

Vaxtarsaga Marel

Snjólfur Ólafsson og Auður Hermannsdóttir

Alþjóðlegur vöxtur íslenskra fyrirtækja og erlendar fjárfestingar síðustu ára hafa vakið mikla athygli hér á landi og víðar. Grein þessi varpar nokkru ljósi á mjög afmarkaðan þátt þessarar þróunar, nefnilega vöxt fyrirtækisins Marel.

Fyrirtækið Marel (Marel Food Systems), eins og það er á árinu 2008, er ein heild sem á rætur í mörgum löndum, einkum í Norður-Evrópu. Vissulega væri áhugavert að segja frá öllum þeim rótum, en það er ekki viðfangsefni þessarar greinar. Í greininni er fjallað um eina af rótunum, þ.e. Marel hf. sem var stofnað 1983. Marel Food Systems er skráð á Íslandi, er í meirihlutaeign Íslendinga og margir af æðstu stjórnendum eru íslenskir, en fyrirtækið er samt fyrst og fremst alþjóðlegt fyrirtæki.

Fyrst er sögu Marel lýst í stuttu máli. Þar á eftir eru þrjú kaflar sem sýna vöxt Marel, hver á sinn hátt. Einn kaflinn er um erlendar starfsstöðvar, annar um þróun vöruúrvalsins og loks kafli um kaup á þremur fyrirtækjum árin 2006-2008, en með þeim kaupum varð Marel að stærsta fyrirtækinu á sínum markaði. Þar á eftir er kafli um frumkvöðlamenningu, en slík menning einkennir Marel einstaklega skýrt og á ríkan þátt í vexti fyrirtækisins.

Greinin er liður í rannsóknaverkefniinu INTICE þar sem alþjóðavæðing íslenskra fyrirtækja er rannsökuð frá fjölmörgum hliðum. Rannsóknaverkefnið er styrkt af Actavis, Eyri Invest, Glitni, Kaupþingi, Landsbankanum og Útflutningsráði Íslands og eru þeim veittar bestu þakkir fyrir stuðninginn. Rannsóknasjóði Háskóla Íslands er einnig þakkað fyrir veittan styrk.

Efni þessarar greinar byggir á árskýrslum Marel, viðtölum við ýmsa núverandi og fyrrverandi stjórnendur hjá Marel, fréttum í Morgunblaðinu og öðrum fjölmiðlum og ýmsum öðrum upplýsingum.

Saga Marel í stuttu máli

Fyrsta skriflega heimildin um viðskiptahugmynd þá sem síðar varð að fyrirtækinu Marel er skýrslan *Aukin sjálfvirkni í frystibúsum* (Rögnvaldur Ólafsson og Þórður Vigfússon, 1978). Viðskiptahugmyndin fæddist reyndar í jólaboði árið 1977. Fyrirtækið Marel hf. var síðan stofnað 17. mars 1983 og byggði á þeim grunni sem lagður var í Raunvísindastofnun Háskóla Íslands fram að þeim tíma. Viðskiptahugmyndin og fyrstu ár fyrirtækisins byggðu á tveimur stoðum, annars vegar þróun upplýsingakerfa (til að safna og nýta upplýsingar við fiskvinnslu til að auka framleiðni) og hins vegar þróun á nýrri gerð af vogum sem byggja á rafeindatekni í stað þeirra vélrænu voga sem voru á markaðnum. Rafeindavogirnar hafa marga kosti fram yfir hinar vélrænu, m.a. að nákvæmnin er meiri og auðveldara er að safna gögnum um þyngdir. Fyrsta rafeindavogin sem smíðuð var á Raunvísindastofnun var prófuð í frystihúsi í janúar 1979.

