

Lønnsom og effektiv fiskeindustri

Bent Dreyer
og
Bjørn I. Bendiksen

Takk til FHL for invitasjonen.

Til å lage denne presentasjonen har jeg hatt god hjelp.

Min kollega Bjørn Inge har som alltid foret meg med tall og statistikk

FHF og FKD har kjørt prosjekt hos oss som har gitt resultater som dette foredraget bygger på.

Innhold

- Perspektiv
- Tallenes tale
- Hvor går norsk fiskeindustri?

Mitt tema for dagen er "Lønnsom og effektiv fiskeindustri"

Det har jeg tenkt å løse på denne måten

Først vil jeg definere hvilken del av norsk sjømatsektor som oppmerksomheten rettes mot og hvilke faglige briller jeg bruker.

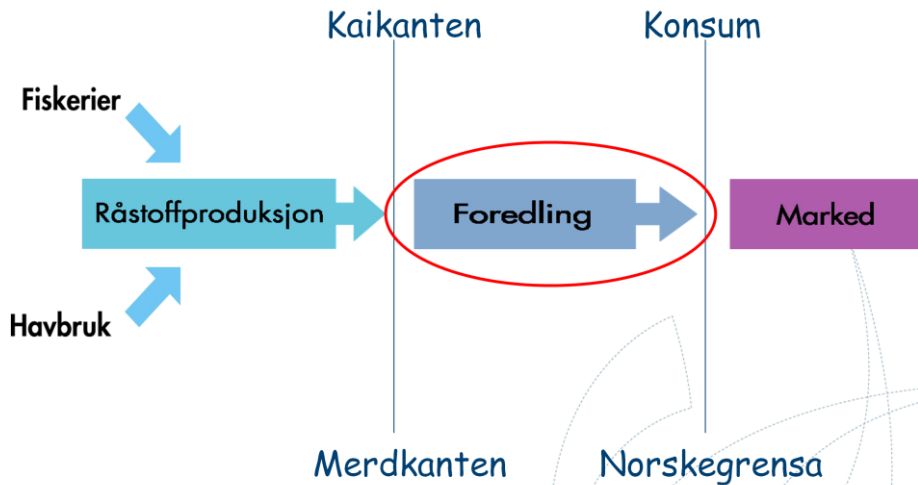
Deretter vil jeg presentere en del sentrale funn knyttet til utviklingen i lønnsomhet og effektivitet i norsk fiskeindustri.

Avslutningsvis vil jeg trekke frem en del sentrale utfordringer som jeg tror fiskeindustrien vil møte i sin fremtidige kamp for å effektivisere og bedre sin lønnsomhet.

