

## **Verdikjedesammenligninger – populærvitenskapelig sammendrag**

Audun Iversen, Nofima marked

Matvareprodusenter lærer mye av hverandre. Nye matvaretrender og nye produktideer sprer seg fra matvare til matvare, og fra marked til marked. Mye av produktutviklingen og differensieringen foregår i dag nært forbrukeren, i regi av supermarkedskjeder eller sterke, multinasjonale merkevareprodusenter. Disse leddene har da også blitt i stand til å beholde en større del av verdiskapingen selv, ofte på bekostning av verdiskaping og lønnsomhet hos primærprodusentene.

Dette prosjektet har sett på hva pelagisk konsumindustri kan lære av verdikjeder for andre næringsmidler. Vi har her sett på tre verdikjeder for å hente læring og inspirasjon, nemlig verdikjedene for kylling, kaffe og potet. For **kylling** har vi sett en firedobling av konsumet i Norge de siste 15 årene, noe som i stor grad kan tilskrives en voldsom utvikling i tilbudet i butikkene. **Potet** ble valgt ut fordi vi så at man de siste 5 årene har hentet ut en voldsom verdiøkning gjennom en enkel differensiering av produktene, uten noen form for bearbeiding. **Kaffe** kom inn i diskusjonen fordi vi ønsket å se på en råvare som har store prissvingninger tidlig i verdikjeden, men hvor de siste leddene, supermarkeder og forbrukere, forventer og får mer stabile priser. Kaffe viste seg også å være veldig interessant med tanke på differensiering.

Lærdommen er at det er mye å hente av kunnskap fra andre verdikjeder for mat. Men også at ulike forutsetninger hos de norske produsentene gir ulikt potensiale for å nyttiggjøre seg lærdommen.

**Sortimentsutvikling** er den røde tråden som har gått gjennom alle casene vi har sett på, og det som har vært verdidriveren i alle casene, selv om verdiøkningen har vært av ulik karakter. For kylling har sortimentsutviklingen kommet gjennom utvikling av foredlede produkter til konsument, mens sortimentsutviklingen for både kaffe og potet har kommet uten noen bearbeiding av betydning. Både for potet og kaffe har råvaredifferensiering vært grunnlaget for sortimentsutviklingen, og differensieringen har her vært rettet mot ulike behov og anvendelser. Felles for alle tre casene er også at **forbrukerbehov** har styrt den utviklingen vi har sett. For kylling hentet de inspirasjon fra utlandet til å dekke et marked overmodent for mer foredlede produkter, mens man for potet gjorde et grundig arbeid for å bli kjent med kundens behov og hvordan ulike typer potet kunne dekke ulike behov og anvendelser. Potet og kaffe handler i begge tilfeller om **differensiering av en råvare**, eller en vare som selges til konsument uten noe særlig foredling. For potet har det viktigste grepet vært å tilpasse tilbudet til ulike behov og anvendelser. Dette ser vi litt av når det gjelder kaffe også, men her er fokuset større på **historiefortelling**, med fokus på råvarens opprinnelse. Opprinnelse er mindre viktig for kylling, som med lik produksjonsteknologi kan produseres hvor som helst. Vi ser derimot et større potensiale for å bruke opprinnelse til historiefortelling og differensiering av fisk.

Et annet fellestrekk ved casene er betydningen av å kunne levere samme produkt hver gang. **Jevn og forutsigbar kvalitet** er viktig for å kunne differensiere mellom ulike kvaliteter og å differensiere seg fra konkurrentene. Skal man promotere en gitt kvalitet, er det en

forutsetning at man er i stand til å levere denne kvaliteten også. Dette gjelder like mye for å tilfredsstille konsumenters forventning til en merkevare som for videreforedlingsbedrifters forventninger om forutsigbar kvalitet når de på sin side skal lage et ensartet produkt. Forutsigbar kvalitet, selv med ulike kvaliteter, blir derfor en viktig forutsetning for produktutvikling.

**Differensiering** av råvaren er mulig å gjøre i primærleddet, og med liten grad av foredling hemmes differensieringen heller ikke av handelshindringer. Mye foredling kan bli ulønnsomt til høye norske kostnader, men differensiering av lite bearbejdede varer, med sortering som skjer maskinelt og med automatisert bearbejding, er vi mer konkurransedyktige på. Vi har sett at når differensieringen gjøres tidligere i verdikjeden, flyttes noe av verdiskapingen mot bonde eller produsent.

Både BAMA og Friele har også lært oss noe om **prising av kvalitet**, og om systemer for å belønne eller straffe kvalitet. For kaffe har man et auksjonsbasert prissystem som likevel kan fange opp kvalitetsforskjeller. For potet er omsetningen kontraktsbasert, med forhandlinger årlig, med krav til levert mengde og kvalitet, og med reelle muligheter for at kontrakten ikke fornyes. Bedre betaling for kvalitet er en vinn-vinn-situasjon: industrien får tilgang til bedre råstoff, de kan hente ut høyere pris for det beste råstoffet, og den høyere prisen kommer også fisker til gode. Dette burde gjøre at både flåte og industri har interesse av å få på plass et omsetningssystem som i større grad kan ta hensyn til kvalitet i prisingen.

Det finnes flere **strategier** næringen kan følge for **økt verdiskaping og lønnsomhet**, for eksempel større differensiering av råvarer, økt foredling og merkevarebygging. Vi ser flere muligheter for at produsentene i pelagisk konsumindustri kan **utvikle sin rolle i verdikjeden**. Selv om man ikke selv kan stå for en sortimentsutvikling mot konsument, kan verdiskapingen økes gjennom å **legge til rette for et bredere sortiment hos næringens kunder**, gjennom et bredt spekter av differensierte råvarer, og jevn og forutsigbar kvalitet. Produsentene kan også **stimulere til kategoriutvikling**. Større verdiskaping og lønnsomhet kan også oppnås gjennom å knytte sterkere relasjoner lenger framover i verdikjeden, for eksempel gjennom å bli en mer relevant **utviklingspartner for kunden**. Og jo mer krevende kundene er, jo mer kan de bidra til **vår** utvikling.