

Mangler norske oppdrettere en bærekraftig forretningsmodell?

Ragnar Tveterås

Med god bistand av Matthew Coffay



TEKMAR, Trondheim, 6. desember 2022

Det er en evighet siden 4. september

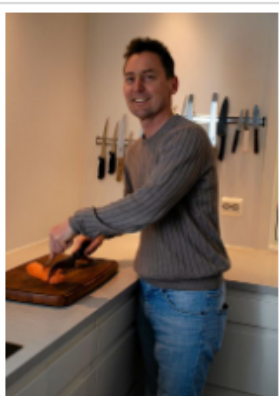
Oppdrettere mangler en bærekraftig forretningsmodell

På tross av høye laksepriser er det å drive havbruk i 2022 en svært krevende sak for mange oppdrettere.

4. september 2022 15:01 OPPDATERT 5. september 2022 9:33

Av **Ragnar Tveterås**

Å få fram en prima slakteklar laks på fem kilo krever at oppdretteren selv gjør alt riktig fra yngel til matfisk. Men det er ikke nok.



Ragnar Tveterås professor i økonomi. Foto: Privat

Også nabo-oppdretterne og naturen må spille på lag. God drift i egne anlegg hjelper lite hvis naboene skaper høyt smittepress i form av sykdom og lakselus, eller naturen gir «unormale» forhold og forsterker smittedynamikk.

Bærekraftig forretningsmodell

Jeg tipper at det fins en rekke oppdrettere med store overskudd som ikke danser på merdkanten og ler hele veien til banken. De ligger heller våkne om natten og grubler på hvordan de skal få bukt med de store biologiske problemene med laksen sin.

Gapet mellom de økonomiske resultatene og de biologiske resultatene er betydelig for en rekke havbruksselskaper. Et verdensmarked som skriker etter laks, kan gi sorte tall på

den økonomiske bunnlinjen, med driftsmarginer på 15-25%.

Samtidig kan det være stygge røde tall på den biologiske bunnlinjen, med dødelighet på godt over 20% og en fiskevelferd som samfunnet ikke ønsker. Dette er ikke en bærekraftig forretningsmodell på sikt.

Jeg tipper at det finnes en rekke oppdrettere med store overskudd som ikke danser på merdkanten og ler hele veien til banken

På tross av høye laksepriser er det å drive havbruk i 2022 en svært krevende sak for mange oppdrettere.

15. september 2022 15:30 OPPDATERT 15. september 2022 15:30

Av **Ragnar Tveterås** Bergen

[Oppdrettere mangler en bærekraftig forretningsmodell | Fiskeribladet \(intrafish.no\)](#)

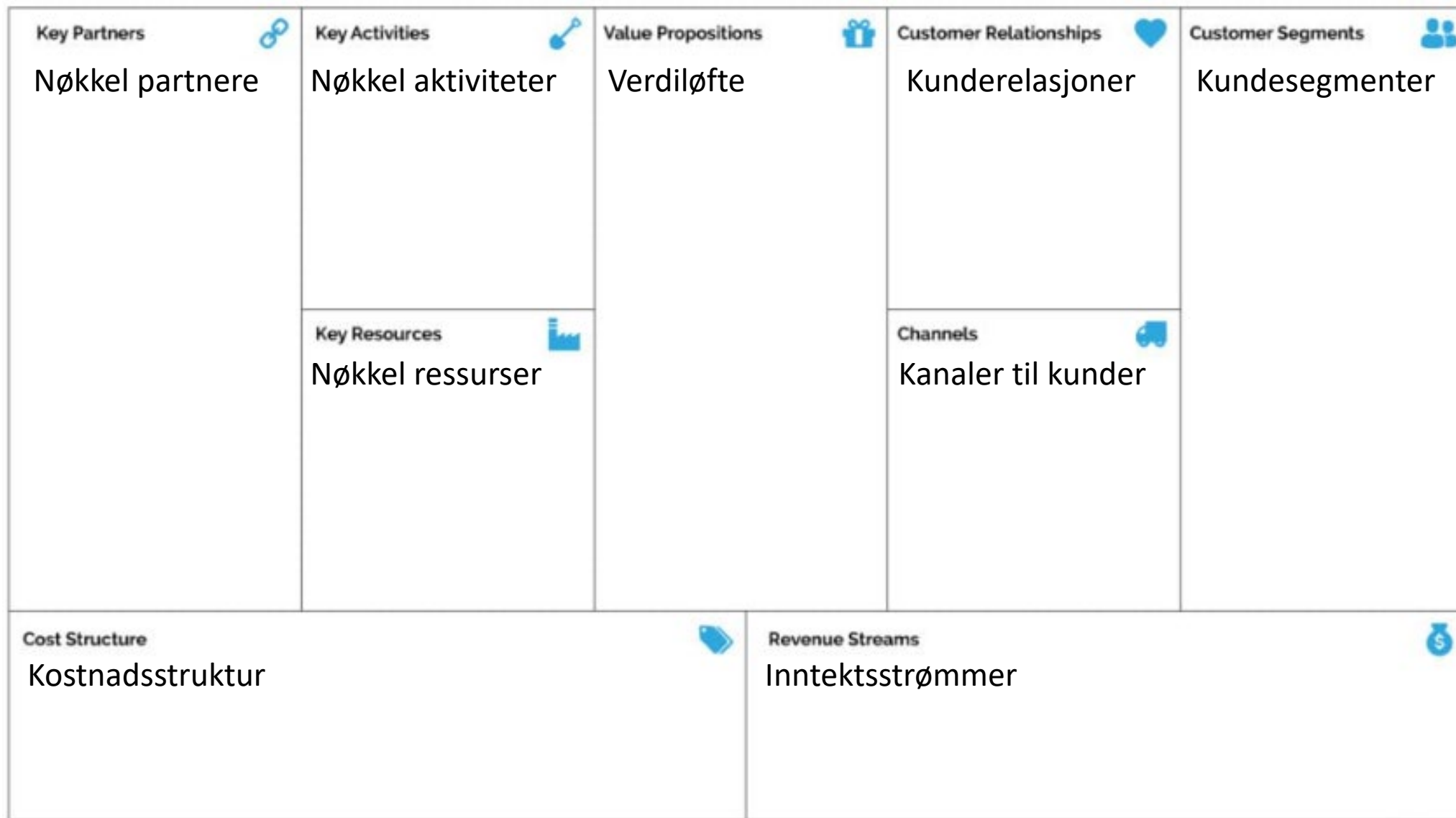
[Oppdrettere mangler en bærekraftig forretningsmodell | Fiskeribladet](#)

Hva er en forretningsmodell?

En forretningsmodell beskriver den organisatoriske og finansielle arkitekturen

- Hvordan bedriften leverer verdier til kunder
- Hvordan kundene skal overtales til å betale bedriften for en gitt verdi
- Hvordan bedriften omdanner inntekter fra kunder til fortjeneste

Forretningsmodell – en mer kompleks arkitektur



Generisk forretningsmodell for havbrukselskap

Nøkkel partnere

- Leverandører: Fôr, brønnbåt, eksport etc.
- Fôr: Spesialisert kunnskap, fôr ingrediens sourcing
- Eksportører: Spesielt volum for spot markeder
- Brønnbåt: Frakt og behandling av fisk
- FoU leverandører

Nøkkel aktiviteter

- Biologisk produksjon – fiskehelse og miljøeffekter
- Planlegging rogn-smolt-matfisk-bearbeiding-salg
- Dialog med myndigheter

Nøkkel ressurser

- Oppdrettslokaliteter
- Lisenser fra myndighetene: MTB selskap og lokalitet, etc.

