

# 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

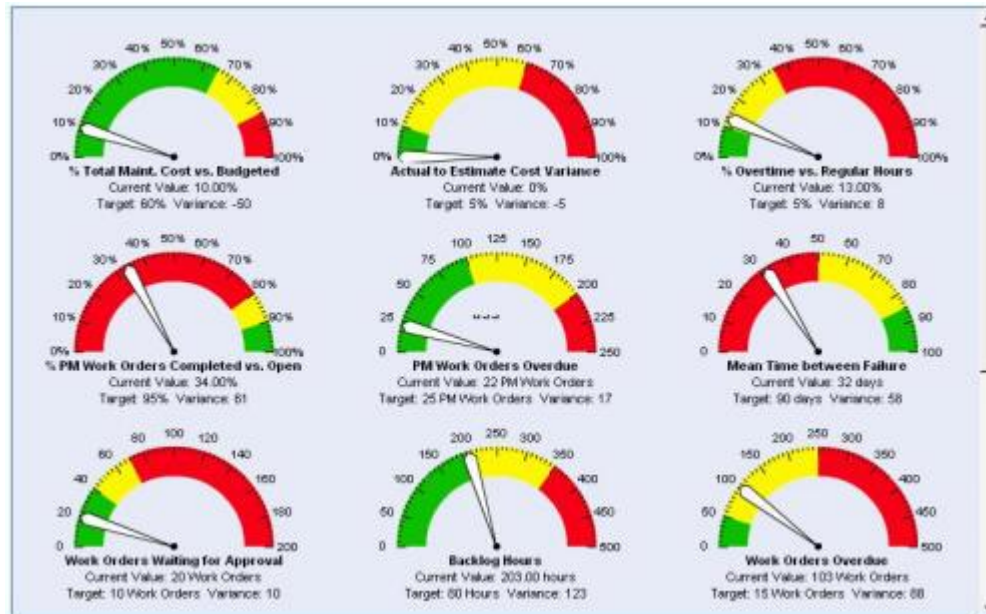
# Hva er en lønnsomhetsindikator?

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?

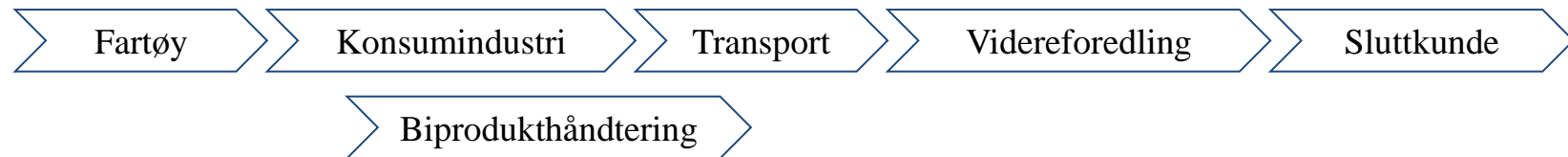
1. *Reflekterer det man ønsker å oppnå*
2. *Er målbart*
3. *Kan sammenlignes, for eksempel historisk eller mellom andre bedrifter/bransjer*
4. *Kan påvirkes*
5. *Er forståelig*
6. *Har fornuftige implementeringskostnader*
7. *(At det som måles kan forbedres best gjennom FoU)*

