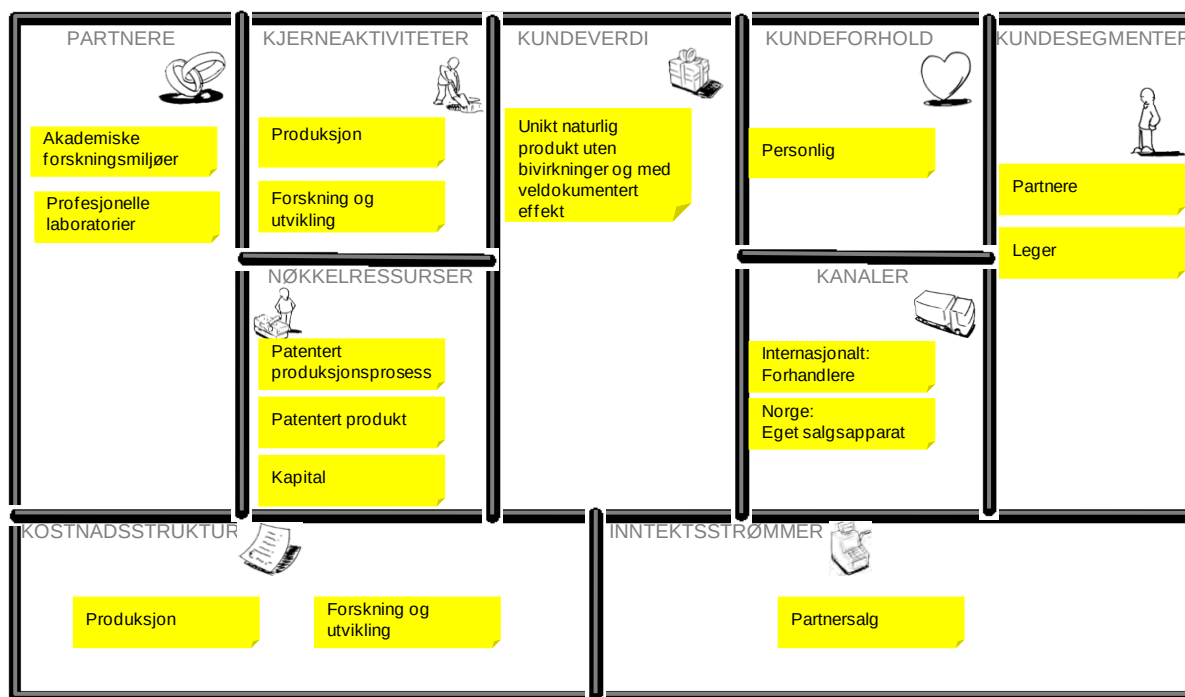
Overgangen fra industri til legemiddelbransjen innebar en betydelig oppskalering av Pronovas satsning på *forskning og utvikling*, både innenfor egen organisasjon og i etablering av partnerskap med *akademiske forskningsmiljøer* og *profesjonelle laboratorier*. Legemiddelbransjen er en regulert bransje, og forskningsresultater er helt kritiske for å få et legemiddel godkjent.

Utstrakt bruk av patenter er et annet kjennetegn ved legemiddelbransjen. I arbeidet med å etablere seg som en global leverandør av et omega-3 baserte legemiddel, har Pronovas *patenterte produksjonsprosess* og muligheten for å etablere et *patentert produkt* vært sentral. Patentene har bygget viktige barrierer gjennom å forhindre at konkurrentene kan kopiere prosesser og produkt uten å ta del i de store *forsknings- og utviklingskostnadene* som ligger bak.

Overgangen fra industriell leverandør til produsent av legemiddel førte også til betydelig endring i markedsarbeidet. I Norge etablerte man et *direkte salgsapparat*, mens den internasjonale satsningen ble båret frem gjennom etablering av en *forhandlerkanal*. At man internasjonalt velger å satse blant annet gjennom de store legemiddelfirmaene handler både om kunnskap om lokale forhold, samt en allerede etablert bransjestruktur hvor markedsmakten ligger hos de store.

Pronovas overgang fra industri til legemiddel representerer en ekspansiv strategi, fordi den innebærer både utvikling av et nytt produkt, og salg til nye markeder. Denne strategien har vært utfordrende fordi den har krevd kunnskapsoppbygging både om markeder og produkter i et til tider umodent marked innenfor BioMed. I dette landskapet har tilgang til risikovillig *kapital* vært viktig.

Figur 10 Pronovas forretningsmodell i 2011



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

3.4.2 Eksempellet fra Pronova viser at eksisterende kompetanse kan gi grunnlag for suksess i nye markeder

Pronova har lykket i et internasjonalt svært krevende marked. Mulighetene innenfor legemiddelbransjen er mange, men veien frem kan være utfordrende med høy grad av regulering og høye barrierer i bransjestrukturen. Selskapet har vist evne både til å forstå drivkreftene i markedet og bransjen, samt utnytte de muligheter som ligger i legemiddelbransjens utstrakte bruk av patenter. Produksjonsprosessen har alltid vært Pronovas kjernevirksomhet, og muligheten for å patentere denne har vært en kritisk suksessfaktor i erobring av markedsandeler.

Gjennom målrettet fokus og etablering av viktige partnerskap har Pronova greid å navigere seg frem til å bli en viktig spiller innenfor sitt felt. Deres suksess kan inspirere andre selskaper i marin sektor til å:

- Utforske hvordan etablerte kjerneprosesser kan benyttes på nye markeder
- Se hvordan det internasjonale markedet kan nås gjennom etablering av en forhandlerkanal
- Forstå viktigheten av tilgang til risikovillig kapital i diversifiseringsstrategier – tålmodighet er viktig når målsetningene er globale

3.5 Espersen representerer overgangen fra et lokalt til et globalt selskap

Tradisjonelt har nordisk fisk blitt fanget når den har vært lettest tilgjengelig, og solgt til de markeder som var villige til å kjøpe den. Handelen har altså vært tilbudsdrivet. En del fisk omsettes fortsatt på denne måten, men i stadig større grad ønsker konsumenter og supermarkedskjeder et mer stabilt og forutsigbart tilbud. Gjennom bevisst formulerte bestillinger påvirker kundene foredlingsindustrien, som igjen kan påvirke fisket. Produksjonen blir dermed etterspørselsdrivet gjennom hele verdikjeden. Forskjellen kan beskrives som en forskjell mellom "push" og "pull". Fra å ha blitt dyttet framover i verdikjeden, er det nå mer og mer av fisken som dras fremover gjennom etterspørsel fra bevisste kundegrupper, som ønsker å ha innflytelse på egenskapene til den fisken de igjen skal tilby sine kunder.

- *Fra push til pull*
- *Økt internasjonal konkurranse*
- *Synkende marginer*

Samtidig som verdikjeden har endret seg, har konkurransen innenfor frossen fisk blitt global. Marginene på standardprodukter har sunket, og produsenter av frosne fiskeprodukter har blitt kraftig utfordret. Vi har valgt ut et selskap som har utnyttet det endrede markedet til sin fordel. I det følgende vil vi presentere Espersens utvikling, og analysere hvordan selskapet har lyktes med å skape kontinuerlig og lønnsom vekst.

Espersen – nordisk kompetanse og teknologi med globale ambisjoner

Grunnlegger med fiskerblod i årene

J.P.A. Espersen var sønn av en nordjysk fisker, og begynte selv som fisker i svært ung alder. Etter at han giftet seg, startet han og konen Dagny i 1919 et grossistutsalg for fisk i Århus. Salget gikk bra, og J.P.A. Espersen ønsket å utvide virksomheten. Han forutså imidlertid at fangstvolumet som ble levert i Århus ville være for lavt til å sikre stabil og langsiktig vekst, og innledet samtaler med så vel fiskere som borgermester i Rønne på Bornholm. Resultatet ble at familien Espersen flyttet til Bornholm, og i 1937 åpnet øyens første torskefiletfabrikk.

J.P.A. Espersens valg av lokalisering sikret selskapet et svært gunstig utgangspunkt for den ønskede veksten. Så vel danske som polske og baltiske fiskere leverte sin fangst på den lille øyen. Selskapets hovedkontor har hele tiden befunnet seg i Rønne. Frem til 1982 befant også produksjonsanlegget seg her, men grunnet behov for en kraftig kapasitetsøkning ble produksjonen da flyttet til Hasle.

Fra Bornholm og ut i Europa

På 90-tallet begynte flere og flere polske fiskere å levere sin fangst i Polen i stedet for på Bornholm, og Espersen besluttet i 1994 å la produksjonen følge fisken. Byen Koszalin, som har enkel tilgang til viktige polske havner og ligger i et område med god tilgang på arbeidskraft, ble valgt som base. Espersen har i dag over 800 ansatte på sitt polske anlegg. Den vellykkede etableringen i Polen ga mersmak, og Litauen var neste land ut. Danmark, og særlig Bornholm, har historisk hatt nære bånd til de baltiske landene. Litauiske fiskere har i mange år levert sin fangst på Bornholm, og det var naturlig for Espersen å utforske muligheten for å etablere produksjon i Litauen. Grunnet sin nærhet til havet og god tilgang på kvalifisert arbeidskraft ble byen Klaipeda valgt. Den nybygde fabrikken stod ferdig i 2003, og har i dag 175 ansatte.

