

NORDIC INNOVATION REPORT 2014:12 // JULI 2014

Fremtidens fiskedisk

Et åpent innovasjonsprosjekt mellom sentrale Nordiske aktører innenfor sjømat og dagligvarehandelen



Fremtidens fiskedisk

Et åpent innovasjonsprosjekt mellom sentrale Nordiske aktører innenfor sjømat og dagligvarehandelen

Authors:

Kristianne Storehaug
Anne Hilde Midttveit

Juni 2014

Nordic Innovation Publication 2014

Fremtidens fiskedisk

Et åpent innovasjonsprosjekt mellom
sentrale Nordiske aktører innenfor
sjømat og dagligvarehandelen

Nordic Innovation Publication 2014:07©
Nordic Innovation, Oslo 2014

ISBN 978-82-8277-068-2 (Print)
ISBN 978-82-8277-067-5 (Web)
(URL: <http://norden.diva-portal.org>)

Authors:

Kristianne Storehaug
Anne Hilde Midttveit

Publisher:

Nordic Innovation, Stensberggata 25,
NO-0170 Oslo, Norway
Phone: (+47) 22 61 44 00.
E-mail: info@nordicinnovation.org
www.nordicinnovation.org

All Nordic Innovation publications can be
downloaded free of charge as pdf files from
<http://norden.diva-portal.org>

Cover photo: H:N Markaðssamskipti

Copyright Nordic Innovation 2014. All rights reserved.

This publication includes material protected under copyright law, the copyright for which is held by Nordic Innovation or a third party. Material contained here may not be used for commercial purposes. The contents are the opinion of the writers concerned and do not represent the official Nordic Innovation position. Nordic Innovation bears no responsibility for any possible damage arising from the use of this material. The original source must be mentioned when quoting from this publication.

Nordic Innovation

Stensberggata 25, NO-0170 Oslo,
Norway

Phone: +47 47 61 44 00

info@nordicinnovation.org

www.nordicinnovation.org

Innovasjon Norge

Akersgata 13, 0158 Oslo
Norway

Phone: +47 80 05 07 89

post@innovasjon norge.no

www.innovasjon norge.no



norden

Nordic Innovation



Prosjektdeltakere

Lerøy Seafood Group ASA
Anne Hilde Midttveit
anne.hilde.midttveit@leroy.no

Hallvard Lerøy AS
Nina Knudsen
Category Manager Nordic
nina.knudsen@leroy.no

Coop Norge AS
Nancy Nguyen
Category manager
nancy.nguyen@coop.no

Lerøy Sweden AB
Niclas Ensäter
Marketing & Sales Director
niclas.ensater@leroy.se

Coop Marknad AB
Lena Hansen
Category Manager
lena.hansen@coop.se

Hallvard Lerøy AS
Gunn Sekse
Kategoriansvarlig
gks@leroy.no

Dansk Supermarkedkjede
Anders Qvortorp
Concept Manager
aqv.dsi@dsg.dk

Jokisen Eväät
Juho Niemelä
juho.niemela@jokisenevaat.fi

SOK
Ville Vahla
Category Manager
ville.vahla@sok.fi

Table of contents

Prosjektdeltakere	6
Table of contents.....	7
Executive summary (English).....	9
Main objectives:	9
Method/implementation:	10
Concrete results and conclusions:	10
Recommendations:	11
Executive summary (Norwegian).....	11
Høye ambisjoner på vegne av en hel bransje.....	11
Åpen kunnskapsbasert konseptutvikling har vært kjernen	11
Prosjektet har vært gjennomført i seks hovedfaser	11
Prosjektet har gitt gode resultater	12
1 Mobilisering – over og under.....	14
1.1 Mobilisering var viktig fra første stund	14
1.2 Mobiliseringsfasen utviklet og forankret konkrete mål.....	15
1.3 Mobilisering ble gjennomført i workshop og delprosjektmøter.....	16
1.3.1 Mobiliseringsworkshop for innsikt og begeistring.....	16
1.3.2 Etablering og forankring av mål gjennom delprosjektmøter	16
1.4 Gode erfaringer og lærdom til neste gang	17
2 Forståelse er grunnmuren.....	18
2.1 Fremtidsvisjoner og markedskunnskap i kreativt samspill	18
2.2 Forståelsesfasen ga fremtidsbilder og kundesegmenter.....	19
2.3 De nordiske markedene er ulike.....	20
2.3.1 Norge er nordens mest modne marked for sjømat.....	22
2.3.2 Svenske forbrukere handler med hjertet	25
2.3.4 I Finland er sjømat en underutviklet kategori.....	30
2.4 Forståelse ble skapt gjennom kreative kombinasjoner	31
2.4.1 Fra megatrender til drivkrefter i felles workshop.....	31
2.4.2 Fra drivkrefter til kundesegmenter	31
i markedsorienterte arbeidsmøter	31
2.4.3 Analyse av fellestrekk og synergier.....	32
2.5 Gode erfaringer og lærdom til neste gang	33

3 Innovasjon – et hav av ideer	34
3.1 Jakten på grenseløse og kunnskapsrike ideer.....	34
3.2 Innovasjonsarbeidet ga oss historier og mange fargerike tegninger.....	35
3.3 Suksess i gjennomføring ble skapt i god forbredelse.....	37
3.4 Et hvert kreativt arbeid må sammenstilles.....	38
3.5 Gode erfaringer og lærdom til neste gang.....	39
4 Konseptutvikling – bit for bit	40
4.1 Konseptutvikling er et tidkrevende puslespill.....	40
4.2 Delprosjektene forankret endelige konsepter	40
4.3 Gode erfaringer og lærdom til neste gang.....	42
5 Pilotering – live i butikk.....	43
5.1 Piloteringen var lærerik på godt og vondt.....	43
5.1.1 Sjømatløft i Sverige.....	43
5.1.2 90% salgsvekst i Danmark.....	43
5.1.3 Stegvis sjømatinnovasjon i Finland.....	44
5.2 Gode erfaringer og lærdom til neste gang.....	45
6 Evaluering	46
6.1 Prosjektet har hatt en løpende evaluering.....	46
6.2 Nordisk læring og kompetansedeling har vært sentralt.....	46
6.3 Prosjektet har lagt et viktig grunnlag for fremtidig nordisk samarbeid.....	46
Kilder.....	48
Delprosjekt Norge	48
Delprosjekt Sverige.....	48
Delprosjekt Danmark.....	48
Delprosjekt Finland.....	49
Table of abstract	50

Executive summary

Main objectives:

- Increased turnover of Norwegian seafood in the Nordics
- Increased knowledge about open innovation processes and tools
- Development of new concept for the fish counter

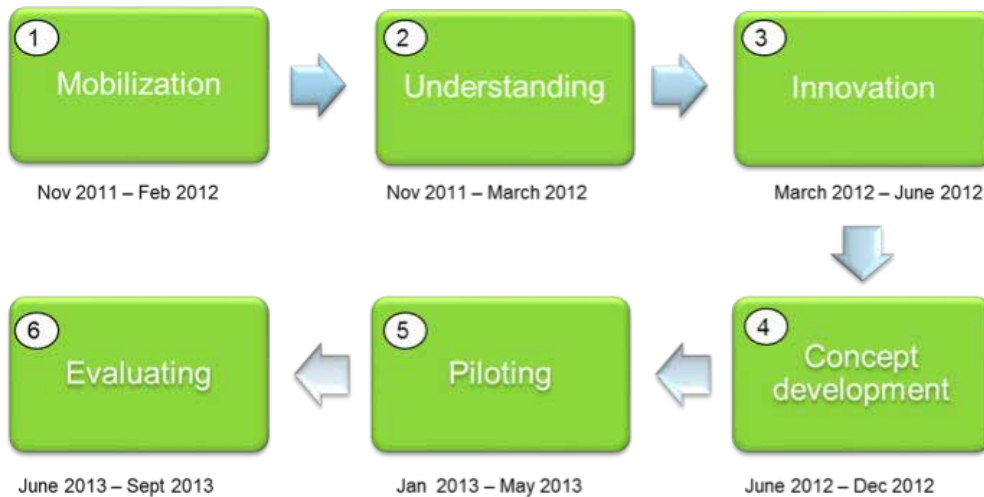
The project has led to increased turnover in all the involved stores. The highest change came in the store that was willing to adapt to the complete new concept for the fish counter.

The retail chains have been involved in the development process from day one. We have been working according to the principles of open innovation – and it has opened many eyes for new ways to cooperate.

We have presented and tested a new concept for the future fish counter based on inputs from the understanding phase and the open innovation process. The counter, the communication and the products are all developed to meet revealed consumer preferences and trends as well as the business models of the retailers and suppliers.

Method/implementation:

The project has been working according to the following main phases:



In the understanding phase, we looked at mega trends and translated them into possible future consumer and shopper preferences. We did not do any new consumer research, but worked on existing knowledge and, how future trends may influence already known consumer and shopping behavior.

In the innovation phase, we worked in groups using open innovation tools like visualization and storytelling. We also used the business model canvas to get a better understanding of the involved business models.

In the concept development phase we used industrial designers to translate the ideas from the innovation phase into feasible counter concepts covering communication and product categories. These were taken further into product development focusing on bringing the overall concept into products and packaging.

Concrete results and conclusions:

The project has been the first in its kind in bringing the retailers and a seafood supplier into a common open innovation process and we think this in itself is a very important result. All parties have given excellent feedback both on the positive side and on areas of future improvement.

In addition, we are very proud to have launched the first version of the future fish counter and that we have experienced immediately as well as steady growth of seafood turnover in the selected store.

By focusing on the business models this project has also contributed to an even better understanding of the different players in the value chain. This has resulted in concrete activities to improve the value chain both creating higher consumer quality and better economical results in all part of the chain.

All the participants have given us great feedback on the Nordic perspective in the project. The Nordic markets are different, but the learning points between the markets are many. We have exchanged products and communication solutions across markets and learned from each other's successes and failures.

Recommendations:

The Future Fish counter project hopes to see more of these open innovation projects in the seafood industry. We now know that the retailers are ready for it and that they appreciate being a more active part in development processes. Our recommendations for future projects are as follows:

- Management commitment is important and make sure to involve them in the progress of the project
- Involve the store management and the involved people in the piloting stores at an early stage – their inputs and commitment are crucial for success
- Make sure that the piloting is done stepwise focusing on different aspects at the time – then you get an unique chance to immediately feedback on what is working and what is not.

1 Mobilisering – over og under

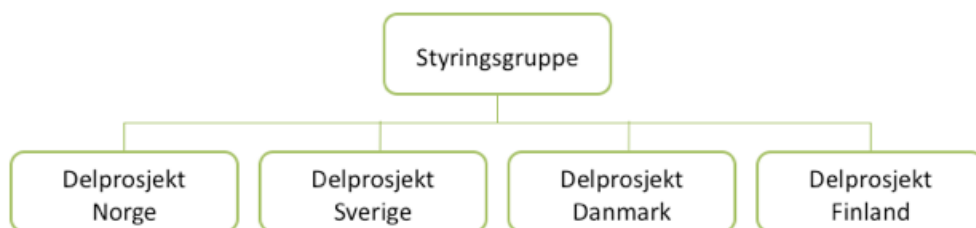
1.1 Mobilisering var viktig fra første stund

Arbeidet med å mobilisere aktuelle aktører for «Fremtidens fiskedisk» startet allerede i planleggingsfasen hvor Lerøy var drivkraft bak lederforankring hos samarbeidspartnerne. Mobilisering på toppnivå var viktig både for å få prosjektet i gang og for det videre forankringsarbeidet innad i organisasjonene.

«Fremtidens fiskedisk» er et åpent innovasjonsprosjekt hvor aktørene gjennom målrettet kunnskapsutveksling utvikler egen innovasjonsevne og samtidig tester innovasjonene i markedet. Tankesettet bygger på at selskaper som ønsker å være i front innenfor sine områder, både bør se på interne, så vel som eksterne utviklingsideer og innovasjoner.

Kunnskapsbasert konseptutvikling gjennomført som et åpent innovasjonsprosjekt var nytt for mange av prosjektdeltagerne. Vi opplevde derfor at mobilisering av prosjektdeltagerne ble viktig gjennom alle faser av prosjektet, særlig gjennom opplæring og forståelse av fordeler og utfordringer knyttet til åpne innovasjonsprosjekt.

I mobiliseringsfasen ble det lagt vekt på å etablere og forankre mål. Prosjektet ble gjennomført i en modell med en sentral styringsgruppe og autonome delprosjekt for de enkelte markedene. Den sentrale styringsgruppen hadde ansvaret for alle felles aktiviteter, mens delprosjektene eide spesifikke aktiviteter i de ulike markedene.



