



**NILF**

Norsk institutt for  
landbruksøkonomisk forskning

## Diskusjonsnotat

Nr. 2012–2

# Omstillings- og innovasjonsevne i verdikjeden for mat

*Lars Øystein Eriksen*

Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning  
Postboks 8024 Dep  
0030 OSLO

Kontaktperson: [lars.eriksen@nito.no](mailto:lars.eriksen@nito.no)

Denne versjon: april 2012

© Forfatterne.

Notater i denne serien er ment for å stimulere diskusjon. Forfatterne tar gjerne mot synspunkter på innholdet. Tolkninger og konklusjoner i dette notatet står for forfatternes regning.

Kopier av dette diskusjonsnotatet er tilgjengelig på  
[http://www.nilf.no/publikasjoner/Discussion\\_Papers/2012/dp-2012-02.pdf](http://www.nilf.no/publikasjoner/Discussion_Papers/2012/dp-2012-02.pdf)

# Sammendrag

---

## *Innledning*

I henhold til Matkjedeutvalgets mandat, har dette notatet hatt til formål å se på omstillings- og innovasjonsevne i verdikjeden for mat, med følgende tre delmål:

- FoU innsats i matindustrien og myndighetenes bidrag til innovasjon og omstilling
- Samarbeid og konkurranse i verdikjeden, konsekvens for risikofordeling knyttet til innovasjon
- Dagligvarehandelens påvirkning på innovasjon og produktutvikling.

Notatet har hatt som formål å fremme problemstillinger knyttet til innovasjonsutfordringer i verdikjeden for mat, og hvordan styrkeforholdet i verdikjeden kan påvirke innovasjon og risiko. Notatet gir en oversikt over noen sentrale innovasjonstrender og myndighetenes og næringens tiltak for økt bruk av forskning og innovasjon i sektoren. Videre gis det en oversikt over risiko knyttet til verdikjedestruktur og innovasjon. Notatet er ment som et utgangspunkt for videre diskusjon om hvordan styrkeforhold i verdikjede og risikofordeling påvirker innovasjon, og i neste omgang hva slags effekt dette vil få for forbruker. Notatet har hatt et budsjett på 50 timer. Innenfor rammen av tildelte ressurser har vi har ikke hatt anledning til å gå i detalj på utviklingen i de enkelte sektorer, men viser til noen utviklingstrekk det kan være interessant å undersøke nærmere. Kilder som benyttes er i hovedsak offentlig tilgjengelige rapporter.

## *Noen generelle innovasjonstrender*

Forskningsinnsatsen i matindustrien er generelt lav sammenlignet med annen industri. FoU-innsatsen i Norge, som andel av samlet verdiskaping, lå i 2004 på ca. 0,7 prosent. Dette var imidlertid høyere enn matindustrien i EU-15 som hadde en FoU-andel på 0,24 prosent samme år. Egenfinansiert forskning fra næringen synes å være konsentrert hos noen få store aktører. I LMDs ressurskartleggingsrapport fra 2007 sto syv av totalt 48 bedrifter for 70 prosent av forskningsinnsatsen. Selv om FoU-andelen virker lav er det stor forskjell mellom ulike bransjer. Innen meieri, mineralvann, frossen mat, kjeks og snacks er det stort omfang av innovasjon og produktutvikling i EU.

FoU i matindustrien har en annen form enn FoU i for eksempel IKT-sektoren. Radikale nye produkter er svært sjelden i matindustrien og ny produkter er som regel en modifisering av eksisterende varianter. Samtidig gjøres det mye innovasjonsarbeid som ikke er direkte relatert til forskning, men som innebærer kompetansebasert produktutvikling, prosessforbedring og organisering som er med å skape store verdier.

For matindustrien er produktinnovasjon og prosessinnovasjon sentralt i forhold til formål om henholdsvis utvikling av markedsandeler og kostnadsbesparelser. Produktinnovasjon er gjerne motivert av å øke eller beholde markedsandeler gjennom å tilføre et produkt noe som gir ekstra verdi. Innovasjon i form av produktutvikling får mye oppmerksomhet i Norge og flertallet av innovasjonene som skjer innen matsektoren kommer fra produktlanseringer. Omfanget og dynamikken i produktutvikling i matvaresektoren er likevel til dels lite utforsket på et overordnet nivå. Tall fra Nielsen (tidl. ACNielsen) viser at det i 1999 var 130 ekte innovasjoner. Dette innebar at 1,4 prosent av nye produkter med EAN-nummer kunne karakteriseres som ekte innovasjoner. Suksessraten for nye produkter internasjonalt er 30 prosent. Vi kjenner ikke til tilsvarende tall for norske produkter, men det er antydning at denne andelen er høyere i Norge. Stabburet har en suksessrate på 30 prosent.

I tillegg til å jobbe med produktutvikling må sektoren også kontinuerlig ha fokus på prosess-innovasjoner og organisatoriske innovasjoner for å kunne redusere kostnader. En sentral driver er det høye kostnadsnivået i Norge. Dette kan for eksempel gjelde sparing av strøm og reduksjon av svinn. Matsektoren er også en bruker og omformer av teknologisk kunnskap fra andre sektorer og tilpasser kunnskap til matsektorens spesielle behov. Sektoren må kombinere og integrere kunnskap om bl.a. helse og ernæring, sporbarhet, hygiene, holdbarhet osv. Forbedring av prosesser og rutiner knyttet til behandling av produkter som lett kan få en forringelse av kvalitet gjør også at kunnskap om regelverk er sentralt.

Dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV) kan ses som en innovasjon i seg selv, da dette er produkter som er eid eller på annen måte kontrolleres av dagligvarekjeden, og som kun er i salg i den aktuelle kjeden. Kjedenes utvikling av EMV har gitt dagligvarehandelen en triologistruktur av produkter (industriens merkevarer, medium profilerte EMV, og lavpris EMV). Medium profilert EMV skal ha samme kvalitet, men lavere pris enn merkevarer. Det ser foreløpig ut til at EMV ikke kommer til å ligge i førersetet når det gjelder innovasjon. I stedet tildeler dagligvarehandelen, gjennom etablering av triologistrukturen, industriens merkevarer den mest aktive rollen for innovasjon. Innen noen varekategorier kan EMV likevel også utvikle nye produkter gjerne i form av enhetlige produktserier.

