

HVORDAN SIKRE AT FORSKNING OG UTVIKLING SKAPER ØKT LØNNSOMHET I PELAGISK KONSUMINDUSTRI?

- Lønnsomhetsindikatorer for pelagisk konsumindustri

Pelagisk formidlingsamling 6. desember 2011

INAQ Management AS

Ola Christian Olsen

Innhold

1. Hva er en lønnsomhetsindikator?
2. Økonomisk analyse
3. Forslag til indikatorer
4. Oppsummering

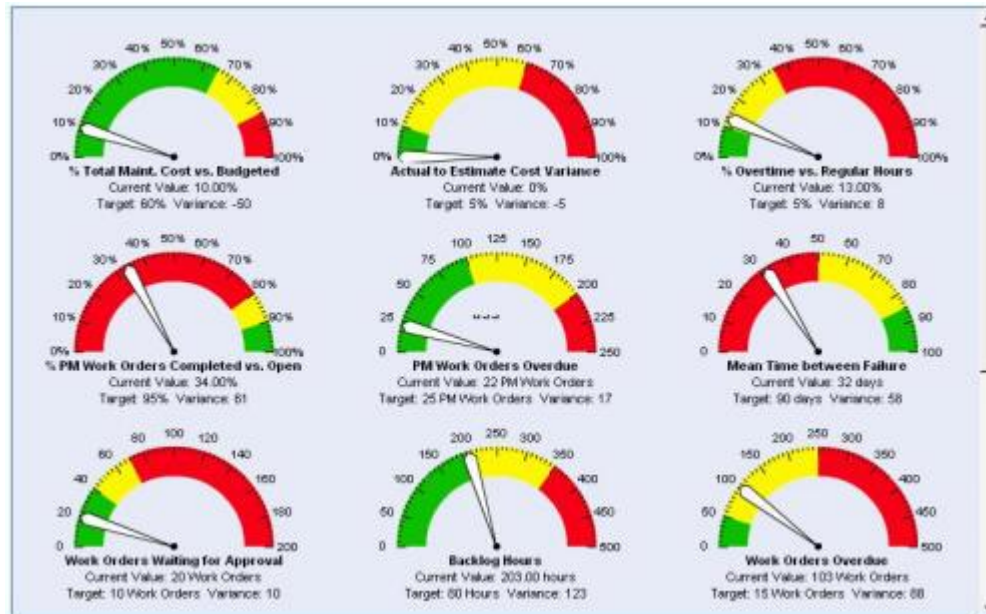
Hva er en lønnsomhetsindikator?

1. Hva er en lønnsomhetsindikator?
2. Økonomisk analyse
3. Forslag til indikatorer
4. Oppsummering

Bakgrunn for prosjektet og beskrivelse av arbeidsprosess

Lønnsomhetsindikatorer

- Key Performance Indicators
- Definere og måle fremdrift mot et mål
- Benyttes normalt i bedrifter



Eksempler på indikatorer

➤ Fôrfaktor

➤ Smolt-yield

➤ EBIT/kg

➤ Bruttomargin

➤ Antall nye kunder

➤ Syklus-tid for prosesser

➤ Gjennomsnittstid mellom feil

Laks

Pelagisk

Generelt

Utarbeidelse av lønnsomhetsindikatorer

Hva er de viktigste driverne for vår inntekt?

Hvilke drivere er viktigst for våre kostnader?

Hva driver vår kontantstrøm?

1. *Reflekterer det man ønsker å oppnå*
2. *Er målbart*
3. *Kan sammenlignes, for eksempel historisk eller mellom andre bedrifter/bransjer*
4. *Kan påvirkes*
5. *Er forståelig*
6. *Har fornuftige implementeringskostnader*
7. *(At det som måles kan forbedres best gjennom FoU)*

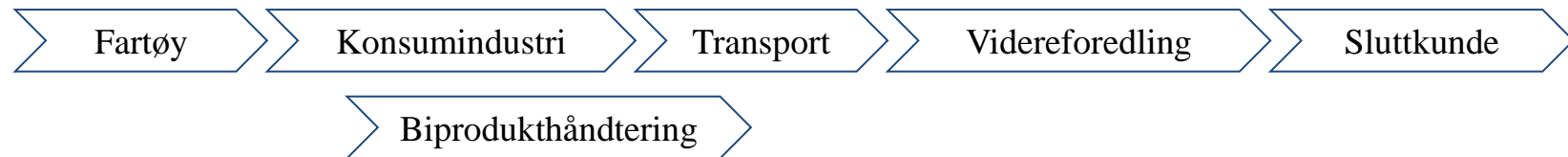
Hvordan benytte lønnsomhetsindikatorer for å styre FoU?

