

# Markedsbasert produktdifferensiering – En utfordring for norsk lakseindustri

Oddrun Johnsen

Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening (FHL) og Norske sjømatbedrifters landsforening (NSL) har hatt ansvaret for å utarbeide en handlingsplan for lakseindustrien i Norge (på oppdrag fra Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF)). I den forbindelse har Fiskeriforskning i samarbeid med SINTEF Fiskeri og Havbruk fått i oppdrag å kartlegge forskningsbehovet i laksenæringen. Syv bedrifter ble bedt om å komme med innspill om hvilke problemstillinger de anså som mest kritiske, og hvor FoU-midlene burde rettes. I denne artikkelen presenteres resultatene fra intervjuer med ledelsen i disse bedriftene.

I arbeidet med handlingsplanen for laks, har det vært ønskelig at næringen selv skulle få uttale seg om hvor de opplevde det største behovet for FoU. Når bedriftene selv kan beskrive egne utfordringer, har forskningsinstitusjonene bedre mulighet til å frembringe mer anvendbar og nyttig forskning. Resultatene fra undersøkelsen som ble gjennomført skal brukes i utarbeidelsen av en handlingsplan for lønnsom foredling av laks, som igjen legger føringer for hvordan FHF bør anvende sine forskningsmidler. Følgende forskningsspørsmål ble diskutert med ledelsen i de syv bedriftene:

- Hvilke hovedutfordringer står norsk lakseindustri overfor?
- Hvilke utfordringer står de ulike ledd i verdikjeden overfor?
  - i. Produksjonssiden (fra slakteri)
  - ii. Foredlingsleddet
  - iii. Logistikk/distribusjon
  - iv. Marked/salg
- Hvor bør FoU-midlene rettes for størst avkastning?

I undersøkelsen var det viktig at så mange utfordringer som mulig ble avdekket. For å oppnå denne målsettingen ble bedrifter fra hele verdikjeden inkludert. Bedriftene har spesialisert seg enten innen ett eller flere ledd i verdikjeden, hvor enkelte bedrifter var integrerte selskaper som produserte, foredlet og solgte fisken selv, mens andre foredlet eller drev salgs-/markedsarbeid. Informantene var daglig leder eller produksjons-/kvalitetsansvarlig i bedriftene. Både

store og mellomstore bedrifter deltok i undersøkelsen. Omsetningen varierte fra 300 millioner til 4 milliarder, og antall ansatte fra 49 til 3000. De ulike leddene i verdikjeden for laks er dermed godt ivaretatt i undersøkelsen. Intervjuene hadde en varighet på ca 1,5-2 timer, og ble i hovedsak gjennomført i bedriftenes egne lokaler. De første intervjuene som ble gjennomført ga mye ny innsikt i problemområdet. Etter hvert som nye bedrifter ble inkludert i studien ble færre nye forhold oppdaget. Etter syv bedriftsintervju kom det til et punkt hvor nye intervjuer i liten grad kastet nytt lys over forskningsspørsmålene. Syv bedrifter synes derfor tilstrekkelig for å kunne identifisere forskningsbehovet sett fra næringens ståsted.

## Resultat

Undersøkelsen hadde et verdikjedeperspektiv, og inkluderte produksjon (fra slakteri), foredling, distribusjon, markedsføring og salg. Utover dette var det viktig å få kartlagt hvilke utfordringer som ble oppfattet som viktigst, inkludert hvor bedriftene selv mente FoU-ressursene burde settes inn.

I neste avsnitt gjennomgås hovedutfordringene for laksenæringen. Deretter presenteres resultatene fra de ulike leddene i verdikjeden. Avslutningsvis vil industriens egne prioritering av FoU-innsats gjennomgås, før det gis en kort oppsummering.

