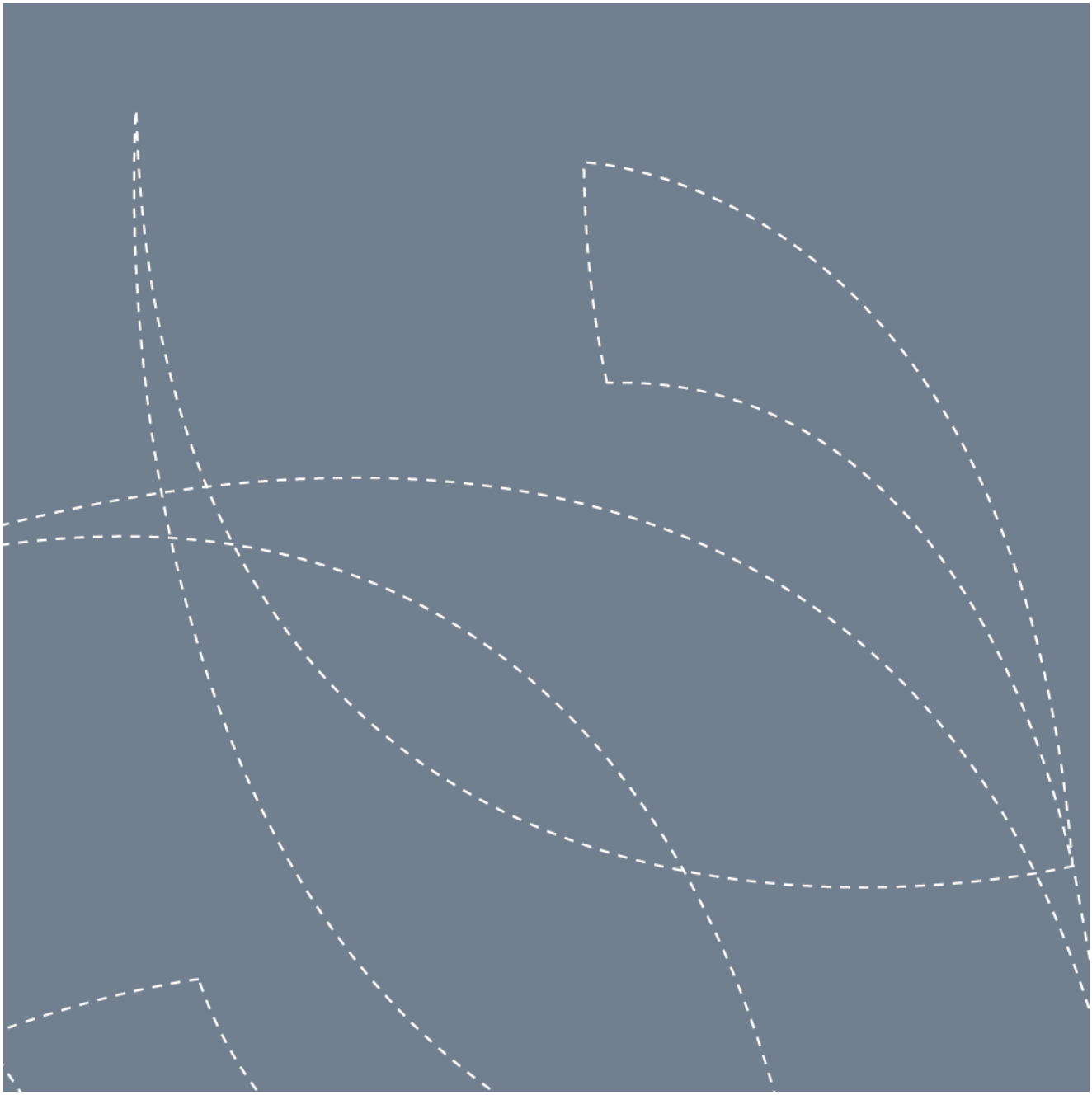
Rapport 27/2011 • Utgitt juni 2011

Verdikjedesammenligninger

Hva kan pelagiske bedrifter lære av verdikjeder for andre næringsmidler?

Audun Iversen



Forord

Nofima vil takke Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond som har finansiert prosjektet.

En stor takk også til styringsgruppen, som har vist stort engasjement! Styringsgruppen ønsket tett involvering og hyppige møter, og det ble i prosjektperioden holdt sju styringsgruppemøter og en workshop. Styringsgruppen har bestått av Jan-Otto Hoddevik (Norway Pelagic), Ole-Andre Nilsen (Grøntvedt Pelagic), Julia Anthonissen (Athena Seafood) og Ragnvald Vågsholm (Nergård). Mot slutten av prosjektet ble Ragnvald erstattet av Øyvind Berg fra Nergård.

Litt ut i prosjektet inviterte vi oss til Eksportutvalget for fisk for å orientere om prosjektet. Styringsgruppen ønsket at Eksportutvalget skulle være engasjert i de problemstillingene vi tok opp i prosjektet, og Eksportutvalget var på sin side glad for at næringsaktørene så i den retningen. Kristin Lien møtte deretter på alle styringsgruppemøtene. Takk til Kristin for gode innspill til diskusjoner og for tilgang til data!

Bernard Mellbye (Strategy House) var innleid som konsulent av FHF, blant annet for å få dette prosjektet på bena. Etter at hans engasjement for FHF opphørte, har han vært innleid direkte av prosjektet for å bidra som ”sparringpartner” på styringsgruppemøtene. Med bred erfaring fra både fiskerirelatert og annen næringsmiddelindustri har hans engasjement vært verdifullt. Så takk til Bernhard for ditt bidrag til gode diskusjoner.

1 Sammenligning for læring

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, ofte 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.

De overordnede spørsmålene for prosjektet har nettopp handlet om disse tingene. Hva kan vi lære av annen matvareindustri? Trenger vi mer nysgjerrighet på hva annen matvareindustri gjør? Hva kan det være spennende å lære noe om? Og hvordan har andre råvareleverandører kapret, eller klart å beholde, en større del av verdiskapingen?

Det er flere ting ved dagens situasjon for næringen som gjør dette prosjektet aktuelt. Næringen er, som en i styringsgruppen uttrykte det, ”ekstremt produksjonsorientert og logistikkorientert, hvordan kan vi bli mer markedsorienterte?” Dette sitatet peker både noe av utfordringen for næringen, og en del av løsningen. I dette prosjektet har vi blant annet sett på hvordan andre verdikjeder for mat har blitt mer markedsorienterte gjennom å lære mer om forbrukeren og bruke kunnskapen i egen utvikling.

Å utvikle egen bedrift, og relasjonene både fremover og bakover i verdikjeder, er krevende. Det krever både tid og menneskelige ressurser, og det kan være kostbart. Men samtidig har næringen bedre forutsetninger enn noensinne for å utvikle både de enkelte bedriftene og verdikjeden. Struktureringen mot færre bedrifter, og bedre lønnsomhet de siste årene, gjør at mulighetene for å bygge kompetanse i bedriftene og mer stabile relasjoner i verdikjeden er bedre enn noensinne.

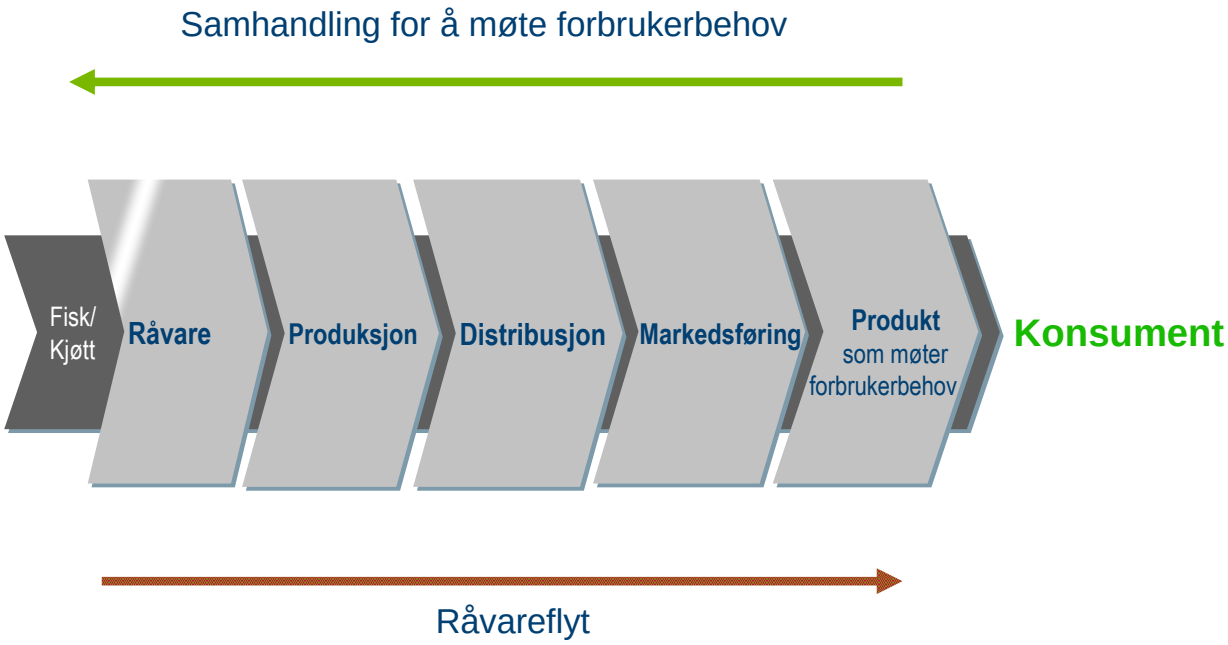
1.1 Hvorfor sammenligne seg med andre?

Mange bedrifter og organisasjoner har sett at relevant kunnskap kan finnes på overraskende steder. I en presentasjon av dette prosjektet viste jeg til skilandslaget, som har utvekslet erfaringer med Formel – 1-teamet til Mercedes. En åpenbar likhet er at de har sterke prestasjonskulturer, men i tillegg har de funnet fellestrekk i måten man bruker spisskompetanse til å oppnå konkurransefortrinn. Materialteknologi er blitt viktig i langrenn også:

> *Langrenn og Formel-1 har et klart fellestrekk i at vinnersjansene øker gjennom nøyaktig arbeid med selve materialet” (Wolfgang Schatting, Mercedes)*

Når vi har sett til andre verdikjeder for mat for inspirasjon og læring, er det fordi verdikjeder for mat har en del viktige fellestrekk, og at andre verdikjeder på noen områder har kommet lenger enn pelagisk. Verdikjedene ligner hverandre fordi konsumenten er den samme, fordi distribusjonskanalene er like, og fordi kravene til produsentene dermed blir nokså like.

Men ulikheter gjør også at man ikke uten videre kan kopiere suksesser fra en næring til en annen. For eksempel vil landbruks- og sjømatprodukter produseres under ulike strukturer og rammebetingelser: Kjøtt og potet produseres for det norske markedet, i stor grad beskyttet av toll og importkvoter, mens fisken eksporteres til hele verden. Men det er likevel viktige likheter. Og vi skal se at både kylling og potet har hatt en kunderettet utvikling som pelagisk kan lære mye av. Men det er viktig å ha i mente at dette prosjektet ikke handler om å kopiere andre verdikjeder, til det er forskjellene for store, men det handler om å lære av eller overføre elementer som kan utvikle pelagisk sektor. Man trenger ikke finne opp hjulet på nytt: Veldig mye utviklingsarbeid handler om å se gode ideer, og gjøre dem til sine, i egen bransje. Vi kan illustrere det samme poenget ved å se på verdikjeden.



Figur 1 Likheter og forskjeller mellom sjømat og andre næringsmilder

Om vi sammenligner fisk og kjøtt, for eksempel, vil råvaren være forskjellig og produksjonen vil være forskjellig (selv om en del teknologi er svært lik). Distribusjon og markedsføring har store likheter, og selv om de fysiske produktene er forskjellige, må de tilfredsstille de samme kravene for å bli likt av konsumenten. Når konsumenten kjøper en merkevare eller kjedenes egne merker, forventer han å få den samme varen, og den samme smaksopplevelsen, hver gang. Kjedene vil forvente leveringsdyktighet, og de vil kreve jevn og forutsigbar kvalitet. Kvaliteten må være den samme for et helt parti, og den samme fra gang til gang. Denne jevne og forutsibare kvaliteten er det fortsatt en stor utfordring å få til med sjømat. Råvareflyten er dermed ikke helt den samme. Utviklingsprosessene ligner også mye, slik at den samhandlingen som må til for å møte forbrukerens behov, er mye den samme enten vi snakker om fisk eller kjøtt, grønnsaker eller andre matvarer.

1.2 Sterke forbrukertrender er de samme for sjømat og annen mat

De viktigste årsakene til at man kan lære noe av andre verdikjeder for mat, finner vi som nevnt lengst ute i verdikjedene, blant forbrukere og supermarkedskjeder. Både fisk og kjøtt havner på det samme middagsbordet, etter å ha kjempet om den samme hylleplassen i butikkene. Konsumet av både fisk, kjøtt og andre næringsmidler styres av mange av de samme behovene, utviklingen i forbrukerens behov kan oppsummeres i en del store og tunge trender.

Megatrender for sjømatkonsum: health, convenience, taste, environment
Med megatrender sikter vi til de store, tunge trendene for matkonsum. Disse er trender som holder seg over tid, som gjelder alle matvarer og som kan sees i de fleste markeder. Men markedene er også forskjellige, og disse trendene vil arte seg ulikt i de ulike land, og de vil utvikle seg ulikt over tid i hvert land. Her vil vi kort beskrive de viktigste av disse trendene, nemlig helse, lettvinthet, smak og miljø. Når vi konsentrerer oss om fire trender, innebærer det selvfølgelig en viss forenkling. Antall faktorer som påvirker matkonsumet er stort, men om man søker å gruppere disse faktorene, vil man se at de fleste kan passe under noen av de fire megatrendene vi beskriver.

Helse. En viktig drivkraft for dagens matvarekonsum er ønsket om å spise sunn mat. Fiskens helsemessige fordeler gir mange gode kjøpsargumenter i forhold til kjøtt. Men fisk møter samtidig konkurranse fra kylling eller annet lyst kjøtt, som også anses som sunnere enn for eksempel storfekjøtt. Og vi ser at salgsargumentene som brukes av kyllingsindustrien ligner mye på de sunnhetsargumentene som sjømat selges med. Men fisk møter også utfordringer i forhold tilsunnhet og helse, for eksempel kan negativ oppmerksomhet rundt sykdommer og lus i oppdrettsektoren ha bidratt til å svekke fiskens posisjon som et garantert sunt alternativ.

Lettvinthet. Dagens konsumenter er opptatt av at maten, spesielt på hverdagene, skal være lett å tilberede. Med lettvinthet kan vi forstå både at maten er hurtig å tilberede, og at det ikke kreves spesielle kunnskaper eller ferdigheter. Lettvinte produkter kan innebære ulike grader av lettvinthet, alt fra skinn- og benfrie fileter, via halvfabrikata til ferdige retter eller komplette måltidsløsninger. Sjømat er generelt sett ikke oppfattet som like lettvint å tilberede som kjøtt, utvalget av ferdigretter eller halvfabrikata er i de fleste markeder også mindre enn for kjøtt. Det finnes dermed et stort potensial for å utvikle produkter, konsepter eller løsninger som kan gjøre produktene mer lettvinte for forbrukeren å bruke.

Smak. Smaken er en grunnleggende og viktig egenskap ved maten. Sjømat som gir en god smaks- og spiseopplevelse er den beste garanti for gjenkjøp. Fisk kan være nøytral på smak, og tilpasses det meste av retter, eller den kan ha markante smaker og gi store smaksopplevelser. Ulike karakteristika ved fisken, opprinnelse og mange ulike tradisjonelle tilberedningsmetoder påvirker smaken. Forskjeller i smak kan således brukes for differensiere den fra konkurrerende fisk. Forskjeller i smak er også viktig for å utnytte fiskens opprinnelse, historie og karakteristika til å skape gode historier som kan brukes i markedsføringen både for å oppnå høyere priser og stort engasjement og en stor lojalitet for produktet.

Miljø. Sjømat scorer høyt på mange miljørelaterte kriterier, men har også sine utfordringer. Med god forvaltning er sjømat bærekraftig, med veldig lavt *carbon footprint* sammenlignet

med kjøtt. Men sjømatproduksjon har også utfordringer. Dårlig forvaltning, giftstoffer i maten, oppdrett som påvirker ville bestander gjennom rømming og lus er noen av problemstillingene. Men det burde uansett ligge et stort potensial i å bruke miljøargumenter i markedsføringen av sjømatprodukter.

1.3 Utviklingen i dagligvarehandelen er en viktig drivkraft

En av de viktigste drivkreftene for utviklingen i all matvareindustri er den konsentrasjon og integrasjon vi har sett i dagligvarehandelen. I Norge er det nå slik at fire dagligvarekjeder kontrollerer omtrent hele dagligvaremarkedet[1]. Integrasjon har foregått gjennom at kjedene har overtatt grossistfunksjonen; tradisjonelle grossister har forsvunnet, samtidig som kjedene har utviklet egne distribusjonsløsninger. *Paraplykjedeleddet* blir dermed en nyskaping, som koordinerer innkjøp og som står for utvikling og profilering av ulike butikkonsepter. Et viktig resultat av denne prosessen er at kjedenes størrelse og ønske om styring dramatisk har endret maktforholdene i verdikjeden. Kampen om hyllemeterne er en kamp de store multinasjonale merkevareselskapene ofte vinner. For mange varer ser vi at verdiskapingen hos primærprodusenten utgjør en stadig mindre del av sluttprisen.

De store kjedene blir også veldig profesjonelle kjøpere, med stor vekt på logistikk og effektiv distribusjon. De har et veldig bevisst forhold til lønnsomhet og til omløpshastighet på ulike produktgrupper, til sortiment og bruk av hylleplass til produkter og kategorier. Det betyr at det kan være tungt å få inn produkter utenom kjedenes prioriterte kategorier, men det betyr samtidig at kjedene har stor evne til å bygge opp kategorier de har tro på. Laksen er et godt eksempel på en kategori som har blitt satset på over tid.

1.4 Problemstillinger i prosjektet

Problemstillingene i prosjektet var i prosjektskissen formulert på et nokså overordnet nivå: Hva kan pelagisk konsumindustri lære av andre verdikjeder for mat?

I begynnelsen av prosjektet var det derfor viktig å få konkretisert både innholdet i prosjektet og arbeidsformen. Dette ble gjort i det første styringsgruppemøtet. Etter dette møtet hadde styringsgruppen prioritert seks temaer vi ville fokusere på i sammenligningen med andre verdikjeder:

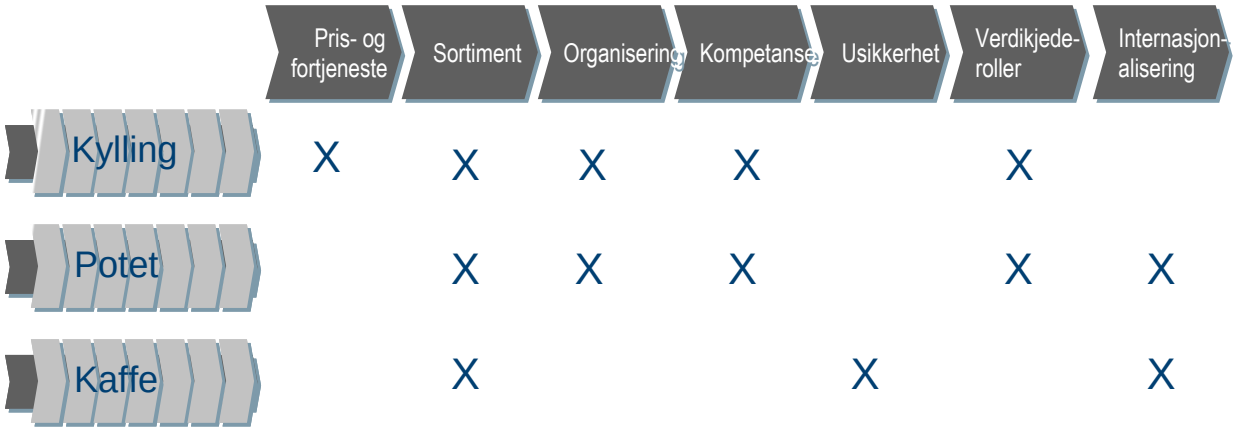
- **Pris- og fortjenesteforhold**. En prissammenligning gjennom verdikjeden vil fortelle oss hvor i verdikjedene marginene er store/størst og noe om potensialet for å ta en større del av verdiskapingen.
- **Sortiment**. Det var en bred forståelse i gruppen for at et bredere sortiment også gir økte forutsetninger for å ta ut lønnsomhet. Hvordan har man i andre verdikjeder oppnådd høyere priser og større volum gjennom sortimentsutvikling?
- **Organisering**. Hvordan har andre verdikjeder organisert seg for å kunne ta steget fra å produsere en enkel vare/råvare til å selge et sortiment av varer?

[1] Ifølge undersøkelser fra Nilf Kjus, J. e. (2010). Dagligvarehandel og mat. Oslo, NILF**:** 168. kontrollerer de 100 %, mens andre kilder peker på at de kanskje bare har 98 %...

- **Kompetanse**. Hvilken kompetanse har de måttet skaffe seg/kjøpe/utvikle? Hvilke verktøy har de hatt behov for?
- **Usikkerhet**. Hvordan håndtere en situasjon med usikkerhet i råvaremarkedet og forventinger om stabilitet i sluttmarkedet? Hvordan har andre næringer løst logistikken?
- **Roller**. Hvilke roller har andre råvareprodusenter klart å innta? Hvor langt fram i verdikjeden når de? Hvordan har de klart å innta større roller?

En god del verdikjeder ble diskutert på de første to styringsgruppemøtene. Det ble gjort noen skrivebordsundersøkelser fram mot andre styringsgruppemøte, og det ble besluttet å gå videre med kylling, potet og kaffe. Disse casene blir beskrevet i egne kapitler. En del andre case som ble diskutert, som for eksempel laks, pizza, farris og bil, blir kort beskrevet nedenfor. Det ble også diskutert å se på dansk svineindustri, for eksempel med tanke på hvordan industrien har klart å bygge posisjoner i utenlandske markeder.

Når vi diskuterte aktuelle verdikjeder, ble det fort klart at vi kunne lære ulike ting av ulike verdikjeder, slik at vi ville fokusere på ulike ting i de ulike casene. Hva vi fokuserte på i de ulike verdikjedene er presentert i figuren under.



Figur 2 Matrise over problemstillinger og verdikjeder

Kylling var det første caset vi bestemte oss for, Bakgrunnen var den store utviklingen i tilbudet av ulike kyllingprodukter vi har sett de siste 10-15 årene, og den veksten i konsumet av kylling det har ført til.

Potet ble valgt ut fordi vi så at man de siste 5 årene har hentet ut en voldsom verdiøkning på 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 eller langsiktige priser. Her tenkte vi også på kakao, men fant ut at kaffe kanskje var det beste eksempelet. Næringsaktørene var veldig opptatt av å se hvordan man i

verdikjeden for kaffe håndterer usikkerheten i råvaremarkedet. Kaffeprodusenter/-importører står også overfor et auksjonsmarked for råvaren, og vi tenkte det ville være interessant å se om det finnes for eksempel kvoter, karteller eller andre forsøk på prisstabilisering. Kaffe ble sett på som en interessant sammenlikning også fordi dette er en relativt lavforedlet vare som selges med betydelig merkevarepreg, men hvor det er råvaren som er motor i merkebyggingen.

1.5 Case som ikke ble prioritert

I prosessen med å velge ut case diskuterte vi i styringsgruppen en god del flere enn de tre som vi valgte å gå i dybden på. Flere av disse kunne vært aktuelle for å belyse problemstillingene i prosjektet. I dette avsnittet vil vi gi en kort beskrivelse av noen av dem. Både makrell i tomat og laks er case som nok kunne ha lært oss mye om betydningen av sortimentsbredde, for eksempel. Styringsgruppen ønsket imidlertid å gå utenfor fiskerinæringen for inspirasjon. Både fordi mange i næringen allerede kjenner godt til både laks og makrell i tomat, men også fordi man ved å se på andre næringer har større sjanse til å bli kjent med andre måter å tenke på og til å lære noe helt nytt. Det ble også diskutert å se på helt andre næringen, som for eksempel bilbransjen, men styringsgruppen konkluderte med at det kanskje var mest overførbar kunnskap å hente fra annen næringsmiddelindustri.

1.5.1 Makrell i tomat

Makrell i tomat var i mange år en melkeku for Stabburet, de omsatte rundt 50 millioner i året uten å måtte jobbe noe særlig for det. Den gule boksen er noe alle i Norge har et forhold til, og den solgte seg nærmest selv. Men i løpet av noen få år forandret dette bildet seg veldig, og vi så en flerdobling av salget av et ganske ”satt” produkt. For Stabburet har denne prosessen ført til at salget har økt fra rundt 50 millioner til nærmere 250 millioner i året.

Utviklingen ble utløst av at Stabburet fikk en konkurrent på makrell i tomat, King Oscar. De lanserte et lite utvalg produkter, i forskjellige pakningsstørrelser. Mindre porsjonsstørrelser gjør blant annet at man slipper å tenke på oppbevaring av åpnede bokser, og bidrar til å gjøre produktene mer lettvinte. Stabburet svarte på denne utfordringen ved å utvikle et større sortiment, med både nye pakningstyper og nye smaker. Stabburet flyttet produksjonen fra anlegget i Fredrikstad, som bare kunne pakke den gamle boksen, til Abbas i Smøgen, hvor alt lå til rette, både med tanke på kunnskap og teknologi, for mange pakningstyper. Resultatet av den økte konkurransen ble altså et større sortiment, en utvikling fra et enkelt, men velkjent produkt, til en kategori produkter.