- Brukerstyrt oppdragsbestilling
- Lønnsomhetsindikatorer som et bestillingsverktøy
- Lønnsomhetsindikatorer som måleverktøy for prestasjonen av FoU.

- **Utfordringer:**
 - *Omfatter næringen i helhet i større grad enn enkeltbedrifter*
 - *Avveining mellom spissing og bredde av indikatorer*

Hvilke aktiviteter krever større FoU-prosjekter?

- **Utfordringer som går på tvers av verdikjeden**
- **Utfordringer som er for krevende/ store til å løftes av enkeltaktører**
- **Utfordringer som er langt fra den daglige driften**



Økonomisk analyse

1. Hva er en lønnsomhetsindikator?

2. Økonomisk analyse

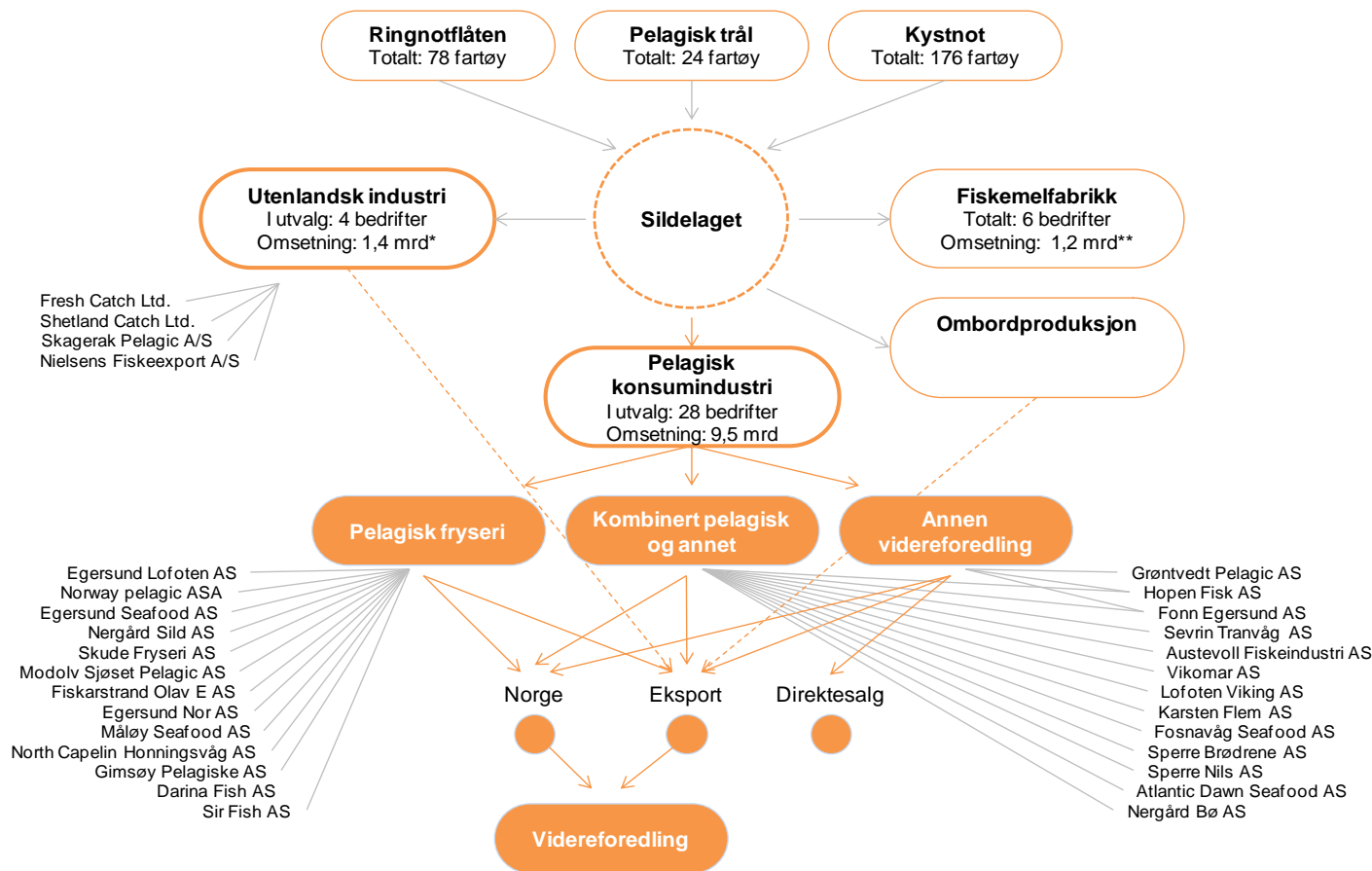
3. Forslag til indikatorer

4. Oppsummering

Økonomisk analyse av et utvalg bestående av:

- 28 norske bedrifter
- 2 britiske bedrifter
- 2 danske bedrifter
- Eksport og landingsstatistikk
- Data fra *"Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien"* fra Nofima

