



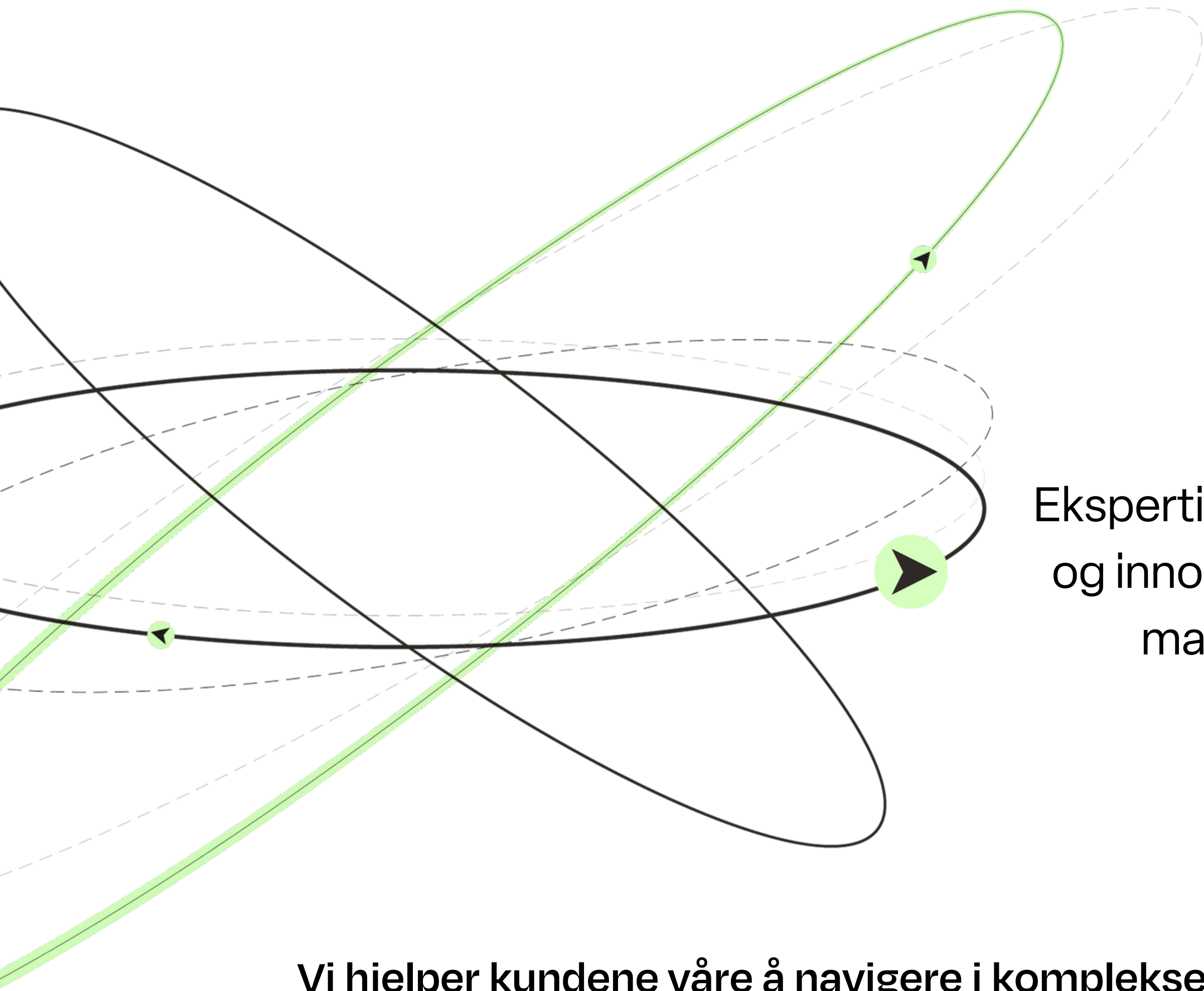
Årsberetning 2023

Informasjon til aksjonærer i Kupa AS



Vår visjon

Sammen skaper vi innovative og bærekraftige bedrifter og samfunn



Ekspertisen vår er utviklingsprosjekter og innovasjon innen energi, havbruk, maritim og bygg og anlegg.

Vi hjelper kundene våre å navigere i komplekse forretningsprosesser



**Vi har et tverrfaglig kompetansemiljø med
ingeniører, økonomer, samfunnsvitere,
fiskerikandidater, teknologer,
tjenestedesignere og markedsførere.**



**Vi er basert i Nord-Norge, med kontorer i
Narvik, Harstad, Finnsnes og Tromsø, med
kunder over hele Nord-Norge.**



 **kupa**

Prosjekt- og prosessledelse

Mangler du kapasitet til å utvikle eller gjennomføre et prosjekt? Eller til å lede prosesser som sikrer god forankring og involvering.

Kurs og workshops

Har dere behov for opplæring eller fasilitering? Vi kjører kurs i f.eks. prosjektledelse og bærekraft, og tilpassede opplæringsprogram.

Innovasjon

Trenger du hjelp til å utvikle ideer, og realisere og skalere nye produkter og tjenester?

Bærekraft

Hva betyr bærekraft for din virksomhet, og hvordan gjøre bærekraft til en viktig del av din konkurransekraft?

Strategi og analyse

Vil du forstå markedet, utvikle strategiske planer, analysere konkurransebildet, eller trenger du innsikt for å ta beslutninger om veien videre?

Finansiering

Trenger du hjelp med å utarbeide prosjektsøknad, søke offentlige tilskudd, eller til å hente kapital fra investorer?

Klynger og nettverk

Ønsker du å bli del av et større nettverk, få tilgang til bransjeekspertise, eller bygge relasjoner med sterke nøkkelaktører?

Startups

Er du en gründer og på jakt etter en kompetent sparringspartner? Står du fast i utviklingen eller ønsker mer fart? Ønsker du å bli del av et miljø med andre startups?



