



FISKERI- OG HAVBRUKSNÆRINGENS FORSKNINGSFOND

Økt lønnsomhet i pelagisk sektor

Forprosjektrapport

Oslo 20.10.09

Innhold

- **Prosjektmandat, prosjektplan og styringsmodell**
- **Gjennomførte møter og aktiviteter**
- **Anbefalt prosjektportefølje**
- **Oppfølging og neste skritt**
- **Vedlegg**
 - 1: Kortversjon av prosjektene
 - 2: Prosjektmandat, prosjektplan, styringsmodell og føringer fra styringsgruppen
 - 3: Drøfting av kriterier for vurdering av prosjektforslag
 - 4: Opprinnelig rammeverk for prioritering av prosjektområder
 - 5: Oppsummering av intervjuer med medlemmene i styringsgruppen ("føringer")
 - 6: Rammeverk for arbeidet i arbeidsgruppene

PROSJEKTMANDAT, PROSJEKTPLAN OG STYRINGSMODELL

Overordnet målsetning med forprosjektet

- **Mål forprosjekt: Utarbeide en forankret handlingsplan for hovedprosjektet som iverksettes høsten 2009**

Økt lønnsomhet i pelagisk sektor

- For å oppnå definert mål foreslås følgende hovedaktiviteter
 - Etablere en utviklingsstrategi for Pelagisk Sektor med hovedvekt på pelagisk konsumindustri
 - Etablere omforent mål og begrunnelse for hovedprosjekt
 - Begrunne prioriteringene gjennom nødvendige analyser/sammenstilling av gjennomførte analyser
 - Definere leveranser og hovedspørsmål for besvarelse i hovedprosjektet
 - Utarbeide detaljert prosjektplan – overordnet og for valgte delprosjekter
 - Foreslå budsjett og finansieringsalternativer for delprosjekter som kan koordineres mot relevante organer
 - Identifisere kritiske faktorer for hovedprosjektgjennomføringen
 - Skape en god samarbeidsarena i bransjen: mellom aktører, og mellom aktørene og relevante/utvalgte organisasjoner for bransjen

Overordnet rammeverk

FORPROSJEKT Medio mars – 01.10.09

HOVEDPROSJEKT – høst 09 – høst 2012

Maj/juni

Juni/august

September

Premisser

- Etablere mål for forprosjekt
- Prosjektplan, organisering forprosjekt
- Styringsmodell
- Intervju med nøkkelpersoner
- Annen nødvendig kartlegging/analyse



- Oppnå stabil forståelse av nåsituasjonen

Føringar Mål HP

- Utarbeide strat. pri. for utvikl. prosjekter innen pelagisk sektor
- Detaljere ambisjoner med hovedprosjekt; kriterier for valg
- Utarbeide delprosjekter; inkl forslag fra Pel For.



Utforme konkrete forslag som styringsgruppen kan ta stilling til

Konkretisering av HP

- Definere leveranser og hovedspørsmål for besvarelse
- Valg; delprosjekter, herunder forslagene fra Pel Forum
- Utarbeide prosjektplan og rammeverk for HP
- Definere KSF
- Tidsplan
- Mulig finansiering
- Kommunisere vurderinger og konklusjoner med øvrig bransje

Delprosjekter /tiltak

Delprosjekt/tiltak 1

Delprosjekt/tiltak 2

Delprosjekt/tiltak 3

Delprosjekt/tiltak 4

Delprosjekt/tiltak...

- Organisering, ledelse og styringsmodell

- Strategi - Konseptevaluering

Forankring

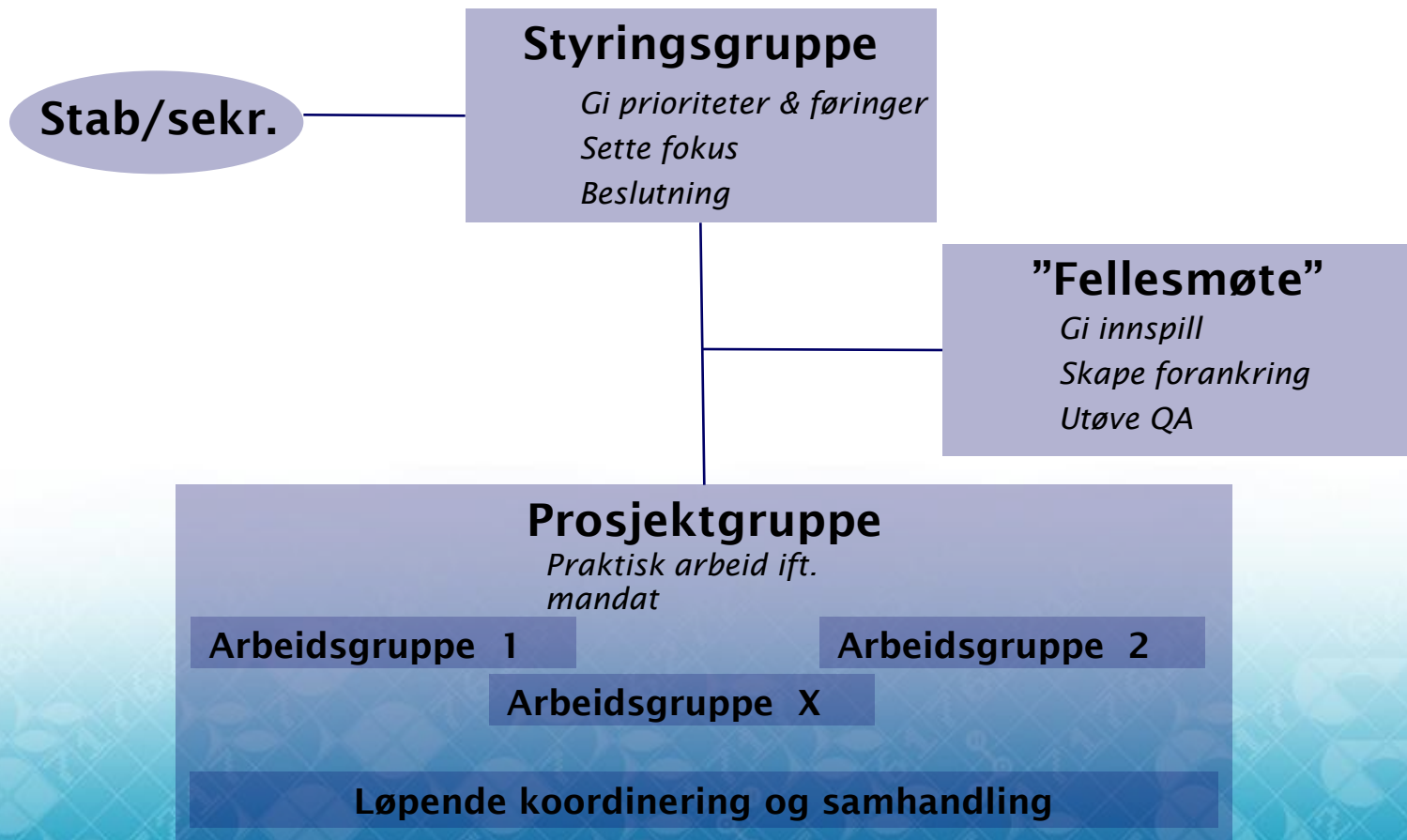
Samarbeid

Prosjektledelse

Kommunikasjon

Styringsmodell -prosjektorganisering

For å sikre god forankring og en effektiv prosess ble det lagt opp til følgende styringsmodell for forprosjektet



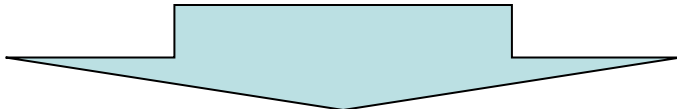
GJENNOMFØRTE MØTER OG AKTIVITETER

Gjennomførte møter og aktiviteter

- 5 styringsgruppemøter
- 3 "arbeidsgruppesamlinger" med ca. 25-30 deltakere
- 4-5 separate møter i spesialiserte arbeidsgrupper innen a) Produksjon/kvalitet og b) Marked
- Diverse møter i 11 "minigrupper" med 1-4 deltakere for utvikling av individuelle prosjektsøknader
- Prosessarbeid: Møteledelse, coaching, innspill mot minigrupper ibm. Utarbeidelse av søknadene
- Nødvendige analyser innen utpekte områder
- Utvikling av arbeidsverktøy for prosjektgjennomføringen (se rapportvedlegg):
 - Intervjuplan/intervjuer av SG medlemmer
 - Strategisk rammeverk for utvalg av prosjektområder
 - Prosjektvurderingskriterier
 - Prosjektsøknadsformat
 - Overordnede prosjektporteføljeanalyser

ANBEFALT STRATEGI OG PROSJEKTPORTEFØLJE

Strategiske premisser for valg av prosjektområder (1)

- Pelagisk bransje er **volumbegrenset**
 - Tilbudssiden er dels gitt og dels prisgitt forutsetninger utenfor bransjens kontroll
 - Hovedutfordringen er følgelig å **optimere marginene** av et (mer eller mindre) gitt volum for en portefølje av markeder
 - Norsk kostnadsnivå inkl. tollbarrierer gjør at videreforedling gjennomføres mest effektivt nær sluttmarkedet
- 
- Med gitt volum kan økte marginer oppnås gjennom økt pris eller reduksjon av kostnader. Økte marginer gjennom økt pris kan brytes ned i 3 virkemidler
 - a) Verdiøkning i **eksisterende markeder**
 - b) **Åpning av (nye) markeder** med bedre økonomiske forutsetninger
 - c) **Konvertering av eksisterende volum** til markeder med bedre betalingsvillighet

Strategiske premisser for valg av prosjektområder (2)

- **A: Vedr. Eksisterende markeder** - mange av disse er i prinsippet "lukket" mht. økt verdikjedekontroll (foroverintegrasjon, oppkjøp, allianser/joint ventures, etc.)
 - Japan: meget modent og kulturelt krevende, Russland/Ukrainia: kombinasjon av oligopol og høy risiko, Nigeria: ustabile forretningsforhold som i Østeuropa
- **B: Vedr. Nye markeder** – formålet er å avlaste total risiko, og samtidig kunne utvikle andre etterspørselsforutsetninger
 - nye markeder bør gi muligheter til "økt verdikjedekontroll" (strukturelle virkemidler siden disse mulighetene i prinsippet er lukket i Japan, Øst-Europa og i Nigeria
 - Fungere som risikoavlastning i en "markedsportefølje"
- **C: Vedr. Konvertering av eksisterende volum**
 - Nigeria er et bulkmarked som i prinsippet er "restavtaker"
 - Volum i Nigeria vil konverteres til volum med høyere marginer såfremt slike muligheter finnes i eksisterende eller i nye markeder

Strategiske premisser for valg av prosjektområder (3)

Virkemidlene for å øke marginene (gitt at systematisk volumøkning på tilbudssiden ikke er mulig) er av 4 prinsipielle typer:

- Økt pris/marginer gjennom merkebygging/lojalitetsutvikling
- Økt pris/marginer gjennom produktutvikling/produkttilpasninger
- Økt pris/marginer gjennom "verdikjedekontroll" (foroverintegrasjon)
- Økte marginer gjennom kostnadsreduksjoner

Konsekvenser av strategiske prioriteter (1)

Dette utgangspunktet gjør at prosjektporteføljen bør fokuseres inn mot nevnte 4 "marginvirkemidler", og samtidig inn mot 5 distinkt ulike regionprioriteter:

- **Japan:** velutviklet "vestlig" høyprismarked med spesielle kvalitetskrav (stengt mht. verdikjedekontroll, ellers åpent for virkemidler)
- **Russland/Ukrainia/Øst-Europa** ("stengt" mht. verdikjedekontroll, ellers åpent for virkemidler)
- **Vest-Europa** (åpent for alle virkemidler)
- **Nye markeder** (åpent for alle virkemidler)
- **Nigeria** (stengt mht. verdikjedekontroll og merkebygging)

Hypoteser prosjektområder

Oversatt til konkrete fokusområder for det videre arbeidet, foreslår vi derfor følgende 8 (hypoteser om) prosjektområder

- ... herav 6 prosjektområder av markedsstrategisk karakter
 1. Merkebygging/lojalitetsutvikling på tvers av alle ikke-bulk markeder
 2. PU/produkttilpasning på tvers av alle eksisterende markeder
 3. Case Nigeria: potensielle marginforbedringer i et bulkmarked
 4. Strukturelle virkemidler (for marginøkninger) - primært Vest-Europa
 5. Potensialer og inngangsstrategier i nye markeder (der også strukturelle virkemidler kan benyttes)
 6. Utnytte av restråstoff på tvers av alle eksisterende markeder
- ... og 2 prosjektområde av internt rettet (støttende) karakter
 7. Kvalitetsstyring og sporbarhet i verdikjeden (støttetiltak for 1. og 2.)
 8. Leveransesikkerhet i verdikjeden

Prosess for konklusjon mht. prosjektprioriteter

1. Arbeidegruppene (Produksjon/kvalitet; Marked/salg) har hver for seg og samlet diskutert:
 - **Anbefalte prosjekter**
 - **Prosjektporteføljen fra tidligere Pelagisk strategiplan** (en oversikt over de 9 anbefalingene er vedlagt)
2. "Anbefalte prosjekter" er blitt bearbeidet, vurdert og revurdert gjennom i alt **tre arbeidsmøter**, samt ifm. arbeidet mellom møtene
3. "De 9 prosjektene fra Pelagisk Strategiplan" er blitt gjenstand for følgende analyser/anbefalinger i arbeidsgruppene:
 - Prosjekt som **anbefales videreført** på selvstendig basis
 - Prosjekter som **ikke anbefales videreført**
 - Prosjekter som **anbefales videreført i en endret form**, eller som **foreslås integrert med andre (anbefalte) prosjekter**