# 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

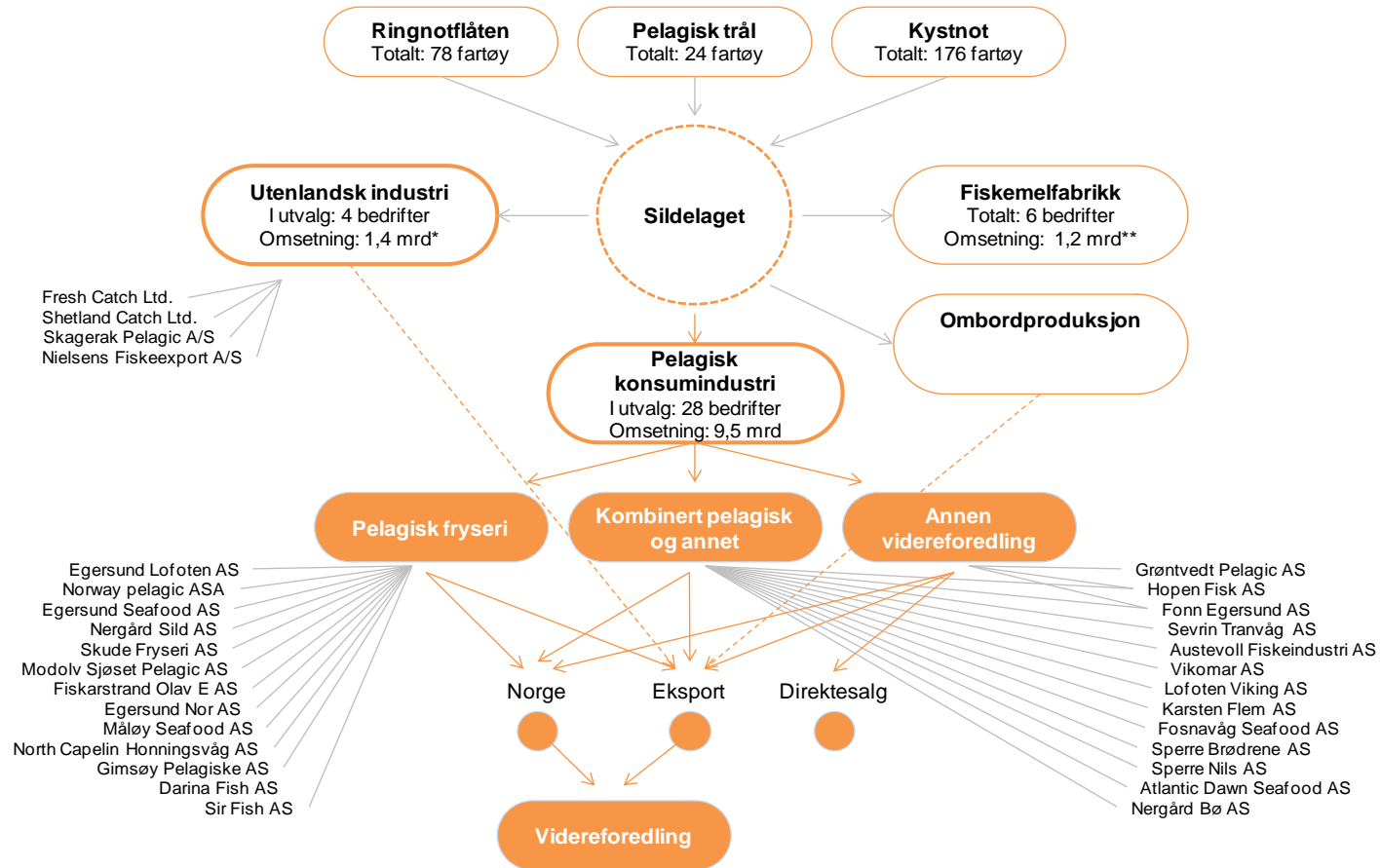
3. Forslag til indikatorer

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



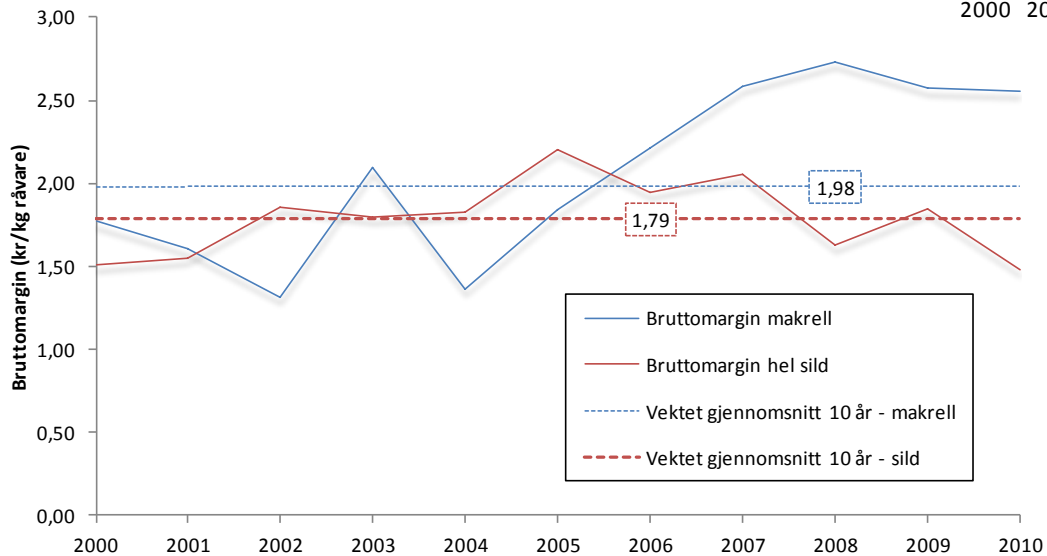
# Priser og marginer

- Svingende priser
- Korrelasjon i svingningen for sildeprodukter

Utvikling i eksportpris for de viktigste fiskeslagene i pelagisk sektor



Bruttomargin sild og makrell