Figur 2 Prosjektet ble organisert med en sentral styringsgruppe og autonome delprosjekter for de ulike markedene

Den valgte organisasjonsformen gjorde det ekstra viktig å etablere konkrete og gode mål for hvert av delprosjektene.

1.2 Mobiliseringsfasen utviklet og forankret konkrete mål

Fokus på ferskvare og middagsvalg er økende i handelen. Dette er en utvikling som er av stor interesse for sjømatnæringen. Sammen med den stadig økende interessen rundt bærekraftig og økologisk mat burde det være gode muligheter for å øke volumandelen av sjømat i handelen. Prosjektet definerte overordnede hovedmål, som deretter ble konkretisert på delprosjektnivå.

- (1) Økt bevissthet rundt sjømat generelt og tilgjengelighet i dagligvarehandelen spesielt
- (2) Nye produkter og nye presentasjons- og kommunikasjonsformer skal gi økt forbruk av sjømat
- (3) Ny innsikt i åpne innovasjonsprosesser og innovasjon i forretningsmodeller

Figur 3 Prosjektet definerte 3 hovedmål for prosjektet “Fremtidens fiskedisk”

I arbeidet med å definere delprosjektenes konkrete målsetninger arbeidet alle etter samme mal, likevel ble målene noe ulike i de forskjellige markedene.

Delprosjekt	Type mål	Mål
Norge	Effektmål	Øke sjømatandel av Coops totalomsetning med 2-3%
		Øke volumandelen av sjømat hos COOP opp til naturlig andel
		Svinn i fiskedisken maks 2 %
Sverige	Resultatmål	Utvikle produkter/konsept som kan distribueres mellom 2°C - 4°C
	Effektmål	1 % økt omsetning av sjømat i utvalgte produkter
Danmark	Resultatmål	Konsepter testet i: 2 Forum butikker 2 Extra butikker 4 Konsum butikker
	Effektmål	50% økt omsetning av sjømat i utvalgte Bilka-butikker 20% økt i Føtex 10% økt i Netto
	Resultatmål	Konsepter testet i 3 Bilka-butikker 10 Føtex-butikker 10 Netto-butikker
Finland	Kompetansemål	Økt kunnskap om dansk forbrukeradferd og kriterier i kjøpsprosessen Kompetanseheving rundt innovasjon
	Effektmål	Contribute to sustainable and stable prices. Volume growth – double consumption within 5 years
	Resultatmål	Develop a seafood category using other products than salmon filet

Tabell 1 Konkrete delmål for hvert marked

Ikke-tidsbestemte mål har prosjektets tidsramme som perioden for måloppnåelse.

Det var kun Danmark som formulerte konkrete kompetansemål. Dette til tross for at malverket for gjennomføring ba samtlige delprosjekter om å konkretisere mål innenfor dette området. Hovedårsaken til dette var prosjektenes ulike modenhet og kompetanse knyttet til etablering av mål. I evalueringsarbeidet så styringsgruppen et stort forbedringspotensial i større tilstedeværelse i delprosjektens arbeid i mobiliseringsfasen.

Styringsgruppen vurderte manglende kompetansemål fra de andre delprosjektene som beklagelig, men ikke vesentlig. Prosjektets kompetanseutvikling ble sett på som en felles oppgave og styringsgruppen var i stand til å sikre fokus og gjennomføring av aktiviteter innenfor dette området i alle delprosjektene.

1.3 Mobilisering ble gjennomført i workshop og delprosjektmøter

1.3.1 Mobiliseringsworkshop for innsikt og begeistring

Mobiliseringsfasen ble innledet med en to-dagers felles workshop hvor målsetningen var å skape innsikt og begeistring. Raushet og deling er viktige ingredienser for å skape tillit i en åpen innovasjonsprosess. Mange av aktivitetene var satt sammen for å skape et miljø og takhøyde for disse perspektivene. Vi skapte innsikt gjennom følgende aktiviteter:

- Alle prosjektdeltagerne delte sin personlige motivasjon og ambisjoner knyttet til gjennomføringen av prosjektet
- En utvalgt aktør fra hvert land ga en presentasjon av sitt marked, samt sin opplevelse av hva som var viktig for deres selskap i forhold til prosjektet
- Prosjektgruppen fikk en innføring i åpen innovasjon
- Prosjektgruppen fikk en gjennomgang av prosjektets planer med særlig fokus på neste steg

Målet med innsiktdelen av mobiliseringsarbeidet var å legge grunnlag for økt tillit blant prosjektdeltagerne. Videre å gi innsikt og forståelse for gjennomføringen av prosjektet, både den helhetlige rammen og trygghet rundt hva som var neste steg.

Prosjektledelsen ønsket også å sette fokus på motivasjonsaktiviteter og planla først å gjøre dette i egen regi. Etter samtaler med Nordisk innovasjon besluttet vi å benytte et felles arrangement som motivasjonsarena. Dette var mindre vellykket. Hovedårsaken var at arrangementet var et felles arrangement for alle prosjektene og at det var vanskelig for våre deltagere å se synergieffektene der og da.

1.3.2 Etablering og forankring av mål gjennom delprosjektmøter

Oppgaven med å etablere og forankre mål ble overlatt til delprosjektene, som alle valgte å gjennomføre halvdagsmøter for å etablere mål. Styringsgruppen hadde forberedt et opplegg basert på prosjektets overordnede mål, ulike målkategorier for delmål og SMART-modellen. Arbeidsgangen var å gå gjennom og skape felles forståelse for de overordnede målene, deretter etablere delmål innenfor de ulike målkategoriene og en avsjekk av målene mot SMART-modellen.



Figur 4 SMART modellen ble bruk som rammeverk for å skape gode mål

Styringsgruppen overlot til delprosjektene å definere stakeholders for forankring av målene. I stor grad ble denne forankringen begrenset til prosjektdeltagerne i de enkelte delprosjekt.

1.4 Gode erfaringer og lærdom til neste gang

- 

Innsikt ga begeistring og raushet for åpne innovasjonsprosesser selv blant dem som vanligvis ser på hverandre som konkurrenter
- 

Forutsigbarhet og klarhet rundt neste steg skapte engasjement blant prosjektdeltagerne
- 

Samtlige deltagere fikk god innsikt i prosjektets mål og gjennomføring
- 

Neste gang når et styringsgruppemedlem deltar i forankringsarbeid vil vi bedre sikre mobilisering av alle stakeholdere i delprosjektene

2 Forståelse er grunnmuren

2.1 Fremtidsvisjoner og markedskunnskap i kreativt samspill

Prosjektet "Fremtidens fiskedisk" har benyttet kompetansebasert konseptutvikling. Prosjektet hadde ikke midler til å foreta nye forbrukerundersøkelser, men skulle videreføre eksisterende tallmateriale gjennom analyse og arbeid i åpne innovasjonsarenaer. Datagrunnlaget etablerte et bilde av den markeds kontekst som "*fremtidens fiskedisk*" skulle utvikles i, mens workshops og arbeidsmøter skulle besvare utviklingsbehovet.

Prosjektets ambisjon har vært å utvikle nye innovative og markedstilpassede produktsortiment basert på dagens behov med et blikk på fremtiden. Forståelsesfasen – som var prosjektets lengste fase – besvarte fremtidsutfordringen gjennom å se på de store samfunnsmessige megatrendene og hvordan disse kan tenkes å påvirke kjente mattrender. Denne kunnskapen ble deretter matchet med delprosjektenes markedskunnskap knyttet til forbrukernes ønsker og behov. Det samlede bildet dannet senere grunnlag for de konseptuelle valg som ble gjort. Prosjektets deltakere er alle kommersielle aktører i et svært konkurranseutsatt marked hvor kunnskap om dagens forbrukerpreferanser alltid vil være det viktigste. Trendanalysene ble i første rekke benyttet for å skape felles forståelse for markedsutviklingen og deretter for å avsjekke at valgte konsepter var i tråd med forventet fremtidig utvikling.

Åpne innovasjonsprosesser skaper merverdi først og fremst gjennom felles målrettet innsats og en evne og vilje til å dele. Prosjektets første "*syretest*" kom i forståelsesfasen hvor prosjektdeltagerne gjennom presentasjoner og workshops skulle dele og utveksle egen erfaring og kompetanse. Kort oppsummert kan vi si at prosjektet scoret høyt på vilje og lavere på evne.

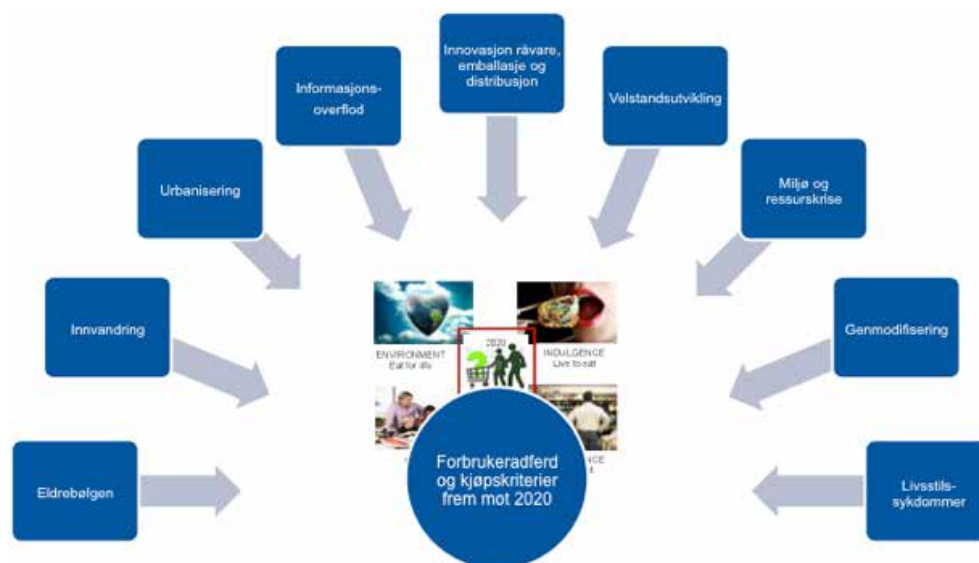
Mobiliseringsfasen hadde skapt en prosjektgruppe som var åpen og tillitsfull ovenfor hverandre og som raust delte sin innsikt. Det ble vanskeligere når deltagerne måtte ut i egen organisasjon for å hente erfaringsdata gjennom tallgrunnlag og andres erfaringer. I retrospektiv kan det være grunn til å tenke at styringsgruppen allerede her burde stilt spørsmål rundt prosjektets brede forankring i organisasjonen.

2.2 Forståelsesfasen ga fremtidsbilder og kundesegmenter

Forståelsesfasen ga prosjektet innsikt i aktuelle fremtidsbilder og et kunnskapsgrunnlag som ble benyttet til å velge kundesegmenter som har vært i fokus for videre konseptutvikling.

Fremtidsbildene ble skapt med utgangspunkt i kjente megatrender. En megatrend kan beskrives som store sosiale, økonomiske, politiske og teknologiske endringer som ofte litt ubemerket finner sted, men som i det øyeblikk de har slått rot, påvirker nesten alle. Målsetningen med fremtidsøvelsen var ikke å gi en prognose på hva fremtiden vil bringe, men å sette opp ulike scenarier for hvordan fremtiden kan komme til å bli og gjennom det stimulere til tenkning om hvordan vi allerede nå kan forberede oss på ulike utviklingsløp.

De globale megatrendene som prosjektet tok utgangspunkt i var demografiske endringer, teknologi, globalisering og bærekraft. Dette er store begreper som inneholder en rekke ulike krefter. I prosjektet valgte vi å oversette megatrendene til utvalgte drivkrefter som kan forventes å påvirke forbruksmønsteret for sjømat frem mot 2020. Resultatet kan oppsummeres i følgende figur:



Figur 5 Prosjektets valg av viktigste drivkrefter for omsetning av sjømat frem mot 2020

Rapporten inneholder mer utdypende beskrivelser av etablerte fremtidsbilder under kapitlene for de enkelte land.

Valg av kundesegmenter ble gjort gjennom å sammenstille fremtidsbildene med mer tradisjonelle trendanalyser basert på fremtidig fremskrivning av historiske markedsdata. Forbrukeren gjør stadige avveininger mellom trendene når han/hun foretar sine mat- og drikkevalg. Med et blikk på drivkrefter og trender kan man foreta valg av hvilke segmenter man bør rette søkelyset mot fremover i tid.