Næringens struktur og utvalg i undersøkelsen



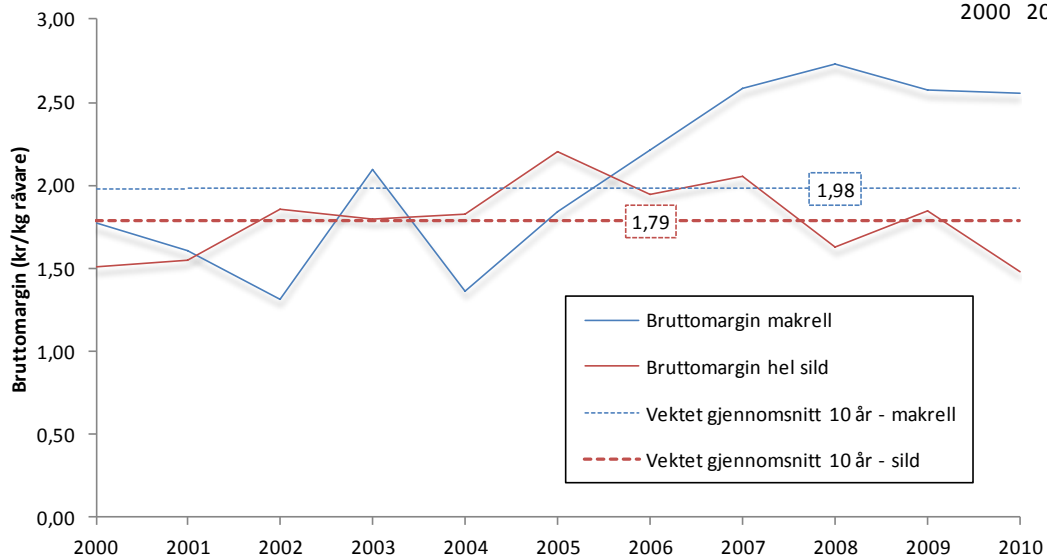
Priser og marginer

- Svingende priser
- Korrelasjon i svingningen for sildeprodukter

Utvikling i eksportpris for de viktigste fiskeslagene i pelagisk sektor



Bruttomargin sild og makrell



Totalkapitalrentabilitet

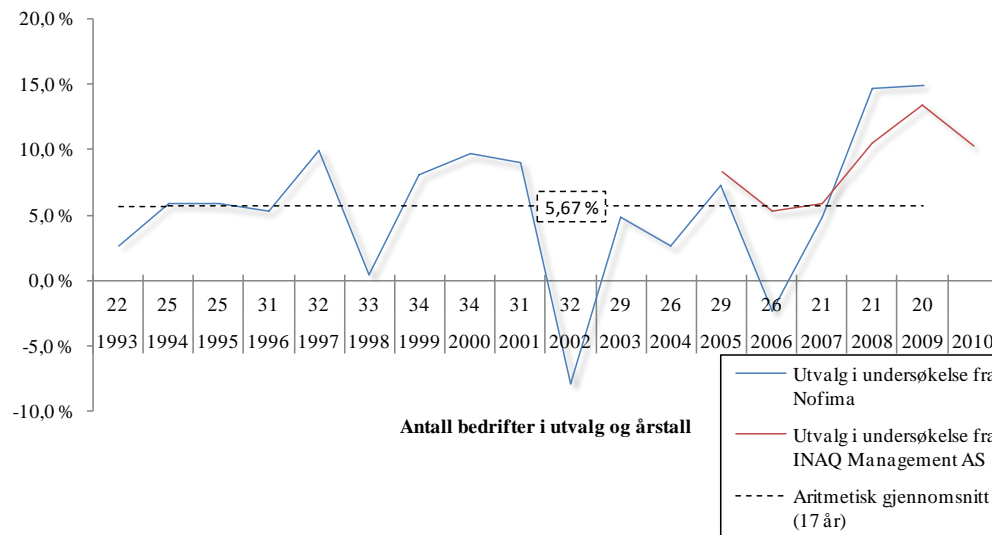