Perspektiv



Verdikjedeperspektivet



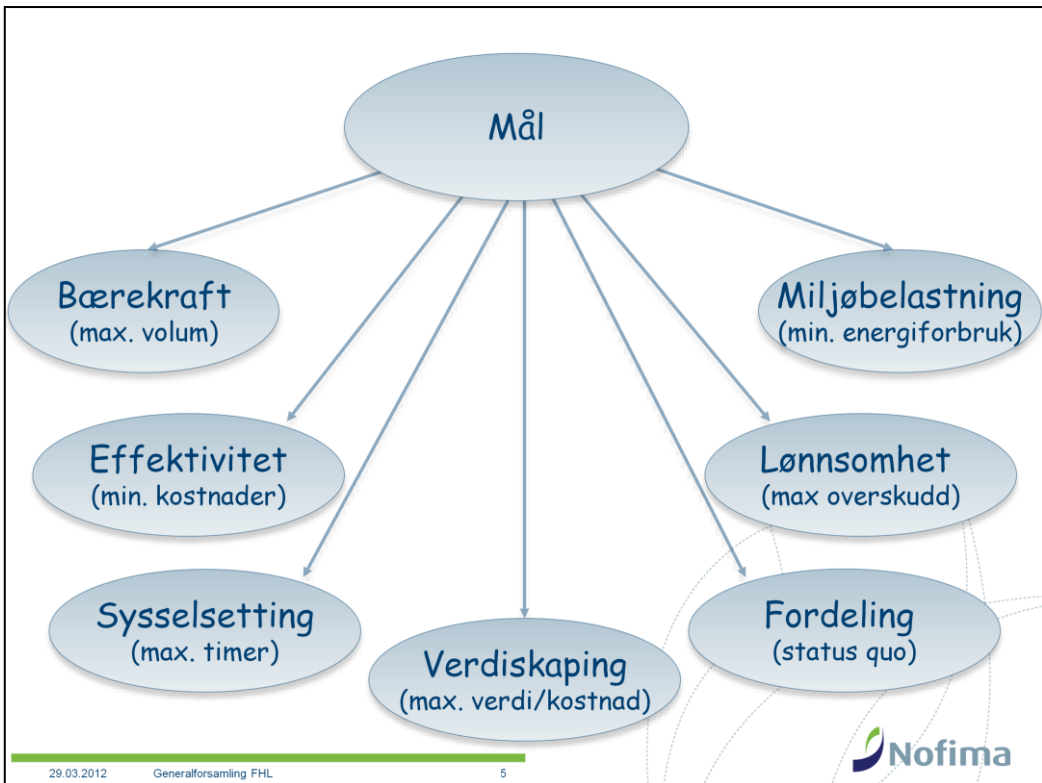
29.03.2012 Generalforsamling FHL

4

Nofima

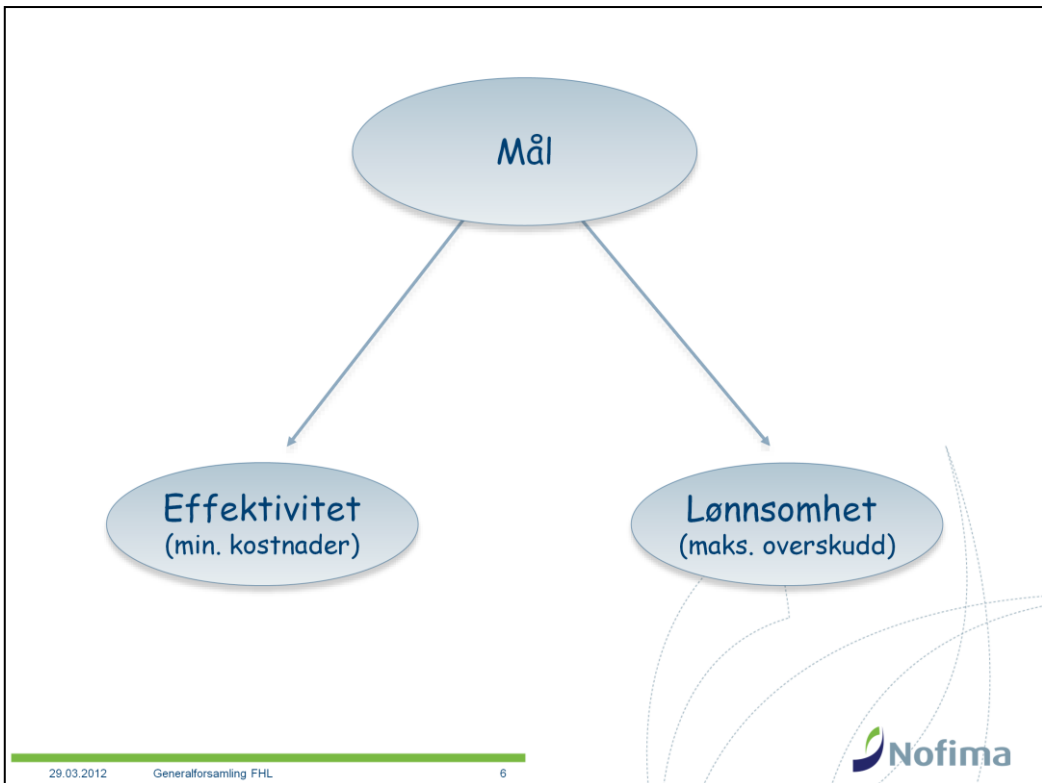
Jeg har valgt å se på den delen av sjømatsektoren som ligger på land og tar seg av det råstoffet som kommer på land – enten over merdkanten fra oppdrett eller over kaikanten fra ville bestander.

Jeg vil rette oppmerksomheten mot produksjon av produkter til humant konsum og blant bedrifter som er lokalisert i Norge.



Fiskeripolitikken er svært ambisiøs på sektorens vegne i forhold til hvilket samfunnsansvar næringen har.

Mange av målene er direkte motstridende.