¹ John Naisbitt og Patricia Aburdene i boken Megatrends 2000²

Prosjektet ønsket ikke å utvikle egne markedsbaserte trender, og valgte derfor å basere seg på tidligere arbeid foretatt på mattrender. Samlet sett oppsummeres matmarkedet i fire klare trender som påvirker vårt forhold til mat; bekvemmelighet, helse, miljø og nytelse.



Bærekraft – både på globalt og personlig nivå



Nytelse – både til hverdag og fest



Bekvemmelighet – enkelt og ofte raskt



Helse – sunn livsstil

Figur 6 Prosjektet valgte å gjøre videre analyser basert på fire veletablerte mattrender

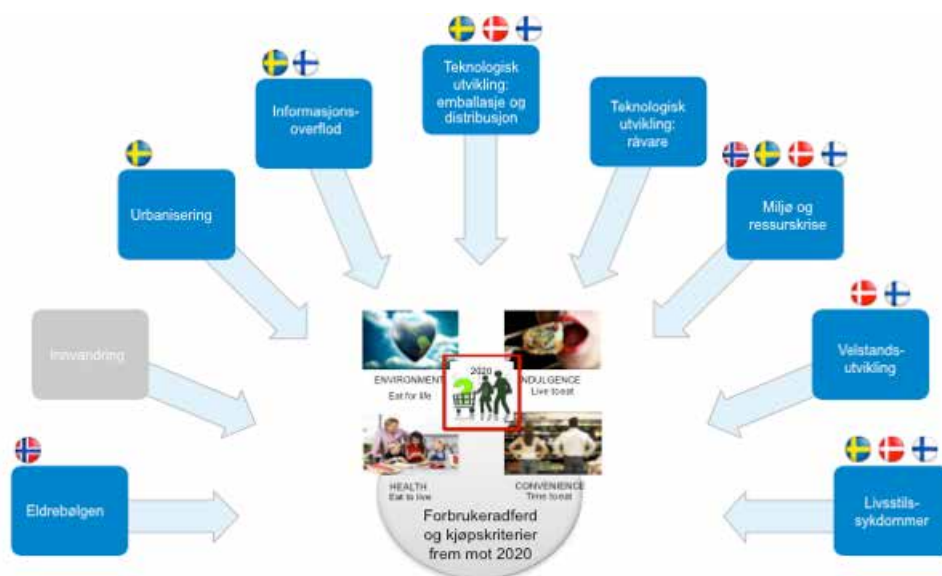
Fremtidsbildene kombinert med mattrender og prosjektdeltagernes eget erfaringsgrunnlag bidro til valg av kundesegmenter med tilhørende egenskaper som ble ansett som viktige i det videre innovasjons- og konseptutviklingsarbeidet.

Det enkelte delprosjekt fikk også i oppgave å vurdere hvitlken kjøpsituasjon som skulle legges til grunn for de ulike segmentene. Her endte samtlige prosjekter opp med hverdagsmiddagen som den mest interessante kjøpsituasjonen for samtlige kundesegmenter.

2.3 De nordiske markedene er ulike

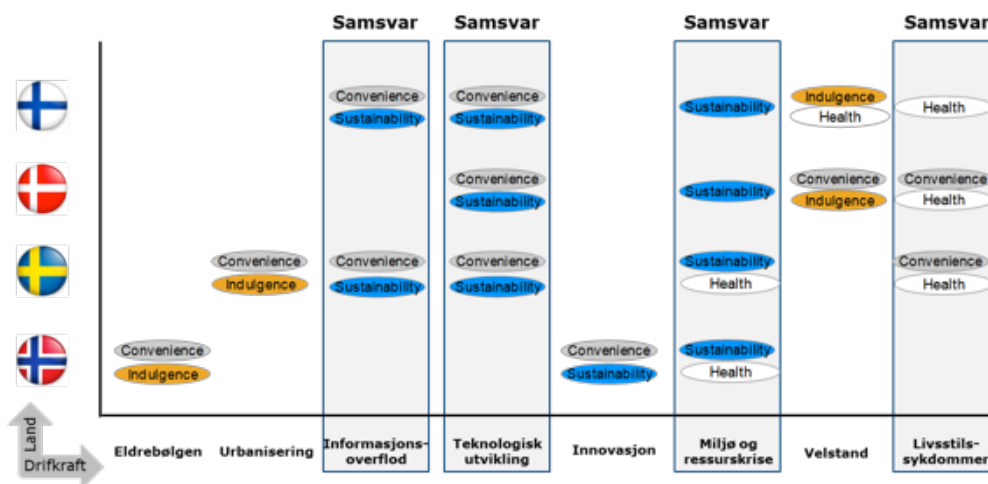
De nordiske markedene har en rekke fellestrekk, men er også ulike. I dette prosjektet har det vært viktig å gå dypere ned i ulikhetene og forstå hvilke konsekvenser disse har for forbrukernes preferanser ved kjøp av sjømat.

Allerede i analysen av drivkreftene så vi konturene av ulikhetene. Selv om noen av drivkreftene var felles så vi blant annet forskjeller i vektlegging av viktigste drivkrefter i de respektive markedene. I det videre arbeidet ble det viktig å arbeide videre med nettopp disse forskjellen.



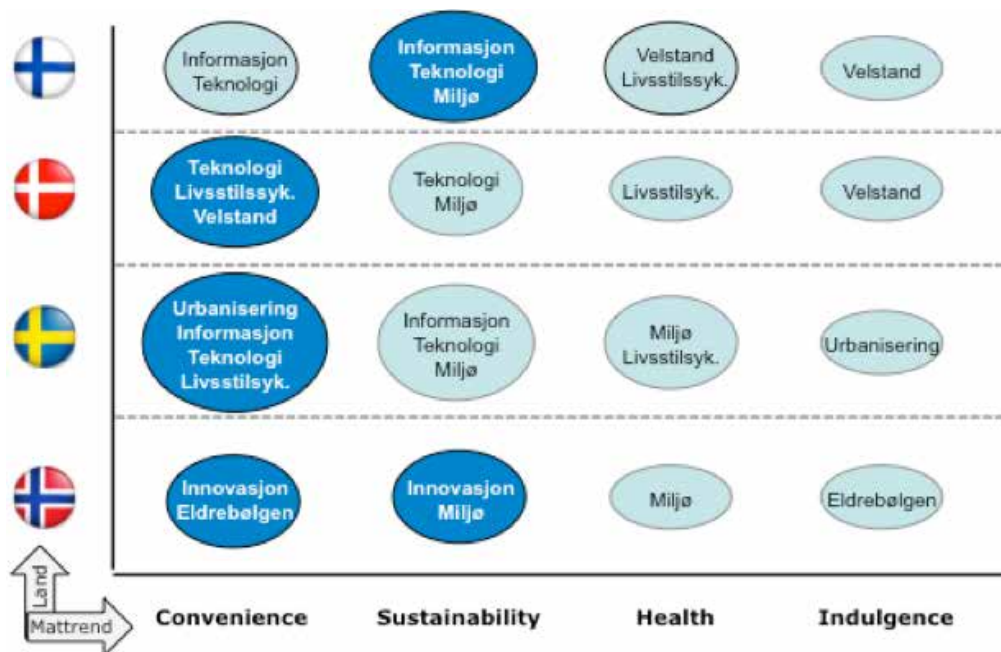
Figur 7 Drivkreftene ble ulikt vektlagt i de forskjellige markedene

Delprosjektene var samkjørte når det gjelder hvilke matrender som vil påvirkes av de valgte drivkreftene. Teknologisk utvikling/innovasjon, miljø og ressurskrise er felles drivkrefter i de nordiske landene og her er det også samsvar mellom hvilke trender prosjektet forventet at disse vil påvirke.



Figur 8 Samsvar for hvilke matrender en gitt drivkraft påvirker

Prosjektet analyserte også hvilke matrender som i størst grad forventes å bli påvirket av drivkreftene. Bekvemmelighet (convenience) ble sett på som viktigst i 3 av 4 land og er også den mattrenden hvor prosjektdeltagerne forventet størst påvirkning av en rekke drivkrefter. Bærekraft ble også sett på som en viktig trend og Finland pekte seg ut som det markedet hvor bærekraft ble sett på som den viktigste trenden. Prosjektdeltagerne forventet størst påvirkning på bærekraft fra drivkreftene teknologisk utvikling/innovasjon, miljø og ressurskrise.



Figur 9 Prosjektet forventet at drivkreftene ville ha størst innvirkning på mattrendene bekvemmelighet og bærekraft

Det er verdt å merke seg at datatilgangen på de ulike markedene har vært svært forskjellig både i mengde og type. Data om det norske markedet for sjømat er mer utviklet enn for de andre landene, samt at det generelt finnes mer data som beskriver det norske markedet for sjømat. Dette gjelder også data av typen spisevaner (SIFO) og forbrukeratferd (PEJ, Nielsen, GfK), - særlig i forhold til sjømat og fisk (Sjømatrådet). Nielsen data innen "Shopper Trends" og "Market Trends" finnes for Norge, Sverige og Danmark. Vi hadde minst data fra Finland, og dermed er analysene svakere for Finland. Kildene for de ulike landene er oppgitt i eget vedlegg.

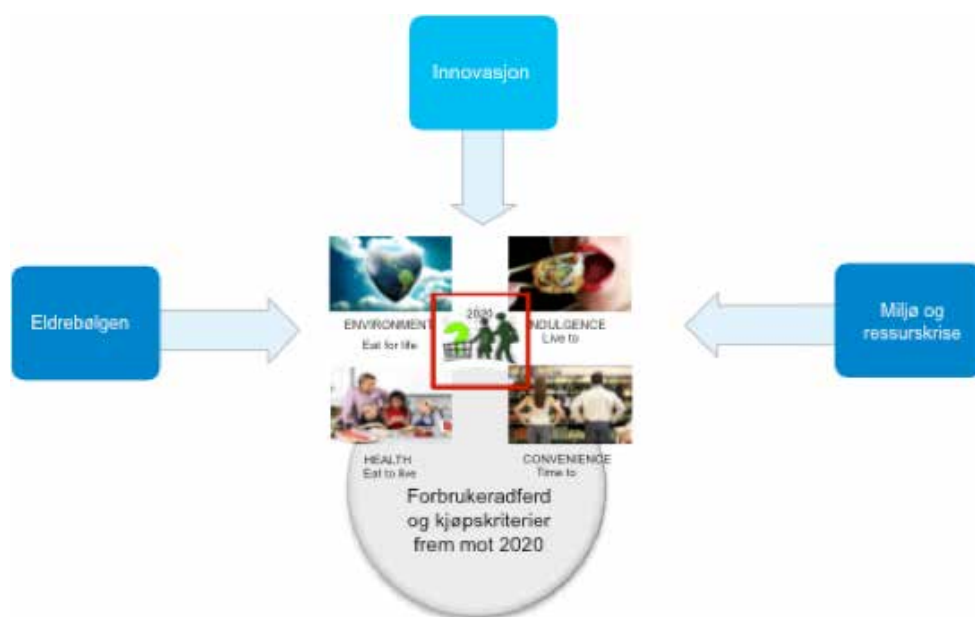
2.3.1 Norge er nordens mest modne marked for sjømat

"Det ble solgt fersk mat for drøye 25 milliarder kroner i 2011. Dette var en økning på 1,1 milliarder kroner i forhold til 2010, noe som tilsvarte en verdivekst på 4,6 %. Egg var den største bidragsyteren for denne veksten, med en vekst på 186 mill. sammenliknet med foregående år. Blant de andre varegruppene bidro spesielt fisk med 121 millioner kroner og ferdigretter med 116 millioner kroner. Disse hadde en verdivekst på hhv 11 % og 10 % av veksten innenfor varegruppen fersk mat. Fiskepållegg var den varegruppen med høyest prosentvis vekst med 18 % og en omsetning på 571 mill. Fersk fisk omsatte i 2011 for 997 millioner og økte med hele 121 mill (+13,8 %) i verdi. Verdiøkningen var høyere enn volumøkningen, som betyr at snittprisen pr kg siste år har gått opp. Fersk laks som bidro med en vekst på 100 millioner kroner i varegruppen, noe som tilsvarer en verdiøkning på 31,3 %. Salma Lakse Loin var det største merkevaren innenfor fersk fisk. Salma hadde en omsetning på 153 mill og vokste med 48 mill i forhold til omsetningen i 2010, og var den desidert største bidragsaktøren til den sterke veksten innen fersk fisk. "

I delprosjekt Norge ble det i forståelsesfasen etablert et felles kunnskapsgrunnlag basert på erfaring og analyse. I det norske delprosjektet har erfaringen vært representert gjennom prosjektdeltagere fra Lerøy Seafood og Coop Norge.

