

Caset Vesteraalens Fiskeboller presenteres først, deretter 4 oppgaver. En god del av opplysningene er ikke basert på fakta knyttet til Vesteraalens eller personer i dette selskapet. Informasjonene er tatt med i caset av pedagogiske hensyn.

Vesteraalens Fiskeboller

Vesteraalens Hermetikkfabrik A/S ble grunnlagt i 1912, og allerede to år senere fikk de sølvmedalje i jubileumsutstillinga i Kristiania da Norges feiret hundre år med uavhengighet.



Selskapets lange historie inneholder mange begivenheter. Fabrikken forsynte Roald Amundsens polekspedisjon på skipet Maud i 1918-1922. Men i 1924 gikk fabrikken konkurs og den ble kjøpt av banken sin, Nordland Privatbank. Fire år senere ble selskapet kjøpt tilbake av de opprinnelige eierne. I 1956 ble hovedkontoret flyttet til Oslo, og i 1974 ble prøveproduksjonen av ”økonomifiskeboller” stoppet etter bare 2 ukers produksjon – en fiasko.

På slutten av 1970-tallet opplevde hermetisk mat en nedgang på grunn av økt konkurranse fra frosne matvarer. På 1980-tallet gikk selskapet gjennom flere eierskifter. Svenske Abba var en deleier på denne tida. I 1990 brant fabrikken, og produksjonen opphørte i 15 måneder. Da ble fiskebollene produsert i Svolvær og senere i Sverige av Abba, men det kom mange klager på kvaliteten. Vesteraalens Fiskeboller ble ekstra godt kjent i media da svenskene prøvde å flytte produksjonen permanent til Sverige, men Stortinget grep inn og stoppet flyttinga.

I 2002 ble fabrikken overtatt av nye eiere med Geir Wilhelm Wold i spissen. Wold hadde mange vyer for selskapet. Navnet ble endret til Vesteraalens, og man begynte å se på nye markeder og nye produkter. Verdikjeden fra fiskeren til supermarkedet ble satt under lupen for å se etter nye muligheter, og selskapet begynte å vokse gjennom deleierskap i relaterte selskaper i verdikjeden for sjømat. I 2005 ble 67 % av aksjene i tråleren Sortland kjøpt av Vesteraalens. De bygget også et mottaksanlegg for fersk fisk på Andenes. Det samme året begynte de å produsere salt fisk for det spanske marked. Året før hadde de startet med å levere hermetisk lever til Russland. Vesteraalens Fiskerestaurant ble også etablert i denne perioden.

Den største investeringa til Wold var den nye fabrikken på Sortland, og i dag fremstår denne som moderne og effektiv. Men Wold sitt eierskap varte bare i fem år. Da tvang utenlandske investorer hans gruppering ut av styrende posisjoner.

Forretningsideen og visjonen til Wold

Vesteraalens forretningsidé, som ble utviklet under tida med Wold som leder, var å gi forbrukerne næringsrike og smakfulle fiskeprodukter basert på de ferskeste råvarer. Med sin brede og mangeårige erfaring med sjømat søkte selskapet å optimalisere verdien av marine ressurser. Visjonen var å være markedsleder i produksjon og salg av fiskeprodukter, og etablere et positivt image overfor eiere, kunder, ansatte, leverandører og samfunnet generelt.

Vesteraalens hadde flere produktgrupper. Det var hermetiske fiskeprodukter, fersk fisk og salt fisk. De hermetiske fiskeproduktene var basert på erfaringer og tradisjoner helt bak til selskapets etablering. Hermetiske produkter har lang levetid, og de lar seg lett distribuere over store avstander. De egner seg godt til hverdagsmiddager, og de er ideelle på ferier og fjellturet. Vesteraalens er mest kjent for sine hermetiske fiskeboller som er basert på fersk hyse pakket i runde hermetikkbokser i ulike størrelser.