## Hovedutfordringer for laksenæringen

Markedsutfordringene var det de fleste bedriftene nevnte når de blir bedt om å si hva som var hovedutfordringene for laksenæringen. Her var det snakk om problemer knyttet til markedsadgang og trusselen om redusert markedsadgang<sup>1)</sup>. Utover rammebetingelsene for industrien mente bedriftene at de største utfordringene var å utvikle nye markeder/nisjemarkeder og at markedskunnskapen i bedriftene burde økes. Det sistnevnte skyldes at mye av kunnskapen om markedene finnes hos noen få ledd (eksportører/importører), mens produksjonsbedriftene i mindre grad har kontakt med kundene og markedet.

Bedriftene vektlegger også at verdiene burde vært bedre ivaretatt, og at produktutvikling og -differensiering kan muliggjøre dette. Produktdifferensiering betyr å produsere noe annet enn en standardvare, eksempelvis økologisk laks. Videre utfordringer ble knyttet til prosessutvikling, hvor kostnadsnivået i Norge trekkes eksplisitt frem. I tillegg er det en del manuelle prosesser innen foredling av laks, som gir høyere produksjonskostnader for norske aktører enn våre konkurrenter. Andre forhold som ble nevnt var forbedring av slakteprosessene (optimal bedøving/avlivning/utblødning).

Mange informanter medgir at lakseindustrien er for produksjonsorientert, og for fokusert på biologi og tekniske løsninger. Samtidig er de opptatt av å effektivisere og forbedre slaktelinjene. Et eksempel er at samtlige bedrifter nevnte at dersom man får ut tykkfiskbeinet i prerigor filet så vil mange dører åpnes for norske laksebedrifter. Enkelte nevnte også at dette er nøkkelen til foredling i Norge.

Hovedutfordringene kan summeres opp i følgende punkter: (punktene er listet opp etter hvor mange ganger det er nevnt, det vil si at punktet øverst ble nevnt av flest informanter.)

- Markedsforhold: Informantene snakket om markedsadgang og trusselen om re-

duisert markedsadgang som hovedutfordring. Videre var utvikling av markedet/nisjemarkeder og manglende markedskunnskap relevante forhold.

- Prosessutvikling: Det norske kostnadsnivået er for høyt, samt at en del manuelle prosesser innen foredling fordyrer produksjonen. Bedøving/avlivning i slakteprosessen var heller ikke optimal.
- Lakseindustrien er for produksjonsorientert.
- Reduksjon av konkurransemessige ulemper (dette knyttes blant annet til bedret tilgang til EU-markedene).
- Må ta bedre vare på verdiene – produktutvikling og differensiering.
- Logistikk: Bør undersøke sjøtransport.
- Matvaresikkerhet og dyrevelferd.

I det videre vil artikkelen peke på mer spesifikke utfordringer i de ulike ledd i verdikjeden.

## Utfordringer/mulige løsninger på produksjonssiden (fra slakteri)

Undersøkelsen avdekket en rekke forhold knyttet til produksjonssiden (fra slakteri, det vil si at produksjon i sjø ikke er tatt med i undersøkelsen). Det punktet som ble nevnt flest ganger var å få etablert en hensiktsmessig kategorisering og standardisering basert på kvalitet. I dag fanges ikke farge-nyanser, fettinnhold og så videre opp i kvalitetssorteringen, og dette burde vært gjort annerledes. Dette henger også sammen med forrige avsnitt med hensyn til økt differensiering av produktene.

Når det gjaldt produksjonstekniske forhold mente mange at slaktelinjen burde vært hurtigere, og at enkelte prosesser innen avlivning, kjøling og utblødning kunne effektiviseres/automatiseres. Det burde også utvikles skjæremaskiner for gjellekapping. Andre forhold var av hygienemessig karakter, og knyttet til bakteriologiske aspekter og matvaretrygghet. Også her ble betydningen av å ha en automatisert linje nevnt,

slik at den manuelle kontakten med fisken blir minst mulig.

For øvrig burde også den interne logistikken bedres, siden mye fisk fraktes rundt omkring på anleggene. Bedret håndtering av biprodukter var også et kjerneområde.

