

Vega Salmon A/S

Vega Salmon er en af Europas førende og største lakse processorer, med mere end 600 ansatte, en årsomsætning på over 1,1 mia. og kunder over hele verden. Virksomheden er kendt for deres høje fokus på fødevarerikkerhed og bæredygtighed, og differentierer sig i dag på kvalitet, service og fleksibilitet – til internationale niche kunder

Vil du være med til at sætte scenen for hvordan Vega's kommercielle afsætningskanaler skal udforme sig – så har du nu muligheden for at bidrage hertil. Vega Salmon ønsker nemlig at få gennemført et feasibility-study indenfor fremtidens forretningsben, nemlig e-commerce. Case-teamet skal analysere og undersøge en række faste defineret markeder og salgsoutlets/platforme, og dermed konkludere en anbefaling til selskabets direktion. Analysen og grundlaget danner grundlæg for beslutningsgrundlag for direktionen.

OVERBLIK

Virksomhed	Vega Salmon A/S
Lokation	Agtrupvej 51, 6000 Kolding
Kontaktperson	CEA, Steen Breum Damgaard

VIRKSOMHEDSPROFIL

Vega Salmon er en af Europas største lakse-forædlingsvirksomheder, med mere end 600 ansatte, og virksomheden oplever stor vækst og hyppige for produktet. Vega Salmon er kendt for deres fokus på fødevarerikkerhed og bæredygtighed, og arbejder med de nyeste teknologier og lean-principper for at opretholde konkurrencedygtige omkostningsniveauer, men differentierer sig på høj kvalitet og craftsmanship.

I 2004 da Vega Salmon blev etableret konkurrerede industrien for det meste på pris og omkostningsreduktion var første prioritet. Kvalitet, fødevarerikkerhed og bæredygtighed var begreber, som Vega Salmon var blandt de første til at adoptere og er i dag forankret i alt hvad de gør.

Virksomheden er vokset støt, både organisk og via opkøb siden starten i 2004, og i 2010 blev Vega Salmon en del af Vega Sea koncernen da de fusionerede med Seamore, og i dag er de ejet af kapitalfonden Maj invest Equity. Vega Salmon har hovedkontor i Kolding, og produktionen er placeret i Handewitt, lige uden for Flensborg i Tyskland. I dag beskæftiger virksomheden +/-600 ansatte i både Tyskland og Danmark, fordelt på produktion og administration. Det er en international og multi etnisk virksomhed som er til stede på over 30 markeder globalt, hvorfor den daglige kommunikation oftest foregår på engelsk.

I dag er omsætningen fra salget af produkterne fordelt på primært 3 segmenter, hvoraf retail stadig repræsenterer størstedelen af omsætningen.

- **Retail**, f eks. Whole Foods Market, Coop, The Kroger Group, etc.
- **Foodservice/Horeca (high-end)**: Catering, high-end restaurant, etc.
- **Industrien**: Komponenter i andre fødevarerprodukter, som f eks laksesalater og wraps.

Udviklingen i markedet indikerer et digitalt fokus, hvor flere "rene" digitale platforme vinder indspas i forbrugerens vaner, og den klassiske retail virksomhed forsvarer sig ved bl.a. at etablere e-commerce løsninger, som f eks Click & Collect og lign tiltag. Hertil er der en klar forventning om at digitale platforme kommer til at udgøre en større del af Vega Salmons omsætning i fremtiden.

Som en del af den nye strategiske retning for Vega Salmon, ønskes der et øget fokus på de digitale platforme og de muligheder/trusler de medbringer.

Derfor skal caseteamet undersøge om det giver mening at etablere et tværgående e-commerce setup som det 4. segment.

Det er i første omgang ikke ønsket at etablere egne afsætningskanaler, altså et nyt B2C setup som er henvendt direkte til forbrugeren, men derimod et øget fokus på de digitale afsætningskanaler – f.eks. penderne til Nemlig.com, Amazon og Aarstiderne i de respektive markeder, og opbygge interne kompetencer for bedre at kunne påvirke, sælge til og samarbejde med disse platforme.