### *Ulik innovasjons- og omstillingsevne i ulike sektorer og hos forskjellige aktører*

Omstillings- og innovasjonsevnen er noe ulik innenfor de enkelte sektorene. Vi har ikke hatt anledning til å gå i detalj på dette innenfor rammen av tildelte ressurser, men noen tendenser kan imidlertid trekkes frem;

- I bakervarebransjen er bedriftene i gjennomsnitt klart mindre enn matindustrien generelt og har en utfordrende situasjon med to sterke møller og fire sterke dagligvarekjeder. Bakervarebransjen ligger likevel noe foran kjøttbransjen når det kommer til andel av omsetning som kommer fra nye produkter.
- Frukt- og grøntsektoren har gjennomgått en relativt omgripende omstilling og vertikal integrering fra dagligvaresiden. Samvirket Gartnerhallen har mistet funksjonen som markedsregulator og grossister som delvis eies av dagligvareleddet har produksjonskontrakter med bøndene. Eksempler på omstillinger er potet som har hatt en betydelig reduksjon i det totale markedet og et omfattende skifte fra matpotet til industripotet samt introduksjon av en rekke nye poteter. Tomatproduksjon har utviklet et bredere produktsortiment, mens eplesektoren synes å ha mindre innovasjonsevne bl.a. knyttet til næringen kan være fragmentert.
- Produktutvikling i kjøttsektoren er påvirket av at Nortura nylig la ned en stor andel av sine produkter som følge av rasjonalisering. De utviklet for eksempel konseptet Fryst (40 produkter) med begrunnelse i sin finansielle situasjon. Kutt i antall produkter påvirket imidlertid i liten grad salgsvolumet.
- Fiskematsektoren har ingen lange tradisjoner innen foredling, og innovasjonsnivået ansees som relativt lavt sammenlignet med landbasert matproduksjon.

Ulike aktører har også hatt en ulik omstillings- og innovasjonspolitik og evne. Det har innenfor ressursrammen ikke vært mulig å gi en fullverdig oversikt, men vi antyder under hvordan dette skjer i samvirkebasert industri, privat industri og i handelen gjennom bruk av noen case.

### **Samvirket**

Omstilling og innovasjon i samvirkene Tine Gruppa og Nortura SA må ses i lys av at samvirkene i utgangspunktet var «forvaltningsbaserte» organisasjoner med ansvar for avsetning på bøndenes produksjon. Samvirkenes sentrale plass i landbrukspolitikken har derfor gitt omstilling og innovasjon spesielle forutsetninger.

Samvirkene har historisk hatt dominerende markedsandeler i henholdsvis melk, storfe, svin, sau og kylling. De har vært bulkorientert og utviklet standardiserte nasjonale merkevarer og produkter. Strategien har egnet seg godt for å sikre alle medlemmer avsetning på råvare og inngår i det som gjerne kalles det norske bulkregimet. Bulkregimet i Norge er utviklet over tid slik at aktørene i verdikjeden for mat har tilpasset seg volumbaserte matproduksjon.

Den «forvaltningsbaserte» strategien har de siste 20–30 årene gått over til en mer markedsorientert strategi. Dette skyldes blant annet skifte i politikk på 90-tallet som ga seg uttrykk i at samvirkenes markedsandel og rolle som distriktspolitisk aktør skulle reduseres. I dag er samvirkenes tradisjonelle merkevarer tydeliggjort og ser ut til å ha stor tillit. Samtidig jobber samvirkene aktivt med rasjonalisering, produktutvikling, differensiering mv. Kjøttsamvirket Nortura møter imidlertid større utfordringer enn Tine gjør i den tyngre regulerte meieri-sektoren. Nortura gjorde på 2000-tallet gjort flere strukturelle endring gjennom fusjoner og reduksjon av antall anlegg.

Mye av innovasjonsaktivitet i Tine og Nortura kan ses som et resultat av i bulkregimet. I 2002 var de fleste innovasjonene i Tine og Nortura prosessorienterte hverdagsinnovasjoner som følge av forbedringer eller justeringer av eksisterende produkter, distribusjonssystem, produksjonsmessige forbedringer, etablering av nye markeder og justering av ledelsesstruktur.

Markedets etterspørsel etter nisjeprodukter og spesialiteter har økt mye. Satsing på datterselskaper gir også en mulighet til å utvikle produkter som kan tilfredsstille etterspørselen, men som ikke passer inn i morselskapet. I 2002 var 54 prosent av Tine og Norturas datterselskaper etablert med formål om produsere nisjeprodukter, mens 21 prosent vare etablert som salgs- og markedsføringselskap rettet mot markedsnisjer.

Innovasjonsarbeid i form av å etablere datterselskaper kan synes å gi fordeler i utviklingsarbeidet møter utfordringer i de tradisjonelle målsetningene til samvirket. Samtidig legger eierne strategiske føringer på hva de kan utvikle og hvilke råvarer som kan benyttes.

Tines produktportefølje består av ca. 480 forskjellige meieriprodukter. Ca. fem prosent av totalomsetningen kommer fra produkter som er lansert de siste tre årene (2006–2009). Vi kjenner ikke til tilsvarende tall for Nortura, men disse har et langsiktig mål om at 7,5 prosent av omsetningen skal komme fra nye produkter. I 2009 hadde Nortura en kraftig ryddesjau i produktporteføljen, og har kuttet 1 100 produkter (reduksjon på 40 prosent), samtidig utgjorde de 40 prosent av varekodene som nå er fjernet kun 2 prosent av salgsvolumet til Nortura. Ifølge Nortura lanserte de 155 nye produkter i 2009, og i dette ligger også et ansvar i å ta ut de produktene som selger lite.