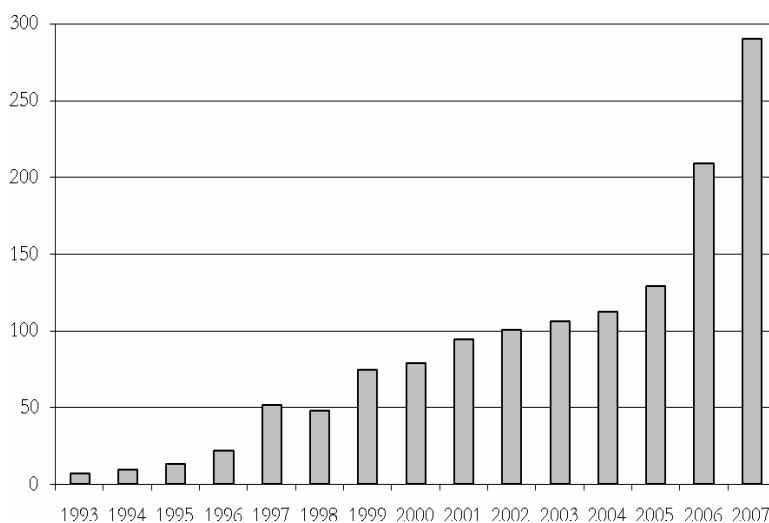
Óhætt er að segja að aðstæður til að stofna fyrirtæki á borð við Marel hafi verið erfiðar á Íslandi á þessum tíma. Fjármögnun var erfið, lítil reynsla af framleiðslu rafeindatekja, enginn útflutningur á hátæknivöru frá Íslandi, menntunarstig á Íslandi mun lægra en nú er og margt fleira mætti tína til. Fjölmargir einstaklingar áttu sinn þátt í að Marel varð að veruleika en segja má að Rögnvaldur Ólafsson hafi leikið þar aðalhlutverk. Hjá honum fóru saman kraftur frumkvöðulsins, þekking á tækni, góð tengsl við marga háskólamenn og gott samband við starfsmenn fiskvinnslufyrirtækja, allt frá flökunarstúlkum upp í forstjóra. Jafnframt er ljóst að samvinna og hópstarf var lykilatriði við þróun þeirra tækni sem lagði grunninn að fyrirtækinu. Reyndar hefur samvinna og hópstarf einkennt Marel alla tíð og á það við um vöruþróun, framleiðslu og fleira.

Stofnendur Marel voru 22, flestir þeirra fiskvinnslufyrirtæki. Stærstu hluthafar í upphafi voru Samband íslenskra samvinnufélaga (34%), Samvinnusjóður Íslands (16%) og Framleiðni hf. (14%). Marel var skráð á hlutabréfamarkað árið 1991.

Frá upphafi var ljóst að íslenski markaðurinn (íslensk bolfiskvinnsla) væri svo lítill að fyrirtækið yrði að selja vörur til annarra landa. Fyrstu tvö löndin sem selt var til voru Noregur (1983) og Kanada (1985) og urðu þau lönd fyrir valinu vegna þess að fiskvinnsla þar var einna líkust fiskvinnslu á Íslandi. Í Noregi var farin sú leið að selja í gegnum umboðsmenn en í Kanada var strax opnuð söluskrifstofa. Árið 1985 var byrjað að selja vogir til að nota við

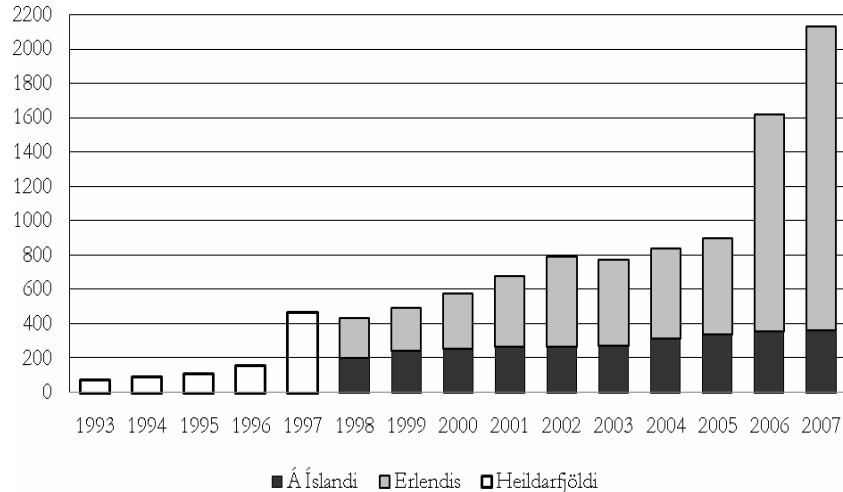
fiskvinnslu um borð í togurum (skipavogir). Slíkar vogir voru seldar til Rússlands og margra annarra landa og voru lengi afar mikilvæg vörutegund hjá Marel.