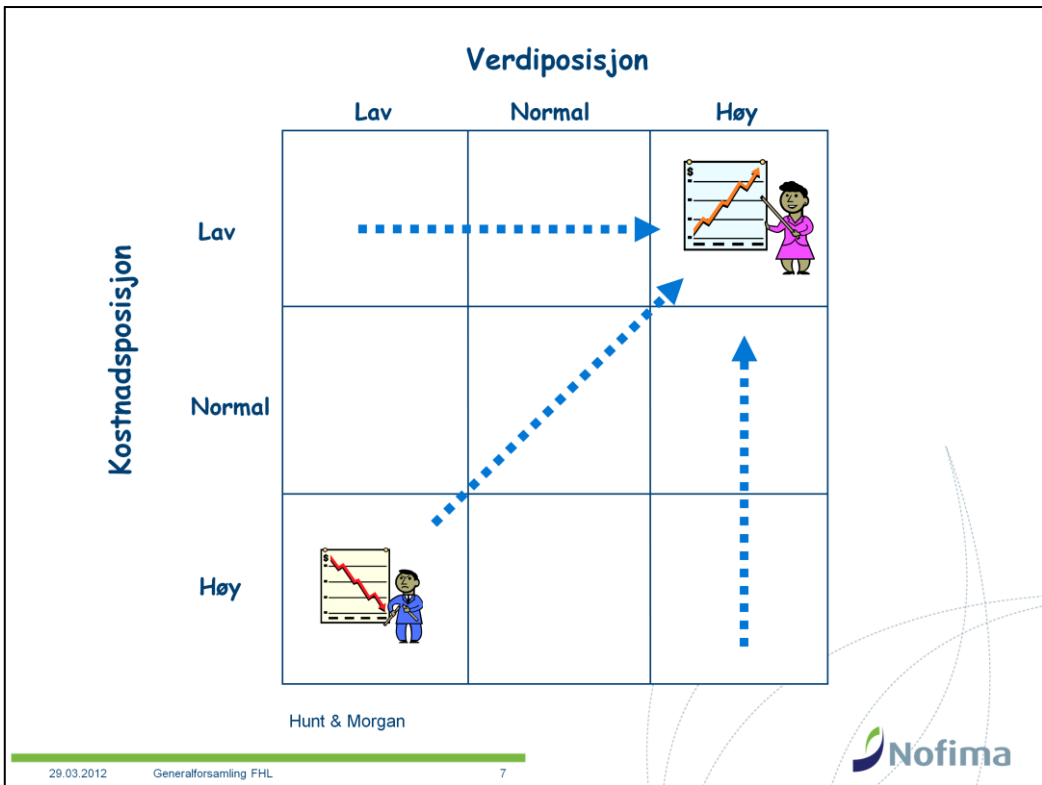


I dag har jeg heldigvis fått i oppgave å bare konsentrere meg om to mål – effektivitet og lønnsomhet.

De er ikke motstridende, men det er langt fra sikkert at en effektiv bedrift blir lønnsom. Dette vil for eksempel være avhengig av bedriftens forhandlingsmakt i verdikjeden og hvilke områder de er effektive på

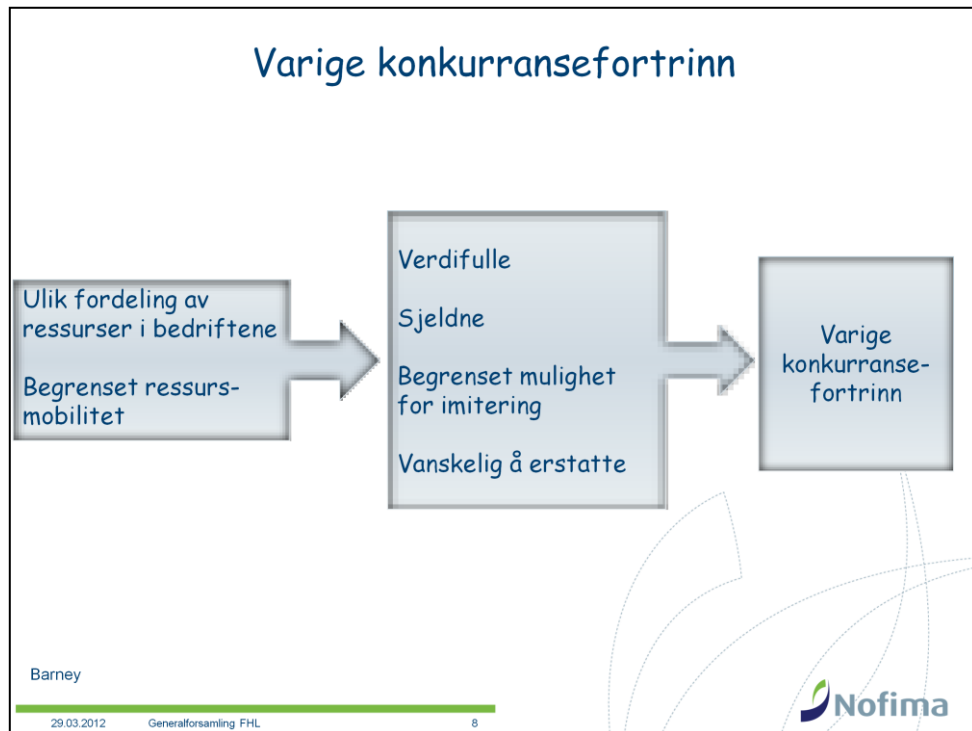
Er bedriften i en ugunstig posisjon – å må konkurrere knallhardt for å få råstoff og/eller finne kunder – er det ofte slik at effektiviseringsgevinsten forsvinner til kundene eller underleverandørene.

Flere forhold tyder på at norsk fiskeindustri ikke har vært, er og heller ikke i fremtiden vil ha sterk forhandlingsposisjon når effektivitetsgevinster skal fordeles.



Fiskeindustrien er helt avhengig av å ha konkurransekraft i et tøft internasjonalt matvaremarked.

Dette kan oppnås i et dynamiske marked dersom industrien har en bedre kostnads- og/eller verdiposisjonen enn konkurrentene.



Klassisk økonomi hevder at det vil være vanskelig å oppnå høy lønnsomhet i et perfekt marked.

Samtidig ser vi hver dag at enkelte bedrifter oppnår langt bedre lønnsomhet over tid enn sine konkurrenter i tøffe markeder (uten monopolmakt eller subsidier).

I denne fremstillingen har vi vist hvordan dette fenomenet kan forklares.

Det tas utgangspunkt i at fordelingen av ressurser er ulikt fordelt blant bedrifter og at en del kjerneressurser har begrenset mobilitet.

For at slike ressurser skal gi grunnlag for varige konkurransefortrinn må de være....

Dersom bedrifter besitter slike ressurser, og forvalter dem på en klok måte, kan det gi dem varige konkurransefortrinn.