De viktigste drivkreftene for sjømatсалget i Norge

Fra prosjektets ni aktuelle drivkrefter ble eldrebølgen og miljø/ressurskrise valgt som de viktigste drivkreftene for påvirkning av sjømatсалget i Norge. I tillegg ble en ny drivkraft, innovasjon lagt til.



Figur 10 Delprosjekt Norge valgte ut tre drivkrefter som de viktigste

Eldrebølgen ble valgt da man ser en utvikling med store befolkningskull som blir eldre. Dette er en viktig drivkraft mot 2020 med tanke på at det er denne gruppen av befolkningen som kan mest om fisk, og gjerne spiser fisk da de oppfatter fisk som sunt og enkelt å tilberede. De representerer en voksende gruppe som har god tid, samt at de anses som ressurssterke forbrukere.

Miljø- og ressurskrise ble valgt da man ser at fokus på slike utfordringer stadig er økende. Det internasjonale samfunnet fikk ingen ny klimaavtale i København i 2009 og det er store utfordringer i fremtiden knyttet til befolkningsvekst. Den økonomiske veksten er også betydelig i mange land, selv om det er store variasjoner. Dette er tema som de fleste av oss er opptatt av, og det vil være stort fokus på dette i tiden fremover. Vi ser blant annet økt fokus på økologiske produkter og bærekraftig produksjon av mat som følge av denne utviklingen. I løpet av de siste årene er det kommet til flere nye merkeordninger for bærekraftig produsert mat.

Innovasjon vil ha stor innvirkning på mattrendene i tiden fremover. Innovasjon på teknologi, produkt, emballasje og distribusjon er alle viktige innsatsfaktorer for økt sjømat salg. Vi opplever et stadig større kategorimangfold (sortiment), og for å skille seg ut i dette mangfoldet er det mange produsenter som fokuserer på innovative løsninger. Eksempler på dette innenfor sjømat er pakketeknologi (MAP), som sørger for bedre holdbarhet og dermed mindre "svinn" i ferskvaredisken.

Bekvemmelighet og nytelse ble viktigste mattrender i Norge

Parallelt med å velge ut drivkreftene ble det gjennomført en vurdering av hvilke mattrender disse påvirker, og hvilken retning trendene vil ta mot 2020. Delprosjektet vurderte at eldrebølgen vil dra i retning av nytelsese og bekvemmelighet, mens miljø- og ressurskrise ikke uventet vil dra i retning av bærekraft og helse. Deltagerne vurderte at innovasjon i fremtiden vil ha en sterk påvirkning på bekvemmelighet og bærekraft.

Analysearbeidet førte til at delprosjektet vurderte bekvemmelighet og nytelse som de trendene norske forbrukere vil ha mest fokus på fremover.



Figur 11 I Norge forventet prosjektet at bekvemmelighet og nytelse vil bli de viktigste trendene frem mot 2020

Tre kundesegmenter i situasjonen hverdagsmiddag

I etterkant av drivkrafts og trendanalysen ble det gjennomført en rekke aktiviteter med fokus på valg av riktige kundesegment og hvilken kjøpsituasjon man ønsker å påvirke gjennom konsept- og produktutvikling. I det norske markedet ble kjøpsituasjonen hverdagsmiddag og denne skulle videreanalyseres for tre utvalgte kundesegment.

I utvelgelsesprosessen ble resultatet fra analysene knyttet sammen med Lerøy og Coop Norges kunnskap og erfaring. En viktig og interessant side ved dette prosjektet har vært at supermarkedsjedene har vært en aktiv involvert part med sin erfaringsbaserte kunnskap. Prosjektet fikk tilgang til en rekke viktige ressurser som alle ble viktige

kilder for erfaringsutveksling. Det vi ikke greide å oppnå var tilgang til de historiske datakildene. Her var prosjektet for dårlig forankret hos dataeierne.

Kundesegmentene ble videre analysert med tanke på viktige egenskaper og forbrukeradferd i forbindelse med kjøp av hverdagsmiddag. Analysene tok utgangspunkt i tilgjengelig eksterne data, delprosjektets egne erfaringer og vurderinger. Delprosjekt Norge konkluderte med følgende segmenter med tilhørende forbrukeradferd/drivkrefter:

- Familien – tips og råd, fun, variasjon
- Voksne uten barn – raskt og enkelt, i tiden, sunt og godt (for deg), hverdagsluksus
- Unge forbrukere – enkelt og raskt, tips og råd, alt i ett, riktig pris

2.3.2 Svenske forbrukere handler med hjertet

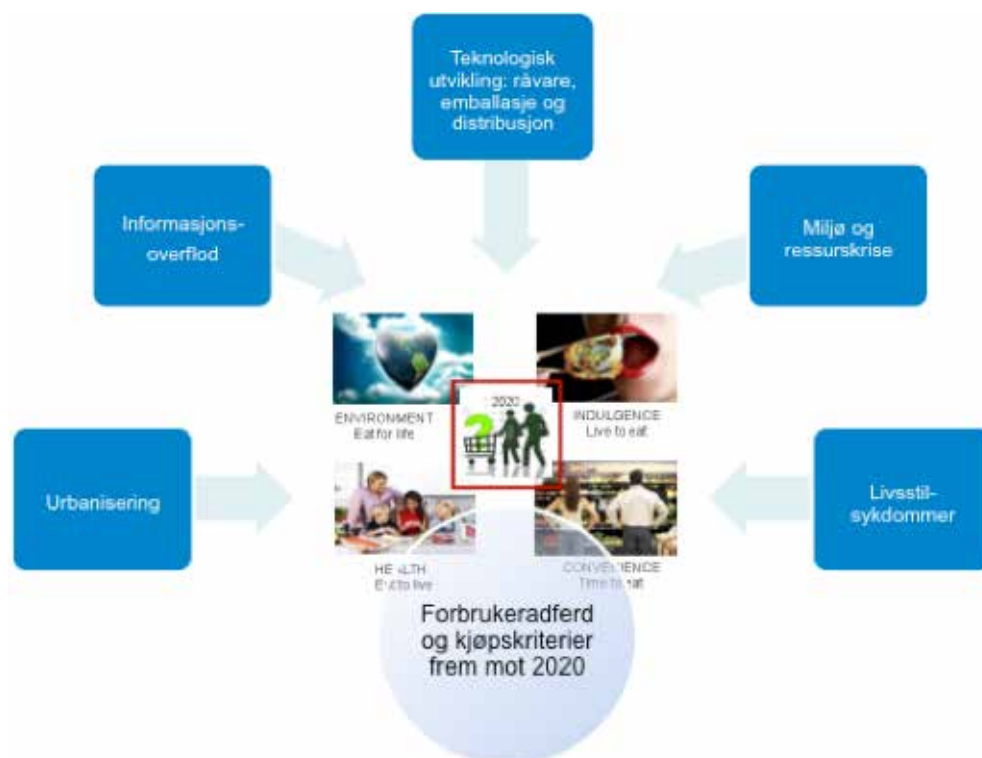
"Sverige har relativt høyt forbruk av frossen sjømat, mens markedet for fersk sjømat er mye mindre enn i for eksempel Norge. Både markedet for fryst og fersk faller i volum med henholdsvis 8,4 % og 0,6 %, mens begge øker i verdi. Dette indikerer en positiv prisutvikling. Lakseprodukter har mer enn 25% av verdibasert markedsandel for fiskeprodukter i Sverige, og torsk har en sterk positiv utvikling. Supermarkeder synes å miste markedsandeler for fersk laks, mens markedsandeler for fryst laks er relativt stabile. Når det gjelder torsk, mister supermarkedene markedsandeler på frossen torsk kategorien, men fersk torsk er økende, spesielt i hypermarkeder".

I delprosjekt Sverige var det Lerøy AB og Coop Marked som sto for erfaringsgrunnlaget i forståelsesfasen. Sammen med datagrunnlaget dannet dette utgangspunkt for endelig valg av kundesegmenter og kjøpsituasjon i det svenske markedet.

De viktigste drivkreftene for sjømatsalget i Sverige

Delprosjekt Sverige valgte innledningsvis fem av de ni drivkreftene som de viktigste driverne for sjømatsalget i Sverige. Urbanisering, informasjonsoverflod, teknologisk utvikling, miljø- og ressurskrise, og livsstilssykdommer ble definert som de viktigste drivkreftene i dette markedet.

³ Kilde GfK og Norsk sjømatråd



Figur 12 Delprosjekt Sverige definerte fem av drivkreftene som særlig viktige

Parallelt med å velge ut drivkreftene ble det gjennomført en vurdering av hvilke mattrendene disse påvirket, og i hvilken retning trendene vil ta mot 2020. Prosjektet antok at urbanisering vil dra i retning av nytelsestrenden og bekvemmelighet. Disse to mattrendene vil bli sterkere på bakgrunn av karakteristika ved urbanisering. Informasjonsoverflod ble vurdert som å dra i retning av bekvemmelighet og bærekraft. I tillegg kom det frem en ny trend her; Story telling, som en viktig trend innenfor informasjonsoverflod driveren. Teknologisk utvikling ble også vurdert som å trekke i retning av bekvemmelighet og bærekraft, mens miljø- og ressurskrise ikke uventet ble vurdert i retning av bærekraft og helse. Livsstilssykdommer ble trukket frem som noe som forventes å dra i forbrukerne i retning av helsetrenden.

Analysearbeidet førte til at delprosjekt Sverige vurderte at den svenske forbrukeren vil ha størst fokus på bekvemmelighet og nytelse trendene, men også til en viss grad helse.



Figur 13 Delprosjekt Sverige mente at nytelse og bekvemmelighet blir viktige mattrender sammen med helse

2.3.2.2 Tre kundesegmenter i situasjonen hverdagsmiddag

Delprosjekt Sverige valgte også å fokusere på kjøpsituasjonen hverdagsmiddag med tre definerte kundesegmenter. De valgte kundesegmentene for Sverige så innledningsvis like ut som de norske, men prosjektet lærte at det var viktige nyanseforskjeller.

Også i Sverige ble utvelgelsesprosessen gjennomført ved at resultatet fra analysene ble knyttet sammen med markedserfaring. Denne gangen gjennom deltagelse fra Lerøy AB og ressurser Coop Marknad. Prosjektet fikk tilgang til en rekke viktige ressurser som alle ble viktige kilder for erfaringsutveksling. Heller ikke i det svenske prosjektet greide vi å få tilgang til de historiske datakildene. Her var prosjektet for dårlig forankret hos dataeierne.

Kundesegmentene ble videre analysert med tanke på viktige egenskaper og forbrukeradferd i forbindelse med kjøp av hverdagsmiddag. Analysene tok utgangspunkt i tilgjengelig eksterne data, delprosjektets egne erfaringer og vurderinger. Delprosjekt Sverige konkluderte med følgende:

- Familien – tips og råd/inspirerende, raskt og enkelt, riktig pris, ren mat, opplevelse
- DINKs – inspirerende, sunt, smakfullt, raskt og enkelt, tilpasset meg/noe for alle
- Singel – inspirerende, smakfullt, raskt og enkelt, riktig pris

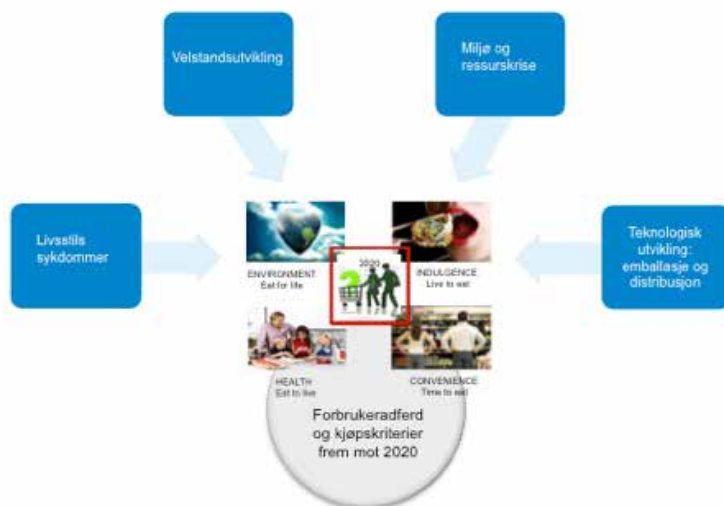
Noen av egenskapene sammenfalt med det norske markedet, men de svenske forbrukerne ser også ut til å ha større grad av følelser involvert i sin forbrukeradferd. Dette ble konkretisert gjennom ord som opplevelse, ren mat og inspirerende.