➤ God avkastning til totalkapitalen de siste år, men lav de siste 17 år (5,7%)

➤ Sildemel = 10,5%

➤ Lakseslakteri = 5,9%

	2007	2008	2009
➤ Norsk industri =	12,3%	3,5%	5,9%

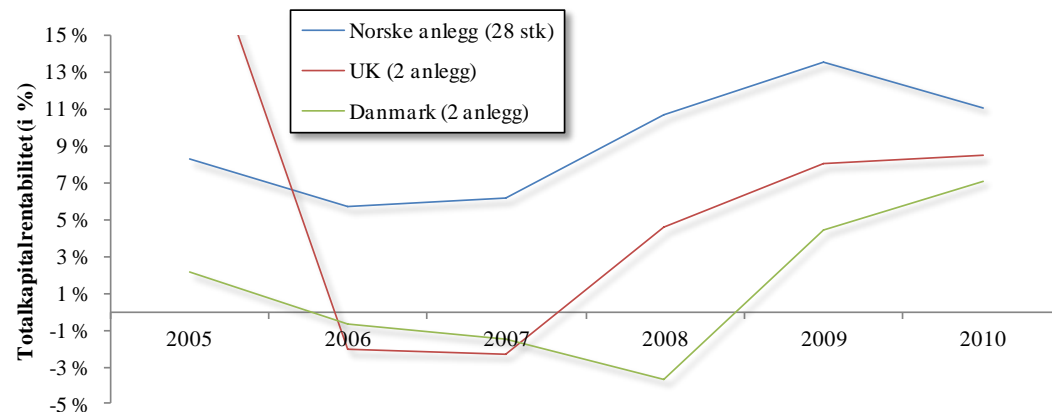
Totalkapitalrentabilitet i pelagisk konsumindustri fra 1993 til 2010 (i %)



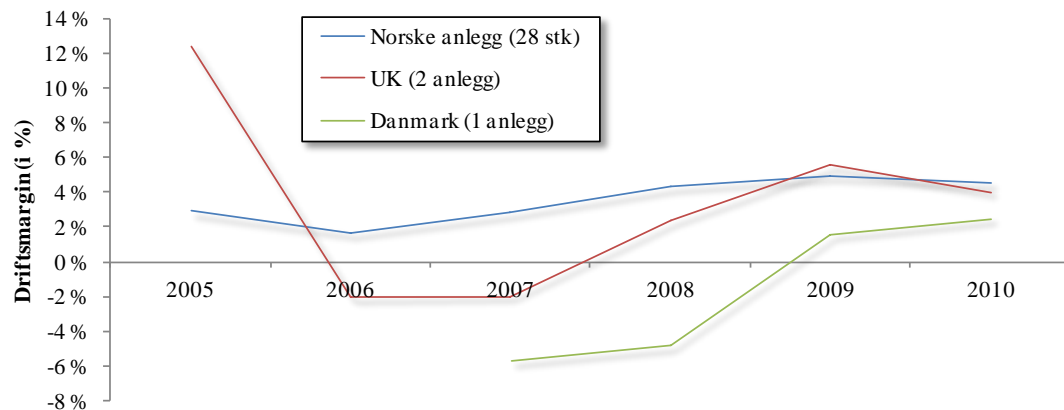
Er det lønnsomt å holde til i utlandet?