Utfordringene på produksjonssiden kan summeres opp i følgende punkter: (Også her står det som er nevnt flest ganger øverst.)

- Bør etablere en hensiktsmessig kategorisering/standarder basert på kvalitet.
- Bør få en hurtigere linje: avlivning – kjøling – utblødning.
- Hygieneforhold: bakteriologiske aspekter (ugunstig definering av kimtall) og matvaretrygghet.
- Avlivningsmetodene bør bedres – mer etisk avlivning.
- Bedre intern logistikk – Bør unngå å frakte fisken rundt omkring på anleggene.
- Mer automatisering i slakteprosessen.
- Skjæremaskiner for gjellekappede produkter.
- Utnytte biprodukter.

Foruten dette mente en rekke bedrifter at man går mot færre, men større slakterier, og at en slik konsolidering vil bli tvunget frem av seg selv.

### *Utfordringer for foredlingsleddet*

Mange informanter sa at dersom man skal foredle fisk i Norge må lønnsomhetsaspektet bli bedre ivaretatt. Grunnet høye lønnskostnader er det ikke mulig å fortsette med manuelle prosesser.

Utover dette er produktutvikling sentralt og nevnes av samtlige aktører. Dette henger også sammen med produkt differensiering. Norsk laks er en "commodity", det vil si standardvare, og man opererer i et prissensitivt marked. Gjennom økt differensiering og verdiøkning på produktene ønsker man å

øke marginene i produksjonen av laks. Markedsbasert produktutvikling var dermed oppgitt som en strategi for å øke verdiskapningen. I denne sammenheng nevnte produsentene at det var viktig å øke produktspekteret for prerigor laks. Blant annet vil en beinfri prerigor filet (uten pinbone) kunne bli løsningen for å flytte foredlingen til Norge.

Nedenfor en punktvis oppsummering av utfordringene i foredlingsleddet:

- Produktutvikling og fleksibilitet: Det er muligheter for å utvikle nye prekokte og prerigor ferdigretter. Det poengteres at produktutviklingen må være markedsbasert.
- Utvide produktspekteret av prerigor, samt få bein ut av prerigor fileten.
- Produktdifferensiering.
- Automatisering i pakke- og foredlingsprosessene. Mye håndtering – dette bør reduseres med blant annet automatisering i kvalitets sorteringen.
- Bygge kvalitetsvarer.
- Kostnadsproblem med å foredle i Norge.
- Utnytte biprodukter.
- Bedre hygiene gjennom maskinell håndtering.

### *Utfordringer i logistikk/distribusjon av laks*

Det var flere informanter som nevnte at det var en stor utfordring å få lakseproduktene ut til markedet og samtidig sikre at produktene holdt høy kvalitet. Kjø skaper problemer for leveranser som har fast leveringstidspunkt. Derfor mente en rekke informanter at sjøtransport var "veien å gå", siden kapasiteten på veinettet snart vil være sprengt. Sjøtransport vil bli tvunget frem på grunn av gitte begrensninger på veinettet. De fleste informantene var også kjent med at det foregikk en del forskningsprosjekter angående sjøtransport.

Utvikling av nye emballaseløsninger ble også sett på som en viktig utfordring. Hen-

sikten med nye emballeringsformer var å unngå bruk av isopor. Det har blitt gjennomført noen prosjekter på kartlegging av emballasjebruk, men disse undersøkelsene er ofte utført for enkeltbedrifter. Videre knyttet det en del kostnader til bruk av is, ikke minst transportkostnadene forbundet med isbruk. Det har også vært gjennomført prosjekter med alternative former for kjøling, men disse resultatene er heller ikke allment tilgjengelig.

Noen bedrifter nevnte også at man burde kartlegge kostnadene med transport innad i anleggene og regionalt. Det finnes en del transportetapper innad i bedriftene som kan automatiseres, samt at fisken fraktes mye på "kryss og tvers" av landet. Slik unødvendig transport er kostbart.

Utover de forannevnte punkter nevnte flere bedrifter at man burde ha større foredling i Norge, og at det lå en del kostnader knyttet til transport av avskjær og biprodukter.