Starfsemi Marel hefur alla tíð byggst á mikilli vöruþróun með áherslu á þarfir viðskiptavinanna og að nota nýjustu tækni. Í upphafi voru söluvörurnar upplýsingakerfi (bæði hugbúnaður og vélbúnaður) og vogir. Síðan bættust við tæki eins og flokkarar, myndgreiningartæki og skurðarvélar. Þessi tæki eru ýmist seld sem stök tæki eða hluti af vinnslulínu (flæðilínu). Segja má að starfsemi Marel snúist nú um að þróa, í samvinnu við notendur, vinnslulínur fyrir matvælavinnslu sem byggja á tækjum sem Marel hefur þróað. Sumar þessar vörur, t.d. skipavogir og skurðarvélar, voru byltingarkenndar tækninýjungar sem ruddu fyrirtækinu braut inn á nýja markaði.



Mynd 1. Velta Marel í milljónum evra

Æviskeiði Marel má skipta í tvennt. Árin 1984-1994 var velta fyrirtækisins af svipaðri stærðargráðu, en breytileg milli ára. Á þeim tíma var stundum hart í ári en stjórnendur samt alltaf fastráðnir í að komast í gegnum alla erfiðleika. Frá árinu 1995 hefur fyrirtækið vaxið bæði hratt og mikið hvort sem mælt er í veltu eða starfsmannafjölda. Mynd 1 sýnir veltu fyrirtækisins og mynd 2 sýnir fjölda starfsmanna á Íslandi og í heild.



Mynd 2. Starfsmannafjöldi Marel (tölur fyrir '93-'97 eru heildartölur)

Segja má að á árunum '92-'95 hafi orðið viss straumhvörf í vaxtarsögu Marel sem ýttu undir hraðan vöxt og gerðu hann mögulegan. Þróun fyrirtækis er margslungin og því umdeilanlegt að skilgreina straumhvörf sem þessi og draga fram sérstök meginatriði. Með það í huga eru þrjú atriði dregin sérstaklega fram:

- Á tímabilinu '88-'92 stóð sala á skipavogum undir stórum hluta af tekjum og hagnaði Marel. Stjórnendum var ljóst á þessu tímabili að þetta myndi breytast og lögðu því mikinn tíma og mikið fé í að byggja grunn fyrir framtíðina, m.a. með mikilli þróun á nýjum vörum. Fyrirtækið hefur síðan fjárfest svipað hlutfall af veltu í vöruþróun þannig að krafturinn í vöruþróun hefur stöðugt vaxið og er nú margfaldur á við það sem hann var á þessum tíma.
- Marel fer á tímabilinu '93-'95 í auknum mæli inn á þá braut að selja vinnslulínur (heildarfiskvinnslukerfi, flæðilínur). Fram að því voru upplýsingakerfi, vogir og flokkarar helstu söluvörurnar, en þær oft seldar sem hluti af vinnslulínu sem önnur fyrirtæki sáu einkum um að hanna og smíða.
- Á árinu 1992 var sett skýr stefna um að komast inn í kjúklingaíðnaðinn og um að þriðjungur sölu fyrirtækisins yrði í Bandaríkjunum. Það tókst og Marel opnaði söluskrifstofu í Bandaríkjunum árið 1995. Marel hafði þá selt flokkunarbúnað til kjúklingavinnslu í nokkur ár en síðar bættist jafnt og þétt í vöruframboðið.

Innri vöxtur Marel var mjög mikill frá 1995-2005 (yfir 15% á ári að jafnaði) og með þessum innri vexti ásamt kaupunum á Carnitech árið 1997 tókst fyrirtækinu næstum að tífalda veltuna á tímabilinu. Á árunum 2006-2008 keypti Marel þrjú fyrirtæki, AEW Delford, Scanveagt og Stork (ein af þremur deildum Stork var keypt), og náði með því að margfalda stærð sína aftur, breikka vöruúrvalið verulega og treysta starfsemi sína.