Verdiløfte

- Næringsrik, trygg og helsebringende mat
- Forutsigbare, hyppige leveranser av tilstrekkelige kvanta av riktige kvaliteter
- Kjøpere skal utnytte skalaøkonomi
- Konkurransedyktige priser
- Lang hyllelevetid for kjølte produkter
- Bærekraftige klima- og miljøavtrykk sammenlignet med andre kjøttproteiner

Kunderelasjoner

- Fra spotmarked til langsiktige kontrakter
- Betydelig volumandel på kontrakter, typisk med større kunder
- Mye fokus på enhetspris fram til kunde

Kanaler til kunder

- B-to-B markedsføring
- B-to-C markedsføring gjennom Sjømatrådet og i samarbeid med kjeder
- Både direkte distribusjon til dagligvare og HoReCa og gjennom mellomledd

Kundesegmenter

- Kjøpere i 100+ land
- Eksportører, importører, bearbeiding, dagligvare, restaurant og catering.
- Mye av salget til større kunder: Dagligvare-og HoReCa kjeder
- Noen kunder har egne eller NGO standarder
- Dagligvare selger miks av egne (private label) og produsentmerker
- Småskala- og nisjekunder betjenes av mellomledd (importører og bearbeiding)

Kostnadsstruktur

- Fokus på produksjonskostnad per kg i matfisk
- Fiskehelse og lakselus avgjørende for kostnader per kg
- Minimere MTB lisens kostnad per kg gjennom høy kapasitetsutnyttelse av MTB (skalaøkonomi lokalitetsstruktur)

Inntektsstrømmer

- Maksimere fortjeneste, gitt restriksjoner på lokaliteter og MTB
- Finne balanse mellom langsiktige kontrakter og spotmarkedssalg – balanse
- Priser relatert til kvalitetsattributter: Fiskehelse viktigste faktor

Verdiløftet til kundene – balansegangen mellom biologiens begrensninger og markedets krav

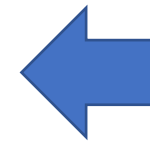
Biologiske produksjonsprosesser:

- fisk med ulik og vanskelig predikerbar kvalitet (superior, ordinær, produksjon)
- fisk med ulik og vanskelig predikerbar størrelse
- hendelser hvor fisk som noen ganger må slaktes på kort varsel, i store kvanta, med svært varierende og mye lav kvalitet, i små størrelser



Verdiløftet:

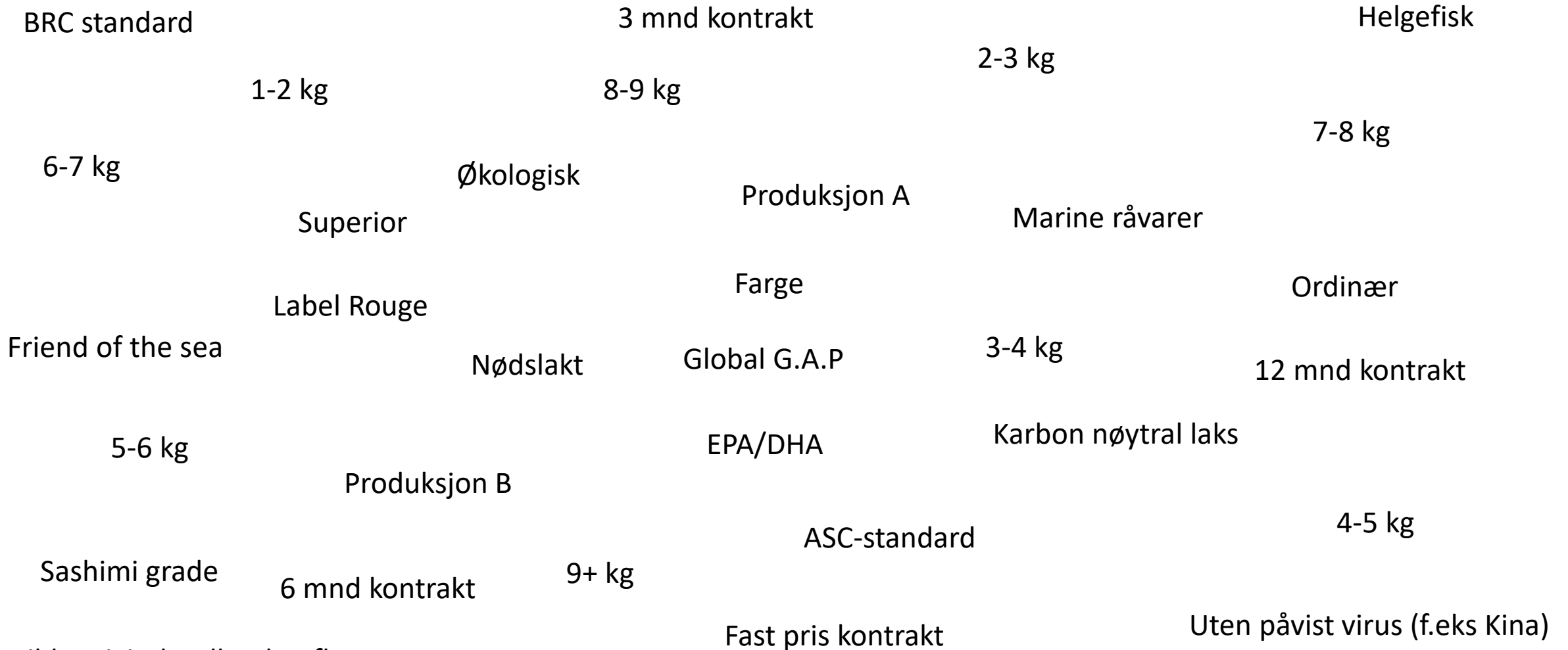
- Næringsrik, trygg og helsebringende mat
- Kontrakter: Forutsigbare, hyppige leveranser av tilstrekkelige kvanta av riktige kvaliteter
- Kjøpere skal kunne utnytte skalaøkonomi
- Konkurransedyktige priser
- Bærekraftige klima- og miljøavtrykk



Markeder og kunder:

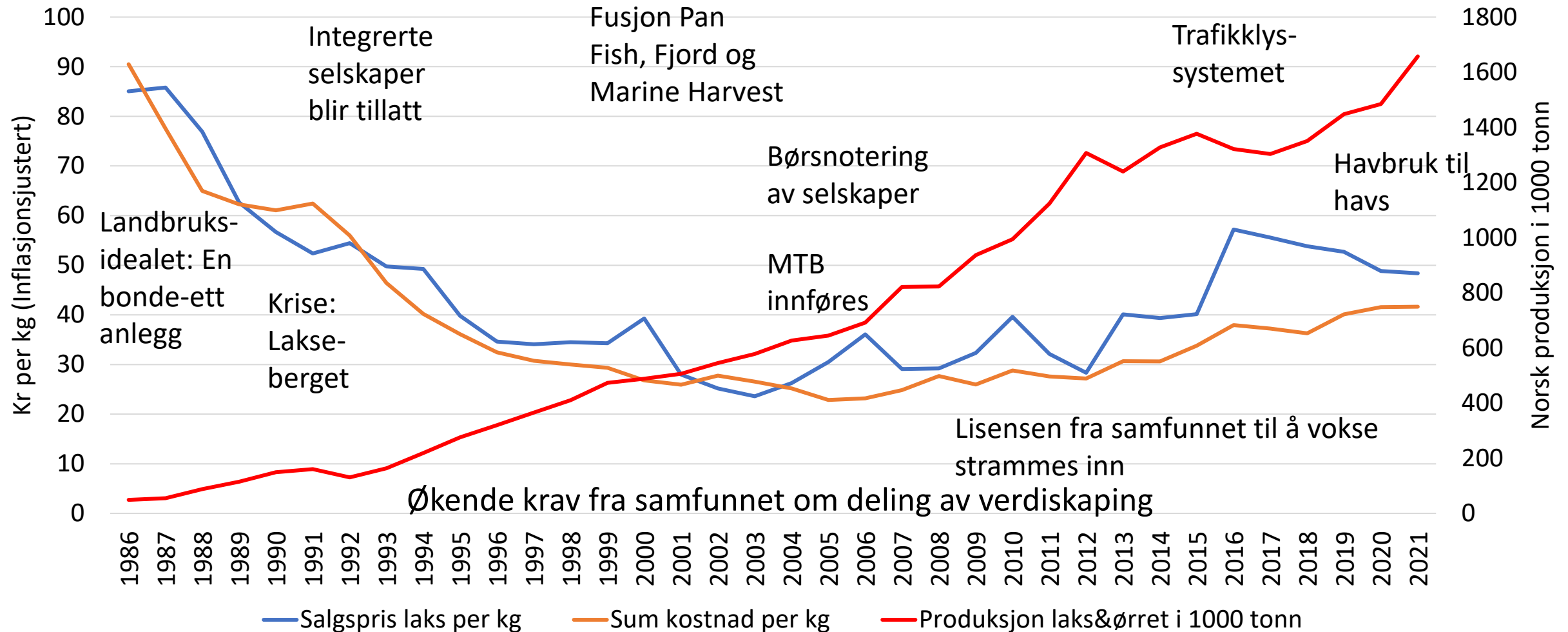
- Kunder med ulike krav til det fysiske produktet (størrelse, fersk/frossen, hyllelevetid, produktformer)
- Kunder med svært ulike krav til volumer, hyppighet, leveringssikkerhet, garantier

Kvaliteter og andre attributter til det fysiske produktet og leveransen



Utvikling som endrer forretningsmodellen

Økende krav fra kunder: Kvalitetsstandarder, produktdifferensiering, leveringsgarantier, etc.



Krav fra både kunder og samfunn former
forretningsmodellen

I havbruk er lisensene fra samfunnsaktører
spesielt viktig

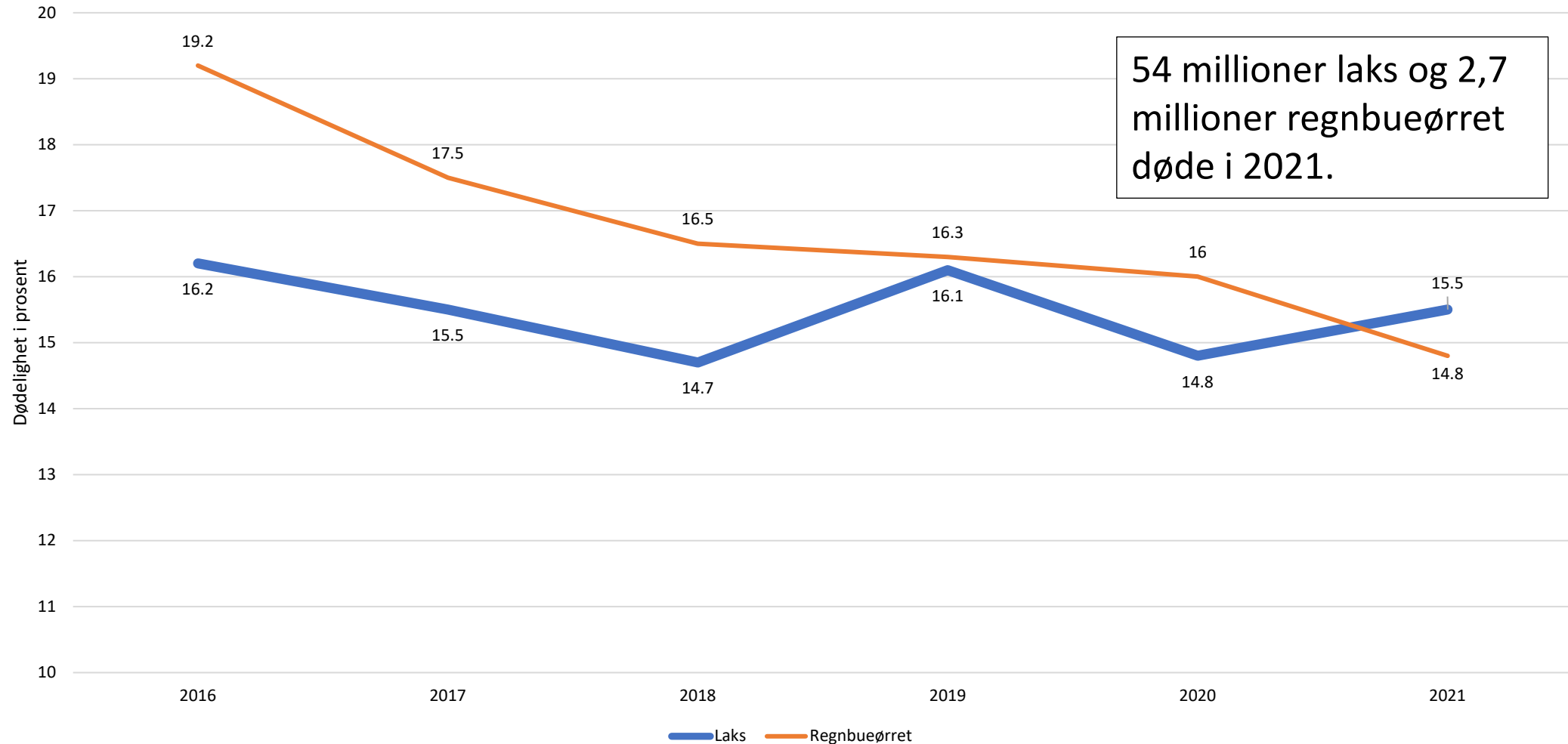
Hvilke biologiske, miljømessige og økonomiske utviklingstrekk i havbruksnæringen utfordrer forretningsmodellene?