Et tegn på at produktet har blitt en kategori, er at kjedene lanserer sine egne varianter, slik vi ser at Coop har gjort.

Denne store veksten kan altså forklares med økt konkurranse, større oppmerksomhet om produktet og et større utvalg produkter å velge blant. En trend som også har vært viktig er det økte fokuset vi ser på sunn mat og effekten av omega-3, som gjør at nye kundegrupper, for eksempel idrettsungdom, kommer til.

1.5.2 Laks

Også laksen kunne vært brukt for å illustrere betydningen av et bredere sortiment. De siste 25 årene har produksjonen av norsk laks blitt omtrent tjuedoblet, fra 50.000 tonn til ca 1 million tonn. Og hele denne perioden har det europeiske markedet vært det viktigste. Produksjonskostnader og priser har vært synkende, men denne veksten hadde ikke vært mulig uten at etterspørselen hele tiden har vokst. Og hva kan forklare en slik voldsom vekst i etterspørselen som vi har sett i Europa?

En viktig del av forklaringen er nok at laks har blitt mye mer tilgjengelig i butikkene, i et større utvalg. I de store supermarkeder finner man nå hele hyller eller hele frysedisker fylt med laks. Røykt, fersk, frossen og i ulike bearbedingsgrader. Laksen har gått fra å være et enkeltprodukt til å bli en varekategori. Når butikkene oppfatter enn vare som en kategori, betyr det at de setter av hylleplass, de oppfordrer til konkurranse og produktutvikling, som igjen bidrar til å øke tilbudet av produkter. Det er også lettere å få kjedene med på kampanjer når vi snakker om en kategori som allerede er i vekst og som kjedene prioriterer.

1.5.3 Pizza

Stabburet har også en annen storselger som har blitt utviklet fra ett produkt til en produktrekke, nemlig Pizza Grandiosa. Grandiosa har lenge vært en storselger og et sterkt enkeltprodukt, men ved å bygge på dette produktets renommé kunne man øke salget enda mer gjennom å tilfredsstille flere ganer. I tillegg til den vanlige med skinke og paprika, har man laget varianter med biff og løk, pepperoni, som vegetar, som ”Full pakke”, med tacofyll og en variant uten paprika. Pizzaen har også kommet i et par utgaver med tynn bunn, med speltmel, som pizzasnurrer og nå som en stor og tykkere variant for hele familien.

1.5.4 Farris

Farris var lenge ensbetydende med en flaske mineralvann med kullsyre. I dag har man utvidet utvalget til flere flaskestørrelser og mange smaksvarianter, med både lavt og høyt kullsyreinnhold.

1.5.5 Bil: lager SAAB for få modeller til å tjene penger?

Vi diskuterte også sortimentsbredde med utgangspunkt i bilindustrien, hvor et bredt sortiment har blitt en forutsetning for å kunne produsere kostnadseffektivt. Om vi ser 20-30 år tilbake, var stasjonsvogn og sedan dominerende segmenter. I dag kjøper privatbilister fortsatt mange stasjonsvogner, og noen sedaner, men samtidig ser vi at store og små SUVer, flerbruksbiler, bybiler, coupéer og sportsutgaver, hybridbiler og så videre tar større markedsandeler.

To produsenter med ulik utvikling i sortimentsbredden kan illustrere dette, For 25 år siden hadde SAAB to modeller, 900 og 9000, med et par varianter av hver. Audi hadde også to hovedmodeller, 80 og 100, med noen få modellvarianter. I dag har SAAB fortsatt to modeller, med en tredje på vei, riktignok. Audi produserer fortsatt A4 og A6 som etterkommere til 80 og 100, men har i tillegg A1, A3, A5, A7, A8, Q5, Q7 og R8. Og en Q3 er like rundt hjørnet. Mye av forutsetningen for å få effektiv produksjon ligger fortsatt i å kunne produsere store serier. Men i dag er det ikke ensbetydende med serieproduksjon a la T-Ford, hvor idealet var at alle biler skulle være absolutt like, men heller at kostnadseffektiv produksjon oppnås gjennom at samme plattform kan brukes til flere modeller, og slik at man kan tilby produkter i flere segmenter.

1.6 Oppbygging av rapporten

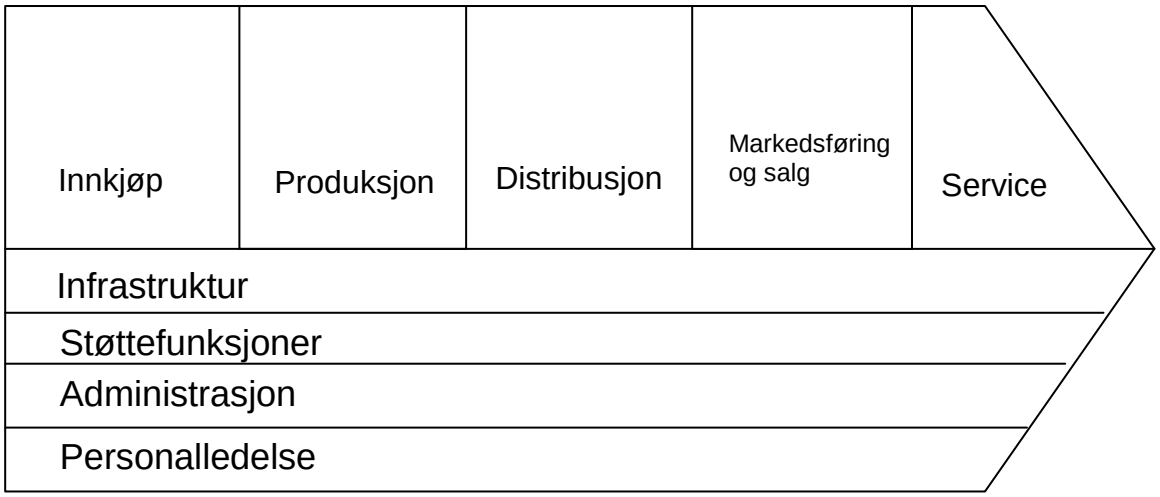
Etter dette innledende kapittelet vil vi presentere litt teoretisk bakgrunnsmateriale og metodikken vi har jobbet etter i prosjektet, før vi i kapittel 4 diskuterer prisbildet for ulike matvareverdikjeder. I kapittel 5, 6 og 7 diskuterer vi hva pelagisk kan lære av verdikjedene for henholdsvis kylling, potet og kaffe. I kapittel 8 og 9 vil vi oppsummere og diskutere lærdommen fra de tre casene, og peke på ulike utviklingsmuligheter for pelagisk konsumindustri. Avslutningsvis vil vi peke på kunnskapshull og behov for videre forskning og utvikling.

2 Teoretisk bakgrunn

Problemstillingene i dette prosjektet er i hovedsak eksplorative. Problemstillingene er utarbeidet på basis av empiri, og ikke av teori. Det er derfor ikke lagt opp til noen tung teorigjennomgang i denne rapporten. Det kan imidlertid være hensiktsmessig å peke på noen sentrale faglige bidrag som vil gi oss rammer for å forstå de fenomener vi observerer. Vi gjør derfor kort rede for hva vi legger i et par sentrale begreper, nemlig verdikjeder, konkurransefortrinn og differensiering.

2.1 Verdikjeden er betegnelsen på alle aktiviteter som bringer fisken fra hav til bord

Verdikjedeperspektivet fremstiller bedriften som en kjede av verdiskapende aktiviteter innad i bedriften (Porter 1985), se figur 3. I tillegg til de primære aktivitetene, har bedriften behov for en del infrastruktur og støttefunksjoner som dekker hele verdikjeden i bedriften.



Figur 3 En generisk verdikjede, etter Porter (Porter 1985)

Når man setter flere slike verdikjeder etter hverandre, får man det Porter kalte et Value System, verdisystem. Vi omtaler imidlertid, i tråd med det som har blitt etablert praksis, verdikjeden som hele prosessen fra fisken fanges til den når konsumenten. En tradisjonell verdikjede har i fiskerinæringen bestått av mange ledd, i dette kapittelet beskriver vi både hvordan dette har gjort det mulig å dele opp verdikjeden mellom land, og hvordan man ser en utvikling mot færre ledd i verdikjeden.

Tradisjonelle versus moderne verdikjeder

Verdikjeden kan anta ulike former avhengig av hvilke kunder som kommer inn på ulike ledd i verdikjeden. Verdikjedenes oppbygging endrer seg stadig, både som følge av teknologiske endringer og som følge av endringer i organiseringen av de ulike leddene i verdikjeden. Både i flåteleddet, i bearbeidingsindustrien og i omsetningsleddene har vi sett en restrukturering mot færre, men større enheter. Denne endringen har vært spesielt stor på detaljistleddet, hvor kjededannelser har gjort at et fåtall innkjøpere står for innkjøpene til store deler av

dagligvarehandelen. Norge er kanskje det landet hvor denne utviklingen har gått lengst, ved at fire grupperinger står for omtrent alt av innkjøp til dagligvarehandelen.

Denne utviklingen kan illustreres gjennom å peke på et skille mellom det vi kan kalle ”tradisjonelle” og ”moderne” verdikjeder. I tradisjonelle verdikjeder omsettes fisken gjerne ubearbeidet og gjennom mange ledd. Noe fisk omsettes fortsatt slik, her har man stor fleksibilitet og evne til å omsette alle slags kvaliteter til mange ulike kunder og markeder. Men en økende del av fisken går inn i mer moderne verdikjeder, for eksempel til supermarkedskjeder, hvor antall ledd i kjeden er færre og hvor oppmerksomheten er rettet mot forutsigbarhet både hva angår kvalitet og leveranser. I figuren under har vi illustrert hvordan verdikjeden forandrer seg. Tradisjonelt har fisk blitt handlet gjennom 7-8 ledd. Nå går stadig mer gjennom kortere verdikjeder, gjerne 3-4 ledd, og av og til er det ett selskap som bringer fisken helt fram til supermarkedskjeder eller restauranter.

Figur 4 En ”tradisjonell” verdikjede (øverst) og to eksempler på ”moderne” verdikjeder

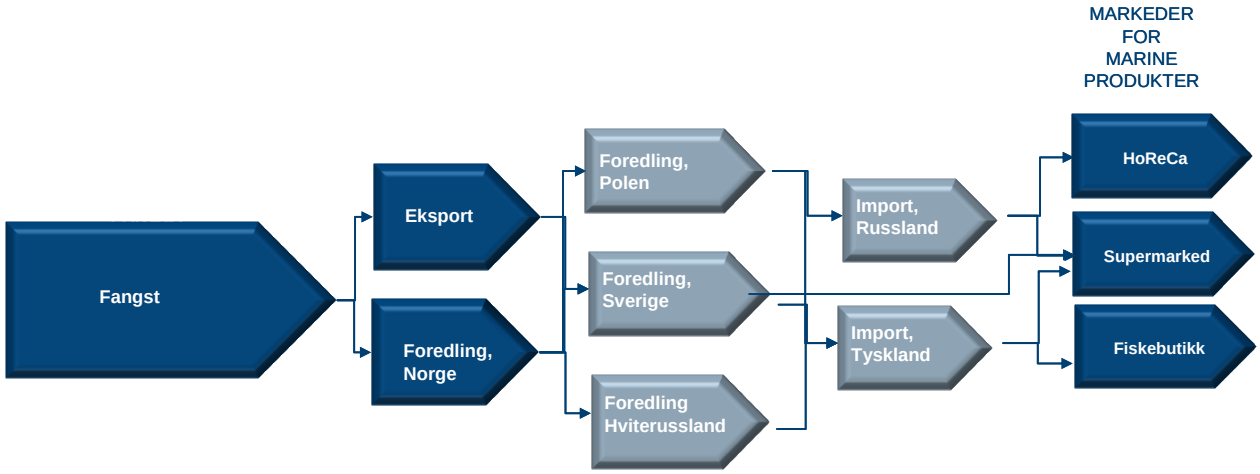
Dynamikken i verdikjeden endres

I tillegg til antallet ledd i verdikjeden, er det viktig å forstå den forskjellige dynamikken i ”tradisjonelle” og ”moderne” verdikjeder. Tradisjonelt har fisken blitt fanget når den har vært lettest tilgjengelig, og solgt til de markeder som var villige til å kjøpe. Handelen er i slike tilfeller tilbudsdrevet. Mye fisk omsettes fortsatt på denne måten, men i stadig større grad ønsker konsumenter og supermarkedskjeder mer stabilt og forutsigbart tilbud. Gjennom bevisst formulerte bestillinger påvirker kundene foredlingsindustrien, som igjen kan påvirke fisket. Produksjonen blir i slike tilfeller etterspørselsdrevet gjennom hele verdikjeden. Forskjellen kan beskrives som en forskjell mellom ”push” og ”pull”. Fra å ha blitt dyttet framover i verdikjeden, er det nå mer og mer av fisken som dras fremover gjennom etterspørsel fra bevisste kundegrupper som ønsker å å ha innflytelse på egenskapene til den fisken de igjen skal tilby sine kunder. Pelagisk er nok ikke den delen av næringen hvor denne utviklingen har kommet lengst, men man ser endringer. Og mange aktører ønsker slike endringer velkommen, og etterlyser dem. Vi hadde gode diskusjoner om dette i

styringsgruppen, hvor styringsgruppen pekte på at man ikke ser et slikt ”pull” fra kundene på fisk som man ser for kylling, for eksempel.

2.1.1 Verdikjeder for pelagisk fisk

Pelagisk fisk anvendes både til menneskemat og til produksjon av mel, olje og fór til både landbruk og fiskeoppdrett. I figuren under har vi illustrert noen av de veiene pelagisk fisk kan ta til markedet. Sluttmarkedene for pelagisk fisk er mange og ulike, og de land og varestrømmer som er nevnt her er kun ment som eksempler.



Figur 5 En generisk verdikjede for pelagisk fisk

Det meste av foredlingen av sild foregår nærmere, eller i, sluttmarkedene. I de største markedene for sild, som for eksempel Russland, finnes det hundrevis av produktvarianter i supermarkedene. Noe er produsert lokalt, noe av produsert av produsenter med nasjonal distribusjon og noe er produsert i for eksempel Hvite-Russland for distribusjon videre i Russland. Sild til det europeiske markedet kan også gå gjennom mange ulike verdikjeder. En god del av silda som går til Europa blir foredlet i Polen. Men selv om produksjonen foregår i Polen, kan det være et dansk selskap som står for markedsføring mot sluttmarkedet. Vi ser også at danske selskaper har produksjon i Tyskland for det europeiske markedet.

Vi spiser også en del sild og makrell i Norden, men hos oss går det meste til pålegg. I Norge er makrell i tomat et stort produkt, i Sverige har de et stort utvalg sild, blant annet en del varianter av Matjessild. Vi ser også her at verdikjedene er nordiske. Mye av silda som selges i Sverige blir produsert i Norge, og bare lagt på glass i Sverige. Vi ser også eksempler på at norsk sild, som skal til EU-land, blir bearbeidet i Sverige for å slippe unna den toll som påløper norskprodusert sild.

2.1.2 Differensiering gir konkurransefortrinn

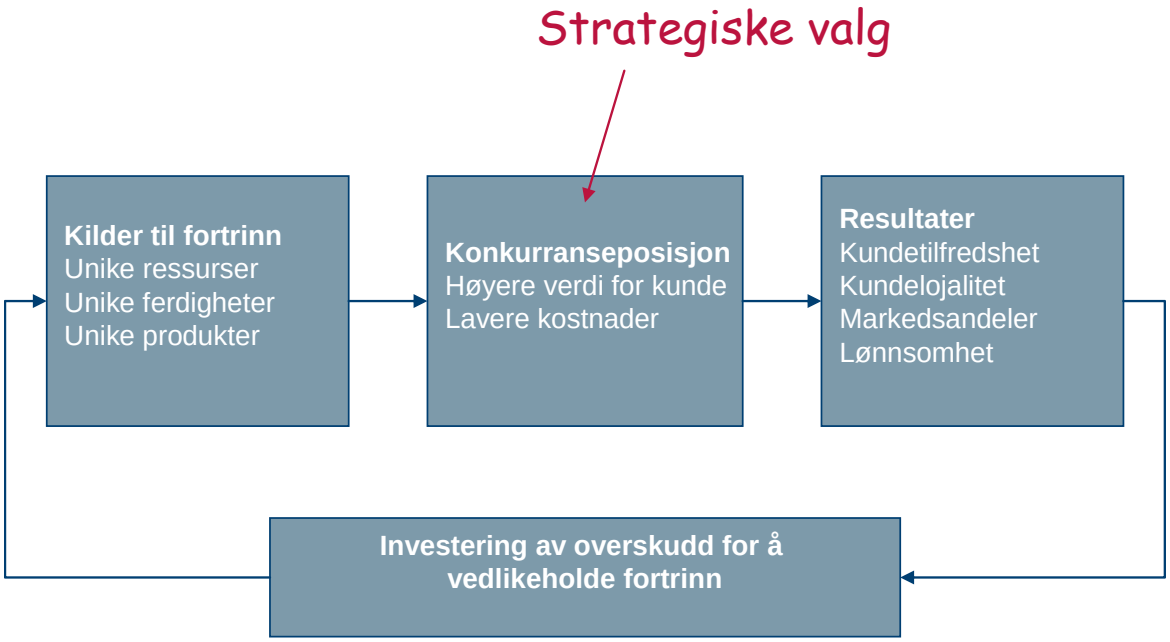
En stor utfordring for mye av norsk fiskeindustri er at veldig mye av konkurransen dreier seg om pris. Når bedriftene selger samme vare, eller en vare som oppfattes som identisk, er det lett å presse prisen gjennom å shoppe rundt blant flere leverandører. Å levere mer unike

varer, å differensiere seg fra konkurrentene, gjør at det blir vanskeligere å shoppe rundt, og at produsenten lettere kan hente ut gode marginer. En differensiering innebærer altså å tilby noe som oppfattes som unikt av kundene. Det innebærer at kundene må oppfatte og verdsette de egenskapene som er unikt ved produktet (Bjørklund, Sogn-Grundvåg et al. 2008). Og for at det skal være hensiktsmessig å tilby et mer unikt produkt, må kunden også være villig til å betale en merpris som dekker bedriftens kostnader knyttet til differensieringen.

Når vi snakker om lite foredlede produkter er det ofte vanskelig å oppnå konkurransefortrinn som ikke raskt kopieres av konkurrentene. For at konkurransefortrinn skal være varige, må de være basert på ressurser eller ferdigheter som er unike, eller som i alle fall er vanskelige å kopiere (Barney 1991).

Modellen under peker nettopp på dette, at de strategiske valg bedriften gjør, handler om hvordan *unike ressurser* eller *ferdigheter* kan brukes for enten å produsere med *lavere kostnader* eller å lage produkter som gir kunden *høyere verdi*. Det tredje punktet i boksen til venstre, *unike produkter,* er ikke opprinnelig med i Day & Wensleys modell, den har jeg lagt til. Norsk fiskerinæring høster av en unik naturressurs, og har således tilgang til unike produkter, produkter som i seg selv har egenskaper som gir grunnlag for differensiering.

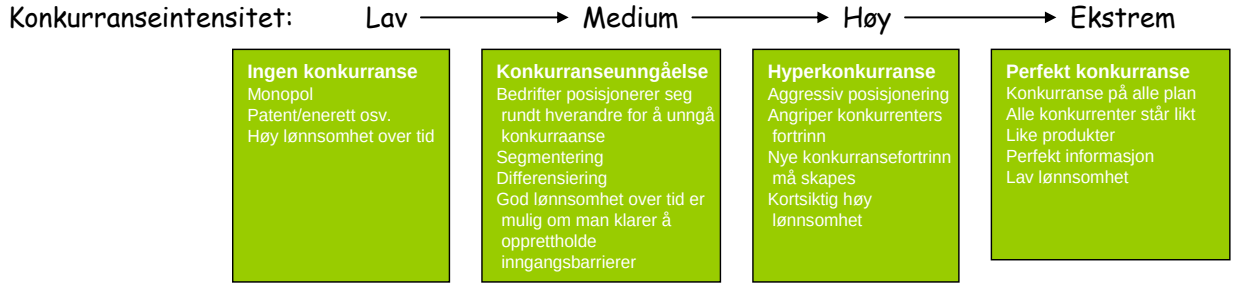
Hvilke egenskaper eller karakteristika som kan bidra til å differensiere et produkt er avhengig av om vi snakker om konsumenter eller industrielle kjøpere. Vi skal etter hvert komme inn på en del mulige differensieringsfaktorer for fisk, men generelt kan man si at det bare er bedriftens evne og villighet til å identifisere og utnytte nye muligheter som er begrensende (Barney 2007). Resultatet av en vellykket differensiering er, som vi ser til høyre i figuren under, både tilfredse og lojale kunder, som gir markedsandeler og lønnsomhet.



Figur 6 Rammeverk for å forstå konkurransefortrinn (Day and Wensley 1988)

Denne modellen peker også på et veldig viktig poeng for å oppnå lønnsomhet over tid, nemlig at konkurransefortrinn forvitrer, og at det hele tiden må investeres i forbedringer for å opprettholde konkurransefortrinnene. I en dynamisk konkurransesituasjon er konkurransefortrinn sjelden varige. I en situasjon hvor konkurrenter stadig finner nye måter å konkurrere på, er det ingen som kan leve lenge på at man først ute med å tilby noe spesielt. Det tar ofte kort tid å bli kopiert. Enkelte vil si at det eneste varige konkurransefortrinn er evnen til å skape nye fortrinn (D'Aveni 1994).

Et viktig resultat av differensiering kan være å redusere konkurransepresset, å endre konkurransesituasjonen, slik at konkurransen blir mer av den typen vi ser til venstre i figuren under. Figuren viser en klassifisering av konkurransesituasjonen i en næring, og illustrerer intensiteten i konkurransen. Konkurransesituasjonen i pelagisk sektor er ofte av typen ”høy” eller ”ekstrem”. Med like produkter, mange kjøpere og selgere og god informasjon om både pris og mengde i markedet, er man veldig nær definisjonen på perfekt konkurranse. Da er lav lønnsomhet ikke annet enn man kan forvente.



Figur 7 Ulike former for konkurranse og grader av konkurranse (D'Aveni 1994)

Om man klarer å differensiere seg fra konkurrentene, kan man klare å unngå noe av konkurransen fra andre tilbydere, og oppnå god lønnsomhet over tid. Hvorvidt man klarer å opprettholde en slik posisjon over tid, avhenger av om kundene fortsetter å oppfatte produktet som noe spesielt, og om noen klarer å kopiere produktet eller tjenesten (Porter 1985). Porter peker videre på at differensieringen lettere kan opprettholdes om kilden til differensieringen er en unik ressurs, om bedriften har en kostnadsfordel i å tilby akkurat dette (differensierte) produktet, om bedriften har flere kilder til differensiering og om bedriften er i stand til å bygge opp "byttekostnader", ved å gjøre det kostbart for kunden å bytte til en annen leverandør.

Vi har fokusert en del på fordelene ved differensiering, men det kan samtidig være grunn til å helle litt kaldt vann i blodet: differensiering er ikke bare enkelt. Porter (Porter 1985) viser også til at manglende kunnskap om de faktorene som kan skape differensiering, gjør at det er lett å mislykkes med differensiering:

Tabell 1 Fallgruver ved differensiering (Porter 1985)

Fallgruver ved differensiering	**Konsekvens**
unikhet som ikke er verdifull	ingen betalingsvilje
for mye differensiering	for høye kostnader eller for lav betalingsvilje
for høy prispremie	lavere salg
for lite flink til å synliggjøre verdien	utnytter ikke potensialet
bedriften kjenner ikke kostnaden ved differensieringen	for høye kostnader (eller man tar for liten prispremie)
fokus på produktet istedenfor hele verdikjeden	man glemmer at differensiering kan gjøres med bakgrunn i andre faktorer enn bare det fysiske produktet
manglende fokus på at ulike egenskaper kan selges i ulike segmenter	treffer ingen spesielt godt, treffer alle like dårlig

Samtidig som disse punktene viser at differensiering ikke bare er enkelt, kan de være et godt utgangspunkt for å øke sannsynligheten for at differensieringen lykke.

3 Metodisk tilnærming

De forskjellige problemstillingene i dette prosjektet har krevd at vi har brukt litt ulik metodisk tilnærming. De innledende fasene i casestudiene har vært gjennomført som "skrivebordsstudier", hvor vi har brukt tilgjengelig litteratur, både akademisk litteratur, fagpresse, dagspresse og ikke minst internett. Det meste av bakgrunnsmaterialet, om lønnsomhet, verdiskaping og næringsstrukturer basert på offentlig tilgjengelig statistikk og søkbare kilder, mens noe kommer fra caseinformantene eller fra Eksportutvalget for fisk.

Når vi skulle studere casene, og ønsket dybdekunnskap, var det nødvendig å bruke mer kvalitative metoder. Vi intervjuet sentralt plasserte informanter, vi hentet inn foredragsholdere og vi brukte workshop/idedugnader med nøkkelpersonell fra aktuelle verdikjeder. Personlige møter er nødvendig for å få "rik" informasjon og dybdekunnskap. Ved personlig intervju får man også anledning til å stille spørsmål, og til å følge opp interessante momenter som kommer fram i samtalen. Dette er avgjørende for å få fram årsakssammenhenger, kunnskap om avgjørende ressurser, styrker og svakheter.