VERDIER

Lykkes i lag

- Vi er ett Kupa, og lykkes i lag med våre kunder
- Vi er offensive, initiativrike og tør å tenke stort
- Vi stiller opp når våre kunder og kollegaer trenger det

Åpen

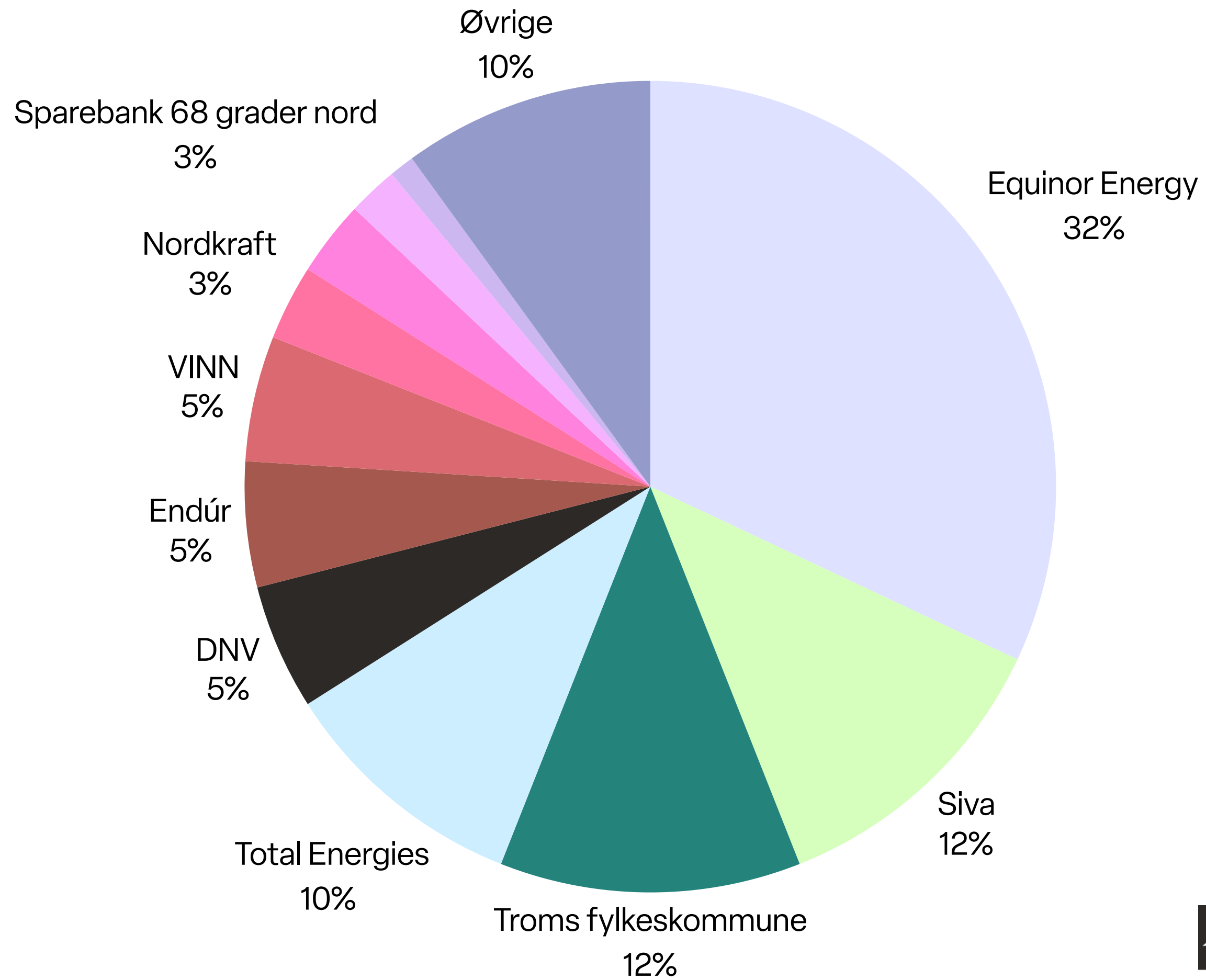
- Vi bygger tillit ved å være åpen og ærlig i møte med andre
- Vi søker samarbeid med miljøer som utfyller oss
- Vi har god kommunikasjon internt i selskapet

Tett på

- Vi jobber hands-on sammen med kunden
- Vi vet hvor skoen trykker for våre kunder
- Vi ligger i front på trender og nye muligheter



Eiere



Verdt å vite om Kupa

- Vi har ikke driftstilskudd.
- Vi lever på kommersielle vilkår.
- Våre kunder er over hele Nord-Norge, med vekt på områdene hvor vi har fysiske kontorer (Harstad, Narvik, Tromsø og Finnsnes).

Oversikt over utvikling og resultat

- Regnskapet for 2023 er gjort opp med et negativt resultat etter skatt på NOK 1.147.000. Underskuddet dekkes av annen egenkapital. Selskapets totalkapital var pr. 31.12.23 NOK 38.852.272 og egenkapitalandelen 73,5%. Den likviditetsmessige stillingen for selskapet er god. Regnskapet gir etter styrets oppfatning et rettviseende bilde av selskapets resultat og stilling.
- Bevisst satsing på vekst, utvikling av Outlook North, høyt sykefravær (post covid/ikke arbeidsrelatert), begrenset resultat finansielle plassering og rask nedskrivning av egne investeringer har bidratt til negative resultater i 2022 og 2023. Administrasjonens ambisjon og mål er et resultat i balanse i 2024 skapt med basis i investeringer gjort i 2022 og 2023.