Nedenfor følger en liste over hvilke utfordringer laksebedriftene så i forhold til distribusjon og transport av laks (listet etter hvor mange ganger temaet har blitt nevnt):

- Sjøtransport ble nevnt av flere. Slike løsninger vil tvinges frem på grunn av kapasiteten på veinettet.
- Nye emballaseløsninger for å unngå bruk av isopor.
- Kostnader forbundet med isbruk, og eventuelt andre kjølingsmetoder.
- Utfordring å få produktene inn på markedet, samt å sikre god kvalitet.
- Foredlede produkter reduserer transportkostnadene.
- Fleksibilitet mellom ulike transportformer.
- Bedre intern organisering, samt regional organisering.
- Kostnadsfokus.

## *Utfordringer på markeds- og salgssiden*

Markedsmessige forhold var det som ble karakterisert som hovedutfordringen for bedriftene i undersøkelsen. Som nevnt tidligere var en del av dette knyttet til rammebetingelser, og markedsadgang til de viktigste markedene. Informantene ble også bedt om å spesifisere hvilke utfordringer de så på markeds- og salgssiden. Det punktet som flest nevnte var markedsbasert produktutvikling. Produktutviklingen bør foregå på markedets premisser. Samtidig nevnte flere at FoU-innsatsen bør bidra til økt kunnskap om nisjemarkeder for nye produkter. Informantene mente også at differensiering av produktene ville bli nødvendig, og produktpreferanser i ulike markeder/nisjemarkeder bør dermed undersøkes.

En del bedrifter kom inn på at kunnskapen om kundene er for dårlig. Kontakten med kundene foregår ofte via mellomledd (eksempelvis importører), og derfor er kundekunnskap et område informantene mente det burde forskes mer på.

Videre ble sporbarhet trukket frem som viktig for kundene, og kunnskap og informasjon om miljøparametre inngikk spesifikt. I forlengelsen av dette punktet ble det også sagt at man burde hatt en beredskapsplan for å håndtere kriser i fiskerieringen. Til tross for at Eksportutvalget for fisk har kriseplaner, var ikke alle aktørene kjent med dette. PCB-saken på laks ble spesifikt nevnt i denne sammenheng. Enkelte nevnte også at matvaretryggheten og beredskap bør håndteres av næringsaktører og myndigheter i tospann.

Biprodukter ble også nevnt innenfor markedsmessige utfordringer. Det ble sagt at markedspotensiale for biprodukter er stort, ikke minst fordi anvendelsen av biprodukter i dag i hovedsak er ensilasje.

Følgende punkter oppsummerer utfordringene på markeds- og salgssiden: (Det som er nevnt flest ganger står øverst.)

- Markedsbasert produktutvikling, samt se på nisjemarkeder for nye produkter.
- Økt differensiering av produkter, og å undersøke produktpreferanser i for eksempel nisjemarkeder.
- Merkevarerbygging og markedsadgang for norske merker.
- Markedsadgang og markedskontakt. Bør i større grad kjenne kundene sine.
- Matvaretrygghet og beredskap bør håndteres av aktører og myndigheter i samarbeid.
- Sporbarhet blir stadig viktigere overfor kunder. Her inngår også kunnskap/informasjon om diverse miljøparametre.
- Beredskap for å håndtere "kriser".
- Biprodukter har et enormt markedspotensial.

### *Hvor vil FoU-midlene gi best avkastning*

Bedriftene fikk også anledning til å komme med innspill til hvor de mente FoU-ressursene ville gi best avkastning. Produktdifferensiering var et stikkord som ble gjentatt av flere informanter, og "rett fisk til rett kunde" var et illustrerende utsagn. Det som ofte ble nevnt var økt bearbeiding i retning av prerigor og trimmede fileter. Det å kunne gradere og kvalitetssortere fisken på bakgrunn av kundekrav var et forhold som burde undersøkes nærmere. Produktutvikling var også et sentralt stikkord.