Styringsgruppen var tett involvert i prosjektet

Styringsgruppen ønsket tett involvering i prosjektet, med jevnlige møter. Det ble holdt sju styringsgruppemøter i prosjektperioden, samt en workshop. De fleste møtene ble holdt som hel-/halvdagsmøter på Gardermoen, men vi hadde også et møte i Bergen og ett i Ålesund.

I styringsgruppen satt representanter fra noen av de bedriftene som gjør litt videreforedling eller har relasjoner lenger inn i markedet i dag, som Grøntvedt Pelagic og Norway Pelagic, men også bedrifter som bare har vurdert eller ønsket å gjøre noe lenger ute i verdikjeden, som Nergård og Athena Seafoods.

Prosjektleder har også hatt møter med noen av bedriftene enkeltvis for å få bedre innsikt i bedriftenes utfordringer og muligheter. Det var også naturlig å ha møte med Nergård for å orientere deres nye representant i styringsgruppen om det som var gjort i prosjektet så langt.

Forholdet til produsenter som ikke er representert i styringsgruppen ble diskutert i styringsgruppen tidlig i prosjektet. Som et FHF-prosjekt så vil resultatene fra prosjektet bli gjort tilgjengelig gjennom rapporter og foredrag. Men samtidig vil det underveis i prosjektet være mye aktivitet og diskusjoner, med tilhørende informasjon som utveksles, slik at de næringsaktører som aktivt engasjerer seg i prosjektet vil ha mye større muligheter enn andre for å hente læring og inspirasjon. Styringsgruppen har hatt gode og nokså åpne diskusjoner underveis, men det er selvsagt også merkbart at det sitter representanter fra konkurrerende bedrifter rundt bordet, og at det finnes grenser for hva de er villige til å diskutere i plenum.

Workshoper og foredrag

For å få dybdekunnskap om de tre verdikjedene vi bestemte oss for å satse på, måtte vi møte sentrale personer bak satsingene vi ønsket å belyse. Det ble gjort på litt forskjellige måter:

Kylling. Prior gikk gjennom de mest grunnleggende endringer fra 1995 og de neste 10 årene. Vi tok derfor kontakt med Svein Lyngnes, som ledet Prior fra 1994 til 2003. Vi hadde

først et møte med ham for å få kjennskap til hovedtrekkene i historien, og inviterte siden styringsgruppen til en workshop på Gardermoen. Svein Lyngnes har siden tiden i Prior også jobbet med fisk, som leder for Domstein Enghav og nå med oppbyggingen av en kjede for fiskebutikker, Sjøveien.

Potet. Vi ønsket å finne ut hva som lå bak "Potetløftet", den verdiutviklingen vi har sett for potet de siste årene, og inviterte derfor produktsjef for potet hos BAMA, Espen Gultvedt, til et styringsgruppemøte for å fortelle oss om bakgrunnen for utviklingen, hvilke ting de hadde vært opptatt av og hvordan de hadde jobbet.

Kaffe. For å lære med om kaffe, tok vi kontakt med Friele, og fikk til et halvdagsmøte med administrerende direktør Olaf Munch. Han har tidligere ledet Silfas, og kjenner således pelagisk sektor fra "den andre siden". Munch stilte velvillig opp, selv om han ikke i utgangspunktet så hva pelagisk kunne lære fra kaffe. Etter gode spørsmål fra næringsdeltakerne, og engasjerte diskusjoner, var han imidlertid overbevist om at det er mye å lære på tvers av ulike deler av næringsmiddelindustrien!

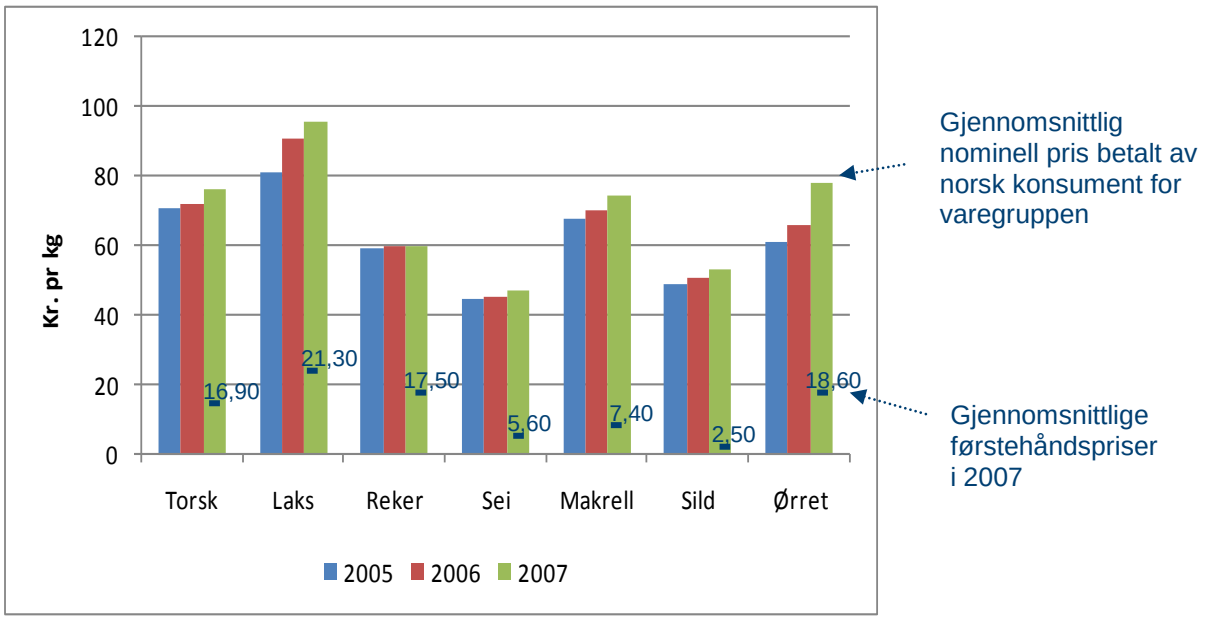
Hvilken effekt kan ventes av prosjektet?
Denne typen prosjekter kan brukes til å utforske muligheter, til å teste ut idéer, til å spille ball med andre. De kan være en arena for læring, inspirasjon og motivasjon for næringsaktørene.

Men fra kunnskap eller idéer er det fortsatt et stykke til handling. Den veien både kan og må de enkelte bedrifter gå selv. En del av forslagene vil kreve stor "commitment" fra bedriftenes side, i form av langsiktig og målrettet innsats. Det vil derfor også være vanskelig å isolere og å måle lønnsomhetseffekten av det vi gjør i prosjektet. Ulike bedrifter kan også forventes å ha ulikt utbytte av prosjektet, avhengig av hvilke erfaringer og hvilke forutsetninger bedriftene har for å jobbe tettere med bedriftene lenger ute i verdikjeden.

4 Pris- og fortjenesteforhold i ulike verdikjeder

Et viktig utgangspunkt for diskusjonen av pris- og fortjenesteforhold i dette prosjektet har vært at man har observert forskjeller mellom ulike verdikjeder for matvarer. For noen matvarer øker prisen svært mye fra primærprodusent til forbruker. Dette er noe som blant annet dagspressen har satt stort fokus på, dog med et litt annet fokus enn vi vil ha. VG[2] peker for eksempel på at prisen på veldig mange varer både dobles og firedobles fra import og til varen er i butikk; Prisen på druer øker med 60 %, bananer med 56 %, ketchup med 146 % og popcorn med mer enn 350 %. I tillegg til å vise at dette er noe konsumenter er opptatt av, viser det at prispåslagene på ulike varer varierer mye. Og vi skal se at noen av de matvarene med størst prisøkning gjennom verdikjeden er sild og makrell.

I figuren under viser vi prisøkning fra førstehåndsomsetning og fram til konsument. Vi ser at prisen for ørret firedobles fra produsent til konsument. For makrell ser vi en tidobling, og for sild ser vi en tjuedobling! Betyr dette at det burde være mulig å hente ut større marginer tidlig i verdikjeden, uten at sluttprisen øker og konsumet reduseres?



Figur 8 Priser i første og siste ledd i verdikjeder for ulike fiskeslag. Kilde: EFF

Styringsgruppen hadde interessante diskusjoner rundt denne figuren, og mente det var viktig å se en slik sammenligning: ”Sammenligningen gi oss et bilde av en mulig utvikling, og pelagisk trenger de bildene.” Diskusjonene reiste en del spørsmål som vi ville belyse i dette avsnittet:

- Er dette marginbildet representativt for andre markeder for sild og makrell?

[2] VG, søndag 8.mai 2011.

- Hva skyldes det store påslaget for sild og makrell? Skyldes det maktforhold i verdikjeden?
- Er det slik at prisvariasjon ikke trenger være et problem når påslaget er så stort?

Det første spørsmålet vil vi belyse gjennom å hente inn tall fra aktuelle verdikjeder, de øvrige spørsmålene vil vi reflektere over, uten at vi i dette prosjektet har hatt anledning til å gjøre grundige undersøkelser om for eksempel årsakene til store påslag for sild og makrell.

Stort påslag for sild og makrell

Å følge en råvare hele veien fram til konsument er en krevende øvelse. Jo mer en vare blir bearbeidet, jo vanskeligere er det å sammenligne med andre matvarer. Når marginen øker mye i et ledd kan det også ha mange forklaringer. Prisøkningen kan skyldes bearbeiding, den kan skyldes at det tilsettes andre varer, emballasjen kan være dyr, logistikken blir dyrere for små pakninger og så videre. Men høye marginer i enkelte ledd kan også skyldes at for eksempel en produsent eller en butikkjede har en sterk forhandlingsposisjon.

Vi har sett på makrell i tomat for å illustrere noen av utfordringene ved en sammenligning mellom ulike verdikjeder eller produktgrupper. Førstehåndsprisen for 2010 var 8,06 kroner per kilo, mens butikkprisen var på mellom 110 og 235 kroner per kilo, avhengig av størrelsen på boksene. Den tradisjonelle boksen gikk kanskje enda billigere i noen kjeder, mens den høyeste kiloprisen er for de minste porsjonspakningene. Men vi snakker uansett om prisøkninger på mellom 15 og 30 ganger økning fra fisker til konsument. En del av innholdet i en makrellboks er olje eller tomatsaus, som sannsynligvis koster mindre per kilo enn makrell. Det betyr at den reelle prisen for makrellen som inngår i boksen er enda høyere. Denne store prisøkningen forteller oss flere ting:

- kunden betaler for mye mer enn fisken
- det ligger stor verdi i et produkt som er ferdig smakssatt med krydder, olje eller saus
- innpakning i små enheter koster en del å produsere
- konsumenter har betalingsverdi for lettvint, hendig størrelse
- logistikk koster

Jo mindre produktvekt som kommer i konsumpakken, jo viktigere blir disse andre kostnadene. Og jo mindre andel av totalvekten fisken utgjør, jo mindre viktig blir råvareprisen. På den ene siden kan det tolkes som at denne diskusjonen blir mindre viktig. Men det kan også tolkes dit hen at produsenten kan tåle økte råvarekostnader uten at sluttprisen blir mye høyere, og dermed også uten at salget reduseres.

Er det da slik at råvarer til høyt foredlede varer tåler en mye høyere råvarepris? Det er flere argumenter for at det kan være slik. Produsenter som selger merkevarer i detaljhandelen kan prise det ferdige produktet ut fra konsumentens betalingsvilje. Det betyr at konkurrenten for makrell i tomat like gjerne kan være leverpostei eller fårepølse.

Selv om sild og makrell til innenlands konsum er lavt priset i forhold til sluttprisen, betyr ikke det at det er enkelt å heve prisene. Sild er lett tilgjengelig i Norge, og for norske eksportører

er det fort slik at alternativet er å selge till ”proteinpriser” i ”avlastningsmarkeder”. Det kan paradoksalt nok være like vanskelig å hente ut en høyere pris i noen av verdens rikeste land som i Nigeria eller andre fattige land. Norge er et lite marked for pelagisk fisk, vi spiser bare rundt en halv prosent av den silda vi fisker, og med en så liten del av omsetningen i Norge, er det lett for at det er utviklingen i andre markeder som styrer prisene i Norge også.

Prissammenligninger

Vi presenterte en enkel pris- og marginsammenligning mot andre verdikjeder for fisk, og følger dette opp ved å følge prisutviklingen i ulike verdikjeder for sild. Skal man sammenligne produkter i ulike markeder, blir det som vi har sett vanskeligere om produktene er svært ulike eller inneholder mange andre ingredienser enn sild. Påslag kan også forklares av ulik emballasje eller produktets rolle i sortimentet: noen produkter posisjoneres for å ta ut en prispremie, andre prises for å ta volum. Vi har derfor lagt vekt på å finne sluttprodukter som er sammenlignbare, og da ble det enklest å forholde seg til relativt lite foredlede produkter.

Styringsgruppen kom fram til at vi skulle se på tre-fire sildeprodukter i hvert av disse landene:

- Frankrike
- Tyskland
- Sverige
- Norge

En kartlegging av verdikjeder kan fort bli omfattende. Det er derfor viktig å identifisere et utvalg verdikjeder som kan være representativt for ulike typer organisering, og hvor vi ser ulik fordeling av verdiskapingen.

4.1 Pris- og fortjenesteforhold i verdikjeder for kylling, potet og kaffe

Vi skal kort komme inn på prisforhold gjennom verdikjeden for kylling, potet og kaffe. Her varierer det stort hvor mye informasjon som finnes tilgjengelig. Det finnes lite materiale tilgjengelig som viser norske forhold for **kylling**. Norsk institutt for landsbruksøkonomisk forskning (Nilf) lager marginoversikter for hele verdikjeden for de fleste kjøttslag, mens de for kylling bare viser priser på første og siste ledd. Dette skyldes at to produsenter er så store at informasjonen vil kunne knyttes til enkeltselskap. Men det undersøkelsen viser, er i alle fall at prisen til bonde utgjør 24 % av prisen til konsument, mens de øvrige 76 % da fordeles mellom industri og handel (Bergset, Svennerud et al. 2008). For kaffe og kylling må vi derfor gå til internasjonale undersøkelser om vi vil kaste lys over ulike verdikjeder.

Kaffe har på samme måte som mange andre råvarer sett fallende priser over lang tid, dog med en markert stigning de siste årene (mer om det i kapittelet om omsetning av kaffe). En annen viktig trend er at produsentens *andel* av verdiskapingen også har blitt redusert (Talbot 1997).

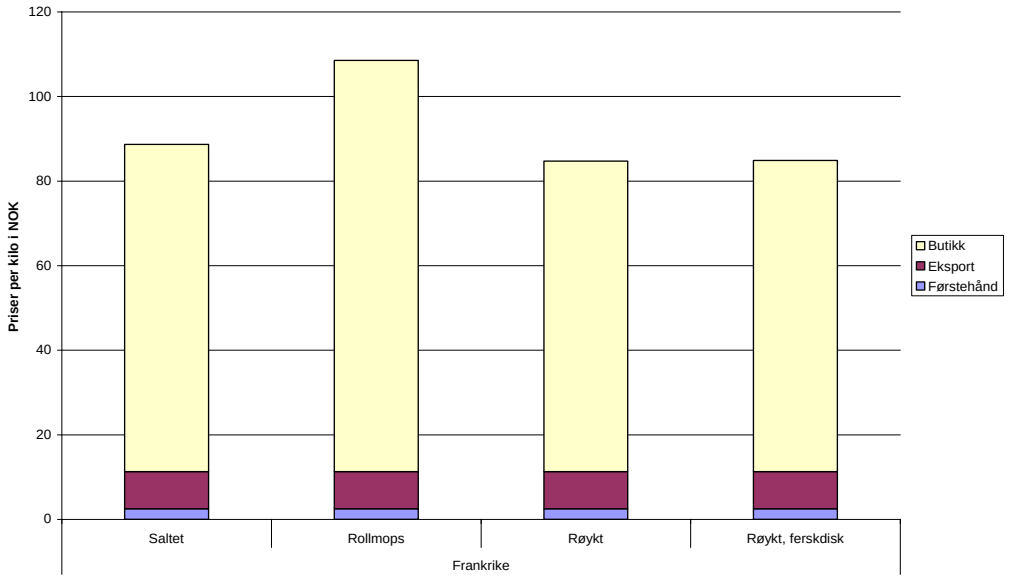
Figur 9 En typisk verdikjede for kaffe. Tallene er et eksempel fra 1994 og viser verdiøkningen gjennom verdikjeden (Fitter and Kaplinsky 2001)

Eksportører av kaffe har gjort forsøk på å ta mer av verdiskapingen selv, både gjennom å øke foredlingsgraden eller å differensiere råvaren. Begge deler er plausible forklaringer på at en litt større del av verdiskapingen blir igjen i opprinnelseslandet.

En viktig måte å øke foredlingen på er å produsere pulverkaffe, Instant Coffee. Dette er et marked som har vært kontrollert av de store multinasjonale selskapene, som for eksempel Nestlé med sin Nescafé. I flere av de store kaffeproduserende landene har lokale kapitalister og staten gått sammen for å starte produksjon av pulverkaffe, og eksportere det ferdige produktet (Talbot 1997). Dette har gjort at mer av verdiskapingen har blitt flyttet bakover i verdikjeden. De har imidlertid ikke lyktes like godt med å flytte fortjenesten bakover i verdikjeden, ettersom de store multinasjonale har svart på denne strategien med å integrere bakover i verdikjeden, og de lokalt eide produsentene får dermed ikke de multinasjonale selskapene som kunder. De lokalt eide produsentene må dermed skape seg sin egen posisjon i sluttmarkedene, og veksten begrenses gjennom at konkurranse med de store er meget krevende. Vi kommer mer inn på differensiering av kaffe i kapittel 7.

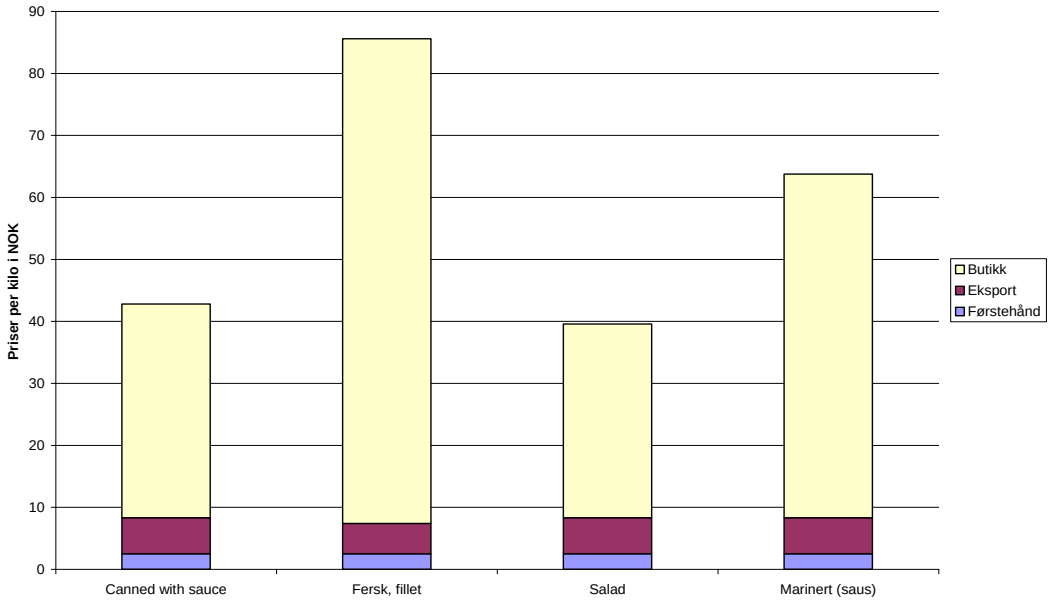
4.2 Verdikjeder i pelagisk

Vi har sett på prisene for sild i ulike ledd for ulike verdikjeder i Tyskland, Sverige og Frankrike.



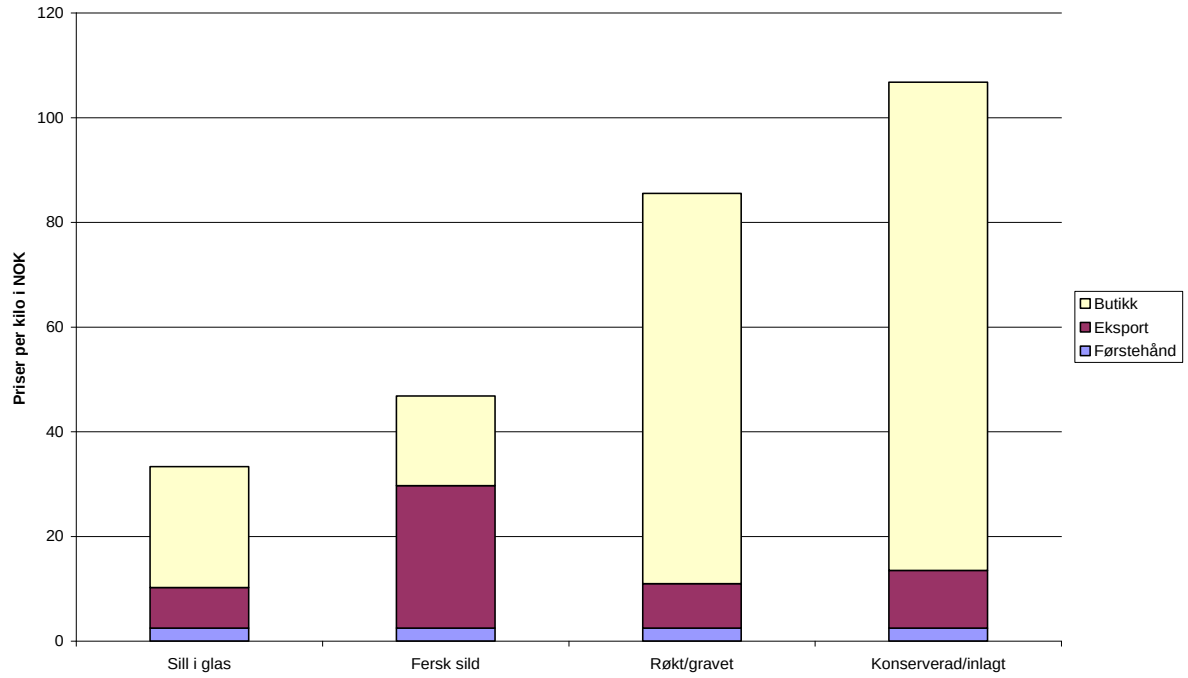
Figur 10 Priser for sild i ulike verdikjeder i Tyskland, 2009. Kilde: Eksportutvalget for fisk

I Tyskland er importprisene nærmest identiske, men vi ser at marginene fram til butikk er størst på fersk sild og marinert. Forholdet mellom disse påslagene rimer for så vidt godt; bearbeiding fører normalt til større påslag, mens det på fersk fisk normalt blir lagt på større marginer for å kompensere for risikoen for svinn.



Figur 11 Priser for sild i ulike verdikjeder i Frankrike, 2009. Kilde: Eksportutvalget for fisk

Også i Frankrike er det liten variasjon i prisene før silda kommer til Frankrike. Vi ser at rollmops har en større pris ut, og større prisøkning enn de andre kategoriene.



Figur 12 Priser for ulike verdikjeder for sild i Sverige, 2009. Kilde: Eksportutvalget for fisk

I Sverige ser vi at marginene er store for røykt, gravet og konservert sild, men mindre for fersk sild. Dette kan skyldes en kunstig høy pris på et lite volum fersk sild.

4.3 Diskusjon

Fellesinntrykket etter å ha sett på marginutviklingen i disse verdikjedene er at marginøkningen fra eksportpris fram til butikk er veldig stor. Førstehåndsprisen blir nærmest usynlig, nesten uansett hvilken av søylene i figurene over vi ser på.

Det er verdt å minne om visse utfordringer knyttet til prissammenligningene. Stor prisvariasjon for egne produkter, både på første hånd og i eksportprisen, gjør at det er vanskelig å gjøre en 100 % pålitelig analyse, og gjør det viktig å finne et riktig utgangspunkt for sammenligningen. Her har vi valgt å bruke gjennomsnittspriser for hele 2009 både for førstehåndsomsetningen, eksport og detaljsalg.

Likt prisbilde i alle markeder?
Det bildet vi ser i figur 8, med store påslag på sild og makrell, kan sees også i de andre markedene vi har sett på. Vi har valgt å se på ”utviklede” markeder, men det er meget trolig at dette marginbildet er likt det vi ville funnet i andre markeder for sild og makrell.

Er det slik at prisvariasjon ikke trenger være et problem når påslaget er så stort?
I noen ledd vil prisvariasjon fortsatt være et problem. Det store påslaget kommer sent i verdikjeden, og prisvariasjoner vil nok være et mindre problem jo lenger man kommer ut i verdikjeden. Importører som kjøper stor kvanta, og som selger fisken videre med relativt små

marginer, vil være utsatt ved prisvariasjon, mens prisvariasjonen på første ledd ikke vil ha samme betydning for detaljistleddet.