Eftir kaupin á Stork í mars 2008 var Marel orðið stærsta fyrirtækið á sínu sviði í heiminum með um 16% markaðshlutdeild samkvæmt skilgreiningu fyrirtækisins. Fyrirtækið selur tæki og flæðilínur til fyrirtækja sem vinna fisk, fugla (einkum kjúklinga) og rautt kjöt (einkum nautakjöt). Stærstu viðskipta-svæðin eru Evrópa og Norður-Ameríka, en aðrir heimshlutar skipta einnig máli. Marel er með mjög háþrúð tæki til sölu og ver mun hærri upphæð til vöruþróunar en samkeppnisaðilarnir eða milli 6 og 7 % af veltu.

Fyrirtækið var í árslok 2007 með söluskrifstofur í 24 löndum, framleiðslu í 7 löndum og vöruþróun í 4 löndum. Í mars 2008 bættist síðan starfsemi Stork við þetta.

Erlendar starfsstöðvar

Alþjóðlegur vöxtur fyrirtækis er flókinn og erfitt að gefa góða mynd af honum. Ein leið til þess er að skoða hvenær fyrirtækið opnar starfsstöð í hverju landi og gefa þannig mynd af því hvernig fyrirtækið breiðist út um heiminn. Umfang og eðli starfseminnar er hins vegar mjög misjafnt og því æskilegt að gefa á einhvern hátt nánari mynd. Hér er það gert með því að flokka starfsstöðvarnar í þrennt; söluskrifstofu, framleiðslu og vöruþróun.

Í töflu 1 er sýnt hvaða starfsstöðvar voru opnaðar hvert ár. Sú mynd sem taflan gefur er einfölduð mynd af raunveruleikanum á margan hátt. Sem dæmi má nefna að í sumum tilvikum stofnaði Marel nýtt fyrirtæki og í sumum tilvikum verður starfsstöðin til með kaupum á fyrirtæki og þá bætast stundum við starfsstöðvar í nokkrum löndum.

Tafla 1. Nýjar starfsstöðvar Marel, til og með árinu 2007

	Söluskrifstofa	Framleiðsla	Vöruþróun
1983		Ísland	Ísland
1985	Ísland, Kanada		
1995	Bandaríkin		
1996	Danmörk		
1997		Bandaríkin, Danmörk	Danmörk
1998	England		
1999			
2000	Þýskaland		
2001	Frakkland		
2002	Ástralía, Rússland		
2003	Spánn		
2004	Chile		
2005	Ítalía, Pólland, Taíland, Víetnam	Singapúr, Slóvakía	Singapúr
2006	Brasilía, Holland, Írland, Nýja Sjáland, Portúgal, S-Afríka, Svíþjóð	Brasilía, England	England
2007	Kína, Noregur		

Með kaupunum á Stork árið 2008 bættust við fjölmargar starfsstöðvar en þær eru ekki sýndar í töflunni. Marel er nú með starfsemi víða um heim og aðgang að flestum markaðssvæðum, í sumum tilvikum í gegnum umboðsmenn.

Þegar skoðað er í hvaða löndum er framleiðsla og vöruþróun má sjá að tvennt ræður mestu um hvaða lönd það eru. Annars vegar er það í þeim löndum sem Marel, Carnitch, Scanvaegt og AEW Delford hófu starfsemi, þ.e. Íslandi, Danmörku og Englandi. Hins vegar er það nálægt mörkuðum (Bandaríkin, Singapúr og Brasilía).

Þróun vöruúrvals Marel

Í upphafi þróaði, framleiddi og seldi Marel tvær vörutegundir, upplýsingakerfi og vogir til að nota í fiskvinnslu, en í dag þróar, framleiðir og selur Marel alls kyns tæki og tól fyrir vinnslu á fiski, fuglum og ferfætlingum. Þessar vörur eru ýmist seldar stakar eða sem hlutar í heildarlausn (vinnslukerfi).