Produksjonsanleggene i Polen og Litauen er utstyrt med svært moderne produksjonsutstyr og avansert teknologi, som regel fra nordiske leverandører. Produksjonslinjene er fra den islandske produsenten Marel, og salt med spesialtilpasset mineralinnhold importeres fra Norge. Daglig leder og produksjonssjef er fra Norge og Danmark, mens resten av personellet er lokalt ansatte. Bedriften får lave lønnskostnader, og generelt lave driftskostnader mens både råstoff og en del teknologi må kjøpes til internasjonale priser. Effektiv utnyttelse av råstoffet blir dermed enda viktigere enn i Norden, fordi det utgjør en større andel av det totale kostnadsbildet.

På vei mot å bli et globalt selskap

På begynnelsen av 2000-tallet tok Espersen steget fra Europa og ut i verden, med inngåelse av eksklusive avtaler med tre kinesiske prosesseringsanlegg i Qingdao. Produksjonen overvåkes av utstasjonerte danske ansatte, som sikrer at ønsket kvalitet oppnås. Kravene til kvalitet og hygiene er de samme, enten fisken produseres i Danmark, Øst-Europa eller Asia.



Omsetning 2010: 1,6 mrd NOK

Viktigste produkter: standard og spesialtilpassede frosne produkter av torsk, hyse og sei

Til sammen 800 kinesiske ansatte bearbeider fisk som i all hovedsak blir fisket i Atlanterhavet eller Barentshavet, foredlet i Asia og solgt i Europa..

Erfaringene fra Kina har gitt mersmak, og Espersen har nylig etablert produksjon i Ho Chi Minh City i Vietnam. Med base i Kina og Vietnam oppnås økt fleksibilitet, både i forhold til produksjon og til logistikk.

Fra blokk til spesialprodukter

Espersens hovedprodukt har lenge vært frosne torskeblokker av høy kvalitet for eksport til Europa og USA. Espersen har utmerket seg gjennom å levere råstoff av jevn og forutsigbar kvalitet, noe som er viktig for kundene – som består av supermarkedskjeder, videreforedlingsbedrifter og HoReCA-segmentet. Fisk er et viktig innslag i disse kundenes sortiment. Espersen har noen få, store kunder som står for en vesentlig del av omsetningen. I tråd med utviklingen i kundenes krav, er Espersen i dag mye mer enn bare frosne torskeblokker. I løpet av det siste tiåret har selskapet foretatt store investeringer for å forbedre produksjonsprosessene, spesielt med tanke på effektivisering, kvalitet og mulighet for spesialtilpassede produkter, som etterspørres særlig av europeiske supermarkedskjeder. Noen kunder har veldig strenge krav, for eksempel vil en supermarkedskjede ha torskeloins på 81,5 gram. Denne type produkter er det ekstra betalingsvilje for, men det kreves streng kostnadskontroll for å oppnå lønnsomhet. Fordi spesialtilpasning krever ekstra operasjoner i produksjonen, blir lønnskostnadene knyttet til slike produkter veldig høy. Det er derfor en stor fordel å operere i lavkostnadsland når spesialtilpassede produkter skal fremstilles.

Espersen har samtidig jobbet mye med bærekraft de siste årene, og får mye av æren for at torsk fra Østersjøen i dag har MSC-sertifisering. Miljø, bærekraft og sosiale forhold er viktig, men anses nå mer som industrielle krav enn som et konkurransefortrinn.

Espersen ønsker å nærme seg sluttkunden

Espersen ønsker å bevege seg lenger inn i markedene, og tilby konsumentklare produkter. De har tro på markedsføring av fisk som en naturlig ressurs, som er fersk, ren og ikke manipulert. De jobber tett sammen med noen av sine største kunder for å lage private label-produkter.

Et viktig steg i satsingen på videreforedlede produkter var oppkjøpet av Rahbek Fisk i 2008, et dansk firma som lenge har vært kjent for sine gode produkter og sin kompetanse innen produktutvikling. Innlemmelsen av Rahbek bidrar i dag til at Espersen evner å levere alt fra standard fiskeprodukter til høyforedlede ferdigretter.

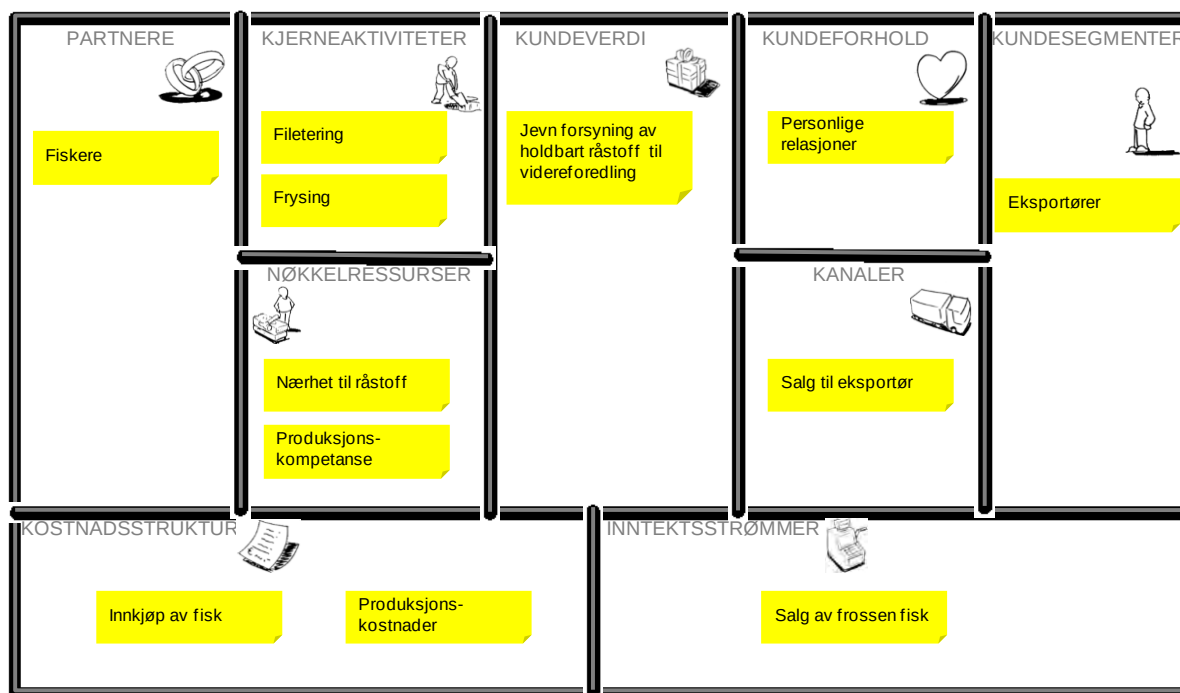
3.5.1 Lokale produsenter på 1990-tallet: holdbart råstoff til et internasjonalt marked

Frem til begynnelsen av 1990-tallet dominerte de lokale produsentene i Norden. Fisken ble levert av fiskere fra samme geografiske region, og nærhet til råstoffet var en avgjørende suksessfaktor. Produsentselskapene fileterte og frøs ned den ferske fisken, for å deretter selge den frosne fisken videre til eksportører.

Salget baserte seg gjerne på personlige relasjoner, og de produsentene som kunne sikre en jevn forsyning av holdbart råstoff til videreforedling oppnådde stabile salgsforhold. De lokale fiskerne var derfor viktige partnere. Produsentene var viktige bedrifter i lokalsamfunnene, hvor de skapte arbeidsplasser både direkte og via ringvirkninger.

Den generiske forretningsmodellen for lokale produsenter er illustrert i Figur 11.

Figur 11 Generisk forretningsmodell for lokale produsenter



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

I løpet av 1990-tallet begynner en rekke drivkrefter å sette denne forretningsmodellen under press.