Anbefalinger fra gruppe: Produksjon/kvalitet

- Restråstoff-utnyttelse
- Individbasert sortering
- Utvikling av felles merking
- Nye produktforpakninger
- Utvikling av pelagisk produkt standard

En kortversjon av prosjektforslagene er i vedlegg 1
Kriterier for vurdering er i vedlegg 3

Anbefalinger fra gruppe: Marked/salg

- Nye markeder
- Markedsbasert produktutvikling
- Verdikjedesammenlikninger
- Råstoffhåndtering gjennom verdikjeden
- Utnyttelse av silderogn som produkt
- Stabil forsyning av lodde

En kortversjon av prosjektforslagene er i vedlegg 1
Kriterier for vurdering er i vedlegg 3

Oppsummering av anbefalte prosjekter for videre vurdering (med grad av tverrfaglighet)

Produksjon/kvalitet	Salg/marked
Markedsbasert produktutvikling	
Nye produktforpakninger	
Utvikling av pelagisk produkt standard	
Individbasert sortering	
Felles merking	
Verdikjedeanalyse	
Nye markeder	
Restråstoff - utnyttelse	
Red. av reklamasjoner i ferdigvarer	
Utnyttelse av silderogn som produkt	
Lodde	
KOMPETANSEUTVIKLING	

Balanse i prosjektporteføljen (1)

1. De foreslåtte 12 prosjektene har en totalramme ut 2010 på ca. 16-17”
 - Prosjektene av ”programkarakter” (spesielt Restråstoff og Markedsbasert Produktutvikling) vil ha etterfølgende faser fom 2011 med behov for potensielt store tilleggsinvesteringer
 - Det er ikke i dette forprosjektet vurdert muligheter for finansiering fra andre programmer (NFR, Innovasjon Norge, laksenæringen, etc.)
 - dette må gjøres i første fase av hovedprosjektene
2. Prosjektporteføljen har en god balanse mht.:
 - Kortsiktig effekt – langsiktig effekt
 - Produksjon/kvalitetsorientering – markedsorientering
3. En klar overvekt av prosjektene har ”brede” lønnsomhetseffekter over verdikjeden, og alle vurderes til å være av generell nytte for pelagisk bransje (ift. verdi kun for et fåtall bedrifter)

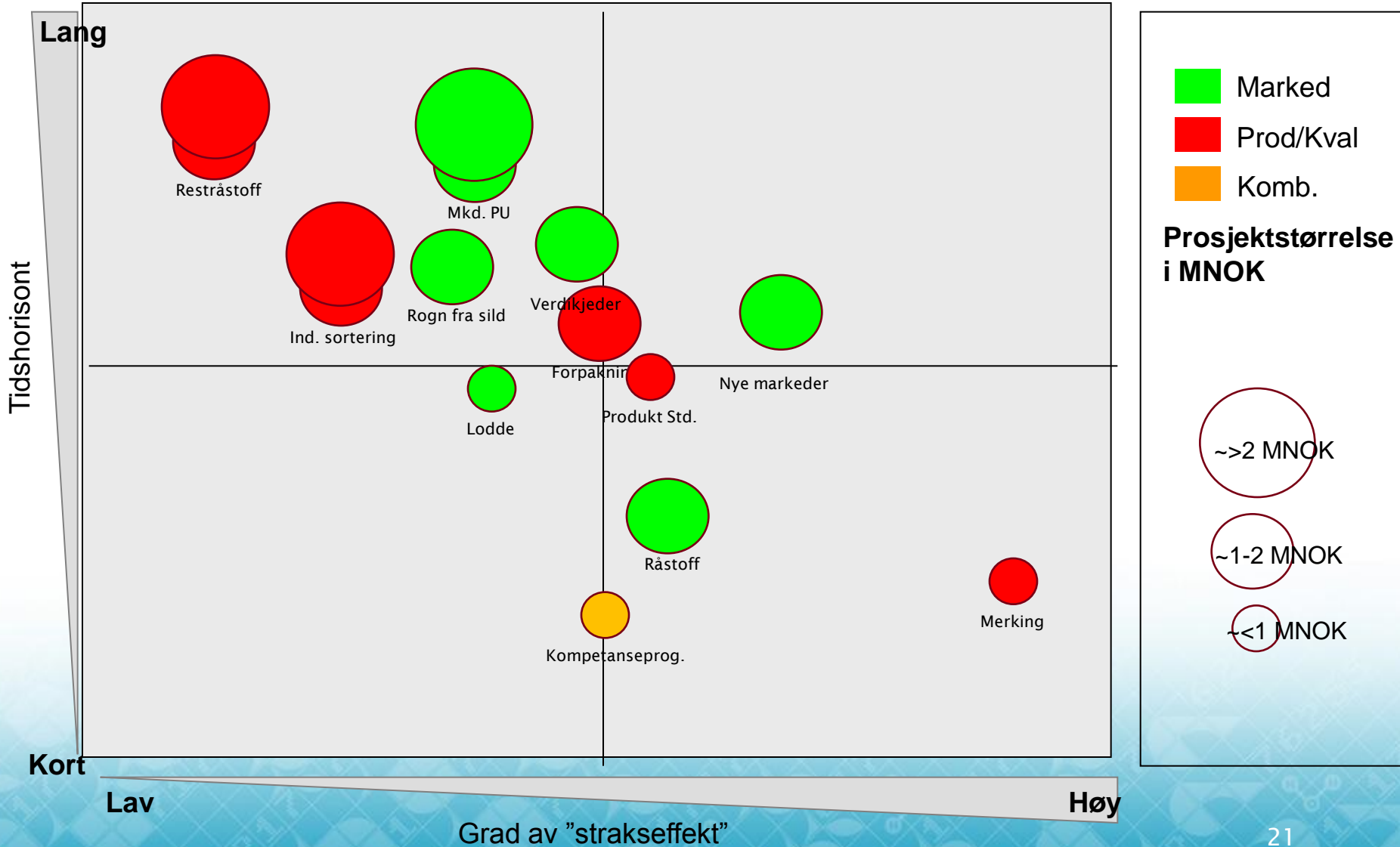
Porteføljeoversikt (1 av 3)

PROSJEKT	Tids-horisont	Grad av straks-effekt	Kostnad	Anvendelses-balanse	Verdikjede-balanse
P1: Restråstoff - Nofima	2-5 år (tot)	Lav	1,5-2'' (f1)	Prim. Prod	Smal
P1: Restråstoff - Sintef	2-5 år (tot)	Lav	1,450'' (f1)	Prim. Prod	Smal
P2: Individbasert sortering	2-3 år+	Lav	2'' av 3,7'' tot.	Prim. Prod	Bred
P3: Utvikling av felles merking	1 år	Høy	< 1''	Bred	Bred
P4: Nye produktforpakninger	2 år (+3)	Middels	1,8''	Bred	Bred
P5: Pelagisk produktstandard	2 år	Middels	1,1'' av 1,4'' tot	Bred	Bred
F1: Kompetanseprogram	1 år	Middels	Udef.	Bred	Bred
M1: Nye markeder	1-2 år	Middels	1,5''	Prim. Marked	Bred
M2: Markedsbasert produktutvikling	2-5 år (tot)	Lav	1,5'' (f1)	Bred	Prim. Prod
M3: Verdikjedeanalyse	1 år	Middels	0,975''	Prim. Marked	Prim. Prod
M4: Råstoffhåndtering	1-2 år	Middels	1,525''	Prim. Prod.	Bred
M5: Rogn fra sild	2-3 år	Lav	1,1'' + Rubin	Bred	Bred
M6: Stabil forsyning av lodde	2 år	Middels	0,825''	Prim. Marked	Bred

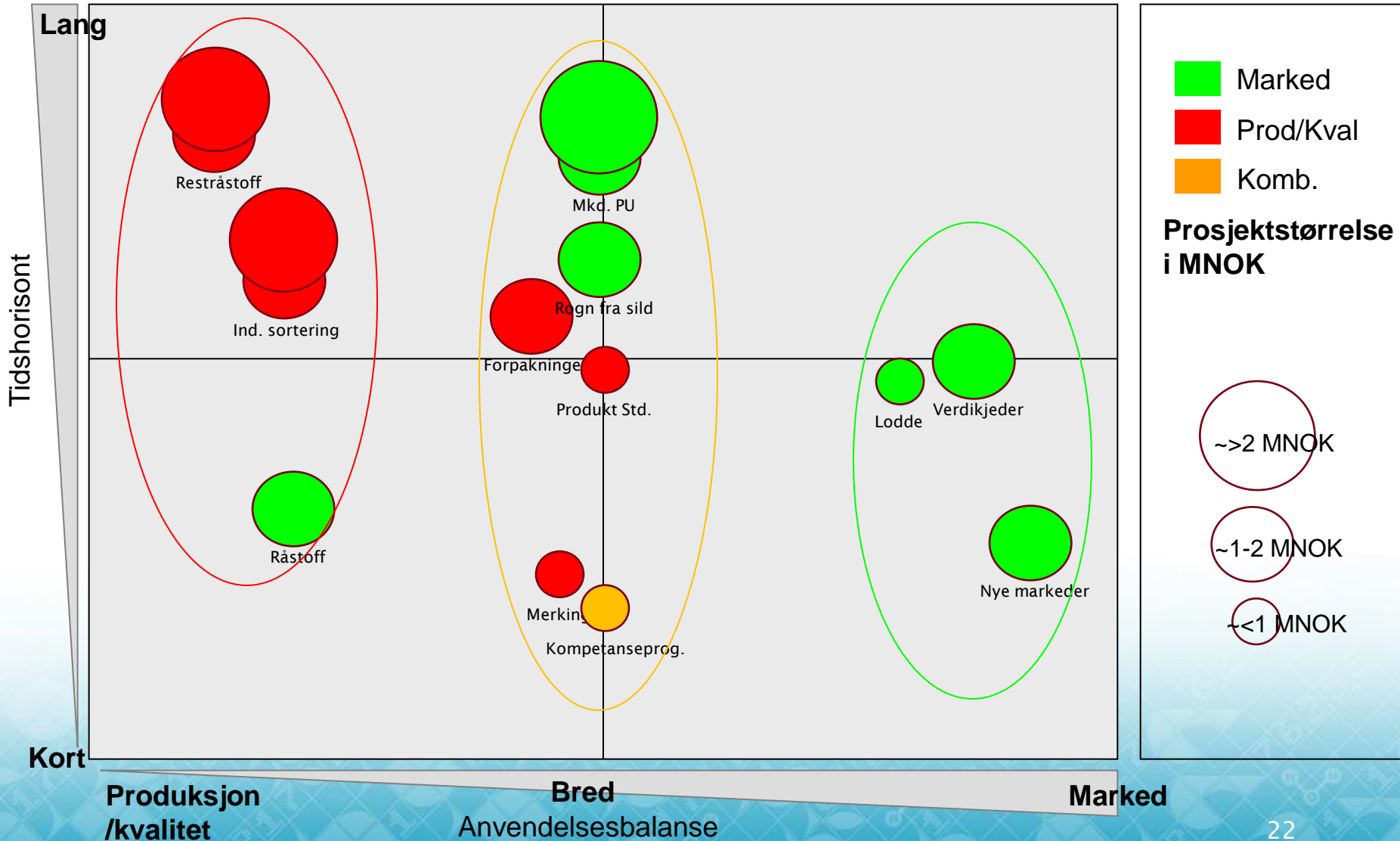
Kommentarer:

1. Med tidshorisont er ment periode frem til lønnsomhetseffekter får effekt (inkl. implementering). Forprosjektperioder kan være kortere. Eks. For P1 og M6 er "prosjektperioden" ca. 1 år, mens resten av perioden (tot) inkluderer implementering og etterfølgende faser (altså hele "programmet")
 2. Anvendelsesbalanse angir om prosjektmidlene anvendes bredt; primært innen "produksjonsutvikling" eller primært innen "markedsutvikling"
 3. Verdikjedebalanse angir om lønnsomhetseffektene oppstår bredt, primært innen "produksjon" eller primært innen "distribusjon"
- Samtlige prosjekter vurderes til å være av generell nytteverdi i hele sektoren, og dette er derfor ikke angitt separat

Vurdering (1): Tidshorisont vs. Grad av "strakstiltak"



Vurdering (2): Tidshorisont vs. Anvendelsesbalanse



Balanse i prosjektporteføljen (2)

4. Prosjektporteføljen har en god balanse mht. "programmer" ift. "prosjekter":
 - a) 2 klare "programmer" med lange totale tidshorisonter: **Restråstoff (P1)** og **Markedsbasert PU (M2)**
 - b) 6 prosjekter som har noen grad av "programkarakter", men med vesentlig kortere total tidshorisont enn a): **Individbasert sortering (P2)**, **Nye produktforpakninger (P4)**, **Kompetanseprogram (F1)**, **Nye markeder (M1)**, **Verdikjedeanalyse (M3)**, og **Rogn fra sild (M5)**
 - c) 4 prosjekter med avgrenset prosjektkarakter: **Utvikling av felles merking (P3)**, **Utvikling av pelagisk produktstandard (P5)**, **Råstoffhåndtering (M4)** og **Stabil forsyning av lodde (M6)**

5. 10 av prosjektene (av 12) vurderes å være veldefinerte nok til å kunne iverksettes innen 2 måneder, med noe ytterligere presisering av mål, leveranser, etc. Prosjektene som krever "spesialbehandling" er i særlig grad:
 - Restråstoff: Krever koordinering mellom Nofima og SIntef
 - Kompetanseprogram: Krever grundigere intern bearbeiding

6. Det er spesielle og til dels krevende **suksessfaktorer** i minst 6 av prosjektene som må ivaretas før oppstart

Porteføljeoversikt (2 av 3)

