



**Hovedtrekk:  
Handlingsplan for lønnsom  
verdiskapning av pelagisk råstoff**

Frost forretningsutvikling v/ Thomas Brustad for Pelagisk forum

23. september 2004





# Innhold

## – handlingsplan for økt verdiskapning – pelagisk sektor

### 1: Innledning

- 2: Mål, strategier og satsingsområder
- 3: Prosjekter som søkes iverksatt
- 4: Organisering av arbeidet





## Innledning

---

- Handlingsplanen skal søke å koordinere og styre bransjegererell FOU-virksomhet, slik at aktivitetene/prosjektene bidrar til å løfte bransjen på strategisk avgjørende områder.
- Arbeidet skal bidra til mindre grad av tilfeldigheter i forhold til hvilke type prosjekter som oppnår finansiering, slik at resultatene av prosjektene gir mest mulig optimal effekt i forhold til det som kan ventes å gi bransjen økt konkurransekraft i de internasjonale markedene på mellomlang og lang sikt.
- Handlingsplanarbeidet er strategisk orientert. Forskningsbehovene fremstår derfor ikke veldig eksplisitt på dette nivået. Grunnen er at forsknings og kompetansebehovene dukker opp som en konsekvens av problemer en søker løst, barrierer en søker å passere og/eller muligheter en søker å gripe.
- Handlingsplanarbeidet vil føre frem til konkrete forskningsbehov og utviklingsbehov – utfordringer som vil søkes plassert der kompetansen er best mulig tilpasset den faglige utfordringen.



# Innhold

## – handlingsplan for økt verdiskapning – pelagisk sektor

1: Innledning

 **2: Mål, strategier og satsingsområder**

3: Prosjekter som søkes iverksatt

4: Organisering av arbeidet





## Visjon, ambisjon og mål for næringen

---

### Visjonen for Handlingsplanen:

- Norsk pelagisk sektor har (i 2010) god og stabil lønnsomhet
  - Norge er foretrukket leverandørland av pelagiske produkter
  - Sektoren optimaliserer verdiskapning og lønnsomhet på tvers av verdikjedeleddene
    - fangst, foredling, salg/market (og regulering)
  - Norge må være et foretrukket omsetningsland for både norsk og utenlandsk flåte

### Hovedmålsetninger:

- Vi ønsker en mer konkurransedyktig næring i de internasjonale markedene. Vi legger til grunn at et slikt mål kun kan nås hvis;
  - næringen oppnår økt soliditet og forutsigbar finansiell stilling
  - næringen oppnår en konkurransedyktig avkastning på investeringene i næringen
  - næringen søker løsninger som forholder seg til en næring som skal optimaliseres på tvers av verdikjedeleddene; råvare – industri og marked
  - næringen oppnår et fruktbart samarbeid med forsknings- og kompetanseinstitusjoner
- Vi ønsker å etablere fokus på avgjørende utfordringer og muligheter den pelagiske næringen står overfor.
- Vi ønsker å søke løsninger og forbedringer på viktige utfordringer, gjennom å peke på prosjektskisser og initiere forsknings- og utviklingsprosjekter som målrettes inn mot å disse.
- Vi ønsker å etablere et koordinert fokus på avgjørende områder for næringen med tanke på å bidra til økt konkurransekraft i de internasjonale markedene. Vi søker en koordinering der næringsaktører setter retning for fremtiden og myndigheter og kompetansemiljøer best mulig understøtter de tiltak og behov som bringer næringen i ønsket retning.



