

Ledelse når katastrofen
inntreffer



Torstein Rønning
COO FiiZK Aquaculture Systems AS

FiiZK Aquaculture Systems AS

- Markedsleder lukkede merder med mer enn 20 leverte lukkede anlegg
- Fler enn 80 produksjonssykluser i våre lukkede anlegg – ingen behov for avlusing
- Til tross for at lukkede anlegg er relativt enkle konstruksjoner, er det verdens ledende teknologi, som medfører at ingen har gjort akkurat det vi gjør tidligere.
 - Det fins ikke historiske data på hvordan hele/deler av konstruksjonen opptrer under ulike miljølaster (HS/VC/Tp)
 - Det fins ikke ferdig utviklet software eller beregningsmetoder som med høy presisjon kan fortelle hvordan konstruksjonen vil opptre.
- Men det fins kunder som vil pushe pris og kostnader ned
- Det fins konkurrenter som hevder de kan produsere og levere til lavere pris – men som pr dato ikke har levert
- Press fra mange hold – er en trussel mot sikkerhet og kvalitet, men også en tydelig mulighet til forbedring.

- Protectus

FiiZK – ledelse når katastrofen inntreffer

1. FiiZK – i svevet
2. FiiZK – katastrofen inntreffer
3. Stridsmodus – Å stå i det
4. FiiZK restrukturering – slik gikk det



• 1. FiiZK i svevet – januar 2022

- Har levert 9 lukkede merder tidligere
- Er i ferd med å levere 7 nye lukkede merder
- Overtar Ecomerden – og inngår avtale om leveranse av ytterligere 3 merder
- Legger bak seg 2021 med 300 mill i omsetning – marsjfart mot 450 mill i 2022
- Har tatt +90% markedsposisjon for lukkede merder,
- Lovende marked, gode biologiske resultater
- Må ansette mange for å holde tritt med etterspørsel
- Pilene peker mildt sagt opp



- 2. Katastrofen inntreffer, andre halvår 2022
 - Mange parallelle prosjekter strekker organisasjonen hardt
 - Organisasjonen vokser – for fort
 - Oppkjøp krever vesentlig mer ressurser enn forutsatt – både kapital og teknisk kompetanse
 - «Lakseskatten»
 - Havari av 2 merder av helt ny type i Sognefjorden (16/11-22),
 - **sertifisert i pålitelighetsklasse 3**
 - FiiZK nedbemanner fra 170 til 90 ansatte i løpet av nov-22 til juli-23.
 - FiiZK sliter med sine økonomiske forpliktelser
 - FiiZK melder oppbud for flere av sine selskaper aug/sep-23

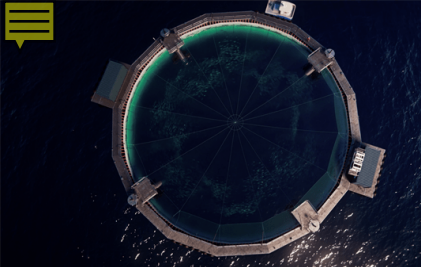


Foto: FiiZK

FiiZK Holding har meldt oppbud

Nyheter

av
Kjartan Aa Berge

FiiZK-boet utsatt for kuppforsøk

Nyheter

av
Kjartan Aa Berge

Bostyret fikk bud fra en «stor aktør» tre dager før utløpet av en fr

Det er tre gjenværende selskaper i FiiZK-konsernet som ikke er slått. Disse er FiiZK, FiiZK Digital og FiiZK Protection. Selskapene eies av morselskapet FiiZK Topco i FiiZK-konsernet. 24. august ble det registrert en vedtakelse om å avslutte samarbeidet mellom FiiZK Topco og Ørland Sparebank, inkludert.

Les også: [Solgte FiiZK Digital like før konkursene](#)

Fem dager senere, den 29. august, ble det gjennomført en ny transaksjon mellom Ørland Sparebank og FiiZK Holding.