PROSJEKT	Grad av "program" orientering	Grad av "prosjekt" orientering	Behov for presisering og bearbeiding av prosjektforslaget	Suksessfaktorer mht. videreføring (utover sterk PL ...)
P1: Restråstoff - Nofima	Høy	Kun forprosjekt	Spesielt mht. samordning Nofima / Sintef	Strategisk objektivitet
P1: Restråstoff - Sintef	Høy	Kun forprosjekt		
P2: Individbasert sortering	Delvis		Lite, iverksett raskt	-
P3: Utvikling av felles merking		Høy	Lite, iverksett raskt	Prosess-kompetanse
P4: Nye produktforpakninger	Delvis		Lite, iverksett raskt	-
P5: Pelagisk produktstandard		Høy	Lite, iverksett raskt	Prosess-kompetanse
F1: Kompetanseprogram	Delvis		Må defineres	-
M1: Nye markeder	Delvis		Lite, iverksett raskt	-
M2: Markedsbasert produktutvikling	Høy		Lite, iverksett raskt	Strategisk objektivitet
M3: Verdikjedeanalyse	Delvis		Lite, iverksett raskt	Analytisk kompetanse
M4: Råstoffhåndtering		Høy	Lite, iverksett raskt	Kvalitetskostnadsfokus
M5: Rogn fra sild	Delvis		Lite, iverksett raskt	-
M6: Stabil forsyning av lodde		Høy	Lite, iverksett raskt	-

Kommentarer:

- 2 klare "programmer" med lange totale tidshorisonter: **Restråstoff (P1)** og **Markedsbasert PU (M2)**
- 4 prosjekter som har noen grad av "programkarakter", men med vesentlig kortere total tidshorison enn 1: **Individbasert sortering (P2)**, **Nye produktforpakninger (P4)**, **Kompetanseprogram (F1)** og **Rogn fra sild (M5)**
- 6 prosjekter med avgrenset prosjektkarakter: **Utvikling av felles merking (P3)**, **Utvikling av pelagisk produktstandard (P5)**, **Nye markeder (M1)**, **Verdikjedeanalyse (M3)**, **Råstoffhåndtering (M4)** og **Stabil forsyning av lodde (M6)**
- Prosjekter av kategori 1 og 2 vil/kan kreve oppfølgingsmidler utover innledende midler.** Tilgjengelighet på prosjektmidler fra andre kilder vil avklares i løpet av prosjektenes første fase

VURDERINGER AV DE TIDLIGERE PROSJEKTENE FRA "PELAGISK STRATEGIPLAN" (ENDVIGO)

Diskusjon om de tidlige ”9 prosjektene” fra Endvigo rapporten

1. Arbeidegruppene har gjort en grundig vurdering av de tidlige prosjektene
 - **De som skal videreføres som selvstendige prosjekter**
 - **De som helt eller delvis innarbeides i de nye prosjektene, men med visse endringer i vinkling og/eller fokus**
 - **De som ikke anbefales videreført**

På neste slide er dette angitt med fargekodene over

2. Ovennevnte konklusjoner er bearbeidet separat med de medlemmene av styringsgruppen som var med på utarbeidelse av konklusjonene i ”Pelagisk Strategiplan”
3. Styringsgruppen vil vurdere videre prosjektene **CashelMare** (nr. 1) og **ESS FOOD** (nr. 6) som representerer fundamentale tiltak av type ”felles brand” og ”felles salgsselskap” mht. hvordan bransjen prinsipielt ser på hensiktsmessigheten av disse initiativene

Vurdering av "de 9 tidligere prosjektene"

Produksjon/kvalitet

Nr. 2: Utvikling av sporbarhetssystem: **Ivaretas av NSSL, videreføres ikke her**

Nr. 7: Kveis/parasittkontroll: **Anbefales som del av "Individbasert sortering" og "Råstoffhåndtering gjennom verdikjeden"**

Nr. 8: Utvikling av pelagisk produkt standard: **Anbefales som selvstendig**

Begge områder

Nr. 3: Utvikling av fryseprodukter til Japan/Russland: **Vurderes videre som ledd i prosjektene "Markedsbasert produktutvikling" og "Nye produktforpakkninger"**

Nr. 4: Utvikling av functional food produkter: **Anbefales som en "senere fase" innen "Restråstoff" og konsumentdelen i "Markedsbasert PU"**

Nr. 9: Pelagisk kompetansesenter: **Anbefales selvstendig, med endret vinkling**

Salg/marked

Nr. 1: CashelMare: **Anbefales ikke videreført nå, men kan bli aktuelt i en senere fase med ref til prosjektene om "Nye markeder" og "Verdikjedeanalyse"**

Nr. 5: Shop-in-shop: **Vurderes videre som en del av "Verdikjedeanalyse"**

Nr. 6: ESS FOOD strategi: **Anbefales ikke videreført**

LØNNSOMHETSVURDERINGER

Porteføljeoversikt (3 av 3)

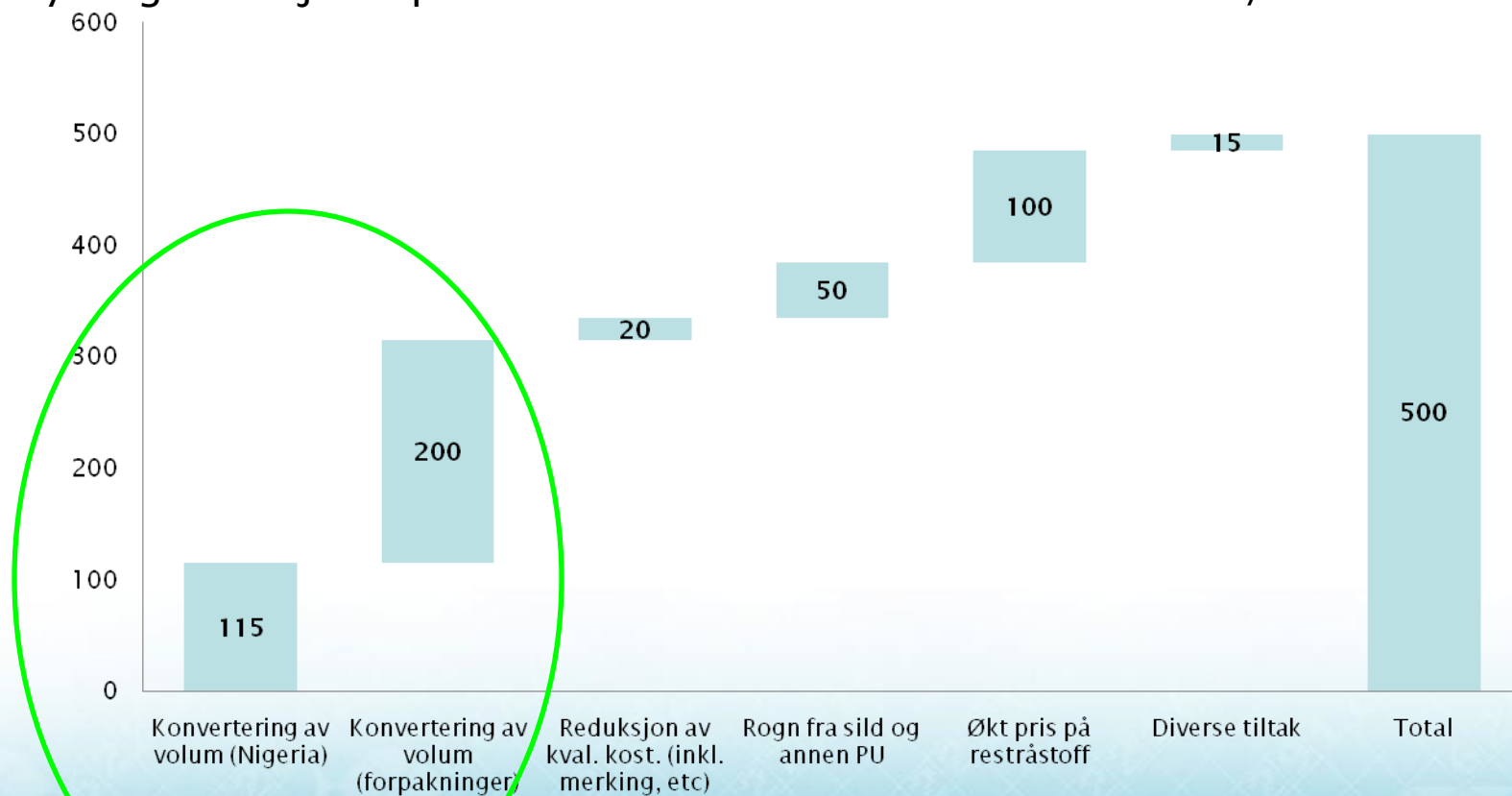
PROSJEKT	Lønnsomhetseffekter: Hvordan de oppstår og i hvilken grad ...
P1: Restråstoff - Nofima	Gjennom økt pris på restråstoff (nu 0-1 kr./kg) og evt. deltakelse i verdikjeder som nyttiggjør seg restråstoff for økt verdiskapning
P1: Restråstoff - Sintef	
P2: Individbasert sortering	Gjennom økte priser basert på segmentering av kvalitet ift. spesifikke kundekrav; gjennom kostnadseffektiv sortering av råstoff
P3: Utvikling av felles merking	Gjennom reduserte kvalitetskostnader (om-merking; retur; destruksjon)
P4: Nye produktforpakninger	Gjennom økt pris i eksisterende markeder og inngang i nye markeder som tar volum fra lavpris "bulk" markeder (Nigeria)
P5: Pelagisk produktstandard	Gjennom å skape grunnlag for merkebygging, som igjen gir grunnlag for segmentering, markedsbasert produktutvikling og merprising
F1: Kompetanseprogram	Udefinert: Langsiktig tiltak for å understøtte øvrige programmer/prosjekter
M1: Nye markeder	Gjennom inngang i nye markeder som tar volum fra lavpris "bulk" markeder (Nigeria)
M2: Markedsbasert produktutvikling	Gjennom introduksjon av produkter og konsepter med høyere margin og økt etterspørsel/flytte volum
M3: Verdikjedeanalyse	Gjennom identifikasjon områder i verdikjeden som gir grunnlag for lønnsomhetsforbedrende tiltak eller verdiskapende programmer for verdikjeden
M4: Råstoffhåndtering	Gjennom reduserte kvalitetskostnader gjennom hele verdikjeden
M5: Rogn fra sild	Gjennom produktutvikling/merpris for silderogn som et spesifikt "restråstoff"
M6: Stabil forsyning av lodde	Gjennom stabilisering av tilbud mot markedet og økt salg til konsum

Lønnsomhet i pelagisk bransje

1. Potensialet for marginforbedringer i bransjen vurderes som meget betydelig; og anslås til i området 500 MNOK+
 - Selv om det tas hensyn til nødvendige marginalinvesteringer for å realisere tiltakene, endrer ikke dette "størrelsesorden" mht. anslaget (av typen flere hundre mill. kr.)
2. Langsiktige produktutviklingstiltak og intensivert (og riktig) restråstoffsatsing er svært viktig for bransjen, men er av langsiktig karakter og representerer ikke "minste motstands vei" til økt lønnsomhet
3. De i særklasse viktigste tiltaksområdene er "Nye markeder" og "Nye forpakninger/emballasje" for å
 - Konvertere volum fra bulkmarkeder (f.eks Nigeria) til gjennomsnittsprising (+ ~ 1,75 kr./kg)
 - Øke pris pr. kg i "industrialiserte" markeder (+ ~ 2 kr./kg)
4. Svært høye påslag gjennom verdikjeden og unormalt høye forskjeller mellom råvarepris og oppnådde produktpriser hos konsument – spesielt i Vest Europa – tilsier god betalingsevne hos kundene – spesielt for sild.

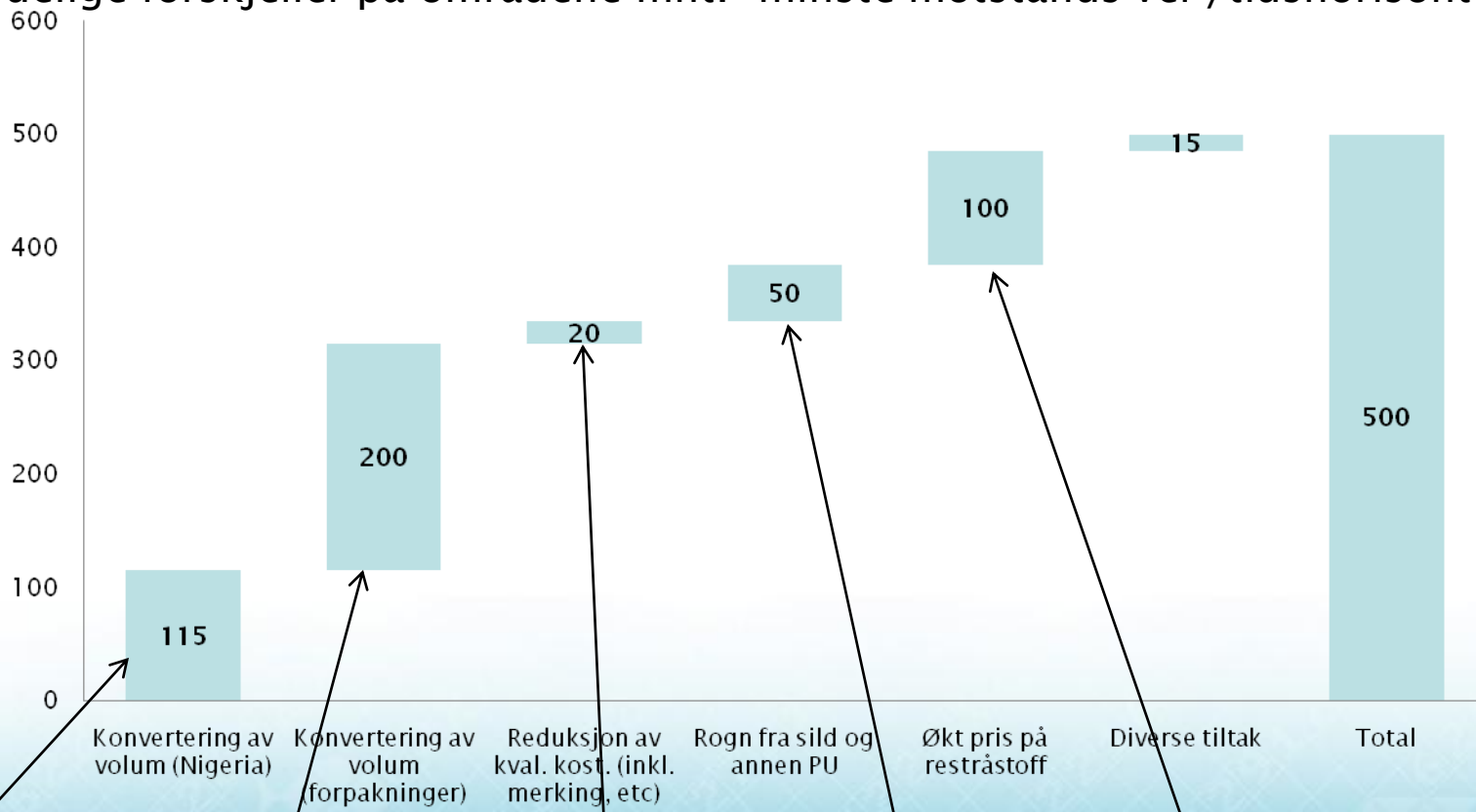
Lønnsomhetsstrategi – pelagisk bransje

Lønnsomhetspotensialet i pelagisk bransje er meget betydelig, og en marginalbetragtning av merkostnader/investeringer endrer ikke dette. Det er imidlertid betydelige forskjeller på områdene mht. ”minste motstands vei”/tidshorisonter