Wold var veldig opptatt av å kapre en markedsandel i hurtigmatmarkedet. Ferdige middagsretter ble planlagt for den økende veksten i en-personers husholdninger over hele Europa, og travle konsumenter med behov for en rask middag. Disse kundene ønsker måltider som er lette å tilberede, smaker godt og ser gode ut. For å tilfredsstille denne trenden hadde Vesteraalens planer om å lansere en serie med ferdigmåltider basert på tradisjonelle norske oppskrifter og internasjonale trender. Sortimentet skulle inkludere fiskesuppe, bacalao, laks, blåskjell og kombinasjoner av sjømat. Disse måltidene skulle bli solgt i nye brukervennlige pakninger som kunne varmes i mikrobølgeovn eller panne. Produktene skulle også være tilpasset internasjonale konsumenter og bli lansert under et felles merkenavn – *Vesteraalens*. Planene om et nytt varemerke og en "masterbrand" var godt i gang da Wold og hans investorgruppe mistet innflytelsen i selskapet.

Tilgang til de beste råvarer, fersk fisk

I 2005 innvilget fem lokale banker sammen et lån på 25 mill til et eget mottaksanlegg på Andenes. Anlegget ble åpnet i 2006 og ble sett på som en viktig satsning for fremtida til konsernet. Anlegget kunne håndtere en stor mengde fisk 365 dager i året. Lokaliseringen på Andenes var ideell. Her ilandføres det store mengder fisk året rundt. På anlegget blir fisken rensset, sortert etter kvalitet og størrelse, og deretter kjøles den raskt ned med is. Dette sikrer høy kvaliteten på fisken helt frem til konsumenten eller til industrien for videre foredling.

Markeder

Vesteraalens største markedssegmenter har tradisjonelt vært produsenter av fiskeprodukter, restauranter og dagligvarehandelen. Til produsenter og restauranter leveres fersk fisk og fiskefileter. Til detaljvarehandelen leveres det fersk og saltet fisk, og hermetiske produkter. Omlag 5 % av hermetiske fiskeboller har tradisjonelt gått til eksport. Dagligvarebutikker i Spania, USA og Canada

med mange nordmenn som kunder, kjøper bollene. Wold kalte i sin periode disse markedene som ”nisjer av nisjer”. Selskapet vedlikeholder disse kunderelasjonene uten noen spesiell markedsføring. En tysk delikatessekjede kjøper også fiskeboller, men de selger boksene under sitt eget merke. Det er interessant å observere at tyskerne selger boksene for om lag 8 euro per boks, det vil si til en pris som er det dobbelte av den i Norge!

Å levere til dagligvarebransjen er en prøvelse i seg selv. I Norge er denne dominert av fire aktører – Coop, Ica, Norgesgruppen og Rema. Maktbalansen mellom dagligvarekjedene og industrien er ikke spesielt gunstig sett fra industriens side. Vesteraalens Fiskeboller står imidlertid sterkt hos forbrukerne noe som gjør forhandlingene med kjedene mye enklere. Det har ført til at Vesteraalens er inne hos alle de store kjedene til fornuftige vilkår og med forholdsvis grei hylleplass.

Priser og markedsandeler for hermetiske fiskeboller

Vesteraalens fiskeboller er dyrere enn konkurrentenes i det norske markedet. Faktisk tar de billigste konkurrentene ned mot ¼ av prisen til Vesteraalens. Til tross for dette klarer Vesteraalens å øke markedsandelen for sine fiskeboller. Salget har økt fra 500 000 til over 1 300 000 bokser årlig de siste 10 årene.

”Vi er de eneste som produserer fiskeboller av fersk fisk, og vi gir garantier for dette” sa Geir Wold like før han forlot selskapet. ”Vi tror at dette er årsaken til den fine salgsutviklinga vi har erfart, selv om vi tar den høyest prisen” fortsatte han. ”Vi kan ikke bygge en god merkevare på billig frosset fiskeråstoff” sa han videre. ”Beviset for at vår merkevare forbindes med kvalitet, er vår befesting av posisjonen som markedsleder uten å bruke lav pris som virkemiddel. Lavpriskonkurrentene våre har bare mindre markedsandeler” sa Wold.

Selskapet har gjort en markedsanalyse med dybdeintervjuer som viser at konsumentene ikke ville kjøpt flere fiskeboller fra Vesteraalens om de reduserte prisene. Kanskje mener kundene at en boks fiskeboller, nok middag til fire personer, ikke er for dyr med en pris på ca. tredve kroner” avsluttet han. De billigste konkurrenten selger sine bokser for en tier. Vesteraalens er markedsleder på fiskeboller i Norge med en markedsandel på nærmere 40% i følge AC Nielsen.