2.3.3 Danmark har et uforløst sjømat potensial

Norge og Sverige kan begge betegnes som modne markeder for sjømat. Det samme er ikke tilfellet for Danmark, som ligger etter både i produktvariasjon og generell forbrukerkompetanse knyttet til sjømat. Sjømatprodukter har historisk vært en svært liten ferskvarekategori og det er få totalleverandører av fersk sjømat i det danske markedet. I følge Dansk supermarkedsjede er kun 18% av deres sjømatomsetning fersk fisk og de ser derfor et stort potensial for vekst.

De viktigste drivkreftene for sjømatsalget i Danmark

Delprosjekt Danmark valgte livsstilsykdommer, velstandsutvikling, teknologisk utvikling, samt miljø- og ressurskrise definert som de viktigste drivkreftene i forhold til fremtidig omsetning av sjømat. Et fokus på livsstilssykdommer er kanskje ikke det folk flest forbinder med det glade Danmark hvor mat og livsglede alltid har stått sterkt. Erfaringene fra delprosjektdeltagerne var likevel at de allerede nå ser svake signaler på endring i en mer helseorientert retning. Danmark er det landet som ligger nærmest Europa og datagrunnlaget viste en klar påvirkning fra den europeiske resesjonen med markedsvridning mot lavprisbutikker og stor fokus på pris.



Figur 14 Delprosjekt Danmark plukket ut fire drivkrefter som de viktigste for utviklingen av sjømat i det danske markedet

Parallelt med å velge ut drivkreftene ble det gjennomført en vurdering av hvilke mattrender disse påvirket, og hvilken retning trendene vil ta mot 2020. Delprosjektet mente at livsstilssykdommer vil trekke i retning av helse, men også i retning av nytelse. Det å unne seg noe ekstra forventes også blir viktig for danskene selv i et sunnere perspektiv.

Velstandsutvikling ble vurdert som å dra i retning av bekvemmelighet og nytelse. En interessant vurdering fra delprosjektet var at disse trendene ble forsterket uansett hvilken retning velstandsutviklingen vil gå i. Dersom man får dårligere råd blir det viktig for danskene å kose seg med den maten man spiser og dersom man får bedre råd unner de seg også kos.

Teknologisk utvikling ble også vurdert til å trekke i retning av bekvemmelighet og bærekraft, mens Miljø- og ressurskrise forventes å trekke forbrukerne i retning av bærekraft og helse. Oppsummert mente delprosjektet at den danske forbrukeren i fremtiden vil ha størst fokus på nytelse og bekvemmelighet.



Figur 15 Danskene forventet at nytelse og bekvemmelighet blir viktigste mattrender

Tre kundesegmenter i situasjonen hverdagsmiddag

Også delprosjekt Danmark endte opp med hverdagsmiddag som den mest interessante kjøpsituasjonen å fokusere på, med tre definerte kundesegmenter. Kundesegmentene var overordnet sammenfallende med de Norge og Sverige, men inneholder også for Danmark viktige nyanseforskjeller.

Utelgelsesprosessen bak kundesegmentene ble gjennomført ved at resultatet fra analysene ble knyttet sammen med dansk markedserfaring. Denne gangen gjennom deltagelse fra Lerøy (Norge og Sverige) og ressurser fra Dansk Supermarkedskjede. Prosjektet fikk tilgang til en rekke viktige ressurser som alle ble viktige kilder for erfaringsutveksling. Den danske kjeden åpnet heller ikke opp for innsyn i interne datakilder hvor dårlig forankring hos dataeierne kan ha vært en overliggende årsak.

Kundesegmentene ble videre analysert med tanke på viktige egenskaper og forbrukeradferd i forbindelse med kjøp av hverdagsmiddag. Analysene tok utgangspunkt i tilgjengelig eksterne data, delprosjektets egne erfaringer og vurderinger. Delprosjekt Danmark konkluderte med følgende:

- Familien – tips og råd/oppskrifter, trygghet, raskt og enkelt, riktig pris, valgmuligheter, familievennlig
- Karrierekvinnen – noe å snakke om, kvalitetsopplevelse (intern/ekstern), wraskt og enkelt, sunt og godt, valgmuligheter, tips og råd/måltidsløsningert
- Singel – raskt og enkelt, lett å ta med, tips og råd, tilpasset porsjon, rimelig pris.

En unik utfordring med alle segmenter av danske forbrukere er at de ikke liker å bli fortalt hva de skal gjøre, men de lytter hjerne til "utvalgte" personer når det gjelder gode råd rundt mat og helse.

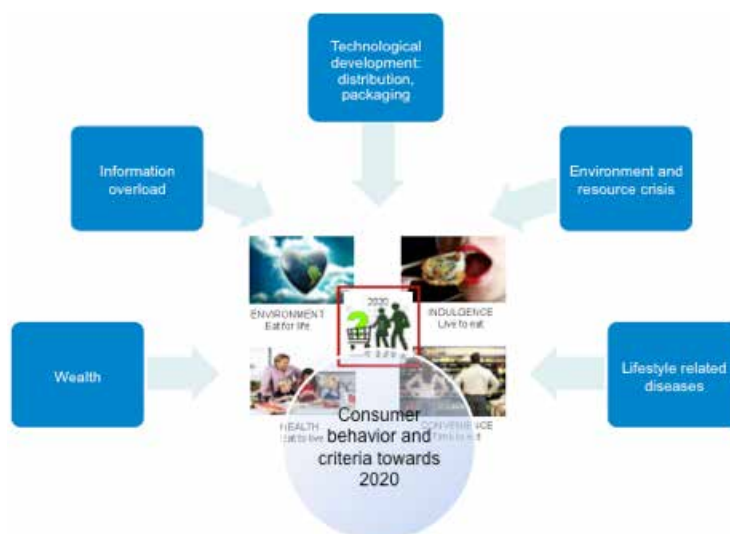
2.3.4 I Finland er sjømat en underutviklet kategori

Finland er det minst utviklede sjømatmarkedet i Norden. Et besøk på et av Finlands supermarkeder understreker dette. Her er det hylle opp og hylle ned med ferdigpakke produkter med andre protein kilder, men ofte kun få sjømat produkter. Den begrensede sjømatomsetningen forgår enten over disk eller i form av frosne produkter. Datagrunnlaget for sjømatomsetning er også svært begrenset.

De finske forbrukerne er svært prissensitive og sjømatomsetningen er tilbudsrevet med laks som hoveddriver. Det er også en jevn omsetning av innlandsprodusert ferskvannsfisk.

De viktigste drivkreftene for sjømatsalget i Finland

Det finske delprosjektet plukket ut fem drivkrefter som ble definert som de viktigste i forhold til fremtidig omsetning av sjømat på det finske markedet; velstand, informasjonsoverflod, teknologisk utvikling, miljø/ressurskrise og livsstilssykdommer.



Figur 16 Delprosjekt Finland plukket ut fem drivkrefter som særlig viktige

Det finske delprosjektet analyserte også hvordan de valgte drivkreftene antas å påvirke forbrukernes vekting av de kjente mattrendene. Resultatet av analysene var at delprosjektet konkluderte med at videre innovasjon og konseptutviklings skulle fokusere på bekvemmelighet og helse som viktigste matrender i Finland.

To kundesegmenter og hverdagsmiddag som kjøpssituasjon

Det finske delprosjektet ønsket å fokusere på single husholdninger og familier.

Det ble også utarbeidet egenskaper ved de ulike kundesegmentene, hovedsakelig basert på tallmateriale fra andre land, samt innspill fra kjedens ressursteam.

Oppsummert ble følgende egenskaper fremhevet som viktige:

- Familien – variasjon, helse, riktig pris, kvalitet og sikkerhet, inspirerende, gøy for barna, raskt og enkelt
- Single – alt i ett, komplett måltid, ready to heat, raskt og enkelt, ferskt

2.4 Forståelse ble skapt gjennom kreative kombinasjoner

Styringsgruppen gjorde grundig foranalyser før første fellesøkt i forståelsesfasen.

I dette arbeidet ble blant annet hvilke megatrender som skulle danne utgangspunktet for prosjektets etablering av drivkrefter etablert. Styringsgruppen definerte følgende megatrender:

Demografisk endring som et samlebegrep på de krefter som påvirker den demografiske sammensetningen av samfunnet. Kreftene kan ta utgangspunkt i geografiske og klimatiske endringer, og sosiokulturelle endringsmønstre som for eksempel familiesammensetninger.

Teknologi ble i prosjektet benyttet som et begrep for all teknologisk utvikling fra produksjonsteknologi til informasjonsteknologi i alle ledd fra produksjon til forbruker.

Globalisering rommet den frie tilgangen på alt fra informasjon og varer, til menneskelige ressurser som forventes å bevege seg i en global verdikjede

I definisjonen av bærekraft var prosjektet opptatt av å se bærekraft i et større perspektiv utover den tradisjonelle miljø og ressursdefinisjonen. Vi ønsket også å se på bærekraft på individuelt nivå og løste dette ved å la individets behov for et verdifelleskap også inngå i megatrenden for bærekraft.

2.4.1 Fra megatrender til drivkrefter i felles workshop

Styringsgruppen la frem forslag og definisjoner av megatrender til hele prosjektgruppen i en workshop. Målsetningen med workshopen var å etablere en god diskusjon og forståelse rundt megatrendene, samt å definere noen underliggende drivkrefter som gruppen mente har særlig innvirkning på kjøp av sjømat.

Workshopen ble gjennomført i streng regi fra styringsgruppen og med en blanding av presentasjon, gruppearbeid og dialog rundt resultater.

2.4.2 Fra drivkrefter til kundesegmenter i markedsorienterte arbeidsmøter

Arbeidet med å omforme drivkreftene til konkrete kundesegmenter ble gjennomført i en rekke arbeidsmøter på delprosjektnivå. Møtene ble fasilitert av en eller flere deltagere fra styringsgruppen.

I første rekke skulle delprosjektene definere det de opplevde som de viktigste drivkreftene innenfor sine respektive markeder. Styringsgruppen hadde etablert en mal for dette arbeidet som både involverte bruk av kvalitative så vel som kvantitative kilder.

Når de viktigste drivkreftene var på plass, skulle delprosjektdeltagerne vurdere hvordan de valgte drivkreftene kunne tenkes å påvirke den fremtidige styrken av de ulike matrendene. I noen tilfeller vil en drivkraft kanskje føre til en svakere trend, mens andre vil være klare trendforsterkere. I dette arbeidet hadde styringsgruppen også etablert et malverk med modeller som støttet diskusjoner og la til rette for konklusjoner. Kompetansen knyttet til aktuelle drivkrefter og deres påvirkning på matrendene skulle deretter danne grunnlag for delprosjektets valg av viktigste fremtidige mattrender i dere marked.

De fleste delprosjektene løste valg av drivkrefter og vurdering av påvirkning innenfor ett og samme arbeidsmøte.

I neste omgang var oppgaven å kombinere ny kompetanse og konklusjon rundt de viktigste mattrendene med prosjektdeltagernes kvalitative og kvantitative markedskompetanse. Deretter ble oppgaven å finne ut hvilke kundesegmenter de valgte drivkreftene og markedstrendene ble særlig relevant for, samt å kombinere dette med tradisjonell markeds kunnskap knyttet til vekstpotensial og attraktivitet. Styringsgruppen gjorde i forkant av arbeidsmøtene en betydelig innsats i å samle inn og tilrettelegge informasjon. Delprosjektene eierskap til informasjons-innhentningen kunne i denne fasen med fordel vært sterkere.

For samtlige prosjektdeltagere ble dette en kreativ prosess med sammensetning av ulike fremtidsbilder hvor arbeidsverktøyene ble sentrale. Styringsgruppen hadde forberedt visuelle hjelpemidler som støttet arbeidet ved å strukturere informasjon og utvikle mønstre.

2.4.3 Analyse av fellestrekk og synergier

Styringsgruppen avsluttet forståelsesfasen med å sammenstille opparbeidet innsikt fra de fire delprosjektene. Dette var et viktig arbeid da styringsgruppen nå for første gang fikk mulighet for å se markedene opp mot hverandre. Innledningsvis var styringsgruppen overrasket over alle likhetstrekkene og mente at hovedforskjellen var knyttet til ulik modenhet i de forskjellige markedene. Etter hvert som resultatene ble gjennomgått i mer detalj, så vi hvor viktig det var å fokusere på de forskjellige egenskapene i hvert marked. Uten fokus på nyansene kan det samme konseptet bomme fullstendig i et marked og være en suksess i et annet.