 **Styret bekrefter at forutsetningene for fortsatt drift er til stede.**

Strategi

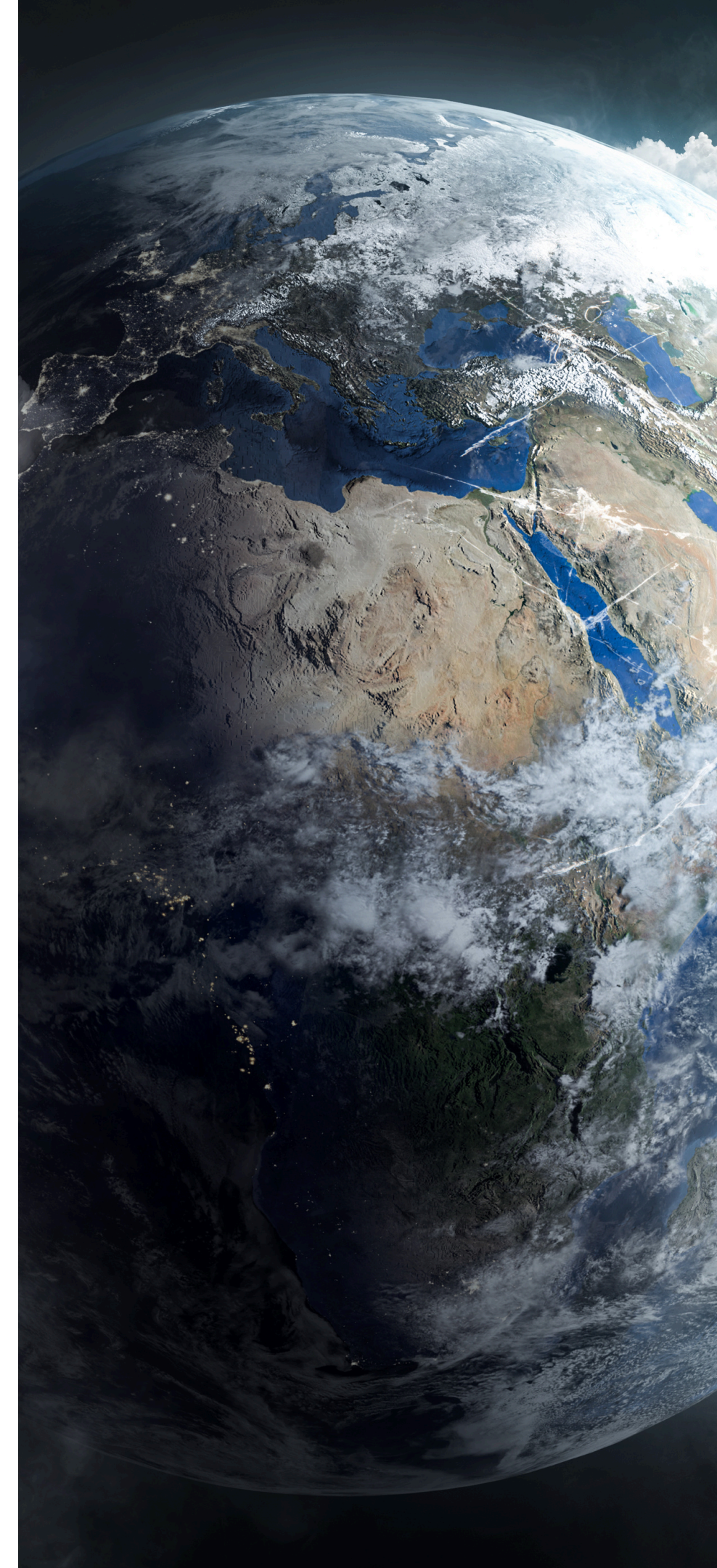
Kupa 2030



Fremtidsutsikter

Samfunn og næringsliv har siden 2020 vært preget av større uro og endringer i de eksterne omgivelsene. I løpet av 2023 har geopolitisk usikkerhet blitt løftet høyt på agendaen, og krig, kraftsituasjon og grønn omstilling har endret måten kommuner og virksomheter tenker rundt fremtidige investeringer og utviklingsløp.

Klima og miljøkrav og kunstig intelligens (KI) har for alvor gjort sitt inntog, og kunnskap om bruk av ny teknologi og å være compliant er blitt vesentlig viktigere for norske virksomheter. I tillegg til eksterne faktorer utenfor landegrensene, har nasjonale endringer i rammevilkår som eks. innen skatter og avgifter, endringer i virkemiddelapparatet og renteøkninger gjort at investeringstakten har gått ned, med større fokus på drift enn utvikling.



Fremtidsutsikter

Havbruksnæringen fikk en investeringsknekk i 2023 på grunn av økt usikkerhet rundt innføring av grunnrenteskatt og økt formueskatt, men Nord-Norge er fortsatt det området hvor fremtidig vekst i næringen er identifisert.

Nye investeringsplaner for å få på plass fornybare energikilder pekes også i retning nord, og «Kraftløftet» som Regjeringen, NHO og LO står bak vil for alvor bidra til å sette fart på ulike utviklings- og investeringsprosjekter innen fornybar kraft.



Økt behov innen offentlig sektor og digitalisering

Kupa tilpasser seg kontinuerlig endringene i omgivelsene våre, og vi har blant annet i 2023 fått på plass seniorrådgivere med kompetanse innen digitalisering, noe vi tidligere ikke har hatt. Vi opplever en økning i andel strategiprosesser både for offentlige- og private virksomheter, og bistår kundene våre med å navigere og prioritere aktivitetene sine i en urolig tid.



Fremtidsutsikter - Nye leverandørmuligheter innen space og forsvar

Med bakgrunn i geopolitisk usikkerhet styrkes også forsvaret, og Hålogaland, med vekt på Evenes og Andøya er viktige områder i denne sammenheng. Investeringene er allerede planlagt og i prosess, og Kupa jobber nå med å utvikle leverandørmuligheter både innenfor forsvarsområdet og innenfor romsatsingen.



Fremtidsutsikter og Kupas rolle

Det er uten tvil fortsatt gode fremtidsutsikter for et innovasjon- og konsulentselskap som Kupa med den tyngden og erfaringen i utviklingsprosjekter, konsulentttjenester og drift av inkubator, klynger og nettverk som selskapet har opparbeidet seg de siste 20 årene.



Grete Birgitte Haaland, direktør for Utforskning og Produksjon Nord, Equinor holdt innlegget “Full fart i Nord - Et hav av muligheter” under årets Outlook North

Styrker (interne)

- Stort nettverk, særlig gjennom klyngene.
- Kundelojalitet.
- Bred kompetanse i bedriften – flere ben å stå på.
- Kompetanse på områder som i større grad etterspørres: innovasjon, prosjektledelse, ledelsessystemer, digital kompetanse, bærekraft.
- Kompetanse på kommunikasjonsverktøy og markedsføring.
- Kompetanse på prosessledelse.
- Tiltrekker dyktige medarbeidere – ikke noe problem med å rekruttere.
- Stort geografisk nærmarked.
- Strategisk lokalisert i Harstad, Narvik, Tromsø, Finnsnes, en akse der det skjer mye framover innen bransjene maritim, forsvar, energi og rom.
- Inkubatortilbudet.
- Solid egenkapital.
- Godt omdømme.