- Lav lønnsomhet for de utenlandske selskapene.

Totalkapitalrentabilitet etter nasjonalitet (norske vs utenlandske anlegg)

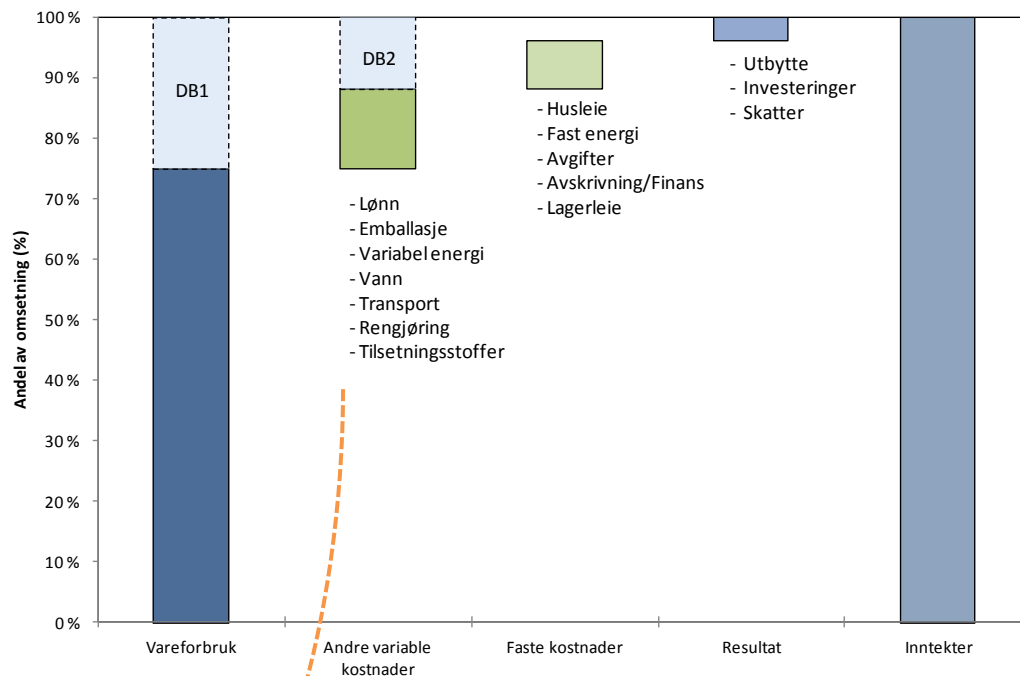


Driftsmargin etter nasjonalitet (norske vs utenlandske anlegg)



Kostnadsbildet i pelagisk konsumindustri

- Typisk pelagisk konsumanlegg
- Variable kostnader = ca 1 kr/kg



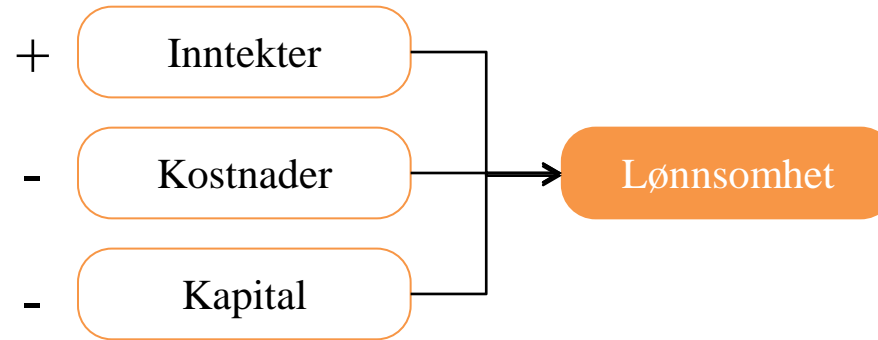
Enhetskalkyle typisk pelagisk konsumanlegg

Beskrivelse av aktivitet	Enhetskostnad
Variabel lønn	25 øre/kg råvare
Emballasje (vedrundfrysing)	30 øre/kg råvare
Vannavgift	2-5 øre/kg råvare
Elektrisk kraft	10-15 øre/kg råvare
Leie fryselager	10-15 øre/kg råvare
Reparasjon/ Vedlikehold	5-6 øre/kg råvare
SUM variable kostnader	82-96 øre/kg råvare

Funn i analyse av økonomi i næringen

- Store svingninger fra år til år
- Utenlandske anlegg tjener ikke bedre enn de norske
- Kombinasjon av flere arter enn kun de pelagiske, gir bedre avkastning til totalkapitalen, men svekker driftsmarginen.
- Økt volum øker lønnsomheten
- Emballasje og logistikk står for en stor del av kostnadene
- Marginene er stabile, og presses mellom flåteleddet og kundene.
- Avskjær utgjør en stor del av filetproduksjonen

Hvordan kan man øke lønnsomheten?



