

En vertikalt integrert bedrift

Torgeir Edvardsen

Dette intervjuet ble skrevet for fem år siden (Edvardsen, 1991). Det er fortsatt aktuelt og kan kanskje inspirere noen, derfor trykkes det på nytt. Artikkelen beskriver en vertikalt integrert fiskeindustribedrift som bringer produktet helt frem til dets sluttbrukere. I den originale teksten ble først en bedrift i en slik setting beskrevet og så fulgte noen ord om hvilke funksjoner bedriftens informasjonssystem må håndtere. Her avslutter vi etter første del, men hele arbeidet er tilgjengelig fra Fiskeriforskning.

Utgangspunktet er en bedrift som har hatt en organisatorisk utvikling når det gjelder salg, fra det som er skissert i Figur 1, til skissen i Figur 2. Bedriften opererer nå et markedsapparat som er avhengig av at (operasjonelle, taktiske og strategiske) informasjonen flyter hurtig mellom enhetene. I det "gamle" foretaket var den markedsinformasjonen som tilfløt fra salgsselskapet relativt sparsom, mens markedsinformasjonen som man fikk gjennom det direkte salget i prinsipp kunne være like god som nå.

I skissen av den "nye" organisasjonen, har vi skilt vare- og informasjonsstrøm. Figuren forsøker å illustrere at informasjonen flyter både mellom de enkelte enhetene innen en klasse og mellom klassene. Pilene peker begge veier for å indikere at informasjon flyter begge veier.

Foretakets økonomiske resultat er avhengig av at informasjon kan utnyttes hurtig for å skape nye salgbare produkter, og at takten i produktlanseringer er så høy at de konkurrentene som kopierer opplegget blir liggende etter i utviklingen. Dette kan skapes gjennom den kontrollen som bedriften kan utøve over informasjonene, både med hensyn på hvordan og til hvem den tilflyter, og i det å skape informasjonene (dvs. skape realitetene). Med andre ord:

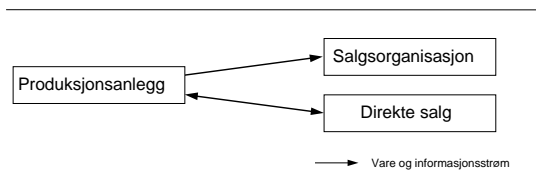
For at informasjon skal være effektiv må den organiseres i et system, særlig hvis det er mye av den. Informasjon er ikke noe som skapes av seg selv. Den må aktivt søkes og bearbeides før den kan få en fornuftig form og kunne utnyttes kommersielt.

Det er også viktig å understreke at et viktig element av dette er at fokuset ikke primært er rettet mot å "produsere filet" men mot å skape

og å tilfredsstille nye behov i et marked som ikke er beskranket av råvarer. Derfor kan det være aktuelt for bedriften å handle fisk fra hele verden. Ikke bare det, man må også arbeide med produkter som utfyller og passer inn i det sortiment og "image" som bygges opp. Eksempelvis kan salg av kylling, kalkun o.l. være produkter som kan passe inn i et opplegg sammen med fisk, man kan kjøre på "helsevennlig" mat med lite fett, med tilhørende vin, saus, og kanskje også fiskekniver?

Presentasjon av bedriften gjøres som en historie, hvor ordene legges i munnen på styreformannen i den imaginære bedriften:

"Jeg var på julehandel i London et år og der så jeg noe som fattet interesse og som siden har vært bestemmende for utviklingen i vår bedrift."



Figur A Den gamle organisasjonsform

Vi var en bedrift som hovedsakelig produserte torskefisk, som så mange andre her i Norge. Vi pakket så mye som mulig i konsumpakninger, men vi hadde aldri noen særlig suksess med dette; det vesentlige av produksjonen gikk allikevel til ulike blokkprodukter.

I London oppdaget jeg noe som fikk meg til å forstå at verdiskapningen for en vare i overveiende grad skjer i siste leddet. Vår

bedrift var opptatt av å skvise en halv prosent mer utbytte ut av fisken, få råstoffet gjennom anlegget så fort som mulig og med best mulig teknisk kvalitet. I London var de opptatt av helt andre ting. Problemstillingen var om det var 150% eller 200% marginer på produktene, noen ganger var det faktisk langt, langt mer. Det viktigste jeg så var at hvis man gjorde en god jobb innenfor dette markedet så kunne man virkelig skape overskudd.