Ørland Sparebank fikk penger

En uke før konkursene ble åpnet, kjøpte nemlig FiiZK varelager, kundegjeld og driftstilbehør fra henholdsvis FiiZK Holding, FiiZK Group og FiiZK Protection Systems. Her ble også konserntilgjengelighet og krav mot forsikringsselskaper som inngår i pantet til Ørland Sparebank, inkludert.

Bostyret Risberg skriver i beretningen til FiiZK Closed Systems at kjøpet var satt til 57,5 millioner kroner. Verdien var i samsvar med en verdigranskning gjort av Deloitte 15. august. Kjøpesummen ble i sin helhet betalt til Ørland Sparebank for nedregulering av pantegjeld.

Les også: [FiiZK-konkursene: Ørland Sparebank hadde pantsatt krav på 100 millioner kroner](#)

Børsplanene falt i FiiZK

Nyheter

av
Kjartan Aa Berge

15 september 2023

En av forklaringene til FiiZK-konkursene er knyttet til sammenslåing av FiiZK og Ecomerden.

Tidligere daglig leder i Ecomerden, Jan Erik Kyrkjebø, fusjonsprosessen var gjennomskiktig og ryddig.

– Vi gjorde en due diligence og hadde full innsikt. Vi hadde tilgang på alt. Det er ingen ugler i mosen fra vår overtagelsestidspunktet iverthvfall. Alle eventualiteter

Nekkar og BEWI Invest kjøper 80 prosent av aksjene i FiiZK

Nyheter

av
Aslak Berge

30 august 2023

Industriteknologikonsernet Nekkar samarbeider med BEWI Invest gjennom den første investering i oppdrettsleverandøren FiiZK.

Denne milepælen markerer et betydelig skritt fremover i å fremme Nekkar sine investeringer i havbruksnæringen, inkludert vår Starfish lukkede fiskemerdløsning. Vi er glade for å samarbeide med BEWI Invest for å i fellesskap utvikle og posisjonere FiiZK for den forventede fremtidige veksten i lukkede merdelsløsninger, sier Ole Falk Hansen, administrerende direktør i Nekkar, i en melding onsdag morgen.

FiiZK er den ledende leverandøren av lukkede merdelsystemer for fiskeoppdrett. Selskapet leverer også programvareverktøy for optimalisering av planlegging, drift og analyse av fiskeoppdrett. FiiZK har hovedkontor i Trondheim, sysselstetter cirka 100 personer og leverte inntekter på om lag 337 millioner kroner i 2022.

Nekkar tilbyr slagteknologier kombinert med avansert programvare og automatiseringsløsninger. Grunnlaget for Nekkar sin virksomhet er maskinteknikk, elektrifisering, automasjon og digitalisering.

Innmatssalg før konkursene gir uklar skjebne for FiiZK-patenter

Nyheter

av
Kjartan Aa Berge

5 september 2023

Fem av selskapene i FiiZK-konsernet er slått konkurs. Nå renner kravene

– Vi er veldig glade for at det er kommet på plass en løsning

Nyheter

av
Kjartan Aa Berge

30 august 2023

FiiZK ble kjøpt opp. Nå kan det det bli en løsning på selskapets likviditetsproblemer.

Onsdag morgen sprakk nyheten om at [Nekkar og BEWI Invest hadde kjøpt 80 prosent av aksjene i FiiZK](#).

– Denne milepælen markerer et betydelig skritt fremover i å fremme Nekkar sine investeringer i havbruksnæringen, inkludert vår Starfish lukkede fiskemerdløsning, uttalte Nekkar sin administrerende direktør Ole Falk Hansen.

Det børsnoterte industriselskapet Nekkar, som tidligere het TTS Group, utvikler og leverer lastehåndteringsutstyr og andre tjenester for maritim og offshore industri.

BEWI Invest er 60,5 prosent eid av Bekken Invest, som familien Bekken eier. De resterende er eid av familien Thoresen, gjennom Kastor Invest Holding, samt av Witzøe-familiens Kverva Industrier. BEWI Invest sin største investering er det børsnoterte emballasjeselskapet BEWI.