## Hovedtrekk strategisk tilnærming for næringen

---

- Næringen som helhet vil tjene mye på at den enkelte aktør tydeliggjør sin strategi med utgangspunkt i egne forutsetninger og ressurser, slik at aktørene i større grad enn i dag søker;
  - spesialisering mot utvalgte markeder, kanaler, kunder gjennom spissing av evne til å møte utvalgte krav/behov fra utvalgte segmenter på utvalgte ledd i verdikjedene på vei til sluttbrukermarkedene
  - langsiktighet for en større andel av sine volumer – gjennom forbedrede relasjoner og samarbeidsforhold innenfor de utvalgte nisjene/kunderelasjonene
  - økt samarbeid mot råvaresiden på områder som leveransestruktur, kvalitetsdefinisjoner, prisregimer for langsiktig planlegging ol.
- Næringen i fellesskap må arbeide målrettet for å oppnå bedre muligheter for langsiktig planlegging og forutsigbarhet forretningsmessig. Næringen har behov for et bedre forhold til kapitalkilder enn det næringen kan forvente med bakgrunn i dagens forretningsmessige historikk.
  - Det nytter ikke å skylde på finansvesenet – det gir ingen forbedring – de har sine kjøreregler
  - Næringen må vise evne til å møte de krav kapitalkildene krever for deltagelse
- Næringen må søke modeller for å se på tvers av verdikjedeleddene; forretningsstrukturmessig, kapitalinnretningsmessig og verdiskapningsmessig.
  - Dette er ingen enkel operasjon, da området lett tangerer reguleringen av næringen. Likevel må området ha fokus dersom målet er en mer konkurransedyktig næring for fremtiden.
- Næringen må søke å utvikle kompetanse-, teknologi- og markedsfortrinn gjennom å utnytte og tilknytte seg spisskompetanse fra forskningsmiljøer og kompetanseinstitusjoner. Men, det er avgjørende at dette skjer med bakgrunn i valgt strategisk innretning.
- Næringen må søke driftskonstellasjoner som sikrer at markedsleddet kan arbeide profesjonelt med bakgrunn i samme motiver/interesser som leddene før i verdikjeden har. Økt volum må distribueres via kanaler der norske interesser og relasjon ivaretas lenger ut mot de reelle kundene. dette kreves for at spesialisering og konkurransefortrinn skal gi effekt i form av økt gjennomsnittlig pris over tid.



## Hovedtrekk markedsstrategisk tilnærming for næringen

---

- Næringen må lykkes i en felles tydeliggjøring av Norge som leverandørland av pelagiske arter – hvilke fortrinn landet besitter og hvordan disse fortrinnene utnyttes strategisk og kommuniseres overfor viktige markeder/kunder.
  - Norge, som største eksportørland av sild, må ta konsekvensen av sin størrelse på områder som prissetting, kvalitetsdifferensiering/tydeliggjøring og leveranseevne
  - Norge, som råvarebesitter må skape forretningsmodeller som gjør det mulig å beregne verdiskapning på tvers av verdikjedeledd – som vil gi økt motivasjon/grunn til økt verdiskapning innenfor landegrensene – og total lønnsomhet
  - Etablere et tydeligere skille på mindre avanserte men avgjørende volummarkeder og de strategisk viktige avanserte vestlige markedene som setter rammene for hvordan fremtidens markeder/leverandører vil se ut. Ulike strategier – som kan leve lykkelig ved siden av hverandre
- I matvarekanalene internasjonalt er norsk pelagisk sektor en liten aktør. Næringen øker sannsynligheten for å sikre konkurransefortrinn dersom aktørene underbygger nasjonale fortrinn på en koordinert måte. Under den ”nasjonale paraplyen” bør konkurransen og differensieringen aktørene i mellom tydeliggjøres.
  - Eksportutvalget for fisk er et viktig organ for næringen. Det er viktig å søke optimal koordinering mellom organets aktiviteter og næringsaktørenes aktiviteter i viktige markeder. Skal næringen få god avkastning av markedsmidlene må aktørene bidra til at fronten mot markedet blir tydeligere, mer synlig og sesongmessig/kampanjemessig godt koordinert.
- Næringen må lykkes i forbedret kundetilpassing. Dette må skje gjennom økt kontakt med og bedre relasjon lenger ut i verdikjeden – helt ut til de som videreforedler basert på fisken eller retail/horeca-kjeder som selger ferdigvare til konsument i ulike situasjoner. Relasjonen og forbedret forbrukerkompetanse skal utnyttes til produktinnovasjon og kundetilpassing, som over tid gir økt verdiskapning og bedre priser.