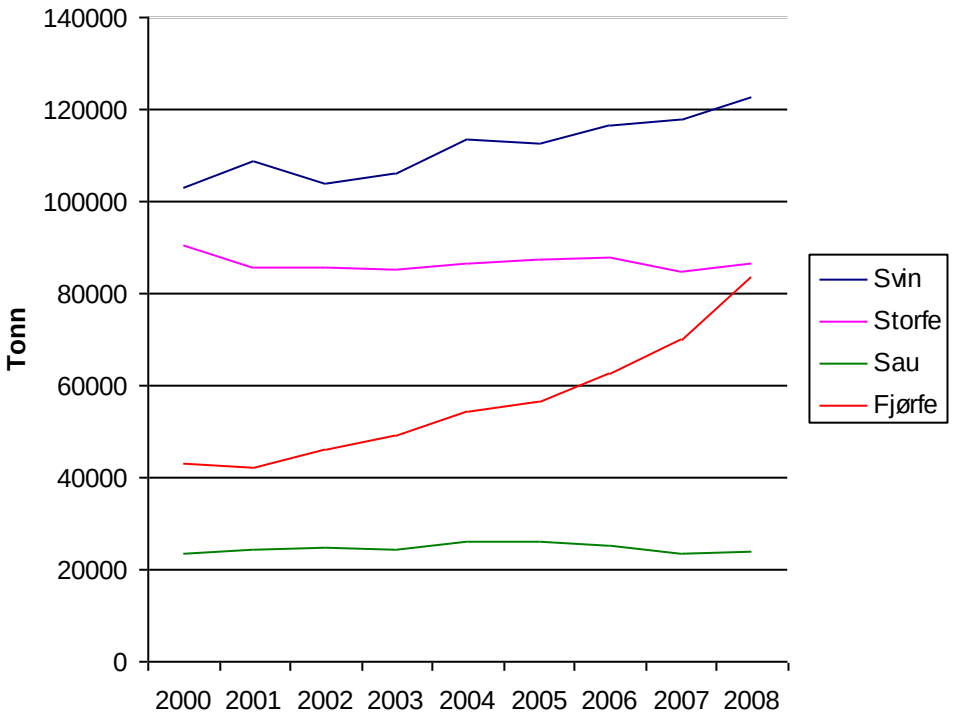
Med store verdiøkninger, og store forskjeller i verdiøkningen i forskjellige anvendelser, men samme eksportpris, er det mye som tyder på at det burde være mulig å hente ut noe i en del anvendelser.

Men hvordan endre maktforholdene og forhandlingsstyrken?
Kunnskap om størrelsen på verdiøkningen er en god begynnelse. Argumenter om at primærleddet ”fortjener” en større del av verdiskapingen gir neppe umiddelbart gjennomslag, men kan på sikt ha en viss effekt. Større mulighet for gjennomslag har man hvis man gjennom tilpasning av råstoffet kan gjøre ytterligere differensiering mulig for sluttprodusenten. Skal man beholde noe av gevinsten, må man samtidig sørge for at kjøperen kommer i et ”avhengighetsforhold” til våre produkter.

5 Kylling – en vinner på norske middagsbord

Konsumet av kylling i Norge har de siste 15 årene vært i sterk vekst, med en firedobling av konsumet. Markedet for kylling har i denne perioden gått gjennom en utvikling i Norge som har mange likhetstrekk med utviklingen i andre markeder. Utviklingen av det norske markedet har i stor grad vært sammenfallende med Priors utvikling, med økende konsum etter hvert som sortiment og tilstedeværelse i butikkene har økt. Sortimentet er nå på høyde med det man finner internasjonalt. Utviklingen, både i Norge og i andre markeder, kan oppsummeres i fire trender som har formet dagens kyllingindustri (Wildes 1988): Vi har sett 1) et skift i konsumet fra rødt til lyst kjøtt, 2) en fremvekst av pre-pakkede merkevarer av kylling, 3) en overgang fra hele kyllinger til kuttstykker og foredlede produkter og 4) at mye av omsetningen flyttes fra småbutikker og kjøttbutikker til supermarkeder. Vi skal komme litt inn på hvordan hver av disse fire trendene viser seg igjen i norske forhold.

Skift i konsumet fra rødt til lyst kjøtt. Kylling har, sammen med frukt og grønt, vært en av de store vinnerne i norsk konsum. Kylling vinner terreng på bekostning av rødt kjøtt, mens både kylling og frukt og grønt nyter godt av et fokus på sunnhet og helse blant konsumentene. I Norge ser vi, av figuren under, at konsumet av kylling og kalkun doblet seg fra 2000 til 2008, mens storfe og sau var nokså konstant. Svin hadde også en økning, på ca. 20 prosent. Kyllingkonsumet økte med andre ord fra vel 8 til vel 16 kilo per person. Ser vi noen år lenger tilbake, vil vi se at konsumet på tidlig 90-tall lå på rundt 4 kg per person. Konsumet av kylling i Norge er altså firedoblet i løpet av cirka 15 år.



Figur 13 Konsum av kjøttvarer i Norge. Kilde: SSB.

For alle som driver med fisk synes det kanskje som et paradoks at kylling vinner terreng med sunnhet som salgsargument – fisk er jo enda sunnere! Men vi ser at kylling selges med mange av de samme argumentene som fisk, ettersom det er et magrere og sunnere alternativ til storfekjøtt. Fra ulikt informasjonsmateriell har jeg blant annet sakset følgende argumenter:

- Fedme og overvekt i befolkningen gjør at flere er på jakt etter magrere kjøtt
- Kylling er et magert og sunt alternativ
- Fettet på kyllingen er ikke usunt (høy andel umettet fett)
- Fettet sitter like under skinnet og lar seg lett fjerne, mens selve kjøttet er magert (1,1 % fett)
- Enkel mat som er mettende og næringsrik
- Kylling har mild egensmak, og passer til all verdens krydder, frukt og grønnsaker
- Kan kombineres med fisk og sjømat så vel som andre sorter kjøtt
- Kyllingkjøtt gir ingen allergier

Her kan det for øvrig også være noe å lære for sjømatnæringen, de siste fire argumentene bør også kunne brukes i markedsføring av fisk.

Omsetning flyttes til supermarkeder. De siste 20 årene har vi også sett en utvikling i detaljhandelen. For både kjøtt og fisk ser vi at salget reduseres i spesialforretninger eller matvaremarkeder, mens det øker i supermarkeder. Mange av disse har betjente ferskvaredisker, men det er også en viktig trend at mer og mer av varene i ferskvaredisken er ferdig skåret eller oppkuttet, og gjerne også ferdig pakket på brett.

Pre-pakkede merkevarer av kylling. Salget av kylling har utviklet seg fra en generisk vare til en merkevare. Allerede rundt 1970 ble fersk, oppstykket kylling introdusert i for eksempel Australia (Insch 2005), mange år før vi så en tilsvarende utvikling for rødt kjøtt. I begynnelsen var det vinger og lår som var mest etterspurt, mens man slet med å få avsetning på fileten. Nå er situasjonen snudd på hodet, med fileten som kjerneprodukt. Med dagens teknologi for å beholde eller tilføre fuktighet i fileten er den et mye mer attraktivt produkt, mens man må vise stor kreativitet for å få solgt resten av kyllingen. Det er typisk at filet selges fersk og lite bearbeidet ut over oppstykkingen, mens lår og vinger er mer behandlet/krydret og markedsført med nye konsepter for å øke konsumet og få inntjening på hele fuglen.

Fra hele kyllinger til kuttstykker og foredlede produkter. Utviklingen i detaljhandelen går mot produkter som er lettere å tilberede og konsumere, konsumenter av i dag har større barrierer for å ta hele eller deler av dyr eller hel fisk inn i kjøkkenet. Det skyldes på den ene siden mindre kunnskap om preparering av mat fra grunnen av, men det skyldes nok mest ønsket om en lettvint og rask tilberedning av måltidet. Denne utviklingen har gått enda lenger i for eksempel Storbritannia enn i Norge, og peker nok mot hvilken retning vi beveger oss i Norge også. Mer brettpakket mat, mer porsjonspakninger, stekeklare eller halvveis tilberedte måltid, måltidsløsninger med alle komponenter inkludert osv. I mange butikker i Storbritannia finner man knapt hel frukt lenger, det meste er oppkuttet og spiseklart i plastbokser.

Internasjonalt har kylling vært en av de matvarene som har ledet an i denne utviklingen mot lettvinte produkter.

5.1 Prior som case: fra tre enkle produkter til et bredt sortiment

Prior startet i 1994 en prosess mot mer foredling og større sortiment. De hadde i 1994 tre produkter: grillkylling til butikk, frosne marinerte stykker i bakker samt hel, frosset høne.

Men prosessen mot mer foredling kom ikke i gang uten motstand. Det sier noe om hvilket fokus og utgangspunkt man hadde at årsmøtet i 1994 bestemte at kostnadene skulle kuttes med 25 % på tre år. Styret hadde fokus på effektivisering og kostnadskutt, mens ledelsen gradvis kunne rette fokus møt større verdiskaping.

Det fantes et åpenbart sug i markedet for hvitt kjøtt som ledelsen så muligheter for å utnytte. Det var imidlertid liten entusiasme hos de forskjellige fabrikkledelsene til å utvide sortimentet og legge om produksjonen, men ledelsen på én av de 11 fabrikkene var villig til å prøve, slik at de kom i gang med foredling, i liten skala. Prior ble dannet som en overbygning for Norske Eggsentraler, som hadde selvstendige fabrikker, og det var ingen enkel oppgave å få Prior til å fungere som en enhet. Det måtte en felles fiende til, i form av sterke kjeder, for å få dannet et konsern. Gilde hadde vært gjennom litt av den samme prosessen som Prior måtte gjennom. Med mange fabrikker tok det også for dem mange år å samordne systemet og få produsert etter felles resepter. Gilde gjorde en god jobb på kvalitet på 90-tallet, de skapte tillit til produktene med sin smaksgaranti. De fikk også forsprang gjennom et godt salgsapparat, og Prior fikk en del gratis gjennom å innlede et samarbeid om distribusjon med Gilde.

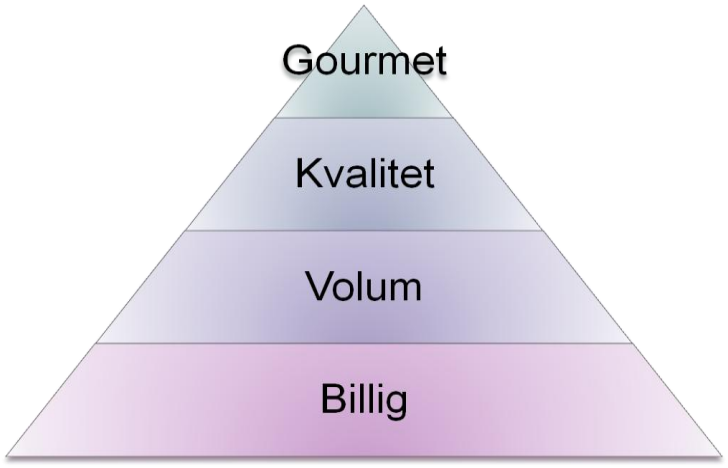
Salget av brettpakket kylling startet i liten skala, med testsalg av fersk kyllingfilet i 7 butikker i Oslo. Et lite scoop var at de fra emballasjeprodusenten fikk enerett på gul emballasje, de kjøpte etter hvert også 50 kjølebokser og malte dem gule. Det tok imidlertid to år før salget begynte å ta seg opp, og da med interessante forskjeller i salgsutviklingen: salget tok seg først opp i Rogaland og i Oslo Vest, mens det tok mer tid i Oslo Øst. Produksjonen gikk fra 20 tonn det første året, til 100 det neste og ligger nå rundt 2500 tonn i året. Konsumet av kylling i Norge gikk samtidig fra 4-5 til ca 16 kg/capita fra 1995 til 2008.

De foredlede produktene ble raskt en stor bidragsyter til lønnsomheten. Man trengte 15 kr i dekningsbidrag, men la inn 20 i prisene, og kundene godtok det. Foredlingen ga næringen en økt verdiskaping på 400-500 millioner, og førte til etablering av mange flere kyllinghus.

Posisjonering. Prior startet med å spørre ”hvilke måltider skal vi dekke?”. Det viktigste var bevisstheten om hvilke behov som skulle dekkes, og at man definerte hvilke segmenter man skulle være i. Identifiserte behov i markedet måtte så holdes opp mot bedriftens mål og strategier, og ikke minst den kompetanse de hadde og hadde behov for. Prior rettet oppmerksomhet mot noen av de store megatrendene innen forbruk av mat: helse, smak og lettvinthet. Marinert kalkunbryst, for eksempel, treffer alle tre trendene. Marineringen er ifølge Prior viktig for å gjøre kylling og kalkun til mer smakfulle produkter, ”All kylling bør egentlig være marinert for ikke å få for tørr filet”.

Prior la vekt på å utvikle er bredt påleggssortiment, det skulle rettes mot mange segmenter. Til og med formen på pålegget ble ansett som viktig: ”det skal passe til skiva”. Et annet eksempel er at de laget egne pølser til grill som er tilpasset muslimske konsumenter.

Et annet viktig spørsmål var hvilket **kvalitetsleie** produktene skulle posisjoneres i. Prior tok utgangspunkt i kvalitetspyramiden, som peker på fire kvalitetsleier: Gourmet, kvalitet, volum, lavpris.



Figur 14 ”Kvalitetspyramiden” slik Prior bruker begrepene

Prior ønsket å legge produktene i et segment som betaler for kvalitet, men så samtidig at de prismessig var nødt til å ligge på et nivå som kunne gi volum. Det er heller ikke slik at man kan slakke av på kvaliteten selv om man vil opp i volum. McDonald’s var en viktig kunde, og var også viktig for å sette kvalitetsstandarden. McDonald’s hadde satt standarden for storfekjøtt ved å kreve rent kjøtt fra forpart av ku, og de satte standarden for kylling.

Prior har også satset i høykvalitetsmarkeder gjennom Håkylling og Livèche. Livèche betyr løpstikke på fransk, og denne urten er en viktig del av foret. I butikk er denne betydelig dyrere, gjerne 190-250 kr/kg for bryst.

Utviklingen av større sortiment har foregått i dialog med kjedene. Norgesgruppen var først med, de tok innovasjon rundt hvitt kjøtt på alvor, og bidro til å utvikle sortimentet. Men det var likevel krevende å komme inn med tilfredsstillende plassering i butikk. Prior måtte selv bekoste kjølebokser for å teste ut salg av produktene i butikk.

Markedsføring. Prior var innarbeidet som merke, men ble styrket gjennom denne satsingen. De trengte å utvikle kompetanse i salgsapparatet, ”vi er for lite gode på produktopplæring”. Pris- og posisjoneringsstrategier for de ulike segmentene de skulle inn i måtte også utarbeides. Det ble satset en del på markedsføring av lyst kjøtt som sunnere enn svin og storfe, og de fikk blant annet til et samarbeid med Grete Roede for å promotere kalkunpålegg. Prior gjennomførte ingen store forbrukerrettede markedsundersøkelser, men de følte seg sikre på at det norske markedet var modent for den utvikling man hadde sett internasjonalt. De reiste mye og observerte trender og produktvarianter i butikker i både USA og Europa.

De reiste på lavbudsjett, mens de ”kokte pølser i tekokere underveis”. De så blant annet at England var i front på sortimentsutvikling for hvitt kjøtt, på samme måte som vi ser det for fisk. De besøkte også messer, blant annet i Paris og Frankfurt. Mens Prior var noen få personer som reiste rundt, og ”oppsummerte og tenkte framover”, så de gjerne delegasjoner fra Gilde på 130 personer på de samme messene.

Organisering. Prior hadde en liten gruppe som jobbet med å utvikle sortimentet, de var bare tre mann som dro lasset. Det var en viktig faktor at konsernledelsen var engasjert, ”det må den være, og ledelsen må ville og premiere endring”. Prior brukte også mye tid på å bygge stolthet og selvbevissthet i organisasjonen, denne stoltheten økte også med økende salg.

Kunnskapsbehov. Prosessen mot et bredere sortiment krevde mye kunnskap om markedsføring, men det var også et stort behov for kunnskap om kjøtteknologi, produksjon, oppstykking, smak, emballasje, produksjonsteknologi/-prosess osv. Selv om det var en liten gruppe som drev prosessen, var det viktig at de hadde en kombinasjon av markeds- og produksjonskompetanse, samt kunnskap om emballasje/forpakning. De lærte mye fra å observere konkurrenter og snakke med leverandører.

Finansiering. Prior fikk tidlig i denne perioden 72 millioner av en nasjonal tiltakspakke for landbruket som var på 900 mill. I tillegg ble det skutt inn ny aksjekapital fra bønder og resten måtte lånes.

Produksjonsteknologi. Oppstykningsmaskiner og -teknologi kunne importeres, ettersom mange av de aktuelle produktene allerede fantes i andre markeder. Utvikling av egne løsninger ville krevd mye midler og mye tålmodighet. I en innledende fase, før man så potensialet for inntjening i produktene, var det nødvendig med ”håndarbeid”, håndpelling av salatkjøtt, for eksempel. Prior besøkte industri i USA for å lære, og de snakket med flere utstyrsleverandører. Dette ga også viktige innspill til både produksjon og produktutvikling, utstyrsleverandører kan mye om produkt også. Det var viktig å få en så krevende kunde som McDonalds, de kjøper utstansede kyllingnuggets, med bestemt størrelse og vekt, på grammet. Det gjorde at det ble stilt strenge krav til produksjonen, men også at det ble opparbeidet holdninger og kompetanse som var viktig å ta med seg videre.

Utvikling. Prior hadde få personer til produktutvikling. De hadde ingen tung utviklingsavdeling, men nøkkelansatte med mye erfaring fra Gildesystemet. Å jobbe med kylling var litt annerledes enn annet kjøtt, med forskjeller mht. holdbarhet, harskning, pakking osv., men ikke mer enn at man løste problemene. Prior fikk en del tilskudd til produktutvikling, og de fikk noe igjen for pengene. At resultatene kom, hjelper fortsatt på goodwillen når det skal søkes om nye midler…

Teknologi som driver for utvikling. Ved å være først til å ta i bruk teknologi i nye anvendelser, har man gode muligheter til for eksempel å erobre en nisje. Et par eksempler er Findus som utnyttet fryseteknologi for ferdigmat på 60-tallet og Fjordland som fikk et forsprang med sous-vide. I praksis er mye produktutvikling industridrevet, ”av og til er det slik at markedet må læres opp til å kjenne sine behov”. Eller det kan være slik at teknologien åpner muligheter for å tilfredsstille behov som man tidligere har sett, men ikke har vært i stand til å tilfredsstille.

5.2 Hva kan vi lære av kyllingcaset?

Kyllingcaset er interessant i seg selv, men for dette prosjektet er det viktig å identifisere kunnskap som kan bidra til utvikling av pelagisk sektor. I dette avsnittet vil jeg diskutere hva dette caset kan lære oss og hvilke elementer som kan ha overføringsverdi til pelagisk. Et viktig utgangspunkt for en sammenligning mellom ulike verdikjeder for mat er at matvaremarkeder har mye til felles, og at det kan være mye å lære fra andre verdikjeder. Selv om mye er forskjellig, både med hensynt til teknologi, produkter og posisjon i markedet, så har vi sett mye pelagisk konsumindustri kan lære av. Utfordringen er å se forbi forskjellene, og ikke la forskjellene stoppe en diskusjon av hva vi kan lære.

En viktig forskjell er at Prior leverer til detaljhandel, mens pelagisk for en stor grad leverer videre til prosessindustri og distributører. Men samtidig er det slik at mye av det vi har hørt om i Prior-caset er viktig for kundene til pelagisk industri, og som en i styringsgruppen sa det: ”alt vi kan gjøre for å bistå *våre* kunder i å bli bedre overfor *sine* kunder er av verdi for oss og for vår kunderelasjon”. En annen forskjell er at Prior har erobret det norske markedet, mens pelagisk sektor er avhengig av å eksportere det aller meste av fisken. Men når matvaremarkeder har mye til felles, betyr det også at tilnærmingen til en gitt type kunder, for eksempel supermarkedskjeder, blir den samme uavhengig av geografisk marked.

Jeg vil nedenfor komme inn på en del av de temaene hvor vi ser at pelagisk kan hente mest lærdom og inspirasjon. Et viktig utgangspunkt for å se på kyllingcaset var at de hadde satset bevisst på å bygge et bredt sortiment for å bygge omsetning og lønnsomhet. Vi ønsket her å finne ut mer om hvilken organisering og kompetanse som krevdes for å få til denne utviklingen.

5.2.1 Bredere sortiment med små ressurser

Vi har sett hvor ”enkelt” et bredere sortiment kan skapes. Å bygge et bredere sortiment krever systematisk innsats, ofte over lang tid. Men det er en viktig lærdom fra Prior at det kan gjøres med relativt begrensede ressurser.

Om utvidelsen av sortimentet betyr helt nye produkter eller nye distribusjonskanaler, kan det være nødvendig å bygge sortimentet på siden av eksisterende produksjon og organisasjon, slik vi så hos Prior. Det er flere grunner til at dette kan være nødvendig, vi skal her komme inn på både organisering av produksjonen og kompetanse.

Organisering. Helt nye produkter krever som regel både andre operasjoner i produksjonen og produksjon i mindre skala. For Prior startet produksjonen av nye produkter i svært liten skala. Bokstavelig talt kasse for kasse. For en bedrift som allerede produserer store volum med små marginer, som var tilfellet hos Prior og som er tilfellet i pelagisk, tåler ikke eksisterende produksjon store forstyrrelser uten at marginene forsvinner. Samtidig så vi at det tok lang tid å bygge volum av de nye produktene hos Prior. Det var ikke aktuelt å dedikere et helt anlegg til nye produkter, og skulle man lansere nye produkter, som krevde tålmodig oppbygging av volum, måtte dette derfor skje parallelt med eksisterende produksjon.

Lærdom:
Oppbygging av eventuell produksjon av merkevarer bør skje parallelt med eksisterende produksjon.

Kompetanse. Nytt sortiment krever ikke bare ny produksjon, men også ny kompetanse. Vi så at Prior trengte ny kompetanse, og litt annen kompetanse enn det man hadde som Norske Eggsentraler. For bedrifter som vil utvikle sortimentet kreves det, avhengig av i hvilken retning sortimentet utvikles, ulike typer kompetanse.

- mer foredlede produkter krever mer produksjonskompetanse
- merkevarer krever mer kompetanse om distribusjon og om posisjonering, promotering, produktplassering i butikk osv.
- også små endringer i sortimentet kan kreve ny kompetanse, både for å identifisere behov hos kunder og for å sette endringer ut i livet.

Nå var det slik at Prior hadde litt av den nødvendige kompetansen allerede, men generelt er det et viktig moment at nye produkter og nye distribusjonskanaler kan kreve annen kompetanse og kultur enn den som finnes i organisasjonen. Det er viktige forskjeller mellom å levere standardvarer i en tradisjonell tradingkultur og å levere unike produkter til konsument. Det vil være nødvendig å sette dedikerte folk på oppgaven, kanskje en egen avdeling eller et eget selskap. Det er ikke umulig å bygge opp dette internt, men det at det må bygges både kultur og kompetanse tilsier at det kan være bedre å gjøre dette i en egen enhet som får anledning til å holde fokus på de nye produktene.

Lærdom:
Satsing på egne merker krever bevisst kompetanseutvikling, og oppbygging av mer og annen markedskompetanse enn det bedriftene har i dag.

5.2.2 Kategoriutvikling

Vi har sett at samtidig med at sortimentet utvides, så går kylling fra å være et produkt i kjøttdisken til å være en produktkategori. Det betyr at butikken vil ønske et større sortiment, de vil sette av plass til sortimentet og de vil være med på tiltak som kan skape oppmerksomhet om kategorien. Men det betyr også at de ønsker flere produsenter til stede i hyllene, og kanskje også at de vil ha egne merker, *private labels*, representert i hyllene. Når man er stor produsent og kategorileder, er det spesielt viktig å få riktig miks og antall produkter i kategorien. Et viktig element ved kategoriutviklingen er at ***nye produkter gir økt oppmerksomhet***. Vi har sett betydningen av stadig å lansere nye ting. Gjennom å lansere nye produkter, gir man også oppmerksomhet og økt salg til eksisterende produktportefølje eller kategori. Når det gjelder kategoriutvikling, kan vi også lære noe av hvordan laksen har oppnådd sin posisjon.

Lærdom:
Det er store muligheter for å hente ut større verdiskaping ved bevisst kategoriutvikling av pelagisk fisk.

Stagnasjon og oppvåkning. Konsumet av kylling økte raskt fram til 2008, men så stoppet veksten opp og vi så et lite fall i konsumet. Dette kan ha sammenheng med at Prior de siste fire-fem årene har gjort lite med sortimentet. Det er derfor spennende å se hvordan Prior nå har tatt tak i en litt sovnet produktportefølje, og etter noen år med lite produktutvikling lanserer flere nye produkter. Vi har sett fra makrell i tomatcaset hvordan en litt gammeldags

og ”sovnet” produktgruppe kan vitaliseres med de rette trekk, er det noe lignende vi nå ser skje med Prior og kylling?

Fra styringsgruppens diskusjon: Det var stor enighet i styringsgruppen om at konseptutvikling har vært viktig for at kylling er kommet dit den er i dag. Gruppen så også at gode produktstandarder eller råvarespesifikasjon var et viktig grunnlag for differensiering. Det er mange kundegrupper som vil kunne ha nytte av lik, spesifisert, kvalitet; både restaurant, videreforedlingsbedrifter osv.