I forhold til Vega Salmons produktionskapaciteter er det væsentligt at forstå, at der er et sweetspot som virksomheden ønsker at ramme, nemlig en afsætning mellem 2.5 og 10 tons om ugen. Aarstiderne er derfor tæt på minimumsgrænsen, og Alibaba er sandsynligvis for store. Ønsket er derfor at finde en samarbejdspartner indenfor eksempelvis måltidskasser, som ønsker special sortiment af høj kvalitet, og samtidig har en vis volumen.

CASEBESKRIVELSE

Vega Salmon ønsker at få lavet en grundig afdækning af markedet i dag igennem et feasibility study inden for e-commerce, som afdækker mulighederne, truslerne og det generelle potentiale for afsætning af deres produktsortiment via eksterne digitale platforme og kanaler. Caseteamet skal derfor kortlægge og analysere de digitale platforme samt undersøge forskellige markeds- og forbrugertendenser på relevante markeder, herunder Europa, Nord Amerika, Asien og Australien.

Der skal skabes overblik over, hvor digitalt modne de enkelte markeder er og hvordan fødevarer som kvalitets seafood-produkter handles i dag, samt forventningen til fremtiden.

Med digitale platforme menes både rene digitale platforme som online supermarkeder (fx nemlig.com), måltidskasser (fx HelloFresh), handelspladser (fx Amazon), samt de fysiske supermarkeds online butikker (fx mad.foetex.dk). Udover at kortlægge platformene skal der afdækkes sortimentsefterspørgsel fra forbrugerne, konkurrenceintensitet, omsætning og vækstpotentiale.

På baggrund af indsigterne fra disse undersøgelser skal der udarbejdes en rapportering af feasibility studiets resultater, samt hvis tiden tillader det, en anbefaling til en e-commerce strategi (high level), hvor der også gøres tanker omkring tilpasningen af Vega Salmons interne organisation, så den bedst muligt er i stand til at realisere potentialet fra undersøgelsen.

KONKRETE OPGAVER

De konkrete opgaver for casen er inddelt i følgende faser. De skal betragtes som inputs og inspiration, som gerne må forlænges udover nedenstående hjælpe spørgsmål.

0. Fase: Introduktion til virksomheden og opgaven.

- 0.1 Onboarding og grundig introduktion til virksomheden og opgaven. Herunder diskussion omkring markedsanalysen og prioriteringer/afgrænsninger af markederne.
- 0.2 Forventningsafstemning: Frekvens af feedback og løbende sparring.
- 0.3 Diskutér de forskellige faser og vægtningen/prioriteringen, således at tiden bliver brugt bedst.

1. Fase: Kortlægning af digitale afsætningskanaler

- 1.1 Udvalg og prioriter markeder der skal undersøges – undersøg hvad der ligger af indsigter og analyser hos virksomheden i forvejen.

Tag udgangspunkt i nedenstående 5 segmenter:

- a) 100% online supermarkeder som Nemlig.com
- b) Klassik detail med e-handel setup
- c) Måltidskasser og lign.
- d) Handelspladser som fx Amazon
- e) B2B distributører som leverer til catering og Horeca segment (Hørkram)

- 1.2 I prioriteret rækkefølge undersøges og kortlægges overstående segmenter, inddrag gerne nedenstående undersøgelsesspørgsmål:
 - Hvem er de og hvor mange er der?
 - Hvor store er de, analyser udvikling og estimat over markedsandele?
 - Hvad sælger de indenfor kategorien seafood?
 - Hvilke krav, betingelser, forventninger har de til en leverandør om Vega Salmon? F eks, priser, leveringshastighed og fleksibilitet, volumen, sortiment mv.
 - Produkt fit – hvilket sortiment købes online?
 - Hvad skal der til for at blive listet som leverandør

2. Fase: SWOT Analyse: Beskriv de respektive markeder med fokus på

- Styrker
- Svagheder
- Muligheder
- Trusler

- 2.1 Inddrag evt. følgende undersøgelsesspørgsmål i analysen
 - Makro tendenser: Udvikling og trends i markedet relateret til forbrug af seafood ? Stigende/faldende forbrug?
 - Økonomiske nøgletal; købekraft, opsving/konjunkturer
 - Teknologisk niveau/udvikling: Hvor digitale er de på de forskellige markeder?
 - Digital Adfærd: Handles der fisk online, hvor handles der, hvordan og hvor meget?
 - Undersøg lovgivninger og den politiske situation
 - Lav en risikovurdering af de forskellige markeder (*husk veterinær situation/muligheder*)

- a) Undersøg om det er muligt at supplere indsigterne med kvalitative metoder. Brug evt. den interne salgsafdeling og marketing afdeling i Vega Salmon til at få indsigter om markedet og forbrugerne.