Svakheter (interne)

- Har ikke spissede nok tjenester/kompetanse for å vinne fram nasjonalt. Utydelig «unikhet».
- Få standardiserte tjenester og leveranser.
- Mange og små prosjekter.
- Noen av de viktigste prosjektene og tjenesteområdene våre er for sårbare og personavhengige.
- Må forvente høyere turnover blant medarbeidere framover.
- Klarer ikke ta ut potensialet i klyngene og nettverkene våre (spin-out-prosjekter).
- Ikke god nok håndtering av bedriftene i vekstfase (sen inkubasjon)
- Relasjon med kommuner og fylkeskommune der vi er lokalisert.
- Trenger mer kompetanse på digitalisering og AI
- Ikke god nok intern kommunikasjon og samhandling, bl.a. pga. spredt organisasjon.
- Ikke nok kjennskap internt til andre ansattes kompetanse.
- Store forskjeller i hvordan ansatte jobber og hvilke IT-verktøy de bruker.
- Lønnsomheten uten driftstilskuddet.

Muligheter (eksterne)

- Mulighet for å ta en nasjonal posisjon som spesialist innen f.eks. betong og/eller industri-/leverandørutvikling.
- Muligheter for flere spin-offs fra klynger og nettverk.
- Samarbeid med andre innovasjonsselskap, for eksempel Egga, Kjeller Innovasjon og KPB. Mulighet for større prosjekter i samarbeid med andre.
- Uforløst potensiale i Tromsø, som kan tas ut gjennom samarbeid.
- Digitalisering: Kan ta posisjon gjennom EDIH Oceanopolis og å være god på AI og datadrevet innovasjon.
- Behov for tjenester som er tilgrensende til våre: IT, design, samfunnsanalyser.
- Bedrifter har behov for kompetanse på bærekraftig omstilling.
- Muligheter i nordområdene og østover (Nye land inn i NATO, Sverige og Finland)
- Forsvarssatsing i Midtre Hålogaland.
- Rammeavtale med Equinor gir større mulighet for å selge inn prosjekter.
- Investorer ønsker tilgang på kvalitetssikret dealflow, og å få det først.

Trusler (eksterne)

- Flere konkurrenter i nord og digitalisering gir større konkurranse fra nasjonale aktører
 - Innovasjonsselskapene spisser seg og konkurrer nasjonalt (Smart Innovation Norway, Kjeller Innovasjon).
 - Innovasjon Norge og næringsforeninger er blitt konkurrenter.
 - Konsulentselskaper satser og vokser i Nord-Norge (pwc, KPMG, EY, Sopra Steria)
- Endringer i offentlige finansieringsordninger, spesielt Innovasjon Norge.
- Lav timepris i offentlig finansierte prosjekter
- Kundenenes betalingsevne.
- Kupa har få oppdrag innen olje og gass, Energi i nord og KPB har tatt posisjon.
- Posisjon i gründermiljøet: Ikke synlig nok i gründermiljøet i Harstad. I Tromsø vil tech-startups være fysisk hos Norinnova.
- Beslutningstakere flyttes til Oslo.
- Større endringstakt framover.



Kupa 2030

Styret har i desember 2022 vedtatt ny strategi «Kupa 2030».

Med basis i positive markedsmuligheter og kampen om arbeidskraften er vekst en grunnpilar i vår strategi. I dagens arbeidsmarked må vi regne med høyere turn-over og dermed må vi ha en tydelig ambisjon for å tiltrekke oss riktig kompetanse til riktig tid.

Vi må også sikre en kritisk masse av kompetanse og kapasitet innenfor de tjenestene vi utvikler og etterspørres i markedet. For å være en attraktiv arbeidsgiver må vi sørge for at vi har tilstrekkelig mange medarbeider ved våre lokasjoner. Dette for å kunne ta posisjon i markedet og hindre at vi blir for sårbare.

Kupa 2030

Strategiplanen - Kupa 2030 – gjennomgås årlig med formål revisjon og forbedring. Følgende hovedmål gjelder for Kupa:



Anerkjent strategisk partner for bærekraftig utvikling og vekst innen blågrønn næring



Vi har profesjonelle, effektive og fremtidsrettede prosesser



Et attraktivt, utviklende og synlig selskap for nåværende og nye medarbeidere



Bærekraftig økonomi som sikrer langsiktig vekst og utvikling

1. Anerkjent strategisk partner for bærekraftig utvikling og vekst innen blågrønn næring

1.1 Øke salg til nye og eksisterende kunder, med vekt på langsiktige og lønnsomme leveranser