Påstand til diskusjon:
Enkelte bedrifter i pelagisk sektor kan være i stand til å få til en sortimentsøkning, likt det Prior har fått til, i enkelte markeder.

Samtidig ser vi at strukturen i verdikjeden blir hemmende, gjennom at dialogen med produksjonsbedrifter hemmes av at man selger med importører som mellomledd.

Vi har sett at kyllingprodusentene har utviklet seg fra råvare- til merkevareprodusenter, men også at den utviklingen vi har sett i Norge i stor grad har kommet i stand ved at Prior har kopiert amerikanske og europeiske produsenter. Men i forhold til disse markedene dukket det opp forhold vi gjerne skulle sett mer på, for eksempel om utviklingen i Norge har tatt igjen utviklingen ute, har for eksempel de beste produsentene i USA kommet lenger? Hvem er i forkant i dag?

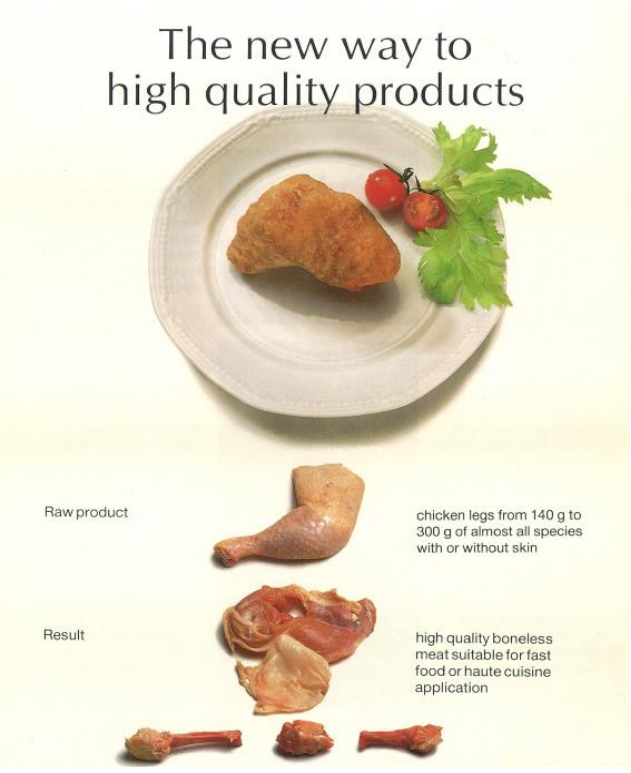
5.3 En annen kyllingcase: Migros i Sveits overfører lærdom fra kylling til fisk

På tampen av prosjektet ble vi oppmerksom på en sveitisk matvareaktør som hadde tenkt en del på hvordan man kunne overføre erfaringer fra kyllingindustrien til sjømatnæringen. Migros har 80.000 ansatte, hvorav 2200 i sjømatdivisjonen Micarna. De mener sjømatnæringen kan lære mye av kylling, både ut fra et kundeperspektiv og et teknologisk og logistikkmessig perspektiv. De likheter og forskjeller de peker på er summert opp i tabell 1, vi skal kommentere noen av dem.

Tabell 2 Migros' vurdering av likheter og ulikheter mellom kylling og fisk. (= delvis Ja for oppdrettsfisk)*

	Fisk og sjømat	Kylling
Kundeorientert tilnærming		
Helse	Ja	Ja
Høyengasjementprodukt?	Ja	Nei
Renhet	Ja	Nei
Bærekraft	Ja	Ja og Nei
Enkel tilberedning	Nei	Ja
Pris	Ja	Ja
Teknologisk/logistikkmessig tilnærming		
Kontinuerlig tilgang på råvarer	Nei*	Ja
Homogen råvare	Nei	Ja
Betydning av opprinnelse	Stor	Liten
Tilbud året rundt	Nei*	Ja
Automatiseringsgrad i foredling	Høy og lav	Høy

Fra et kundeperspektiv. Migros mener at både fisk og kylling oppfattes som sunne produkter, men at fisk i tillegg har noen salgsargumenter som kylling ikke har. De mener for det første at fisk i større grad er et høyengasjementsprodukt, slik at det er mulig å spille på konsumentens preferanser for ulike fiskeslag eller fiskens ulike opprinnelsesland. En industrielt oppdrettet kylling er stort sett den samme uansett hvor den kommer fra, slik at kylling i liten grad kan differensieres etter opprinnelse eller gjennom historiefortelling basert på opprinnelse. Kylling må heller differensieres gjennom bedriftenes egen merkevarebygging eller i form av nisjeprodukter (som vi har sett med Stangekylling i Norge). For det andre peker Migros på at fisk kan assosieres med renhet og bærekraftig bruk av naturen. At fisk blir forbundet med renhet er en veldig stor fordel om man skal inn i de best betalte segmentene. Prismessig vurderer de for øvrig fisk og kylling ganske likt.



Men den store forskjellen mellom fisk og kylling, og hvor sjømatnæringen har mest å lære, er å gjøre produktene enkle å ta i bruk for forbrukeren. De vektlegger flere aspekter ved lettvinthet. De første er at kunden ofte bare trenger assistanse eller gode råd, og ikke nødvendigvis et spiseklart produkt. Det oppleves som en større barriere å lage egne retter basert på fisk enn på kylling, og kan man rive ned denne barrieren gjennom å tilføre forbrukeren kunnskap, kan det åpne seg et stort marked for fileter, brettpakkede stykningsdeler osv. De peker også på at lettvinthet er nøkkelen for å få yngre konsumenter til å omfavne fisk, og at spesielt for unge så må lettvint forstås som "rask" – at maten kan tilberedes hurtig. Det at forbrukere i ulike aldre har ulike preferanser, gjør også at det kan være mye å hente på å møte de ulike segmentene med ulike produkter.

Det er for øvrig interessant å legge merke til at de trekker fram Pangasius som en "gave for å få ungdom interessert i fisk". Pangasius er en fisk med lite egensmak, slik at den egner seg som proteininnslag i en rekke retter, og sånn sett lett kan tilpasses de unges matvaner gjennom ulike former for krydder, marinader osv.

En viktig faktor som skiller sjømat fra annen mat er at mye av handelen fortsatt er tilbudsdrevet, at butikkene selger det som blir "dyttet" frem gjennom verdikjeden. Migros mener at handelen med sjømat må "normaliseres", slik at handelen i større grad blir formet av etterspørselen. Det er dette vi pekte på i avsnitt 2.1 som *Pull*, at konsumenter og supermarkeder gjennom de signaler de sender bakover i verdikjeden "drar" den riktige fisken, rett kvalitet til rett tid, framover mot konsumenten. Prior var også inne på at det var et sug i markedet for nye produkter, og uten signalene fra markedet ville de ikke vært i stand til å frembringe de nye produktene.

Også når det gjelder **teknologi og logistikk** er det store forskjeller mellom kylling- og sjømatindustrien. Kyllingindustrien er langt mer industrialisert enn sjømatnæringen. All industriproduksjon blir mest effektiv når driften kan planlegges og gjennomføres slik at alle ressurser utnyttes best mulig. Det betyr at videreforedlingsindustrien vil ønske jevnlige leveranser, for eksempel et gitt kvantum hver uke. Det kan også bety at industrien vil ønske en leveringsprofil med større kvanta i perioder hvor etterspørselen er stor. Kyllingindustrien kan tilpasse seg både jevne leveranser og planlegge i forhold til topper i etterspørselen. Dette er det mye vanskeligere å få til for sjømat, spesielt om man vil tilby ferske produkter. Jevne leveranser kan tilbys av dem som satser på frossenfisk eller "refreshed" (fisk som er frosset om bord, opptint på land, produsert og pakket som "fersk"). Oppdrettsnæringen har gode forutsetninger for å tilby jevne leveranser, men også oppdrett er avhengig av naturen. Temperaturen i sjøen gjør i tillegg at den beste tilveksten er om sommeren, mens toppene i etterspørselen er i forkant av jul og påske.

I tillegg til jevne leveranser ønsker videreforedlingsindustrien homogen kvalitet, at kvaliteten på råvaren skal være den samme fra gang til gang. De ønsker lik kvalitet innenfor hver leveranse, og fra leveranse til leveranse. Dette har kyllingindustrien god kontroll på, men igjen er det vanskeligere for fisk. Sesongvariasjonene er store for villfanget fisk, spesielt når den selges fersk. Frossenfisk, refreshed og oppdrettsfisk har imidlertid små sesongvariasjoner. I tillegg til sesongvariasjoner, som tross alt er nokså forutsigbare, ser man at kvaliteten kan variere av andre årsaker. Det kan skyldes slurv både i fangst og håndtering, og spesielt for eksportører som kjøper råstoff fra mange ulike kilder kan det være

vanskelig å sikre jevn og høy kvalitet. Her har eksportører av pelagisk fisk en fordel gjennom at man har store partier med ensartet kvalitet, og for eksempel gjennom å fryselagre sild som er fanget i en periode som gir en viss fettprosent, kan man tilby lik kvalitet, også over en lengre periode. Dette gir en mulighet for å tilnærme seg de logistikkmessige fordeler som man ser i for eksempel kyllingproduksjon.

5.3.1 Hvordan passer dette caset inn i lærdommen fra Priorcaset?

Migros bringer et klart råd til sjømatindustrien: forsøk å oppnå et homogent råmateriale. Dette er en innsats som må begynne helt i begynnelsen av produksjonen, nemlig i fangsten. Dette fokuset er veldig likt det vi så hos Prior, begge legger vekt på å få produkter med jevn og forutsigbar kvalitet ut til kundene, og da må råstoffet legge til rette for det.

Migros peker også på at sesongvariasjoner kan overvinnes med høykvalitets ”refreshed”-produkter. Det hører med til historien at Migros de siste årene har basert seg på refreshed fisk fra Domstein. Det har vært en del skepsis blant innkjøpere mot å ta inn refreshed fisk, på grunn av den sterke posisjonen som fersk fisk har. Vi ser imidlertid i blindtester at konsumenter foretrekker refreshed fremfor fersk fisk, så lenge de ikke vet hva som er hva. Når de får vite hva som er fersk, foretrekker de den (Egeness, Østli et al. 2010). Sammen med de logistikkmessige fordeler man får med refreshed, er det mye som taler for at refreshed vil stå sterkere hos store kjøpere i årene fremover.

Migros er også opptatt av at bærekraft kan brukes for å vinne forbrukerens aksept. For en del konsumenter er miljøargumenter åpenbart viktig.

Et mer teknisk argument de trekker fram er at produksjonsprosessen må deles inn slik at skjærte overflater er ferskest mulig når de når butikk. Dette er et argument for å gjøre foredling ute i de forskjellige sluttmarkedene. Men dette argumentet går samtidig litt på tvers av hensynet til effektiv produksjon og logistikk som Migros ellers vektlegger så sterkt.

6 Potet

Fra gammelt av kjenner vi ordtaket om at noe er ”som poteten – det kan brukes til alt”. Dette munnhellet vil helt sikkert leve lenge, men i denne sammenhengen er det mest interessant å se at munnhellet ikke lenger er like sant. Poteten er fortsatt en anvendelig matvare, men en potet er ikke lenger en potet. I det norske markedet finner vi i dag rundt 50 typer potet til salgs i løpet av et år. Noe er sesongavhengig, men likevel finner vi til en hver tid 20-25 typer potet i butikkene. Den selges til ulike kundegrupper og til ulike anvendelser og, ikke minst, til ulike priser. I dette notatet vil vi se på hvordan potet har gått fra å være en ”kjedelig” standardvare til å bli en varegruppe med stor variasjon.

6.1 Bakgrunn

Forbruket av potet har falt fra 90 til 30 kg per person i Norge siden 1950. Poteten møter konkurranse fra ris og pasta, men også fra endrede spisevaner. Samtidig blir potetkonsumentene eldre, det er en utfordring å få nye generasjoner til å spise like mye potet som foreldregenerasjonen. Når nye generasjoner spiser mindre, peker det mot et nedadgående konsum av potet. Om man ønsker å øke konsumet av potet, er det også en utfordring at konsumentene mangler kunnskap om hvordan man bruker poteten. Og det har også vært en utfordring at det har skortet på kunnskap om potet både hos produsenter, i distribusjon og i butikk.

Satsingen på potet er for BAMA en del av bevisst satsing på verdiøkning av flere typer frukt og grønnsaker. I løpet av de siste årene har det gitt solide resultater, med følgende verdiøkning:

Potet:	83 % (2006-2009)
Gulrot:	106 % ¨
Plommer:	195 % ¨
Moreller:	124 % ¨
Bringebær:	400 % (2005-2009)

Ut fra tallene kan det se ut som om det kunne være enda mer interessant å studere moreller eller bringebær, men for dem snakker vi om vekst fra veldig små volum. Det er mer oppsiktsvekkende at de har fått til denne verdiveksten på etablerte volumprodukter som potet og gulrot. For potet har volumet økt med 30 % i perioden, slik at verdiveksten hovedsaklig kommer av høyere priser og ikke høyere volum.

6.2 ”Potetaksjonen”

BAMA bestemte seg rundt år 2000 for å gjøre en innsats for å ”løfte” poteten.

Satsingen ble innledet med et stort markedsforskningsprosjekt i samarbeid med Gartnerhallen, Nofima og Bioforsk. Prosjektet var på 12 mill. over 5 år, og mye ble dekket av Forskningsrådet, resten ble dekket som et spleiselag mellom Gartnerhallen og BAMA. Hovedmålet var å få til en forbrukerorientert utvikling av produktene. De så fort at de måtte utvikle et sortiment som kunne møte ulike forbrukersegmenter med ulike produkter. En tidlig visjon var at konsumenten skulle møte et tiltalende og variert utvalg, som for eksempel i figuren til høyre, med ulike pakningsstørrelser og ulike sorter.

Prosjektet identifiserte ulike forbrukersegmenter, som skilte seg klart fra hverandre i forhold til utdanning, alder, geografi osv. De så også på ulike livssituasjoner og motiver for å spise potet. På bakgrunn av disse undersøkelsene kunne BAMA nå ulike grupper med ulike produktvarianter, med prisvariasjoner og med forbrukerinformasjon tilpasset behovet og ønskene i de ulike gruppene. Et viktig formål med undersøkelsene var å finne ut hvordan de ulike gruppene brukte potet, eller hvilke bruksområder poteten har. Dette har betydning for hvor egnet de ulike sortene potet er til å dekke ulike behov.

De kartla blant annet hvordan konsumentene bruker ulike potetretter, hvilke krav forbrukeren stiller til potetene til ulike potetretter og hvilke poteter som oppfyller kravene til ulike retter. De skilte mellom to hovedgrupper av forbrukere, ”Tradisjonalister” og ”Rekrutter”. Tradisjonalistene er de over 50, som spiser middag med potet hver dag. De bruker potet som de alltid har gjort det, og har et stabilt potetkonsum. Rekruttene er gjerne mellom 20 og 40 år, de spiser mye ute, og har redusert sitt potetkonsum fra 2-4 og til bare 1-2 ganger i uka. Mange lever i én-personshusholdninger, og de foretrekker å kjøpe poteter i mindre mengder. Mye tyder likevel på at de blir mer opptatt av mattradisjoner, noe som bidrar til å øke konsumet også i denne gruppen.

Undersøkelsene viste blant annet at forbrukerne foretrakk store poteter, og at de heller ville ha dem ovale enn runde. De fant ut at kundene helst ville plukke selv, eller få potene i papir. Her har man i ettertid lært opp kunden til å bruke plast, som er det dominerende materialet til innpakning i dag. De fant videre at yngre kjøpere foretrakk mindre pakninger enn eldre kjøpere, og de studerte bruksmåter for både gryte og stekeovn. For å finne ut hvor egnet ulike potettyper var for ulike formål, brukte de blant annet kokkeelever, se tabellen under. Høy score viser at poteten er egnet til det aktuelle formålet. Disse testene var et viktig grunnlag for å kunne rette markedsføringen mot ulike anvendelser.

Tabell 3 Poteters egnethet til ulike formål. Tabell fra BAMA. Høy score indikerer god egnethet

	Kokt	Bakt	Gratinert	Lapskaus	Ovn	Mos	Salat
Ringerike	4	4,7	5	6	5,7	5,3	5,3
Mandel	5	3	4	8,3	7	7,7	6,3
Peik	7,5	6,7	5,5	3,3	6,7	4,3	4,8
Kerrs Pink	3	3,7	3,5	8	5,3	3,7	3,3
Beate	6,7	6,3	4,8	2,3	6	4,7	5,3
Sava	7	7,7	5	2,7	7,3	8,7	3,3

Når man har identifisert ulike grupper med ulike preferanser og motiver for å kjøpe og bruke poteter, gir det også muligheter for å påvirke konsumenten og konsumet. Man kan for eksempel skape behov gjennom å bruke trendsettere, og ikke minst gjennom å "lære opp konsumenten til å kjenne sine behov".

Emballasjen har vært et viktig element for å kommunisere til forbruker. BAMA har jobbet tett med emballasjeprodusenter, og har vært i forkant i Europa med å ta i bruk plast, og ikke minst med å utnytte posen til å formidle kunnskap om potetens opprinnelse, egenskaper og bruksområder. Det var viktig å bygge opp en bevissthet omkring sortsnavn på potetene, om de var store eller små, om de var kokefaste eller melne, hva som er ideell koketid osv. Pakningen ga også en mulighet til å formidle oppskrifter eller matlagingstips, og således bygge enda mer opp under bevisstheten om poteten.

Verdikjedetankegang i produksjon

BAMA innså at om de skulle klare å realisere en verdiøkning, så måtte de se hele verdikjeden i sammenheng. "Slaget står på flere arenaer samtidig, hos produsent, hos pakkeri, i transport og i butikk", som vår informant uttrykte det. Vi skal komme litt inn på de tankene de har gjort seg om hvert av leddene.

Et riktig tilbud til forbrukeren må starte helt tilbake hos ***produsenten***. Basert på forbrukernes krav stiller BAMA krav til at produsentene dyrker riktige sorter, riktig størrelse og riktig kvalitet. Produsentene får nøye resepter på hvordan ulike poteter kan og skal dyrkes. BAMA har avtale med 350 produsenter, og dyrkingen planlegges slik at disse vet i november hva de skal dyrke fra kommende sommer til sommeren etter. BAMA stiller krav til kompetanse og utviklingsvilje hos produsentene, blant annet gjennom deltagelse på fagdager, forsøksringer osv. De stiller også krav til "commitment" fra produsentene, at dette er noe de gjør fullt og helt og ikke som "noe man bare har på si". BAMA måler så kvalitet og leveringssikkerhet som

en del av vurderingene av produsentene. Riset bak speilet for produsenter som ikke leverer tilfredsstillende kvalitet, er at avtalen ikke fornyes ved neste forhandling. Kvaliteten på potetene, og dermed utbyttet, har også blitt styrket gjennom dyrkingstekniske forsøk.

Prisingen gjøres på ukesbasis, ukespriser settes hver torsdag. Det finnes naturlig nok store sesongvariasjoner, selv om man legger vekt på å dyrke sorter som er klare på ulike tider av året. Produksjonen/tilbudet varierer mer enn etterspørselen, og prisene kan da også variere mye. Mens produsentene får 8-9 kroner på topp, ligger prisene nå (i september 2010) på 2,60 kr/kg. Kostnadene ved tidligpoteter er også større, på grunn av mindre avlinger og dyrere produksjon, slik at lønnsomheten ikke er så dramatisk forskjellig som prisene kan indikere.

Gourmetpoteter er blitt en del av sortimentet i butikk, men man dyrker likevel lite gourmetpoteter i Norge. Dette skyldes i stor grad at man ikke får potetene til å se pene ut i Norge, man mangler riktig jordsmonn, ”terroir” og lysforhold. Vi ser imidlertid en viss vekst av noen typer potet som er spesielle for Norge, som den nordnorske Gulløye, Ringerikspotet og Fjellmandel. Det har også vært enklere å få inn lokalproduserte varer i HoReCa-segmentet. I HoReCa-segmentet finnes det eksempler på at restauranter går inn og kjøper hele avlinger fra utvalgte produsenter.

Hos ***pakkeriene*** ble det jobbet med kvalitet, emballasje, merking og logistikk. Med større sortiment ble det også større utfordringer i ***distribusjon***, både å holde oppe omløpshastigheten og å få riktig vare til riktig sted til riktig tid. De legger stor vekt på kvalitetskontroller i pakkingen, og har laget systemer som gir lik kvalitetsvurdering i alle anlegg.

I ***butikk*** hadde man også mange utfordringer. Et viktig poeng er å få redusert liggetiden i butikk. Poteter har god holdbarhet både på lager og i kjøleskap og potetkjeller, hvor temperaturen er lav, men problemene oppstår når poteten ligger i romtemperatur i butikk. Når poteten har blitt oppfattet som veldig robust, har det også gjort at det har vært liten bevissthet i detaljhandelen om riktig oppbevaring av potet. Både omløpshastighet og håndtering er viktig. Potet tar plass, og det var også viktig å få ryddet stor nok plass, i konkurranse med annen frukt og grønt, til å få gjort tilgjengelig et større sortiment for forbrukeren. De har også hatt et ønske om å få slutt på selvplukk av poteter i butikken. Å fylle på og ordne i selvplukkasser gir mer jobb for butikkpersonalet, det er litt ugunstig i forhold til matsikkerhet og miljø, men det er ikke minst et poeng at det er vanskeligere å ta ut en prispremie på selvplukk enn på ferdigpakkede poser. BAMA erfarer at de er mest utsatt for konkurranse på store pakninger (5kg, for eksempel) og løsvekt, mens konkurransen er mindre på de minste pakningene. Dette kan skyldes både at det er de mer spesielle/differensierte potetene som selges i smått, og at det er en gjengs aksept for at små pakninger skal være dyrere enn store. Dette gjør nok at alle kjedene ser muligheter for å ta ut større marginer her, og at konkurransepresset blir mindre.

6.3 Hva ble resultatet?

Potetsortimentet til BAMA har gjennomgått en forbrukerorientert utvikling. Denne utviklingen kan oppsummeres i følgende punkter:

- BAMA har skapt et **sortiment** gjennom differensiering av bruksområder og bruksegenskaper, størrelse/utseende på emballasje og kommunikasjon av bruksområdene.
- De har fått utviklet ulike **emballasjeløsninger** for ulike størrelser og produktkategorier.
- De har fått aksept hos forbruker for **ulike typer potet**, og for potet som nisjeprodukt/delikatesse.
- De har oppnådd en aksept for en vesentlig **økning av prispunktet** per kilo potet.
- Alle **supermarkedskjedene har vært med** på både å få opp sortimentsbredden og mer bevisst prising.
- **Konsumet øker igjen.** Man har snudd en 50 år lang trend med nedadgående konsum, og har fra 2000 sett en volumvekst på 20 %, til 55.000 tonn i dag. Omsetningen har samtidig blitt mer enn doblet i verdi, i dag er den vel 500 millioner per år (på engrosnivå).

Kommer bonden bedre ut?

I denne sammenhengen er det et interessant spørsmål hvordan primærprodusenten, bonden, har kommet ut av denne prosessen. Fra BAMA kunne de ikke si sikkert hva dette hadde betydd for lønnsomheten til potetbøndene, men de kunne i hvert fall si at det på flere måter hadde slått positivt ut for bøndene: bøndene sikres avsetning, det blir mindre svinn og det produseres mer høyverdipotet.

Når den samlede verdiskapingen i verdikjeden øker, legger det til rette for at også bøndene skal kunne tjene bedre. Men vi vet samtidig at maktforholdene i verdikjeden har mye å si for hvor fortjenesten havner, og her er det mye som tyder på at BAMA har en sterk forhandlingsposisjon. Om BAMA velger å ikke fornye kontrakten med en produsent, har han få alternative kjøpere. Samtidig er det slik at når BAMA har lagt mye innsats i å tilby et bredere sortiment, så må de kunne levere også. I perioder med etterspørselsvekt vil det kunne være få leverandører av hver type potet, slik at bøndene i mange tilfeller også kan ha en sterk forhandlingsposisjon. Vi har ikke funnet detaljerte tall for lønnsomheten blant potetbøndene, men vi kan se at prisene og lønnsomheten har steget (Børve and Hjukse 2010).

6.3.1 Konkurrentene kommer etter

Et sikkert tegn på at man har gjort noe riktig, er at konkurrentene kopierer deg. Nå kan vi se i butikkene at COOP gjør omtrent akkurat det samme som BAMA har gjort: gjennom å opplyse forbrukeren om potetens egnethet til ulike anvendelser, søker de å bygge preferanser for ulike potetsorter. Vi ser at de bruker et system med 1-3 grønne haker for å vise egnethet. Det kan for øvrig være interessant å legge merke til at anbefalingene avviker litt fra dem vi så i figuren foran.

COOP har for øvrig gjort lignende for andre matvarer også, her er et eksempel fra løk.

6.4 Hva kan pelagisk lære av potet?

I dette avsnittet oppsummerer jeg de viktigste lærdommene fra dette caset, og framsetter noen påstander til diskusjon. Det viktigste spørsmålet vi stiller oss i denne sammenheng vil da være: Hvordan kan lærdommen fra dette caset overføres til sild og makrell?

Større sortiment gir muligheter for å ta ut større marginer. Vi ser at det er rom for rundt 50 varianter av potet i butikkene over året. Større butikker har til en hver tid 15-20 potetvarianter i sortimentet. Noen produkter er faste, mens noen blir sesongvare. Vi ser også at det kreves hyppige endringer i sortimentet for å opprettholde interessen rundt produktene og ta vare på eller øke markedsandelen.