I tråd med de markedsmessige utfordringer burde FoU-midlene bidra til økt markedsorientering. På produksjonssiden bør ressursene rettes inn mot produksjonslinjen, og hvordan man kan få automatisert en del prosesser.

Nedenfor følger en liste over lakseindustriens prioritering av ressursene (det som står øverst er nevnt flest ganger):

- Økt bearbeiding – i retning av prerigor og mer trimmede fileter.

- Produktdifferensiering – rett fisk til rett sted.
- Produktutvikling.
- Bli mer markedsorientert.
- Linjer med bedre flyt.
- Pakkeprosessen kan bedres (reduere transportkostnader knyttet til isopor- og isbruk).
- Bedre avlivning og bløgging.
- Bedre samarbeid mellom FoU og bedrift, og mellom FoU-institusjoner.

### *Konklusjon*

Denne undersøkelsen har hatt som formål å avdekke behovet for FoU-midler i lakse-næringen. Resultatene fra undersøkelsen inngikk i "Handlingsplan for lønnsom foredling av laks", utarbeidet av FHL og NSL. Innspillene fra næringen vil derfor bidra til å kaste lys over hvor FoU-innsatsen bør rettes de nærmeste årene. Ved at næringsaktørene selv var bidragsyttere, er sannsynligheten stor for at forskningen blir mer målrettet og relevant. Samtlige bedrifter som deltok i undersøkelsen var svært engasjert og syntes at det var et viktig og riktig initiativ at de ble inkludert i denne prosessen.

Markedsorientering, markedsbasert produktutvikling og produktdifferensiering er sentrale begreper som har gått igjen i undersøkelsen. Å bli markedsorientert, samt å skape nye produkter er en utfordring som har mange fasetter. De strategiske valgene i bedriften må endres, man må ha større fokus på kunde- og forbrukerkrav, og utvikle produkter i tråd med disse kravene. Samtlige bedrifter sa selv at de var for produksjonsorientert, noe som også vises ved at de produksjonstekniske forholdene ble relativt høyt prioritert i intervjuene.

For at bedriftene skal bli mer markedsorientert kreves at de markedsmessige utfordringene blir prioritert i bedriftene både med hensyn til tid og ressurser som blir lagt ned i markedsarbeidet. Ikke minst er det viktig å undersøke hva kundene faktisk vil ha, hvilke markedssegmenter/-nisjer som kan defineres og utnyttes, og ikke minst en

markedsbasert produktutvikling, hvor markedets krav imøtesees i produktutviklingen. En markedsbasert strategi vil også være svært viktig for å få en hensiktsmessig produkt differensiering.

Det å automatisere flere prosesser fra slakteri til foredling var viktig både i et økonomisk og et kvalitetsmessig perspektiv. Matvaretrygghet var sentralt i dette øyemed. Videre ble biprodukter trukket frem som særdeles viktig. I dag utnyttes ikke biprodukter optimalt – barrierer for bruk av disse bør derfor kartlegges.

De økonomiske forutsetningene for å foredle laks i Norge har blitt verre de senere år. Norge er et høykostland og dette vil

neppe bedres de nærmeste årene. utfordringene blir derfor å hente mest mulig ut av markedene, gjennom å bygge merverdi i produktene, og å utvikle noe som vanskelig kan kopieres av våre konkurrenter. Å utvikle en prerigor filet uten tykkfiskbeinet ble ansett som nøkkelen til foredling i Norge. "Rett fisk til rett kunde" var et begrep som gikk igjen, og utvikling av prerigor fileter er en måte å differensiere produksjonen av laks. Videre var produktutvikling særskilt nevnt, og bedriftene skisserte både produksjonsmessige og markedsmessige muligheter for differensiering.



## Noter

---

- 1) Det bør poengteres at undersøkelsen ble foretatt parallelt med Safeguard Measure-saken på laks, hvor EU-kommisjonen drøftet beskyttelsestiltak mot norsk laks.