### *Den private industrien ved Orkla Brands*

Vi har ikke hatt anledning til å gå inn på hvordan den samlede private industrien jobber med innovasjon, men benytter Orkla Brands som et eksempel på innovasjonsarbeid hos en stor privat aktør. Orkla Brands er en stor aktør i norsk matindustri og omsatte for 23,4 mrd. kroner i 2008. Selskapet er innrettet mot det Skandinaviske markedet, men det er også etablert markedsposisjoner i India, Russland og deler av Sentral- og Øst-Europa. Orkla Brands omfatter de fire forretningsenhetene Orkla Foods Nordic, Orkla Brands Nordic, Orkla Brands International og Orkla Foods Ingredients. Forretningsenhetene står for eierskap av flere kjente selskaper. Under Orkla Foods ligger blant annet Stabburet (som produserer Pizza Gandiosa), Bakers og Nidar.

Innovasjon, produktutvikling og merkevarebygging er en av Orklas «grunnsteiner» og det de hovedsakelig bygger sin konkurransekraft på. Innovasjon og produktutvikling er ifølge Orkla Brands avgjørende for å beholde og utvikle markedsandeler. For Stabburet kommer for eksempel 30 prosent av omsetningen fra produkter som er mindre enn 3 år gamle.

Orkla Brands definerer innovasjon som aktiviteter som øker verdien av merkevarer for forbruker, handel og leverandør samtidig. En sentral strategi for selskapet er å utvikle produkter som handel og forbruker «ikke klare seg uten». Innovasjon er således i stor grad markedsorientert med et perspektiv om at innovasjon skal sikre lønnsomhet nedover i verdikjeden (brukerorientert).

### *Dagligvarehandel*

Produktutvikling er i utgangspunktet industriens ansvar, og det er de som også sitter på den industrielle kompetansen for å kunne utvikle nye produksjonslinjer. Samtidig må utvikling av nye produkter eller endring av eksisterende produkter ha utgangspunkt i markedets behov. Det er dagligvarekjedene som ofte sitter med den beste markedsinformasjonen, og har kunnskapen om kundenes preferanser. Denne kunnskapen skyldes bl.a. kjedenes bruk av informasjonsteknologi i kasseapparatene. Den markedskunnskapen dagligvarekjedene har, gir dem en posisjon som ledende idégiver og oppdragsgiver overfor matprodusentene.

Samspill om produktutvikling ser man som oftest i de tilfeller der dagligvarekjedene har nære relasjoner til leverandører, enten gjennom eierskap eller ved at de er hovedleverandør innen en varekategori, og da også gjennom EMV. Gjennom et nært samspill med dagligvarekjedene kan produsent oppnå bedre kunnskap om markedet, og dagligvarekjedene vil kunne komme med innspill til produktforbedringer, bl.a. basert på de forbrukertrender de ser. Videre vil dagligvarekjedene aktivt kunne delta med innspill når det gjelder utforming av emballasje for produktet, størrelsen, tallet på enheter i pakken etc. En studie av dansk matindustri viste at de bedriftene som har vertikal integrasjon har større innovasjon, og innovasjonen tenderer til å være litt større når bedriftene er eid av oppstrømsbedrifter enn av nedstrømsbedrifter.

Innovasjon og omstilling preges også av at dagligvarekjedene har utviklet ulike konsepter med ulikt omfang av vareutvalg og produktkvaliteter. Som to eksempler kan vi nevne REMA 1000 og NorgesGruppen. REMA 1000 satser utelukkende på lavprissegmentet, mens NorgesGruppen satser på en differensieringsstrategi med supermarkeder, lavprissegment og nærbutikker. En differensieringsstrategi, med hyper- og supermarkeder, krever også større grad av innovasjonstenkning. Dagligvarekjedenes strategier i form av ulike former for segmentering og satsing på premium eller billigkonsepter påvirker således retningen innenfor innovasjonstrender i forhold til produkt- og prosessinnovasjon, mens også i form av utvikling av økologiske produkter mv.

### *Innovasjon og risiko i verdikjeden*

Leveringskjedene fra bonde til forbruker innebærer komplisert koordinering mellom de ulike leddene i verdikjeden. Samspillet i verdikjeden formes både ut fra felles interesser og kamp om innflytelse og fortjeneste. Risiko og innovasjonsevne synes å henge nært sammen fordi innovasjon per definisjon er en risikabel og usikker øvelse.

Verdikjeden for mat er preget av at primærproduksjonen i landbruket er tilknyttet noen særegne risikoforhold. Værforhold og fare for sykdom på planter og dyr, gjør produksjonsfasen usikker og lang produksjonstid gjør at lønnsomheten blir mer uforutsigbar. Strukturen i verdikjeden er også avgjørende for risikofordeling. Et stort antall bønder (ca. 29 000) har hver for seg lav økonomisk styrke. Matindustrien med ca. 1 400 små- og mellomstore bedrifter (0–200 sysselsatte) og mindre enn 30 store aktører (over 200 sysselsatte) har varierende grad av økonomisk kraft. Fire dagligvarekjeder består av integrerte grossist og detaljistfunksjoner med stor økonomisk kraft.

### *Risiko i industrien*

En kilde til risiko hos industrien er det faktum at hylleplassen er begrenset og at det oppstår usikkerhet om i hvilken grad et produkt blir tatt inn hos detaljist. Risiko vil her avhenge av i hvilken grad dagligvareleddet samarbeider med leverandør om innovasjonsprosjektet. På grunn av kampen om markedsandeler kan det også være en risiko å la være å innovere.

