

7.–8. nóvember í Hörpu

**Stjórnun
fiskveiða**

– svo miklu meira en kvóti

Innleiðing stefnu og þróun samkeppnisforskots stærstu sjávarútvegsfyrirtækja landsins

Kristján Vigfússon aðjúnkt við Viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík



HAMPIÐJAN



HÁSKÓLINN Í REYKJAVÍK
REYKJAVÍK UNIVERSITY

ICELANDAIR
CARGO

ISI ICELAND
SEAFOOD



marel

Pipar\TBWA



SJÁVARÚTVEGS
RÁÐSTEFNAN

2024

Af hverju að rannsaka stefnumótun og samkeppnisforskot í sjávarútvegi?

Sjávarútvegur er og hefur verið ein allra mikilvægsta atvinnugrein þjóðarinnar

Fiskveiðistjórnunin og kvótakerfið eru gríðarlega merkileg fyrirbæri og atvinnugreinin er líklega þróaðasta atvinnugrein í landinu sem hefur **skapað okkur alþjóðlega sérstöðu** og mikil verðmæti á mörgum sviðum

Það eru margar áskoranir framundan í þessari atvinnugrein: m.a. hvert skal stefna hvað varðar þróun og vöxt greinarinnar, **hvernig skal viðhalda samkeppnisforskoti**, samrunar og samþjöppun, samlegð við fiskeldi, tækniþróun & nýsköpun, samsetning vinnuafls og ný vinnuafllspörf, álit almennings og umræðan í samfélaginu, stjórn málin, fjölmiðlar, loftlags- vistkerfisbreytingar ofl ofl

Rannsóknir til umfjöllunar

Þrjár birtar rannsóknir í alþjóðlegum tímaritum (Vigfusson, Johannsdóttir, Ólafsson & Köseoglu)

- **Hindarnir við innleiðingu stefnu** í sjávarútvegsfyrirtækjum (Vigfusson et al., 2023) Marine Policy
- **Velgengnisþættir við innleiðingu stefnu** í íslenskum sjávarútvegsfyrirtækjum (Vigfusson, et al., 2024) Journal of Strategy and Management
- **Þróun og samþætting samkeppnisforskots** í íslenskum sjávarútvegsfyrirtækjum (Vigfusson et al., 2025) Marine Policy

Gagnaöflun: **viðtöl við stjórnendur (CEO)** sem hafa yfir að ráða um 50% úthlutaðs kvóta 2023/2024 – þeirra sýn á viðfangsefnið

Örstutt um stefnumótun

Langtímahugsun er mikilvægur grunnur í allri stefnumótun

Stefna er til lítils ef hún er **ekki innleidd**

Erum að reyna svara a.m.k tveimur grundvallarspurningum í stefnumótunarvinnu:

Hvernig eigum við að keppa á markaði og ná **samkeppnisforskoti – skoðum innra og ytra umhverfi fyrirtækis**

Hvernig sköpum við sem mest verðmæti fyrir okkar viðskiptavini, eigendur og samfélagið í sátt við umhverfið

Fer fram stefnumótun í sjávarútvegsfyrirtækjum?

Í flestum fyrirtækjunum fer fram einhverskonar stefnumótun – grunnreglan er sú að stefnan þróast og mótast yfir tíma – tilgangurinn með rekstrinum er yfirleitt skýr

Ef **vel árar er reynt að grípa tækifæri til að vaxa** eða styrkja reksturinn með fjárfestingum, endurnýjun skipa, vinnslu og eða á markaðs- og söluhlið

Þrátt fyrir að **stefnan sé ekki oft skipulögð fyrirfram** vita fyrirtækin nokkuð vel hvar þau vilja staðsetja gagnvart samkeppni og viðskiptavinum/ mest selt til **heildsala og annarra milliliða**

Markmið eru **oft ekki til lengri tíma en til ársins** og mælingar á árangri eru fyrst og fremst fjárhagsmælikvarðar (undantekning skráð fyrirtæki)

Sum fyrirtækjanna eru með **vel útfærða sjálfbærni og umhverfisstefnu** þar sem sett fram markmið og þau mæld (SGDs) - sú stefna virðist oft á tíðum vera til hliðar við almenna stefnumótun