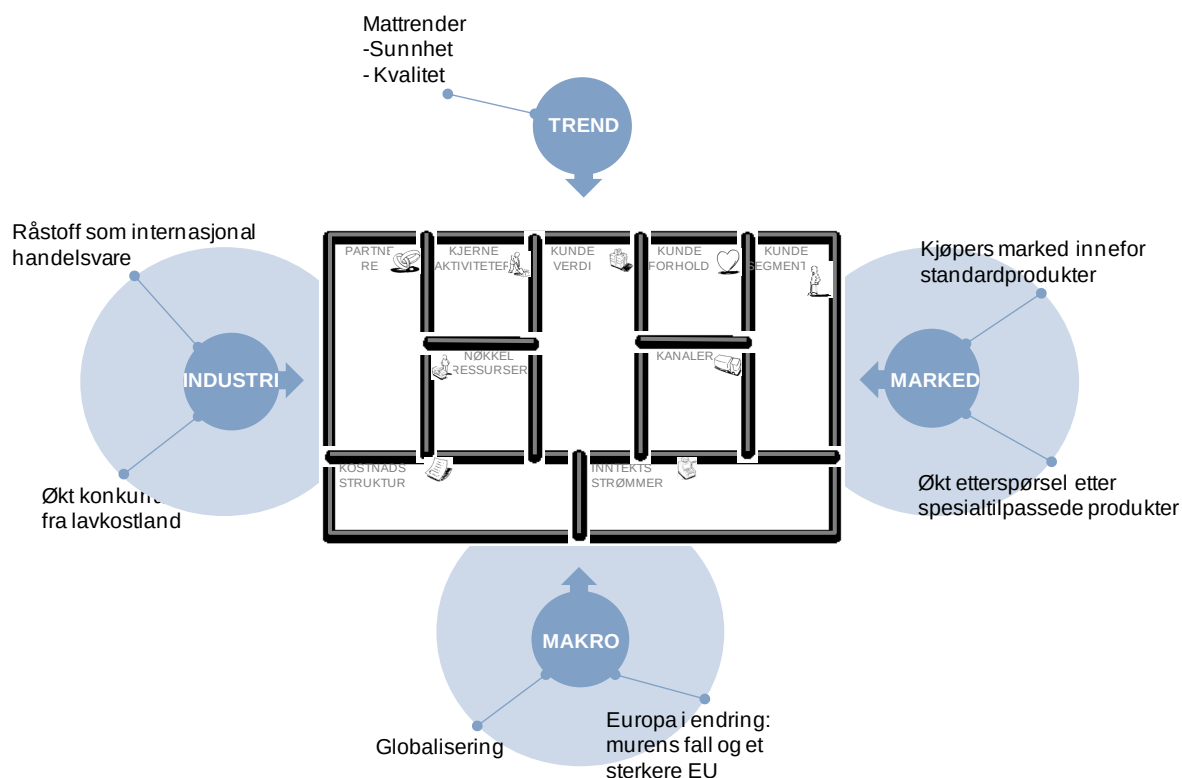
Det europeiske felleskap (EF) blir til Den europeiske union (EU), og det europeiske markedet blir sterkere og mer helhetlig. Den interne grensekontrollen blir så godt som fjernet som følge av Schengen-avtalen.

Murens fall og den påfølgende åpning mot Øst-Europa gir en ny dynamikk, som påvirker både landing av fisk og produksjon i og salg fra de baltiske landene. Disse landene blir attraktive som en port inn mot det europeiske markedet, både på grunn av sin beliggenhet nært det sentrale Europa og på grunn av sine lave lønnskostnader.

Det foregår også en konsolidering innenfor de store dagligvarekjedene og matprodusentene, noe som medfører at de får økt forhandlingsmakt, verdikjedene konsolideres og blir mer etterspørselsdrevne, og marginene på standardproduktene setter under press. Etter hvert øker også konkurransen mellom kjedene og matprodusentene, noe som resulterer i økte krav om spesialtilpasning av fiskeproduktene.

Globaliseringen skyter fart, og råstoff blir i økende grad en internasjonal handelsvare. Internasjonal godstransport blir mer standardisert og billigere, og konkurransen fra lavkostland øker.

Figur 12 Drivkrefter som utfordrer forretningsmodellen til lokale produsentselskaper



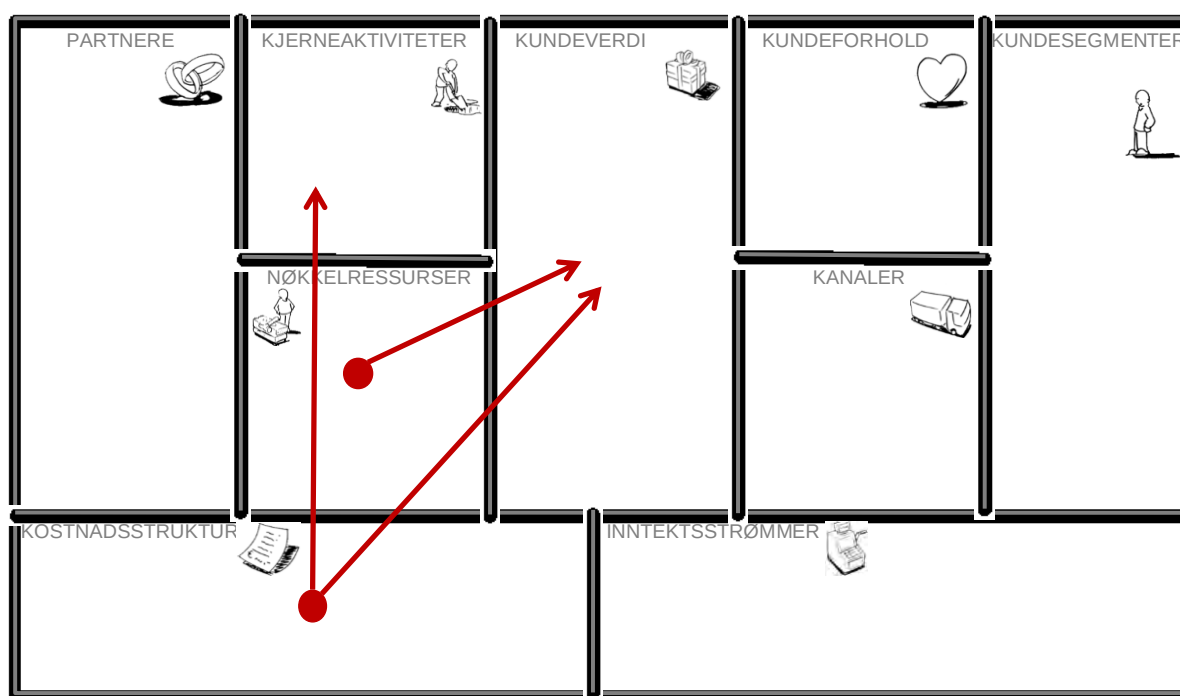
Kilde: Econ Pöyry og Nofima

Espersen er ikke alene om å møte de nye utfordringene, men velger å håndtere dem på en ambisiøs måte som skiller dem fra mange av konkurrentene. Presset på marginene og konkurransen fra lavkostland gjør at selskapet bestemmer seg for å gjøre noe med kostnadsstrukturen. Videre tar det utgangspunkt i to av sine nøkkelressurser, nemlig nærheten til råstoff og kompetansen knyttet til produksjon.

Summen av grepene Espersen iverksetter setter selskapet i stand til å tilfredsstille kundenes endrede krav.

Figur 13 illustrerer hva som er utgangspunktet for innovasjonsprosessen, og hvordan elementer i forretningsmodellen påvirkes.

Figur 13 Locus of innovation i Espersens forretningsmodell på begynnelsen av 1990-tallet



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

For å sikre seg fortsatt nærhet til råstoff samt lavere produksjonskostnader, beslutter Espersen seg for å følge fisken når polske fiskere sluttet å lande fangsten på Bornholm. Ved å opprette produksjonsanlegg først i Polen, og deretter i Litauen, får selskapet tilgang på *billig arbeidskraft*, som blir en avgjørende nøkkelressurs både i kampen om marginene og muligheten for spesialtilpasning. Samtidig innser Espersen at den *nordiske kompetansen* er grunnleggende for å lykkes med nyetableringene, og utstyres anleggene med både nordisk nøkkelpersonell og nordisk teknologi. Nærheten til råstoffet blir mindre avgjørende etter hvert som selskapet erfarer betydning av nordisk teknologi og kompetanse for å oppnå konkurransefortrinn. Denne erkjennelsen åpner opp for produksjon i Kina og Vietnam.

Kombinasjonen av billig arbeidskraft og moderne produksjonslinjer setter Espersen i stand til å produsere *spesialtilpassede fiskeprodukter av høy kvalitet*, og *spesialtilpasning* blir en av selskapets kjerneaktiviteter.

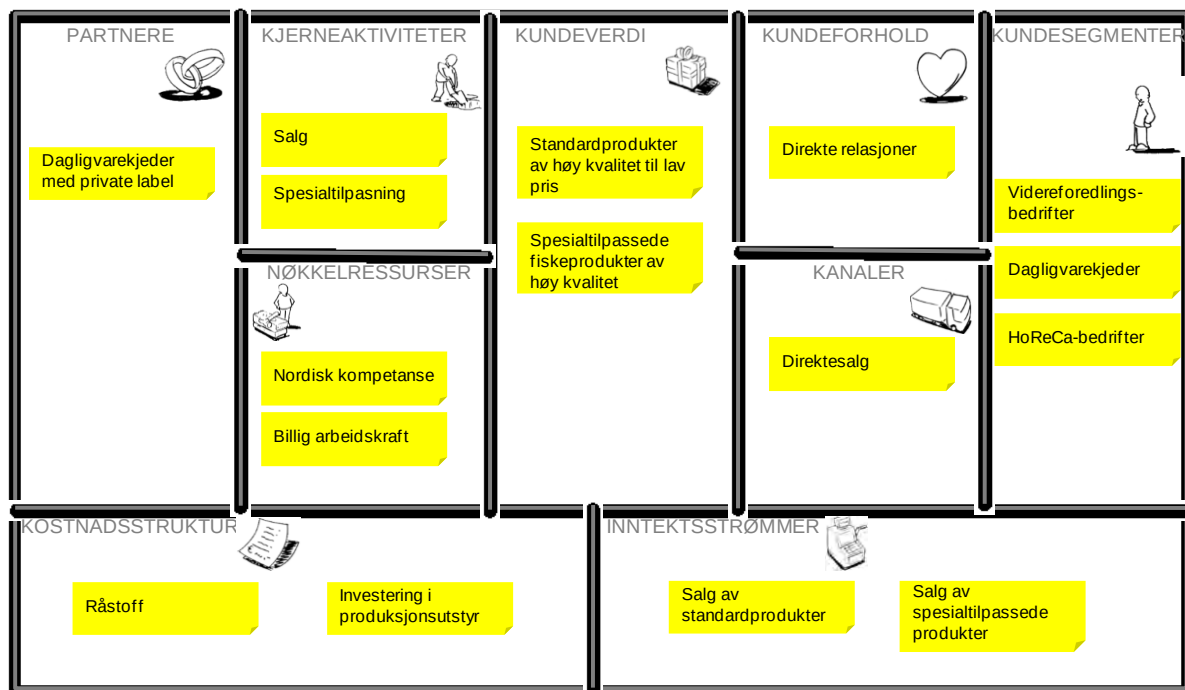
Jakten på en forbedret kostnadsstruktur medfører også at Espersen etablerer sitt eget salgsapparat, for å slippe å gå via eksportør/grossistleddet. *Salg* kommer inn som en ny kjerneaktivitet, og påvirker igjen kanalene og kundebildet. I stedet for å forholde seg til eksportører etableres *direkte relasjoner* med *videreforedlingsbedrifter*, *dagligvarekjeder* og *HoReCa-bedrifter*. Disse relasjonene er ikke personlige i den forstand at de er avhengige av enkeltpersoners bekjentskap, men robuste og profesjonelle relasjoner mellom store selskaper.