## Hovedsatsingsområder

---

- Søke løsninger som bidrar til økt optimalisering på tvers av verdikjedeledd
- Søke samarbeidsstrukturer med forretningsmessig forpliktelse
- Støtte marked- og strategiarbeid – kompetanseutvikling
- Søke prosessforbedringer som effektiviserer, men som samtidig legger til rette for strategisk spesialisering/differensiering
- Støtte dokumentasjonsbehov som innfrir markedskrav/forbrukerkrav – passivt og proaktivt
- Søke ny kunnskap om konsekvenser av reguleringsregime og forslag til endringer, og benytte denne kunnskapen til aktivt påvirke reguleringsregimeforandringer med kunnskapsbasert argumentasjon
- Søke nye markeder med potensiale og støtte markedspenetrering av de
- Søke økt nasjonal markedskoordinering – bygge ”paraplyfortrinn” som synliggjøres på bred front





# Innhold

## – handlingsplan for økt verdiskapning – pelagisk sektor

- 1: Innledning
- 2: Mål, strategier og satsingsområder

### **3: Prosjekter som søkes iverksatt**

- 4: Organisering av arbeidet



# Prosjektstruktur kommende periode – 2005/2006 (m/forlengelse)



01-2005

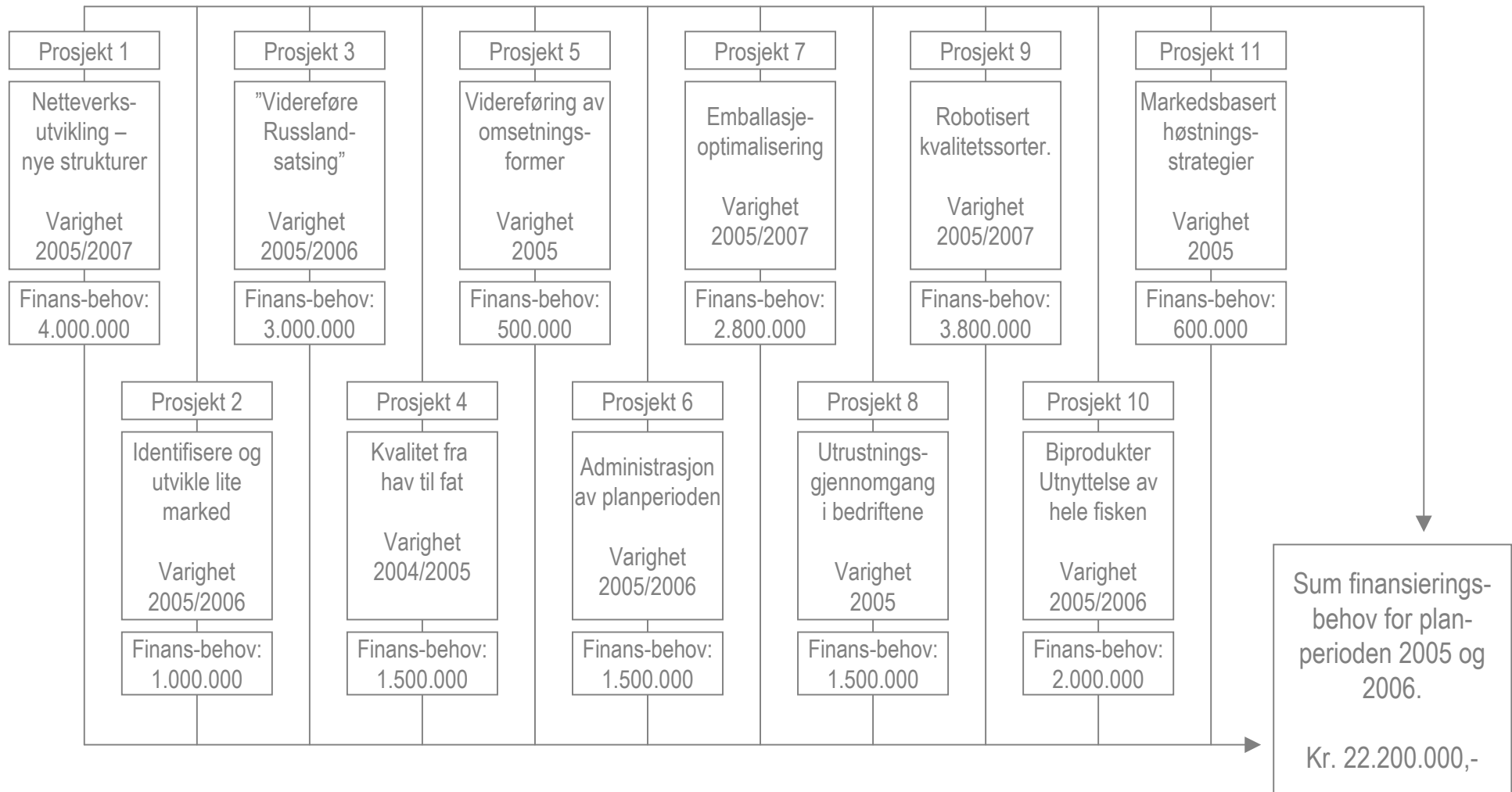
01-2006

01-2007





# Prosjektsammenstilling og finansieringsbehov planperioden





# Prosjektskisse marked 1: Nettverksutvikling – klusterutvikling innenfor pelagisk sektor

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Målet er å bidra til økt forretningsmessig, forpliktende samarbeid på tvers av verdikjedeledd og bedriftsgrenser. Dette er nødvendig for å bidra til økt effektivitet totalt sett, bedre utnyttelse av ressurser og kompetanse, forbedret dialog/relasjon lenger ut i markedet. Over tid vil vi forvente at en slik satsing også vil bidra til forbedret struktur i næringen, bedre kapasitetsutnyttelse og økt spesialisering/forbedret markedsorientering.
- Kort om gjennomføring:
  - Prosjektet legges opp gjennom etablering av en prosjektledelse som har til hensikt å proaktivt søke aktuelle nettverk/konstellasjoner som vurderer igangsettelse av slike systemer. Prosjektet er ment å være en katalysator for igangsettelse og en bidragsyter til vellykket gjennomføring/drift i klusteret/nettverket.
  - Prosjekter som igangsettes får tilbud om bidrag i form av prosjektledelse, kompetanse ol. som anses som viktig for vellykket gjennomføring/utvikling av arbeidet.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - Opp til kr. 2 mill: per år over tre år.
- Tidsperspektiv:
  - Det er et mål at prosjektet kan starte opp umiddelbart med prosjektledelse, men at de operative prosjektene først vil starte vår 2005. Full aktivitet i prosjektet vil oppnås fra og tidlig sommer 2005



## Prosjektskisse marked 2: Markedsutvikle utvalgt marked

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Identifisere to til tre av de mindre pelagiske markedene, der det er potensiale for målrettet markedsutvikling. Bygge brukerinvolvert prosjekt basert på mulighetene som er identifisert – med mål om økt halvfabrikataandel.
- Kort om gjennomføring:
  - I første fase gjennomføre en studie av markedene med volumer på lavt nivå, men som av aktører oppfattes å ha større potensiale. Vurdere hva som er barrierene som hindrer markedsutviklingen. Vurdere aktører med evne/interesse for satsing mot markedet – sette opp prosess for markedssatsing med økt kundeinvolvering – kundetilpasset tilbud.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - I første omgang 300' til undersøkelse og anbefaling. Undersøkelse må avgjøre evt. videreføring og finansieringsbehov – foreløpig avsatt 700'.
- Tidsperspektiv:
  - Undersøkelse gjennomført i første kvartal 2005. En evt. videreføring igangsettes senest sensommer 2005.