Fátítt að fyrirtækin noti **utanaðkomandi ráðgjafa** við heildarstefnumótun frekar við einstaka þætti sem geta leitt til stefnubreytinga eða fjárfestinga

Innri hindranir við innleiðingu stefnu – niðurstöður greinar 1

Samskipti milli starfsfólks flóknari en áður (fjölpjóðleg menning)

Mörg tungumál hafa **áhrif á innleiðingu og þátttöku starfsfólks**

Þekking og geta innanhúss er ekki alltaf fyrir hendi

Sum fyrirtækin hafa ekki tamið sér nægilega **formleg og skipulögð vinnubrögð innanhúss (fjölskyldufyrirtæki)**

Tæknilega hliðin sem tengist innri kerfum og **gagnaöflun er stundum veikburða**

Að tengja innleiðingu breytinga við **fjárhagsáætlun er sjaldnast gert**

Ytri hindranir við innleiðingu stefnu - niðurstöður greinar 1

Stöðug pólitísk óvissa um framtíð og varanleika framseljanlega kvótakerfisins (ITQ) – **Vantar skýra framtíðarsýn stjórnvalda**

Óvissa um upphæð og **forsendur veiðigjalda**

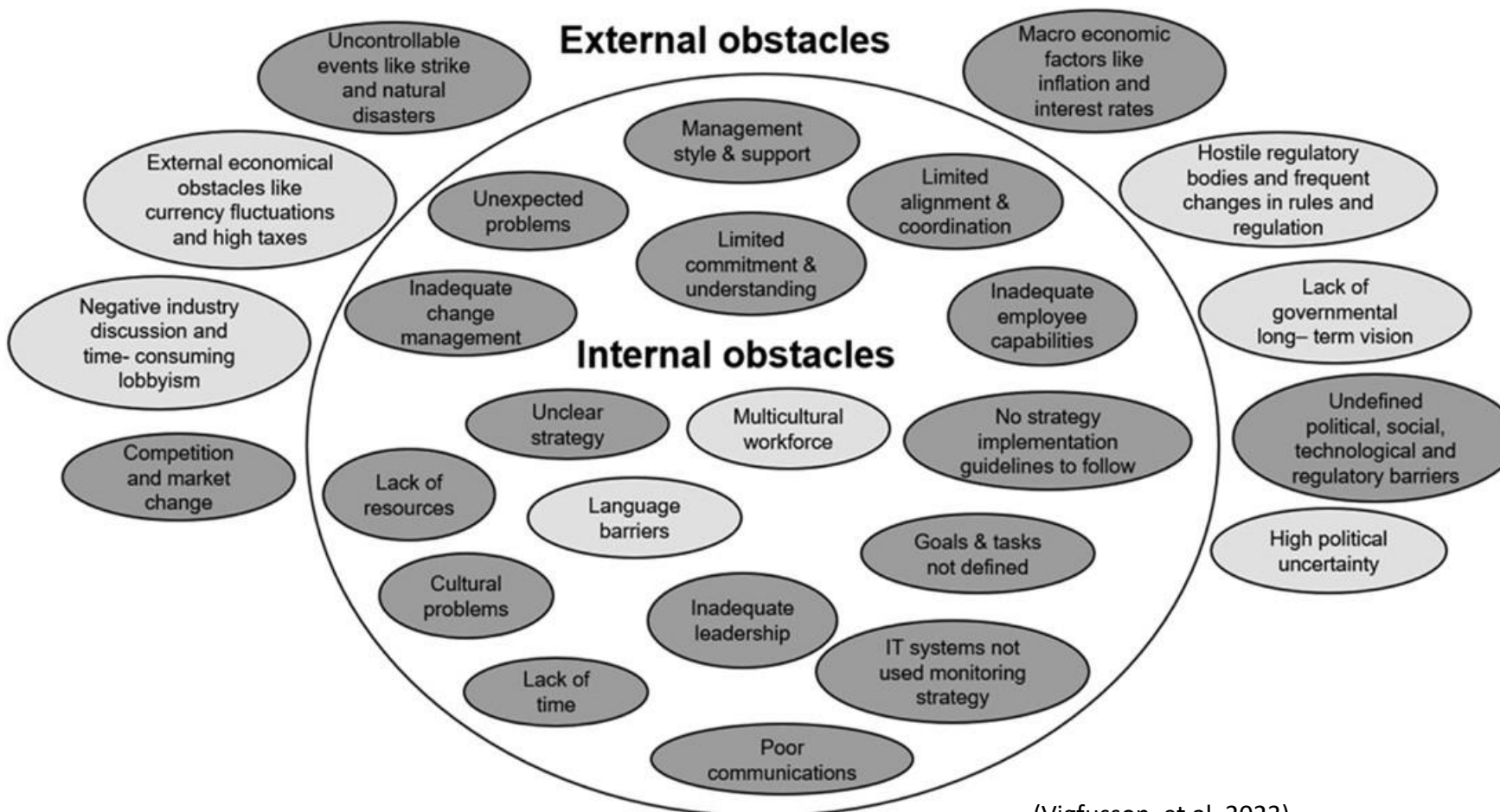
Sífelld **neikvæð umræða um greinina og þá sem í henni starfa** (bæði í fjölmiðlum og almennri umræðu) – tekur orku frá öðrum verkefnum/ of mikill tími fer í hagmunagæslu