1.2 Utvikle og levere relevante tjenester, på et nasjonalt nivå

1.3 Styrke strategiske samarbeid og samhandling med våre offentlige oppdragsgivere og viktige interessenter

2. Et attraktivt, utviklende og synlig selskap for nåværende og nye medarbeidere

2.1 Tiltrekke og beholde ansatte

2.2 Videreutvikle og styrke kompetansen til ansatte

2.3 Optimal organisering og kultur

3. Vi har profesjonelle, effektive og fremtidsrettede prosesser

3.1 Profesjonell og effektiv salgsprosess

3.2 Bærekraftige og effektive prosesser, metodikker og verktøy

3.3 Fremtidsrettet arbeidsform i moderne omgivelser

4. Bærekraftig økonomi som sikrer langsiktig vekst og utvikling

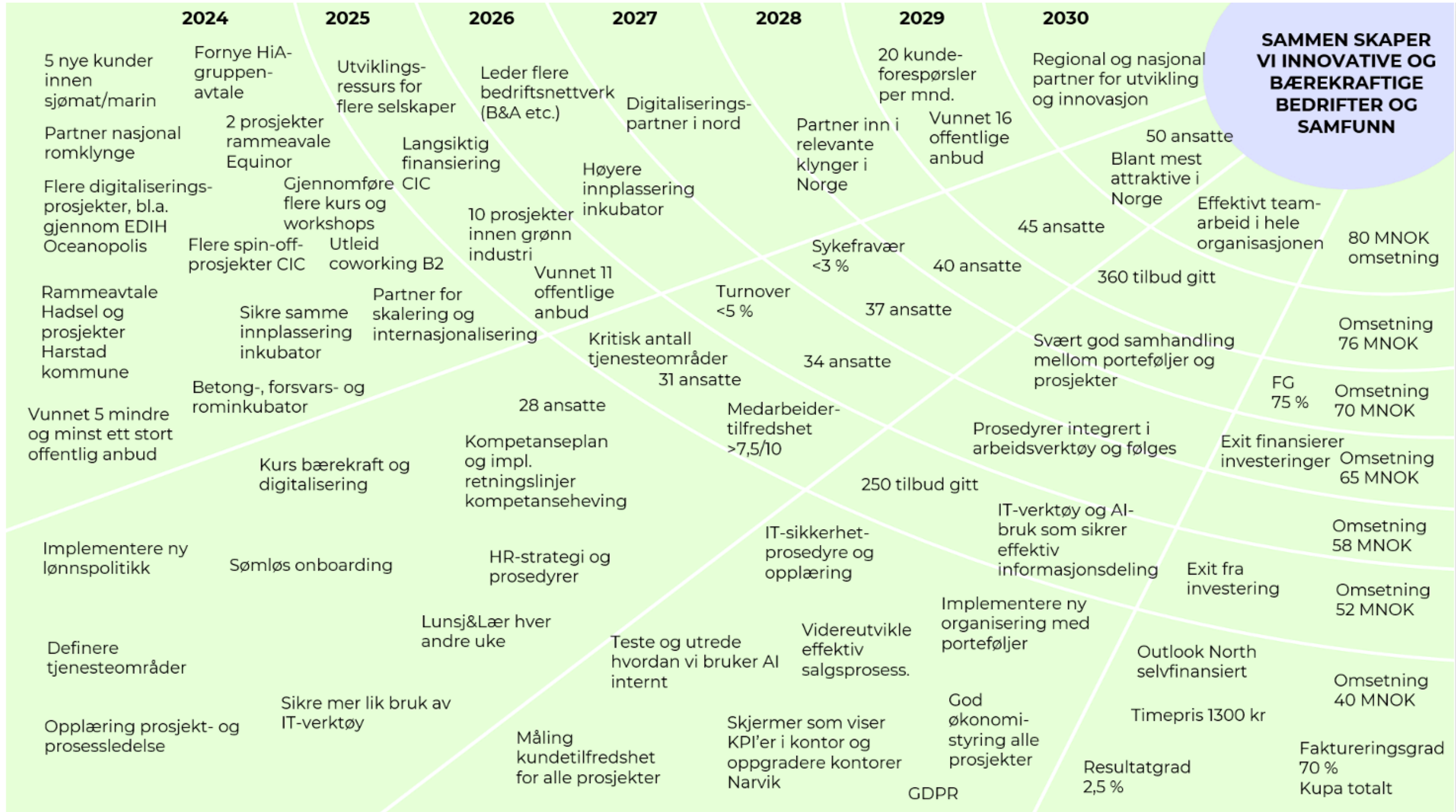
4.1 Lønnsomme prosjekter gjennom gode tilbud og prosjektstyring

4.2 Investere i bedrifter for å styrke vårt tjenestetilbud og skape verdier for selskapet

4.3 Sikre optimal ressursutnyttelse

**KUNDE:
ANERKJENT
STRATEGISK
PARTNER FOR
BÆREKRAFTIG
UTVIKLING OG
VEKST INNEN
BLÅGRØNN
NÆRING**

**LÆRING OG
VEKST:
ET ATTRAKTIVT,
UTVIKLENDE
OG SYNLIG
SELSKAP FOR
NÅVÆRENDE
OG NYE
MEDARBEIDERE**

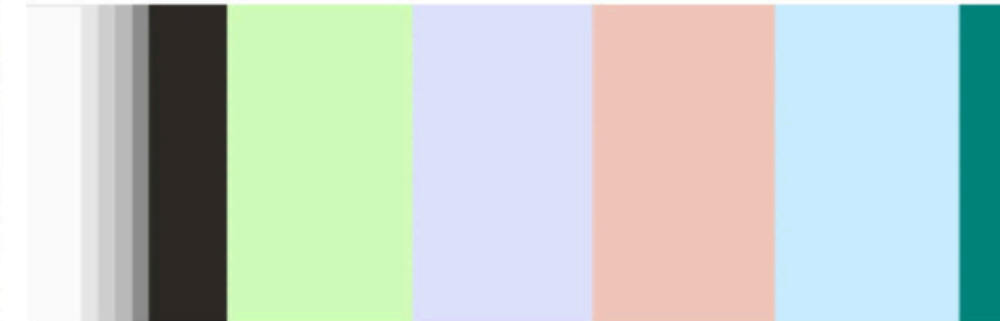


**INTERNE PROSESSER:
VI HAR PROFESJONELLE, EFFEKTIVE OG
FREMTIDSRETTEDE PROSESSER**

**FINANS: BÆREKRAFTIG
ØKONOMI SOM SIKRER
LANGSIKTIG VEKST OG
UTVIKLING**

Høsten 2023: Ny visuell profil

Sammensmeltingen av tidligere erfaring, med våre visjoner for fremtiden, har resultert i en plattform og identitet – som ikke bare taler til vårt nåværende publikum, men også engasjerer fremtidige partnere, kunder og ansatte, sier Hilde Svenning (Adm.Dir, Kupa).



Outlook North

Outlook North ble lansert i 2022, og har vært utsolgt to år på rad med 300 deltakere fra hele Norge, samlet i Harstad for en to-dagers konferanse.

Konferansen er Nord-Norges største leverandørkonferanse og møteplass for blågrønn næring og arrangeres av Kupa. Kupa arrangerer Outlook North fordi det støtter opp under vår visjon, samt at arenaen spisser seg inn mot leverandørutvikling innen sjømat, maritim og energi, som er bransjespissingen vår reflektert i Kupas strategi. Outlook North er i en oppbyggingsfase, og Kupa har tatt økonomisk risiko og økonomisk belastning i utviklingen.