## Prosjektskisse marked 3: Videreføring ”Russlands-prosjekt”

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Øke bearbeidelsesandelen av eksporten fra pelagisk sektor til Russland. Forsterke kunderelasjonene til viktige utvalgte industrikunder. Innovasjon i kundesamkjøringen mellom utvalgte leverandører og kunder.
- Kort om gjennomføring:
  - Med basis i kunnskap fra gjennomført analyse av det russiske markedet (fiskeriforskning) videreføre prosjektet til kommersiell fase. Søke å etablere nettverk gjennom industri og markedsledd med mål om langsiktig samarbeid med utvalgte kunder som driver videreforedling basert på pelagisk råstoff. de russiske bedriftene som retter sine produkter inn mot de moderne markedene – Moskva og St. Petersburg er i rask profesjonalisering. de fremstiller tydelige behov, men som de norske leverandørene foreløpig ikke møter. Her er det behov for innovasjon i distribusjonskjeden, kundeforhold og i produkttilpassing/leveransekonsept.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - Satt inn 3. mill. med referanse til/erfaring fra Polen-prosjektet
- Tidsperspektiv:
  - Baseres på leveransen i forprosjektet – leveres før nyttår.



## Prosjektskisse overordnet 4: Videreføring "Kvalitet fra hav til fat"

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Prosjektet skal øke fokus på, og bidra til faktisk, kvalitetsøkning. Dette skal skje gjennom hele verdikjeden.
  - Etablere en overvåkning og beredskapsprogram for parasitter i pelagisk fisk
- Kort om gjennomføring:
  - Det foreligger totalt prosjektoppsett, som kan tilgjengeliggjøres fra FHL koordinator.
  - I tillegg starte opp et overvåkningsprogram knyttet til parasittforekomster i pelagisk fisk
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - Er finansiert
  - Forprosjektet knyttet til parasittprogram er ikke finansiert – finansieringsbehov på ca kr. 1,5 mill.
  - Dialog med Norges forskningsråd knyttet til å bidra med den nødvendige langsiktige finansieringen.
- Tidsperspektiv:
  - Videreføres ut 2005
  - Nifeprojektet går ut 2006



## Prosjektskisse overordnet 5: Videreføring ”Omsetningsformer”

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Det er igangsatt et forprosjekt som har til hensikt å avdekke alternative løsninger til dagens auksjonssystem, som bedre kan ivareta behovet for forutsigbarhet og kjente inngangskostnader. Videreføringen av prosjektet forutsetter at det kommer opp gode idéer til alternative regimer som det er mulig å iverksette/teste innenfor dagens lovverk. Hensikten med videreføring er å gjennomføre pilottesting av gode løsningsmodeller.
- Kort om gjennomføring:
  - Med grunnlag i konkrete forslag i forprosjektet søke å etablere bedriftsnettverk mellom flåte og industriledd som ønsker å teste ut alternativ modeller til dagens omsetningsform over auksjon. Vi søker en uttesting over så lang tid, at tasten gir resultater i form av erfaring nok til å si noe om dette er en vei å gå.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - Usikkert – sette av opp til kr. 0,5 mill. over ett år
- Tidsperspektiv:
  - Baseres på leveransen i forprosjektet – leveres før nyttår.