Vöruúrvalið tekur stöðugum breytingum bæði varðandi hvaða tæki eru til sölu og innri gerð tækjanna. Það eru t.d. til fjölmargar gerðir af skurðarvélum, breytilegar að stærð, þjóna mismunandi verkefnum og byggja á ólíkri tækni. Þess vegna er erfitt að gefa tæmandi eða nákvæma mynd af vöruúrvali Marel, en í töflu 2 er það sýnt, eins og það er eftir kaupin á Stork. Vöruúrvalið hefur breikkað jafnt og þétt frá stofnun fyrirtækisins, annars vegar með því að nýjar vörur eru þróaðar hjá Marel og hins vegar með kaupum á fyrirtækjum. Til ársins 1995 bættust fáar vörutegundir í úrvalið en síðan hefur hraðinn verið meiri. Stærsta stökkið kemur með kaupunum á Stork árið 2008.

Á fyrstu árunum fólst breikkun vöruúrvalsins meðal annars í ýmsum útgáfum af vogum og einn af lykil áföngum fyrirtækisins var að þróa vogir til að nota um borð í vinnsluskipum. Auk þess voru þróuð fleiri tæki fyrir fiskvinnslu, meðal annars flokkarar sem stýra því í hvaða pakka (hólf) næsta flak á flæðilínunni lendir.

Að bjóða breitt vöruúrval er mikilvægt í samkeppni af mörgum ástæðum og má draga fram tvær mikilvægar. Það er algengt að fyrirtæki leitist við að hafa fáa birgja og þess vegna standa þeir betur að vígi í samkeppninni sem geta boðið breitt vöruúrval. Síðan er það einfaldlega það sem kallast hagkvæmni stærðarinnar. Eins og hjá öðrum fyrirtækjum kemur hagkvæmni stærðarinnar fram í ýmsum rekstrar- og framleiðslukostnaði, en hjá Marel er hagkvæmni stærðarinnar í vöruþróun einnig mikilvægt atriði.

Tafla 2. Vöruúrval Marel eftir kaupin á Stork í mars 2008. Sýnt er hvaða ár varan er orðin hluti af vöruúrvali Marel.

Frumvinnsla Stork 2008	Frekari vinnsla - Marel	Frekari vinnsla Stork 2008
	1983 Vigtun	
	1983 Framleiðsluhugbúnaður	
	1988 Gæðaflokkun	
Fiskur	1991 Framleiðslukerfi	
	1995 Hlutun	
	1997 Frysting	
	2003 Nákvæmur skurður	
	2005 Vöruskoðunarkerfi	
	1991 Framleiðslukerfi	Mótun
Meðhöndlun lifandi fugla	1992 Gæðaflokkun	Húðun
Aflifun og reyting	1996 Hlutun	Steiking
Fuglmeti	2001 Úrbeinun og snyrting	
Hreinsun innyfla	2007 Vöruskoðunarkerfi	
Kæling, hlutun		
Flokkun		
Úrbeinun og samsetning		
	1996 Gæðaflokkun	
	1997 Hlutun	Húðun
Kjöt	2000 Urbeinun (færibandavél)	Steiking
	2003 Framleiðslukerfi	Pylsugerð
	2004 Blöndun og hökkun	Kjöthlutavinnsla
	2007 Mótun	
	2007 Húðfletting	Verkun og marinerung

Fyrirtækjakaupin árin 2006-2008

Kaup Marel á fyrirtækjunum AEW Delford (2006), Scanvaegt (2006) og Stork (2008) eru áhugaverð að mörgu leyti og eru skoðuð sérstaklega í þessum kafla. Eðli málsins samkvæmt er þó aðeins hægt að draga fram örlítinn hluta af því sem áhugavert væri að ræða. [Af töflu 3 má sjá að nærri lætur að Marel hafi fjórfaldaðist við þessi fyrirtækjakaup.](#)

Á árunum 2003 til 2005 var lögð mikil vinna í að skilgreina samkeppnisstöðu Marel, en stærstu félögin á heimsmarkaðnum voru öll óskráð, nema Marel og því lá ekki mikið fyrir af opinberum gögnum. Marel gerði úttekt á 130 keppinautum og niðurstaðan var sú að 8 til 10 fyrirtæki væru álitlegir kostir til að kaupa (sameinast). Árið 2005 keypti Eyrir Invest stóran hlut í

Marel (átti tæp 30% í október 2005) og Árni Oddur Þórðarson varð stjórnarformaður Marel. Það ár var mótuð skýr stefna og gerð áætlun um vöxt Marel næstu árin. Ekki var þó um stefnubreytingu að ræða.