Utviklingen av EMV-andeler og et press for økt innovasjon i form av produktutvikling fra kjedene kan være en kilde til risiko, fordi innovasjon i noen grad må skje på kjedenes premisser og fordi resultatet av et produktutviklingsprosjekt ofte er usikkert. Tilgang til informasjon om markedet blir da sentralt. Samtidig kan den som lykkes i å utvikle produkter som tilfredsstiller krav til lønnsomhet i butikk været sikret økte markedsandeler. Utvikling av kopiprodukter kan være en ny risiko for industrien, men vi har ikke empiri til å vurdere omfanget av dette.

### *Hylleplassavgift*

Hylleplassavgift innebærer at leverandørene må betale for å få tilgang til å selge sine produkter. Det finnes argumenter for at betaling av hylleplass kan virke både i retning av økt og redusert konkurranse. Økt effektivitet på grunn av kniving om hylleplassen er et ledd i argumentet til effektivitetsskolen. Konkurranseskolen vil imidlertid si at hylleplassbetaling er med å stenge ute konkurrenter i industrien. Effekt på innovasjon er avhengig av hvilken effekt hylleplassbetaling har i praksis. Økt effektivitet kan være et argument for økt prosessinnovasjon, mens økt samarbeid kan føre til at industrien øker sin risikovillighet i form av produktutvikling.

### *Bøndernes risiko*

Ulik grad av vertikal integrering i verdikjedene er med å bestemme risiko og innovasjon. For å redusere risiko har etableringen av store industrisamvirker som i dag eksisterer innenfor kjøtt- og meierisektoren vært avgjørende. Organisering av et selskap som samvirke kan imidlertid gi eierne (bøndene) mangel på kontroll hvis samvirket viser tegne til å gi slipp på sitt kulturelle grunnlag og sin politiske forankring. Økonomisk risiko rammer ikke samvirkebedriften og eierne likt. I frukt- og grøntsektoren der den vertikale integrasjonen er kommet lenger fungerer dagligvarekjedene i praksis som markedsregulator. Det er imidlertid ingen mottakplikt, noe som øker bøndernes volumrisiko. Vi har ikke gått inn på vurdering av endringer i prisrisiko.

### *Dagligvarehandelens risiko*

Store matindustriforetak som Nortura, Tine og Orkla Brands mv. er garantister for å sikre leveranser til dagligvarekjedene over hele landet. Det kan være en volumrisiko for dagligvarehandelen å ta inn nye produkter som man ikke får solgt til forbruker. En annen risiko kan være å ta inn små leverandører med lave evt. usikre volumer. I tillegg er det en risiko knyttet til å ta inn nye produkter som evt. ikke blir solgt. Dagligvarehandelens opplevelse og oppfatning av risiko bør antagelig belyses nærmere.

### *Virkemidler for innovasjon*

Mye av de offentlige bevilgningene til forskningen er nært knyttet til at matressursene må forvaltes innenfor landbrukspolitiske og fiskeripolitiske regimer. Forskningsrådets mest sentrale forskningsprogrammer for matvarekjeden hadde 485 mill. kroner disponibelt i 2008. Matprogrammet har ansvar for den nærings- og forvaltningsrettet forskningen i hele den landbruksbaserte verdikjeden og i den marine verdikjeden, med unntak av fangst- og oppdrettsfasen. Matprogrammet hadde et disponibelt budsjett i 2008 på ca. 274 mill. kroner. Natur og næring er rettet mot økt verdiskaping i de naturbaserte verdikjedene og av relevans for matvarekjeden er særlig programmets mål om kunnskapsutvikling til støtte for næringspolitikk. Programmet hadde et disponibelt budsjett på ca. 76 mill. kroner i 2008. Havbruksprogrammet er et av Forskningsrådets sju store programmer og er det viktigste programmet for havbruksrelatert forskning. Programmet hadde et disponibelt budsjett på ca. 135 mill. kroner i 2008.

Primærnæringsinstituttene hadde samlede driftsinntekter på ca. 2,5 mrd. kroner i 2008. Instituttens basisbevilgninger og inntekter til forvaltningsrettede oppgaver utgjorde ca. 1,1 mrd. kroner (42 %). Instituttene har ulik organisering og tilknytning til statsforvaltningen og ulik grad av samarbeid med næringsliv. To av instituttene er ordinære forvaltningsorganer, fire har status som forvaltningsorgan med særskilte fullmakter, et er næringsdrivende stiftelse mens to er organisert som ordinære aksjeselskaper.

Matindustrien har etablert en Nasjonal Teknologiplattform (NTP) etter modell av den Europeiske Teknologiplattformen Food for Life. Gjennom en samlet plattform ønsker norsk matindustri å styrke den forskningsbaserte kunnskapen i norsk matindustri og øke fokus på industriens FoU-behov. Plattformen kom i år (2010) ut med en egen forskningsagenda som med utgangspunkt i den europeiske FoU-strategien. Den norske strategien regnes som et tilsvarende på LMDs Strategi for forskning og forskningsbasert innovasjon 2007–2012, som etterlyser tydelighet på kunnskapsbehovet i bransjen. Plattformen identifiserer fem hovedsatsingsområder for «topplinjeinnovasjon» og «bunlinjeinnovasjon».

Matindustrien har behov for økt kompetanse blant fagarbeidere og ufaglærte. Det er viktig med et verdikjedefokus bl.a. fordi kvalitetsforringelser og svinn ofte blir synlig på andre steder i verdikjeden enn der de faktisk blir påført. Det arbeides med å tilegne seg kunnskap om matindustriens kompetansebehov. KIM var et pilotprosjekt for kompetansetiltak i matindustrien fra 2002 til 2006 med en ramme på 5,5 millioner bevilget fra LMD. I 2010 er det etablert et nytt kompetanseprosjekt som et samarbeid mellom NHO Mat og drikke, NHO Mat og Bio, Landbrukets Arbeidsgiverforening og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund. Prosjektet har en ramme på 16 mill. kroner.