Styringsgruppen hadde en rekke arbeidsmøter rundt fellestrekk og synergier hvor vi analyserte likheter og ulikheter. Hvilke nyanser som var spesielt viktige med tanke på innovasjonsfasen var vårt fokus i disse møtene.

2.5 Gode erfaringer og lærdom til neste gang



Fasen ble gjennomført med kreative metodeverk som skapte motivasjon og nysgjerrighet hos prosjektdeltagerne



Prosjektet koblet sammen ulik informasjon på nye og innovative måter



Fasen leverte ønsket resultat med tanke på innovasjons- og konseptutviklingsarbeidet



Bedre eierskap til datainnsamling og bedre forankring vil neste gang gi tilgang til relevante data fra kjedene

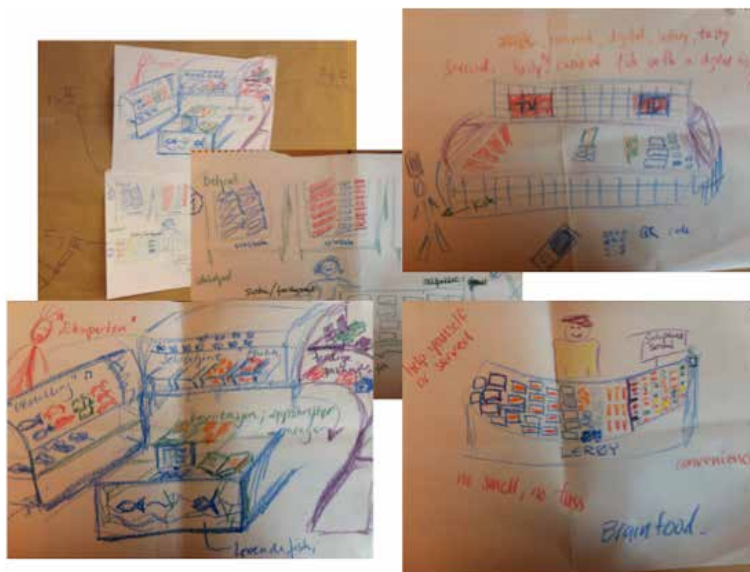
3 Innovasjon – et hav av ideer

3.1 Jakten på grenseløse og kunnskapsrike ideer

Med nyvunnet og strukturert kunnskap om de ulike nordiske markedene gikk prosjektet inn i en ny fase – innovasjonsfasen. Det første steget på veien til nye konsepter og løsninger. I denne fasen var det to viktige forutsetninger som måtte etableres før vi startet: Prosjektgruppen måtte frigjøres fra begrensninger basert på dagens situasjon og vi måtte etablere et riktig forventningsnivå. Videre var det viktig å få opp nye ideer som gikk utover deltagernes forutinntatte overbevisninger, samtidig som det var viktig å presisere at alle resultatene fra innovasjonsfasen ikke var realiserbare i dette prosjektet.

Selv om vi ønsket at ideene skulle flyte fritt var det viktig å skape en kontekst basert på den kunnskap som var blitt etablert i prosjektet. Derfor tok vi oss tid til å bli bedre kjent med representanter for de ulike kundesegmentene og fulgte dem på handleturn en mandag i 2020. Vi tok med oss egenskapene og de utvalgte mattrendene og skapte små historier som senere dannet bakteppe for det videre innovasjonsarbeidet.

Når vi følte at vi virkelig kjente kundesegmentene gikk vi videre for å konkretisere ideer over tre dimensjoner; kommunikasjonskanaler, produkter og produktpresentasjon – inkludert emballasje. Ideene florerte og ble visualisert i et hav av tegninger og produktideer.



Figur 17 Et lite utvalg av visualiseringsarbeidet

Mange av ideene som ble lagt frem var nye og spennende, men deltagerne slet litt med å komme ut av boksen. For mange var det første gang de var involvert i en åpen kreativ innovasjonsprosess og det krevdes litt øvelse før de virkelig turde å slippe seg løs. Etter to dagers intensiv workshop var det en svært fornøyd gruppe som reiste hjem. Styringsgruppen fikk tilbakemeldinger som beskrev seansen både som morsom, spennende og nyttig.

I første delen av denne fasen tok vi oss tid til å bli bedre kjent med en representant fra hvert av kundesegmentene i de respektive markedene. Vi benyttet oss av storytelling som metode og resultatet ble korte fortelling fra en handleturn i 2020. Vi skal nå ta for oss en fortelling fra hvert av markedene.

3.2 Innovasjonsarbeidet ga oss historier og mange fargerike tegninger

Hovedleveransen fra innovasjonsarbeidet var en rekke historier som beskrev mulig fremtidig forbrukeradfærd i de ulike markedene. I tillegg skapte og visualiserte prosjektet en rekke spennende konseptuelle ideer med særlig vekt på kommunikasjon, produkt og produktpresentasjon. Det ble produsert en mengde materiale som vanskelig lar seg gjengi i en rapport. Prosjektet vil likevel gjerne dele noen av historiene som ble skapt i innovasjonsprosessen.

Norge Mandag 23.jan 2020: Marit klappet igjen PCen og så på klokken. Den var allerede blitt kvart på fem og det var på tide å sette nesen hjemover. Det var Håvards tur til å lage middag og hun gledet seg til å bli overrasket. I forrige uke hadde de hatt en alvorsprat rundt kosthold og variasjon og nå bugnet kjøleskapet av spennende råvarer etter helgens handlerunde på Coop. Marit som vanligvis bare kastet det "vanlige" ned i handlevognen hadde blitt overrasket av hvilke muligheter hun hadde blitt presentert for bare hun løftet blikket litt. Hun hadde særlig blitt imponert over fiskedisken og det mangfoldet hun fant i denne. Sushidisken hadde vært imponerende - de hadde til og med fått muligheten til å sette sammen sitt eget brett og da var lørdagskvelden i boks. Hun hadde også plukket med seg et laksemåltid hvor alle ingrediensene for en middag for fire var samlet i en lekker pose med oppskrift på utsiden. Genialt!

"Hallo, da er jeg hjemme", ropte Marit i det hun gikk inn i entreen. Hun skyndte seg videre til kjøkkenet. Der satt de to barna allerede ved bordet, mens Håvard stod med ryggen til borte ved komfyren. "Nå kom du akkurat i tide til pannekakemiddagen!" – sa han gledestrålende mens han slo armene ut. Barna jublet og Marit kunne ikke annet enn å smile. Samtidig kjente hun irritasjonen krible litt i bakhodet. Dette stemte dårlig med den alvorspraten de hadde hatt i forhold til kosthold og variasjon. "Nei, hun ville ikke la seg irritere nå. Bare nyt det å bli servert og ha glade barn" - tenkte Marit. "Barna ville så gjerne ha pannekaker", sa Håvard litt unnskyldende. Marit smilte tilbake.

Etter middag hentet Marit iPaden sin. På Coop hadde hun også lest om den nye app'en til Lerøy som på en morsom måte skulle lære barn om godt kosthold. Sammen bladde, hoppet og leste de seg gjennom en morsom fortelling. Da Sara avslutningsvis proklamerte at hun ville ha laks til middag dagen etter smilte Marit for seg selv.

Sverige Mandag 23.januar 2020: Malin småløper gjennom gatene. Foreleseren hadde selvfølgelig holdt på 5 minutter lenger enn planlagt og nå var hun allerede sent ute

for yogatimen. Og i dag måtte hun spise ordentlig middag. I forrige uke hadde det blitt litt for mye av de usunne alternativene. Hun hadde riktignok spist fisk på restaurant i helgen. Deilig for kroppen, men riktig vondt for lommeboken som alltid var slunken. Kanskje hun skulle ta en tur innom Konsum butikken etter yogaen? Noen venninner hadde snakket om en ny fiskedisk med kule produkter.

Etter yogatimen kjente hun seg sliten og lite opplagt til å lage middag. Hun tok likevel turen innom Konsum. Foran fiskedisken følte hun seg opprømt. Den var ikke bare lekker, men inneholdt en rekke måltidsløsninger som var lette og enkle å tilbrede. Hun ble også inspirert av bildene og de små historiene som ble presentert på produktet. Historiene var hentet fra fiskens opprinnelsessted og fikk henne til å føle seg vel. Det hjalp også godt at produktene var stemplet som bærekraftige. *"Dette er jo et funn"*, tenkte Malin på vei hjemover. *"Lekker, sunt og til en pris jeg har råd å betale selv i hverdagen."* Hun gledet seg allerede til å fortelle det til venninnen hun delte leilighet med.

Danmark Mandag 23.januar 2020: Lars sukket dypt. Ungene hadde allerede begynt å småkrangle. Kanskje ikke så rart etter en lang dag på skolen og i barnehagen, men de måtte handle. Kjøleskapet var skrapet og de hadde valgt å benytte den fine helgen på andre aktiviteter.

På vei inn i Bilka butikken la Lars merke til et kjent ansikt på en plakat. Først stusset han litt, men så dukket det opp. Mr. Fish hadde vært på en rekke TV programmer og snakket varmt om de helsemessige fordelene ved å spise mer fisk. Nå var han også en del av Bilkas nye satsning på fisk. Lars kjente litt på magen. Den hadde vokst betydelig de siste årene etter de hadde fått barn og egentiden ble mindre. Han smilte i skjegget og tenkte at han ikke ville byttet tilbake. Han levde et godt liv med Gitte og barna. De var flinke til å kose seg også i hverdagen. Barna maste og lurte på om de ikke skulle gå videre. Lars grep en handlevogn og de gikk inn i butikken.

Lars gikk i de vanlige reolene og vognen var godt full da han kom til fiskedisken. I utgangspunktet var Lars innstilt på å stime rett forbi. Han kunne sin rødspette, men ellers hadde han ikke peiling på fisk. Barna som hadde hengt rundt vognen hadde stoppet opp ved et fyrtårn ved inngangen til fiskediskområdet og var i fullgang med å leke ett eller annet elektronisk fiskespill. Lars kjente litt på magen igjen. Kanskje han likevel skulle ta bare en liten titt nå når barna likevel var opptatt og fornøyde. Inne i fiskediskområdet ble Lars møtt av en hyggelig ung mann med et Mr. Fish forkle rundt livet. *"Jeg vil gjerne få lov til å presentere vår nye fiksedisk for deg."* Lars nikket forsiktig og fikk en raskt introduksjon. Fiskedisken var bygget opp i tre avdelinger, ferdigmåltider, raske og enkle måltider og en råvareseksjon. Sushi dominerte ferdigvareavdelingen, men Lars var mer interessert i de raske og enkle måltidene. I denne avdelingen fant han fiskeprodukter som raskt kunne varmes i oven eller på grillen med gode oppskrifter og forlag til tilbehør. Sammen med den hyggelige unge mannen fant Lars frem til et familievennlig alternativ som han gledet seg til å prøve ut.

Finland Mandag 23.januar 2020: Heikki parkerte utenfor hypermarkedet klar for ukens storhandel. Klokken var allerede blitt fem og han håpet å få handelen unnagjort på under en time. Yngstemann skulle være på fotballtrening klokken halv syv og den håpet han å rekke. Listen på iPhone var lang, så det var bare å kaste seg ut i det.

På vei mot en av diskene for kjøttprodukter ble blikket hans fanget opp av en stor TV skjerm. *"Klar, ferdig, fisk"* flimret over skjermen sammen med bilder av lekre laksefileter i en aluminiumsform. Her kunne man velge fra en rekke varianter med ulike sauser og krydder. Rett inn i ovnen, bare å koke ris til. Heikki tuslet bort til disken hvor de ulike variantene var lekkert presentert. Han lo litt for seg selv da han oppdaget en barnevennlig variant hvor laksen var formet som små fisker. *"Kanskje det var noe for toåringen som alltid rynket på nesen når det var fisk på menyen,"* tenkte han flyktig samtidig som han fikk øye på varianten med Provence krydder. Han lukket øynene og så for seg familiens spede forsøk på fiskemiddager og alt arbeidet med å forbrede dem. Da han åpnet øynene igjen var han allerede på vei ned i disken for å plukke med seg den voksne og den barnevennlige varianten. *"Jammen bra at TV skjermen fanget oppmerksomheten min ellers ville jeg aldri kommet på å kjøpe fisk i dag"*, tenkte Heikki på vei mot kassen.