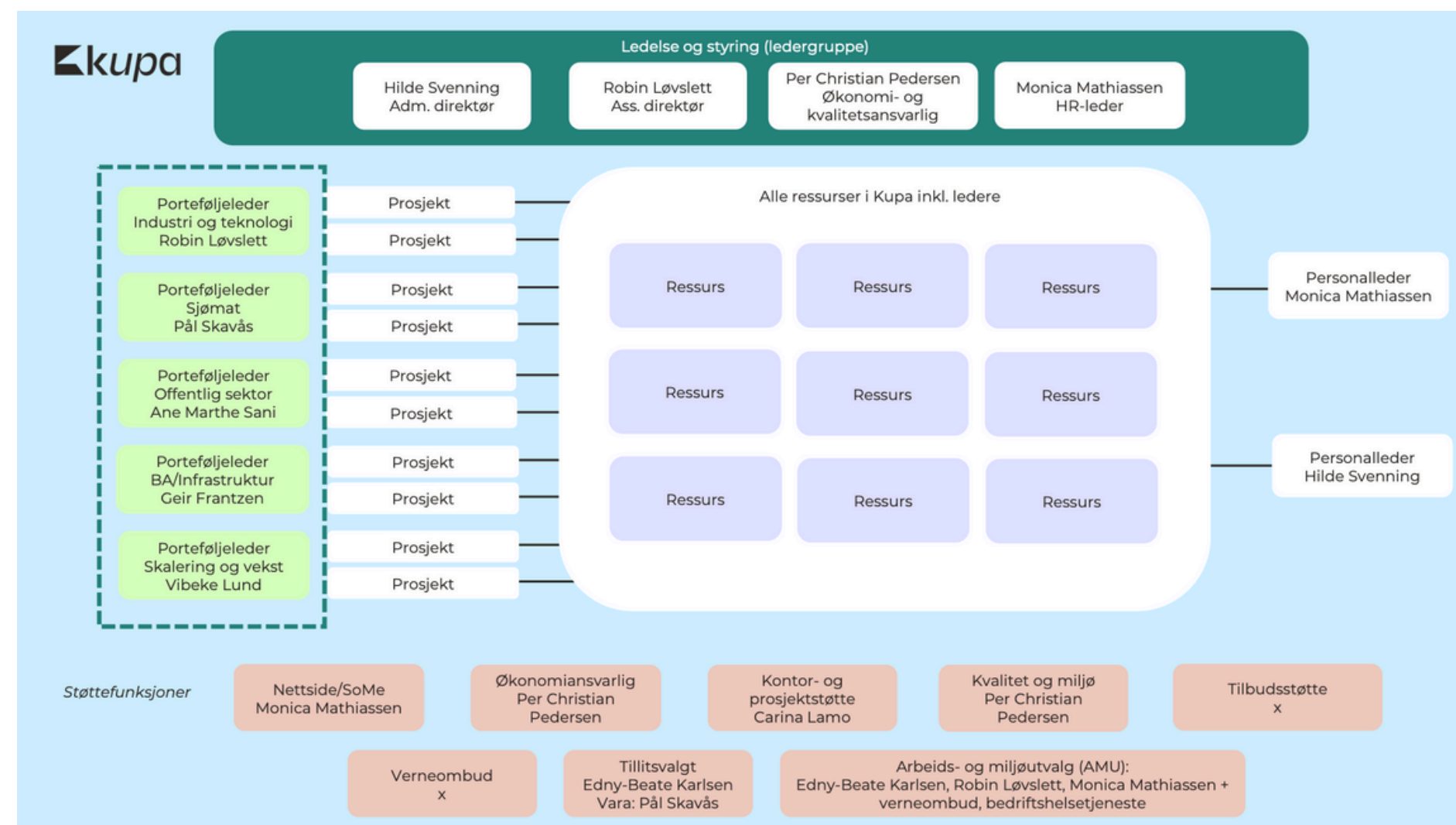
I henhold til strategien skal Outlook North være selvfinansierende i 2025.





Ny organisering

I 2023 har administrasjonen arbeidet med ny organisering av Kupa. Dette arbeidet landet i desember 2023. Med «Portefølje» menes i denne sammenheng bransje/kundesegment. Vi vil i 2024 spisse våre tjenesteområder ytterligere.





Digital strategi

Kupa har oppdatert den digitale strategien med nye prioriterte tiltak for 2024. Disse adresserer særlig;

- Arbeidsverktøy
- Intern og ekstern kommunikasjon
- Datalagring
- Kupas leveranser til kunde

Prioriterte tiltak 2024

- Etablere et **AI-team**/internprosjekt for testing og vurdering av (generative) AI-verktøy og hvordan de kan brukes
- Ferdigstille **sikkerhetsprosedyre** og lage en plan for hvordan denne skal implementeres i organisasjonen
- Lage en **oversikt over digitale verktøy** som brukes i Kupa i dag, med formål, risikomomenter og retningslinjer for bruk. Definere hvilke av disse som er våre "nøkkelsystemer" (systemer som alle må beherske på et visst nivå).
- Definere et **minimumsnivå av kompetanse** for nøkkelsystemer, og definere opplæringsbehov ihht. til dette.
- Definere de **viktigste malene** vi trenger i vårt daglige arbeid, og sørge for at disse lages, er lette å bruke og lette å finne

Mål som tiltaket kan knyttes opp mot

1.1 Øke salg til nye og eksisterende kunder

2.2 Videreutvikle & styrke ansattes kompetanse

3.2 Bærekraftig & effektiv prosess, metodikk, verktøy

4.1 Lønnsomme prosjekter

2.2 Videreutvikle & styrke ansattes kompetanse

3.2 Bærekraftig & effektiv prosess, metodikk, verktøy

2.2 Videreutvikle & styrke ansattes kompetanse

3.2 Bærekraftig & effektiv prosess, metodikk, verktøy

4.3 Sikre optimal ressursutnyttelse

2.2 Videreutvikle & styrke ansattes kompetanse

3.2 Bærekraftig & effektiv prosess, metodikk, verktøy

4.3 Sikre optimal ressursutnyttelse

3.1 Profesjonell og effektiv salgsprosess

3.2 Bærekraftig & effektiv prosess, metodikk, verktøy

4.1 Lønnsomme prosjekter



Kapital og investeringer

- Kupa forvalter pr. 24.04.24 totalt 13 investeringer.
- Styret vedtok i mars 2024 en innstramming i Kupa's investeringstrategi.