En annen ting jeg så var at det i en rekke supermarkeder var små "butikker inne i butikken". Supermarkedet leide med andre ord ut golvareal og i noen grad også personale til bedrifter som solgte varer under sine egne merker, og noen ganger med egne kassa-apparater. På et vis "leide supermarkedet ut kunder" til produsenter.

Dette var mest vanlig når det gjaldt klær (som var et område med høy risiko for supermarkedet), men ordningen ble også brukt til salg av ferskvarer; det vil si slike varer som fort blir skjemt, for eksempel brødvarer. Ordningen ble også benyttet av varer som det krevde spesialkunnskap for å selge.

Og pling: jeg hadde idéen: fisk er en ferskvarer som blir sett på som et "problemprodukt" av mange butikksjefer. Med dette mener jeg at de fleste ikke har noe særlig begrep om hvordan fisken skal stelles, de har også liten kunnskap om forskjellige sorter fisk og forskjellige bruksområder. Her må det være mulig å benytte den kunnskapen vi som bedrift allerede har, til å skape produkter som gjør at vi kan få en del av den fortjenesten som finnes i sisteleddet. Bedriften vår har allerede en god basiskunnskap, og dette er det beste grunnlag for å utvikle kompetanse – skape et salgbart produkt.

Vel hjemme, satte jeg meg ned med PC'en og begynte å skrive ned en forretningsplan for den "tenkte" nye bedriften. Det ble en masse sider og en mengde regneark, som inneholdt en del spørsmålsteget. Men "han steike korr

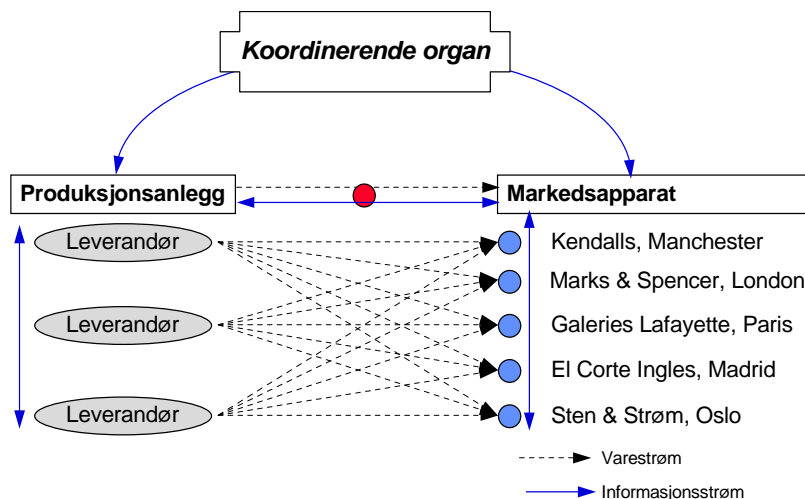
artig" det var. Jeg følte meg som en oppdagelsesreisende inn i fremtiden.

Hva var det jeg gjorde i denne forretningsplanen? Jo jeg satt og fantaserte (noen ganger kanskje litt vel vilt) om hva som faktisk kunne gjøres. Det viktigste var det første kapitlet, selve visjonen, kan man si. Den var slik: Vi river skinn og bein av fisk og lager det vi tror er et produkt. Det skal vi slutte med. Vi skal begynne å produsere en tjeneste. En tjeneste for hvem? Jo, for butikkene først og fremst, men også for forbrukerne. Dette betyr at jeg må forstille meg hvordan butikken, butikksjefen og forbrukerne/kundene er: finne ut hva de liker, hva de vil komme til å like også videre..

Dette er i hovedsak bakgrunnen for det arbeidet som ble nedlagt for å bringe bedriften over fra å være en råvareleverandør til en tjenesteleverandør av serviceprodukter, hvor hvert produkt består av to deler: en fysisk produkt-del og en service-del, og hvor service-delen stadig skal utgjøre mer av produkt-verdien. Andre faktorer som er lagt til grunn ved bedriftsendringen er at trimmerne som i det "gamle" foretaket gjorde omtrent det samme som deres bestemor gjorde, kanskje kunne få litt andre og mer utfordrende arbeidsoppgaver. På samme måte som japanerne har fulgt en filosofi om å stadig bygge mer og mer kunnskap inn i produktene sine, og stadig stille større krav til den som skal produsere produktet, så ville jeg at våre trimmere, ikke bare skulle trimme fisk, men kanskje utdannes til å selge fisk, eventuelt markedsføre den eller drive reklame av våre produkter, hvis det var mulig?