# Totalkapitalrentabilitet

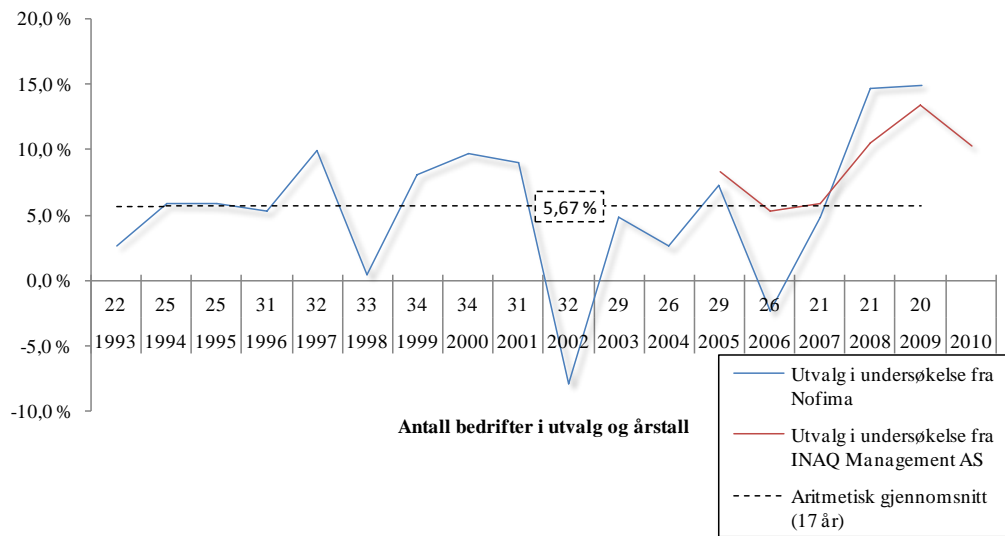
➤ God avkastning til totalkapitalen de siste år, men lav de siste 17 år (5,7%)

➤ Sildemel = 10,5%

➤ Lakseslakteri = 5,9%

|                    |              |             |             |
|--------------------|--------------|-------------|-------------|
|                    | <b>2007</b>  | <b>2008</b> | <b>2009</b> |
| ➤ Norsk industri = | <b>12,3%</b> | <b>3,5%</b> | <b>5,9%</b> |