Lønnsomhetsstrategi – pelagisk bransje

Lønnsomhetspotensialet i pelagisk brasje er meget betydelig, og en marginal-betraktning av merkostnader/investeringer endrer ikke dette. Det er imidlertid betydelige forskjeller på områdene mht. ”minste motstands vei”/tidshorisonter



50% av Nigeria volum sild (65't) x snitt prisforskjell Nigeria - Japan (kr. 1,75/kg)

100't * snitt prisforskjell 20kg vs. 10kg forpakning (2-2,25/kg) basert på erfaring fra makrell i Japan

Bransjen måler ikke kval. kostnader, men disse er anslått til min. ca.1% av oms. basert på erfaringer fra annen industri

Rogn fra sild ca. 30-40'', PU vil generelt kunne ha meget betydelige effekter, men er av langsiktig karakter

Effekt på ca. kr. 0,40 - 0,50 pr. kj. Restråstoff (totalt ca. 240't)

ANBEFALT OPPFØLGING OG NESTE SKRITT

Videre arbeid og iverksetting (1)

Styringsgruppen

1. Styringsgruppen anbefales videreført
 - SG fungerer bra (bedre for hvert møte) og blir gradvis mer samkjørt
 - Tilbakemeldinger på at møteforumet er ønsket og ønskes videreført
2. Styringsgruppen anbefales å i sterkere grad trekke med videre i arbeidet:
 - EFF
 - NSSL
 - ... for å gi en endra bedre total verdikjedeprofil i SG fremover. Ulike modeller er mulige for å oppnå dette (deltaker, observatør, ...)
3. Det anbefales å definere følgende plan for SG's videre arbeid:
 - **Iversettingsfase** i 2009: Gradvis oppstart av enkeltprosjekter etter hvert som mandater presiseres og forutsetningene blir klare. Spesielt anbefales det å sikre "Suksessfaktorer mht. gjennomføring" før oppstart
 - **Oppfølgingsfase** i 2010 med ca. kvartalsvise møter, der milepæler avrapporteres fra oppstartede prosjekter

Videre arbeid og iverksetting (2)

Andre mekanismer utover styringsgruppen

4. Det anbefales at de enkelte prosjektene får tilgang til en referansegruppe (2-4 personer) med fagkompetanse innen området
 - Hensiktsmessighet og sammensetting vurderes på individuell basis
 - Fungerer som "sparringpartner" for prosjektledelse på det enkelte hovedprosjekt

5. Det anbefales å videreføre "en god kommunikasjonsplattform" med deltakerne i arbeidsgruppene gjennom hovedprosjektets gjennomføringsfase:
 - Bygger kompetanse i næringen (del av "Kompetanseprogram")
 - Kan fungere som "møteplass" som bygger motivasjon og forankring
 - Kan benyttes som "feedbackforum" overfor de hoved-prosjektene de har vært med på å utrede og som er blitt vedtatt

VEDLEGG

VEDLEGG 1:

- Kortversjon av anbefalte prosjekter

Oppsummering P1A: Restråstoff (Nofima)

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Restråstoffer fra pelagisk sektor har et stort ikke-utnyttet potensiale innen fremstilling av produkter rettet mot næringsmiddel-, helsekost- og fôrindustri. Type produkt, foredlingsgrad og kompleksitet vil kreve forskjellig grad av investeringer i nytt prosessanlegg og kompetanseutvikling. En systematisering av investeringsbehov knyttet opp mot alternative produktkategorier og verdiskapning vil bidra til utvikling av forretningsideer og -modeller og etablere et beslutningsgrunnlag for valg av produktutviklingsprosjekter og identifisering av områder for målrettet kompetanseutvikling. Årlig volum fra pelagisk sektor alene er i størrelsesorden 230-250.000 tonn restråstoff. Eksempelvis vil 1 kr mer per kg representere en økt verdiskapning på 250 mill. kr per år (brutto). I tillegg kommer restråstoff fra oppdrettsnæringen.

Mål og leveranser

Effekt: Økt omsetning og lønnsomhet **3**

Hovedmål: Etablere en bedriftsøkonomiske beslutningsplattform for verdiskapning og valg av produktutviklingsprosjekter

Leveranser:

- Oversikt produkttyper og verdiskapning
- Oversikt eksisterende produkter og marked
- Investeringsbehov og økonomiske analyser

Komplementær bruk innen utnyttelse restråstoff laks, tobis, kolmule og lodde.

Lønnsomhet

Lønnsomhet: Økt pris+alt. anvendelse **4**

Gevinstmål: Hovedmål i prosjektet å kartlegge lønnsomhet innen alternativ og nivå av videreforedling

Hvordan oppnå:

- Utrede aktuelle produkttyper og muligheter
- Etablere beslutningsplattform

Målemetode: Ikke konkretisert tilstrekkelig, pga forprosjekt. Betydelig potensiale

Tidsfaktorer

Time-to-market: 1 -5 år **3**

• Time-to-market er her brukt synonymt med leveranse av rapport med anbefalinger på valg av hovedprosjekter innen produktutvikling og identifisering av områder med behov for utvikling av grunnleggende generisk kompetanse og produktdokumentasjon.

Kortsiktige effekter: Begrenset. Langvarig prosjekt

Budsjett og finansiering

Kostnad: 1,5 -2 MNOK (avh. detaljgrad.) **4**

Finansiering: 100% FHF

Langsiktige generiske prosjekter ikke budsjettert (budsjetteres separat)
 Brukerstyrte produktutviklingsprosjekter søkes finansiert i samarbeid med enkeltbedrifter
Bedriftsspesifikke investeringer: Egeninnsats

Forutsetninger:
Finansieringsplan:

Diverse kriterier

Betydning for sektoren: **4**

Relevans for hele sektoren:

Beslutningsplattform for valg av retning mot høyere betalte produkt/marked.

Systematiske beslutningsprosesser

Grad av flaggskipeffekt: Direkte relevans for utnyttelse av restråstoff fra laks og hvitfisk

Implementerbarhet:

Risiko

Risiko: Begrenset **4**

Viktigste risiki:

- Usikker marked og prisinformasjon
- Usikker investeringsbehov/driftskostnader
- Markedsutvikling og konkurrenter

Motvirkende tiltak:

- Følsomhetsanalyser
- Strategi for sikring av IPR

Kompleksitetsreduksjon:

Oppsummering P1 B: Restråstoff (Sintef)

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

- Pelagisk sektor legger igjen ca. 200' t restråstoff i Norge pr. år og laksenæringen ytterligere ca. 250't. Men en økende filiteringsandel vil mengden av tilgjengelig restråstoff øke over tid. Avsetningsverdien utgjør p.t mellom 0 og 1 kr or kg pelagisk restråstoff.
- Fase 1 i prosjektet vil være et forprosjekt med fokus på å utarbeide et beslutningsunderlag for valg av videre prosessering

<p>Mål og leveranser</p> <p>Effekt: Beslutningsunderlag 3</p> <p><u>Hovedmål:</u> Utarbeide besl. Underlag for valg av videre utvikling</p> <p><u>Leveranser:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Analyse markedsforhold •Prosjektering av ulike prosesser •Øk. analyse ift valg av videre prosessering •Videre fremdrift <p>Er konkretisert – bør samkjøres med NOFIMA i et forprosjekt</p>	<p>Lønnsomhet</p> <p>Lønnsomhet: Økt pris+anvendelse 4</p> <p><u>Gevinstmål:</u> Økt inntjening på restråstoff gjennom egen prosessering</p> <p><u>Hvordan oppnå:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Økt egenutnyttelse •Utnytte verdipotensiale <p>Målemetode: Betydelig potensiale. Ikke konkretisert nok</p>	<p>Tidsfaktorer</p> <p>Time-to-market: 1-5 år 3</p> <ul style="list-style-type: none"> •Forprosjekt fase 1 ca 1 år •Videreføring i samarbeid med laksenæringa, fase 2/3 <p>Kortsiktige effekter: Ingen vesentlige kortsiktige effekter. Langvarig prosjekt</p>
<p>Budsjett og finansiering</p> <p>Kostnad: 1,450 MNOK f1+f2 3</p> <p><u>Finansiering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •FHF/FHL Maring •Skattefunn •VRI •Innovasjon Norge <p><u>Bedriftsspesifikke investeringer:</u> Må avklares nærmere</p> <p>Forutsetninger: Bør presiseres mer</p> <p>Finansieringsplan: Ikke gj. arbeidet nok</p>	<p>Diverse kriterier</p> <p>Betydning for sektoren: Høy verdi 5</p> <p><u>Relevans for hele sektoren:</u> Potensielt høy verdi for hele sektoren</p> <p><u>Grad av flaggskipeffekt:</u> Betydelig potensiale, spes i samarbeid med laksenæring</p> <p>Implementerbarhet: Vanskelig å vurdere, da dette er kun forprosjekt</p>	<p>Risiko</p> <p>Risiko: Begrenset 4</p> <p><u>Viktigste risiki:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Strategisk retning – at den er riktig •Koordinering med andre prosjekter •Eierskap fra bedriftene •<u>Motvirkende tiltak:</u> Aktiv deltakelse fra bedriftene •Forprosjekt for å sikre strategiske retning <p>Kompleksitetsreduksjon: Se over - 4</p>

Oppsummering P2 – Individbasert sortering

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

- Dagens systemer/teknologi/praksis for sortering har begrenset nøyaktighet. Dette medfører unødige kostnader, tapte potensielle inntekter og en profil med moderat kvalitetsstandard (unøyaktighet)
- Potensialet ved forbedring av overstående er betydelig i forhold til lavere kostnader, høyere inntekter og bedret markedsprofil ved å kunne fremstå med høyere kvalitetsstandard
- Teknologi som utvikles må være robust, og den må ikke begrense, men skal øke muligheter og fleksibilitet
- "Cluster"/miljøbygging rundt teknologiutvikling i norsk fiskeindustri bør styrkes, og vil bli styrket ved slik utviklingsaktivitet

<p>Mål og leveranser</p> <p>Effekt: Red.kostn/bedre markedspos. 5</p> <p><u>Hovedmål:</u> Utvikle testmodell <u>Leveranser:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Testmodell (milepæl) • Størrelsesgradering 1% nøyaktighet (3D) • Form, farge, art, skade • Delaktivitet blant flere finansieringskilder <p>Viktig prosjekt for clusterbygging rundt teknologi i norsk fiskeindustri</p>	<p>Lønnsomhet</p> <p>Lønnsomhet: Økning 100-200 mill NOK/år 5</p> <p><u>Gevinstmål:</u> Økt inntekt ved økt filetutbytte (sild) og økt inntekt ved redusert nedklassing til lavere vektklasse. Merpris for bedre sort. <u>Hvordan oppnå:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Økt utbytte og redusert nedklassing • Bedre markedsposisjon-forutsigbar kvalitet <p>Målemetode: Betydelig potensiale, definert målemetode</p>	<p>Tidsfaktorer</p> <p>Time-to-market: 5 år 2</p> <p>• Testmodell: 2011/2012. • Industriell versjon: ultimo 2014</p> <p>Kortsiktige effekter: Ingen vesentlige kortsiktige effekter</p>
<p>Budsjett og finansiering</p> <p>Kostnad: 3,7 MNOK 4</p> <p><u>Finansiering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • FHF/FHL 1+1=2 MNOK • KMB Autograde 0,8 MNOK • Egen 0,9 MNOK <p><u>Bedriftsspesifikke investeringer:</u> Industriell versjon finansieres av teknologileverandør+</p> <p>Forutsetninger: Robuste – 4/5 Finansieringsplan: Gjennomarbeidet - 4</p>	<p>Diverse kriterier</p> <p>Betydning for sektoren: Svært bra 5</p> <p><u>Relevans for hele sektoren:</u> Mer nøyaktig og aut. sortering er viktig for driftsøkonomi og markedsposisjon. <u>Grad av flaggskipeffekt:</u> Betydningsfull teknologiutvikling for norsk cluster innen fiskeindustri</p> <p>Implementerbarhet: Realistisk - 5</p>	<p>Risiko</p> <p>Risiko: Middels bra 3</p> <p><u>Viktigste risiki:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generell teknologirisk; Teknologi, biologi, kostnad • <u>Motvirkende tiltak:</u> Flere finansieringskilder • Evt justere ambisjon mhp antall funksjoner <p>Kompleksitetsreduksjon: Se over - 3</p>

Oppsummering P3: Utvikling av felles merking

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Prosjektet representerer et kortsiktig strakstiltak innen Pelagisk sektor. Råstoff er gjenstand for svært ulike merkingskrav fra forskjellige markeder og kunder. Fordi produktene lagres frosset "i bulk" uten kunde-/markedsspesifikk merking i en tid før de sendes ut, oppstår en inkonsistens mellom det kunden krever av dokumentasjon og det råstoffet som "allerede er produsert og dokumentert". Det er en tilleggsutfordring at markeders/kunders merkingskrav stadig er i endring. Utfordringen er den samme for de pelagiske produsenter som deltar i programmet. Prosjektet vil utvikle en merkingsstandard som kan anvendes av alle produsenter, og med kortsiktige og betydelig kostnadsbesparende effekter mht. kvalitetskostnader knyttet til om-merking, retur og destruksjon av partier.