Trafikklyssystemet for lakselusindusert dødelighet til vill laks

PO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav
2	Mod	Lav	Mod	Lav	Høy	Lav
3	Høy	Høy	Høy	Mod	Høy	Høy
4	Mod	Høy	Mod	Høy	Mod	Høy
5	Mod	Mod	Mod	Høy	Lav	Mod
6	Mod	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav
7	Mod	Lav	Mod	Lav	Mod	Mod
8	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav
9	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav
10	Lav	Lav	Lav	Mod	Lav	Lav
11	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav
12	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav
13	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav

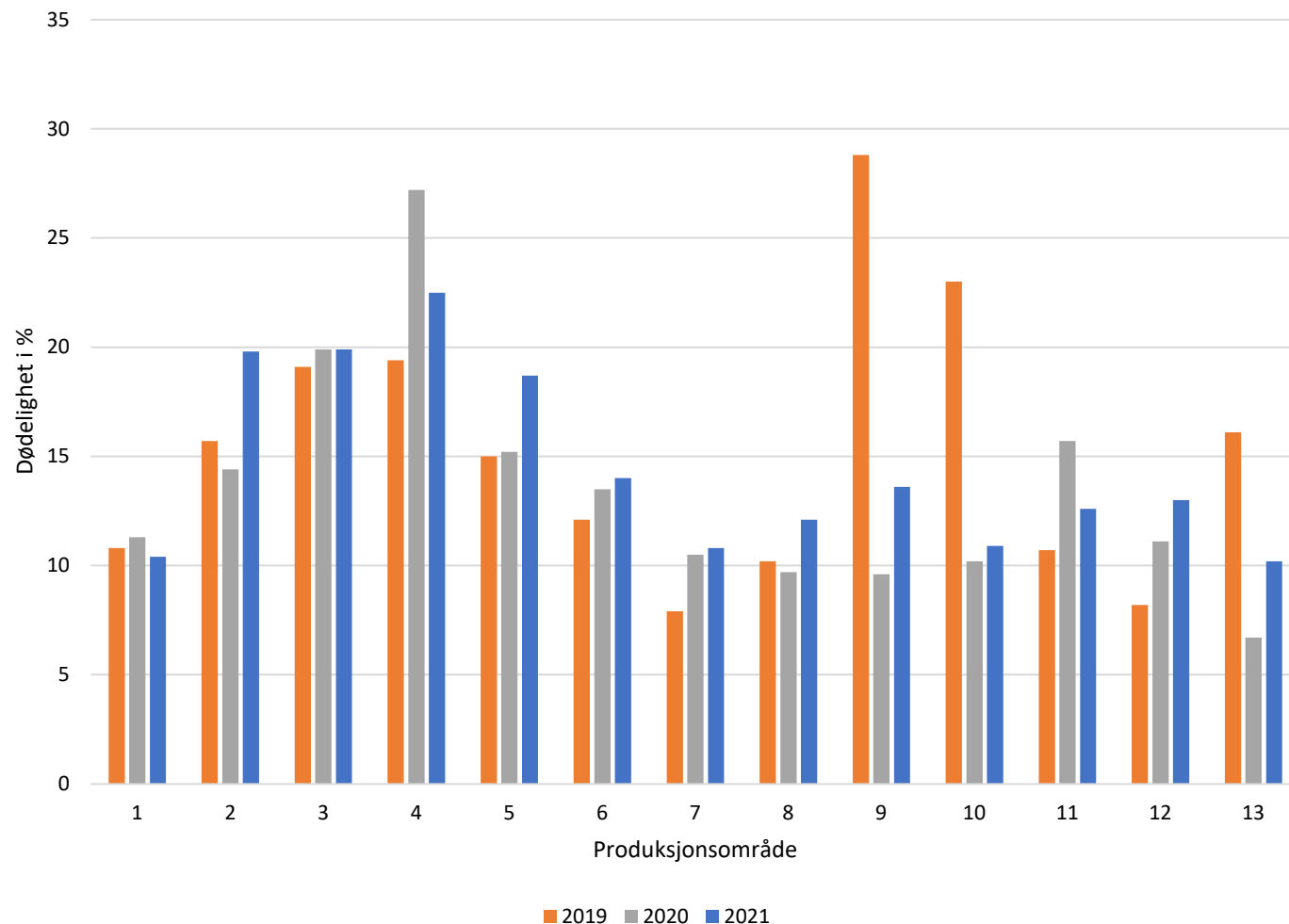


Dødelighet til laks og regnbueørret i %



Betydelige variasjoner i dødelighet mellom regioner

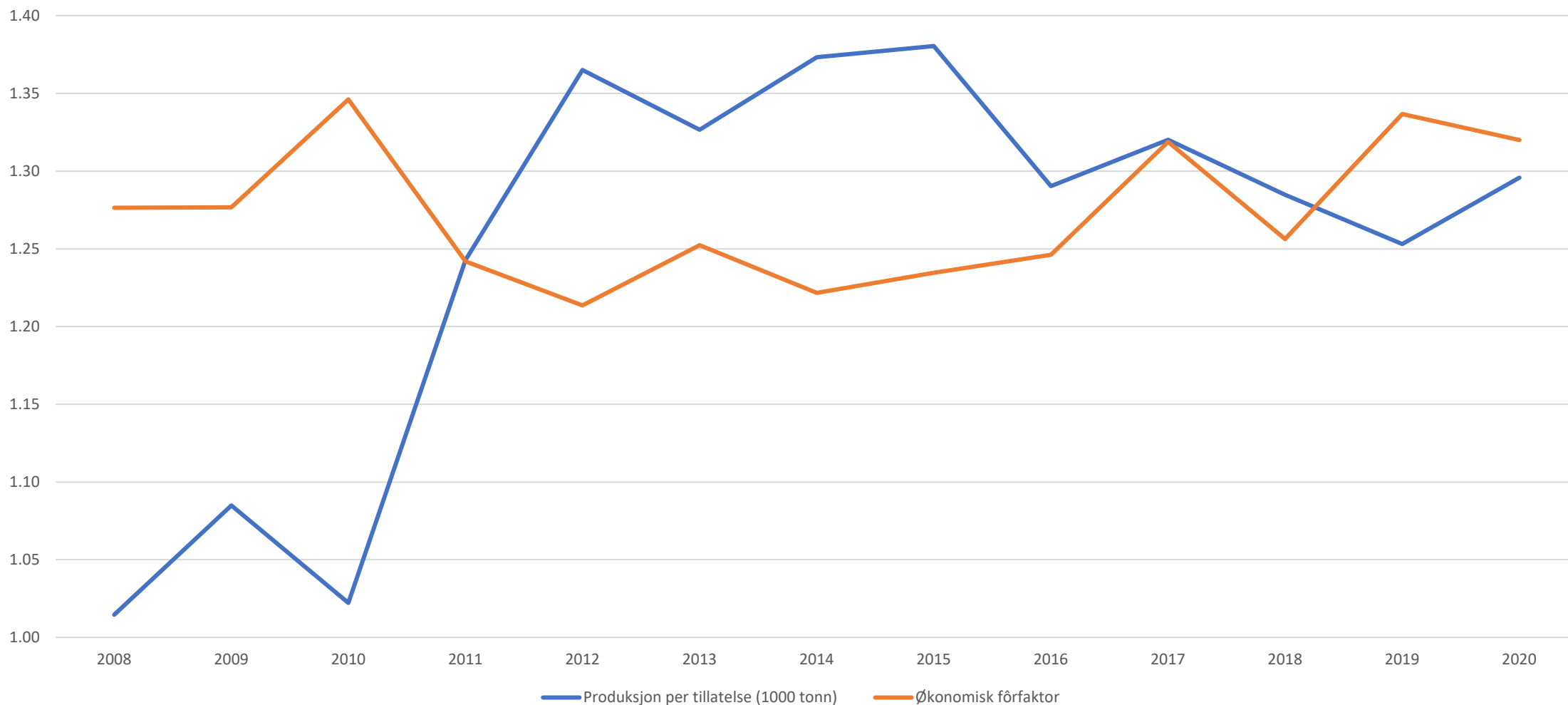
Prosentvis dødelighet til laks fordelt på produksjonsområder