Lærdom:
Større sortiment kan gi gevinst også på produsentnivå

Vi vet at det mot forbruker allerede produseres mange ulike varianter av sild og makrell, og det bør ligge en gevinst i å ***legge til rette for sortimentsutvikling*** hos våre kunder.

En differensiert råvare gir mer å spille på for produsenter som ønsker å bygge et større sortiment, og det burde også for sild og makrell være gode muligheter for å hente ut prisgevinster på andre parametre enn størrelse

Differensiering uten bearbeiding. Vi ser at poteten tilføres verdi gjennom å tilpasses ulike behov og anvendelser. Det foregår lite av den bearbeidingen som ofte gjør norsk industri mindre konkurransedyktig. Sortimentsutviklingen krever en del mer arbeid rundt håndteringen av poteten, men verdiøkningen knyttet til dette ser ut til å være større enn kostnadene.

Lærdom:
Det er mulig å differensiere en råvare uten mye foredling

Sortimentsøkningen tilbyr kundene mer lettvinte løsninger. Mindre pakninger gjør at potetene blir enklere å ta med seg, det blir lite svinn hos konsumenten og poteter kjøpes til bestemte formål og med egenskaper tilpasset bruken. Ikke minst får konsumenten tilført kunnskap om tilberedning og tips til hvordan poteten kan utnyttes.

Lærdom:

Sild kan også gjøres lettere å ta i bruk for konsumenten (og for grossister og fiskebutikker)

Lettvinthet er et begrep som først og fremst har vært brukt om varer rettet mot konsumenten, om varer som gjør at konsumenten lett kan ta dem i bruk i matlagingen. For bedrifter som er lenger bak i verdikjeden handler det også her om hvordan man kan legge til rette for videreforedlingsbedriftenes

behov. Men lettvinthet kan også handle om hvordan fisk selges som rund eller som filet til grossister og i fiskebutikker. Kanskje kan anvendelsesmulighetene for grossister eller fiskebutikker økes ved for eksempel mindre kartonger, vakuumpakking, singelfrysing, flerlagsbokser eller andre ting som gjør at sild lettere kan selges i mindre enheter.

6.4.1 Sortimentsutviklingen krever organisering og kompetanse

Vi så i kyllingcaset på hvilken kompetanse og organisering Prior hadde hatt behov for. Også for å utvikle sortimentet av potet hadde bedriften behov for å tilegne seg ny kompetanse og for å forbedre organiseringen av verdikjeden.

Kompetanse. En viktig forutsetning for å få til denne endringen var at BAMA lærte mer om hvilke behov forbrukerne hadde - ”BAMA lærte seg forbrukeren!”, som de uttrykte det. De la stor vekt på det de fikk ut av forbrukerundersøkelsene, og tilpasset sortimentet til det de fant. BAMA har også hatt behov for ny og annerledes kompetanse, de har blant annet ansatt tre designere som jobber med pakninger i BAMA.

Det kan kanskje innvendes at forbrukeranalysen var litt vel enkel på noen områder, men det er åpenbart at den var likevel var nyttig. I dag ser de behovet for å lære mer om kundene, og at den kunnskapen de skaffet seg for noen år siden allerede kunne trengt en oppdatering. De forsøker imidlertid å holde seg oppdatert gjennom å delta på trendseminarer og lignende.

BAMA pekte også på at det finnes muligheter for å hente inn forbrukerinformasjon uten at ”det koster skjorta”, for eksempel gjennom å få inn egne spørsmål i eksisterende konsumentundersøkelser som kommersielle byråer gjennomfører jevnlig. Dette krever imidlertid at man allerede er ganske bevisst på hva slags informasjon man har bruk for. I fiskerinæringen er det mulig å samarbeide med Eksportutvalget om dette, de driver konsumentundersøkelser i alle markeder der de driver konsumentmarkedsføring. EFF har også tilbud for å drive markedsføring i samarbeid med enkeltbedrifter, for eksempel gjennom å betale halvparten av kampanjer. De fleste av de største bedriftene har vært med på dette, med en klar overvekt av bedrifter som selger laks. Det er imidlertid en utfordring av selv store bedrifter har begrensede markedsføringsbudsjetter, og kan ha vanskelig for å prioritere store kampanjer.

Organisering. Denne satsingen har krevd koordinering gjennom hele verdikjeden, ”vi har fått hele verdikjeden til å gå i takt”. Et sentralt element har vært dialog med kundene, for eksempel i form av hyppige sortimentsmøter med alle kunder. Kundene, spesielt Norgesgruppen, kan stille krav eller kreve endringer på kort varsel. God dialog med emballasjeleverandører har vært viktig. For å etterleve kravene fra kundene har det også vært viktig å ha dialog med leverandørene, og å kunne stille krav til leverandørene. Konsumentinformasjon, kunnskap om kundene, er viktig også for produsentene, og den må få anledning til å komme hele veien gjennom verdikjeden. For å håndtere et større sortiment, har det også vært viktig at man ble gode på distribusjon.

BAMA kan stille krav til kvalitet, og de har en sterk sanksjonsmulighet gjennom årlige kontraktfornyelser, som ikke er en selvfølge. Organiseringen mot produsentene er det to innkjøpere som tar seg av, mens en markedsdirektør har ansvar for kundene. ”Vi kan ikke hvile på at kundene er eiere, de må håndteres som andre kunder de også”.

7 Kaffe

Hensikten med å diskutere verdikjeden for kaffe i dette prosjektet er todelt. Vi vil for det første diskutere verdikjeden for kaffe med tanke på de samme problemstillinger vi har sett på for verdikjeder for kylling og potet. Men for kaffe vil vi i tillegg diskutere omsetningssystemet for kaffe.

Første del av kapitlet vil derfor handle om hva vi kan lære av Friele og verdikjeden for kaffe generelt, med disse spørsmålsstillingene som utgangspunkt:

- Hvordan differensierer man en vare som i liten grad foredles før den når konsument?
- Hva betyr sortimentsbredde for omsetning, posisjonering og inntjening?

Videre vil avsnitt 7.3 handle om omsetningssystemet for kaffe, med to spørsmålsstillinger som utgangspunkt:

- Hvordan fungerer omsetningen av kaffe i verdikjeden?
- Hvordan håndterer man i produsentleddet varierende priser på råvaren?

7.1 Bakgrunn for kaffe som case

Kaffe ble valgt som case fordi vi så klare paralleller til verdikjeder for fisk, men samtidig er det også åpenbare forskjeller. Kaffe eksporteres fra 50 land, de fleste av dem relativt lite utviklede land. De viktigste regionene er Sør-Amerika, med Brasill og Colombia som de viktigste landene, Afrika (Kenya og Etiopia er for eksempel viktige her) og Sørøst-Asia. Vietnam er den største produsenten i regionen (og nest størst i verden), mens Java, Bali, Indonesia og India kanskje er mer kjente produsentnasjoner for oss.

Prisene for kaffe er, som for mange råvarer, volatile. I tillegg til generelle svingninger i markedene er det av stor betydning for prisene at kaffehøsten er avhengig av været. Et dårlig år i Colombia, for eksempel, kan redusere produksjonen og drive opp prisene. Et annet element som har skapt uro, er stadige restruktureringer og konsolidering i næringen. Som vi skal komme inn på i neste avsnitt, kan man til en viss grad sikre prisene gjennom finansielle instrumenter/futures.

Eksportører har, som vi nevnte i kapittel 4, gjort forsøk på å ta mer av verdiskapingen selv. Det har de gjort enten gjennom å øke foredlingsgraden eller å differensiere råvaren. Selv om kaffe handles som en råvare, har den samtidig blitt en mer differensiert vare. Vi skal nevne noen av de viktigste kildene til differensiering.

Opprinnelse er sentralt for kaffe. Opprinnelsen brukes både for å markere egenskaper ved kaffen og til å fortelle historier som skiller kaffen fra andre kaffetyper. Kaffe fra de forskjellige land kan også ha ulike egenskaper, slik at opprinnelse i seg selv ikke er

nok til en god differensiering, men opprinnelseslandet er et viktig grunnlag som alltid er med i profileringen av kaffen. Bruken av opprinnelse kan utvides med å knytte godkjenninger eller sertifiseringer til opprinnelsen, her har kaffebransjen begynt å ta etter vinbransjen. De bruker både de samme prinsippene og de samme begrepene. ***Appellation coffees*** er i ferd med å bli et begrep.

Specialty coffes, eller Gourmetkaffe, om man vil, er et begrep som er nært knyttet til opprinnelse. Men differensieringen skapes både ved opprinnelse og ved brenning. Espresso fra illy kan være et eksempel på det siste; brenningsgraden, en sterkere brenning, gjør at denne kaffen egner seg til espresso (når den er ferdig malt, som her, egner den seg riktignok bedre til mokkakanner enn til espressomaskiner...). Samtidig er illy en sterk merkevare, og vi ser at opprinnelsen tones ned i markedsføringen.

I markedsføringen av kaffe ser man også mange av de **miljørelaterte forbrukertrendene** vi ser for andre næringsmidler. Vi ser fokus på både bærekraftig, organisk og Fair-Trade. I tillegg har man for kaffe en egen økovennlig kategori, nemlig ”Shade”. Dette er en betegnelse på produksjon som har foregått i områder som ikke er ryddet for skog.

Lettvinthet for forbukerne, *Convenience*, er også et viktig aspekt i differensieringen og posisjoneringen av kaffe. Her vil vi peke på tre produkter som på ulike måter retter seg mot enkel tilberedning. Iskaffen er et eksempel på ferdig tillaget kaffe. Iskaffe er en produktgruppe i vekst i Norge. Tine har vært dominerende,men Friele har kommet i gang, som en god nummer to. Pulverkaffen er enkel å lage til ved at kaffen er klar i det øyeblikk varmt vann tilsettes. Senseo er en ny variant som gir traktekaffe i enkle kopper, på en veldig renslig måte. Tilberedning av enkle kopper gir muligheter for å velge ulike varianter til forskjellige personer i selskapet. Lufttett oppbevaring gjør også at kaffen holder seg godt. Mens pulverkaffe er rettet mot forbrukere som ikke er spesielt opptatt av kaffe, er Senseo rettet inn mot bedre betalende segmenter. Iskaffen treffer på sin side yngre og mer ”hippe” forbrukere bedre.

Selv om kaffe blir mer differensiert, er det ikke gitt at det kommer primærprodusentene til gode. Noen former for differensiering kan gi produsentene økt verdiskaping, men det er også slik at mye av differensieringen gjøres av aktører lenger ute i verdikjeden. Et sentralt spørsmål, både for kaffeprodusenter og produsenter av pelagisk fisk, er hvordan primærprodusentene kan klare å beholde en større del av differensieringsgevinsten.

7.2 Friele og deres posisjon i verdikjeden for kaffe

Friele har solgt kaffe siden 1700-tallet, og er en av fire store kaffeleverandører i Norge, med en markedsandel på ca 35 %, omtrent like store som Joh. Johannson (Evergood og Ali). De to andre er Coop og Kjeldsberg. Friele er uavhengig av de store kjedene, noe som gjør at det er en stor utfordring å komme inn i Norgesgruppen og Coop, som har egne leverandørselskaper. Joh. Johannson er eid av Norgesgruppen, og av Norgesgruppens kjeder er det kun i Meny-butikkene Friele har noe salg å snakke om. Coop har også eget brenneri og egen distribusjon, mens Friele derimot har en markedsandel på rundt 60 % hos Rema og ICA/Rimi.

Friele er det kaffemerket i Norge som scorer høyest i merkekjennskapsundersøkelser. Når konsumenter blir spurt om hvilke kaffemerker de kjenner til, er det Friele som er i konsumentens ”top of mind”. Frieles bestselger, Friele Frokostkaffe, har alene en markedsandel på 26-27 % i Norge. Friele har det meste av sin omsetning fra dagligvarehandelen, men de har likevel rundt 25 % av omsetningen fra 10.500 utplasserte maskiner i bedrifter og institusjoner.

Økonomi. Friele hadde en omsetning på 648 mill. i 2009, og et overskudd på 64 millioner, etter skatt.

Friele er eid med 45 % av Sara Lee, en av verdens største kaffeselskaper. Dette eierskapet gjør at Friele får tilgang til produktutviklingkompetanse og mye kunnskap om markeder og trender. Den nye satsingen på *Senseo*, porsjonspakninger med kaffe med egne maskiner fra Philips, er en satsing i regi av Sara Lee.

”Best på kaffe” er Frieles visjon og ambisjon. I praksis innebærer det at de vil være best på fire områder: salg og kundebehandling, råvarehandel, utviklingsarbeid og merkevarebygging. Vi skal si litt mer om to av dem, råvarehandel og merkevarebygging.

7.2.1 Råvarehandel, pris og kvalitet

Blanding av ulike råvarer er, for å sikre *stabilt høy kvalitet*, er en viktig del av Frieles kvalitetsarbeid. Friele kjøper kaffe fra mange land, med Brasil som det viktigste. Daglig smakes det på en mengde råvareprøver, slik at sammensetningen kan justeres slik at smaken blir mest mulig lik fra dag til dag, og fra år til år.

Bilde 1 *Smakslaboratoriet hos Friele. Produksjonssjefen stående til venstre, Administrerende direktør Olaf Munch stående til høyre. Foto: Kristin Lien*

Bilde 2 *Smaking av kaffe. Julia Anthonissen, Olaf Munch, Jan Otto Hoddevik og Audun Iversen. Foto: Kristin Lien.*

Smaking av kaffe foregår ved ”cupping”, hvor kaffe slurpes fra kopper og spyttes ut i spyttebakker som vi kjenner dem fra tannlegen. Slurpingen er viktig for å få blandet kaffen med luft og få ut flere smaksstoffer. Ved å kombinere kaffe fra ulike land, ulike områder osv, kan man med trening og systematisk smaking jobbe seg fram til en smak som vi kjenner

igjen som Friele Frokostkaffe. Fokuset på jevn og forutsigbar kvalitet så vi både i kylling- og potetcaset.

En differensiert råvare. Friele har eierskap i flere brasilianske farmer, blant annet Ipanema og Irarema. Det var veldig interessant å høre hvordan Ipanema hadde jobbet for å få til en større differensiering allerede på produsentleddet, hvordan de kan "brande" råkaffen. Differensieringen foregår på flere nivåer, for eksempel slik:

1. Land: Brasil
2. Distrikt: Sul de Minas
3. Estate (farm): Ipanema
4. Forskjellige merker, kategorier, anvendelse, brenning, historie osv.[3]

Et viktig element i differensieringen er at de har hentet inn terroir-tankegangen fra vinindustrien. Ipanema har kaffefarmer med ulikt jordsmonn, ulike solforhold, ulik fuktighet osv.

> *"Terroir" means the set of characteristics conferred by a certain geographical location to a certain product, especially wine and coffee. These elements include not only the location, but above all the climate, type of soil, soil geology, altitude, sunlight, production practices and post-harvest processing.* (definisjon hentet fra Ipanemas hjemmeside)

Sortering er i seg selv et gode, Ipanema klarer å hente ut større marginer på å være mer nøyaktige i sine spesifikasjoner. Kanskje 10 % bare der, sier de.

For Friele er Ipanemas satsing på differensiering en blandet velsignelse, de klarer ikke å utnytte de forskjellige, unike, egenskapene i Friele Frokostkaffe, og kan derfor heller ikke forsvare å betale merprisen. For å kjøpe mer av Ipanemas "brands", er de avhengige av å finne kunder/distribusjonskanaler som er i stand til å ta ut en merpris. Men Ipanema er uansett viktig som en investering, som de lærer mye av. Når de kommer på besøk, kommer de som eiere, og får fullt innsyn i driften og de vurderinger som foretas, de lærer mye om markeder, sett fra produsentenes side, om dyrkingsforhold osv.

Ansvarlighet. Friele er også opptatt av miljø og rettferdig handel, og å synliggjøre dette gjennom aktuelle merkeordninger. De bruker blant annet *UTZ Good Inside*, som skal synliggjøre en åpen og transparent handel med full sporing. Denne skal sikre både sosiale

[3] Ipanema og deres kaffe kan man lese mer om på websiden deres: http://www.ipanemacoffees.com.br/index.php/en

forhold (People), forretningsmessige forhold (Profit) og et bærekraftig miljø (Planet). 60 % er sertifisert i dag, og man regner med at 100 % er det i 2014. Bøygen er å få sertifisert alle de ulike elementene som til enhver tid inngår i Friele Frokostkaffe, hvor man hele tiden sourcer fra ulike kilder for å oppnå den rette smaken. En del av sortimentet er også merket med Fairtrade. Sporbarhet i "real-time" blir vanligere, og kan etter hvert brukes til å fortelle forbrukeren om hvem som har dyrket deres kaffe. Klimaregnskapet blir også bedre: kaffe omsettes fortsatt mest i sekker, og prises i sekker, men ved å ta kaffen i bulk kan Friele ta 100 containere mindre i året.

Ipanema har lansert sin egen sertifiseringsordning. De rapporterte tidligere til 15 sertifiseringsordninger, men satser på å være store nok til å kunne bygge sin egen ordning.

7.2.2 Merkevarebygging

Friele kunne tenke seg en sterkere posisjon i bedre betalende segmenter. De vil selge mer spesialkaffe, og holder på å bygge et bredere sortiment med basis i råvaren. De ser at det er et marked for spesialkaffe, men at den jevne forbruker må læres opp til å drikke noe annet enn vanlig blended kaffe. **Baristaserien** legger større vekt på opprinnelse, på ulike egenskaper ved kaffen og historien bak. Salget av hele bønner er i vekst, og rundt 20 % har nå egen kaffekvern i huset. Dette er en indikasjon på større engasjement rundt produktet, og større bevissthet hos konsumenten for både kvalitet (betydningen av ferskhet) og variasjonen i smak man kan finne blant ulike typer kaffe. Dette er en trend som peker mot *mindre foredling* av råvaren, men som samtidig åpner for *større differensiering*.

Sortimentsutvikling. Friele er opptatt av "Premiumization" – å gjøre varen mer "Premium", slik at man kan ta høyere marginer. Friele innser at de ikke har vært flinke nok til dette. Det har vært "litt for lite fokus på gode kaffeøyeblikk, vi trenger mer følelser, og å bygge gode assosiasjoner". Og de måtte innrømme at Evergood kanskje hadde vært flinkere her…

Friele innser at de som liten aktør ikke kan lage trendene, men er nødt å tilpasse seg dem. Og de jobber med flere ting:

- En av mulighetene for å ta ut høyere pris er Frieles eget nye sortiment med spesialkaffe, Baristaserien.

- Hele bønner tilpasset hjemmemarkedet er et marked i vekst. Her har Friele hatt et lite sortiment med bønner i løsvekt i butikker lenge, men utvalget kan økes. Flere varianter i poser er også en viktig satsing.

- Senseo. Kapsler for filterkaffe, tilberedes på lignende måte som kapsler for espresso, men ved lavere trykk (1,5 bar). Arbeidskrevende å lansere, men har 40 % av markedet i Nederland, og kan ha et stort potensiale i Norge også.

- "Teposer". Porsjonsposer til å dyppe i varmt vann som en tepose, men litt større og solgt med en liten plastdings til å legge den brukte posen i. Smart sak, men foreløpig ikke lansert i stor skala.

- Espresso. Friele er distributør for Illy i Norge. Sortimentet består blant annet av hele bønner, malt kaffe på boks, espressoputer, Iperesso kapsler (Illys svar på Nespresso).

- Iskaffe. Et marked som på få år har kommet opp i 125 mill. i Norge. Tine hadde 99 % av markedet. Friele er nå oppe i 10 %, vil opp i 20. Konkurransen har ført til solid kategorivekst, Tine taper nesten ikke salg. Men lanseringen er kostbar. Produksjonen foregår i Danmark.

7.3 Omsetning av kaffe

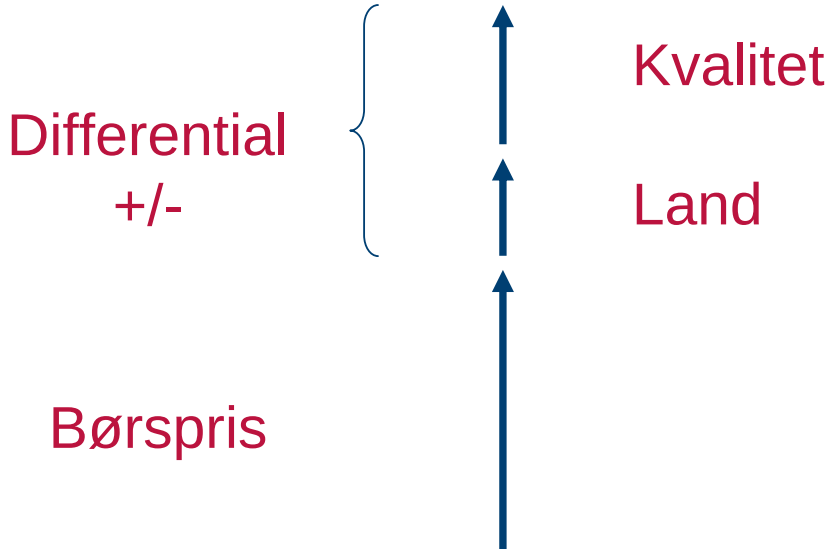
Friele kjøper inn kaffe slik at de hele tiden har avtaler tilsvarende 6-12 måneders produksjon. Men det er store endringer i prisene, og skal man til enhver tid kunne konkurrere, er det en fordel å "være like lang som konkurrentene", dvs ha bundet innkjøpsprisen like langt fram i tid. En økning i råvareprisen er veldig vanskelig å ta igjen i økt butikkpris. Prisen på kaffe kan i prinsippet forhandles hele året med kjedene (og ikke bare to ganger i året som for de fleste varer), men i praksis betyr det ikke så mye, både Friele og de andre kaffehusene mener det er vanskelig å hente ut økte priser uansett.

Selv om priser settes gjennom auksjon, har Friele langvarige relasjoner med eksportørene, slik at eksportørene kjenner Frieles preferanser. Men selv med lange relasjoner, og stor grad av gjenkjøp, er det mulig å shoppe rundt. Det finnes 20-30 eksportører i Santos, og alle holder til i samme gate.

Prisrisikoen reduseres gjennom bruk av terminhandel. Den vanligste kjøpsformen for Friele er at man kjøper med en "buyers call", slik at man innenfor en gitt periode, for eksempel fra man inngår en kontrakt til seks måneder før levering, kan låse prisen når man tror det er mest gunstig. Dette bringer oss over til prisfastsettelsen for kaffe.

7.3.1 Omsetningssystemet for kaffe

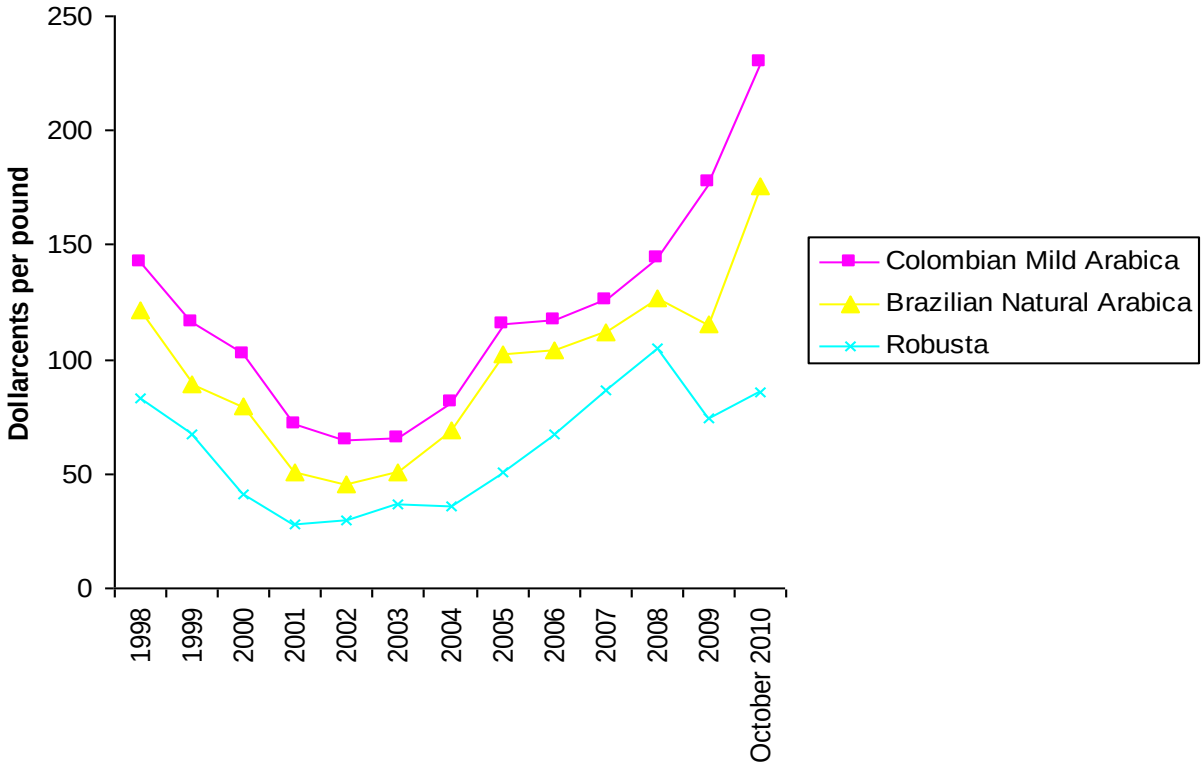
Kaffe omsettes i dollarcent per pund, og kvantum måles i 60 kg-sekker. Kaffe omsettes etter en børskurs +/- en "differential". Denne differansialen kan utgjøres av flere elementer. For det første bestemmes den av hvilket land kaffen kommer fra og hvordan tilbudet og etterspørselen er etter denne kaffen.