Mål og leveranser

Effekt: Felles merkingsystem

5

Hovedmål: Etablert felles merkingsystem

Leveranser:

- Krav fra markeder
- Utviklet merkingsstrategi
- Etablert aksept i markedene

Lønnsomhet

Lønnsomhet: 10-25 mill./år

4

Gevinstmål: Reduksjon av kvalitetskostnader.
Meget høy payback: 20-25x

Hvordan oppnå:

- Reduksjon av om-merking
- Reduksjon av retur
- Reduksjon av destruerte partier

Målemetode: Bra – 4+

Tidsfaktorer

Time-to-market: 1 år (kort)

5

- Implementering fra 1.01.2011
- Fase 1: Krav ca. 3 mnd.
- Fase 2: Løsning ca. 2 mnd.
- Fase 3/4: Innsalg til utlandet ca. 6 mnd.
- Implementering løpende.

Kortsiktige effekter: Betydelige - 5

Budsjett og finansiering

Kostnad: 1 MNOK (lav)

5

Finansiering: Opptil 1 MNOK

- Møte-/reisekostnader
- Analyser
- Prosessarbeid

Bedriftsspesifikke investeringer: Ingen

Forutsetninger: Robuste – 4/5

Finansieringsplan: Veldefinert

Diverse kriterier

Betydning for sektoren: Svært bra

5

Relevans for hele sektoren: Sterk nytteverdi for alle pelagiske bedrifter

Grad av flaggskipeffekt: Betydelig

- Kortsiktig effekt: 1 år
- Målbar (forutsatt at utgangspunktet dokumenteres i fase 1)

Implementerbarhet: Bra/realistisk - 5

Risiko

Risiko: Begrenset/lav

4

Viktigste risiki:

- Godt samarbeid med EFF
- Godt samarbeid med Mattilsynet

Motvirkende tiltak: Dyktig proseshåndverk for å kjøre prosjektet

Kompleksitetsreduksjon: Ikke nødvendig

Oppsummering P4: Nye produktforpakninger

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Det industrielle markedet etterspør mindre forpakkingsstørrelser enn blokkfrost 20 kg, som anses for "uhåndterlig" i mange markeder. Det er i liten grad tilgjengelig kommersiell teknologi som muliggjør effektiv innfrysing i alternative forpakninger, og de ulike markedsbehovene er heller ikke forstått presist nok. Prosjektet vil innhente fakta om forpakkingsbehovene fra valgte markeder med størst potensial, og vil deretter spesifisere teknologielementer som muliggjør effektiv produksjon i alternative fryseforpakninger, og som maksimerer det pris- og leveransepotensialet som er identifisert.

Mål og leveranser

Effekt: Økt omsetning

5

Hovedmål: Fase 1: Avdekke teknologiske muligheter for nye pakningstyper

Leveranser: Fase 1: (Markedsinnput fra "Nye markeder")

- Kartlegging av teknologi (tilgang/behov)
- Definere teknologigap og utviklingsbehov/aktivitet

Viktig prosjekt for clusterbygging rundt teknologi i norsk fiskeindustri

Lønnsomhet

Lønnsomhet: Økning 145 mill NOK/år

5

Gevinstmål: Nye produkter og nye markeder gjennom differensiering med effektiv teknologi og prosess

Hvordan oppnå:

- Økt andel makrell med høyere margin (10 kg)
- Økt volum sild til eks Kina/Brasil med rel. produkt

Målemetode: Estimert 4

Tidsfaktorer

Time-to-market: 2-5 år

3

•Fase 1: Mai 2010 (markedsforhold må være avklart jan 2010).

•Fase 2: Tidsplan def i fase 1. Est.: Prototyp høst 2011

•Industrialisering: Pluss 2-3 år

Kortsiktige effekter: Bra -3

Budsjett og finansiering

Kostnad: Fase 1: 0,5 Fase 2: 1,3+ MNOK

4

Finansiering: Fase 1: FHF, Fase 2: FHF+Teknologilev.++

Bedriftsspesifikke investeringer:

Teknologileverandør med hjelpemiddelapp. Må bidra betydelig i fase 2 og industrialisering

Forutsetninger: Robuste for fase1 – 4

Finansieringsplan: Fase1 Bra -5

Diverse kriterier

Betydning for sektoren: Svært bra

5

Relevans for hele sektoren: Nytteverdien er bred i hele sektoren

Grad av flaggskipeffekt: Ja

- Kan bli "riff" om å delta som pilot
- Kan gi betydelige lønnsomhetseffekter

Implementerbarhet: Bra/realistisk - 4

Risiko

Risiko: Begrenset

3

Viktigste risiki:

- Generell teknologirisk; Teknologi, biologi, marked, kostnad
- Motvirkende tiltak: Ivareta fleksibilitet og høy automatiseringsgrad.
- Bred involvering og godt beslutningsgrunnlag.

Kompleksitetsreduksjon: Ingen spesiell - 4

Oppsummering P5: Utvikling av pelagisk produktstandard

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Produktstandarder er viktig i markeds- og salgssammenheng. Bransjen mangler enhetlige definisjon av produktet/råstoff med tilhørende kriterier. Slike produktkriterier ligger til grunn for produktutvikling (definere nye produktvarianter) og for nødvendig prosessutvikling (f.eks å definere deteksjons- og sorteringsmetodikk som samsvarer med produktdefinisjonene). I prosjektet "Pelagisk kvalitet - fra hav til fat" (2003-2006) ble det utarbeidet en elektronisk kvalitetshåndbok for pelagisk næring, hvor arbeidet med produktstandarder ble startet. Prosjektet vil bygge videre på dette arbeidet, samt kvalitetsmerkeordningen EFF administrerer. Man ser for seg en standard som omhandler både kvalitetsgradering av fisk og andre viktige kriterier (inkl. vekt) tilpasset hver enkelt produktkategori. Det anbefales også å utarbeide et eget kvalitetsmerke som forplikter næringen å følge vedtatte produktstandarder. En slik ordning gir mulighet til å fjerne prisusikkerheten i markedet, gi forutsigbarhet både for kjøper/selger og bedre omdømme i markedet ved å profilere god kvalitet. Prosjektet bør samkjøres med prosjektene: "utvikling av felles merking", "individbasert sortering" og "nye produktforpakninger."

Mål og leveranser	Lønnsomhet	Tidsfaktorer
Effekt: Fjerne prisusikkerheten i markedet	Lønnsomhet: Fjerne prisusikkerheten	Time-to-market: 2 år
5	4	4
<p><u>Hovedmål:</u> Utvikle standarder for utvalgte produkter av pelagisk fisk</p> <p><u>Leveranser:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Definerte produktstandarder for pelagisk næring, inkludert kvalitetsgradering Utvikle et kvalitetsmerke Oppdatert utgave av elektronisk pelagisk kvalitetshåndbok 	<p><u>Gevinstmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Få vekk prisusikkerheten i markedet, spesielt knyttet til vekt og kvalitet Bygge en norsk kvalitetsvare Redusere markedsreklamasjoner med 90% Mulighet for prisdifferensiering <p><u>Hvordan oppnå:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Implementering av produktstandardene i næringen og markedet gjennom etablering av kvalitetsmerke 	<ul style="list-style-type: none"> Forslag til hvilke kriterier som skal inngå i de valgte produktstandarder: juni 2010 Næringen beslutter: sept 2010 Ferdige produktstandarder og kvalitetsmerke klar for implementering: jan 2011 Implementering: 2011
Klare mål og leveranse	<p>Målemetode: Definert hvordan økt lønnsomhet skal oppnås. Må kvantifiseres mer.</p>	<p>Kortsiktige effekter: Prosjektresultater klart om ca 1 år, men resultatene skal implementeres</p>
Budsjett og finansiering	Diverse kriterier	Risiko
Kostnad: 1,430 MNOK	Betydning for sektoren: Høy	Risiko: Reell ift commitment fra bedriftene
4	4	3
<p><u>Finansiering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> FHF / FHL Pelagisk: 1,110 MNOK Egeninnsats: 320 000 NOK <p><u>Bedriftsspesifikke investeringer:</u> evt. omlegging av produksjonslinje</p> <p><i>NB. Kostnader forbundet med imp. (2011) er ikke synliggjort i budsjettet – avklares i F1 (2010). Det er avgjørende at F2 gjennomføres hvis prosjektet igangsettes, og at det blir hensyntatt i bud. til FHF for 2011.</i></p>	<p><u>Relevans for hele sektoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bedre omdømme i markedet ved å bygge norsk kvalitetsvare Økt konkurransedyktighet Redusere reklamasjoner relatert til produktavvik Pris-, produkt- og kvalitetsdifferensiering <p><u>Grad av flaggskipeffekt:</u> Dette vil gi et godt kommunikasjonsredskap mot markedet og styrke den overordnede kommersielle utvikling i pelagisk sektor.</p>	<p><u>Viktigste risiki:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Produktstandardene ikke blir nok forpliktende for industrien <p><u>Motvirkende tiltak:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pelagisk næring må ha eierskap til prosjektet Tett dialog med næringen gjennom hele prosjektperioden og næringen beslutter Etablering av kvalitetsmerke for pelagisk fisk
<p>Forutsetninger: Robuste – 4/5</p> <p>Finansieringsplan: OK, eks imp. kostnader</p>	<p>Implementerbarhet: Realistisk hvis en lykkes med å få commitment fra bedriftene</p>	<p>Kompleksitetsreduksjon: Prosess som aktivt involverer bedriftene</p>

Oppsummering M1: Nye markeder

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Norsk eksport av pelagisk fisk er konsentrert mot noen få markeder som tar store volumer, slik som Russland, Ukraina og Japan. En potensiell risiko for næringen er at ett eller flere av disse sentrale markedene av ulike årsaker kan falle bort eller svekkes. Det er derfor viktig at næringen utvikler nye markeder. Vi argumenterer for å starte en satsing på nye markeder med studier av tre landområder: Kasakstan/Usbekistan, Brasil og Egypt. Fokus er i første rekke på sild, men det er et mål også å undersøke mulighetene for introduksjon av andre pelagiske fiskeslag. (Dersom forstudien tilsier det, eller styrings-/referansegruppen ønsker det, kan markedene omprioriteres).

Mål og leveranser

Effekt: Økt omsetning og bedre priser

Hovedmål: Målet med prosjektet er å fremskaffe informasjon om nye markeder som gir norsk pelagisk industri et grunnlag for å foreta optimale valg og prioriteringer med hensyn til sine markedsstrategier.

Leveranser: Å fremskaffe markedsinformasjon slik at den er lett tilgjengelig for industriens strategiske prosesser. Å hurtigst mulig avdekker geografiske områder som ikke er aktuelle/modne for markedsframstøt. Å vurdere mulighetene for å utvikle nye produkter.

Lønnsomhet

Lønnsomhet: Økning fra år 2

Gevinstmål: Økte priser for (spesielt små sild) i nye markeder; anslagsvis 10 %. Det leder til mindre tilførsel til hovedmarkedene, og dermed økte priser også der; anslagsvis 3-5 %. Bedre spredning og mindre risiko totalt sett.

Hvordan oppnå:
 •Økt kunnskap, bedre strategier og samarbeid

Målemetode:

Tidsfaktorer

Time-to-market: 1-2 år

•Ny markedsinfo kan implementeres løpende av industrien. Etter forstudien (ved årsskiftet) vil det være tilgjengelig viktig informasjon. Fase 1 varer ut 2010, og ytterligere markedsinfo vil være tilgjengelig mot slutten av året og kan implementeres i 2011. I den grad det må gjøres større tilpasninger vil implementeringen komme i fase 2; 2012-2013.

Kortsiktige effekter:

Budsjett og finansiering

Kostnad: Fase 1: 1,54 MNOK

Finansiering: Fase 1
 •FHF: 1 540 000 NOK

Bedriftsspesifikke investeringer: Vil avhenge av om markedet fordrer nye produkter, men sannsynligvis dreier det seg i utgangspunktet om små investeringer knyttet til markedsbesøk, tester og strategiutforming.

Forutsetninger:
Finansieringsplan:

Diverse kriterier

Betydning for sektoren: Meget høy

Relevans for hele sektoren: Kunnskap om markedet kan nyttiggjøres av hele sektoren.
Grad av flaggskipeffekt: Meget bra
 •Utvikling av nye markeder gir svært synlige effekter på eksportstatistikken.

Implementerbarhet:

Risiko

Risiko: Begrenset

Viktigste risiki:

- Markedet er ikke egnet/modent for fremstøt.
- Institusjonelle barrierer hindrer suksess.
- Industrien vil ikke forplikte seg i markeder med små volum.

Motvirkende tiltak: Kunnskap om markedet vil forhindre at industrien satser forgjeves. Motivasjon er viktig.