# Innledning

---

Omstilling, innovasjon og produktutvikling er et sentralt tema blant aktørene i verdikjeden for matproduksjon. Viktige begrunnelser som nevnes er gjerne kommende liberalisering av verdenshandelen og et høyt norsk kostnadsnivå. Matindustrien er i stor grad basert på norske råvarer og må derfor være bevisste på såkalt «bunnlinjeinnovasjon» i form av ulike former for prosessinnovasjon. Konkurransen om markedsandeler synes også å være en sentral driver av innovasjon slik at innovasjon som gir utslag på «topplinjen» i form av å utvikle og beholde markedsandeler nevnes som viktig. Innovasjon er således en av de viktigste drivkreftene for økt konkurransekraft og verdiskaping i matsektoren.

Verdikjedestruktur kan sammen med institusjonelle regler og ordninger i sektoren sies å utgjøre «the rules of the game» for hvordan innovasjon foregår. Noen overordnede trender her er konsentrasjon på dagligvareleddet, og utvikling av egne merkevarer. I hvilken grad dagligvarekjedene satser på premium eller billigsegmentet kan være avgjørende for omfang og fordeling av produkt- og prosessinnovasjon. Samtidig har matsystemet ulik grad av vertikal integrering og har derfor ulike utfordringer når det kommer til innovasjon. Innen kjøtt og meierisektoren eksisterer det store samvirker som har konsekvenser for både innovasjon og risiko. Frukt og grøntsektoren er på den andre siden i større grad vertikalt integrert med dagligvarekjedene og det betyr andre former for koordinering og samspill om innovasjon.

Notatet gir først en oversikt over noen sentrale trender for innovasjon i verdikjeden for mat. Videre gis en oversikt over virkemidler og tiltak for økt innovasjon. Så belyses problemstillinger knyttet til risikofordeling og innovasjon. Notatet forsøker gjennomgående å benytte eksempler, og avsluttes i tillegg med noen små «case» som illustrerer innovasjon i matindustrien.

Notatet belyser ikke eksplisitt innovasjon ut fra forbrukertrender i denne omgang. Temaet belyses indirekte fordi endringer i etterspørsel er noe som kan skapes gjennom at matvarekjeden er med på å skape forbrukervaner og i et langsiktig perspektiv også påvirker omfang av smaks-erfaringer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jacobsen, E. (2004). *Norsk mat i et åpent marked. Konkurransfordeler og ulemper for norske matprodukter ved en liberalisering av handelen med matvarer*. SIFO Oppdragsrapport nr. 12 – 2004.

# Noen generelle innovasjonstrender

---

I denne delen ser vi på noen tradisjonelle innovasjonsindikatorer og kobler dette til verdikjeden for matvaresektoren. Matvaresektoren har lav forskningsintensitet i forhold til andre sektorer. Norge ligger likevel noe høyere enn EU-15 når det gjelder FoU-andel i sektoren. Samtidig gjøres det mye innovasjonsarbeid som ikke er direkte relatert til forskning, men som innbærer kompetansebasert produktutvikling, prosessforbedring og organisering. Dagligvarekjedenes egne merkevarer er en trend som presser industriens merkevarer til å ligge foran når det gjelder innovasjon.

## *FoU*

Forskningsinnsatsen i matindustrien er generelt lav sammenlignet med annen industri. FoU-innsatsen i Norge som andel av samlet verdiskaping var ca. 0,7 prosent i 2004.<sup>2</sup> Dette var imidlertid høyere enn matindustrien i EU-15 som hadde en FoU-andel på 0,24 prosent i 2004. Selv om FoU-andelen virker lav er det stor forskjell mellom ulike bransjer. Innen meieri, mineralvann, frossen mat, kjeks og snacks er det stort omfang av innovasjon og produktutvikling i EU.

Egenfinansiert forskning fra næringen synes å være konsentrert om noen få store aktører. I LMDs ressurskartleggingsrapport fra 2007 sto 7 av totalt 48 bedrifter for 70 prosent av forskningsinnsatsen i 2007. Av disse 7 oppga en bedrift at den utførte forskning for mer enn 100 mill. kroner. I rapporten har næringslivet 425 mill. kroner til landbruks- og matrelatert FoU. Av dette er ca. 50 mill. kroner til temaer innen tre og energi.

Samlede driftsutgifter til landbruks- og matrelatert forskning var i 2007 på 1 756,6 millioner kroner. Av dette brukte næringslivet 678,3 millioner kroner, instituttsektoren 822,2 millioner kroner og UoH-sektoren 256,1 millioner kroner.<sup>3</sup>

Man har etablert teknologiplattformen for å øke FoU-andelen både i Europa og i Norge. FoU innen matindustrien har samtidig en annen form enn FoU i for eksempel IKT-sektoren. Mat og drikke har eksistert lenge og radikale nye produkter er svært sjelden. Ny produkter er som regel en modifisering av eksisterende varianter, men kan likevel karakteriseres som innovasjon som skaper store verdier.<sup>4</sup>

## *Produktutvikling og innovasjon*

Innovasjon i form av produktutvikling får mye oppmerksomhet i Norge og flertallet av innovasjonene som skjer innen matsektoren kommer fra produktlanseringer. Produktinnovasjon er gjerne motivert av å øke eller beholde markedsandeler gjennom å tilføre et produkt noe som gir ekstra verdi. Omfanget og dynamikken i produktutvikling i matvaresektoren er likevel til dels lite utforsket på et overordnet nivå. Dette skyldes delvis tilgang på data da det ikke er mulig å bruke EAN-nummer<sup>5</sup> direkte for å måle omfanget av produktutvikling. Tall fra Nielsen (tidl. ACNielsen) viser at det i 1999 var 130 ekte innovasjoner. Dette innebar at 1,4 prosent av nye produkter med EAN-nummer kunne karakteriseres som ekte innovasjoner.<sup>6</sup> Nye tall fra Nielsen vil kunne belyse dagens utvikling når det gjelder graden av nye produkter og produktenes varighet i butikk.

---

<sup>2</sup> URL: [http://www.ciaa.be/documents/brochures/Benchmarking\\_report\\_update\\_2007.pdf](http://www.ciaa.be/documents/brochures/Benchmarking_report_update_2007.pdf).