Tafla 3: Nokkrar tölur um kaup á 3 fyrirtækjum.

	Marel 2005	Delford 2005	Scanveagt 2005	Stork 2007
Velta	130m€	20 m€	90 m€	300 m€
Fj. starfsmanna	890	260	710	1800
Kaupverð*	141,6 m€	19,5 m€	109m€	415m€

(*Verðmæti Marel í árslok 2005 m.v. gengi hlutabréfa)

Vaxtarstefna Marel, sem kynnt var opinberlega á aðalfundi Marel í febrúar 2006, fólst í því að vaxa í tveimur fösum. Fyrri fasinn fælist í því að auka vöruúrval, markað og veltu með því að kaupa fyrirtæki og sameinast þeim. Stefnt var að því að veltan kæmist í 500 milljónir evra innan 3-5 ára með þessum hætti. Síðari fasinn fælist í sterkum innri vexti þannig að veltan næði 1000 milljónum evra árið 2015. Með kaupunum á Stork lauk fyrri fasanum með betri árangri en stefnt var að, en velta Marel árið 2008 er áætluð 650 milljónir evra.

Þessar þrjár fjárfestingar voru ákaflega ólíkar. Í stuttu máli má draga fram nokkur einkenni þessara þriggja kaupa þannig:

- Kaupin á AEW Delford gengu hratt fyrir sig og voru frekar einföld, einkum vegna þess að fyrri eigendur, sem voru fjárfestingasjóðir, vildu selja fyrirtækið. Starfsmenn fyrirtækisins voru almennt ánægðir með að fá nýjan eiganda. Samþætting var frekar auðveld, enda þótt samþætting sé aldrei auðveld.
- Kaupin á Scanvaegt áttu nokkuð langan aðdraganda, en Scanvaegt var fjölskyldufyrirtæki sem stóð ekki til að selja. Samþættingin hefur verið mjög krefjandi af tveimur ástæðum og tekið meira en tvö ár. Í fyrsta lagi voru Marel og Scanvaegt í mjög harðri samkeppni og í raun erkifjendur. Þess vegna reyndi mikið á mannauðsstjórnun í þessu tilviki. Í öðru lagi var vöruframboð fyrirtækjanna mjög áþekkt og starfsemin öll. Þess vegna reyndi mikið á atriði sem fella má undir rekstrarstjórnun, þ.e. breytingar á rekstri til að gera hann ódýrari og skilvirkari.
- Kaupin á Stork urðu hin mesta refsák og tóku yfir 30 mánuði, sjá nánar viðtal við Árna Odd Þórðarson („Að tjaldabaki“, 2008). Í

Þessu tilviki reyndi mikið á pólitík, lögfræði, getu til fjármögnunar og ýmislegt fleira. Samþættingin er ekki hafin en benda má á tvennt sem ætti að auðvelda samþættinguna. Annars vegar hafa fyrirtækin unnið saman og þekkja til hvors annars. Hins vegar er vöruframboð fyrirtækjanna töluvert ólíkt, skarast lítið, en til samans bjóða þau upp á breitt vöruúrval.

Þessi fyrirtækjakaup voru liður í að framkvæma skýra og metnaðarfulla stefnu. Vilji til að sigra í samkeppni var mjög skýr, áhættusækni greinilega til staðar og stjórnendur Marel sýndu mikið frumkvæði.

Frumkvöðlamenning

Eitt af megininkennum fyrirtækjamenningar Marel er *frumkvöðlamenning* (*entrepreneurial orientation*), eins og Lumpkin og Dess (1996) skilgreina hugtakið. Fimm atriði einkenna slíka menningu og hér verða þau dregin fram og rætt stuttlega um hvernig þau birtast hjá Marel. Þótt skilgreiningar á frumkvöðlamenningu séu margar og ólíkar, þá fer kjarni þeirra yfirleitt vel saman við flest af atriðunum fimm.