Kompleksitetsreduksjon:

M2: Markedsbasert produktutvikling

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Den pelagiske industrien fungerer i dag primært som en råvareleverandør, som i liten grad tar del i verdiskapingen og produktutvikling som skjer på pelagiske produkter i utlandet. Ved å utvikle nye pelagiske produkter som er tilpasset dagens marked og markedskrav, kan den pelagiske industrien snu denne utviklingen og øke lønnsomheten. Gjennom produktutvikling kan man nå nye segmenter i markedet, samtidig som man tar ut en større del av verdiskapingen i verdikjeden. Prosjektet har som mål å komme med markedsinformasjon og forslag til produktkonsepter som gjør det mulig for industrien å utvikle nye lønnsomme produkter

Mål og leveranser

Effekt: Økt lønnsomhet

5

Hovedmål: Øke lønnsomheten i pelagisk sektor gjennom utvikling av nye produkter

Leveranser:

- Kartlegging av barrierer og innhenting av markedsinformasjon for produktutvikling
- Utvikling av nye produktkonsepter
- Workshop for utvelgelse av produkter for utvikling

Lønnsomhet

Lønnsomhet: Ingen økning fase 1

2

Gevinstmål: Målet med første fase i prosjektet er å komme frem til konkrete produkter som kan utvikles.

Hvordan oppnå:

- Lønnsomhet i prosjektet vil først komme når nye produkter er ferdig utviklet

Målemetode: Godt målbart i definerte prosjekter – før dette meningsløst

Tidsfaktorer

Time-to-market: 3-5 år

1

- En markedsbasert produktutviklingsprosess fordrer at man sikrer seg at produktene som utvikles både tilfredsstillende markedets behov og samtidig er lønnsomt for bedriftene som produserer det.
- Tidsrammen avhenger av kompleksiteten til produktet

Kortsiktige effekter: Ikke lagt inn, men kan komme avhenger av bedriftene

Budsjett og finansiering

Kostnad: Fase 1: 1,475 MNOK

3

Finansiering:

- FHF: 1.475.000

Bedriftsspesifikke investeringer:

- Avhenger av produktene som utvikles

Forutsetninger:

Finansieringsplan:

Diverse kriterier

Betydning for sektoren: Meget bra

5

Relevans for hele sektoren: Den generelle kunnskapen om markedene som undersøkes kan nyttiggjøres av hele sektoren. Økning i råvarepris gagnar hele sektoren.

Grad av flaggskipeffekt: Meget bra

- Utvikling av nye produkter bidrar i tillegg til økt lønnsomhet samt spre risiko til aktørene

Implementerbarhet: Helt prosjektavhengig

Risiko

Risiko: Avhengig av nytt produkt

4

Viktigste risiki:

- Produktutvikling er dyrt, kompleksitet
- Handelsbarrierer samt bedriftsinterne barrierer
- Motvirkende tiltak: Tett oppfølging av produktutviklingsaktivitet i bedriftene.

Kompleksitetsreduksjon:

M3 - Verdikjedesammenlikninger

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Pelagisk konsumindustri leverer i dag store mengder sild og makrell av meget god kvalitet til mange markeder, og som konsumenter har stor betalingsvilje for. Men denne verdiskapingen foregår i liten grad i Norge.

I verdikjeder for en del andre fiskeslag, har råvareprodusentene lykket med å ta hånd om en større del av verdiskapingen. Dette gjelder i stor grad også for verdikjeder for en del kjøttvarer, som for eksempel kylling. I dette prosjektet skisserer vi derfor en sammenligning av verdikjeder for sild og makrell, med verdikjeder for laks og kylling, for å identifisere muligheter for økt verdiskaping og økt lønnsomhet for pelagisk konsumindustri.

<p>Mål og leveranser</p> <p>Effekt: Økt omsetning 3</p> <p><u>Hovedmål:</u> Større verdiskaping gjennom å utvikle næringens rolle i ulike verdikjeder for pelagisk fisk</p> <p><u>Leveranser:</u> Pris- og marginkartlegging i ulike verdikjeder Studier av verdikjederoller Identifikasjon av strategier for å øke industriens plass og rolle i verdikjeden</p>	<p>Lønnsomhet</p> <p>Lønnsomhet: Økte marginer 4</p> <p><u>Gevinstmål:</u> Betydelig lønnsomhetspotensial for de volumer hvor man klarer å få kontroll lenger fram i verdikjeden. Driftsmarginer økes fra 2 % til 10 %</p> <p><u>Hvordan oppnå:</u> Det er slike tiltak vi ønsker å identifisere i prosjektet! Tettere relasjoner kan for eksempel gi lavere transaksjonskostnader og økt lojalitet</p> <p>Målemetode: Marginutvikling – valgte prosjekter</p>	<p>Tidsfaktorer</p> <p>Time-to-market: 1 - 2 år 2</p> <p>Milepæler underveis: Pris- og marginkartlegging fullført: valg av innretning videre Referansegruppen bestemmer endelig innretning av prosjektet og eventuell oppfølging</p> <p>Kortsiktige effekter: Kunnskap om ulike verdikjeder Bevissthet om verdiskapingspotensial Anvendelse av prisbilder i forhandlinger</p> <p>Kortsiktige effekter: Lite definerbart pt.</p>
<p>Budsjett og finansiering</p> <p>Kostnad: 975 000 NOK 3</p> <p><u>Finansiering:</u> FHF 100 %</p> <p><u>Budsjett</u> 2009: 125.000 2010: 850.000 SUM: 975 000</p> <p>Forutsetninger: Finansieringsplan:</p>	<p>Diverse kriterier</p> <p>Betydning for sektoren: Meget høy 5</p> <p>Vurdering av prosjektverdi for hele sektoren: Prosjektet kan på sikt påvirke hele sektoren</p> <p>Vurdering av prosjektets "flaggskipeffekt": Bedrifter som lykkes vil i stor grad oppfattes som flaggskip</p> <p>Forutsetninger for implementeringskraft: Implementering avhengig av næringen</p> <p>Tiltak for å sikre god implementering: Deltakelse og engasjement fra næringen gjennom referansegruppen. Forskere som er lydhøre for referansegruppen innspill...</p> <p>Implementerbarhet: Helt prosjektavhengig</p>	<p>Risiko</p> <p>Risiko: Begrenset 4</p> <p>Viktigste risiki</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Svakt engasjement fra næringen 2. Manglende innsyn i sammenlignbare verdikjeder <p>Effekt på prosjektresultater dersom inntreffer Ad1: Økt kunnskap, men ingen implementering Ad2: Vanskelig å sammenligne, lite læringspotensial</p> <p>Anbefalte motvirkende tiltak Ad1: Engasjert og motivert referansegruppe</p> <p>Kompleksitetsreduksjon: Liten i prosjektet</p>

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Prosjektet skal beskrive markedskrav til kvalitet, dokumentere kvalitetsfeil, etablere årsakssammenhenger og prøve ut tiltak som kan forebygge at feil oppstår. Målet er å øke lønnsomheten i pelagisk sektor gjennom reduserte feilkostnader og markedsriktig produktkvalitet som betinger bedre pris. Det blir fokusert på de kvalitetsavvik som aktørene i kjeden peker ut som viktigst å fjerne. Det inngår også å arbeide med strategier for å oppnå bedre image og pris for norske pelagiske produkter.

<p>Mål og leveranser</p> <p>Effekt: Økte priser 4</p> <p><u>Hovedmål:</u> Å øke lønnsomheten i pelagisk sektor gjennom å bidra til reduserte feilkostnader, færre reklamasjoner og produktkvalitet tilpasset markedet</p> <p><u>Leveranser:</u> Beslutningsgrunnlag for å iverksette tiltak som kan fjerne alvorlige kvalitetsfeil og feilkostnader. Tiltakene prioriteres ut beste effekt med hensyn til å fjerne "kostbare" kvalitetsfeil på råstoff og produkter. Primære brukere av et slikt beslutningsgrunnlag er fiskerfartøy, foredlingsbedrifter og utstyrsprodusenter.</p>	<p>Lønnsomhet</p> <p>Lønnsomhet: Økt lønnsomhet 4</p> <p><u>Gevinstmål:</u> Skape grunnlag for tiltak som styrker lønnsomheten i alle ledd i verdikjeden</p> <p><u>Hvordan oppnå:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Reduserte feilkostnader Færre reklamasjoner Bedre priser Styrket konkurransekraft <p>Målemetode: Måles per prosjekt – bør være greit å definere når vi har grunddata</p>	<p>Tidsfaktorer</p> <p>Time-to-market: 1-2 år 4</p> <p>• 1 til 2 år</p> <p>Kortsiktige effekter: Kan tas ut hurtig på lett definerte case</p>
<p>Budsjett og finansiering</p> <p>Kostnad: 1 525 000 2</p> <p><u>Finansiering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •FHF: 1 525 000 NOK <p><u>Bedriftsspesifikke investeringer:</u> Avhenger av de funn og tilrådninger som kommer ut av prosjektet</p> <p>Forutsetninger:</p> <p>Finansieringsplan:</p>	<p>Diverse kriterier</p> <p>Betydning for sektoren: Meget høy 5</p> <p><u>Prosjektet har relevans for hele sektoren inklusive utstyrsløvere.</u></p> <p><u>Prosjektet antas å ha en høy grad av flaggskipeffekt.</u></p> <p>Implementerbarhet: God – bør gi praktiske resultater</p>	<p>Risiko</p> <p>Risiko: Begrenset 4</p> <p><u>Viktigste risiki:</u> Får ikke tilgang på opplysninger og data hos bedrifter og kunder i markedene. Vanskelig å etablere entydige sammenhenger mellom kvalitetsfeil og årsak. De prioriterte tiltakene blir vanskelige å gjennomføre (kostbart, krever spesiell kompetanse, teknisk vanskelig, nødvendig utstyr finnes ikke).</p> <p><u>Motvirkende tiltak:</u> Samarbeid og koblinger mot tidligere forskningsarbeid. En kritisk og industrirelevant referansegruppe.</p> <p>Kompleksitetsreduksjon:</p>

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Sildebestanden på stabilt høyt nivå gir langsiktig potensial for store kvantum av rogn og melke som i dag er lite utnyttet. Økende filetandel av total produksjon gir forutsetninger for industriell utnyttelse. Silderogn er rik på næringsstoffer og er ernæringsmessig svært interessant. Flere helsekostprodukter har silderogn som ingrediens. Silderogn har et eksisterende globalt marked som konsumprodukt som norske leveranser kan selge til. Potensial også for rogn som råvare til biokjemisk industri.

Mål og leveranser

Effekt: Økt omsetning

5

Øke anvendelse av silderogn
Effektivisere utstyr og prosesser for prosessering av rogn
Klarlegge produktkrav og markedsprefranser
Optimalisere produktkvalitet av umoden rogn

Lønnsomhet

Lønnsomhet: Økning med 1%

2

20 % anvendelse av tilgjengelig rognkvantum kan øke brutto omsetning av total rognmengde fra NOK 17 mill til NOK 81 mill.

Målemetode: Bra - 4

Tidsfaktorer

Time-to-market: 2 år

1

- Prosjektet kan starte umiddelbart. Utprøving og testing av prosesslinjer kan bygge på eksisterende kompetanse i hos Sintef F&H samt deler av industrien.
- Aktiv industrideltakelse sikrer full implementering i løpet av 2 år.

Kortsiktige effekter: Betydelige - 4

Budsjett og finansiering

Kostnad: 1.0 – 1,5 mill

3

Finansiering:

FHF Pelagisk satsing: 1 -1,1 mill
RUBIN: ca 0,2 – 0,3 mill

Forutsetninger: Robuste – 4/5

Finansieringsplan: Robust 4/5

Diverse kriterier

Betydning for sektoren: Svært bra
Prosjektet er direkte relevant for dagens industri i Norge. Rogn til konsum har en betydelig omfang i flere alternative markeder. Rogn og melke som råstoff til biokjemisk industri har et utviklingspotensial

5

Implementerbarhet: Bra/realistisk - 4

Risiko

Risiko: Begrenset

4

Svikt i markededene for sildefilet av vintersild vil gi begrenset volum av rogn.

Kompleksitetsreduksjon: Ingen spesiell - 3

Strategisk begrunnelse – grad av konsistens mot sektorens hovedutfordringer og potensialer

Lodda forvaltes i dag som et "av og på"- fiske. Det innebærer at det enkelte år tas store volum, mens det i andre ikke fanges lodde. En slik forvaltningsstrategi innebærer store utfordringer for næringsaktørene både når det gjelder kapasitets- og markedstilpasning. Samtidig er det mest verdifulle markedet knyttet til et relativt lite volum av konsumprodukter fra loddebestanden. En alternativ høstingsstrategi for lodda, innenfor en biologisk bærekraftig ramme, vil derfor være å høste et stabilt, men begrenset volum av lodde, skreddersydd for konsumproduksjon. I dette notatet beskrives et prosjekt som skal kartlegge verdiskapningspotensialet i de to alternative formene for forvaltning av loddebestanden.

Mål og leveranser

Effekt: Økt lønnsomhet

4

Hovedmål: Øke inntektene fra loddebestanden. Skape kontinuitet i leveransene til viktige konsummarkeder.

Leveranser:

Historisk gjennomgang av reguleringene.
Kartlegging av økonomisk betydning av konsumloddeproduksjonen.
Forslag til reguleringsopplegg.

Tydelig prosjektdefinisjon og mål

Lønnsomhet

Lønnsomhet: 25% bedre priser

4

Gevinstmål: Øke oppnådde priser med 25% vs oppnådd nivå i 2009 gjennom økt andel av lodda mot konsummarked + bedre pris i dette markedet.

Oppnå:

Økt andel lodde til konsumprodukter.
Kontinuitet i årlige kvoter.
Presisjon i fisket og råvarekvalitet

Målemetode: Salgs & prisstatistikk

Tidsfaktorer

Time-to-market:

2

• Det vil avhenge av myndighetenes vilje til å diskutere endringer i forvaltningsregime + implementere dette.