Strategiseminar på hurtigruta MS Finmarken

Etter at Wold og hans lederteam forlot selskapet, har de nye eierne overtatt roret. Disse er nå i en prosess for å meisle ut en ny strategiske retning til bedriften. Pål Pedersen, ny direktør, mente at et seminar på hurtigruta ville gi rom for gode strategiske diskusjoner. Foruten direktøren møtte markedssjef Reidun Olafssen, produksjonssjef Pål Berg og økonomissjef Nils Arntzen på seminaret. De hadde alle hatt en tilknytning til bedriften tidligere, og de var kjent med planene til Wold og hans mannskap.

Produksjonssjef Berg var veldig opptatt av å få utnyttet kapasiteten til den nye fabrikken på en god måte. ”Dette handler om å få presset ut mest mulig kvantum til en lavest mulig kostnad”. Han sa videre at ”dyre merkevarer (som Vesteraalens fiskeboller) er svært utsatt for konkurranse fra private varemerker (privat labels). Vesteraalens bør derfor utvikle seg til å bli leverandør av private varemerker for Coop, Rema, Norgesgruppen og Ica. Vi kan jo levere langt bedre kvalitet enn deres private varemerker på fiskeboller. En annen viktig faktor ved en slik strategi er at vi kan kutte ut markedsavdelinga som kun behøves ved utvikling av egne merkevarer under Vesteraalens sitt merkevarenavn” avsluttet Berg.

Økonomisjef Arntzen sa at ”skal man inn på privat labels må vi også være villig til å finne langt billigere råstoff enn i dag, og vi må sette fokus på lønnskostnadene som er svært høye i Norge. Kanskje bør vi vurdere å legge ned fabrikken på Sortland og flytte den til Vietnam i stedet. Her får vi tilgang til den ekstremt billige hvitfiskerstatninga Pengasius som oppdrettes i Mekongdeltaet. Lønnskostnadene i Vietnam vil dessuten bare være en brøkdel av hva de er i Norge” sa han. Arntzen tok også med som et argument at da kan man satse på å utvikle gode logistikk-løsninger. ”Frakt fra Asia til Europa er ikke så dyrt som mange skal ha det til”.

Markedssjef Olafssen synes ikke noe om det å satse på en lavprisstrategi. Å gi slipp på det sterke merkenavnet som Vesteraalens faktisk representerer, for så å føre en lavprisstrategi under andre sine varemerker, er å være lite tro mot bedriftens historie. En slik strategi vil kun ivareta eiernes behov for avkastning og utbytte. Den vil ikke ivareta behovet til andre interessegrupper. ”Jeg synes en differensieringsstrategi med satsing på en sterk merkevare i tråd med Wolds tenkning er mer fornuftig i så måte” sa hun i sitt følelsesladete innlegg på seminaret.

Direktøren så dette poenget, og føyde til at en slik retning nok gjør at bedriften får utnyttet fordelene med rik tilgang på verdens beste fiskeråstoff og de investeringer som til nå er gjort i fabrikk, mottaksanlegg og eierskap i trålere. Han føyde også til at dette ville bidra til å videreutvikle en av Nord-Norges sterkeste merkevarer videre.

Signalene fra de nye eierne, som direktøren videreformidlet på seminaret, var derimot at man nå skulle starte med blanke ark, og at alle strategiske alternativer skal diskuteres og analyseres. Markedssjef Olafssen kunne ikke dy seg og trakk frem at Vesteraalens til nå har en svært inngrodd bedriftskultur tuftet på fremragende produktkvalitet. Dette med kvalitet ligger i ryggraden hos hver enkelt ansatt, og det har gjort det hos generasjoner med fabrikkarbeidere.

Oppgaver

Oppgave 1 vektlegges 10%, oppgave 2 teller 20%, oppgave 3 har en vekt på 50% og oppgave 4 teller 20% ved sensureringa. Ta hensyn til dette når du prioriterer tidsbruken din.

1. Forklar betydningen av følgende begreper:
 - a) Lavprisstrategi
 - b) Differensieringsstrategi
 - c) Bedriftskultur
 - d) Privat label
2. Gjør en kort analyse av konkurransesituasjonen til Vesteraalens ved hjelp av Porters 5 konkurransekrefter.
3. Drøft grundig de strategiske valgene som kommer frem på strategiseminaret på Hurtigruten. Drøft fordelene og ulempene ved de ulike strategiske alternativene.
4. Hvilken anbefaling vil du gi bedriftens ledelse når det gjelder fremtidig strategi?