- *Áhættusækni (risk-taking)*. Stjórnendur fyrirtækisins eru viljugir til að taka áhættu vegna þess að til þess að ná mjög góðum árangri þarf oft að taka áhættu. Áhættusækni hefur ávallt einkennt Marel og má nefna tvennt sem dæmi. Miklum tíma og fjármagni hefur ætíð verið varið í vöruþróun en yfirleitt er óljóst hvort, hvenær og hve miklum árangri slíkt skilar. Kaup á fyrirtækjum sem eru álíka stór eða stærri en Marel á hverjum tíma sýnir einnig mikla áhættusækni.
- *Nýsköpun (innovation)*. Marel er meðal fremstu fyrirtækja á sínu sviði í heiminum í vöruþróun sem sýnir áherslu á nýsköpun (og færni við nýsköpun). Annað dæmi um nýsköpun er hvernig fjölmargar breytingar hafa verið gerðar á stjórnun og skipulagi hjá fyrirtækinu og má þar nefna sellufyrirkomulag við framleiðslu og fyrirkomulag sölumála.
- *Frumkvæði (proactive)*. Hjá Marel lýsir þetta sér m.a. í því að fyrirtækið kemur fyrst með nýjar tegundir af vörum og má nefna fyrstu skipavogina og vissar skurðarvélar sem dæmi. Ólíkt dæmi er að fyrirtækið tók frumkvæði í því samrunaferli sem átt hefur sér stað undanfarin ár á þeim markaði sem Marel starfar.
- *Vilji til að sigra í samkeppni (competitive aggressiveness)*. Einn viðmælanda orðaði þetta þannig: „Það sem dreif Marel áfram var ákveðinn

keppnisandi“ með áherslu á að vera með bestu vörurnar og vera betri en samkeppnisaðilarnir. Annað skýrt dæmi eru markmiðin um vöxt sem voru kynnt vorið 2006 í framhaldi af ítarlegri greiningu á samkeppnisfyrirtækjum. Með kaupum á fyrirtækjum á árunum 2006-2008 sýndu stjórnendur jafnframt þennan vilja í verki.

- *Sjálfstæði (autonomy)*. Þetta merkir að stjórnendur hafa mikið sjálfstæði til að taka frumkvæði og fylgja málum / nýjungum eftir til enda. Flest bendir til þess að sjálfstæði stjórnenda hjá Marel sé mikið. Sem dæmi má nefna að þeir sem stýra vinnu við að þróa lausn fyrir tiltekinn viðskiptavin hafa mikið sjálfstæði til að fara eigin leiðir við það. Hjá Marel er það reyndar svo að oft eru það hópar frekar en einstaklingar sem hafa þetta sjálfstæði.

Ljóst er að frumkvöðlamenning hefur ávallt einkennt Marel og átt ríkan þátt í miklum og hröðum vexti þess, en rannsóknir hafa sýnt tengsl milli slíkrar menningar og velgengni fyrirtækja á alþjóðavettvangi (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo og Kyläheiko, 2005; Knight, 2000; Knight, 2001; Zahra og Garvis, 2000). Stofnendur og fyrstu stjórnendur Marel voru sannkallaðir frumkvöðlar og segja má að sú frumkvöðlamenning sem þeir sköpuð ríki enn, að vísu breytt og þróuð. Meðvitað og ómeðvitað laðar fyrirtækið að sér einstaklinga með frumkvöðlaeiginleika og má sjá lítið dæmi um það á vefsíðu Marel þar sem segir: „Við leitum að framsýnum einstaklingum sem leita stöðugt umbóta á sínu fagsviði. Fólki sem leitast við að sýna fagmennsku og frumkvæði í starfi.“ (Marel, e.d.)