Kortsiktige effekter: Lite relevant jfr over

Budsjett og finansiering

Kostnad: 825 000

5

Finansiering:

•FHF 825 000

Bedriftsspesifikke investeringer: Ingen direkte tilknyttet prosjektet.

Forutsetninger: Meget veldefinert

Finansieringsplan:

Diverse kriterier

Betydning for sektoren: Meget høy

4

Prosjektet har relevans for den del av flåte og industri som driver med lodde.

Prosjektet antas å ha en høy grad av flaggskipeffekt.

Implementerbarhet: Politisk styrt

Risiko

Risiko: Politisk + Biologisk variasjon

3

Viktigste risiki:

Biologisk variasjon.

Prioritering mellom ulike bestander.

Fordeling mellom fartøygrupper.

Motvirkende tiltak: God dokumentasjon av markedspotensialet ved ulike høstningsstrategier.

Gradvis oppbygging av marked og uttak.

Presisjon ut uttak og presisjon mhp

kvalitet

Kompleksitetsreduksjon: Lite som kan gjøres utover å få frem pedagogisk dokument.

VEDLEGG 2:

- Prosjektmandat, prosjektplan og styringsmodell

Overordnet målsetning med forprosjektet

- **Mål forprosjekt: Utarbeide en forankret handlingsplan for hovedprosjektet som iverksettes høsten 2009**

Økt lønnsomhet i pelagisk sektor

- For å oppnå definert mål foreslås følgende hovedaktiviteter
 - Etablere en utviklingsstrategi for Pelagisk Sektor med hovedvekt på pelagisk konsumindustri
 - Etablere omforent mål og begrunnelse for hovedprosjekt
 - Begrunne prioriteringene gjennom nødvendige analyser/sammenstilling av gjennomførte analyser
 - Definere leveranser og hovedspørsmål for besvarelse i hovedprosjektet
 - Utarbeide detaljert prosjektplan – overordnet og for valgte delprosjekter
 - Foreslå budsjett og finansieringsalternativer for delprosjekter som kan koordineres mot relevante organer
 - Identifisere kritiske faktorer for hovedprosjektgjennomføringen
 - Skape en god samarbeidsarena i bransjen: mellom aktører, og mellom aktørene og relevante/utvalgte organisasjoner for bransjen

Overordnet rammeverk

FORPROSJEKT Medio mars – 01.10.09

HOVEDPROSJEKT – høst 09 – høst 2012

Maj/juni

Juni/august

September

Premisser

- Etablere mål for forprosjekt
- Prosjektplan, organisering forprosjekt
- Styringsmodell
- Intervju med nøkkelpersoner
- Annen nødvendig kartlegging/analyse



- Oppnå stabil forståelse av nåsituasjonen

Føringar Mål HP

- Utarbeide strat. pri. for utvikl. prosjekter innen pelagisk sektor
- Detaljere ambisjoner med hovedprosjekt; kriterier for valg
- Utarbeide delprosjekter; inkl forslag fra Pel For.



Utforme konkrete forslag som styringsgruppen kan ta stilling til

Konkretisering av HP

- Definere leveranser og hovedspørsmål for besvarelse
- Valg; delprosjekter, herunder forslagene fra Pel Forum
- Utarbeide prosjektplan og rammeverk for HP
- Definere KSF
- Tidsplan
- Mulig finansiering
- Kommunisere vurderinger og konklusjoner med øvrig bransje

Delprosjekter /tiltak

Delprosjekt/tiltak 1

Delprosjekt/tiltak 2

Delprosjekt/tiltak 3

Delprosjekt/tiltak 4

Delprosjekt/tiltak...

- Organisering, ledelse og styringsmodell

- Strategi - Konseptevaluering

Forankring

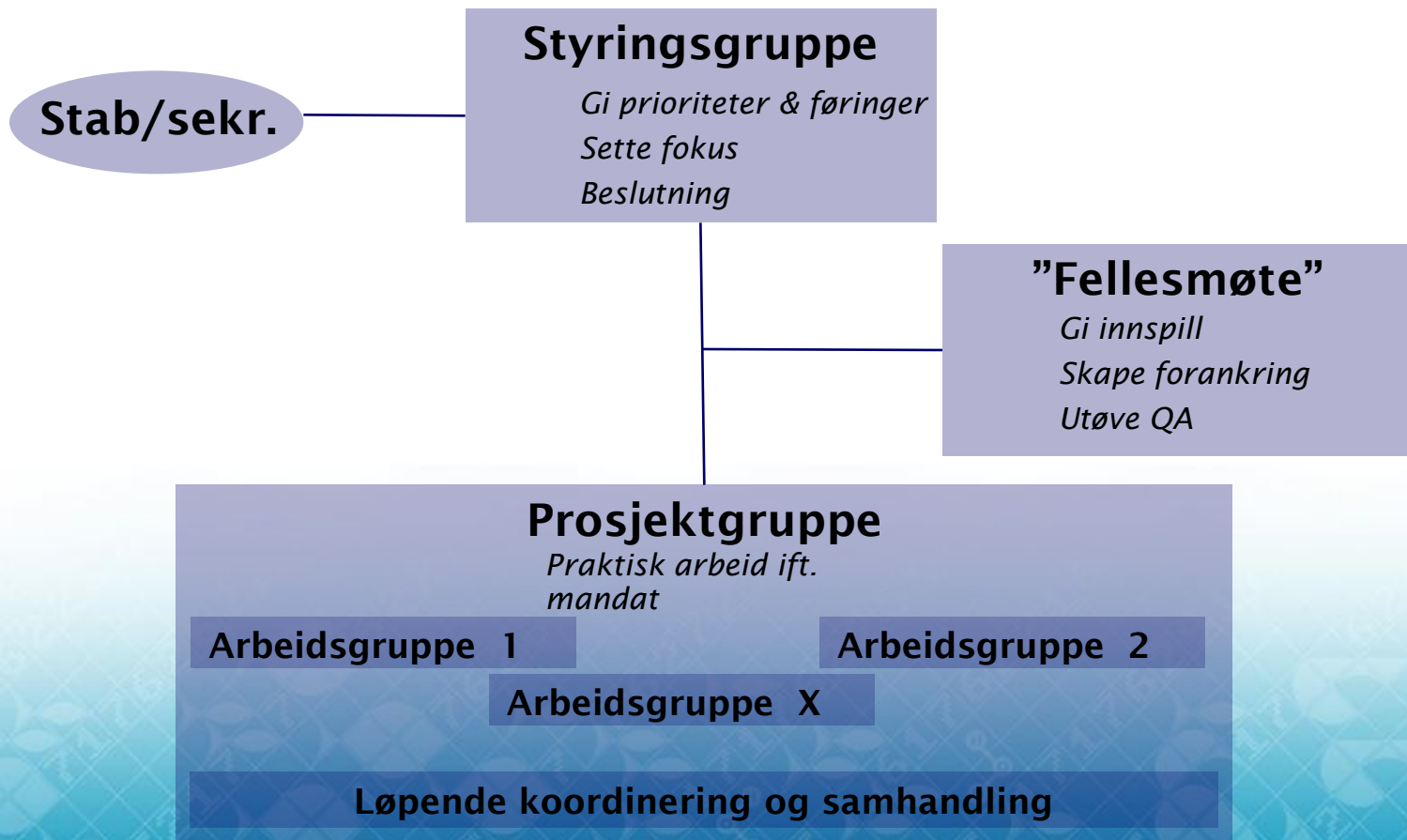
Samarbeid

Prosjektledelse

Kommunikasjon

Styringsmodell -prosjektorganisering

For å sikre god forankring og en effektiv prosess er det lagt opp til følgende styringsmodell for forprosjektet



Styringsgruppens holdninger

oppsummering av intervjuer med medlemmene

Forprosjekt

- Høy grad av samstemthet om mål
 - Behov for spesifisering av analysebehov
- Viktig at det skapes en samarbeidsarena; møtene i SG må være gode!
- Ønske om å få frem delprosjekter som "flytter næringen videre"

Hovedprosjekt

- Økt lønnsomhet som overordnet mål – resultater må kunne dokumenteres
- De aller fleste ønsker høyt fokus på markedsorienterte prosjekter
- Produkt/kvalitetsstandarder, Effektivisering, Nye produkter, ny teknologi , og restråstoff også omtalt som temaområder
- Prosjektene må i sum favne hele bransjen
- God kvalitet/høyt eierskap til noen prosjekter isteden for mange prosjekter
- Innkjøpssystemet bør defineres ut av arenaen for dette prosjektet.

Styringsgruppens holdninger (2)

oppsummering av intervjuer med medlemmene

Organisering

- SG må få fullmakt til å styre; må fremstå som en kravstor kunde overfor forskningsmiljøene og andre leverandører inn til prosjektet
- Eierskap til prosessene i bedriftene også på operativt ledernivå
- Tydelig (dokumenterbar) kost/nytte
- Bidragsytere må defineres ut fra prosjektenes behov

Læringspunkter

- Viktig å få med alle aktører; ikke fungert godt nok innen pelagisk
- Mange konkrete erfaringer fra tidligere prosjekter i bransjen som kan gi gode og dårlige referanser

Fallgruver

- Manglende engasjement hos bedriftene
- Manglende konkrete resultater – realisme i prosjektene
- Mangel på pådriverorientert & kontinuerlig prosjektledelse

VEDLEGG 3:

- Drøfting av kriterier for vurdering
av prosjektforslag

Innledende bemerkninger

- Kriteriene skal brukes for valg. De vil gi input til alle som skal utforme prosjektforslag.
- Kriteriene vil være grunnlag for måling og oppfølging av prosjektene i etterkant.
- Dette memo representerer en kvalitativ beskrivelse av vedtatte kriterier; det vil også bli laget en rapporteringssystematikk

Kriterier - overordnet

- Lønnsomhet
- Implementerbarhet
- Time to market – kortsiktige effekter
- Nødvendige investeringer
- Kompleksitet/risiko
- Individuelle prosjektmål
- Verdi av prosjektet for sektoren som helhet
- Sektormotivasjon
- Verdikjedekonsekvenser

Lønnsomhet

- Overordnet mål for arbeidet
- Må reflekteres tydelig i prioriteringer og krav til støtteberettigede prosjekter
- Forutsetningene for å måle lønnsomhet vil variere mellom prosjekter
- Vesentlig enklere å definere teoretisk enn i praksis
 - Nesten umulig å forestille oss at vi klarer å finne frem til reelle kontantstrømeffekter for bedriftene av hvert prosjekt
- Ligger stor pedagogisk effekt av å fokusere lønnsomhetsbegrepet uavhengig av oppnådd presisjon – vil konkretisere prosjektene og gjøre dem mer anvendelige for bedriftene.

...lønnsomhet

- Konkrete krav til beskrivelse av lønnsomhet:
 - Kvantitativ & kvalitativ beskrivelse
 - Måles i 5 års perspektiv (utover dette altfor spekulativt)
 - Anslåtte effekter for bransjen på følgende nivåer:
 - Omsetning
 - Marginnivå (DB)
 - EBIT (Driftsresultat)
 - NPV (nåverdi)
 - Usikkerhet og oppfølgingsmuligheter kommenteres eksplisitt

Supplerende individuelle prosjektmål

- Ofte slik at prosjektets vellykkethet kan måles gjennom andre målbare elementer enn ren lønnsomhet.
- Slike mål kan fungere konkret operativt og støttende i styringen av det enkelte prosjekt.
- Mulige mål - eksempler:
 - Antall bedrifter som implementerer et resultat.
 - Utvikling i markedsandel
 - Prisutvikling
 - Relativ sortimentsutvikling
- Denne type mål bør etableres individuelt per prosjekt.

Implementering

- Bedømmelse av kompleksitet i samt evne og mulighet til å integrere prosjektet inn i bedriftenes operative virksomhet
 - Kulturelt
 - Kompetanse
 - Finansielt
- Kriteriet skal sikre bevissthet rundt at prosjektet organiseres på en tilstrekkelig måte med tanke på å få frem ønskede resultater, samt at vi sikrer nødvendig motivasjon og kunnskapsnivå for resultat anvendelse i bedriftene.

Time to market – kortsiktige effekter

- Måle tiden som er nødvendig før et prosjekt kan gi kommersielle resultater.
 - Gir mulighet for å hente ”early wins”
 - Langt tidsperspektiv er i seg selv et risikoelement
- Fordele tidslinjen faser i arbeidet før kommersielle resultater
 - Forskings/utviklingsarbeid
 - Investeringer/annen prekommersiell forberedelse hos bedriftene
 - Kommersialisering

Investeringer

- Nødvendige investeringer i forskning og utvikling frem til ”kommersialiserbart” resultat
- Nødvendige investeringer hos bedrift før anvendelser:
 - Fysiske investeringer
 - Kompetansebehov
 - Andre tilpasninger

Kompleksitet/risikoforhold

- Oppsummering av kritiske forutsetninger for at prosjektet skal gi økt lønnsomhet
- Gjennomgang av de viktigste risikoforhold
 - Bedømmelse av disse
 - Behov for at prosjektet må kjøres i delprosjekter
 - Gir mulighet for å evaluere risiko underveis & korrigere kurs samt evt stoppe prosjektet
- Spesifikk vurdering av risikoen for at bedriftene ikke klarer å nyttiggjøre seg resultatene.