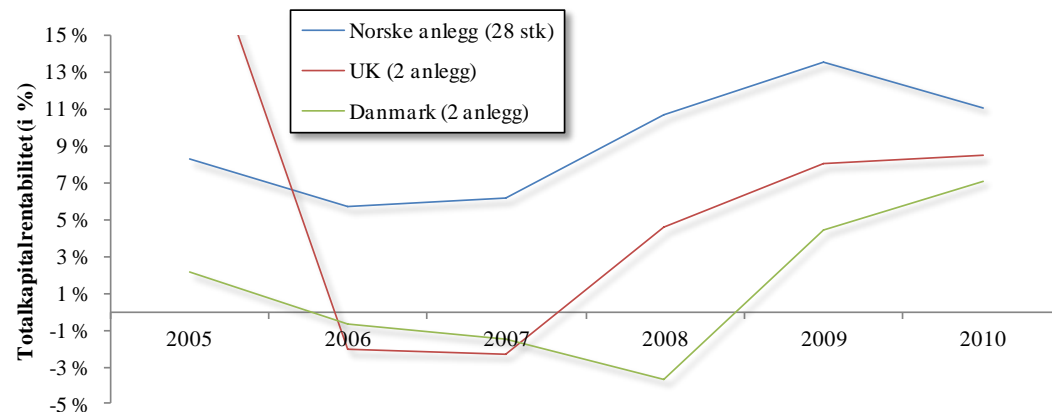
Totalkapitalrentabilitet i pelagisk konsumindustri fra 1993 til 2010 (i %)



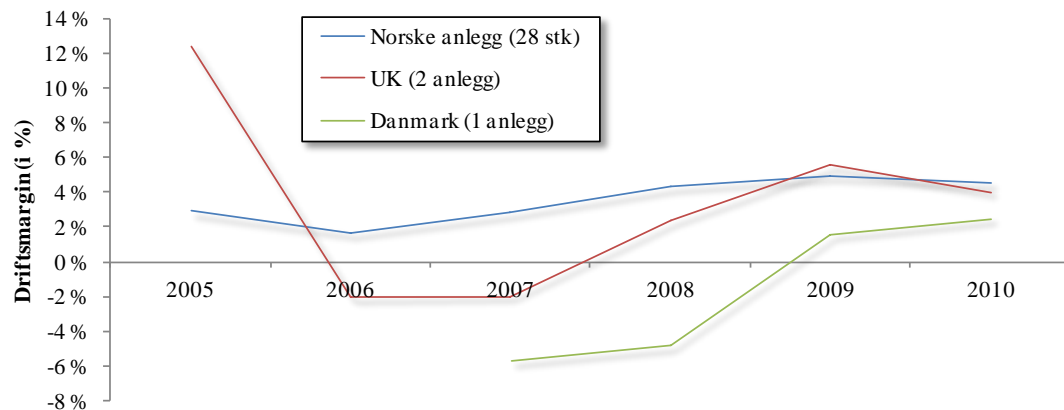
# Er det lønnsomt å holde til i utlandet?

- Lav lønnsomhet for de utenlandske selskapene.

Totalkapitalrentabilitet etter nasjonalitet (norske vs utenlandske anlegg)