Fortsatt mye i det blå

Det har ligget i kortene en stund at det ville skje noe med FiiZK, ettersom det tidligere er kommunisert at selskapet har vært i en krevende situasjon. På tampen av august er forårsregnskapene heller ikke klare.

FiiZK-konkursene: Ørland Sparebank hadde pantsatt krav på 100 millioner kroner

Nyheter

av
Kjartan Aa Berge

15 september 2023

Nytt toppselskap Sparebank: 57 kroner og

I forrige uke ble det [54 øre](#)

[det nye selskapet](#) Nyheter

Torsdag 31. august av
Kjartan Aa Berge

ledet fusionen mellom

– Tabbe å sertifisere merdene på så eksponerte lokaliteter

Meninger

av
Jan Erik Kyrkjebø, daglig leder Feeder International (tidligere daglig leder av Ecomerden)

30 oktober 2023

Det er i den senere tid versert mye negativ omtale av Ecomerden-teknologien i etterkant av FiiZK-konkursene og tilbake i tid. Mye av denne kritikken er urimelig og har behov for å foreta en korreksjon og med tilføyselser.

Bakgrunn

Undertegnede var daglig leder i Ecomerden og har 20 års lang erfaring gjennom utvikling og uttesting av merdskonseptet semilukket merd i Chile. I Chile produserte vi såkalt «mackiaproduksjon» i semilukkete merder med dødelighet under én prosent opp til 500 grams postsmolt.

Det ble tatt ut patent på konseptet, og det ble i regi på avdøde Jostein Kråkas søkt FOU-konsejson og siden Grønn konsejson. Blide FOU-konsejson og Grønn ble innvilget, og byggingen av pilotprosjektet for [Suklefisk](#) var så i gang. Siden har Ecomerden-piloten vært i drift siden 2015 og blide fungert og prestert. Det må derfor ikke oppfattes slik at Ecomerden ikke har verken fungert eller prestert. Jeg stiller meg uforstående til kritikk som ble [fremlagt for bostyret vedrørende FiiZK Holding-fusjonen med Ecomerden](#).

konkursen.

il hvordan det Ørland Sparebank ville bli gylste pengekrav på 100 millioner kroner mot en ble kjent 4. september, sa banksjef Joar

bankens prosedyre i slike saker er at vi yrer.

inn et krav på bagatellmessige 57 kroner og

[Sparebank hadde pantsatt krav på 100 millioner kroner](#)

29. august, ble det gjennomført en kjøpte innmat fra FiiZK Holding, FiiZK Group og Ecomerden. Gjennom kjøpet ble alle gjeldene fulgte varelager, kundeordringer og andre fordringer og krav mot ttekt til Ørland Sparebank for alle tre til 57,5 millioner kroner.

fiiZK.com

3. Stridsmodus – Å stå i det (1-erkjennelse)

- Erkjennelse – katastrofen er der faktisk, den forsvinner ikke av seg selv
 - Som leder må du først ta innover deg at du og selskapet du leder står i en forretningskritisk situasjon, det handler om overlevelse for selskapet
 - Du må som leder sikre at alle nødvendige interessenter i størst mulig grad etablerer en felles virkelighetsoppfatning - kriseforståelse
 - Ledergruppe
 - Styret
 - Eiere
 - Hele organisasjonen
 - Kunder
 - Leverandører
 - Andre samarbeidspartnere
- For FiiZK betød dette i praksis
 - Havariet i Sognefjorden 16 nov 2022 markerte den tredje sterkt negative hendelsen i 2022 – som i praksis satt spikeren i kista for FiiZK slik FiiZK var akkurat da
 - En presset likviditetssituasjon ble toppet av stopp på innbetalinger fra kunde pga havariet
 - Havariet medførte stor usikkerhet rundt FiiZK sin verdens ledende teknologi (markedsleder)
 - Havari av en sertifisert konstruksjon i pålitelighetsklasse 3 – stiller også store spørsmål til sertifiseringen
 - Styret og ledelse etablerte relativt raskt felles forståelse av den potensielt katastrofale situasjonen – og etablerte noen «strids grep»
 - Arbeidsgruppe fra adm. + styret + 2 advokater med møter flere ganger pr uke
 - Fokus på å belyse faktiske forhold best mulig, og starte prosess med å finne reelt handlingsrom
 - Forberede informasjon til interne og eksterne interessenter