Verdi for bransjen som helhet

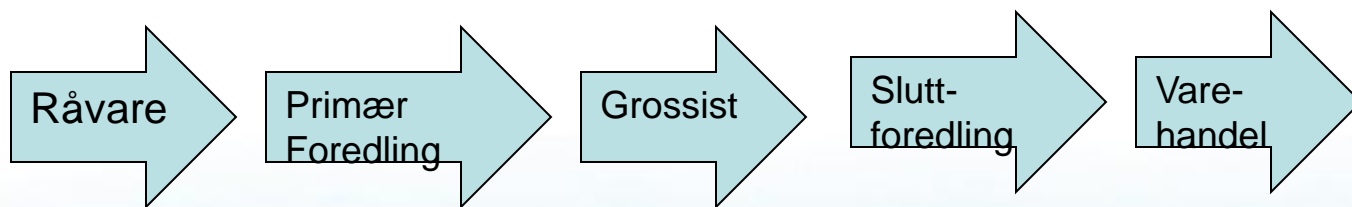
- Vurdering av bransjens forutsetninger for å anvende resultatene som helhet
 - Vurderinger av om det er variasjon i forutsetningene for anvendelse mellom bedriftene bl.a. som følge av:
 - Beliggenhet/råstoffgrunnlag
 - Eksisterende produkter / sortiment
 - Fysiske og kompetanserelaterte forutsetninger for utnyttelse av resultater
- Kvalitativ vurdering av betydning av prosjektet for bransjen som helhet.
 - Strategisk
 - Kompetanseutvikling
 - Etc

Sektormotivasjon

- Prosjektets egnethet for å skape engasjement & motivasjon i bransjen – mulig ”flaggskipeffekt” av prosjektet
 - Synlighet
 - Lett å dokumentere resultater
 - Lett å få med flest mulig bedrifter
- Spesielt viktig i en etableringsfase
- Ser at de fleste vellykkede samordningsprosjekter i bransjen er grunnet i noen ”eksempelcase” som har lykket.

Verdikjedekarakteristika

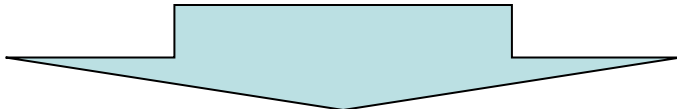
- Hvordan påvirker prosjektet volumer og lønnsomhet gjennom verdikjeden fra råvare til sluttprodukt?
- Hvilke deler av verdikjeden påvirkes?
- Endres verdikjedeforutsetningene og relativ lønnsomhet gjennom verdikjeden?



VEDLEGG 4:

- Opprinnelig rammeverk for prioritering av prosjektområder

Strategiske premisser for valg av prosjektområder (1)

- Pelagisk bransje er **volumbegrenset**
 - Tilbudssiden er dels gitt og dels prisgitt forutsetninger utenfor bransjens kontroll
 - Hovedutfordringen er følgelig å **optimere marginene** av et (mer eller mindre) gitt volum for en portefølje av markeder
 - Norsk kostnadsnivå inkl. tollbarrierer gjør at videreforedling gjennomføres mest effektivt nær sluttmarkedet
- 
- Med gitt volum kan økte marginer oppnås gjennom økt pris eller reduksjon av kostnader. Økte marginer gjennom økt pris kan brytes ned i 3 virkemidler
 - a) Verdiøkning i **eksisterende markeder**
 - b) **Åpning av (nye) markeder** med bedre økonomiske forutsetninger
 - c) **Konvertering av eksisterende volum** til markeder med bedre betalingsvillighet

Strategiske premisser for valg av prosjektområder (2)

- **A: Vedr. Eksisterende markeder** - mange av disse er i prinsippet "lukket" mht. økt verdikjedekontroll (foroverintegrasjon, oppkjøp, allianser/joint ventures, etc.)
 - Japan: meget modent og kulturelt krevende, Russland/Ukrainia: kombinasjon av oligopol og høy risiko, Nigeria: ustabile forretningsforhold som i Østeuropa
- **B: Vedr. Nye markeder** – formålet er å avlaste total risiko, og samtidig kunne utvikle andre etterspørselsforutsetninger
 - nye markeder bør gi muligheter til "økt verdikjedekontroll" (strukturelle virkemidler siden disse mulighetene i prinsippet er lukket i Japan, Øst-Europa og i Nigeria
 - Fungere som risikoavlastning i en "markedsportefølje"
- **C: Vedr. Konvertering av eksisterende volum**
 - Nigeria er et bulkmarked som i prinsippet er "restavtaker"
 - Volum i Nigeria vil konverteres til volum med høyere marginer såfremt slike muligheter finnes i eksisterende eller i nye markeder

Strategiske premisser for valg av prosjektområder (3)

Virkemidlene for å øke marginene (gitt at systematisk volumøkning på tilbudssiden ikke er mulig) er av 4 prinsipielle typer:

- Økt pris/marginer gjennom merkebygging/lojalitetsutvikling
- Økt pris/marginer gjennom produktutvikling/produkttilpasninger
- Økt pris/marginer gjennom "verdikjedekontroll" (foroverintegrasjon)
- Økte marginer gjennom kostnadsreduksjoner

Konsekvenser av strategiske prioriteter (1)

Dette utgangspunktet gjør at prosjektporteføljen bør fokuseres inn mot nevnte 4 "marginvirkemidler", og samtidig inn mot 5 distinkt ulike regionprioriteter:

- **Japan:** velutviklet "vestlig" høyprismarked med spesielle kvalitetskrav (stengt mht. verdikjedekontroll, ellers åpent for virkemidler)
- **Russland/Ukrainia/Øst-Europa** ("stengt" mht. verdikjedekontroll, ellers åpent for virkemidler)
- **Vest-Europa** (åpent for alle virkemidler)
- **Nye markeder** (åpent for alle virkemidler)
- **Nigeria** (stengt mht. verdikjedekontroll og merkebygging)

Konsekvenser mht. strategiske prioriteter (2)

Oppsummert: Markeder ift. virkemidler (av markedskarakter)

Kriterier/regioner	Japan	Vest _ Europa	Russland/ Ukrainia/ Øst-E	Nigeria	Nye markeder (Kina, India etc)
Markeder egnet for merkebygging/lojali tetsutvikling	■	■	■	□	■
Markeder egnet for PU/ produkt- tilpasninger	■	■	■	■	■
Markeder egnet for strukturell utvikling	□	■	□	□	■

Hypoteser prosjektområder

Oversatt til konkrete fokusområder for det videre arbeidet, foreslår vi derfor følgende 8 (hypoteser om) prosjektområder

- ... herav 6 prosjektområder av markedsstrategisk karakter
 1. Merkebygging/lojalitetsutvikling på tvers av alle ikke-bulk markeder
 2. PU/produkttilpasning på tvers av alle eksisterende markeder
 3. Case Nigeria: potensielle marginforbedringer i et bulkmarked
 4. Strukturelle virkemidler (for marginøkninger) - primært Vest-Europa
 5. Potensialer og inngangsstrategier i nye markeder (der også strukturelle virkemidler kan benyttes)
 6. Utnytte av restråstoff på tvers av alle eksisterende markeder
- ... og 2 prosjektområde av internt rettet (støttende) karakter
 7. Kvalitetsstyring og sporbarhet i verdikjeden (støttetiltak for 1. og 2.)
 8. Leveransesikkerhet i verdikjeden

De fleste problemstillingene krever et helhetlig syn på verdikjeden

Produksjon/kvalitet	Salg/marketed
	Merkebygging/lojalitetsbygging
Produktutvikling - differensiering	
	Case: Nigeria
	Strukturelle virkemidler - marginøkning
	Nye markeder
Restråstoff - avsetning	
Kvalitetsstyring og Sporing	
Leveransesikkerhet	

VEDLEGG 5:

- Oppsummering av intervjuer med medlemmene i styringsgruppen (tidlig i forprosjektet) vedr. forprosjektets innretning, fokus og fallgruber

Oppsummering av intervjuer

Forprosjekt

- Høy grad av samstemthet om mål
 - Behov for spesifisering av analysebehov
- Viktig at det skapes en samarbeidsarena; møtene i SG må være gode!
- Ønske om å få frem delprosjekter som "flytter næringen videre"

Hovedprosjekt

- Økt lønnsomhet som overordnet mål – resultater må kunne dokumenteres
- De aller fleste ønsker høyt fokus på markedsorienterte prosjekter
- Produkt/kvalitetsstandarder, Effektivisering, Nye produkter, ny teknologi , og restråstoff også omtalt som temaområder
- Prosjektene må i sum favne hele bransjen
- God kvalitet/høyt eierskap til noen prosjekter isteden for mange prosjekter
- Innkjøpssystemet bør defineres ut av arenaen for dette prosjektet.

...oppsummering (2)

Organisering

- SG må få fullmakt til å styre; må fremstå som en kravstor kunde overfor forskningsmiljøene og andre leverandører inn til prosjektet
- Eierskap til prosessene i bedriftene også på operativt ledernivå
- Tydelig (dokumenterbar) kost/nytte
- Bidragsytere må defineres ut fra prosjektenes behov

Læringspunkter

- Viktig å få med alle aktører; her fungere ikke PF godt nok
- Mange konkrete erfaringer fra tidligere prosjekter i bransjen som kan gi gode og dårlige referanser

Fallgruver

- Manglende engasjement hos bedriftene
- Manglende konkrete resultater – realisme i prosjektene
- Mangel på pådriverorientert & kontinuerlig prosjektledelse

Avledninger av intervjuer

Forprosjekt

- Mål: ønsker konkretisering av hvilke type analyser som skal gjøres
- Utarbeide en prosjektstruktur og prosess som sikrer aktiv og riktig involvering fra bedriftene
 - Diskusjon SG møte **20.5: Hvordan lykkes med dette?**
- Utarbeide en beslutningsstruktur hvor SG faktisk kan prioritere og velge

Hovedprosjekt

- Fokusområder – diskusjon i **SG møte 20.5: Prioritering og overordnet innretning**
- **Samarbeidsarena:** utarbeide en **prosess og møtestruktur** som hensyntar dette

...avledninger (2)

Organisering

- Sørge for at bedriftene har aktiv deltakelse fra **topplederen og mellomledere. Må diskutere virkemidler nærmere 20/5.**
- **Kriterier for valg av prosjekter** er viktig
- Forskningsmiljøer/andre bidragsytere: diskusjon i **SG møte 20.5: hvordan gjennomføre prosessen med disse på en måte som sikrer at prosjektet er en "kravstor kunde"**
- Må etablere prosesser som gjør at bedriftene faktisk ønsker å ta prosjektresultatene i bruk

Læringspunkter

- Norsk Laks, FHF andre samordningsforum (bl.a. tørrfisk), annet: gjennomføre relevant **erfaringsoverføring** (f.eks. arrangere foredrag/diskusjon ifbm SG møter)
- **Mulig fremtid møtestruktur SG møter:**
 - Dag 1 kveld: Middag og sosialt
 - Dag 2 før lunsj: Eksterne innlegg, f.eks ifbm erfaringer
 - Dag 2 etter lunsj: SG møte

Fallgruver

- **Proaktiv prosjektledelse & synlige resultater i bedriftene** fremstår som kjernepunkter for å unngå disse

VEDLEGG 6:

- Rammeverk for arbeidet i arbeidsgruppen(e)

Arbeidsform – arbeidsgrupper (1)

- Arbeidsgruppene samler inn relevant informasjon og utveksler ideer
 - Arbeid gjennom telefonkonferanser & mail; legges ikke opp til mange fysiske møter
 - Personer, bedrifter og miljøer som ikke er representert i arbeidsgruppen må også inviteres til å gi ideer/innspill
 - Sekretariatsfunksjon stilles til rådighet for arbeidsgruppen
- Bør hurtig søke *tverrfaglig* arbeidsform – de fleste temaområdene er av tverrfaglig karakter

Arbeidsform – arbeidsgrupper (2)

- Arbeidsgruppene støttes fra rådgivergruppen etter behov:
 - F.eks analyse-/rapporteringsverktøy
 - Delta i déutvekslingsmøter
 - Bistå med ”arbeidsteknikker” for grupper
- Vi anbefaler å dokumentere gruppearbeidet med referater:
 - Enighet/uenighet
 - Dilemmaer
 - Viktige strategiske resonnementer som bør ”løftes”
 - Føringer for videre arbeid

Arbeidsform – arbeidsgrupper (3)

- Vær oppmerksom på viktige ”delmål” for gruppearbeidet som understøtter forprosjektet på overordnet nivå:
 - Skape bredde blant interessentene for pelagisk sektor
 - Skape medvirkning og motivasjon for å delta aktivt
- Ha respekt for ”fallgrubene” i gruppearbeid av denne typen:
 - Respekt for ulike personligheters tilnærming: ulikt tempo, analyse vs. utålmodighet, dominans vs. empati, etc.
 - Ikke ”skyte ned idéer”, men lytte før man velger bort
 - Behandle alle gruppemedlemmer og synspunkter med respekt
 - AKSEPT – FORSTÅELSE - VILJE

Mandat for arbeidsgrupper til 10/8-09

- For hvert prosjektområde må følgende informasjon innhentes/spørsmål besvares
 - Hva er gjennomført av relevante forsknings- og utviklingsprosjekter gjennom de siste årene innen området og hvilke resultater er oppnådd? Kan resultatene utnyttes i videre arbeid?
 - Har andre segmenter/aktører/land gjort noe som vi kan lære av?
 - Hvem/hvilke miljøer utover arbeidsgruppen kan gi innspill på mulige delprosjekter, inkl. gjennomføring?
 - Idegenerering og opplisting av mulige delprosjekter
 - Kort prosjektbeskrivelse
 - Kortfattet beskrivelse av forventet lønnsomhetseffekt for pelagisk sektor

Gruppeoppgaver 170609

1. Med utgangspunkt i forprosjektets mål; hva er de viktigste fallgruver dere ser i arbeidet?
2. Organisering av arbeid frem til neste møte 10/8 for å besvare oppgavene formulert i mandatet
 1. Fremskaffing av relevant bakgrunnsmateriale
 2. Ressurspersoner inkl andre bedrifter som kan/bør trekkes inn utover gruppas medlemmer
 3. Fordeling av arbeidsoppgaver
 4. Kommunikasjonsform; evt møtetidspunkter
3. Innledende ideutveksling

Møte 10/8- rammer

- Arbeid i grupper; slutføre status per prosjektområde + forslag til videre fremdrift
- Plenumsgjennomgang – hovedvurderinger til diskusjon/oppsummering overfor Styringsgruppen