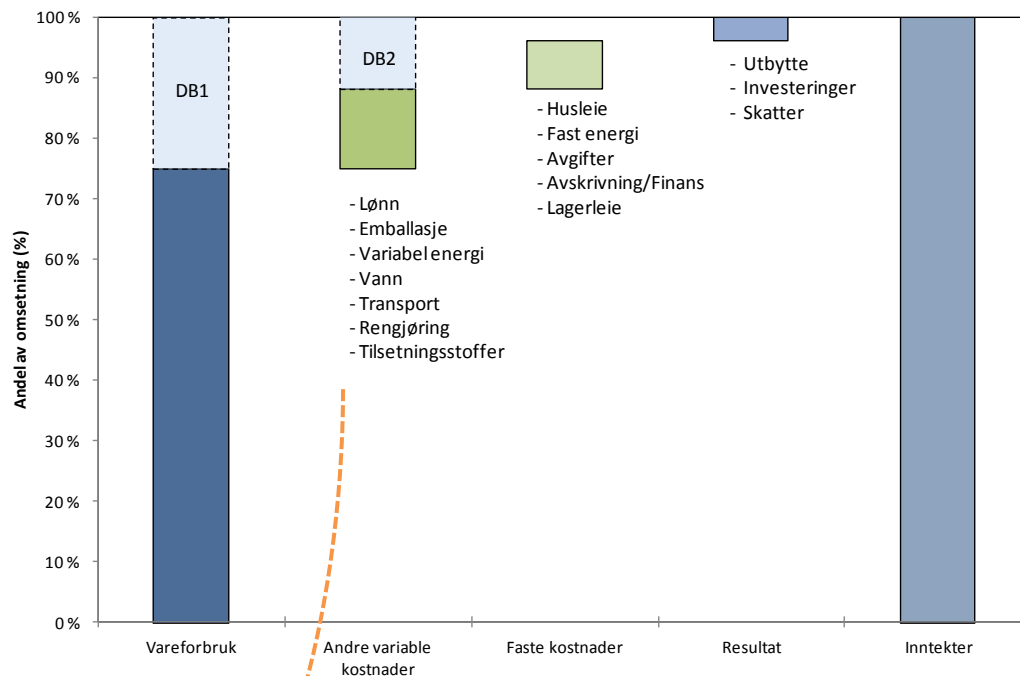


Driftsmargin etter nasjonalitet (norske vs utenlandske anlegg)



# Kostnadsbildet i pelagisk konsumindustri

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



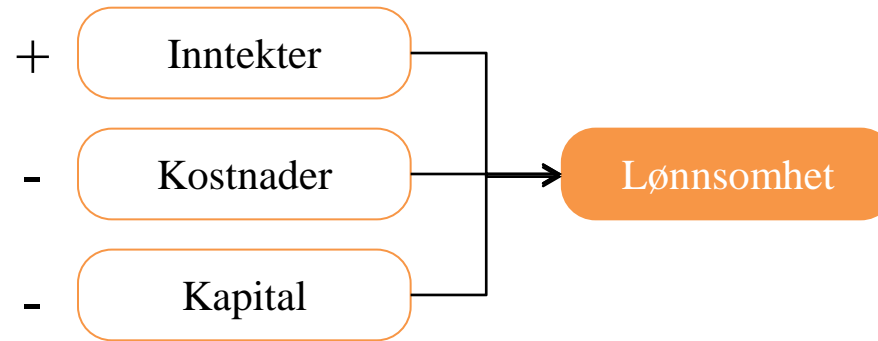
## Enhetskalkyle typisk pelagisk konsumanlegg

| 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          |
| <b>SUM variable kostnader</b> | <b>82-96 øre/kg råvare</b> |