<sup>3</sup> Indikatorrapporten 2007

<sup>4</sup> European Commission (2009). Competitiveness of the European Food Industry

<sup>5</sup> EAN-nummer (European Article Numbering) er det samme som strekkodenummer. Det skal bare små endringer til for at et produkt får et nytt EAN-nummer som for eksempel et produkts vekt.

<sup>6</sup> Ørjasæter, N. O. (2003). Innovasjonssystemet i Tine Grappa og Norsk Kjøttvirke BA

Suksessraten for nye produkter internasjonalt er tre av ti.<sup>7</sup> Vi kjenner ikke til tilsvarende tall for norske produkter, men det er antagelig noe høyere i Norge. Stabburet antar at de har en suksessrate på fem og sju av ti.

Produktutvikling er bare en av flere måter det jobbes med innovasjon på. Sektoren må kontinuerlig har fokus på organisatoriske innovasjoner og prosessinnovasjoner for å kunne redusere kostnader. En sentral driver er det høye kostnadsnivået i Norge. Dette kan for eksempel gjelde sparing av strøm og reduksjon av svinn. Utvikling av forpakninger, logistikk, utsalgssteder, integrering av elektronikk mv. er viktige elementer i innovasjon for å skape verdi for seg selv og kunden.<sup>8</sup> Matindustri kan således sammenlignes med metallindustri fordi overgang til bruk av nye teknologier for å framstille samme produkt står sentralt.

Matsektoren er også en bruker og omformer av teknologisk kunnskap fra andre sektorer og tilpasser kunnskap til matsektorens spesielle behov. Sektoren må kombinere og integrere kunnskap om bl.a. helse og ernæring, sporbarhet, hygiene, holdbarhet osv. Forbedring av prosesser og rutiner knyttet til at sektoren behandler produkter som lett kan få en forringelse av kvalitet gjør også at kunnskap om regelverk er sentralt.

### *Egne merkevarer i samspill med industriens merkevarer*

Dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV) er produkter som er eid eller på annen måte kontrolleres av dagligvarekjeden, og som kun er i salg i den aktuelle kjeden. Sammenlignet med andre land i Europa er omfanget av EMV lavt i Norge (11,1 prosent mot mellom 15–30 prosent målt i verdi).<sup>9</sup> Noen årsaker er at det norske landbruksregimet med forholdsvis høye tollbarrierer på importerte landbruksråvarer. Kjedene har dermed færre alternativer for produksjon av EMV. EMV kan nå være inne i sin andre fase med vekst.<sup>10</sup>

I alle dagligvarekjedene er det etablert en triologistruktur av produkter. Triologistrukturen er delt inn i industriens merkevarer, medium profilerte EMV, og lavpris EMV.<sup>11</sup> Ifølge Norgesgruppen skal merkevarene (Gilde, Coca Cola osv.) stå for innovasjon og sikre utvikling av (produkt)kategoriene, mens medium EMV skal ha lik kvalitet, men lavere pris. Lavpris EMV kalles gjerne «fighting brand» og skal konkurrere med andre lavprisalternativer.

Internasjonalt har EMV historisk kopiert merkevareleverandørene. Det er likevel ikke gitt om utviklingen av EMV øker eller reduserer graden av produktutvikling. Det er tegn som tyder på at EMV er i ferd med å utvikle mer enhetlige produktserier og i noen tilfeller er driver av innovasjon. Dette kan antagelig forklare noe av den økte veksten innen EMV.

REMA 1000 kan trekkes fram som et norsk eksempel. Her har man utviklet en felles produktserie innenfor grillmat som kombinerer både øl, grillkjøtt, sauser mv. En styrke for REMA 1000 er muligheten de har til å koordinere dette på egenhånd. For industriledet innebærer en tilsvarende utvikling av produktserier et tett samarbeid mellom ulike industriaktører noe som sannsynligvis representerer høye transaksjonskostnader i forhold til dagligvarekjedene.

NorgesGruppens produktserie Jacob's Utvalgte er også et eksempel på en produktserie. Norgesgruppen har her utviklet et eksklusivt EMV merke gjennom satsingen på et «premium»-konsept. Merket befinner seg således i den andre enden av skalaen enn det som tradisjonelt har vært EMVs plassering i Norge. Jacob's Utvalgte ser ut til å være basert på NorgesGruppens overtakelse

---

<sup>7</sup> URL: <http://e24.no/naeringsliv/article3494743.ece?service=print>

<sup>8</sup> European Commission (2009) Competitiveness of the European Food Industry

<sup>9</sup> Utgård, J. (2010). *Egne merkevarer i norsk dagligvarehandel; 20 prosent i 2020?*

<sup>10</sup> Utgård, J. (2010). *Egne merkevarer i norsk dagligvarehandel; 20 prosent i 2020?*

<sup>11</sup> <http://no.nielsen.com/events/documents/Nielsen09SverreLeiro.pdf>

av Mathuset Jacobs på Holtet i Oslo og utvikling av produktene er basert på kompetanse om premiumsegmentet.

Utvikling av enhetlige produktserier innen premiumkategorien kan innenfor innovasjons-sjargongen kalles for «value innovations». I korte trekk vil dette si en revurdering av hva majoriteten i markedet verdsetter, og å skape nye produkter/tjenester som sektoren ikke har levert tidligere.<sup>12</sup>

Det er en optimal miks av EMV og merkevarer som regnes for å gjøre en butikk attraktiv, og som skal sikre høyest mulig fortjeneste. Samtidig som EMV kan øke produktutvikling, gir kjedenes bruk av EMV handelen mulighet til å påvirke kundens reelle valgfrihet gjennom å trekke fram egne produkter i butikk. De kan dermed fungere som et pressmiddel mot merkevareprodusenter hvis de i for liten grad utvikler lønnsomme produkter for grossist- og detaljistledet. Dette kan illustreres med et sitat fra Øyvind Andersen i NorgesGruppen som i 2005 vektla at «industrien må være oppmerksom på hvilken «merverdi» deres produkter tåler...» og at innenfor mange varekategorier er merkevarene for dårlig til å sørge for lønnsomhet i butikk.<sup>13</sup> Konsekvensen for konkurranse bakover i verdikjeden dekkes videre i eget notat om EMV.