Figur 15 Prising av kaffe

Men det som er mest interessant, er at med landets differensial som utgangspunkt, så kan man som importør forhandle direkte med en eksportør i det aktuelle landet om prisen på den kaffen han har å tilby. I forhandlingene med den enkelte er det da naturlig å stille krav om kvalitet, og ikke minst: det er mulig å belønne riktig kvalitet. Differensialen bestemmes da blant annet av område, produsent, størrelse på bønnene (screen) og smaksprofil (cupping profile). Når differensialen er avtalt, legges den på toppen av (eller trekkes fra) børsprisen den dagen kontrakten låses. Avtale om salg av kaffen inngås ofte uten at prisen er knyttet til en børskurs. Friele kjøper ofte med *Buyer's call*, det vil si at det er kjøper (Friele) som bestemmer, innenfor at avtalt tidsrom, når de skal låse prisen. Når de for eksempel mener at det er en gunstig kaffepris en dag, kan de utøve *buyer's call* og låse prisen til dagens børskurs +/- den avtalte differensialen.

Kaffepriser. Prisene på kaffe varierer mye, både innenfor et år og fra år til år. Høye priser i noen av de ledende produsentlandene vil påvirke hele markedet. Vi ser av prisene siden 1998 at prisene på de forskjellige kaffetypene følger hverandre tett, men at det skjedde noe i 2009: mens Brasilkaffen sank, gjorde den colombianske et hopp. I 2010 har begge økt kraftig.



Figur 16 Kaffepriser 1998-2010. Kilde: ICO (International Coffee Organisation), www.ico.org.

På samme måte som de fleste råvarer steg prisene på kaffe fram mot finanskrisen, men til forskjell fra andre råvarer, så har prisene på kaffe fortsatt å stige. Prisveksten er drevet av Arabicakaffe, og spesielt kaffe fra Colombia, som kun opplevde en dipp de tre siste månedene i 2008, mens Robusta fikk litt større nedgang og lavere priser i hele 2009. Friele handler for øvrig bare Arabica.

Prisingssystemet for kaffe (og potet) diskuteres i avsnitt 8.2.

7.4 Oppsummering: Hva kan pelagisk lære av verdikjeden for kaffe?

Den første reaksjonen fra styringsgruppen var et entydig: ”Dette var enda mer relevant enn de andre casene!”

Det er flere årsaker til denne oppfatningen. For det første er kaffe en råvare som handles i bulk, og som selges lite foredlet til konsument, men som man i likevel i stor grad klarer å differensiere.

For det andre ser vi at kaffe differensieres både etter opprinnelse, produktegenskaper og bearbeiding. Kaffe inspirerer til differensiering av sild også. I styringsgruppen diskuterte vi en del hvordan dette kunne gjøre, for eksempel etter når på året silden er fisket; kan man ta ut

høyere pris på høstsild? Kan silda differensieres etter fett og tykkelse på fileten, båt, fiskefelt, region for landing? Eller kanskje morgensild, kveldssild…

For det tredje ser vi at differensiering kan skje både langt framme og langt bak i verdikjeden. Kaffe fra ”estates” auksjoneres ut, kan auksjon av bestemte båter foretas som en parallell til det som gjøres på kaffe? Er det mulig å tenke seg at man kan selge ”Fisk fra Libas” på en egen auksjon? Man kan argumentere for at enkelte båter vet mer om hva de fisker (argument for bærekraft, sporbarhet), at de kjøler raskere (argument for kvalitet) og så videre.

Det ble påpekt at en av årsakene til at man ser lite differensiering på både laks og pelagisk fisk, er at det mangler ”pull” fra produsenter for å få til differensiering. Innenfor kaffe, for eksempel, så er det sterke drivkrefter lenger framme i verdikjeden, brenneriene, kaffebarer og lignende, som ønsker å selge differensierte varer, og som dermed etterspør en differensiert råvare. Dette burde man se mer av for fisk også; ”Krever produsenter strengere produktspesifikasjoner på sild eller makrell, så kan/vil de få det”, som en av produsentene i styringsgruppen sa det.

Dette er alle momenter som er relevante for pelagisk industri.

8 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi sammenfatte erfaringene fra de tre casene, og peke på fellestrekk og ulikheter mellom dem.

Sortimentsutvikling er den røde tråden som har gått gjennom alle casene vi har sett på. Sortimentsutvikling har vært den viktigste 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 og lettvinte 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 opprinnelse og historien bak. Vi har sett at **historiefortelling**, med fokus på råvaren og opprinnelse/"place of origin" har vært viktig i begge disse casene. Fokuset er tydeligere for kaffe enn potet, men både for kaffe og potet ser vi at opprinnelse er viktigere enn for kylling. Migros peker på at fisk har større potensiale for å bruke opprinnelse til historiefortelling enn det kylling har. For kylling i Norge er nasjonalitet likevel viktig for mange, men vi ser også at produsenter som ønsker å fortelle en historie, må bruke andre faktorer, skape sin egen historie. Stangekylling har blitt et begrep.

Et annet fellestrekk er betydningen av å kunne levere samme produkt hver gang, betydningen av **jevn og forutsigbar kvalitet**. Det å kunne levere samme produkt hver gang blir 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 behov for 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.

Vi vil gjennom denne diskusjonen vise at vi for sild og makrell kan få til mye av den samme utviklingen gjennom en mer bevisst sortimentsutvikling med basis i råvaren. **Differensiering** av råvaren er mulig å gjøre i primærleddet, og med liten grad av foredling hemmes differensieringen heller ikke av handelshindringer. Vi har vært inne på at mye foredling til høye norske kostnader blir ulønnsomt. Differensiering av lite bearbeidede varer, derimot, med sortering som skjer maskinelt og med automatisert bearbeiding, er vi mer konkurransedyktige på.

Med norske arbeidskraftkostnader er foredling vanskelig å lykkes med, slik at det kanskje er større potensiale for å lykkes med differensiering av sild og makrell som *råvare*. **(ut?/hvor?)**

8.1 Differensiering

Differensiering har vært viktig i både potet- og kaffecasene, og et av de momentene som gjør sammenligningen med kaffe spesielt interessant for pelagisk, er at differensieringen skjer tidligere i verdikjeden. I dette avsnittet peker vi på en del forutsetninger for differensiering og kilder til differensiering.

8.1.1 Differensiering flyttes bakover i verdikjeden

Friele har kjøpt seg inn i flere kaffefarmer i Brasil. Den største av dem, Ipanema, har kommet langt i å differensiere kaffen tidlig i verdikjeden. De selger rundt 15 brands, og de har laget en egen sertifisering som skal erstatte 12-15 andre ordninger. Å basere seg på egen sertifisering er et litt dristig grep, men det gir store forenklinger om man lykkes, og ikke minst kan det gjøre Ipanema til en målestokk for kvalitet.

For Friele er denne utviklingen en delt velsignelse. Med differensieringen oppnår man høyere priser, og høyere råvarepriser kan man bare forsvare om man har noe ekstra å tilby i sluttmarkedet. Størstedelen av Frieles salg er Friele Frokostkaffe, hvor Friele blander flere typer kaffe fra ulike land for å skape lik smak fra gang til gang. Og i en slik blanding ”kaster man bort” noe av den differensieringen som er gjort på første hånd.

Men det er også et viktig poeng at en bredt utvalg av differensierte råvarer gir produsenter som Friele mye å spille på om de ønsker å utvikle sitt sortiment. Vi har snakket en god del i styringsgruppen om hvordan man kan bidra til å gjøre kunden bedre; her ser vi et godt eksempel på at Ipanema, ved et tilby et sortiment av råvarer, kan legge forholdene til rette for at Friele kan utvide *sitt* sortiment. Friele ønsker som vi har sett å bli sterkere i markedene for spesialkaffe, og da vil det være mulig å utnytte de ulike egenskapene ved Ipanemas kaffetyper bedre. Samtidig vil en sterkere satsing på spesialkaffe innebære at de må tilby et sortiment med kaffe både fra andre søramerikanske land, fra India, Afrika og så videre.

Vi ser at ved at differensieringen gjøres tidligere i verdikjeden, flyttes noe av verdiskapingen mot bonde eller produsent, og mot opprinnelseslandet.

8.1.2 Forutsetninger for vellykket differensiering: rett kvalitet til rett pris

vi har diskutert mange differensieringsfaktorer, men uansett hvilke av disse man velger å gå videre med, er det noen forutsetninger som må være oppfylt for å få til en vellykket differensiering. Etter at vi tok inn kaffecaset i prosjektet har omsetningssystem, og i hvilke grad det legger til rette for differensiering blitt et viktig tema. Her vil vi derfor også diskutere hva som kreves av et omsetningssystem for å få til differensiering, og om omsetningssystemet i pelagisk eventuelt er til hinder for en differensiering.

Differensiering starter med råstoffet. Gjennom målrettet fangst kan næringen fange det markedet etterspør. For bearbeidingsindustri er det avgjørende å kunne planlegge

produksjonen av en gitt kvalitet. Og det må være mulig å produsere lik kvalitet fra gang til gang. For å få større fokus på kvalitet, eller for å øke kvaliteten, må det være sammenheng mellom pris og kvalitet, kvalitet må prises. Pris er det enkleste og mest treffsikre insentivet for å få flåten til å fange jevnere og høyere kvalitet, og ikke minst for å få flåten til å sortere ulike kvaliteter.

Differensiering forutsetter, som vi var inne på i teorikapittelet, at man klarer å identifisere egenskaper som kundene etterspør. Disse må kunne varieres for ulike produkt, samtidig som de må kunne holdes konsistente over tid for hvert produkt. Vi viste i kapittel 2 til et "pull" bakover i verdikjeden. I praksis betyr det at om man har etterspørsel etter en gitt kvalitet, bør denne kunne "bestilles" (så langt det er mulig med ville bestander). Produsenten på sin side må ha evne til å skille mellom ulike kvaliteter, og han må utnytte muligheten til en prising som gjenspeiler kvaliteten. Når pelagisk for det meste handler med frossen fisk, betyr det at de har mye større muligheter enn ferskfiskprodusentene til å kunne tilby ulike kvaliteter gjennom hele året. Lagerkostnadene vil øke med større lagerhold, men bør kunne mer enn dekkes inn gjennom bedre marginer.

En implikasjon av denne diskusjonen er blant annet at det er vanskelig å differensiere om man ikke har kontroll på det råstoffet man får på land. Det er ikke alltid nok å "sortere seg til" en differensiering, mulighetene for differensiering er større om man kan påvirke kvaliteten på det som kommer i land.

Forutsigbar kvalitet: Leverer man samme produkt hver gang?

En viktig forutsetning for merkevarebygging, og for å bygge omdømme mot krevende industrikunder, er at man er i stand til å levere forutsigbar kvalitet. Dette har vi blant annet sett betydningen av i kaffecaset: Friele Frokostkaffe må smakes til hver eneste dag for å gi samme smak. Å levere forutsigbar kvalitet er vanskeligere når man leverer villfanget fisk, men hvordan kan man bevege seg mot større forutsigbarhet? Hvilken betydning har forutsigbarhet? For hvilke kunder betyr det noe? Finnes det noen bedrifter i pelagisk som har oppnådd noe av dette?

Island har en stor fordel i måten næringen er organisert på. Ved differensiering er det en ubetinget fordel å ha kontroll med hele verdikjeden. Om man vil levere en spesifisert kvalitet til en kunde, burde man kunne bestille denne kvaliteten hos flåten. Med dagens system er dette ikke mulig i Norge. Når man eier flåten selv, er mulighetene mye større for å kunne styringen høstingen etter kvalitet og etter markedets behov..

La oss tenke litt på et hypotetisk spørsmål, med bakgrunn i det vi så i kyllingcaset: Kunne en norsk produsent ha levert sild til McDonald's? McDonalds's er en ekstremt krevende kunde, som "satte standarden" for både oksekjøtt og kylling. De hadde mye strengere kravspesifikasjoner til produktene som skulle leveres enn hva man var vant til i Norge. Ville man for eksempel ha vært i stand til å levere ensartet kvalitet fra sild? Svaret er antageligvis ja.

Med frossent råstoff kan man sikre jevn kvalitet, og gjennom dialog kunne man blitt enige om størrelser, fettprosent osv. Råstoff av den spesifiserte kvaliteten kunne så settes til side, og

produseres jevnt over året. Pelagisk har bedre forutsetninger enn de fleste i norsk fiskeindustri til å levere nøye spesifisert og forutsigbar kvalitet. Utfordringen er å finne de krevende kundene som har god betalingsvilje for denne kvaliteten.

8.1.3 Kilder til differensiering

Sild har ulik posisjon i ulike markeder, den kan være alt fra billig proteinkilde i noen markeder, til delikatesse i andre. Men prisen den oppnår i de ulike markedene ser ikke ut til å være så forskjellig. Om man skal klare å utnytte potensialet for å ta ut høyere pris i noen av disse markedene, forutsetter det ofte at man kan tilby noe som gir verdi for kunden, i hans spesielle anvendelse.

Vi kan tenke oss mange faktorer som sild kan differensieres etter, men man kan antageligvis få til mye differensiering bare med å ta utgangspunkt i et par av dem. I tabellen under har jeg oppsummert noen av de egenskapene vi, i større eller mindre grad, ser brukt for å differensiere potet og kaffe, og jeg har listet opp en del differensieringsfaktorer som i en viss grad brukes for sild i dag.

Tabell 4 Differensieringsfaktorer for potet, kaffe og pelagisk fisk i dag

Potet	**Kaffe**	**Sild**
Land	Land	Land
Størrelse	Region	Fettinhold
Anvendelse	Produsent	Størrelse
Pakning	Størrelse	Smak
	Screen	Fangsttid
	Cupping profile	Fangstområde
		Båt
		Redskap

Dette er allerede et brukbart utvalg, men kan vi tenke på flere mulige differensieringsfaktorer? Basert på litteratursøk, både faglitteratur og fagpresse, har vi sett etter andre differensieringsfaktorer, og en del av dem har vi diskutert i styringsgruppa. Burde det være potensiale for å bruke noen av disse til å differensiere pelagisk fisk mye mer? Og hvilke har størst potensiale?

I tabellen nedenfor har vi oppsummert differensieringskilder vi har diskutert i dette prosjektet. En del av disse vil være de samme som man kan differensiere andre fiskeslag etter, for eksempel laks og hvitfisk (Sogn-Grundvåg 2010). I tabellen har vi samtidig indikert hvilke av disse faktorene bedriften selv må ta hovedansvaret for å jobbe med, og hvilke som best utvikles på næringsnivå.

Tabell 5 Mulige differensieringsfaktorer for pelagisk fisk

	Egenskaper	Bedrift	Næring
Produktkvalitet	Høy kvalitet	X	X
	Stabil kvalitet	X	X
	Ferskhetsgaranti	X	
	Holdbarhet	X	
	Smak	X	
	Fettinnhold	X	
	Størrelse	X	
	Fangsttid	X	
	Fangstområde	X	
	Båt	X	
	Redskap	X	
	Håndtering	X	
	Tid fra fangst	X	
Opprinnelse	Land	X	X
	Historiefortelling	X	X
	Merkeordning	X	X
	Produktegenskaper knyttet til geografi	X	X
	Båt/rederi/produsent	X	
Bærekraft	MSC eller andre sertifiseringer	X	X
Krokfanget fisk	Krav eller andre sertifiseringer	X	X
Leveringsdyktighet	Evne til å levere gitte kvaliteter til gitte tider av året	X	
Teknologi	Mulig å knytte til produktegenskaper?	X	
	Kostnadsfordeler	X	
	Effektivitet	X	
Relasjonsbygging	Langsiktige relasjoner med industrielle kunder	X	
Skreddersøm	Produkter tilpasset den enkelte kunde	X	
Først i markedet	Selv om produkter kopieres, kan det være ”first-mover advantages”	X	

8.2 Prising av kvalitet: Hva kan pelagisk lære av prissystemet for kaffe?

Bakgrunnen for denne diskusjonen kan kanskje best illustreres med følgende hjertesukk: *”Prissystemet er en barriere for mye i pelagisk sektor”.*

Skal man kunne tilby et større sortiment av produkter, er det en forutsetning at man kan skille mellom ulike kvaliteter, at man har kriterier for å kunne spesifisere ulike kvaliteter og at man kan sortere fisken etter disse kriteriene. Klarer man det, kan man hente ut en prispremie på noen produkter, og man kan i neste omgang betale mer til flåten for disse kvalitetene. I dag har man ikke et prissystem som kan prise inn kvalitetsforskjeller. Konsumindustrien ser at det er systematiske forskjeller i kvaliteten båtene leverer, men det er ikke nødvendigvis slik at de beste båtene får best betalt. La oss tenke oss et eksempel. Om man har mange båter på auksjon en dag, blir prisen gjerne lav, selv om de fleste båtene er gode båter, ”A-båter”. Hvis det neste dag bare er to båter som melder inn fangst, og de er kjent for å levere mindre god

kvalitet (C-båter), så får de kanskje likevel mye bedre betalt på grunn av stor etterspørsel og lite tilbud akkurat denne dagen.

Med et auksjonssystem er det vanskelig å styre prisen etter kvalitet alene, men det er mulig å finne ordninger hvor kvalitet spiller en større rolle i prisingen enn i dag. Måten man har gjort det på for kaffe, med en diferensial som påvirkes av kvalitet, viser at det er mulig. Men det er også mulig å utforme andre ordninger for pelagisk.

Både BAMA og Friele har lært oss noe om prising av kvalitet, og om systemer for å belønne eller straffe kvalitet.

- Friele – auksjonsbasert prissystem som kan fange opp kvalitetsforskjeller. Prisene forhandles basert på tidligere eller forventet kvalitet.

- BAMA – kontraktsbasert, forhandlinger årlig, med krav til levert mengde og kvalitet, og med reelle muligheter for at kontrakten ikke fornyes.

Prising av kvalitet
Både for kaffe og potet har vi sett at de har en omsetningsform som ivaretar behovene for kvalitet, ved at kvalitet blir et element i prisingen. Men vi har også sett at det ikke bare er prisingen som er viktig, men hvordan kvalitet har blitt en viktig del av diskusjonen mellom produsent og foredlingsbedrift: fra kaffeprodusentene får man alltid tilsendt prøver fra et parti, disse brennes og smakes før hovedpartiet sendes og betales for. For potet så vi at en jevnlig kvalitetsdialog en forutsetning for å få levere.

På samme måte er dialogen i førstehåndsomsetningen av fisk viktig for å kunne få til en differensiering. Tilbud og etterspørsel vil alltid være viktig for prisingen av fisk, men det er ønskelig fra et differensieringsperspektiv at kvalitet i større grad avspeiles i prisene. I dag er det slik at ulike kvaliteter kan omsettes til samme pris, eller at høy kvalitet én dag kan omsettes til lavere pris enn dårlig kvalitet dagen før. Når prisene i større grad skapes av kvalitet, vil dette øke bevisstheten omkring hva som kreves for god kvalitet, det vil endre atferd og i tillegg til at det differensieres mellom kvaliteter, vil det sannsynligvis også gi høyere kvalitet totalt sett.

I dag peker industrien på at *"vi mangler kvalitetsdialogen mellom flåte og industri"*. Samtidig ser man at denne dialogen er viktig for å utnytte kvalitetspotensialet som ligger i råstoffet. I en slik diskusjon er det mange spørsmål som er viktige: Hva er for eksempel viktig for kvaliteten om man fangster i januar? Hva betyr redskapen (trål eller ringnot) i ulike deler av sesongen? Når skal man fange lodde? Hvor nært opptil gyting kan man fange sild? Har skipperen skilt ut siste kastet? Er det grunnlag for å betale mer for det? Og mange flere spørsmål…

En del av utfordringen i dag er at man må kjøpe en hel båt, selv om bare én tank eller siste kastet er bra nok til videreforedling. Kanskje blander man også flere kast, slik at man får en last hvor kastene er tatt med flere dagers mellomrom. Dette vil åpenbart gi kvalitetsforskjeller innad i partiet som bedriften pakker. Det kan dermed være ødeleggende å selge av dette partiet til kvalitetsbevisste kunder. Konsekvensen blir gjerne at partiet selges som om alt skulle vært av den laveste kvaliteten i partiet.

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.

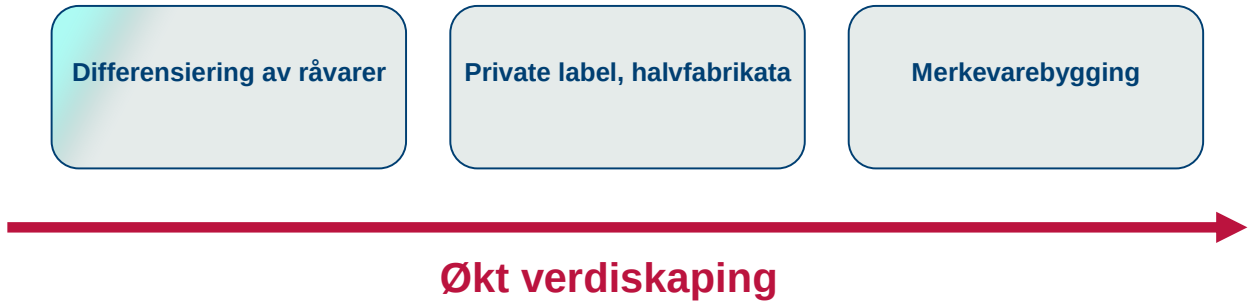
9 Strategivalg og roller i verdikjeden

Den siste delen av prosjektet er en diskusjon hvordan bedrifter i pelagisk sektor kan ta større roller i verdikjeden, og hvilke strategier de kan følge for å oppnå større verdiskaping og lønnsomhet. I dette kapittelet vil vi først peke på ulike typer strategier næringen kan følge for å oppnå høyere lønnsomhet, før vi diskuterer hvordan næringen i praksis kan utvikle sin rolle i verdikjeden. Disse to tingene henger naturlig nok sammen.

9.1 Strategier for økt lønnsomhet

Mange har etterlyst større verdiskaping i norsk fiskerinæring, og mange skulle gjerne sett at næringen kunne bygd opp flere merkevarer og foredlet mer av fisken selv. De casene vi har studert i dette prosjektet gir oss et godt grunnlag for å diskutere denne problemstillingen.

Det er en utfordring at noen av de strategiene som fører til størst verdiskaping, også er de som er vanskeligst å oppnå lønnsomhet med. Når økt bruk av arbeidskraft fører til lavere lønnsomhet, ser vi en motsetning mellom lønnsomhet og verdiskaping. Skal man drive virksomhet med høy sysselsetting, og samtidig få til høy lønnsomhet, så krever det at man skaper en merverdi for kundene som er høy nok til at vi kompenserer for eventuelle kostnadsulemper. Arbeidskraft er dyrt i Norge, og faren er at jo mer vi gjør med fisken, jo mer taper vi i forhold til våre konkurrenter. Men denne sammenhengen må nyanseres. Om vi tar i bruk mer teknologi, eller har en høyere automatisering enn våre konkurrenter, kan vi bruke mindre arbeidskraft. I slike diskusjoner kan det være nyttig å minne om at vi har en kunnskapsrik og effektiv arbeidskraft i Norge. Når vi i det hele tatt har industri i Norge, med arbeidskraftkostnader som ligger vel 50 % høyere enn EU-snittet, så skyldes det blant annet en kombinasjon av teknologi og kompetanse, erfarne og selvstendige medarbeidere. Det er også slik at vi har relativt like lønninger i Norge; lønnsforskjellen mellom manuell arbeidskraft og høyt utdannet arbeidskraft er mindre i Norge enn i de fleste andre land. Det betyr at det gir relativt mindre kostnadsulempe å ansette høyt utdannet arbeidskraft. Å lage produkter som krever høy kompetanse, kan med andre ord være en måte å bygge inn verdier som er større enn kostnadsulempene. Å bygge kunnskap inn i produktene er ofte de grepene som også gjør produktene unike, det kan for eksempel være opprinnelse og historiefortelling, differensiering etter produktegenskaper eller differensiering etter anvendelsesområder.



Figur 17 Strategier med ulik grad av verdiskaping

I figur 17 har vi illustrert noen typer strategier som gir økt verdiskaping, samtidig som vi har indikert at verdiskapingen kan være størst lengst til høyre. Det forutsetter imidlertid at lønnsomheten er tilfredsstillende. Verdiskaping måles som kjent som avlønning til innsatsfaktorene arbeid og kapital. Økt foredling med økt bruk av arbeidskraft, vil isolert sett gi høyere verdiskaping. Om lønnsomheten ved økt foredling går ned, kan vi oppleve å se at bedriften med mindre foredling, men høyere lønnsomhet, totalt sett kan ha høyere verdikskaping. Nå skal det også sies at differensiering selv uten bearbeiding vil medføre økt sysselsetting. En differensiering som den vi har sett for potet vil kreve økt kompetanse på markedsarbeid, kvalitetsstyring og logistikk.

Vi skal se på tre typer strategier, som innebærer ulik grad av bearbeiding og verdiskaping.