3. Stridsmodus – Å stå i det (2 - handlingsrom)

- Avklare faktisk **handlingsrom**
- For FiizK som var et konsern bestående av 11 selskaper, betød dette bl.a.
 - Økonomisk
 - Betyr katastrofen at hele konsernet ryker, eller fins det muligheter for hel- eller delvis overlevelse
 - Hvis det er overlevelsesmuligheter – hva skal til, både mht volum i kapital og tempo
 - Juridisk
 - Hva har man lov til å gjøre i en slik situasjon, der likviditeten er presset langt utover tålegrensen, og det er mange konserninterne forhold
 - Hvilke forpliktelser gjelder gjennom løpende avtaler mot bank, kunder, leverandører, ansatte mm.
 - Ansvar for ledelse og styret?
 - Omdømme
 - Teknologien til markedsleder svikter, hva betyr det for teknologiens fremtid
 - Teknologiens svikt – hva betyr det for tillit til markedsleders kompetanse?
 - Hva med alle tidligere leveranser – er de ok?
 - Organisatorisk
 - Arbeidsmengden øker betraktelig for ledelse i en krisesituasjon – pga krisehåndtering
 - Påkrevd nedbemanning
 - Håndtering av prosesser med styret, eiere, advokater etc.
 - Ivareta organisasjonen, skape trygghet i en utrygg situasjon
 - Sikre kritisk kompetanse – for å kunne ta vare på viktig know how for fremtiden, hvis den eksisterer
- Hva vi gjorde
 - Økonomisk
 - Innførte betalingsstans i hele konsernet
 - Informerte bank, leverandører, kunder,, eiere og samarbeidspartnere
 - Startet prosesser for å hente kapital
 - Juridisk
 - Engasjerte to advokater som ble med i en arbeidsgruppe. En spesialist på forretning/avtaler og en tidligere bobestyrer med spesialfelt konkurser
 - Avklarte krav fra lover, forpliktelser og ansvar for ledelse og styret ++
 - Dokumenterte alle handlinger, styremøter, arbeidsgruppemøter etc.
 - Omdømme
 - Veldig tett og konstruktiv dialog med kunde som skulle ha de havarete merdene
 - Tok direkte kontakt med alle kunder og informerte ærlig om situasjonen
 - Startet prosesser for å vurdere den teknologiske situasjonen for tidligere leveranser
 - Startet intern etterforskning av havariet – og årsakene til det
 - Kontaktet Fiskeridirektoratet og holdt dem orientert
 - Holdt flere foredrag rundt i landet i etterkant – og fortalte ærlig om hva som hadde hendt – **begynte å bygge tillit på nytt**
 - Organisatorisk
 - For ledelse ble det i en lang periode jobb-spis-sov litt, så jobb igjen. Ingen rom for andre ting.
 - Veldig sterke prioriteringer – kun bruke tid på det som kreves for overlevelse – alt annet nedprioritert
 - Nedbemanne betydelig – samtidig som man skal sikre at kritisk kompetanse blir igjen – i en bedrift med usikker fremtid, og et marked som kanskje forsvinner pga teknologisk umodenhet