Takket være sin evne til spesialtilpasning fremstår Espersen som en god samarbeidspartner for dagligvarekjeder som ønsker å tilby fiskeprodukter under private label. Gjennom slike samarbeid oppnår Espersen bedre innsikt i kundenes behov, og blir tettere integrert i deres verdikjede. Dette bringer igjen Espersen nærmere sluttkundene, og gjør dem bedre

posisjonert til å realisere sin neste ambisjon: å selge fiskeprodukter til sluttkonsumentene under eget navn.

Figur 14 oppsummerer Espersens forretningsmodell slik den fremstår i 2011.

Figur 14 Espersens forretningsmodell i 2011



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

3.5.2 Espersens eksempel illustrerer at man ikke skal la seg begrense av geografiske grenser

Espersen suksess illustrerer at nordisk kompetanse og teknologi gir et svært godt utgangspunkt for å lykkes utenfor Nordens grenser. Gjennom å følge råstoffet – slik Espersen har gjort helt fra selskapets opprinnelse – og kombinere nordisk kompetanse med produksjonsfordeler i utlandet, har Espersen lyktes med å skape en kontinuerlig vekst fra begynnelsen av 1900-tallet, og frem til i dag.

Historien om Espersen kan inspirere andre selskaper i marin sektor til å:

- Ta i bruk nordisk kompetanse til å skape konkurransefortrinn - også utenfor Norden
- Nærme seg sluttkundene gradvis – forstå hvilke trinnvise endringer som er påkrevd
- Utvide produktporteføljen etter kundenes behov – jakte på marginene

3.6 HG representerer kvalitetsheving gjennom vertikal integrasjon

Som nevnt i forbindelse med beskrivelsen av Espersen, er den moderne verdikjeden for fisk preget av at etterspørselen driver produksjonen – man har gått fra "push" til "pull". Med denne dreiningen har det også fulgt et sterkt ønske fra supermarkedskjeder og konsumenter om stabile leveranse av fersk fisk av høy kvalitet. Dette et attraktivt segment, fordi marginene veldig ofte er høyere enn for frossen fisk.

Den nordiske fisken befinner seg et godt stykke unna de store europeiske markedene, og å levere fersk fisk med god kvalitet og lang holdbarhet er en stor utfordring. Vi har valgt å fokusere på et islandsk selskap som gikk egne veier for å forbedre kvaliteten og holdbarheten. I

det følgende vil vi beskrive HGs utvikling, og forsøke å forstå hvordan de lyktes med en innovasjon som etter hvert har blitt standard i den islandske fangstnæringen, og hvorvidt evnen til innovasjon fortsatt preger selskapet.

- *Fra push til pull*
- *Økt fokus på kvalitet*
- *Økt etterspørsel etter stabile leveranser av fersk fisk*

HG – frossen innovasjon

Fryseri som hovedvirksomhet i 50 år

Hradfrystihusid ble grunnlagt i 1941 som et fryseri for fiskere i området rundt Isafjordur og nordvest-Island. Dette området mellom Island og Grønland har en lang tradisjon særlig for torskefiske – det beste torskefisket i islandsk sone finnes her - men også for fangst av hyse, steinbit og kveite.

Gjennom tiår utviklet HG inngående kjennskap til frysing og oppbevaring av fisk, og innså at ingen fryseteknikk kan bøte på sviktende kvalitet på råvaren. Dette var utgangspunktet for et ønske om å utvide virksomheten til å inkludere fangst, for å kunne påvirke kvaliteten på fisken så tidlig som mulig.

Stor vertikal integrasjon på 1990-tallet

I løpet av 90-tallet fusjonerte HG med flere lokale fangst- og foredlingsselskaper. Fusjonen med fangstselskapet Gunvor, som ga opphav til selskapets nåværende navn, fant sted i 1999. Gjennom disse sammenslåingene skaffet HG seg mulighet til å sikre den ønskede kvaliteten på fisken fra fangst til salgsklart produkt, og samtidig til å bidra til en effektivisering av fiskerivirksomheten i området.

Fersk trålfanget torsk bringes til markedet

Etter å ha skaffet seg kontroll over verdikjeden, satte HG seg som mål å bringe fersk, trålfanget torskeloins ut til sine kunder. Siden fisken ville være 8-12 dager gammel før den nådde markedet, ble dette ansett som en lite realistisk ambisjon. Gjennom å bruke is-slurry til hurtig nedkjøling om bord på trålerne klarte HG imidlertid å øke holdbarheten og samtidig bevare kvaliteten på den ferske fisken. Denne teknikken viste seg så gunstig at den etter hvert har blitt industristandard på Island, men HG fikk flere års forsprang på konkurrentene i å tilby ferske filetprodukter. Dette gav selskapet mulighet til å skape seg et omdømme ensbetydende med kvalitet, og det er noe de fortsatt nyter godt av. Med utgangspunkt i kunnskap om frysingens betydning for fiskens kvalitet, samt et grep om alle leddene i verdikjeden frem til salg, greide HG å produsere et produkt med flere salgsdager i butikkene. Dette gir butikkene mindre svinn, og potensial for høyere lønnsomhet både hos HG og butikkene.

Effektivitet og kvalitet gjennom hele verdikjeden

HG er i dag det åttende største fiskeselskapet på Island, med et fangstvolum på 10-11 000 tonn fisk i året, og er en betydelig aktør i sin region. Det islandske kvotesystemet gir muligheter for å fiske mindre av noen arter for å kunne fiske mer av andre. Dette gir grunnlag både for en spesialisering blant produsentene og en differensiering ut mot kundene. I tillegg til torsk, har HG satset mye på steinbit og blåkveite, og for disse fiskeslagene fanger de



Omsetning 2010: 24 mill EUR

Fangst i 2010: 9 500 tonn

Antall ansatte 2010: 150 årsverk

Viktigste markeder: Spania, UK, Japan

henholdsvis 15- 20 prosent og 10 prosent av den islandske kvoten. HG opererer med forholdsvis få, men effektive trålere, deriblant ett fabrikkskip og to ferskfisktrålere. Fokuset på kvalitet starter allerede på båtene. Gjennom et tett samarbeid mellom fangst, produksjon og salg får de god kontroll med kvaliteten gjennom alle ledd i verdikjeden. Spesielt er tråleren "Julius Geirmundsson" kjent blant kjøpere omkring i verden for å levere blåkveite av god kvalitet gjennom hele året.

Pålitelige leveranser året rundt

En stor andel, 60-70 prosent, av HGs fisk blir solgt gjennom Icelandic Group. Resten selges direkte til utenlandske kunder, hovedsakelig i Belgia og Frankrike. Det dreier seg både om fersk fisk, og om lettsaltede og frosne produkter, miksen mellom disse avhenger av etterspørsel og prisforhold. Den senere tid har det vært økende etterspørsel etter fersk fisk, som dermed gir høyere pris. Kundene består i hovedsak av HoReCa-bedrifter, supermarkedskjeder og videreforedlingsbedrifter.

HG tilbyr stabile og forutsigbare leveranser året rundt, noe som er avgjørende for mange av selskapets kunder. HG har direkte kontakt med flere av sine kunder, også de som kjøper via Icelandic, slik at de kan ta kundens behov med i planleggingen av høstingen. Selskapet har tette relasjoner som går 15-20 år tilbake i tid med mange av kundene. Salg gjennom flere kanaler gir HG god innsikt i prisnivået i markedet.

Lokal klynge gir utnyttelse av biprodukter

Å utnytte hele fisken er viktig både av hensyn til økonomi og miljø. HG leverer torskehoder til en fabrikk i nærheten, og fiskeskinns til Kerecis. Torskehodene bearbeides og eksporteres til Nigeria, mens fiskeskinnet brukes til avanserte produkter for sårheling og vevsgjenoppbygging. Videre eksporteres hermetisk torskelever til Larsen Seafood i Danmark, som videreforedler for salg til sluttkonsument.