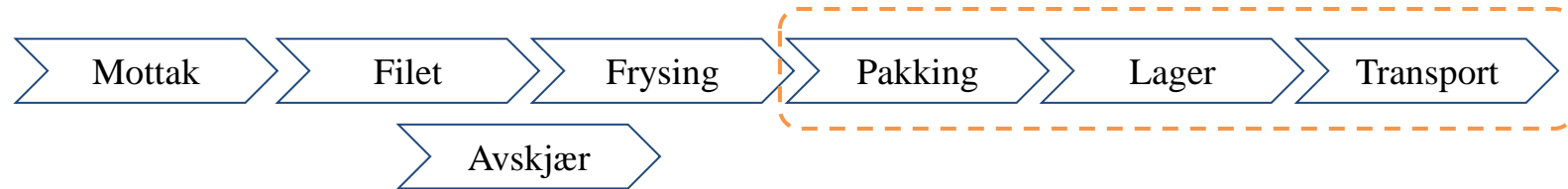
- Vi har tatt utgangspunkt i følgende:
 - *Mindre svinn og sløsing med ressurser gjennom verdikjeden (LEAN)*
 - *Høyere og jevnere pris på produktene*
 - *Økt inntekt på eksisterende kapital*
 - *Stabile leveranser fra råvareleverandørene, både på kvantum og kvalitet*
 - *Bedre utnyttelse av restråstoff*
- For de områder som kan forbedres gjennom forskning og utvikling, er det utarbeidet lønnsomhetsindikatorer.

Forslag til indikatorer

1. Hva er en lønnsomhetsindikator?
2. Økonomisk analyse
3. Forslag til indikatorer
4. Oppsummering

Lønnsomhetsindikatorer til bruk for å styre og måle FoU-prosjekter

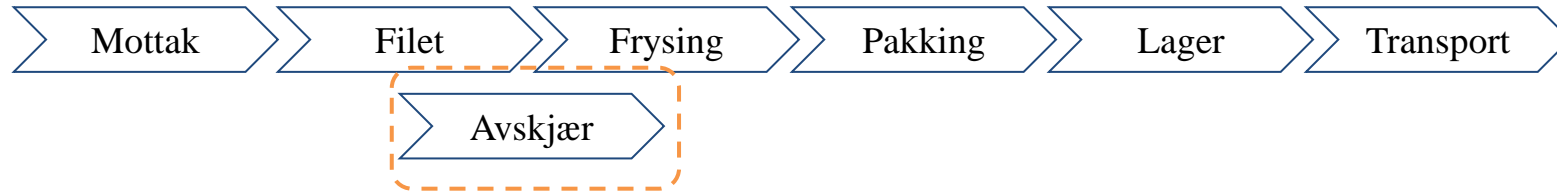
Logistikk



Tittel KPI:	LOGISTIKK
Definisjon:	Omfatter alle enhetskostnader knyttet til emballasje, pakking, kostnader med pakkemaskiner (inkludert avskrivning), lager, samt transport til kunde. KPI'en beskrives som logistikk/kg eller logistikk/tonn
Hvordan måle:	Måles på bedriftsnivå. Bedriften må oppgi kostnader knyttet til dette.
Mål (target):	Må defineres for forskjellige produkter og markeder, eventuelt ved benyttelse av referanseprodukt og referansemarked (for eks sild til Polen og makrell til Japan)