[Kilde: ekspertgrupperapport-2021.pdf \(regjeringen.no\)](#)

Kilde: Veterinærinstituttet, Fiskehelse rapporten 2020-2021

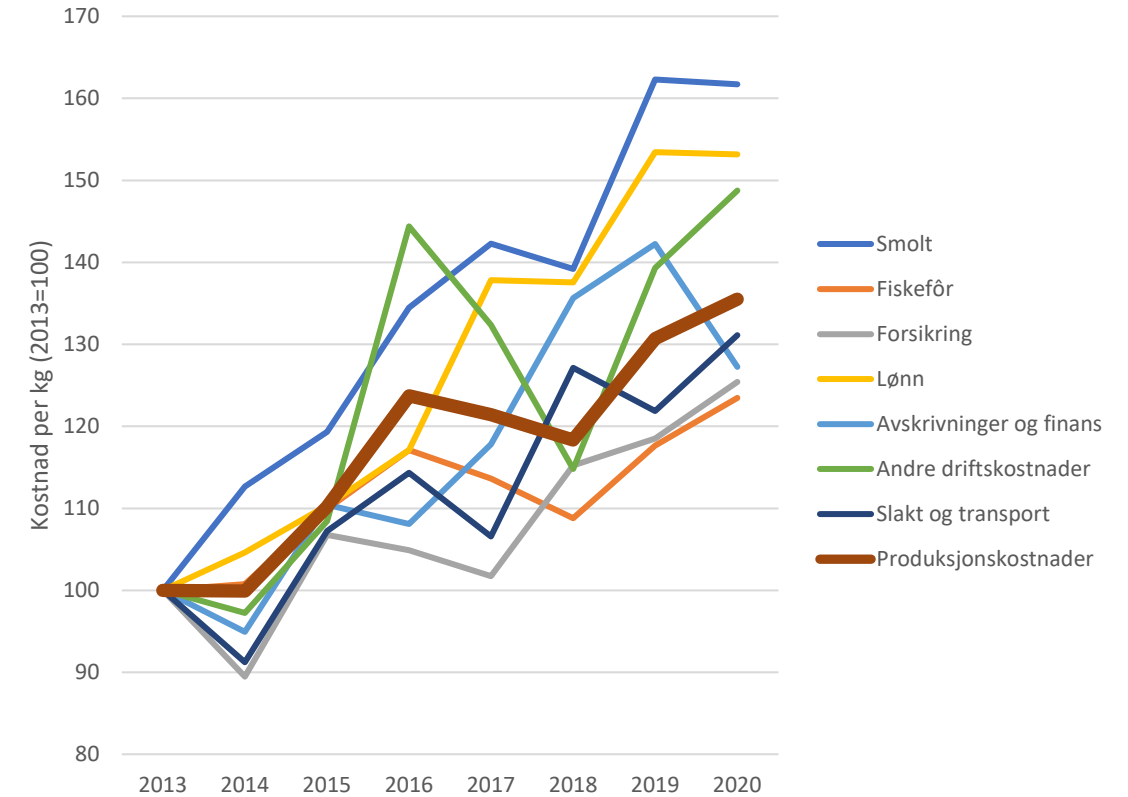
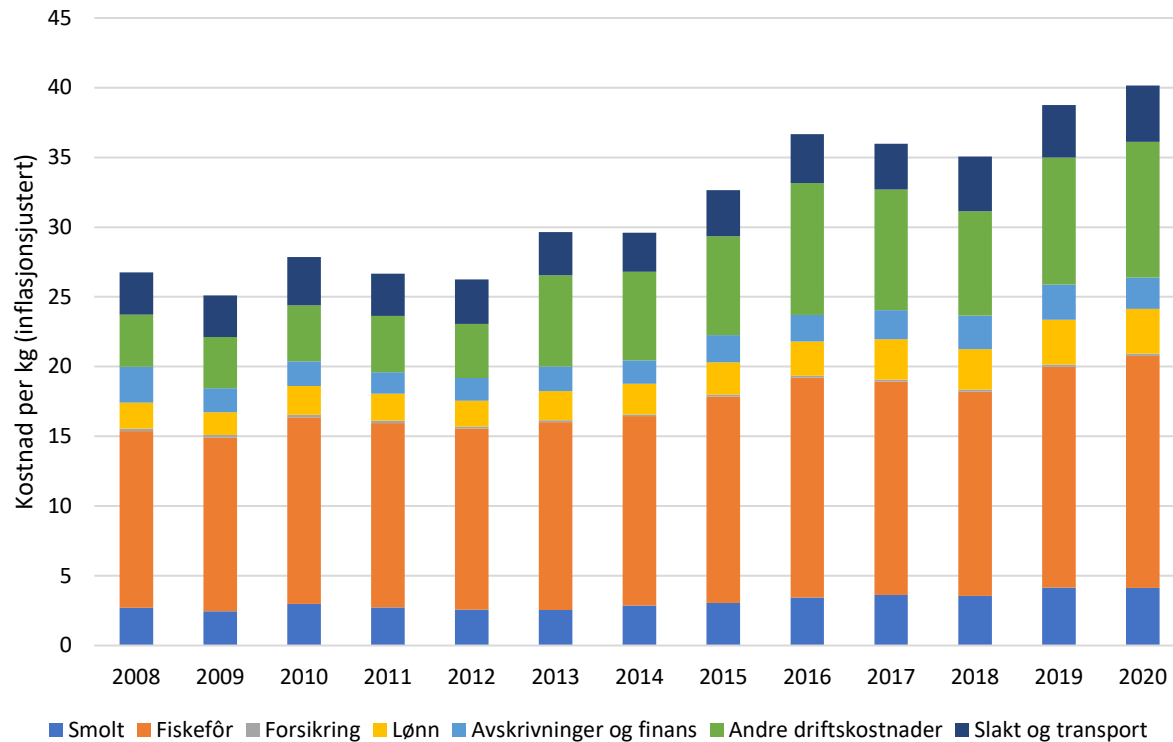
Produksjon per tillatelse og økonomisk fôrfaktor