### *Kort om fiskematsektoren<sup>14</sup>*

Norsk fiskerisektor er i hovedsak eksportorientert og baserer seg på produksjon av råvarer og halvfabrikata. Ca. 90 prosent av all fisk som ble landet og foredlet i Norge i 2006 ble eksportert. Samtidig som Norges posisjon som leverandør av råstoff blir sterkere, blir det en stadig mindre andel av norsk fisk foredlet innenlands. Samtidig har import av foredlet fisk til Norge økt med 46 prosent siden 1996. Importen øker særlig fra Asia.

Årsaken til utviklingen i fiskeforedlingsindustrien er sammensatt og relatert til produkt, fiske-slag og om fisken er oppdrettet eller fanget. Økt verdi av eksport av råstoff synes å være en forklaring. Samtidig er det ingen handelshindringer for import av fiskeprodukter til Norge og det høye prisnivået på fisk gjør at markedet tiltrekker seg utenlandske tilbydere.

En annen sentral grunn til lite bearbeidet fisk i Norge er organisering mot markedet. Det kan stilles spørsmål ved om norsk fiskeindustri er organisert for å tilby volum, produktbredde og leveringssikkerhet som kan hevde seg i forhold til utenlandske konkurrenter.<sup>15</sup> Et behov for samordning av leveranser fra flere produsenter i Norge ble påpekt i 2004.

Høstingsregimer og forvaltningsstrategier som er i stand til å koble fiskens biologi med produkter som svarer til forbrukernes preferanser ser ut til å gi gevinst. Tørrfisk, klippfisk og saltfisk er eksempler på dette. Det kan imidlertid ta tid før industrien oppdager endringer i markedet som for eksempel endringer i preferanse fra fryst (og billig) fisk til fersk fisk. Strukturelle forhold som påvirker markedstilgang og markedsinformasjon er at fiskerindustrien ikke er organisert for å konkurrere på produktportefølje.<sup>16</sup> Økt kompetanse knyttet til

---

<sup>12</sup> [http://www.bnet.com/2439-13238\\_23-174989.html](http://www.bnet.com/2439-13238_23-174989.html)

<sup>13</sup> [http://www.butikkipraxis.no/xp/pub/venstre/2004/nr\\_6\\_oktober\\_merkevarer/49090](http://www.butikkipraxis.no/xp/pub/venstre/2004/nr_6_oktober_merkevarer/49090)

<sup>14</sup> Basert på Henriksen, E. & B. I. Bendiksen (2008). *Rammebetingelser lønnsomhet i norsk fiskeforedling. Empiriske funn og kunnskapshull*. Rapport 7/2008.

<sup>15</sup> Tveterås, R. (2006). *Structural change. European Seafood Suppliers Shifting as Aquaculture Grows*. Global Aquaculture Advocate. Global Aquaculture Alliance. St. Louis, Missouri, USA, i Henriksen, E. & B. I. Bendiksen (2008). *Rammebetingelser lønnsomhet i norsk fiskeforedling. Empiriske funn og kunnskapshull*. Rapport 7/2008.

<sup>16</sup> Kristensen, F. (2004). *Markedsorientering og markedsforståelse*. Rapport til Fiskeridepartementet. SPIN-rapport.

behandling av fisk gjennom hele verdikjeden kan synes å være et behov. Dagligvarekjedene har også oppgitt dette som en utfordring.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Kristensen, F. (2004). *Markedsorientering og markedsforståelse*. Rapport til Fiskeridepartementet. SPIN-rapport.

# Ulik innovasjons- og omstillingsevne i ulike sektorer og hos forskjellige aktører

---

Her beskriver vi noen eksempler på omstillinger og innovasjonsaktivitet i samvirkene Tine og Nortura. Vi sammenligner kort de norske forholdene med noen trekk ved utviklingen av det svenske kjøttssamvirket Swedish Meats og avrunder med et innblikk i Orkla Brands satsing på innovasjon.

## *Kort om omstilling og innovasjon innenfor enkelte sektorer*

Omstillings- og innovasjonsevnen er noe ulik innenfor de enkelte sektorene. Vi har ikke hatt anledning til å gå i detalj på dette innenfor rammen av tildelte ressurser, men noen tendenser kan imidlertid trekkes frem;

- I bakervarebransjen er bedriftene i gjennomsnitt klart mindre enn matindustrien generelt og har en utfordrende situasjon med to sterke møller og fire sterke dagligvarekjeder. Bakervarebransjen ligger likevel noe foran kjøttbransjen når det kommer til andel av omsetning som kommer fra nye produkter.<sup>18</sup>
- Frukt- og grøntsektoren har gjennomgått en relativt omgripende omstilling og vertikal integrering fra dagligvaresiden. Samvirket Gartnerhallen har mistet funksjonen som markedsregulator og grossister som delvis eies av dagligvareleddet har produksjonskontrakter med bøndene. Eksempler på omstillinger er potet som har hatt en betydelig reduksjon i det totale markedet og et omfattende skifte fra matpotet til industripotet samt introduksjon av en rekke nye poteter. Tomatproduksjon har utviklet et bredere produktsortiment, mens eplesektoren synes å ha mindre innovasjonsevne bl.a. knyttet til næringen kan være fragmentert.<sup>19</sup>
- Produktutvikling i kjøttsektoren er påvirket av at Nortura nylig la ned en stor andel av sine produkter som følge rasjonalisering. De utviklet for eksempel konseptet Fryst (40 produkter) med begrunnelse i sin finansielle situasjon. Kutt i antall produkter påvirket imidlertid i liten grad salgsvolumet.
- Fiskematsektoren har ingen lange tradisjoner innen foredling, og innovasjonsnivået ansees som relativt lavt sammenlignet med landbasert matproduksjon.