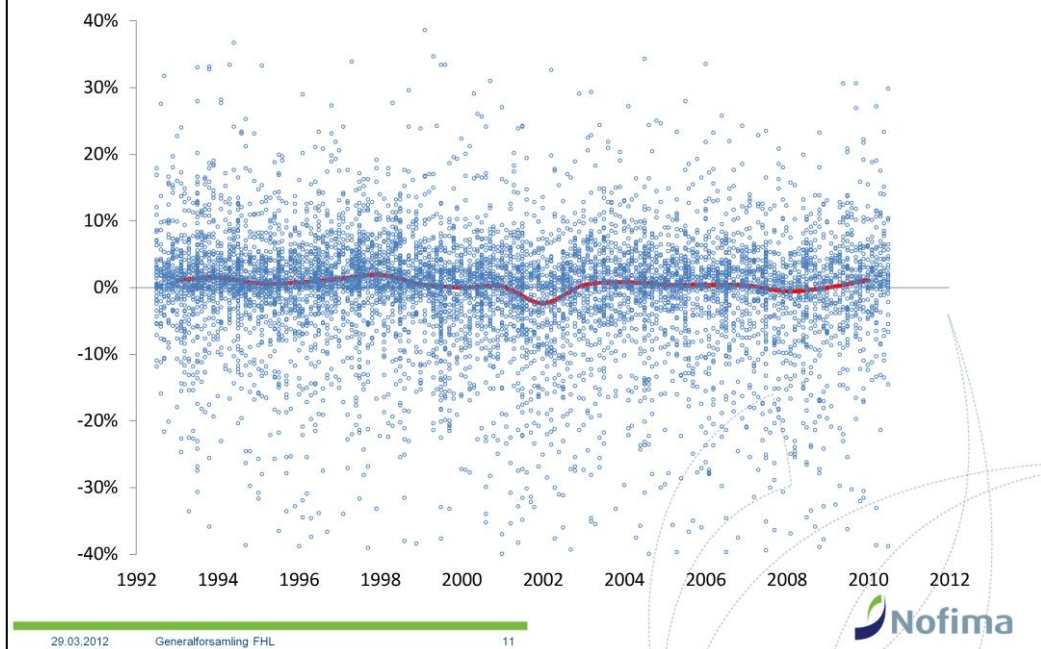
Nasjonale fortrinn i en global økonomi

- Reint hav, verdifulle bestander og produktive oppdrettslokaliteter
- God kompetanse til å forvalte, høste og dyrke disse ressursene
- Produserer store volum næringsrik sjømat effektivt med lave klimagassutslipp, uten subsidier, med lite sukker og uten åreforkalkende fett til et voksende globalt matvaremarked

Norsk sjømatsektor har vist seg å ha et svært godt utgangspunkt i en global økonomi.

Tallenes tale

Stor spredning i ordinært resultat



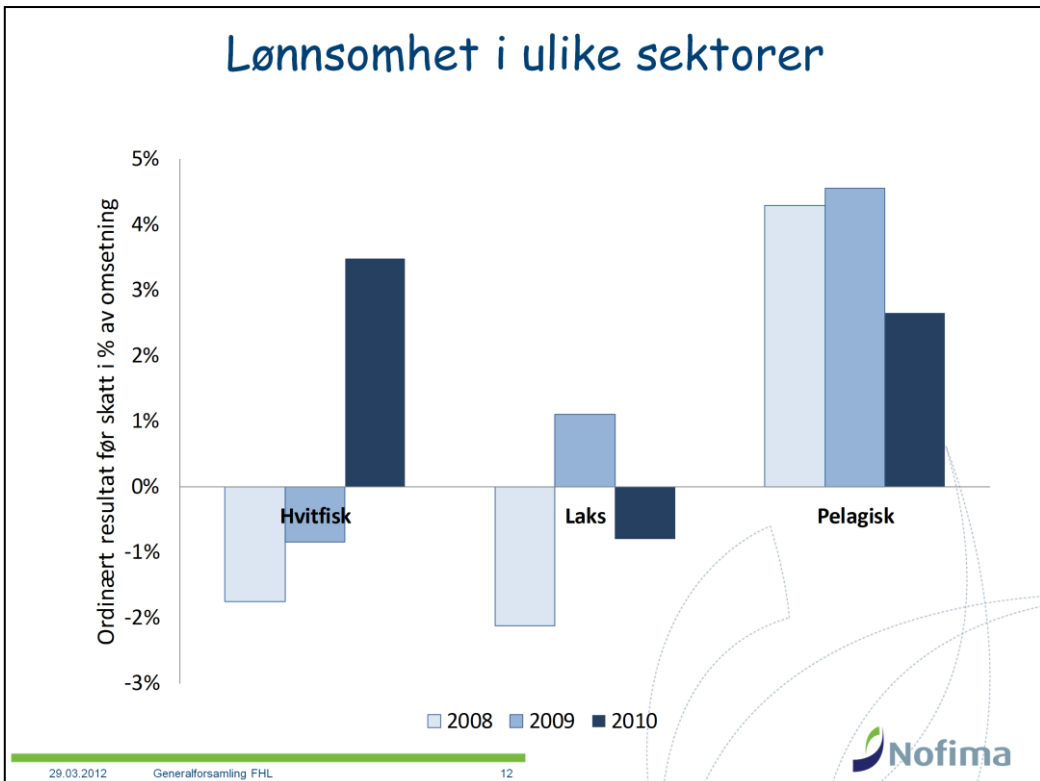
Hvor godt har fiskeindustrien klart å utnytte sin gunstige ressursposisjon.