Jeg ville at flere av medarbeiderne på bruket skulle få oppgradert arbeidsoppgavene sine, og at den som skulle overta som leder etter meg overtok noe som var mer interessant og utfordrende enn det jeg hadde gjort.

Dette var visjonen. Hvordan er det blitt i dag?



Figur B Den nye organisasjonsform

I dag driver vi et antall små butikker inne i vanlige supermarkeder. Vi har valgt å satse på de litt dyrere forretningene, som profilerer seg på kvalitet. I disse leier vi areal og noe personale (normalt fra to til fem medhjelpere i tillegg til vår bestyrer). Butikken fungerer som en integrert del av supermarkedet slik at kunden betaler på vanlig måte i kassaen ved utgangen og ikke direkte til oss. Opplegget er helhetlig slik at avdelingene fremstår som en egen kvalitetskjede for fisk, selv om utvalget av produkter varierer betydelig fra forretning til forretning alt etter de lokale etterspørselsforholdene.

I butikkene forsøker vi å få til en komponentprising i og med at vi tilbyr en delikat anrettet fisk, men ikke bare det: vi selger sauser og annet tilbehør som vi dels produserer selv, dels setter sammen fra andre leverandører, anbefaler hvilken vin som passer hvis kundene ønsker det og så videre. I dag produserer vi et produkt hvor det å rive skinn og bein av fisken bare er en liten del.

Hva har vi oppnådd med dette? Vi har oppnådd å få ta en større del i den fortjenesten som skapes i siste ledd, vi har også helt klart å fylle en funksjon som manglet, og derfor utvidet markedet for fisk ved å gjøre det lettere for forbrukere flest å tilberede produktet. Og et viktig moment har vært at vi har fått en daglig kontakt med sluttbrukerne av våre produkter. Dette kobler vi raskt tilbake til anleggene i Norge hvor vi stadig endrer og tilpasser produksjonsoppleggene og produktene. Dette informasjonssystemet ser vi på som

av strategisk betydning og vi investerer betydelig i oppgradering og tilpasning av det. Slik jeg ser det er det bestyrerne som kanskje er den viktigste delen av informasjonsopplegget. De skal føle markedet på pulsen, være våken for nye fremstøt, være kreativ og gi idéer til hvordan vi kan utvikle produktet videre. Derfor må vi ha et system som kopler dem sammen, og vi må ha en kultur som gjør at de får utfolde seg og eksperimentere. Den gode idé skal kunne fly med lynets fart fra den som har idéen til de som kan virkeliggjøre den, og til andre i systemet som kan gjøre det samme.

Vi har et system her i Norge hvor vi gjør produktene halvferdig og så skipes de frosne varene til butikkene. Der blir det som er frossent tint opp for dagens salg, pakket om (i en rekke varianter), noe blir også gjort delvis ferdig slik at det bare skal inn i mikrobølgeovnen når kunden kommer hjem (vi griller, smører inn med sitron-, tandori, og kinesiske sauser eller hva det nå måtte være av sauser, viner og krydderier før behandling).

Fordelene her hjemme er at vi nå utelukkende produserer varianter med høy pris. De gamle 16,5 Lbs blokkene er en saga blott. Vi kan si at vi produserer konsumpakninger i bulk. Derfor er verdiskapningen også her hjemme gått betydelig opp.

Et annet moment er at vårt sentrale innkjøpsapparat (vi kjøper fiskeprodukter fra hele verden) er plassert i Norge. Dette har gitt oss en kommersiell kompetanse og interessante og

utviklende arbeidsoppgaver for mange av våre ansatte.

Vi har tatt skrittet fra å være en råvare-eksportør til å bli en eksportør av service.

###

Dette var en skisse av et distribusjonssystem som i fremtiden kan bli virkeligheten for i alle

fall noen norske fiskeindustribedrifter. For det første; for en bedrift av denne typen vil det være nødvendig å heve kvaliteten fra nivået med teknisk kundetilfredsstillelse, til at kvaliteten blir et strategisk virkemiddel for bedriften. For det andre fordrer dette avanserte systemer for informasjon, styring og kontroll. Avanserte, både i teknisk og i konseptuell forstand.

♣

Referanser

Feil! Bryterargument er ikke angitt. Edvardsen, T. (1991). Om strategi, kvalitet og regnskap, Arbeidsnotat, Fiskeriforskning.