## Prosjektskisse overordnet 6: Drift av styringsgruppe og administrasjon/prosjektleder

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Koordinere og administrere handlingsplanen innenfor planperioden
- Kort om gjennomføring:
  - Drift av styringsgruppe. Herunder reisekostnader, møteutgifter osv.
  - FHL har koordineringsansvaret i perioden, gjennom prosjektleder Jan Thorsen. Det er i tillegg behov for innkjøp av ulike konsulenttenester knyttet til etablering av prosjekter og prosjektledelse i forkant av etablering av prosjektene med egenfinansiering.
  - Prosjektleder rapporterer til styringsgruppen.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - 1.500.000,-
- Tidsperspektiv:
  - Planperioden



## Prosjektskisse teknologisk nyvinning 7: Emballasjeprosjekt (delvis videreføring av "fremtidens innfrysingsbedrift")

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Optimal og kundetilpasset emballasjeutvikling
- Kort om gjennomføring:
  - Som delvis videreføring av emballasjeutviklingen innenfor "fremtidens innfrysingsbedrift, videreutvikle emballaseløsninger som er mer kosteffektive, mer kundetilpasset og som optimalt ivaretar kvalitetsdimensjonene i de ulike produktene. Videreføring basert på de funn det første prosjektet gjorde, og med de miljøene som vellykket utviklet ny prosessemballasje i dette prosjektet.
  - I videreføringen også sette fokus på konsum- /halvfabrikata-emballasje.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - 4,2 mill. over tre år (2,8 mill. innenfor planperioden)
  - Det forventes at forskningsråd bidrar med 1,2 mill. – søknad sendes 14. oktober 2004.
- Tidsperspektiv:
  - 2005/2007



## Prosjektskisse teknologisk nyvinning 8: Utrustningsgjennomgang av industribedriftene i pelagisk forum

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Benchmarke bedrifter som ønsker det, med utgangspunkt i den utrustning som er satt opp i "fremtidens innfrysingsbedrift". Med mål om kunnskapsøking i bedriftene mtp. hvilke operasjoner det er mest å hente på ift. teknologisk utvikling/effektivisering.
- Kort om gjennomføring:
  - SINTEF-miljøet som deltok i etableringen av den nye bedriften i Global – gjennomfører utrustningsdokumentering av bedriftene som er interessert i dette, gir en rapport om hvilke områder i utrustningsoppsettet det er størst effekt av mulige investeringer/fornyelse. Målet er at bedriftenes fremtidige forbedringer/investeringer gjøres med bakgrunn i den nyeste kompetanse på de mest moderne anleggene i landet.
  - Prosjektet støtter ikke investeringene som følger, med mindre de passer inn i ett av prosjektoppsettene i denne planen.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - 1,5 mill. (omtrent kr. 100.000,- per anlegg som ønsker å delta)
- Tidsperspektiv:
  - 2005



## Prosjektskisse teknologisk nyvinning 9: Robotisert kvalitetssortering av pelagisk fisk

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Forbedret og automatisert kvalitetssortering – med mulighet for bedret produktdifferensiering – ulik prising.
- Kort om gjennomføring:
  - Med utgangspunkt i kjent robotisering i annen industri gjennomføre tilpasninger for å lykkes med automatisert kvalitetssortering med forbedret lønnsomhet for virksomhetene. Effektene skal hentes gjennom mer kostnadseffektiv operasjon og mot markedet gjennom forbedret differensiering(sikrere klassifisering).
  - Gjennomføre forprosjekt for å vurdere hva som finnes og hva som er mulig – med utgangspunkt i hva annen næringsmiddelindustri benytter i dag.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - Forprosjekt 300'
  - Beredskap på 3,5 mill i planperioden
- Tidsperspektiv:
  - 2005 - 2007