Vel – lønnsomhet er er ingen enkelt sak.

I denne figuren har vi plottet det årlige ordinære resultatet til samtlige bedrifter i Driftsundersøkelsen i perioden 1992 til 2010.

Vi kan i hvert fall slå fast at Barney har rett – tilnærmet like bedrifter presterer ulikt.

Den røde linja illustrerer hvor median-bedriften til en hver tid ligger i punktsvermen.



Her har jeg vist hvordan vi forenkler lønnsomhetsbilde når vi presenterer våre funn omkring lønnsomhet i fiskeindustrien – gjennomsnitt, år og sektor.

Dette gjør vi fordi dette grepet bidrar til å redusere kompleksiteten samtidig som det favner viktige dimensjoner ved variasjon i lønnsomhet.

Men husk at også dette bildet skjuler fortsatt stor uforklart variasjon i lønnsomhet.

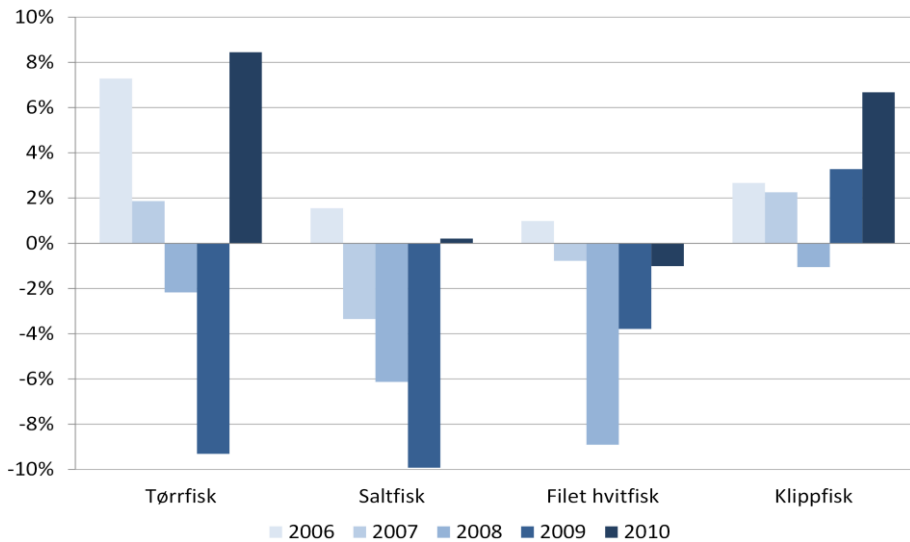
Norsk fiskeindustri er i en vanskelig konkurransesituasjon.

Svak forhandlingsmakt i verdikjeden

Det er små barrierer for å etablere konkurrerende kapasitet – både i Norge og i utlandet

Det er etter hvert etablert både logistikk og markedsarenaer for et globalt markedet som presser opp råvareprisen og øker konkurransen i sluttmarkedene.