3. Stridsmodus – Å stå i det (3 – felles målbilde)

- Etabler felles målbilde – hva er planen?
- Fastslå katastrofen med ord og tall
- Beskriv handlingsrommet man faktisk har (og det er ofte mye større enn man kanskje tror)
- Beskriv målbilde som styre og ledelse jobber for å oppnå
 - Økonomisk – sett tall og tid
 - Juridisk – hvilke avtaler ønsker man å oppnå med bank, kunder, leverandører, eiere etc.
 - Omdømme – hva skal man faktisk oppnå
 - Organisatorisk – hva/hvem er kritisk kompetanse, og hvordan beholde den
- Målbilde for FiiZK
 - Kapitalutvidelse og sikre videre drift
 - Redusere fast kostnadsbase til et minimum – og være forberedt på 1-2 år før positiv cashflow
 - Potensielt restrukturere konsernet
- Inngå avtaler med bank, kunder og leverandører og andre kreditorer som støtter planen for videre drift
 - Noe som ville krevd mye ettergivelse av krav mot selskapet
- Møter og dialog med kunder om fremtidige muligheter, og støtte for leveranser som allerede var gjort
- Sikre at nøkkelpersonell ble i selskapet, og ha en mest mulig ryddig nedbemanning samtidig

3. Stridsmodus – Å stå i det (4 – ledelse i stridsmodus)

- Ærlighet – selv om det er vondt og ubehagelig
 - Hold på trua – hvis du faktisk har trua, hvis ikke => vær ærlig og si det
 - Vær tydelig på hvorfor du har trua
 - Vær transparent – med det som er nødvendig og avklart
 - Men ikke dyrk misnøye og så unødig usikkerhet
 - Sikre backing fra prinsipaler på alle vesentlige tiltak
 - Still også krav om tydelighet, det trenger ledelsen og selskapet
 - Gi tydelig tillit til dine medhjelpere, som også er i en krisesituasjon
 - Har du trua – ikke gi opp – det fins **ALLTID** en vei videre
- Ærlighet – i vår situasjon
 - Snakke med kunden som fikk havari direkte – si det som det er
 - Snakke med assurandør – som får stort tap
 - Snakke med bank – som er eksponert
 - Snakke med ansatte – varsle og iverksette permitteringer/nedbemanning
 - Vi hadd trua på teknologien og fremtidig marked – var tydelig på det
 - Vi informerte med brev til alle interessenter, i flere runder
 - Nære kunder og samarbeidspartnere fikk spesiell oppmerksomhet for å sikre videre muligheter
 - I mange interne diskusjoner ble ulike scenarier diskutert – men utad kun kommunisert det som faktisk var sikkert
 - Styret behandlet og loggførte alt av vesentlige saker, både av hensyn til legale forhold men også fortløpende forankring av alt virksomheten foretok seg
 - Jeg forsøkte å gi trygghet innenfor handlingsrommet til ledere og ansatte i selskapet, uten å samtidig skape falske forventninger (noe som også er en risk)
 - Jeg hadde trua – både på hele forretningsgrunnlaget for FiiZK, på teknologien, på know how selskapet var alene om, og viljen til eierne om å sikre at det potensialet selskapet hadde ikke gikk tapt
 - => Har du trua på ordentlig – så synes det – og det vil ha en positiv effekt på andre i din organisasjon



- 4. FiiZK restrukturering – slik gikk det
 - Tilført kapital fra gamle og nye eiere
 - Leverte 5 selskaper i skifteretten, restrukturerte resten av konsernet
 - 2 selskaper er solgt ut
 - Har identifisert årsak til havari
 - – og verifisert at ingen andre leverte merder har samme avvik
 - Har utviklet nye modeller og metoder for beregning av styrke/utmatting for de lukkede merdene,
 - Har direkte eller indirekte bidratt til re-vurderinger av tidligere leverte merder med ny metodikk/godkjennings regime
 - Har reorganisert virksomheten for å dyrke fagkompetansen
 - Har videreutviklet lukket merden basert på erfaringer så langt - **Protectus**
 - Har bevist at lukkede merder kan bidra til å løse mange utfordringer for å sikre fremtidig vekst i havbruk
 - FiiZK signerte første kontrakt om levering av ny type lukket merde i september 2024 – levert de 2 første i november 2025
 - FiiZK har pr i dag 4 nye lukkede merder under produksjon
 - FiiZK vil i 2026 trolig være tilbake med samme marsjart som i 2021/22, men nå kun innen ett forretningsområde
 - Lukkede anlegg

F

ii

Z

Takk for oppmerksomheten

K