- **Lett å anvende**
- **Er målbart**
- **Kan påvirkes**

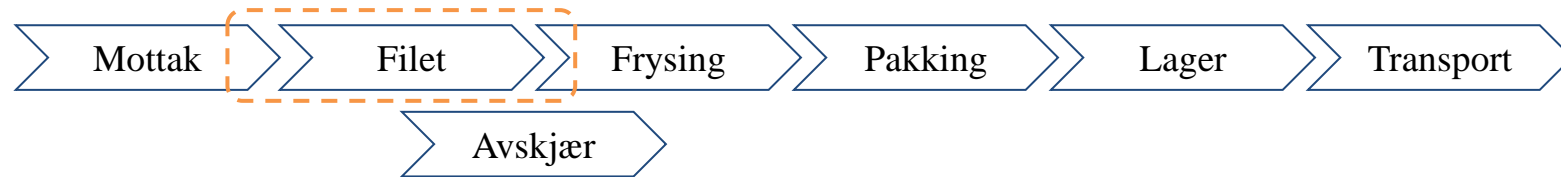
Biproduktfortjeneste



Tittel KPI:	BIPRODUKTFORTJENESTE
Definisjon:	$\frac{\text{\u00d8kt driftsresultat som f\u00f8lge av biprodukter}}{\text{volum avskj\u00e6r}}$
Hvordan m\u00e5le:	
M\u00e5l (target):	>50 \u00f8re/kg avskj\u00e6r

- Lett \u00e5 anvende
- Vanskelig \u00e5 m\u00e5le i noen tilfeller
- Kan p\u00e5virkes
- Setter strengere krav til prosjekter knyttet til biprodukth\u00e5ndtering

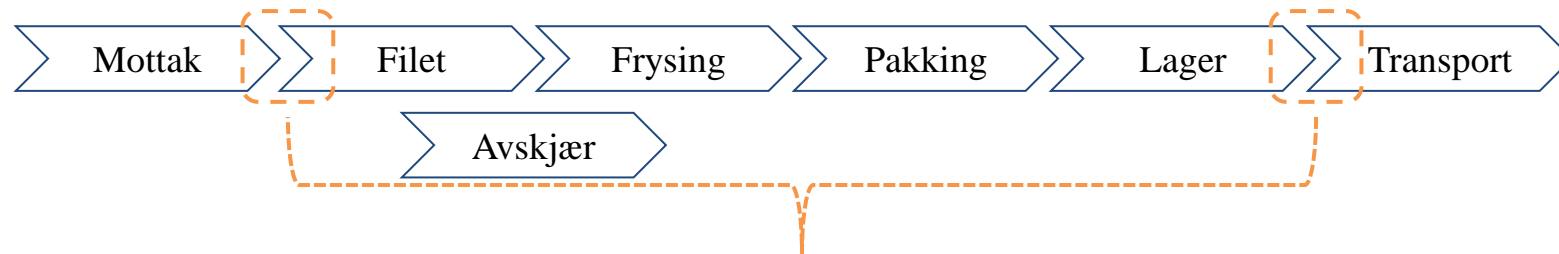
Filetutbytte



Tittel KPI:	FILETUTBYTTE
Definisjon:	Kg produkt per kg råvare
Hvordan måle:	Måles på bedriftsnivå, for årsproduksjonen for en bestand
Mål (target):	Må defineres for forskjellige arter og størrelsesgrupper.

- Vel anvendt i dag
- Svært viktig indikator
- Kan sammenlignes

Bruttomargin

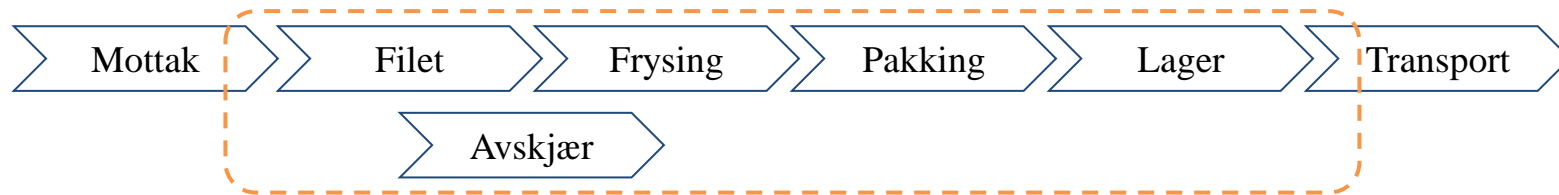


Tittel KPI:	BRUTTOMARGIN
Definisjon:	Differansen mellom varekost (innkjøpspris) og utsalgspris.
Hvordan måle:	Måles på bedriftsnivå, men kan måles omtrentlig på ved hjelp av eksport- og landingsstatistikk.
Mål (target):	