# 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.

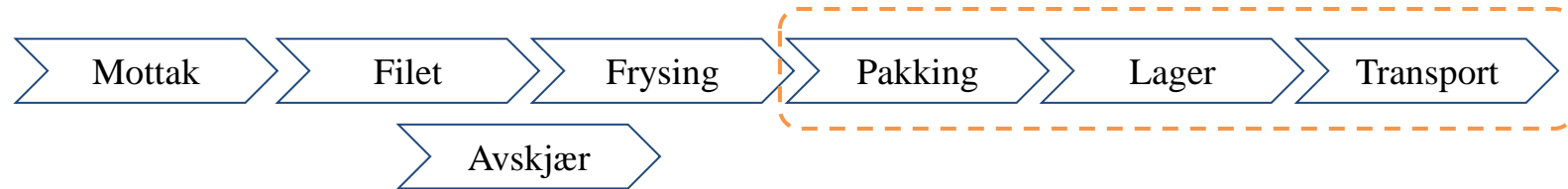


# Forslag til indikatorer

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

Lønnsomhetsindikatorer til bruk for å styre og måle FoU-prosjekter

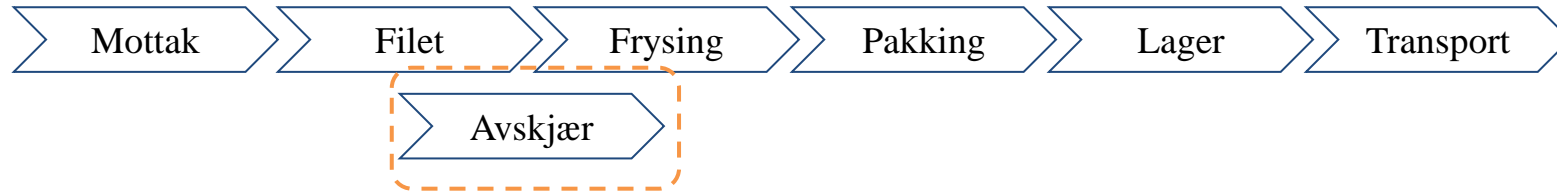
# Logistikk



|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Tittel KPI:</b>   | <b>LOGISTIKK</b>  |
| <b>Definisjon:</b>   | 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 |
| <b>Hvordan måle:</b> | Måles på bedriftsnivå. Bedriften må oppgi kostnader knyttet til dette.  |
| <b>Mål (target):</b> | 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**