- 2.2 **Som en del af SWOT, kan der laves en konkurrentanalyse:** Det kunne være interessant at se, om der på nogen markeder og platforme er et gap af leverandører af kvalitets-seafoodprodukter, og dermed et større potentiale for udvalgte Vega Salmon produkter.
- Mange eller få konkurrerende brands? Bud på årsag.
 - Konkurrenternes markedsandele?
 - Hvad har de succes med? Hvad sælger: Produkter, brands, mængder, mv.
 - Hvis der ikke er laks på markedet, hvad er der så, og hvem er leverandørerne?
- 2.3 **Cost/benefit analyse** for Vega Salmon på de respektive markeder.
- Hvilke markeder og segmenter rummer det største potentiale?
 - Hvad er omkostningerne/risikoprofilen på markedet og segmentet?

3. **(HVIS TIDEN TILLADER DET) Fase 3: anbefaling til E-commerce strategi** Baseret på indsigterne fra markedsundersøgelsen, kan der, hvis tiden tillader det, udvikles en anbefaling til en digital e-commerce strategi for de udvalgte markeder og segmenter med størst potentiale.

- 3.1 **Strategiske retninger:** Her kan I som talenter komme med anbefaling til en strategisk retning og indenfor **hvilke** markeder og områder, I ser det største potentiale og dermed anbefaler, at der udarbejdes e-commerce strategi for.
- 3.2 **Intern tilpasning:** Hvordan er Vega Salmons organisation tilpasset til at reagere på indsigterne fra undersøgelsen?
- Har Vega Salmon de rigtige ressourcer og kompetencer
 - Hvordan skal produktsortimentet tilpasses?
 - Hvordan skal virksomhedens supply chain tilpasses?
- 3.3 **Go-to-market strategi** (baseret på indsigter fra fase 1 & 2)
- Hvordan: Konceptbeskrivelse
 - Hvem: Målgruppe/segment/Marked
 - Hvad: Sortimentsanbefaling / produkt / Services
 - Hvor: E-commerce setup & Kanaler / Salg
 - USP'er og differentieringsstrategi

ØNSKET UDBYTTET FOR VIRKSOMHEDEN

Efter forløbet vil virksomheden gerne stå i hånden med:

- ✓ En grundig markedsanalyse: Kortlægning af digitale platforme/afsætningsmuligheder, samt deres potentiale
- ✓ En grundig afdækning af trends og tendenser i markedet
- ✓ E-com strategi for et eller flere overstående segmenter (Hvis vi når det)
- ✓ Go2marked strategi (Hvis vi når det)

RELEVANTE KOMPETENCER TIL CASEN

- Analyse
- Kommerciel forretningsudvikler
- E-commerce personer
- Marketing
- Projektleder
- Økonomi / tal / struktur
- Undersøgelserdesign / Interviewguides

TALENTPROFIL

Caseteamet bliver tilknyttet kontaktperson Steen Damgaard, som er CEA/Commercial Executive Assistant, og har ansvaret for mange af de projekter der ligger udenom driften, blandt andet forretningsudvikling.

På kontoret i Kolding sidder forskellige stabsfunktioner, blandt andet Innovations, Back Office, Salg, Customer Care & Support, Finance, IT, samt Direktion.

Generelt er virksomheden meget professionel drevet og ejet af kapitalfonden Maj invest Equity, hvilket også afspejler sig i kulturen. Det er okay at lave fejl, men der skal læres af dem.

Det er vigtigt at talenterne kan gøre sig selv relevante og kan kommunikere bredt i organisationen, på tværs af sprog, kultur og fagligheder.

Har man mod på denne opgave, er det en unik mulighed for at kigge ind i en professionel og strømlinet virksomhed som sælger fremtidens superfood – og med mulighed for fastansættelse til de rigtige, seneste case-team fra Lead The Talent ved Vega Salmon resulterede i to ansættelser. Vega Salmon er også en virksomhed der investerer i deres medarbejdere, så opkvalificering følger med jobbet. Ligeledes drives Next Generation programmet en mulighed for at avancere i organisationen.