Kilde: Fiskeridirektoratets lønnsomhetsundersøkelse

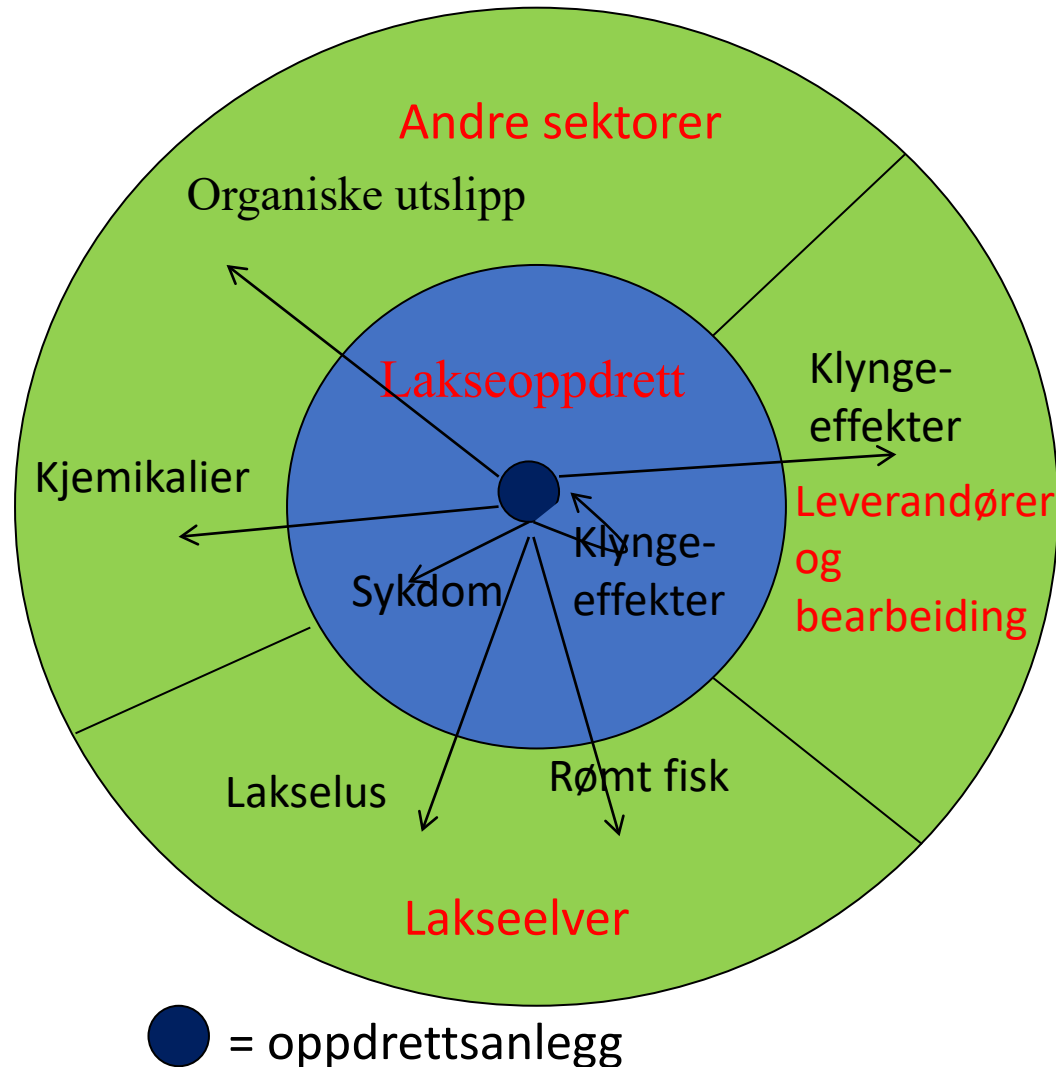
Produksjonskostnadene fortsetter å øke

Inflasjonsjusterte kostnader



Kilde: Fiskeridirektoratets lønnsomhetsundersøkelse

Eksterne effekter av lakseoppdrett er viktige drivere for utvikling



Risikoen for allmenningens tragedie



Krever kollektive forretningsmodeller






Fra
forretningsmodell
til
bærekraftig forretningsmodell

Bærekraftige forretningsmodeller

- Inkluderer miljømessige, sosiale og økonomiske bærekraftshensyn
- Vektlegger i større grad andre aktører i samfunnet, ikke bare eiere
- Inkorporerer monetære og ikke-monetære verdier for andre aktører i samfunnet



Bærekraftig forretningsmodell: Nye elementer

<p>Nøkkel partnere </p> <ul style="list-style-type: none">• Kommuner• NGOer• Myndighetsorganer• Andre havbruksselskaper	<p>Nøkkel aktiviteter </p> <ul style="list-style-type: none">• Kontroll med egne utslipp• Samarbeid med andre havbruksselskap om regional bærekraft (fiskehelse og miljø)	<p>Verdiløfte </p> <ul style="list-style-type: none">• Økonomisk bærekraftig lokalsamfunn• Akseptable miljø fotavtrykk	<p>Kunderelasjoner </p> <ul style="list-style-type: none">• Inkludere NGOer i dialog om standarder for produksjon, distribusjon, etc.	<p>Kundesegmenter </p> <ul style="list-style-type: none">• Tilgang til markeder og kunder som er mer krevende mht bærekraft
<p>Nøkkel ressurser </p> <ul style="list-style-type: none">• Oppdrettslokaliteter• Lisenser fra myndighetene: MTB selskap og lokalitet, etc.	<p>Kanaler til kunder </p> <ul style="list-style-type: none">• Kommunisere bærekrafts-vurderinger og valg til kunder og konsumenter, også dilemmaer			
<p>Kostnadsstruktur </p> <ul style="list-style-type: none">• Avgifter til samfunnet• Valg mht lokalisering og sysselsetting som gir økt lokal bærekraft• Andre økonomiske bidrag til lokalsamfunn mm• Standarder for miljø og fiskevelferd som øker kostnader		<p>Inntektsstrømmer </p> <ul style="list-style-type: none">• Høye standarder for miljømessig og økonomisk bærekraft kan gi lisens for vekst fra samfunnet• Høye standarder gir tilgang til nye markeder og kundesegmenter, kan gi redusert inntektsrisiko		