9.2 Råvaredifferensiering

Med differensiering av råvarer mener vi fisk som i liten grad blir foredlet i Norge. I denne diskusjonen må vi skille mellom to viktige varegrupper:

- differensiering av råvarer til videreforedling
- differensiering av ubearbeidede sluttprodukter

Både Friele og BAMA har lært oss mye om råvaresortiment, fra ulike vinkler. Et viktig spørsmål blir da hvordan vi kan hente mer ut av råvaren i pelagisk. Det finnes godt betalte spesialiteter i pelagisk også, men hvorfor ikke flere? Matjes er et godt eksempel, er det for eksempel mulig at Matjes kan bygges ut i noen retning? Andre markeder? Andre varianter? Mindre pakninger? Andre distribusjonskanaler?

Mulighetene for å differensiere en råvare avhenger av hvor spesifikke behov potensielle kunder har, eller i hvilken grad våre kunder kan differensiere sine produkter igjen. Et viktig spørsmål som kom opp i diskusjonene, er i hvilken grad næringens kunder differensierer sine produkter i neste ledd. Dette ble også i diskusjonene pekt på som et ønskelig tema i et nytt prosjekt.

Differensiering, enten den er rettet mot industriprodusenter eller mot konsumenter, krever bedre sortering og gradering av kvalitet. En råvaredifferensiering må også bygge på kunnskap om kunders behov og betalingsvilje for ulike kvaliteter, graderinger, sorteringer, pakninger osv.

Differensiering betyr i de fleste tilfeller også at det stilles ulike krav til emballasje, både forskjellige typer og størrelser. Det er et viktig poeng at næringen også med tanke på produksjon er i stand til å tilpasse produksjonen til flere ulike typer og størrelser av emballasje. I dag er de fleste produksjonsanlegg optimalisert for effektiv pakking og innfrysing av store kvantum, mens produksjon av mange varianter i mindre serier vil kreve mer fleksibel produksjon. Samtidig produksjon av mange varianter trenger ikke med dagens tekonologi og fleksible linjer være mye fordyrende når fleksibelt utstyr først er montert, men det vil kunne kreve en del investeringer i forhold til de linjer som eksisterer i dag.

9.2.1 Halvfabrikata, private label og lignende

Med halvfabrikata mener vi delvis foredlede produkter, som pakkes eller foredles videre i neste ledd. Det kan for eksempel være skinnfrie fileter, mindre filetbiter, kanskje i marinade eller lake. Foredling under andres merke er et alternativ som kan gi større verdiskaping, samtidig som risikoen og ansvaret for merkevarebyggingen ligger lenger ute i verdikjeden. Ulempen er at lønnsomhetspotensialet, "oppsiden", er mindre, og at det finnes en fare for at marginene skvises gjennom senere avtaleforhandlinger. En merkevareeier, som gjerne har investert betydelige summer i markedsføring av produktet, vil ofte ønske å sikre tilførselen gjennom å ha flere produsenter. Resultatet kan bli at produsentene spilles ut mot hverandre. Klarer man på den andre siden å sikre seg en eneleverandørposisjon til en sterk merkevare, vil man ha en sterk forhandlingsposisjon.

Private label-produkter er gjerne konsumentklare produkter, men hvor supermarkedskjedene har egne merker. En lignende variant ser vi når bedrifter produserer ferdige produkter for andre produsenter. I begge tilfeller kan man ofte forvente stabile betingelser, men også her må man regne med moderate marginer.

9.2.2 Merkevarebygging

Med merkevarebygging tenker vi på strategier hvor produsenten produserer varer for salg til konsument under eget merke. Merkevarestrategier er ofte forbundet med høy grad av foredling, men trenger ikke være det. En merkevarestrategi kan innebære alt fra hel fisk eller fileter som er brettpakket, til høyt foredlede produkter som er spiseklare eller lettvinte å ta i bruk.

Vi lærte en del fra Priorcaset om mulighetene for merkevarebygging for næringsmidler. For å overføre denne lærdommen til pelagisk, er det en del elementer vi bør ta med i diskusjonen.

Å bygge en merkevare er en krevende prosess. Det krever langsiktig, målrettet arbeid. Og det er kapitalkrevende, noe som betyr at det bør ligge en solid **finansiering** i bunn for satsingen. Men det er ikke snakk om å finne opp hjulet på nytt. Konsepter kan overføres fra andre markeder eller produkter, emballasjeprodusenter har mange løsninger og det finnes mye erfaring med distribusjon rundt i markedene. En viktig lærdom fra kyllingcaset, var at Prior greide å bygge et moderne sortiment med en liten stab. En viktig forutsetning for dette var riktignok at de i dette teamet fikk samlet den nødvendige, varierte, **kompetansen**. Det var også en viktig forutsetning av de fant riktig **organisering** for å bringe produksjonen av de foredlede produktene fra veldig små nivåer og opp til nivåer hvor produktene etter hvert erstattet de gamle og enklere produktene.

Men en eventuell merkevaresatsing krever en del avveiinger: Skal man gjøre litt eller mye foredling? Hvor skal foredlingen eventuelt gjøres? "Hjemme" eller ute i markedet? Skal man utvikle produkter alene, eller gjennom samarbeid eller allianser?

9.3 Hvordan utvikle primærprodusenters rolle i verdikjeden?

I dag er det vanskelig for mange produsenter i pelagisk sektor å se for seg hvordan de kan innta en større rolle i verdikjeden, og derigjennom ta en større del av verdiskapingen og oppnå høyere lønnsomhet.

Å lansere nye produkter under eget merke er svært krevende og lite realistisk for de fleste produsentene i pelagisk konsumindustri. Men da blir det et viktig spørsmål hva som er mulig å få til av *mindre* skritt, uten å måtte gå hele veien til konsument.

Vi skal i dette avsnittet peke på en del muligheter for å ta en større del av verdiskapingen.

9.3.1 Legge til rette for bredere sortiment for våre kunder

Vi har tidligere sett at bredere sortiment i mange sammenhenger kan være en nøkkel for å oppnå større salg. I detaljhandelen ser vi det gjennom ulike pakningsstørrelser, ulike typer innpakning, ulike smaksvarianter osv. I handelen med innsatsvarer kan det være litt færre variabler å spille på, men mulighetene finnes fortsatt.

- Tilby stabile leveranser, av uniform kvalitet
- Ulike produktspesifikasjoner til ulike kunder
- Ulike produktspesifikasjoner til ulike anvendelser
- Ulike pakkeløsninger
- Distribusjonsløsninger

Selv om mye av differensieringen ut mot konsument foregår lenger ute i verdikjeden, er det samtidig slik at mye av grunnlaget for differensieringen kan legges hos primærprodusenten. Det handler om hvilke attributter fisken kan utrustes med, som våre kunder kan bruke i sin differensiering. På den ene siden har man fysiske produktegenskaper, som fettinnhold, rogn osv. På den andre siden har man tilleggsattributter som opprinnelse, miljøriktig fangst osv. Som vi så i avsnitt 8.1, finnes det mange potensielle kilder til differensiering.

Mange former for differensiering forutsetter ***forutsigbar råstoffkvalitet.*** Vi ser at mange videreforedlingsbedrifter ute i markedene lager et stort spekter av foredlede produkter. Men i hvilken grad har disse kontroll på kvaliteten på råstoffet de kjøper inn? Kan kvaliteten på produktene deres bli bedre med bedre kontroll på kvaliteten på råstoffet? Kan deres produksjon bli mer effektiv om de får et bedre tilrettelagt råstoff? Det gir i tilfelle gode salgsargumenter om man klarer å levere et råstoff med riktig spesifiserte kvaliteter.

Relasjonsspesifikk tilpasning. Kunder har gjerne ulike eller spesifikke behov. Ulike typer behov kan gi anledning til å utforme løsninger som binder kunden til oss. I tillegg til produktegenskaper kan det være snakk om innpakning, størrelser, promotering osv. Det er dette Porter (Porter 1985) referer til som *unike koblinger*. Har vi en unik kobling til en kunde, vil det for kunden være kostnader forbundet med å skifte leverandør, *byttekostnader*.

9.3.2 Stimulere til kategoriutvikling

En forutsetning for den voldsomme økningen vi så for kylling, og også for den konsumøkningen vi har sett for laks, er at produktene har fått stor plass i butikken. Det har de fått fordi de har utviklet seg fra enkeltprodukter til *kategorier*. Butikkene vet at dette er viktige produkter for kundene, de gir dem plass, og med et stort spekter av varer øker også konsumet.

Selv om man som produsent ikke er direkte delaktig i produktutvikling og kategoriutvikling, kan man gjøre seg mer relevant og oppnå en sterkere relasjon ved å *legge til rette for* kategoriutvikling.

For å bidra til kategoriutvikling vil det være gunstig med kunnskap om hva som kreves for å få til kategoriutvikling/hvilke forutsetninger næringen har for kategoriutvikling. Vi har tidligere argumentert for mulighetene som ligger i å kunne mye om forbrukeren, her snakker vi om fordelene ved å forstå supermarkedskjedenes tankegang. Det er de som i første rekke har fokus på kategoriutvikling, det er deres sortiment det handler om. Kategoriansvarlige i kjedene har stor påvirkning på hvilke produkter konsumenten får tilgang til, samtidig som et godt utvalgt sortiment har mye å si for kjedens salg. Kjedene er derfor positive til produkter og konsepter som kan utvikle kategorien, og løfte salget i kategorien. For produsentene er det derfor en fordel med kunnskap om kategoriutvikling, og dialog om hva som kreves for å utvikle kategorien Hvilke produkter driver kategorivekst? Og hvilke kategorier driver veksten i detaljhandelen? Og hvordan kan primærprodusenter bidra til å utvikle kategorien?

9.3.3 Å være en relevant utviklingspartner

En viktig måte å sikre seg en stabil relasjon til en kunde på, er å ta del i kundens utvikling. Produktutvikling skjer oftest med utgangspunkt i detaljhandelen og konsumentens behov. Men for matvarer, og spesielt mat som er basert på vill fangst, vil industrien kunne ha viktige innspill for å identifisere, og utvide, mulighetsrommet for produktutvikling. Industrien vil ha både produktkunnskap og prosesskunnskap, og om man kombinerer denne med kunnskap om sluttbruker, om trender og utviklingsmuligheter, har man store muligheter for både å forstå hva som driver utviklingen i neste ledd og å påvirke denne utviklingen. Å være involvert i kunders innovasjon og utviklingsprosesser øker også sannsynligheten for at man kan tilfredsstille kunden med de rette produktene.

Er kundens produkter knyttet opp til kunnskap hos primærprodusentene som leverandører, er det også vanskeligere for kunden å bytte til andre leverandører. Det er mange måter å gjøre seg unik på, det kan handle om produktkunnskap, prosesskunnskap, kunnskap om sluttbruker, om trender og utviklingsmuligheter. Kort sagt handler det om å forstå hva som driver utviklingen i neste ledd, om å hjelpe neste ledd i verdikjeden, og å gi neste ledd et konkurransefortrinn. Vi skal senere si litt om Elopak, som kanskje kan like mye, eller mer, om konsument enn hva Tine, Stabburet og andre av deres kunder gjør. Forindustrien gjør litt av det samme med laks, gjennom at de utvikler fór som er tilpasset ulike preferanser blant oppdretternes kunder.

Krevende kunder best som utviklingspartnere? Det er ikke alle kunder det er like interessant å være en utviklingspartner for. De kundene som er mest interessante, er

sannsynligvis de som i dag fremstår som de mest krevende, de vil også være de som er mest interessert i å få tilgang til spesifiserte kvaliteter, og som kan være villige til å betale for det. For kylling så vi at både krevende kunder gjorde mye for å styrke kvaliteten hos Prior; McDonalds var en særdeles krevende kunde.

Vi har også sett at både BAMA og Friele kan være krevende kunder for sine leverandører. For produsenter i pelagisk konsumindustri er det et viktig spørsmål hvordan man kan få, og ikke minst dra nytte av, krevende kunder. Og hvordan kan man utvikle seg sammen med krevende kunder? Hvordan kan vi hjelpe disse kundene til å bli bedre?

Idebank for kunder? Et viktig resultat av en utviklingsprosess i samarbeid med kunder, er at bedriften selv sitter med erfaring om hvordan denne kunden lyktes med et nytt produkt, og hvordan vi som produsent/leverandør kunne bidra til denne utviklingen. Denne kunnskapen er viktig for bedriften! Når man først har oppnådd denne kunnskapen for ett produkt eller ett marked, vil man lettere kunne bidra til utvikling hos andre kunder og i andre markeder. Med en liten portefølje av vellykkede bidrag til nye produkter, vil man kunne fungere som en idébank for kunder, og bringe idéer eller produkter fra ett marked til et annet, og fra en anvendelse til en annen.

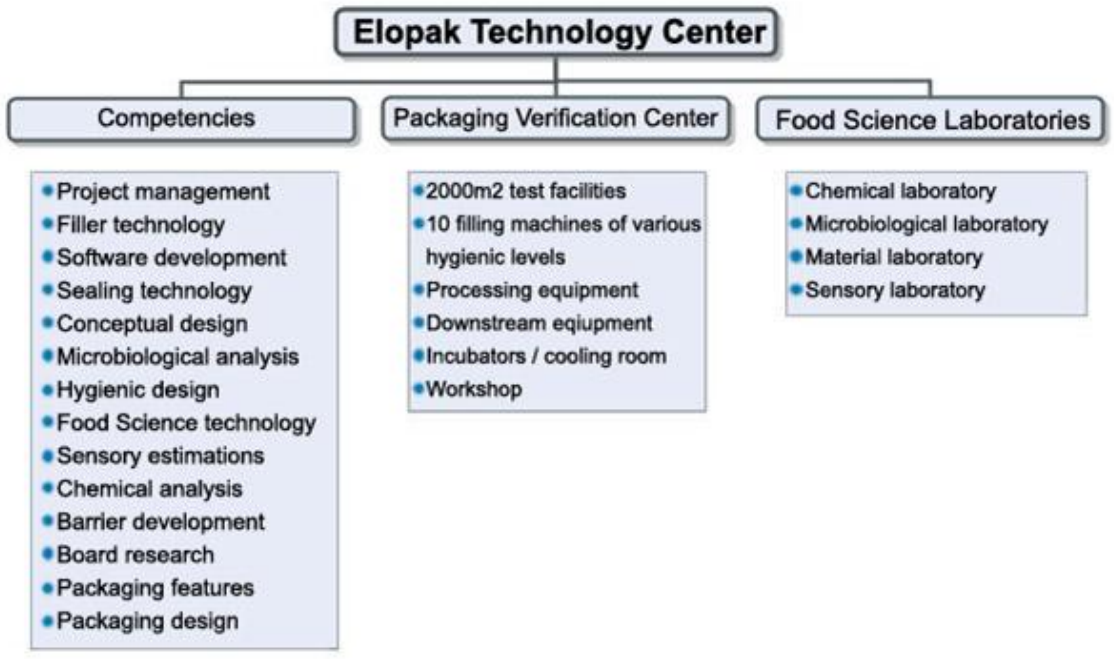
9.3.4 Minicase: Elopak som utviklingspartner

Elopak har gjort seg bemerket som en bedrift som meget bevisst har blitt en utviklingspartner for sine kunder. Elopak har gått fra å være en kartongleverandør til å levere komplette løsninger for kunden.

Elopak kan tilby hele prosessen, fra markedskunnskap og idegenerering til prosjektering og uttesting av nye løsninger. Det Elopak oppnår er å knytte kunden til seg; mye av det som kunne vært kundens kjernekompetanse sitter nå hos Elopak, Elopak skaper et avhengighetsforhold hos kunden, som gjør det mye vanskeligere å bytte leverandør. Det som gir Elopak ”makt”, er både kunnskapen om kundens kunder, og kunnskapen om hvordan kunden kan tilfredsstille sine kunder igjen. Elopaks tilbud til sine kunder går langt utover kartonger og pakkeløsninger, en stadig viktigere del av totalproduktet er de tjenester de tilbyr i relasjon til de fysiske produktene. Tjenestene de tilbyr kan deles i to:

”Projects & Marketing”, inkluderer en helhetlig prosjektanalyse, med hjelp hele veien fra planlegging til implementering. Gjennom Elopak Technology Center tilbyr de hjelp til både produktutvikling, testing og dokumentasjon.

”Marketing support” er en støtte til å utvikle bedriftens markedsmiks, hvor innpakning er én del, men en viktig del. De tilbyr markedsstøtte og forbrukerinnsikt, de stimulerer til ideer, innovasjon og nye konsepter, og de kan tilby detaljert og up-to-date informasjon om markedstrender og forbrukerforskning.



Figur 18 Oversikt over Elopak Technology Center

9.4 Oppsummering

Prosjektet har fulgt en rød tråd fra en analyse av pris- og fortjenesteforhold i ulike verdikjeder til konkrete forslag til lønnsomhetsforbedrende tiltak. Vi vil oppsummere ved å se på de seks temaene vi presenterte i avsnitt 1.4, og presentere stikkordsmessig noen hovedfunn knyttet til hvert av temaene:

Pris- og fortjenesteforhold

- Marginene er størst lengst ute i verdikjeden.
- Potensialet er stort for å ta en større del av denne verdiskapingen ved å ta en større rolle i verdikjeden.
- Det må en form for unikhet eller differensiering til for å få det til, for eksempel unike produkter, unike ressurser eller unike relasjoner.

Sortiment

- Et bredere sortiment har vært viktig for utviklingen i alle casene vi har sett på.
- Priors sortimentsutvikling har samtidig vært en kategoriutvikling for norsk dagligvare, og har ført til stor økning i norsk konsum av hvitt kjøtt.
- Både for potet og kaffe har man lykkes med en differensiering uten bearbeiding.

Organisering

- Prior tok steget fra å produsere et fåtall varer til å produsere et bredt sortiment av varer med en liten gruppe ansatte.

- Prior måtte selv ta mye ansvar i kategoriutviklingen, gjennom for eksempel å bekoste egne kjølebokser (at de var gule hjalp imidlertid på profileringen…)
- Foredlingen måtte bygges opp fra scratch, på siden av ”volumproduksjonen”.
- BAMA måtte få til koordinering gjennom hele verdikjeden for å få kontroll på kvaliteten.

Kompetanse

- Forbrukerkunnskap har vært sentralt i alle casene.
- Bearbeiding og merkevarebygging for Prior krevde variert kompetanse, både om marked, distribusjon, næringsmidler og produksjonsteknologi.

Usikkerhet og omsetning

- Usikkerhet i kaffemarkedene motvirkes med langsiktige kontrakter, og med en tett kobling av pris og kvalitet.
- Kaffecaset viser at det er mulig å lage et auksjonssystem hvor kvalitet prises inn.

Roller

Hvilke roller har andre råvareprodusenter klart å innta? Hvor langt fram i verdikjeden når de? Hvordan har de klart å innta større roller?

- Differensiering hos primærprodusenter legger til rette for differensiering lenger ute i verdikjeden.
- Primærprodusentene ser ut til å tjene mer med differensiering tidlig i verdikjeden.
- Kaffeprodusenter har klart å ta større roller i verdikjeden, både ved differensiering og ved produksjon av pulverkaffe.
- Pelagiske bedrifter kan ta større roller i verdikjeden både gjennom å legge til rette for et bredere sortiment for sine kunder, ved å stimulere til kategoriutvikling og ved å være en god og relevant utviklingspartner.

Med såpass mange temaer og problemstillinger vil både funn og anbefalinger fra dette prosjektet peke litt i ulike retninger. Det er likevel vårt håp at noe av denne lærdommen kan tas videre, både i forvaltning og i den enkelte bedrift. En del av forslagene vil kreve stor ”commitment” fra bedriftenes side, i form av langsiktig og målrettet innsats. Effekten på lønnsomhet for næringen kan være stor, men avhenger mye av den enkelte bedrifts evne og vilje til å sette noen av disse tankene ut i livet.

10 Videre kunnskapsbehov

Gjennom et prosjekt som dette, med flere relaterte problemstillinger, kommer det fram mange små og store spørsmål man kunne ønsket gode svar på. Her er noen av de temaene det bør ligge størst potensiale i å jobbe videre med for pelagisk sektor:

1) Råvaredifferensiering. Vi har sett at differensiering uten foredling kan være et riktig steg fremover for næringen, både gjennom differensiering av råvarer til videreforedling og gjennom differensiering av en vare som selges ubearbeidet til konsument. Men vi trenger mer kunnskap om *hvordan* differensiering kan gjøres. Her har vi overflatisk kunnskap i dag, vi trenger mer systematisk kunnskap.

- Hva etterspør ulike kundegrupper? Ulike foredlingsbedrifter? Detaljhandel? HoReCa?
- Hvor stort er potensialet for verdiskaping om vi lykkes med en differensiering?
- Hva er forutsetningene for å lykkes med råvaredifferensiering?

Det er viktig at bedriftene selv har en klar formening om hva de kan gjøre for å skille seg fra sine konkurrenter. Og den viktigste differensieringen må foregå i bedriftene, men det er fortsatt mye kunnskap næringen kan utvikle i fellesskap. Hvilke former for differensiering kan næringen utvikle i felleskap?

2) Hvordan kan en norsk pelagisk produsent bli en relevant og viktig utviklingspartner? Å bli en relevant utviklingspartner krever kunnskap om produktutvikling og om kundens kunder. Men pelagisk industri har et viktig fortrinn i råvarekunnskap, og kunnskap om når, hvor og hvordan ulike typer råstoff kan skaffes. Et nytt prosjekt kunne finne ut hvordan pelagisk konsumindustri kan lykkes med denne rollen. Hva lærer man for eksempel gjennom krevende kunder?

3) Konsumentbehov. Vi har diskutert **h**vordan pelagisk fisk kan differensieres? Vi har pekt på mange mulige faktorer man kan bruke for å differensiere sild og makrell, men hvodan en differensiering kan oppnås, hva det ligger størst potensiale i osv. vet vi for lite om. Vi har sett hvordan potet ble differensiert etter anvendelse, kan for eksempel en slik tilnærming for pelagisk gi oss grunnlag for at sild differensieres bedre ut mot konsument? Et nytt prosjekt kunne kartlegge og vurdere ulike differensieringsstrategier for sild og makrell.

4) Prising i pelagisk. ***Et omsetningssystem med en prising som kan ta hensyn til kvalitet*** er en viktig forutsetning for å få til differensiering og verdiskaping. Vi har her påpekt både muligheter med differensiering og noen forutsetninger som må ligge til grunn for en vellykket differensiering. Den kanskje viktigste er at man kan levere jevn og forutsigbar kvalitet, og da blir det viktig å få bedre samsvar mellom pris og kvalitet.

Hvordan kan et prissystem som i større grad tar hensyn til kvalitet utformes? Det er mulig å tenke seg en prising etter mønster fra kaffe også i pelagisk:

- Auksjoner omtrent som i dag for å gi en referansepris

- Båt og industri kan avtale differensial basert på erfaringer om kvalitet
- Høyere differensial kan avtales om man ønsker å påvirke båtens fangst
- Lavere kvalitet enn forutsatt kan gi trekk i differensial ved levering, og vil også gi lavere differensial ved neste forhandlingsrunde.

Et slikt system kan ha mange effekter, og alle viktige interessenter bør involveres om man skal ha håp om å få det til. Hvordan kan et slikt system utformes for å fungere i pelagisk sektor?

11 Referanser

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of management **17**(1): 99-120.

Barney, J. (2007). Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Sadle River, NJ., Pearson Prentice Hall.

Bergset, N. Ø., M. Svennerud, et al. (2008). Marginer i egg- og kjøttsektoren. Oslo, Nilf.

Bjørklund, O., G. Sogn-Grundvåg, et al. (2008). "Produktdifferensiering: hva og hvorfor?" Magma **11**(5): 95-104.

Børve, K. and O. Hjukse (2010). Totalkalkylen for jordbruket. Jordbrukets totalregnskap 2008 og 2009. Budsjett 2010. Oslo, Nilf.

D'Aveni, R. A. (1994). Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, The Free Press.

Day, G. S. and R. Wensley (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority." Journal of Marketing **52**(April): 1-20.

Egeness, F.-A., J. Østli, et al. (2010). Markedsendringer i britiske supermarkedkjeder. Tint blir ferskt., Nofima.

Fitter, R. and R. Kaplinsky (2001). Who gains when commodities are de-commodified? Sussex.

Insch, A. (2005). The Effects of marketing organisation on the Delivery of Added value: A Historical Comparison of Australia's Beef and Chicken Meat marketing Systems. Department of International Business & Asian Studies. Brisbane, Australia, Griffith University,.

Kjus, J. e. (2010). Dagligvarehandel og mat. Oslo, NILF**:** 168.

Porter, M. E. (1985). Competitve Advantage. New York, Free Press.

Sogn-Grundvåg, G. (2010). Muligheter og forutsetninger for differensiering av fersk laks og hvitfisk. Tromsø, Nofima.

Talbot, J. M. (1997). "The struggle for control of a commodity chain: Instant coffee from Latin-America." Latin American Research Review **32**(2): 117-135.

Talbot, J. M. (1997). "Where Does Your Coffee Dollar Go? The Division of Income and Surplus along the Coffee Commodity Chain." Studies in Comparative International Development **32**(1): 56-91.

Wildes, D. (1988). "Value added Developments for Poultry." Journal of Food Distribution Research(February): 12-15.

ISBN 978-82-7251-892-8 (trykt)
ISBN 978-82-7251-893-5 (pdf)
ISSN 1890-579X