Kerfi og stofnanir ríkisins oft á tíðum **fjandsamleg atvinnugreininni**

Ríkisvaldið hefur ekki nægilegt samráð við greinina – örar breytingar á reglugerðum og útfærslu kerfa skapa óvissu og ófyrirsjáanleika

Svo þetta hefðbunda, gengi gjaldmiðla, skattar, markaðsveiflur, fiskverð, úthlutun kvóta og veðrið

Helstu innri og ytri hindarnir við innleiðingu stefnu



(Vigfusson, et al. 2023)

Velgengnisþættir við innleiðingu stefnu – niðurstöður greinar 2

Í fyrsta lagi að **sem flest starfsfólk komi að innleiðingu** og sé fengin ábyrgð á innleiðingu

Í öðru lagi að við mótun og innleiðingu stefnu sé unnið með hvort tveggja **bottom-up & top-down nálgun**

Í þriðja lagi að stefnan sé **heildstæð** en einnig samþætt við sjálfbærni og umhverfismál

Í fjórða lagi að innleiðingu fylgi **skýr aðgerðaáætlun með forgangsröðuðum, mælanlegum og tímasettum markmiðum** – fyrir stjórnendur að fylgja

Þróun samkeppnisforskots – grein 3

Rannsóknarspurningin: Hvernig er samkeppnisforskot í sjávarútvegsfyrirtækjunum að þróast?

Samkeppnisforskot getur birst í mismunandi myndum: gæðum, verðlagningu, stærðarhagkvæmni, breiddarhagræði með fleiri vörulínum og eða þjónustubreidd, lóðréttri samþættingu virðis_keðjunnar, byggt á einstöku viðskiptamódeli, innri ferlum, ákveðinni kjarnahæfni eða blöndu af þessu o.s.frv – listinn er langur

Tvær skilgreiningar á greiningu samkeppnisforskots – grein 3

Auðlindamiðuð sýn: Fókusinn er á **innri auðlindir** og getu fyrirtækis líkt og fjármagn, land, staðsetningu, búnaði, verksmiðjur, kvóta, tækni, menntunarstigi, færni vinnuafis, menningu, ferla o.s.frv

Barney: VRIO módel

Markaðsmiðuð sýn: Fókusinn er á **ytri þætti** líkt og staðsetningu á markaði, skilningi á þörfum viðskiptavina, markaðsaðstæður, kröfur neytenda, eðli samkeppni, ógn af nýjum aðilum og staðgengilsvörum, samningsstyrkur kaupenda og birgja o.s.frv

Porter: Fimm krafta módel

Helstu niðurstöður – grein 3

Fyrirtækin vilja byggja stefnu sína á vexti (**Growth**) ytri og innri

Fyrirtækin **fjárfesta í auknum mæli í vörumerkinu** og aukinni sölu beint til neytenda og eða inn í smásölu