Einn mikilvægur þáttur í menningu Marel er að allt frá upphafi til dagsins í dag hefur vörubrúun hjá Marel snúist um að leysa úr þörfum viðskiptavinnanna, oft í samstarfi við þá. Starfsemi fyrirtækisins einkennist þannig af viðskiptavinahneigð (*customer orientation*), sjá Kohli og Jaworski (1990). Tvö dæmi því til stuðnings:

- Rögnvaldur Ólafsson sagði í viðtali: „... var alltaf í því, setti þetta alltaf upp. Framan af gerði ég þetta alltaf sjálfur og seinna þá, þegar ég var kominn til Marel þá setti ég alltaf upp svona 2 til 3 kerfi á ári, bara án þess að hafa nokkurn með mér, bara tók alla kassana og pakkaði út í bíl og fór annað hvort til Íslands eða Kanada eða Noregs og setti þetta upp alveg sjálfur til þess að hafa svona „feilið“ fyrir þessu.“ (Rögnvaldur Ólafsson munnleg heimild, 13. maí 2008)
- Úr ávarpi Harðar Arnarsonar forstjóra í ársskýrslu 2007: „Marel Food Systems works hand in hand with all major food processing companies on all continents to produce the best possible solutions for varying processing needs.“

Fyrirtæki sem einblína á að uppfylla þarfir viðskiptavina standa sig yfirleitt betur í samkeppninni en þau sem gera það síður (Narver og Slater, 1990; Zhu og Nakata, 2007). Fáar rannsóknir hafa verið gerðar þar sem könnuð eru tengsl milli frammistöðu fyrirtækja á alþjóðamörkuðum og viðskiptavinahneigðar, þó nokkrar slíkar hafi verið birtar nýverið (Zhou, Brown, Dev og Agarwal, 2007; Roukonen, 2008).

Lokaorð

Sagan um vöxt Marel er áhugaverð fyrir margra hluta sakir. Segja má að frá stofnun árið 1983 til ársins 1995 hafi fyrirtækið verið frekar lítið fyrirtæki með vöruþróun og framleiðslu á Íslandi en vörusölu í mörgum löndum. Síðan tók fyrirtækið að stækka hratt og mikið og er orðið leiðandi fyrirtæki á sínu sviði með áætlaða veltu upp á um 80 milljarða króna á árinu 2008. Þessi vaxtarsaga er saga um frumkvæði, samstarf, sköpunarkraft, stefnufestu, þrautseigju og getu til að takast á við mörg og ólík viðfangsefni.

Greinin veitir innsýn í hina áhugaverðu vaxtarsögu Marel, en vekur eflaust fleiri spurningar en hún svarar. Höfundar greinarinnar vinna að frekari rannsókn á vaxtarsögu Marel og fleiri fyrirtækja, en þær rannsóknir munu samt aðeins ná að svara broti af áhugaverðum spurningum. Áherslan í þessum rannsóknum eru á ferli alþjóðavæðingar, fyrirtækjamenningu og fleiri þætti. Þær ná (enn sem komið er) lítið sem ekkert inn á marga áhugaverði þætti í vexti fyrirtækisins, t.d. fjármál og samrunaferli.

Margt í vaxtarsögu Marel er mjög áhugavert en fær litla eða enga umfjöllun í þessari grein. Þar má nefna hvernig Marel komst inn á (bandaríska) alifuglamarkaðinn, hvernig sókn inn á kjötiðnaðinn var háttáð og margt er varðar þróun nýrrar tækni og nýtingu hennar.

Heimildaskrá

- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. og Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223-243.
- Kohli, A. K. og Jaworski, B. J. (1990). Market orientation; The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

- Knight, G. (2000) Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155-171.
- Lumpkin, G. T. og Dess G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Marel. (e.d.). *Störf hjá Marel*. Sótt 23. júlí 2008 af <http://www.marel.is/index.aspx?GroupId=546>.
- Að tjaldabaki útrásar. (2008, 4. maí). *Morgunblaðið*, bls. 10.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Roukonen, M. (2008). Market orientation and product strategies in small internationalising software companies. *Journal of High Technology Management Research*, 18, 143-156.
- Rögnvaldur Ólafsson og Þórður Vigfússon (1978). *Aukin sjálfvirkni í frystibúsum*. (Rannsóknaskýrsla nr. RH-78-7). Reykjavík: Raunvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Zahra, S. A. og Garvis. D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S. og Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38, 303-319.
- Zhu, Z. og Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 187-203.