Oppdrettstorsk nytt innovasjonsområde

De siste 8-9 årene har HG drevet med oppdrett av torsk, samt oppforing av villfanget torsk. Det er lite erfaring innen havbruk på Island, og selskapet ser på sin oppdrettsaktivitet som en læringsprosess. HG har opplevd det som utfordrende å oppnå den ønskede kvalitet på oppdrettstorsken, og jobber med å utvikle nye slakte- og fileteringsmetoder. Med oppdrett kan man jevne ut sesongsvingningene, og gjennom pre-rigor filetering og med kjølesystemer som på fabrikktrålerne, mener HG at de vil oppnå både jevn og høy kvalitet, samtidig som man får jevnere tilførsel av råstoff til fabrikk. Hvis selskapet lykkes med sin satsing på oppdrettstorsk, vil det bety en mulighet til å forsterke omdømmet som en stabil leverandør av fersk fisk av høy kvalitet. Det vil også gi en ekstra mulighet til å ytterlig posisjonere seg i det markedet HG har mest tro på fremover, nemlig markedet for fersk fisk.

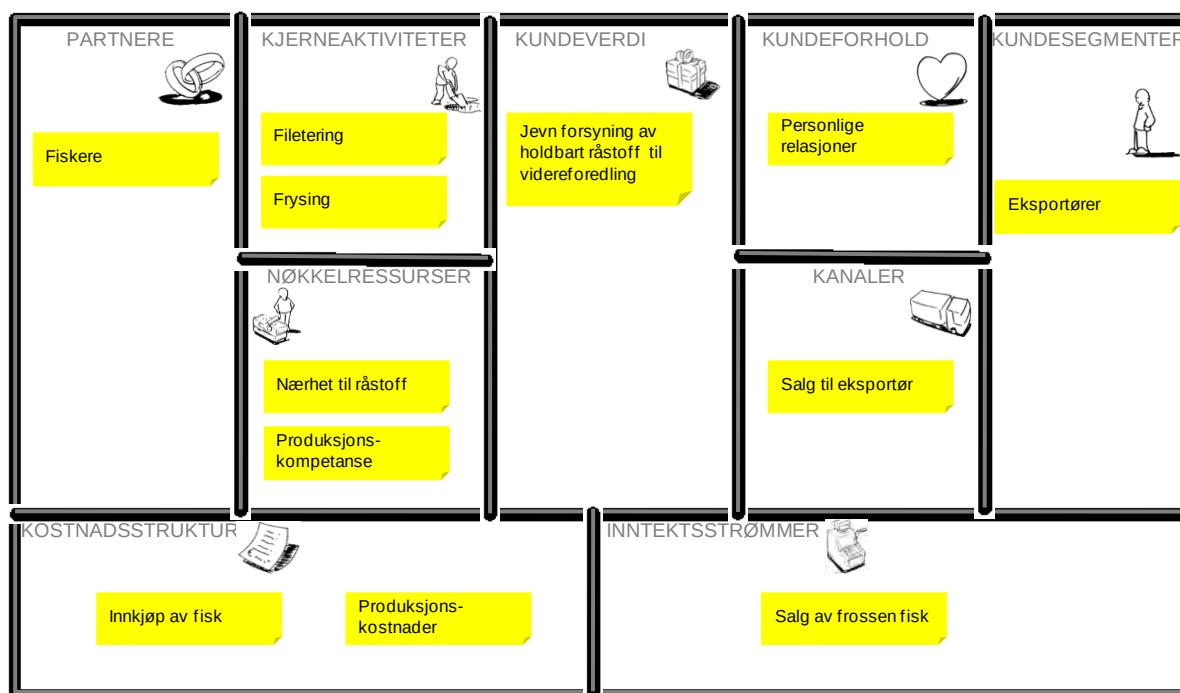
3.6.1 Lokale produsenter på 1990-tallet

Så lenge det meste av fisken ble langet fersk, var nærhet til råstoffet en avgjørende suksessfaktor. Produsentselskapene fileterte og frøs ned den ferske fisken, for deretter å selge den frosne fisken videre til eksportører. Dette var tilfellet også for HG, som hadde frossen fisk til eksport som hovedprodukt.

Salget baserte seg gjerne på personlige relasjoner, og de produsentene som kunne sikre en jevn forsyning av holdbart råstoff til videreforedling oppnådde stabile salgsforhold. De lokale fiskerne var derfor viktige partnere. Forretningsmodellene var generelt preget av samarbeid mellom mindre selskaper i forskjellige ledd i verdikjeden.

Den generiske forretningsmodellen for lokale produsenter er illustrert i Figur 15.

Figur 15 Generisk forretningsmodell for lokale produsenter



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

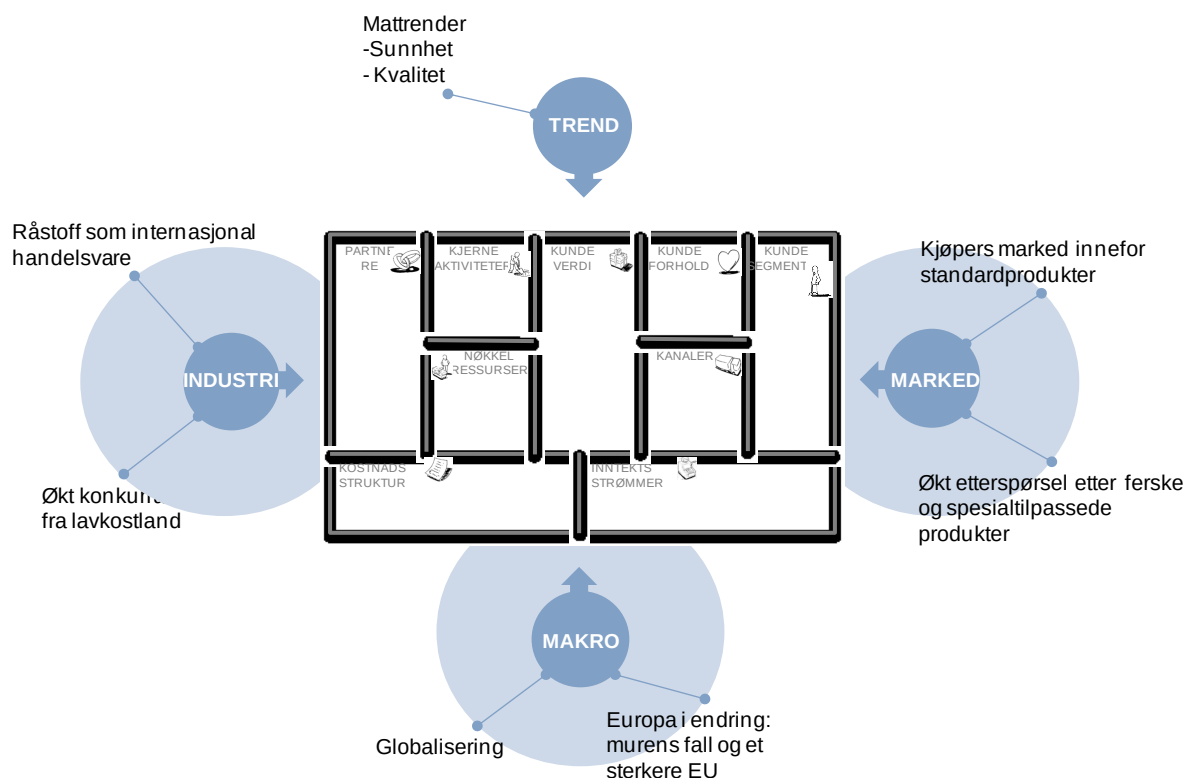
I løpet av 1990-tallet begynner en rekke drivkrefter å sette denne forretningsmodellen under press.

Det europeiske felleskap (EF) blir til Den europeiske union (EU), og det europeiske markedet blir sterkere og mer helhetlig. Den interne grensekontrollen blir så godt som fjernet som følge av Schengen-avtalen.

Det foregår en konsolidering innenfor de store dagligvarekjedene og matprodusentene. Fiskeindustrien møter færre og større kjøpere, som utnytter sin økte forhandlingsmakt, slik at marginene på standardproduktene settes under press. Etterspørselen etter fersk fisk er stor, men det stilles høye krav til kvalitet og holdbarhet.

Globaliseringen skyter fart, og råstoff blir i økende grad en internasjonal handelsvare. Internasjonal godstransport blir mer standardisert og billigere, og konkurransen fra lavkostland øker. Det blir mer attraktivt å levere ferske produkter.