Fyrirtækin leitast við **að reyna að ná stjórn/eignarhald á allri virðiskeðjunni** til að styrkja samkeppnishæfni (Afhendingaröryggi & gerð langtímasamninga)

Leggja áherslu á **sjálfbærar veiðar** til að vernda náttúruauðlindir en einnig til að **styrkja vörumerkið**

Fjárfesting í eldi (Afhendingaröryggi & gerð langtímasamninga)

Áhersla á fjárfestingu í nýrri tækni (tæknilegt forskot og vöruþróun til að auka gæði, nýtingu og fjölbreyttari afurðum fyrir markaðinn) nýta **aukaafurðir** í auknum mæli til að auka verðmæti

Áhersla á **fjölbreyttara menntunarstig** innanhúss til að geta tekist á við nýjar áskoranir

Nokkrar áskoranir við þróun markaðsmiðaðs samkeppnisforskots

Skortur á sérfræðipækkingu/menntun og reynslu sem nauðsynleg er til að færa sig inná neytendamarkaðinn

Tilfærsla sem kallar á mikla fjárfestingu og aukið flækjustig innan markaðarins

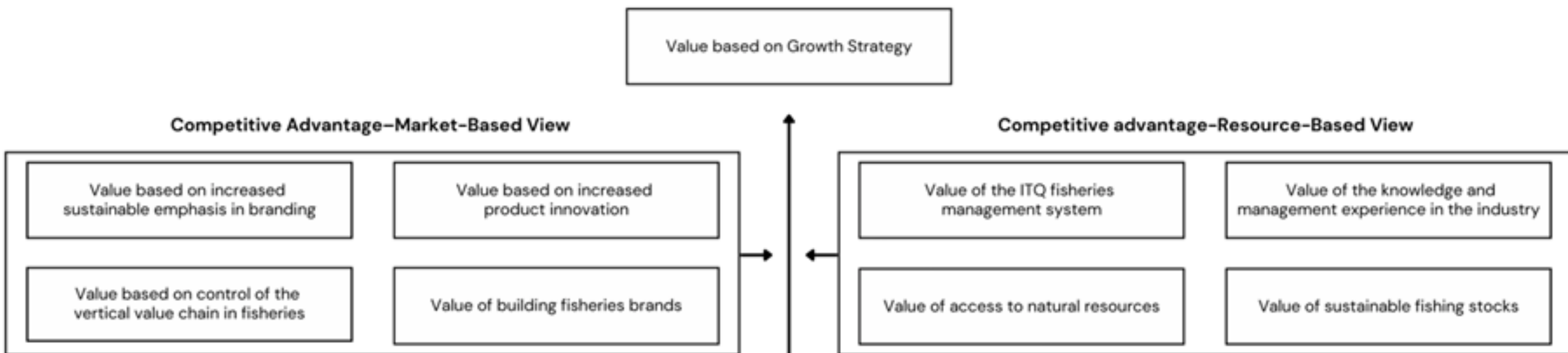
Takmarkaðir vaxtarmöguleikar innan kvótakerfisins (12%)

Beinni samkeppni við stærstu sjávarútvegs/matvælafyrirtæki heimsins

Helstu niðurstöður - grein 3

Samþætting auðlinda- og markaðsmiðaðs samkeppnisforskots

-Að halda í samkeppnisforskot sem leggur grunnin og bæta ofan á það-



(Vigfusson, et al. 2025)

Hvað höfum við lært?

Stefnumótun og þar með innleiðing stefnu til **lengri tíma er erfið** fyrir sjávarútvegsfyrirtæki því þau þurfa að eiga við fleiri og margþættari hindranir en flestar aðrar greinar

Mikilvægt er **að skapa þannig umhverfi fyrir fyrirtækin** að þau geti horft og skipulagt sig til lengri tíma m.a. með vöxt og fjárfestingar, þróun virðis_keðjunnar og þróun mannauðs í huga (samkeppnisforskotið)

Þrátt fyrir þetta er athyglisvert hversu öflugt samkeppnisforskot íslensks sjávarútvegs er og **hversu framtíðarsýn stjórnenda er stórhuga þrátt fyrir hindranir**