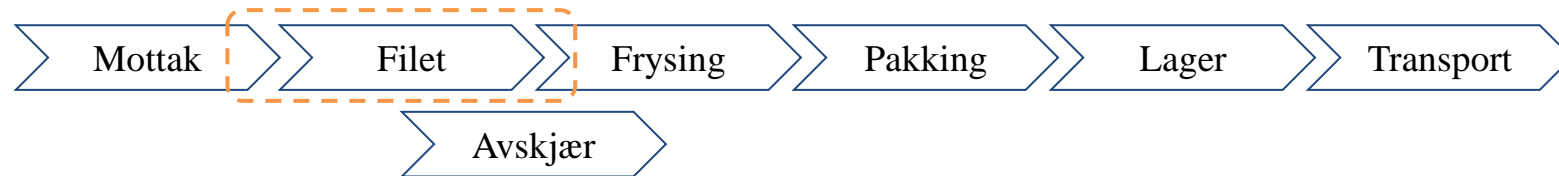
# Biproduktfortjeneste



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

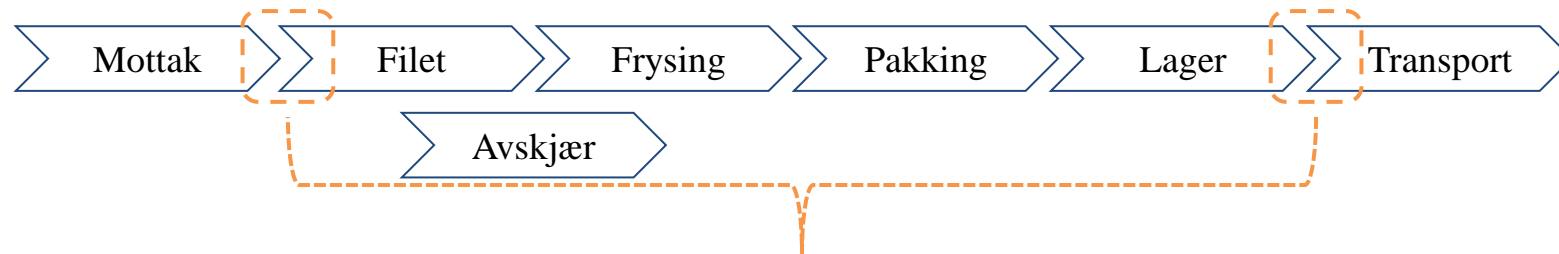
# Filetutbytte



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

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

# Bruttomargin

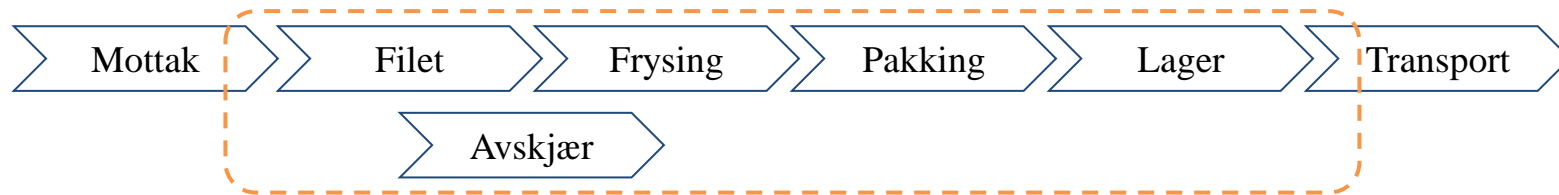


|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Tittel KPI:</b>   | <b>BRUTTOMARGIN</b>   |
| <b>Definisjon:</b>   | Differansen mellom varekost (innkjøpspris) og utsalgspris.                                      |
| <b>Hvordan måle:</b> | Måles på bedriftsnivå, men kan måles omtrentlig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

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

# Produktivitet

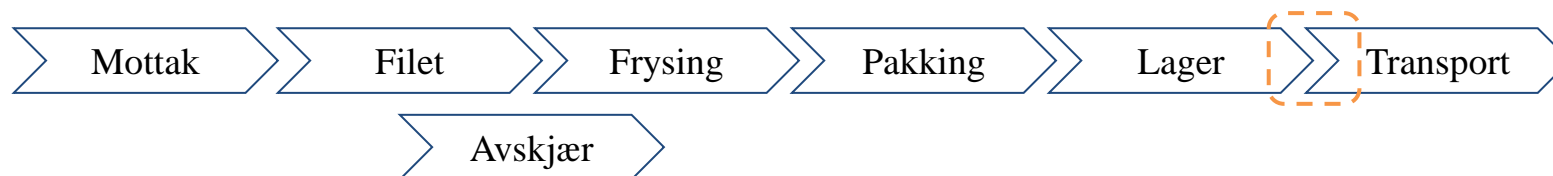
- Hver ansattes evne til å skape lønn og driftsresultat



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

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

# Pris

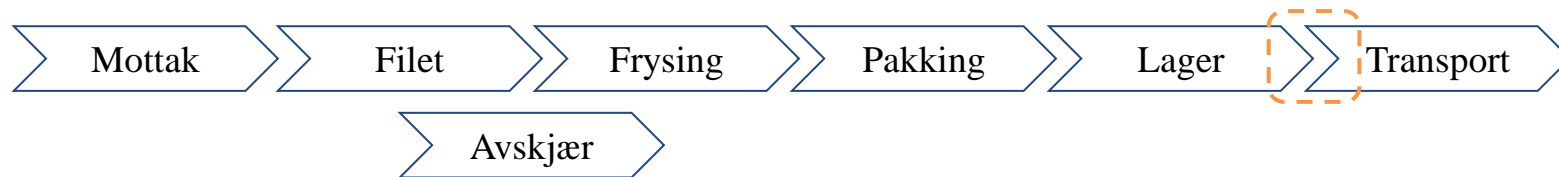


|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Tittel KPI:</b>   | <b>PRIS</b>   |
| <b>Definisjon:</b>   | Pris sammenlignet med konkurrerende arter, matvareindeks eller lignende |
| <b>Hvordan måle:</b> | Eksportstatistikk   |
| <b>Mål (target):</b> |   |

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

# Produktbredde

- For å oppnå differensierte produkter



|                      |                             |
|----------------------|-----------------------------|
| <b>Tittel KPI:</b>   | <b>PRODUKTBRØDDE</b>        |
| <b>Definisjon:</b>   | Antall produkter i markedet |
| <b>Hvordan måle:</b> | Informasjon fra bedriftene  |
| <b>Mål (target):</b> |                             |

- 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