Lønnsomhet i hvitfiskindustrien



29.03.2012

Generalforsamling FHL

13

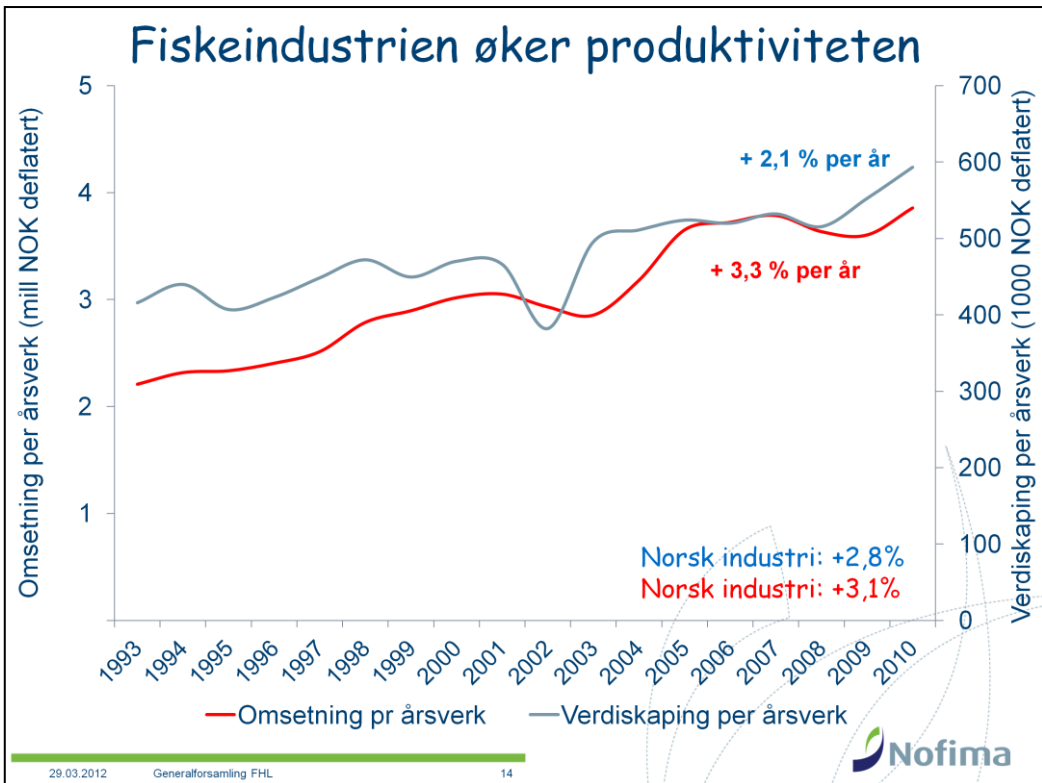


Her har vi fortsatt på ferden og splittet hvitfiskindustrien i nye underkategorier for å forstå det komplekse lønnsomhetsbildet.

Hovedkonklusjonen er at dette er en industri hvor det ikke bare er viktig å gjøre ting riktig - men den må også gjøre riktige ting – på rett tidspunkt.

Det er ingen enkel oppgave – særlig i de delene hvor råstoffet kommer fra ville bestander og er uforutsigbart både når det gjelder volum og beskaffenhet.

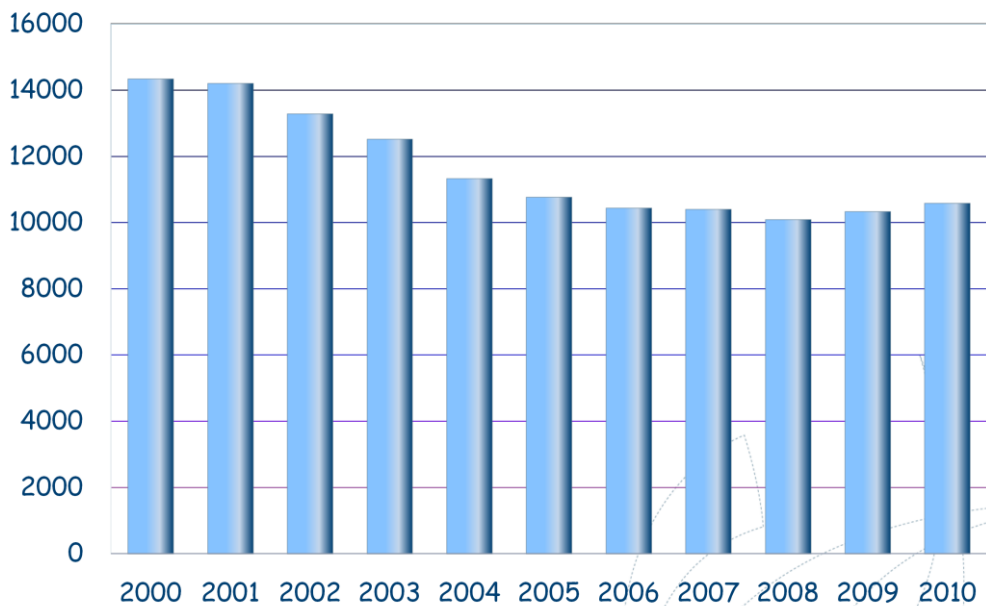
Vi ser da også at enkelte deler av fiskeindustrien strever for å overleve. Det var da også hvitfisksektoren som slet mest under finanskrisen,



For å overleve må industrien være effektiv.

Her er to mål som viser effektivitetsutviklingen i industrien.

Sysselsatte i landbasert industri



29.03.2012

Generalforsamling FHL

15

 Nofima

Sysselsettingstallene de siste årene har vært positive. Dette tiltross for effektivisering, automatisering og overgang til mindre arbeidsintensive produkter.

En viktig årsak til dette er selvsagt økt volum både fra oppdrett og villfisk.

Filètindustrien etter år 2000

- Antall bedrifter: -55%
- Antall sysselsatte: -64%
- Produksjonsvolum: -60%
- Akkumulert underskudd (2010-kroner): 650 mill.

- Torskekvoten: +75%
- Trålerne fra 50% til 90% fryst

Men bildet er sammensatt.

Noen deler av industrien har hatt langt tøffere tider enn andre.

Her en av dem som det har gått hardest ut over – filètindustrien.

Dette er trist lesing, og den dramatiske utviklingen - i den før så viktige delen av norsk fiskeindustri - har ikke akkurat vært noe vakkert syn.

Magic pelagic - NVG-sild

- Fra 88 tusen tonn 1992 via 1 mill. tonn i 2009 til 510 tusen tonn i 2012
- Fra 60% konsum i 1998 til nesten 100% etter 2001
- 312 tusen tonn landet og produsert i januar 2010
- Både flåte og landindustri tjener penger
- CO₂-e/kg: 0.5 - noen bedre?