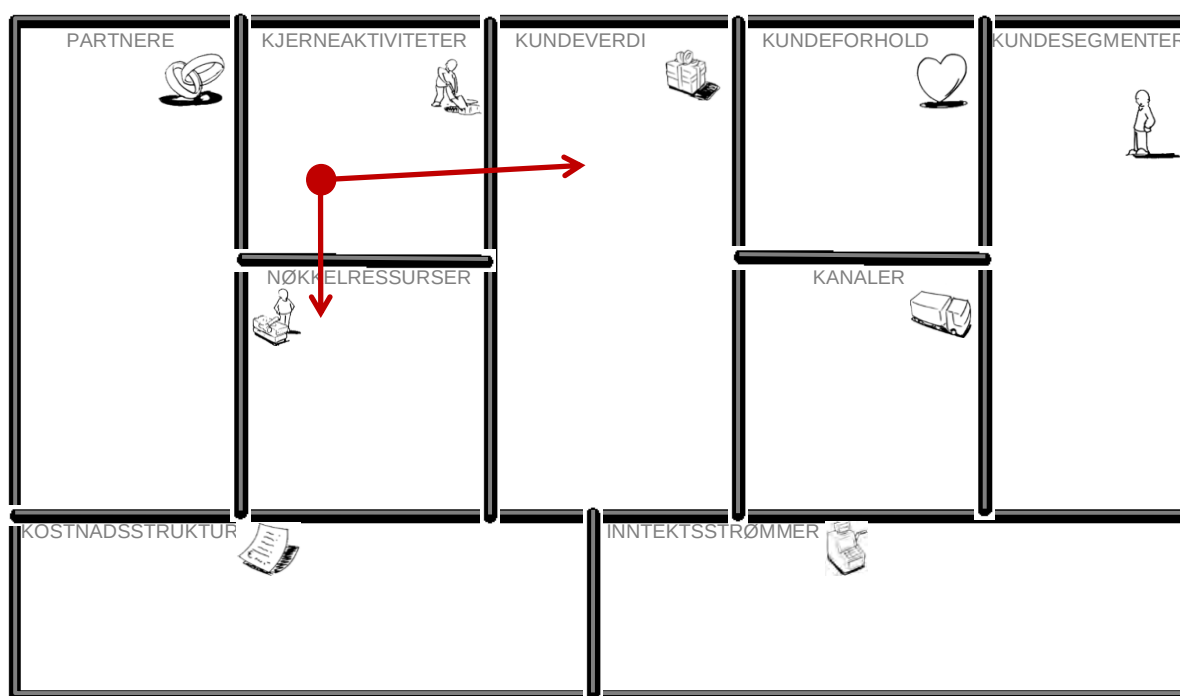
Figur 16 Drivkrefter som utfordrer forretningsmodellen til lokale produsentselskap



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

Samtidig som drivkreftene som er i sving gjør det mindre attraktivt å levere frossen fisk av gjennomsnittlig kvalitet, innser HG at de besitter en kompetanse som kan gi selskapet mulighet til å øke fiskens kvalitet og dermed selskapets fortjeneste. Med utgangspunkt i kompetansen på fangsthåndtering tar de en rekke grep som påvirker både selskapets øvrige kjerneaktiviteter, dets nøkkelressurser, samt kundeverdien det tilbyr. Figur 17 illustrerer hva som er utgangspunktet for innovasjonsprosessen, og hvordan elementer i forretningsmodellen påvirkes.

Figur 17 Locus of innovation i HGs forretningsmodell på begynnelsen av 1990-tallet



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

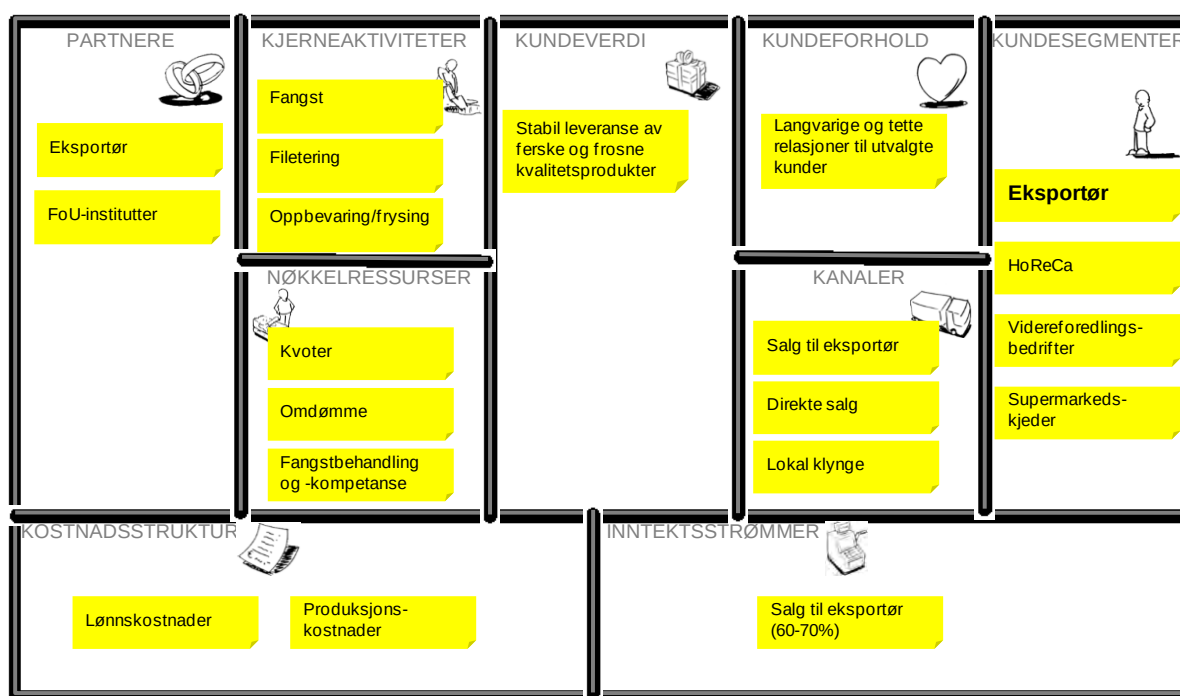
For å sikre seg mulighet til å påvirke kvaliteten på fisken helt fra fangsttidspunktet, beveger HG seg bakover i verdikjeden gjennom å fusjonere med flere lokale fangstselskaper. *Fangst* blir dermed en av selskapets kjerneaktiviteter. Med fangstselskapene følger *kvoter*, som kan utnyttes til å sikre en jevn tilgang på fisk. Det lokale perspektivet kommer også til uttrykk gjennom deltakelse i en *lokal klynge*, som sikrer salg av biprodukter.

Kontrollen over fangstleddet og anvendelsen av selskapets unike fangsthåndteringskompetanse, gjør at HG kan tilby *stabile leveranser av både ferske og frosne kvalitetsprodukter*. Supermarkedskjeder, videreforedlingsbedrifter og HoReCa blir både direkte kunder, og kunder via eksportør. I en lang periode er HG det eneste selskapet som anvender denne nye formen for fangsthåndtering, og det lykkes med å skape seg et *omdømme* ensbetydende med kvalitet.

Eksportører er viktige ikke bare som kunder, men også som partnere. De formidler markedssignaler, og bidrar til å sikre en effektiv distribusjon. *FoU-institutter* er avgjørende samarbeidspartnere for å utvikle slakte- og kjøle metodene.

Figur 18 oppsummerer HGs forretningsmodell slik den fremstår i 2011.

Figur 18 HGs forretningsmodell i 2011



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

3.6.2 HGs eksempel illustrerer kompetanse fra et ledd i verdikjeden med suksess kan overføres til et annet

HGs suksess belyser hvordan kompetanse opparbeidet i et ledd i verdikjeden kan anvendes i andre ledd for å skape nye løsninger. Gjennom å ta kontroll over fangstleddet og flytte fangsthåndteringen fra land til båt, skapte HG en unik løsning. Selv om fremgangsmåten etter hvert ble imitert av andre selskaper, ga den HG muligheten til å bygge seg et omdømme som har vist seg vanskeligere å etterligne.

Gjennom at HG kontrollerer kvoter og fartøy selv, får de stor kontroll over både fangsttidspunkt og kvalitet. Kundene kan i prinsippet bestille et gitt kvantum av en gitt kvalitet som skal leveres til et gitt tidspunkt. Denne formen for etterspørselsdrevet produksjon, en overgang fra push til pull som har blitt nevnt tidligere, skaffer både HG og andre islandske selskaper konkurransefortrinn i forhold til for eksempel (de fleste) norske selskaper som ikke har anledning til å eie i egen flåte.

Innovasjonsprosessen har også satt et annet varig spor: troen på at selskapet kan lykkes selv om ingen andre har fått det til så langt. HGs forsøk med torskeoppdrett på Island er et eksempel på at innovasjonsånden fortsatt lever i beste velgående i selskapet.

Historien om HG kan inspirere andre selskaper i marin sektor til å:

- Tørre å ha ambisjoner som blir ansett som uoppnåelige
- Gripe muligheter gjennom å bevege seg i verdikjeden
- Ikke hvile på sine laurbær etter én vellykket innovasjon, men fortsette å eksperimentere

3.7 Abba – fra tradisjon til moderne matvare

Svensk tradisjonsmat i over 170 år

Abba seafood er en av de ledende matvareprodusentene i Sverige, med kjente merkevarer som Abba og Kalles. Kalles er for de fleste svensker ensbetydende med kaviar, mens Abba er synonymt med sild.

Abba har solgt sildeprodukter i Sverige siden 1838, og har en årlig omsetning på ca. 1,2 milliarder svenske kroner og har 350 ansatte. Hjemmemarkedet er fortsatt det viktigste, og står for 80 prosent av selskapets omsetning. Finland er det største utenlandske markedet.

Utgangspunktet for Abba er en sterk svensk tradisjon for å marinere og preservere fisk og skalldyr. Oppskriftene som anvendes har vært og er typisk skandinaviske.