# Prosjektskisse teknologisk nyvinning 10: Biprodukter – utnyttelse av hele fisken også innen pelagisk sektor

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Søke utnyttelse av større andel av fisken – i første omgang med hovedfokus på rogn og melke.
- Kort om gjennomføring:
  - Følge opp tilsvarende prosjekter som er gjennomført innrettet mot andre arter innenfor fiskerisektoren. Prosjektet er delvis en teknologiutvikling, men like mye en markedsutvikling. Utfordringene en har sett fra andre tilsvarende prosjekter er å utvikle markeder for å ta produktene, samt at bedriftene evner å levere etter leveransekriteriene kundene setter. derfor må markedsdimensjonen og produksjonsdimensjonen trekkes inn i prosjektet.
  - Spesiell fokus på silderogn mtp. markedsmuligheter og anvendelsesområder.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - 2 mill. over to år.
- Tidsperspektiv:
  - 2005 - 2006



## Prosjektskisse overordnet 11: Markedsbasert høstningsstrategier

---

- Mål/ intensjon med prosjektet:
  - Videreføre prosjektet iverksatt innenfor hvitfisksektoren, med mål om å etablere tilsvarende kunnskap for pelagisk sektor. Behov for økt markedstilpassing av råvareuttaket, samt at uttaket skjer optimalt i forhold til råvarens kvalitet og anvendelsesmulighet.
  - Finne løsning som ivaretar industriens behov for råstofftilgang, sammen med markedets behov for tilgang gjennom året.
- Kort om gjennomføring:
  - Gjennomføre i tråd med det overordnede prosjektet som er iverksatt.
- Forventet totalomfang / finansieringsbehov
  - 600.000,-
- Tidsperspektiv:
  - 2005



# Innhold

## – handlingsplan for økt verdiskapning – pelagisk sektor

- 1: Innledning
- 2: Mål, strategier og satsingsområder
- 3: Prosjekter som søkes iverksatt

### **4: Organisering av arbeidet**





## Handlingsplanens organisering







## **Pelagisk forum – koordinerer arbeidene som understøtter handlingsplanen – på vegne av og i samarbeid med FHF**

---

- Pelagisk forum er tiltenkt rollen som koordinator av de initiativ og prosjekter som iverksettes gjennom handlingsplanarbeidet.
- Styret i pelagisk forum utnevnes av styre i FHL Industri og Eksport. Styret er styringsorgan for iverksetting og oppfølging av handlingsplanen, i nært samarbeid med finansør FHF.
- Pelagisk Forum sitt sekretariat er FHL's prosjektleder Jan Thorsen. Prosjektlederen vil ha gjennomføringsansvaret på vegne av styret. i dette ligger det oppgaver knyttet til;
  - å kommunisere handlingsplanens innhold til medlemsbedrifter og aktuelle medlemsbedrifter,
  - å initiere konkrete prosjekter basert på skisser prioritert av styret – plassere gjennomføringsoppdrag,
  - å vurdere initiativ som kommer inn til sekretariatet opp mot handlingsplanen og anbefale gjennomføring for styret
  - å finansiere og administrere det økonomiske rundt prosjektgjennomføring,
  - å følge opp og kvalitetssikre gjennomføringen,
  - å sikre effekter av prosjektresultater og kommunisere ny kunnskap og prosjektresultater,
- Jan Thorsen er prosjektleder overordnet for gjennomføring av handlingsplanen, men ikke for det enkelte prosjekt. Prosjektene iverksettes gjennom utvalgte prosjektledere. Prosjektledere kan være Jan, FHF, prosjektleder i tilknyttede prosesser og/eller innleid kapasitet/kompetanse. Sistnevnte krever at finansieringsløsning er sikret overordnet gjennom FHF/Innovasjon Norge/Forskningsrådet – tilsvarende.
- De større prosjektområdene skal ha en kvalitetssikring av hvem som skal løse prosjektutfordringene og hvordan det skal løses. Men, det er viktig at dette ikke skaper en byråkratisert prosess frem til oppstart av prosjektene.
- For hvert prosjekt etableres det en delprosjektleder som samarbeider med hovedprosjektleder for å kvalitetssikre kravspesifikasjonen mot leverandører inn i prosjektene.