Her er en litt mer oppmuntrende historie – NVG-silda.


Hvor går fiskeindustrien?

Konkurransesposisjonen til fiskeindustrien er altså sammensatt og utfordringene er forskjellige i de ulike sektorene.

Det er dessverre ikke tid her til å gå detaljert inn i disse.

Avslutningsvis skal jeg male med bred pensel om de generelle utfordringene norsk fiskeindustri vil møte og de mulighetene jeg tror næringsaktørene i samarbeide med myndighetene har for å løse disse.

Utfordringer	Ansvar	
	Myndigheter	Næring
Bærekraft	Reint hav, bestandsforvaltning og kystsoneforvaltning	Omdømme, klimaspor, miljøregnskap, merking og sporbarhet



29.03.2012 Generalforsamling FHL 19

Det første jeg vil trekke frem er kjerneressursene som norsk sjømatnæring hviler på - dette gjelder også for den landbaserte delen av næringa.

Disse er

Reint hav.

Store verdifulle ville fiskebestander som i perioder er lett tilgjengelig.


og

Produktive oppdrettslokaliteter.

At disse kjerneressursene forvaltes og brukes på en bærekraftig måte i evighetens perspektiv er både utfordrende og nødvendig.

Om vi lykkes med dette har fiskeindustrien produkter som kan oppnå økt konkurransekraft dersom dette dokumenteres og formidles.

Utfordringer	Ansvar	
	Myndigheter	Næring
Bærekraft	Reint hav, bestandsforvaltning og kystsoneforvaltning	Omdømme, klimaspor, miljøregnskap, merking og sporbarhet
Produktvalg	Konsesjoner, Markedsbasert høsting	Markedskunnskap, lønnsomhet, fleksibilitet, lokale fortrinn, restråstoff



29.03.2012 Generalforsamling FHL 20

Det neste jeg vil trekke frem – og som er kjerneaktiviteten til den landbaserte industrien – er å velge hvilke produkt som skal produseres av det til en hver tid tilgjengelige råstoffet.

De viktigste premissene for valg av råstoff må være markedskunnskap og lønnsomhet.

Råstoffets beskaffenhet – art, størrelse, tidspunkt , kvalitet og tilstand er avgjørende for produktvalg.

Det er viktig at vi oppdretter de riktige artene og at de mest verdifulle delene av bestandene høstes og gjøres tilgjengelig for industrien.


Ettersom både preferanser og råstoffets beskaffenhet endrer seg mye, er det viktig å ha stor fleksibilitet i produktvalgene.

Det er viktig å velge produkter der lokale fortrinn kan bygges inn for å skjerme seg mot produkter produsert billigere andre steder.

En tendens har vært at store deler av råstoffbasen omsettes ubearbeidet i et globalt råvaremarked. Det innebærer også at store mengder restråstoff følger med. Økt verdi på restråstoffet kan bidra til å snu denne trenden.

Utfordringer	Ansvar	
	Myndigheter	Næring
Bærekraft	Reint hav, bestandsforvaltning og kystsoneforvaltning	Omdømme, klimaspor, miljøregnskap, merking og sporbarhet
Produktvalg	Konsesjoner, markedsbasert høsting	Markedskunnskap, lønnsomhet, fleksibilitet, lokale fortrinn, restråstoff
Koordinering i verdikjeden	Regelverk; eierskap, organisering, strukturering, omsetning og kvalitet	Vertikal integrering, samarbeide, prissystemer, kapasitetsvalg, mellomlagring

29.03.2012 Generalforsamling FHL 21



Store deler av norsk fiskeindustri sliter med koordinering i verdikjeden.

Store variasjoner i mengden og kvalitet skaper problemer med kapasitetstilpasning både i prosess og i markedsarbeidet.

Ulike former for vertikal integrering og samarbeide er forsøkt – med blandet erfaring.


Et alternativ er å bruke prismetanismen til koordinering.

Uansett, næringen har en stor utfordring med å gjøre dette bedre i fremtiden.

I dag løses dette med mellomlagring – både i form av levende fisk i merd og rundfrosset råstoff.

På dette området har fiskerimyndighetene en særlig viktig rolle med å utvikle rammer som fremmer samhandling.

Utfordringer	Ansvar	
	Myndigheter	Næring
Bærekraft	Reint hav, bestandsforvaltning og kystsoneforvaltning	Omdømme, klimaspor, miljøregnskap, merking og sporbarhet
Produktvalg	Konsesjoner, markedsbasert høsting	Markedskunnskap, lønnsomhet, fleksibilitet, lokale fortrinn, restråstoff
Koordinering i verdikjeden	Regelverk; eierskap, organisering, strukturering, omsetning og kvalitet	Vertikal integrering, samarbeide, prissystemer, mellomlagring
Lønnskostnader	Global arbeidsdeling og arbeidsinnvandring	Produktvalg, organisering og teknologivalg



29.03.2012 Generalforsamling FHL 22

Norge er et høykostnadsland med lav arbeidsledighet.


Lave lønninger og ledig arbeidskraft i andre deler av verden, gjør det økonomisk interessant å flytte arbeidsintensive arbeidsoperasjoner til slike områder. Det gir produktene større konkurransekraft – men svekker konkurransekraften til norskproduserte varer.