Investeringskriterier

Følgende kriterier skal ligge til grunn hvis vi velger å vurdere investering:

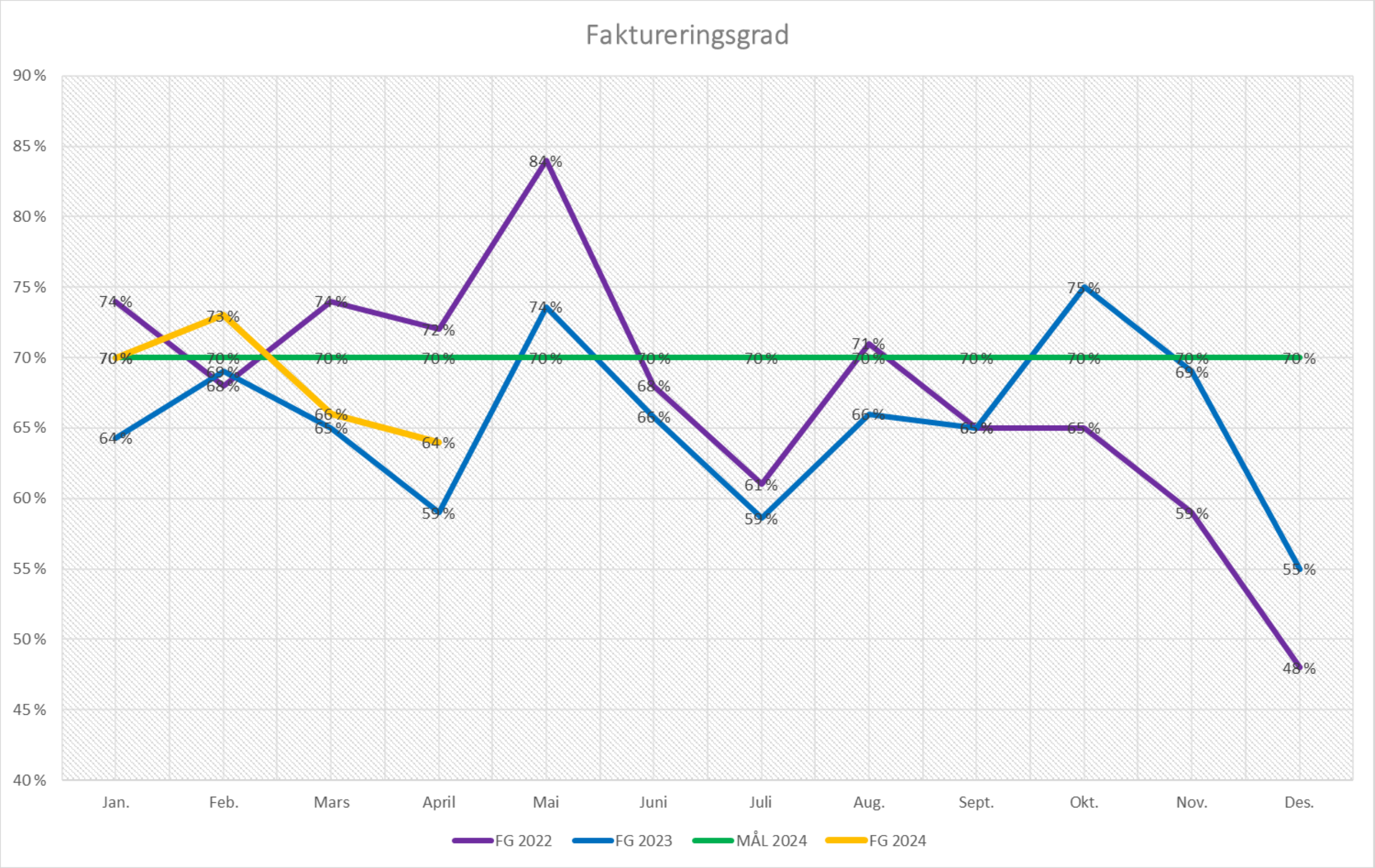
- Kupa's investering skal være utløsende for annen kapital
- Investere i norske AS i tidlig fase
- Bedriftene skal være tilknyttet program i Kupa Startup
- Investeringene skal være max 300.000
- Kupa skal i utgangspunktet ikke gjøre oppfølgingsinvesteringer
- Investering skal alltid skje sammen med minst en finansiell co-investor
- Investeringscasene skal ha en tydelig EXIT-strategi