Velkjente smaker og nye trender hånd i hånd

Sild inngår i både i den svenske hverdagskosten og i festmåltider, og Abba er opptatt av at det skal fortsette å være slik – og at det skal være deres sildeprodukter som oftest settes på bordet. For å nå dette målet jobber Abba målbevisst med å tilfredsstille flere kundesegmenter – både de som foretrekker det velkjente og tradisjonelle, og de som fascineres av nye mattrender. Sterke tradisjoner betyr ikke at Abba begrenser seg til å gjøre det de alltid har gjort. Selskapet har fokus på kontinuerlig produktutvikling, med tanke på så vel smaker som design og distribusjon. Med utgangspunkt i basisproduktet – sild i lake – har de eksperimentert seg frem til et bredt sortiment hvor det tilbys noe for enhver smak og anledning: fra dillsild til fransk løksild, fra vodka- og limesild til appelsin- og honningssild.

Eksperimentering med distribusjonskanaler

Brorparten av Abbas produkter distribueres gjennom dagligvarekjedene. Samtidig tester selskapet også ut alternative kanaler, og selger sine produkter blant annet gjennom IKEA. Selv om denne kanalen foreløpig står for en beskjeden andel av totalt volum, bidrar den til at produktene når nye kundesegmenter. Gjennom IKEA får Abba en internasjonal distribusjon som gjør at de når kunder utenfor Sveriges grenser som kanskje aldri har smakt sild på glass før, men som er positivt innstilt til svenske produkter. I tillegg nås konsumenter som kanskje ikke vanligvis kjøper sild, men som blir nysgjerrige når de kommer over produktet i en uventet sammenheng.

Produkt- og kategoriutvikling for fremtiden

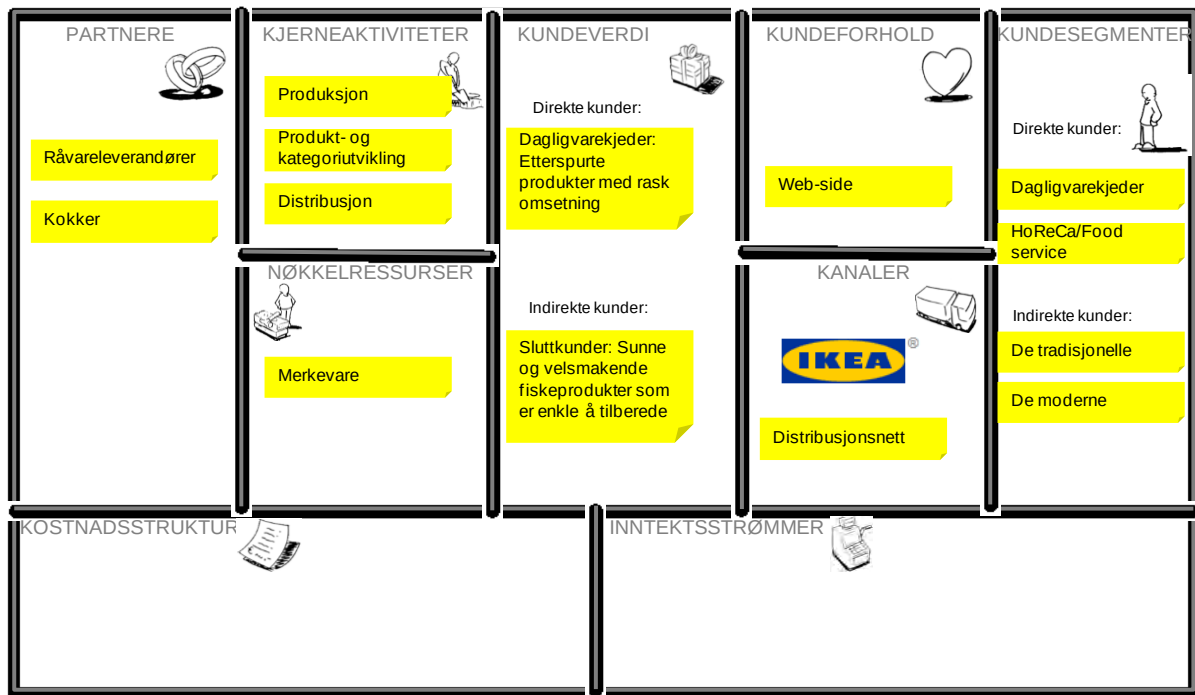
Abbas nye produkter står foreløpig for en relativ liten andel av selskapets omsetning, og konsumet av sild er fortsatt ganske tradisjonelt. Dette gjør produktutvikling krevende, og fordrer stor forståelse for markedet og sluttkonsumentene.

Med ambisiøse mål følger prøving – og feiling. Et forsøk på å utvide produktporteføljen med frossen sjømat mislyktes, og måtte stoppes. Abba må hele tiden finne balansen mellom konsumentenes ønske om tradisjonsrike produkter, og ønsket om nye smaker som fornyer – men ikke fortrenger – det tradisjonsrike. Samtidig er variasjonen i produktsortimentet viktig for selskapets ambisjon om å tilby enkel og velsmakende hverdagsmat, og sikre at sild ikke bare spises til jul og midtsommers. Det store produktutvalget er også viktig for å bidra til kategoriutvikling, noe dagligvarekjedene verdsetter høyt.

3.7.1 Abbas forretningsmodell illustrerer en klar bevegelse i retning av sluttkundene

Abba er et eksempel på en sjømatprodusent som har beveget seg langt i retning av sluttkundene, og som forholder seg aktivt til et dobbelt sett av kunder: deres direkte kunder (dagligvarekjeder og HoReCa), samt sluttkonsumentene.

Figur 19 Abbas forretningsmodell



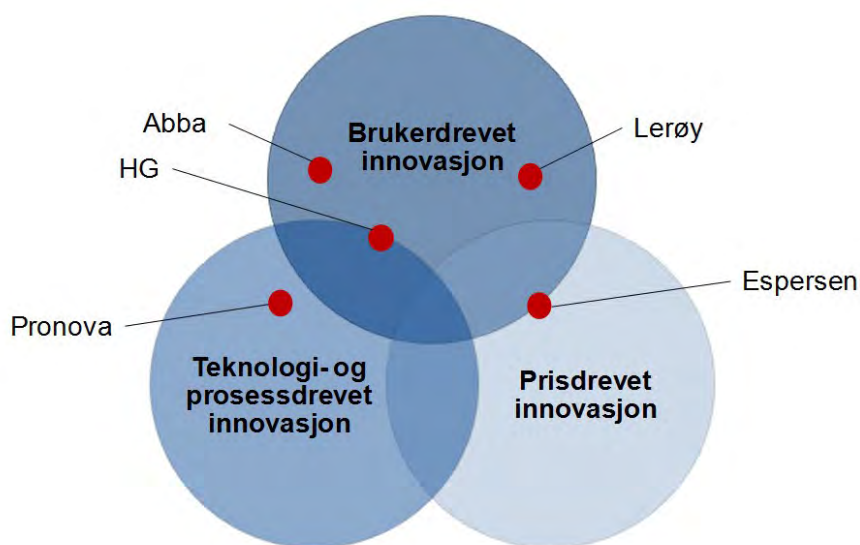
Kilde: Econ Pöyry og Nofima

4 Innovasjonsprosessene er uttrykk for forskjellige konkurransestrategier

4.1 Casebedriftenes innovasjonsprosesser har forskjellige drivere

Som nevnt i kapittel 2.4, kan innovasjoner utløses av forskjellige drivere (pris, teknologi eller bruker), og flere av driverne kan være tilstede samtidig. I Figur 20 illustrerer vi hva vi mener har vært hoveddriveren for innovasjonsprosessene vi har beskrevet.

Figur 20 Casene er eksempler på ulike innovasjonsdrivere



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

Lerøy har innovert forretningsmodellen sin for å besvare konkrete behov hos dagligvarekjedene. Selv om Lerøy ikke selger direkte til forbruker, har det tette samarbeidet med kjedene vært med på å trekke Lerøy stadig tettere mot sluttkonsumenten. Vi anser Lerøy som å være fokusert på og opptatt av å forstå trender i forhold til konsum av sjømat, samt at selskapet tenker innovativt i forhold til å besvare kundens behov selv om det utfordrer eksisterende forretningsmodell. Selskapet fokuserer også på å være effektive, men uten at vi opplever at dette er drivende for innovasjonsarbeidet. Kostnadseffektiv drift blir mer sett på som en nødvendighet, og ikke et konkurransefortrinn.

I utgangspunktet er **Pronovas** innovasjon drevet av nyvinninger innenfor produksjonsprosess og teknologi. Kjerneprosessen innenfor produksjon av omega-3 råolje ble gradvis forbedret, og ble etter hvert selskapets viktigste konkurransefortrinn. Når vi har valgt å plassere Pronova opp mot skjæringspunktet mot brukerdrevet innovasjon, henger det sammen med at selskapet har tatt utgangspunkt i markedets behov når de har videreutviklet det produktet som er et resultat av den patenterte produksjonsprosessen.

Espersens innovasjon av forretningsmodellen vurderer vi først og fremst som drevet av et ønske om å kunne tilby lavere pris. Fisk som frossen råvare har mange av de samme markedsegenskapene som standardprodukter, og pris har blitt et viktigere og viktigere konkurransefortrinn. Ved å flytte ut kjernekompetansen innenfor produksjon og teknologi til

lavkostland, er Espersen i stand til å tilby standardproduktene til riktig pris og kvalitet. Den nye forretningsmodellen basert på utenlandsk produksjon har samtidig gjort Espersen bedre i stand til å ta tak i brukerstyrte innovasjoner. I en lavere kostnadsstruktur evner de å utvikle spesialtilpassede kundeprodukter som dekker spesifikke kundebehov, og som samtidig er konkurransedyktige i forhold til andre proteinkilder.