En annen tilnærming er å tiltrekke seg slik arbeidskraft lokalt. Flere forhold tyder på at norsk fiskeindustri benytter seg av begge alternativene.

En tredje tilnærming – for å bearbeide råstoffet lokalt – er å effektivisere gjennom å organisere produksjon bedre og automatisere arbeidskrevende operasjoner . Også dette har skjedd, og vil fortsette med de makroøkonomiske betingelsene vi ser i det norske arbeidsmarkedet.

Utfordringer	Ansvar	
	Myndigheter	Næring
Bærekraft	Reint hav, bestandsforvaltning og kystsoneforvaltning	Omdømme, klimaspor, miljøregnskap, merking og sporbarhet
Produktvalg	Konsesjoner, markedsbasert høsting	Markedskunnskap, lønnsomhet, fleksibilitet, lokale fortrinn, restråstoff
Koordinering i verdikjeden	Regelverk; eierskap, organisering, strukturering, omsetning og kvalitet	Vertikal integrering, samarbeide, prissystemer, mellomlagring
Lønnskostnader	Global arbeidsdeling og arbeidsinnvandring	Organisering og teknologivalg
Innovasjonskraft	Utdanning, forskningsprogrammer, innovasjonssystemer	Mangfold, FoU, underleverandører, kreative destruksjoner

29.03.2012 Generalforsamling FHL 23



Å være lokalisert i et høykostland og samtidig skal konkurrere i et globalt matmarked krever stor tilpasningsevne og nytenking.

Variasjon i volum og kvalitet gjør dette enda mer viktig.

En viktig egenskap for å få til endring og nyorientering i norsk fiskeindustri, er det mangfold vi har og alltid har hatt i bedriftsstrukturen.

En annen erkjennelse er at det at mange konsept forsøkes, og at mange nødvendigvis mislykkes. Det er viktig at feil erkjennes tidlig, og ikke blir forsøkt holdt kunstig i live på bekostning av mer vellykkede konsept.


I deler av sjømatnæringen har vi sett at underleverandørene spiller en avgjørende rolle for å gi næringen økt konkurransekraft. Særlig har vi sett dette i primærleddene – fangst og oppdrett.

Flere forhold tyder på at industriledet må søke internasjonalt og i FoU-miljøene for å få denne drahjelpen.

Sjømatnæringen er unik gjennom sin kollektive FoU-satsing gjennom etableringen av FHF. Her har fiskeindustrien fått et viktig virkemiddel for å styrke sin innovasjonskraft.

Utfordringer	Ansvar	
	Myndigheter	Næring
Bærekraft	Reint hav, bestandsforvaltning og kystsoneforvaltning	Omdømme, klimaspør, miljøregnskap, merking og sporbarhet
Produktvalg	Konsesjoner, markedsbasert høsting	Markedskunnskap, lønnsomhet, fleksibilitet, lokale fortrinn, restråstoff
Koordinering i verdikjeden	Regelverk; eierskap, organisering, strukturering, omsetning og kvalitet	Vertikal integrering, samarbeide, prissystemer, mellomlagring
Lønnskostnader	Global arbeidsdeling og arbeidsinnvandring	Organisering og teknologivalg
Innovasjonskraft	Utdanning, forskningsprogrammer, innovasjonssystemer	Mangfold, FoU, underleverandører, kreative destruksjoner
Konkurranseskraft	Handelspolitikk, Avgifts- og subsidiepolitikk, Finanspolitikk, Samferdselspolitikk	Effektivisering, produktvalg, omdømme, allianse med konkurranseutsatt industri

29.03.2012 Generalforsamling FHL 24



Industrien møter tøffe konkurransevilkår knyttet til handelspolitiske tiltak rettet mot å beskytte egen industri. I en situasjon med stadig økende arbeidsledighet i viktige markeder er det mye som tyder på at slike barrierer vil øke – også i forhold til virkemidler for å få nye bedrifter til å lokalisere sin aktivitet i slike områder.

Det indikerer at internasjonale kjøreregler for bruk av handelspolitiske virkemidler og subsidier blir stadig viktigere. Det påhviler myndighetene et særlig ansvar å sørge for at industrien får like konkurransevilkår med øvrige matprodusenter.

Fiskeindustrien bør styrke sin politiske kapital. Dette bør de gjøre gjennom å sørge for et godt omdømme og alliere seg med annen norsk konkurranseutsatt industri .

Dette er viktig for å få:

- utformet en finanspolitikk som tar hensyn til industriens konkurransevilkår.
- en klarere stemme når handelspolitiske kjøreregler skal utformes.
- synliggjort sin behov når samferdselspolitiske prioriteringer drøftes.

Moralen er

- Kjerneressursene er reint hav, verdifulle bestander og produktive oppdrettslokaliteter
- Unngå produkter som kan produseres billigere i den globale verdikjede
- Gjør ting riktig
- Gjør de riktige tingene på rett tidspunkt
- Styrk den politiske kapitalen gjennom et godt omdømme og i allianse med annen konkurranseutsatt industri



Takk for oppmerksomheten!