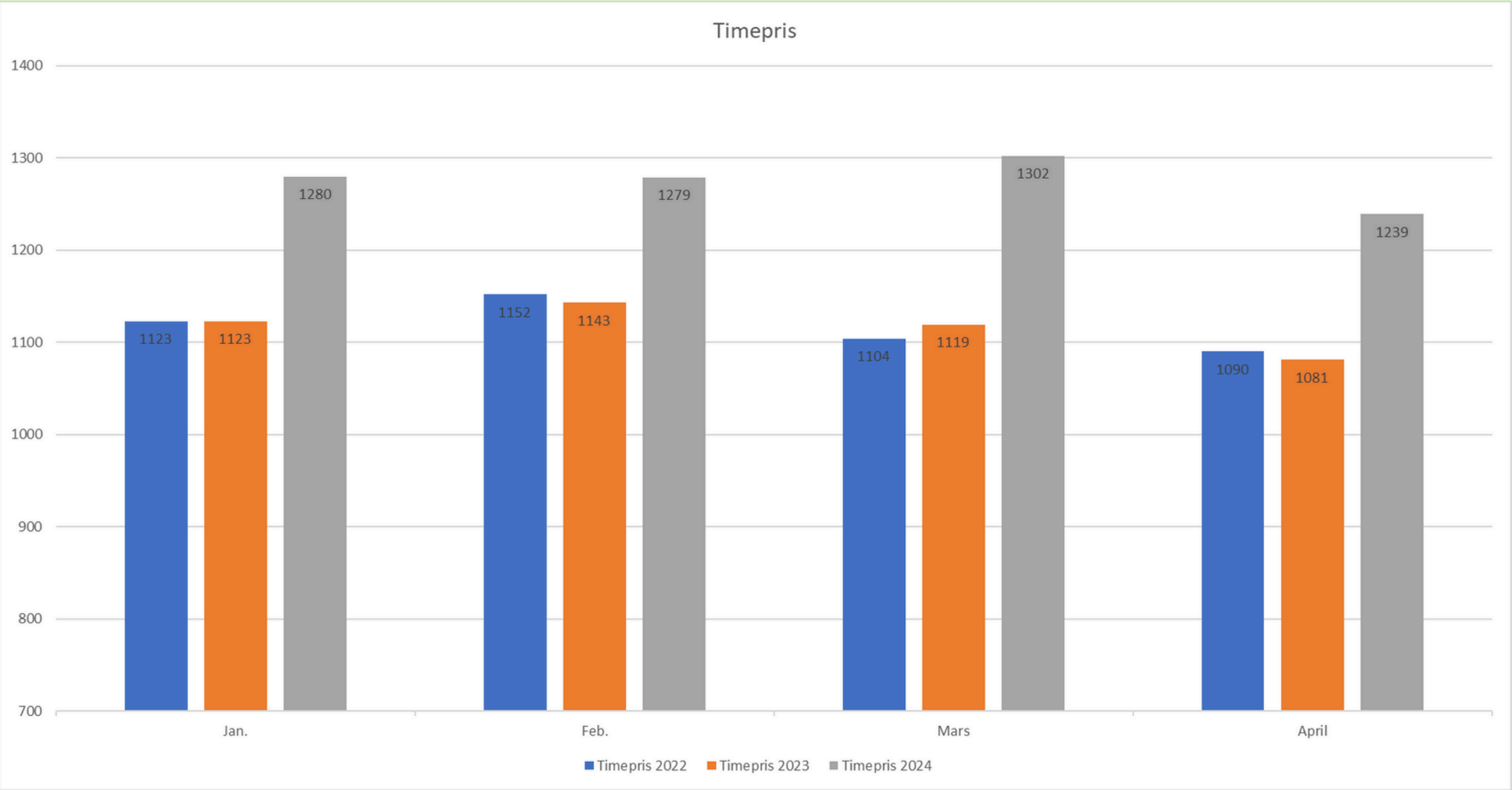


- Antall årsverk i 2023 var 22. Antall ansatte pr 24.04.24 er 25, fordelt på 14 menn og 11 kvinner. Styret består av 2 menn og 3 kvinner. Styreleder er kvinne.
- I løpet av 2023 og så langt i 2024 er fem nye medarbeidere rekruttert inn i stillinger på hel- eller deltid og tre er sluttet.
- Kupas etiske retningslinjer definerer en standard for hvordan Kupas medarbeidere opptrer internt og eksternt og hva som vektlegges i ulike situasjoner. Den bidrar til at opptreden og beslutninger er i samsvar med Kupas verdier og kundeløfte.
- Det blir årlig gjennomført medarbeiderundersøkelser. Disse viser at arbeidsmiljøet i selskapet er svært godt.
- Det er ikke inntruffet ulykker eller skader som har betydning for arbeidsmiljøet. Sykefraværet, var på 6,22 % i 2023.
- 4 nye medarbeidere er starter i 2024. 2 traineer har signert arbeidsavtale med oppstart 15.august 2024. Ytterligere 2 ansettelses planlegges som følge av etterspørsel fra kunder og erstatning for en som slutter.

Nøkkeltall

per april 2024







Resultat og Balanse

Resultatrapport	
Kupa AS	
(2024-01-01 - 2024-04-30)	
Resultat (2024)	
Regnskapskonto	2024 t.o.m. 04-30
Driftsresultat	
Driftsinntekter	
Salgsinntekter	5 653 602
Annen driftsinntekt	8 448 559
Driftsinntekter	14 102 161
Driftskostnader	
Varekostnad	2 942 208
Lønnskostnad	8 523 852
Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	126 007
Annen driftskostnad	2 008 541
Driftskostnader	13 600 609
Driftsresultat	501 552

Balanserapport	
Kupa AS	
(April 2024)	
Balanse (2024)	
Regnskapskonto	30.04.2024
Eiendeler	
Anleggsmidler	4393267
Omløpsmidler	31333119
Eiendeler	35726386
Egenkapital og gjeld	
Egenkapital	28821099
Kortsiktig gjeld	6905288
Gjeld	6905288
Egenkapital og gjeld	35726386



Kunnskap om lokalt og regionalt næringsliv

Kupas geografiske nedslagsfelt er i hele Nord-Norge, med kontorer i Tromsø, Harstad, Narvik og Finnsnes. Våre kunder sprer seg over alle de nordnorske fylkene og Svalbard.

Per i dag har vi rundt 200 aktive prosjekter, er Siva-inkubator og leder fire bedriftsklynger- og nettverk. I tillegg har vi tre ansatte som er Kompetansemegler gjennom FORREGION. Samlet sett har Kupa svært god kjennskap til lokalt og regionalt næringsliv i Nordland, Troms og Finnmark.

Noen av de største prosjektene:

- Concrete Innovation Cluster (100 medlemmer)
- Energiklyngen Nord (30 medlemmer)
- Sea North Tech Cluster (20 medlemmer)
- Havbrukerne i Astafjorden (5 lokaleide oppdrettsselskap)
- Inkubator og akselerator: 70 selskaper



Kupas erfaring med å utvikle verdiskapende nettverk

Kupa har fasilitert, utviklet og ledet bedriftsklynger og nettverk innenfor mange ulike områder. Vi har lang erfaring med å definere og utvikle felles mål, identifisere felles utviklingsområder og idégenerering, operasjonalisering av klyngens arbeid, og ikke minst finne og definere utviklingsprosjekter som sammen driver klyngen fremover og skaper verdi for medlemmene.

Vi har gjennom ulike prosjekter erfart suksesskriterier for vellykkede klynger, og utviklet strategi for klynger som også er tatt opp i de nasjonale klyngeprogrammene til Innovasjon Norge. *Eksempelvis Concrete Innovation Cluster (Betongklyngen) og nylig opprettede Norwegian Space Cluster.*

Noen suksessfaktorer::

- Både identifisere lavthengende frukter, og se på felles langsiktige mål som engasjerer medlemsbedriftene i kompetanseheving, innovasjons- og utviklingsarbeid.
- Utvikle og etablere tjenester som kommer medlemmene til gode (det skal lønne seg å samarbeide).
- Identifisere felles problemstillinger og finansiere opp utviklingsprosjekter med ekstern finansiering.
- Etablere strukturer for samarbeid og kommunikasjon



Vi ser fram til videre utvikling av selskapet i 2024!

➤ kupa.no