Forretningsmodeller med ulike bærekraftsegenskaper

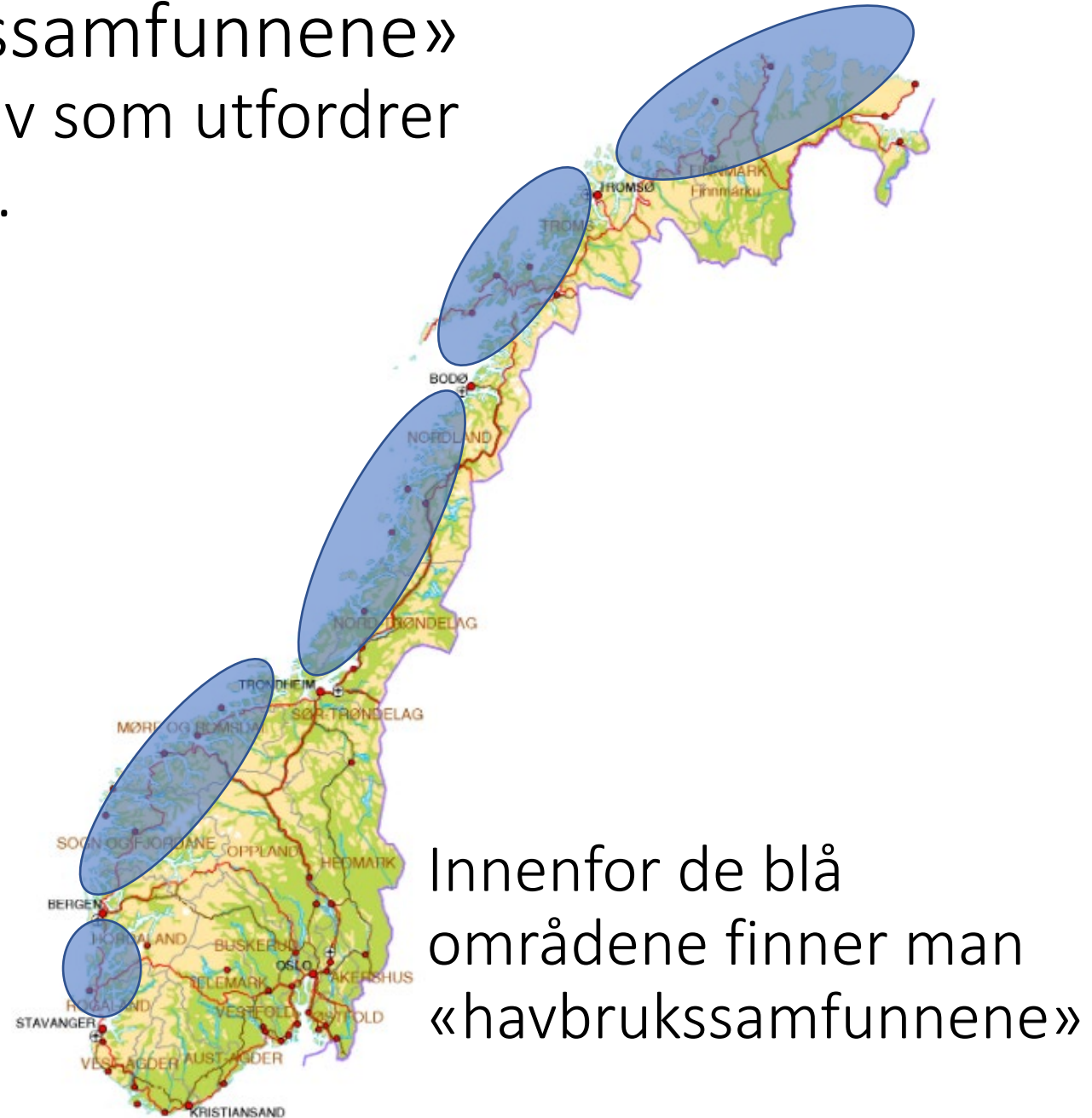
- Lokalt eide ikke-børsnoterte selskap («familiefirma»)
 - Høy lokal sosial og økonomisk bærekraft
- Store børsnoterte selskaper
 - Tilfredsstille de mest krevende kundene
 - Løfte globale standarder
- Ulike forretningsmodeller gir innovasjonskraft på ulike områder

«Storsamfunnet» og «havbrukssamfunnene»

Ulik virkelighetsforståelse, ulike krav som utfordrer bærekraftige forretningsmodeller...

Hvem har innflytelse på rammebetingelsene som bestemmer handlingsrommet for

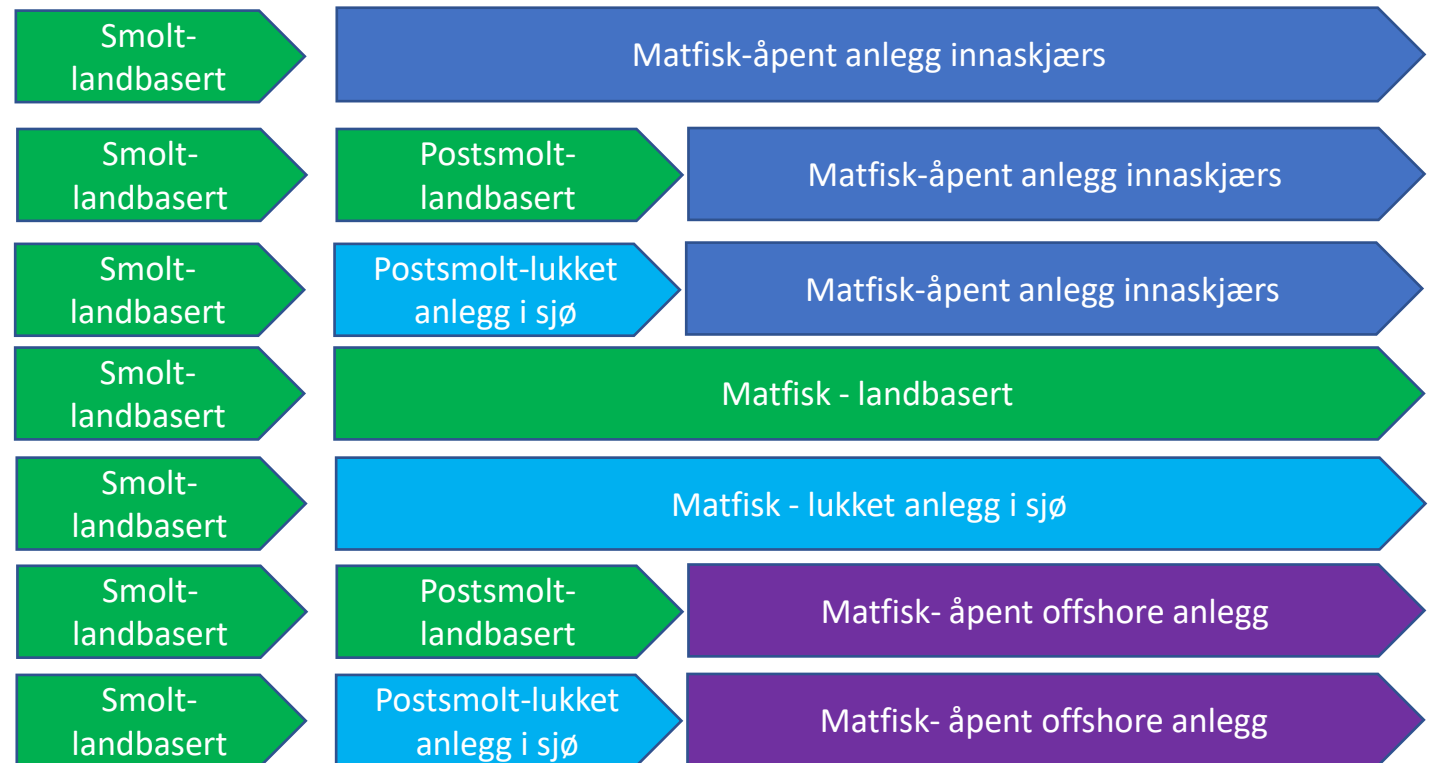
- Eierskap?
- Forretningsmodeller?
- tilgang på risikovillig kapital?



Hvor ligger mulighetene for bærekraftig vekst?

Teknologiske innovasjoner gir muligheter for nye verdikjeder og nye lokaliteter

Krever
forretningsmodeller
med risikovilje og
investeringskraft!