- Vel anvendt i dag
- Viktig indikator
- Kan være vanskelig sammenligne
- Krevende å påvirke

Produktivitet

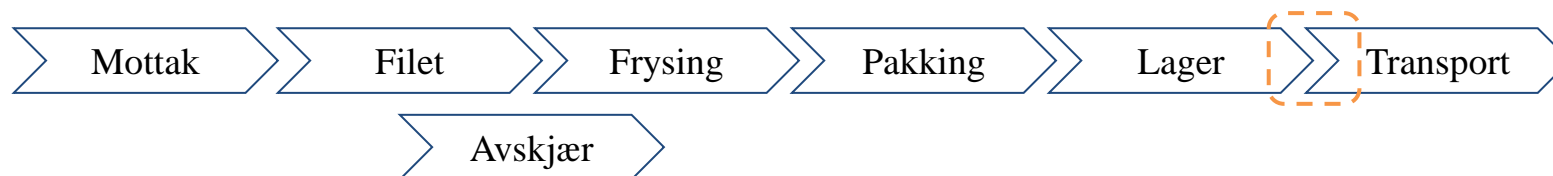
- Hver ansattes evne til å skape lønn og driftsresultat



Tittel KPI:	PRODUKTIVITET
Definisjon:	$\frac{\text{Driftsresultat} + \text{Lønnskostnader}}{\text{Antall ansatte}}$
Hvordan måle:	Kan måles ut fra regnskap.
Mål (target):	

- Er målbart
- Sikter mot å redusere en av de største variable kostnadene i industrien

Pris

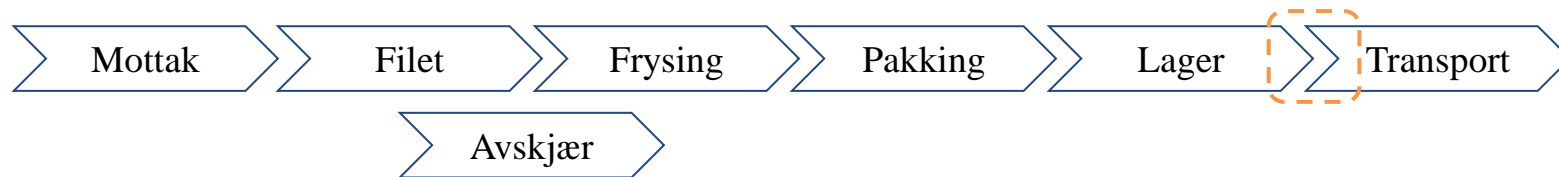


Tittel KPI:	PRIS
Definisjon:	Pris sammenlignet med konkurrerende arter, matvareindeks eller lignende
Hvordan måle:	Eksportstatistikk
Mål (target):	

- En av de viktigste indikatorene
- Er lett målbart
- Er svært vanskelig å sammenligne (spesielt historisk)

Produktbredde

- For å oppnå differensierte produkter



Tittel KPI:	PRODUKTBRØDDE
Definisjon:	Antall produkter i markedet
Hvordan måle:	Informasjon fra bedriftene
Mål (target):	

- Vanskelig å måle (vanskelig å avgrense hva som er et produkt)

Bruk av lønnsomhetsindikatorerne

- Er ikke ment å benyttes på eksisterende prosjekter.
- Bestillingsverktøy
- Må defineres av næringen/bestillerne før bruk
- Trenger ikke avgrenses av indikatorerne nevnt til nå
- Bør ikke gå på bekostning av andre, gode prosjekter

Oppsummering

1. Hva er en lønnsomhetsindikator?
2. Økonomisk analyse
3. Forslag til indikatorer
4. Oppsummering

Viktigste momenter

Oppsummering

- Mindre svinn og sløsing med ressurser gjennom verdikjeden (LEAN)
- Høyere og jevnere pris på produktene
- Økt inntekt på eksisterende kapital
- Stabile leveranser fra råvareleverandørene, både på kvantum og kvalitet
- Bedre utnyttelse av restråstoff