3.3 Suksess i gjennomføring ble skapt i god forbredelse

Hovedaktiviteten i Innovasjonsfasen var en to dager lang innovasjonsworkshop. I forkant av denne hadde styringsgruppen bearbeidet innsikten fra forståelsesfasen og tilrettelagt dette for de aktiviteter som skulle foregå gjennom to dager. Selve workshopen hadde følgende hovedaktiviteter:

1. Bli kjent med kundesegmentene
2. Skap en hverdagsmiddag handlekur i 2020 for hvert av de valgte kundesegmentene i ditt marked
3. Visualiser *"fiskedisken"* som kundesegmentene møter med fokus på kommunikasjonskanaler, produkter og produktpresentasjon inklusive emballasje.
4. Forklar hva det er som *"treffer"* eller som blir særlig vektlagt av forbruker i de ulike ideéne.

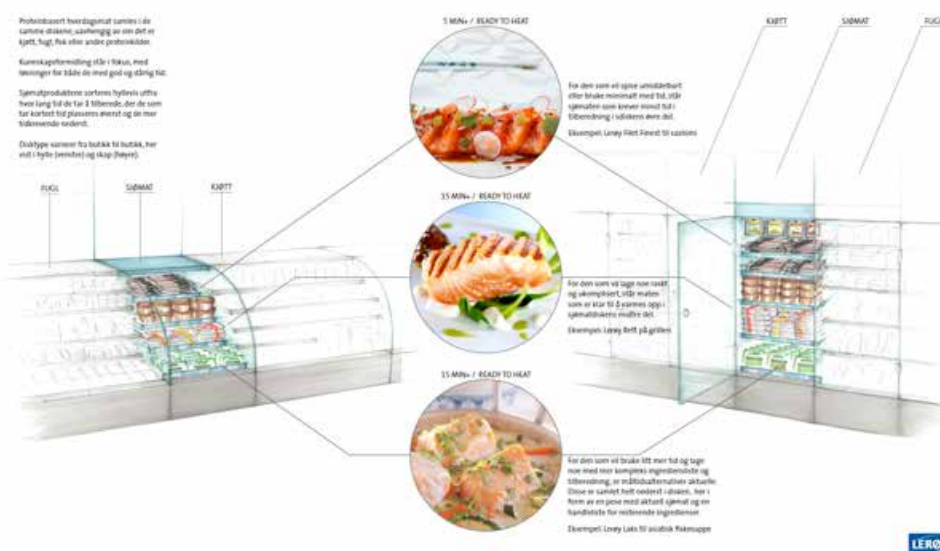
Under første aktiviteten hadde styringsgruppen laget et underlagsmateriale hvor vi hadde samlet kunnskap om de ulike kundesegmentene fra tidligere fase. Med basis i denne ble delprosjektene bedt om gi personen navn og fortelle hverandre litt mer om det de oppfattet som viktige tanker, følelser og overbevisninger hos personen. Disse ble deretter presentert i plenum og hvor vi nok en gang opplevde store likheter, men dog så viktige nyanseforskjeller.

Når delprosjektene deretter skulle ta med seg representantene på handlekur i 2020 ble dette gjort gjennom en tidslinje hvor gruppen skulle beskrive handleturen fra den startet til middagen sto på bordet. Her var kreativiteten stor, og det var ikke alle historiene som fulgte oppskriften fra punkt til prikke. Det viktigste var dog at vi fikk med oss stemningen og eventuelle nye handlingsmønstre. Styringsgruppen uthøvet også særlige punkter i historiene som de enkelte delprosjektene ble bedt om å utdype nærmere i neste oppgave.

Den oppgaven som skapte størst engasjement var visualisering av ideér rundt fiskedisken med vekt på kommunikasjonskanaler, produkter og produkt-presentasjon. Hjelpemidlene var enkle: Fargestifter, papir, saks og tape. Det ble tegnet og forklart både utenfor og innenfor boksen.

Fremtidens fiskedisk

En selvbetjent disk med gode løsninger for rask og enkel slemattilberedning for Coops kunder



Figur 19 Sammenstilte konsepter for ubetjente disk

3.5 Gode erfaringer og lærdom til neste gang



Prosjektdeltagerne likte å arbeide med kreative virkemidler og opplevde at dette ga verdi



Fasen utløste mye energi i gruppen



Det ble utarbeidet gode realiserbare konseptuelle skisser som ble et godt utgangspunkt for neste fase



Når vi neste gang utvider deltagelsen til butikksjefer og butikkpersonell så vil eierskapet for konseptene også bli befestet på butikknivå.

4 Konseptutvikling – bit for bit

4.1 Konseptutvikling er et tidkrevende puslespill

Styringsgruppen innledet konseptutviklingsfasen med å sammenstille resultatene fra innovasjonsfasen i en presentasjon som inneholdt gjennomførbare idéer innenfor kommunikasjonskanaler, produkt og produktpresentasjon inkludert emballasje. Samtidig ble det etablert aktiviteter rundt de elementene som krevde utvikling.

Da delprosjektene ble forelagt resultatet i form av skisser og potensielle produkter, ble det ytre ønske om en felles presentasjon til ledere og andre beslutningstagere i de deltagende kjedene. Nå nærmet prosjektet seg realisering og forankring var påkrevet. Disse presentasjonene ga prosjektet et rekke overraskelser som ga oss noen utfordringer både i forhold til tid og utvikling av de nye konseptene.

I Norge oppstod en svært utfordrende situasjon. I et konkurranseutsatt marked foretok ledelsen i Lerøy Seafood noen strategiske beslutninger som fikk innvirkning på hvilke butikker konseptet kunne testes ut i. Dette involverte til slutt så mange endringsparametre at styringsgruppen besluttet å fullføre det norske delprosjektet utenfor dette prosjektet. Resultatene fra de første fasene danner nå utgangspunkt for et nytt prosjekt med Coop i Hordaland.

Prosjektet dannet også utgangspunkt for Lerøys sushi satsning. Svarene som kom i forståelsesfasen satt fart i Lerøys ambisjoner om å øke sin posisjon innenfor bekvemmelighetsprodukter og Sushi. Lerøy Sjømathuset er nå blitt bygget i Oslo og er en moderne grossist med produksjon av sushi og skålpakket fisk til butikk. Lerøy er med dette blitt Norges største produsent av sushi.

Prosjektet møtte utfordringer også i de andre landene, noe som førte til noe omlegging av konseptene og noe utsettelse i tid.

4.2 Delprosjektene forankret endelige konsepter

I de konseptuelle skissene lå det tre betydelige nyvinninger: Integrasjon av ferdigmat (særlig sushi), måltidsløsninger og råvarer. I tillegg var alle markedene opptatt av å skape en klar følelse av at produktene sto i og var en del av en disk med fokus på sjømat. Plasseringen var viktig og fiskedisken burde være posisjonert i nærheten av de andre proteinproduktene, men fremstå som et sjømatalternativ. Dette gjaldt både de betjente og ubetjente diskene.

I de fleste delprosjektene måtte man gjennom en rekke arbeidsmøter før man endelig ble enig om konsept. Hovedårsaken til dette var manglende forankring ute i organisasjonen. Nå kom det regionsledere, butikksjefer og andre involverte inn i bildet med sine meninger og overbevisninger.

I konseptutviklingsfasen av prosjektet fikk også deltagerne i delprosjektene en ny utfordring. I de tidligere fasene var det styringsgruppen som i var ansvarlig for fremdrift og gjennomføring av aktiviteter, mens delprosjektene var viktige bidragsytere. Mange av deltagerne i delprosjektene hadde full jobb i linjen i tillegg og opplevde i denne fasen å ikke ha tilstrekkelig tid til prosjektet. Dette gjorde at medlemmer av styringsgruppen tilsatt måtte gå inn i noen av markedene for å få på plass endelige avklaringer rundt konsept og da særlig kommunikasjonsløsninger og produkt. En lærdom for alle parter har her vært at innovasjonsprosjekter krever dedikerte personer med klare mandater som kan involvere de rette menneskene i gjennomføringen og som står ansvarlig for fremdrift.

I Sverige ble det klart at tiltross for at man likte tankesettet og filosofien bak konseptene, så var man på butikknivå ikke klar for full pilotering. Her ble man tilsatt enig om følgende konseptuelle løsninger for test i butikk:

Butikk	Konsept
Coop Forum (1)	Måltidsløsninger
Coop Konsum (3)	Ubetjent disk med tre konsept for ferdigvare, måltidsløsninger og råvarer

Tabell 2 Konseptvalg og butikker i Sverige

En innovativ nyvinning for det svenske markedet ble skinpack produkter. Denne innovasjonen i emballasje er blitt svært godt mottatt på det svenske markedet.

I Danmark ønsket man også å ta piloteringen i to steg med fokus på test av totalkonseptet for fersk disk i en butikk innledningsvis og deretter vurdere videre utrulling av hele eller deler av konseptet. I tillegg ønsket man å teste den ubetjente disken i noen utvalgte Føtex butikker.

Butikk	Konsept
Bilka (1)	Måltidsløsninger
Føtex (3)	Ubetjent disk med tre konsept for ferdigvare, måltidsløsninger og råvarer

Tabell 3 Konsept valg og butikker i Danmark

Innovativ nyvinning i Danmark: test av fullskala fiskedisk med fullsortiment bygget opp etter de konseptuelle skissene med praktiske tilpasninger.

I Finland ble prosjektet skalert ned til en butikk hvor vi kunne teste ut konseptuelle elementer i en demodisk. Vi valgte da å teste ut følgende nyvinninger for det finske markedet.

Butikk	Konsept
Prisma (1)	Måltidsløsninger

Tabell 4 Konseptvalg og butikker i Finland

4.3 Gode erfaringer og lærdom til neste gang



Prosjektdeltagernes vilje og evne til å tilpasse seg gjennom åpen og god dialog



Delprosjektene tok ansvar for å få på plass en pilotering



Konsepttankegangen ble godt mottatt – det handlet mer om evne og vilje til å satse



Når vi neste gang får satt av mer tid til gjennomføring av innovasjonsprosjekter hos deltagerne, samt involverer sentrale stakeholdere tidligere så vil konseptene gå letter inn hos resten av organisasjonen

5 Pilotering – live i butikk

5.1 Piloteringen var lærerik på godt og vondt

Delprosjektene skulle selv ta hånd om piloteringen i samarbeid med relevante ressurser i tilhørende organisasjoner. Dette ble et vanskelig samarbeid først og fremst på grunn av manglende tid. Dette skyldes både at prosjektet nok undervurderte ressursbehovet fra prosjektet i piloteringsfasen, i kombinasjon med at prosjektet ikke fikk nødvendig prioritet fra viktige ressurspersoner.

5.1.1 Sjømatløft i Sverige

Pilotprosjektet hadde en trang fødsel i Sverige med forsinkelser og kommunikasjonsutfordringer. Det ble utviklet en ny fiskedisk etter innledende diskusjoner i prosjektet, men denne var ikke lenger aktuell når piloten skulle starte. I etterkant ser vi at butikksjefene burde blitt involvert tidligere i prosjektet. Etter en intern strategiprosess hos kunden måtte piloten tilpasses den nye strategien. Konklusjonen ble at vi kunne bruke de opprinnelige kommunikasjonsløsningene som var utviklet, men tilpasset kjedens eksisterende fiskedisk.

Pilotprosjektet ble gjennomført i 2 store supermarked og gjennom utplassering av tre standard disker for ferdigpakket fisk i mindre butikker uten ferskvaredisker. I pilotperioden opplevde alle butikkene et løft i sjømatsalget. Til tross for økt omsetning og veldig positive tilbakemeldinger fra forbrukerne er svinnet for høyt til å oppnå tilfredsstillende lønnsomhet. Ytterligere svinn-reduserende innovasjoner vil bli de viktigste tiltakene fremover.

En konkret svinnreduserende innovasjon har blitt utviklet i prosjektet som følge av disse erfaringene. Sammen med kjeden ble det utviklet skinpack løsninger for sjømat og Lerøy har investert i en ny pakkemaskin. Coop Marknad AB har besluttet full distribusjon av de nye skinpack produktene, basert på resultatene fra pilotfasen. Dette har kommet som et direkte resultat av prosjektet og vil ha betydning for all omsetning av sjømat i Sverige.

5.1.2 90% salgsvekst i Danmark

I det danske delprosjektet har vi testet en kombinasjonsdisk for både våt fisk, varm retter og ferdigpakket fisk, samt samlokalisering av ingredienser til hele måltidsløsninger. Disken ble installert i et stort supermarked og profilert med produkter som skulle treffe danskenes ønske om bekvemmelig nytelse. Disken ble utformet slik at man enkelt kunne presentere produkter som samlet ville gi enkle og gode måltider. Videre var planen å teste ferdigpakket fisk i mindre butikker som ikke har ferskdisk.