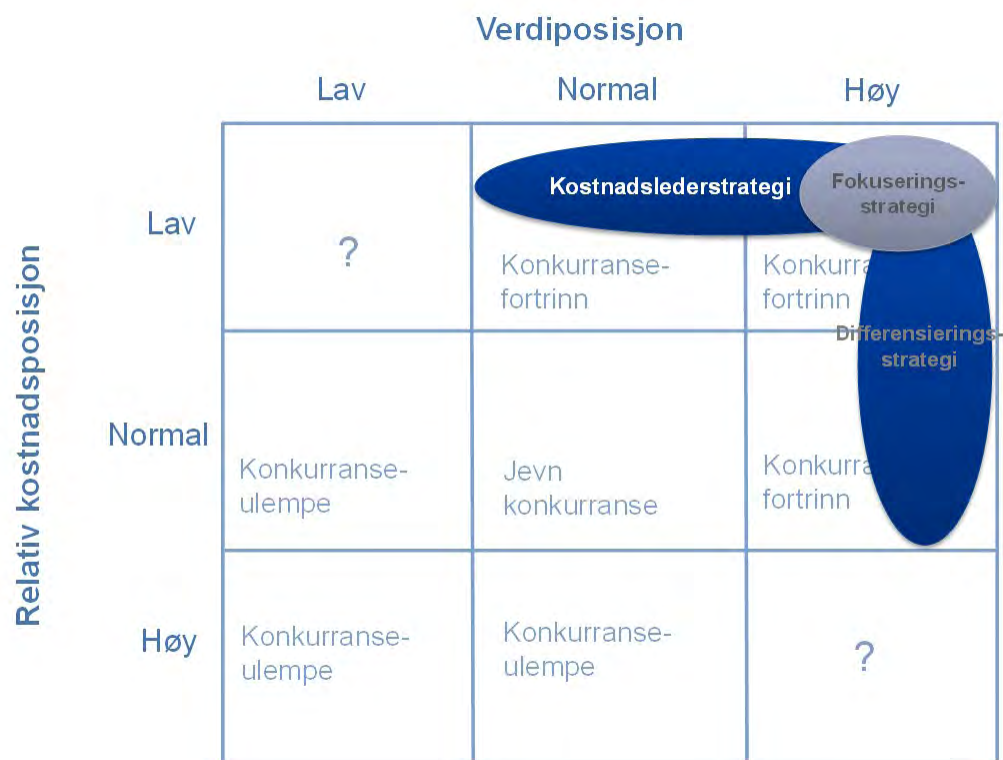
HG er et selskap tuftet på et sterkt fokus på teknologi- og prosessinnovasjoner, drevet av et ønske om en pålitelig leveranse med høy kvalitet. Etterspørselen etter høykvalitets fiskeprodukter er helt klart drevet av et konsumentmarked i endring, og vi har derfor valgt å også kategorisere HGs innovasjoner som brukerdrevne.

Abba har tatt utgangspunkt i et tradisjonsprodukt, og tilpasset det til nye mattrender. Konsumet av sild er tradisjonsdrevet, og produktutviklingen har hele tiden måttet ta utgangspunkt i sluttbrukernes ønsker og preferanser. På bakgrunn av dette anser vi Abbas innovasjonsprosess som klart brukerdreven.

4.2 Innovasjonsprosessene er uttrykk enten for en kostnadslederstrategi eller en differensieringsstrategi

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. Det første tilfellet utgjør en kostnadslederstrategi, der selskapets relative kostnadsposisjon bedres for å oppnå et konkurransefortrinn. Det andre tilfellet er uttrykk for en differensieringsstrategi, der selskapets verdiposisjon styrkes. Det er også mulig å kombinere de to strategiene, slik Figur 21 illustrerer. Denne tredje strategien kalles gjerne fokusering (Porter, 1980).

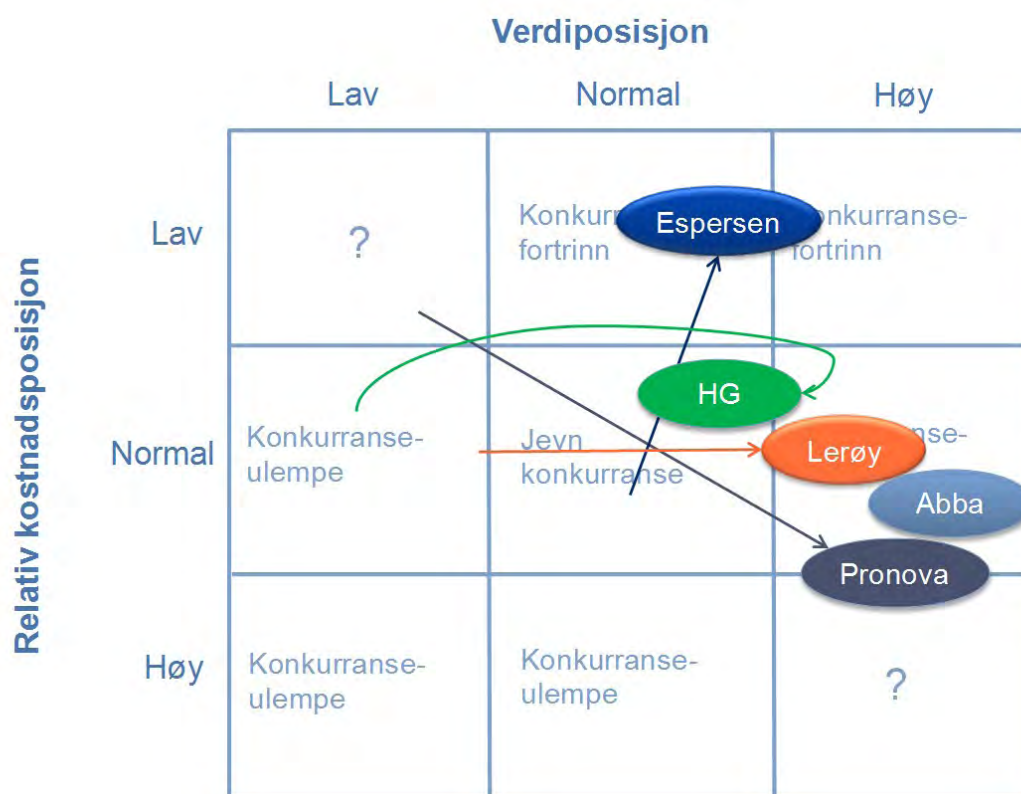
Figur 21 Verdiskapning og konkurransefortrinn



Kilde: Hunt and Morgan 1995, Econ Pöyry og Nofima

Figur 22 viser hvor vi mener de forskjellige casebedriftene plasserer seg i en slik sammenheng, og hvilken retning deres utvikling har hatt.

Figur 22 Casebedriftenes posisjon i verdiskapning- og konkurransefortrinnsmatrisen



Kilde: Hunt and Morgan (1995), Econ Pöyry og Nofima

Lerøy har gått fra å ha en konkurranseulemppe i det norske markedet, til å oppnå et konkurransefortrinn. Dette har skjedd gjennom at verdiposisjonen har 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 kvalitetsprodukter med høy omsetning.

Pronova har gått fra å ha en lite attraktiv posisjon som uddifferensiert leverandør av fiskeoljer, til å oppnå et konkurransefortrinn basert på en høy verdiposisjon. Takket være verdifulle patenter har selskapet nærmest hatt monopol på sitt produkt. Når vi plasserer Pronova i grenseland mellom høy og normal kostnadsposisjon, er det på bakgrunn av at selskapets monopolsituasjon har opphørt i tråd med at patentene har gått, eller er i ferd med å gå ut. Selskapet er i ferd med å gjøre seg klart til å takle økt konkurranse, men det er foreløpig uklart hva sluttresultatet blir.

Takket være etableringen i lavkostland har **Espersen** beveget seg fra en kostnadsposisjon preget av jevn konkurranse, 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 om en stund ga selskapet et klart 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 å opprettholde en 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, HG og Abba har fulgt en differensieringsstrategi, mens Espersen har satset på en kostnadslederstrategi. Ingen av selskapene har fulgt en fokuseringsstrategi.

4.3 Nordisk marin sektor er i ferd med å bli markedsdrevet

Casene vi har beskrevet 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 har vært en gradvis prosess, og tempoet har vært 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 brukerdreven innovasjon. Samtidig er det fortsatt mye som gjenstår.

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 23 Lerøys vei mot sluttbruker



Kilde: Econ Pöyry og Nofima

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 skal gi seg ut på denne ferden.

Det er viktig å huske på at selskapene som har blitt beskrevet i denne rapporten 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.

5 Momenter til læring og inspirasjon

Som denne rapporten forhåpentligvis lykkes med å formidle, er det 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 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.

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.

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.

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 besitter en kjerne som bevarer.

Litteraturliste

Hunt, S.D and R. M. Morgan (1995). "Marketing and the Comparative Advantage Theory of Competition." *Journal of Marketing* 59(2): 11-15.

Osterwalder, Alexander (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, John Wiley & Sons.

Porter, Michael (1980). *Competitive advantage: Techniques for Analysing Industries and Competitors*.

Trømborg, Anders (2011). Vinner vi kampen om fiskeoljen? Kronikk i *Fiskeribladet Fiskaren*, 20. april.



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