Mulig å vokse bærekraftig med grunnrenteskatt

- Øke produksjonen til 5 millioner tonn i 2050
- Grunnrenteskatt i samme størrelse som høringsnotat fra Finansdepartementet, altså 3,8 milliarder kroner
- Men dette avhenger av det totale skatte- og reguleringsregimet for havbruksnæringen
 - Utformingen av særskatten
 - Utforming og satser på andre skatter og avgifter som næringen betaler
 - Utforming av reguleringer i havbruk
 - Forutsigbarhet – eller politisk risiko

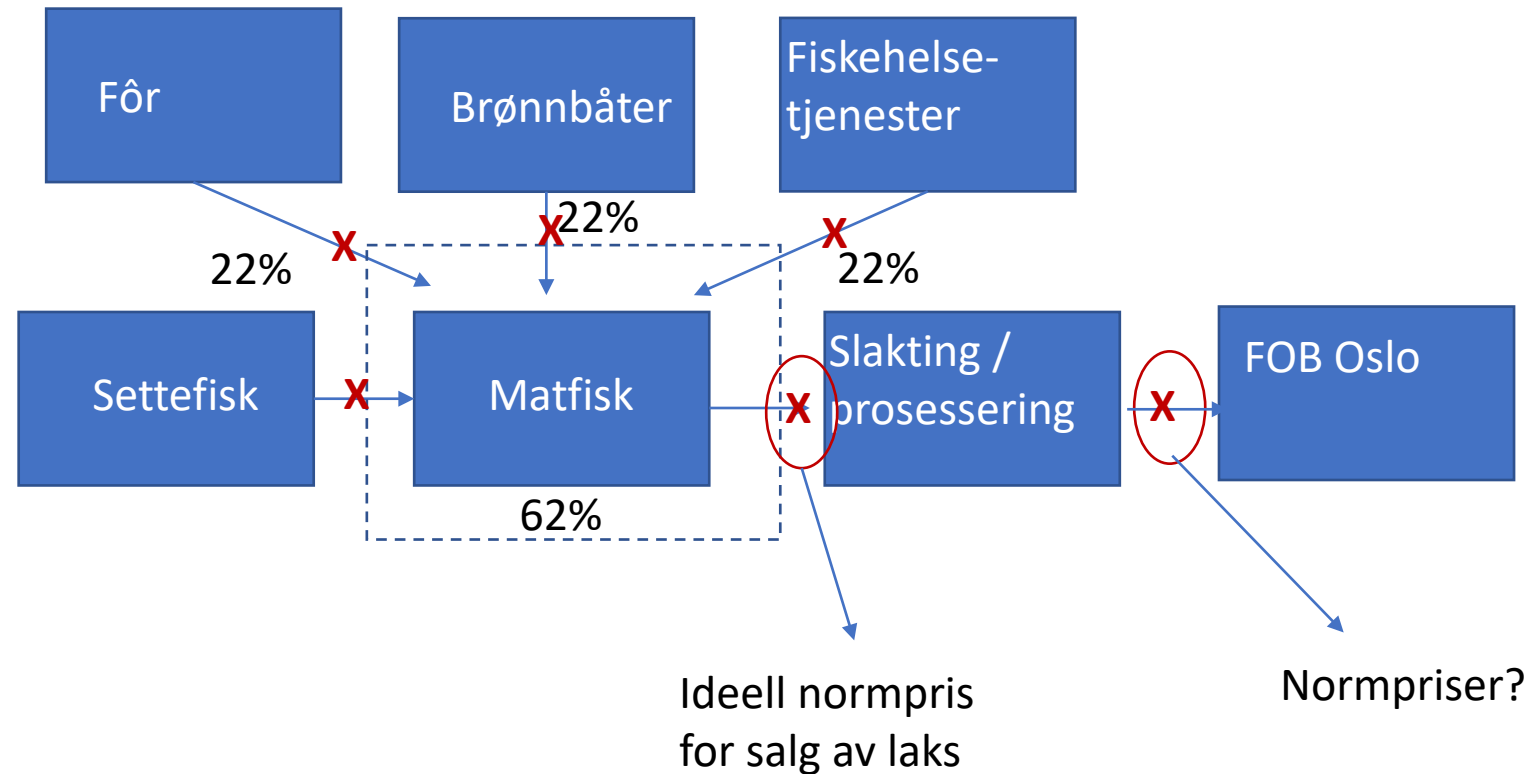
Betingelsene for å vokse bærekraftig til 5 millioner tonn

- Innovasjon, innovasjon, innovasjon
- Krever risikovillig kapital – mye av dette må komme fra akkumulerte overskudd i havbruksnæringen
- Avhenger av at næringen er attraktiv for kompetente mennesker i alle ledd

Regjeringens forslag – grunnrenteskatt i form av kontantstrøm skatt

- Ikke en nøytral skatt
- Innføringen representerer en massiv statlig ekspropriering av verdier
- Staten er ikke en passiv medinvestor på linje med andre investorer
- Behandling av inntekter (normpriser) er en kilde til stor risiko og høyere effektiv skattesats
- Behandling av kostnader i matfisk er en kilde til store konflikter
- Betydelig risiko for at videreforedling forsvinner ut av Norge

Normpriser og sjablongregler for kostnader



AVLYST: Norgesmesterskapet i lønnsomhet i matfisk

- Aksjemarkedet og analytikere med fokus på produksjonskostnader og overskudd per kg laks i matfisk
- Grundigere analyser vil trolig avsløre at deler av leverandørnæringene har hatt kunstig lave priser som ikke gav normal risikjustert avkastning på kapitalen
- Internprisene til integrerte selskaper har trolig vært lav for smolt og postsmolt
- Hvor høyt kan prisene på ulike innsatsfaktorer i matfisk settes uten at avkastningen blir urimelig høy?

Hvor lang periode med høy politisk risiko og fokus på skattetilpasning?

- Havbruksnæringen lager nye selskapsstrukturer og flytter kostnader og inntekter
- Mange rettssaker mellom selskaper og staten
- Staten foretar endringer i den praktiske innretningen av skatten
- Trenger flere år for å lære om hvilke skattetilpasninger som er mulige og ikke mulige
- Mindre fokus på teknologisk innovasjon, og investeringene holdes nede

Tilbake til KISS (Keep-It-Simple-Stupid) prinsippet for grunnrenteskatt?

- Fast produksjonsavgift i bunn
- Trappetrinnsavgift avhengig av laksepris på toppen, med små trinn som gir begrenset rom for konflikter
- Proveny på 3+ milliarder

Utfordringene for samfunnets og bedriftenes forretningsmodeller

- Kollektive regionale forretningsmodeller for å håndtere «allmenningens tragedie»
- Skatte- og reguleringsregime som gjør det mulig å tilfredsstille kunder med ulike krav
- Fokus på produkt- og prosessinnovasjon – ikke skatteinnovasjon

Til info:

Tveterås leder et forskningsprosjekt finansiert av Norges Forskningsråd på regulering av havbruksnæringen, «A unified framework for regulation of multi-technology salmon aquaculture»

(<https://prosjektbanken.forskningsradet.no/project/FORISS/320612>).

Tveterås leder også et FoU prosjekt på havbruk til havs hvor staten gjennom Norges Forskningsråd og Innovasjon Norge finansierer 93 millioner kr og private selskaper i havbruksnæringen resten av totalbudsjettet på 184 millioner kr (<https://www.uis.no/nb/ny-kunnskap-og-teknologi-for-mer-baerekraftig-oppdrett-av-laks-til-havs>).

Tveterås har også utført også utredningsprosjekter på oppdrag fra havbruksnæringen i 2022, men ikke på skatt.