Også dette delprosjektet har hatt utfordringer med kommunikasjon med de involverte butikkene. Dette førte til at butikkene i første omgang opprettholdt sine tidligere leverandører av fersk fisk og vi fikk ikke testet ut det fulle sortimentet som var planlagt. Som følge av dette ble test av ferdigpakket fisk i mindre butikker sløyfet. Danske forbrukere ga positive tilbakemeldinger på alle produktområder. Salget av fersk fisk med vårt profileringsmaterieell fra vår nye fiskedisk har økt med 90%. Dette er et godt resultat for sjømatnæringen, selv om våre produkter ikke var med.

Andre erfaringer fra pilotprosjektet var at det finnes et stort potensial for kvalitetsforbedring på det danske markedet, samt at fysisk tilstedeværelse med egen produksjon er avgjørende for salgsresultatet. Lerøy besluttet derfor å investere i produksjon og distribusjonsapparat for ferskpakkede produkter i Danmark. Lerøy Schlie AS skal distribuere og produsere høy kvalitets skålpakket fisk til Dansk Supermarkeds kjede. Prognosen for 2014 er på 800 tonn ferdigpakket laks for dette første året. I tillegg er man i gang med utvikling av større enheter for ulike typer hvitfisk. Det danske markedet har virkelig fått en oppsving i kjølevannet av *"Fremtidens fiskedisk"*.

5.1.3 Stegvis sjømatinnovasjon i Finland

I Finland testet vi to konsepter tilpasset det finske markedet. Det ene var en videreutvikling av en betjent fiskedisk med fokus på nye produkter og bedre veiledning av forbruker. Det andre var innføring av en fiskedisk med ferdigpakkede produkter med forskjellige kommunikasjonsvirkemidler som fokuserte på produktenes bekvemmelighet.

I den betjente fiskedisken har vi tilført de ansatte kompetanse om produktkvalitet og enkle tips og råd om tilberedning. Disken ble utstyrt med plakater som oppfordret til å ta kontakt med personalet. Prosjektet utviklet også oppskriftskort med enkle og raske hverdagsoppskrifter basert på råvarene i disken. For å redusere svinn ble butikkens kokker trent i noen enkle ferdigretter som ble presentert som en del av produktspekteret i disken. Disken med ferdigpakkede produkter var i utgangspunktet ubetjent med kommunikasjons-elementer knyttet til bekvemmelighet. I tillegg arrangerte vi aktiviteter ved disken hver onsdag for å skape en *"onsdag er fiskedagen"* stemning rundt disken. Vi erfarte at betjening ved innføring av nye produkter er viktig og blir lagt merke til av forbrukerne.

Vi fikk blant annet oversendt følgende sitat fra kunde:

*"Hei! Jeg handlet på Prisma Länsikeskus i Turku og der var konsulent fra Lerøy!
Fantastisk fiskedisk med oppskrifter, smakebiter og god hjelp av konsulenten.
Sushi og mange andre nydelige smakebiter fikk kundene smake.
Oppskriftene var greie og lett å forstå. Supert!
Jeg var veldig stolt av Lerøy og Prisma!"*

I det finske markedet ble det ikke innført noen "nye" innovasjoner, men produktene som ble introdusert på det finske markedet oppleves som innovative i dette markedet. Det finske markedet ligger langt etter de andre nordiske markedene i forbruk av sjømat til hverdagsmiddag. Sjømatmarkedet i Finland må nok utvikles steg for steg og vi opplever nå stadig større interesse for ferdigprodukter innenfor sjømat. Lerøy er nå i dialog rundt videreføring av sitt norske sushi konsept i det finske markedet.

5.2 Gode erfaringer og lærdom til neste gang



Piloten som ble gjennomført i Danmark var den som innholdt flest konsept elementer og den ga også best resultat



Det ble gjennomført piloter i alle markeder



Prosjektet utviklet og testet flere innovasjoner, diskonsept og skinpack emballasje som kanskje de aller viktigste



Neste gang når vi har en tettere oppfølging av pilotene og kanskje mer dynamikk i produktutvalg og kommunikasjonsløsninger, så vil vi få enda bedre resultater å arbeide videre med etter pilotfasen

6 Evaluering

6.1 Prosjektet har hatt en løpende evaluering

Prosjektet har samlet tilbakemeldinger og innspill underveis og spesifikt ved avslutning av hver aktivitet eller fase. Resultatene fra denne er overordnet gitt under hvert hovedkapittel under overskriften *"gode erfaringer og lærdom til neste gang"*. I tillegg ble det gjennomført en avsluttende evaluering hvor samtlige prosjektdeltagere ble intervjuet og bedt om å gi feedback.

Overordnet kan man si at de fasene hvor styringsgruppen har hatt regien rundt aktivitetene har vært bedre styrt og hatt bedre og mer jevn fremdrift enn fasene hvor delprosjektene har vært ansvarlig. Dette skyldes først og fremst muligheten for å dedikere tid. Alle prosjektdeltagerne har hatt andre oppgaver utenfor prosjektet, men styringsgruppen har latt eksterne konsulenter avlaste mye av forberedelsene og gjennomføringen av innledende fase. Delprosjektenes oppgaver har ikke vært like lett å sette ut til eksterne og har vært mer prisgitt den enkeltes mulighet til å prioritere. Dersom aktørene ønsker å bli morgendagens innovasjonsvinner bør denne organisatoriske utfordringen løses.

6.2 Nordisk læring og kompetansedeling har vært sentralt

Fremtidens fiskedisk ble gjennomført som et integrert nordisk prosjekt. Arbeidsformen var unik for de involverte aktørene som aldri tidligere har samarbeidet rundt sjømat på nordisk nivå. Vi vil særlig trekke frem tre områder hvor det Nordiske samarbeidet var særlig virkningsfullt:

1. Åpen dialog rundt felles utfordringer
De nordiske markedene er ulike, men inneholder også mange felles problemstillinger og utfordringer knyttet til sjømat. I prosjektet opplevde aktørene å ha tilgang til likeverdige diskusjonspartnere og en arena for ideutveksling.
2. Markedene har ulike modenhet i sjømatkategorien
Aktørene opererer i markeder hvor utviklingen av sjømatkategorien er på ulike stadier. Dette førte til små spinnoff prosjekter fokusert på konkret erfaringsutveksling mellom delprosjektene.
3. Verdiøkning gjennom produktutveksling
Prosjektets samarbeidsarenaer ble fora for utveksling av suksesshistorier på produktnivå og vi opplevde at delprosjektene plukket opp produktideer fra andre markeder i gjennomføring av sine markedspiloter.

6.3 Prosjektet har lagt et viktig grunnlag for fremtidig nordisk samarbeid

Per dags dato er det ikke satt opp et nytt fellesprosjekt med aktørene i Fremtidens fiskedisk. Prosjektet har etablert tette bånd mellom alle prosjektdeltagerne og Lerøy er innstilt på å bære rollen som fellesnevner for alle de nordiske markedene også fremover. Prosjektet har vist alle deltagerne at nordisk samarbeid er mulig og har gode synergieffekter.

Lerøy har gjennom prosjektet fått ny og innsiktsfull kompetanse om de nordiske markedene og kommer til å videreføre en satsning basert på nyheter og nyvinninger, men også på gjenbruk av suksesshistorier på tvers av markedene. Prosjektet har lagt et viktig grunnlag for at markedene i Norge, Sverige, Danmark og Finland i større grad vil nyte godt av hverandres erfaringer både på produkt- og konseptiden. Vi har allerede gjennomført en rekke aktiviteter som underbygger tettere samarbeid. Blant annet har både finnene og danskene vært på besøk i hos Lerøy Sjømathuset for å se på muligheter for tilsvarende konsept i deres respektive markeder.

Kilder

Delprosjektene har benyttet en rekke kilder for datainnhenting.

Delprosjekt Norge

- Nielsen Market Trends Norway 2012
- Nielsen Shopper Trends Norway 2012
- Nielsen ved Knut Gartland (2011): Hva har nye produkter bidratt til i laksekategorien?. Havbrukskonferansen 2011. Oslo, 22. november 2011
- Spirit Consulting; Shopper- tradeundersøkelse i dagligvare 2011
- PEJ+Food box 2013-2016
- Mintel 2011: Market trends and packaging innovation. Pro2pac, March 2011
- MarkUp Futures 2011: Forbrukertrender som påvirker konkurranseevnen og vekstmuligheter i 2011 – and beyond... MarkUp Consulting, www.marketexcellence.no
- Ipsos MMI: Norske spisefakta 2012
- Sjømatrådet: har GfK-data, paneldata og analyse
- Annechen Bahr Bugge (2005): Middag – en sosiologisk analyse av den norske middagspraksis. Doktoravhandling i NTNU. NTNU: 2005:86

Delprosjekt Sverige

- Nielsen Market Trends Sweden 2012
- Nielsen Shopper Trends Sweden 2012
- PEJ+Food box 2013-201
- Nordic Food & Health 2011 (YouGov, Lerøy – Teamportal delprosjekt DK)
- Mintel 2011: Market trends and packaging innovation. Pro2pac, March 2011
- MarkUp Futures 2011: Forbrukertrender som påvirker konkurranseevnen og vekstmuligheter i 2011 – and beyond... MarkUp Consulting, www.marketexcellence.no
- Sjømatrådet: har GfK-data, paneldata og analyse

Delprosjekt Danmark

- Nielsen Market Trends Denmark 2012
- Nielsen Shopper Trends Denmark 2012
- Nielsen – bla "Dansk Supermarked Fisk 2011" (Teamportal sub- project Denmark)
- PEJ+Food box 2013-2016
- GfK – www.gfk.dk (Teamportal delprosjekt DK)
- Nordic Food & Health 2011 (YouGov, Lerøy – Teamportal delprosjekt DK)
- IPSOS – <http://www.ipsos.dk/marketing>

- Mintel 2011: Market trends and packaging innovation. Pro2pac, March 2011
- MarkUp Futures 2011: Forbrukertrender som påvirker konkurranseevnen og vekstmuligheteri 2011 – and beyond... MarkUp Consulting, www.marketexcellence.no
- Sjømatrådet: har GfK-data, paneldata og analyse

Delprosjekt Finland

- Nordic Food & Health 2011 (YouGov, Lerøy – Teamportal delsprosjekt DK)
- Mintel (2011): "Market trends and packaging innovation". Pro2pac, March 2011
- PEJ+Food box 2013-2016

Table of abstract

Series title, number and report code of publication: Nordic Innovation Publication 2014:07	
Authors: Kristianne Storehaug and Anne Hilde Midttveit.	
Organisation: Lerøy Seafood Group ASA, Hallvard Lerøy AS, Coop Norge AS, Lerøy Sweden AB, Coop Marknad AB, Hallvard Lerøy AS, Dansk Supermarkedkjede, Jokisen Eväät, SOK.	
Title: Fremtidens fiskedisk (Future Fish Counter) Et åpent innovasjonsprosjekt mellom sentrale Nordiske aktører innenfor sjømat og dagligvarehandelen.	
Abstract: The main goals of this project was to build increased insight through better understanding of future consumer preferences, translate consumer insight to concrete concepts for tomorrows fish counters. This insight would contribute to a higher market expertise in seafood for the Nordic region. In addition, the project aimed to improve skills and motivation for innovation processes across the value chain and different actors. The project has been the first in its kind in bringing the retailers and a seafood supplier into a common open innovation process. This cooperation has led to increased turnover in all the involved stores. The first version of the future fish counter has been launched, which resulted in immediately, as well as steady growth of seafood turnover in the selected store. By focusing on the business models this project has also contributed to an even better understanding of the different players in the value chain. This has resulted in concrete activities to improve the value chain both creating higher quality products and better economical results in all parts of the chain.	
ISBN ISBN 978-82-8277-068-2 (Print) ISBN 978-82-8277-067-5 (Web) (URL: http://norden.diva-portal.org)	Language: Norwegian
Name of Nordic Innovation programme: Nordic Marine Innovation Programme	Date: June 2014
Name of project: Future Fish Counter	Project acronym:
Nordic Innovation project number: 11070	Pages: 48
Keywords: Seafood, consumers, open innovation process, innovation, expertise, fish counter, value chain, turnover.	
Publisher: Nordic Innovation Stensberggata 25, NO-0170 Oslo, Norway Phone: +47 – 47 61 44 00 info@nordicinnovation.org www.nordicinnovation.org	Main contact person: Anne Hilde Midttveit Bontelabo 2 - P.O. Box 7600 Norway Phone: +47 55 213 650 anne.hilde.midttveit@leroy.no