## *Langvarige omstillingsprosesser i samvirket*

Omstilling og innovasjon i samvirkene Tine Gruppe og Nortura SA må ses i lys av at samvirkene i utgangspunktet var «forvaltningsbaserte» organisasjoner med ansvar for avsetning på bøndenes produksjon. Likebehandling av bønder gjennom blant annet mottakspått, og gjennom av regional plassering av anlegg har vært sentralt. Samvirkenes sentrale plass i landbrukspolitikken har derfor gitt omstilling og innovasjon spesielle forutsetninger.

Samvirkene har tradisjonelt vært bulkorientert og utviklet standardiserte nasjonale merkevarer og produkter.<sup>20</sup> Strategien har egnet seg godt for å sikre alle medlemmer avsetning på råvare og inngår i det som gjerne kalles det norske bulkregimet. Bulkregimet i Norge er utviklet over tid slik at aktørene i verdikjeden for mat har tilpasset seg volumbaserte matproduksjon.

---

<sup>18</sup> Utgård, J. & A. Nordlund, M. Svennerud. (2009). *Konkurransesituasjonen for norsk bakervarebransje*. NILF-notat 2009-7.

<sup>19</sup> Dæhlen, G. & I. Pettersen. (2007). *Norsk frukt og grønt 2007*. NILF-rapport 2007-5.

<sup>20</sup> Jacobsen, E. (2004). *Norsk mat i et åpent marked. Konkurransfordeler og ulemper for norske matprodukter ved en liberalisering av handel med matvarer*. Oppdragsrapport nr. 12.

Etableringen av integrerte grossister fungerer som effektive salgskanaler for samvirkenes merkevarer. Kjeden har på sin side vært sikret stabile landsdekkende leveranser.

Den «forvaltningsbaserte» strategien har de siste 20–30 årene gått over til en mer markedsorientert strategi. Dette skyldes blant annet skifte i politikk på 90-tallet som ga seg uttrykk i at samvirkenes markedsandel og rolle som distriktspolitisk aktør skulle reduseres. I dag er samvirkenes tradisjonelle merkevarer tydeliggjort og ser ut til å ha stor tillit.

Samvirkene jobber aktivt med rasjonalisering, produktutvikling, differensiering mv. Kjøttssamvirket Nortura<sup>21</sup> møter imidlertid større utfordringer enn Tine gjør i den tynge regulerte meierisektoren. Nortura gjorde på 2000-tallet gjort flere strukturelle endring gjennom fusjoner, reduksjon av antall anlegg. Fra 2000 til 2008 har om lag 1 500 ansatte forlatt konsernet som følge av omstilling, strukturrasjonalisering og nedleggelse av slakterier.<sup>22</sup> 90 prosent av disse har fått ny jobb i Nortura, fått ny jobb utenfor selskapet eller gått av med ulike trygdeytelser. I stor grad har dette skjedd som følge av, og ved hjelp av, Norturas bevisste holdning til nedbemanning.

Til tross for rasjonalisering opplevde selskapet store utfordringer i 2009. Som en følge av dette er det allerede kuttet 30 prosent i antall ansatte, og det er varslet at det skal gjennomføres strukturtiltak av «helt andre dimensjoner» enn tidligere, der landsdeler skal ses mer i sammenheng for å øke kapasitetsutnyttelsen og det skal satses på industriutvikling og automatisering. Eierne er også bedt om å styrke egenkapitalsituasjonen i 2010 gjennom økt andelsinnskudd.

### *Omstilling i Swedish Meats sammenlignet med Norturas omstilling*

Swedish Meats er historien om det store svenske samvirket som fikk økonomiske problemer på begynnelsen av 90-tallet. Det første omstillingstiltaket man gjorde for å kutte kostnader var å legge ned selskapets egen FoU-avdelingen, og i stedet kjøpe tjenester fra Danmark.<sup>23</sup> Fra en bedrifts ståsted kan faren ved å sette ut FoU til utlandet være at bedriftens evne til å tilegne seg ny kunnskap (såkalt absorptive capacity) svekkes. På sikt risikerer man også å svekke det samlede nasjonale kompetansemiljøet innen forskning på mat. Dette kom tydelig frem i Swedish Meats, der selskapet likevel ikke klarte seg alene og måtte finne samarbeidspartnere. Det endte med at de integrert del av finske HK i 2006 (nå HK Scan).

### *Innovasjons og forskningsaktivitet i Tine og Nortura*

Mye av innovasjonsaktivitet i Tine og Nortura kan ses som et resultat av i bulkregimet. I 2002 var de fleste innovasjonene i Tine og Nortura prosessorienterte hverdagsinnovasjoner som følge av forbedringer eller justeringer av eksisterende produkter, distribusjonssystem, produksjonsmessige forbedringer, etablering av nye markeder og justering av ledelsesstruktur.<sup>24</sup>

Innovasjonen som skjer gjennom intraprenørskap ble karakterisert som relativt lav i Tine og Norsk Kjøtt (Nortura) i 2003.<sup>25</sup> Produktene som kommersialiseres er som regel nært opptil eksisterende produkter og produktfamilier. Gjennom å koordinere innovasjon innenfor selskapenes eksisterende konsernstruktur kan de benytte seg av eksisterende infrastruktur. Samtidig får selskapene diversifisert gjennom tilgang til nye avsetningskanaler som for eksempel service-

---

<sup>21</sup> Nortura er fortsatt ledende aktør innen kjøtt og egg med en omsetning på 17,4 mrd. kroner i 2009. Konsernets virksomhet omfatter 6100 årsverk og besto av 11 heleide og 7 deleide datterselskap i ved inngangen av 2009. 7 av datterselskapene ble fusjonert inn i konsernet i løpet av året. Formålet var å forenkle styringssystem og å oppnå mer rasjonell drift.

<sup>22</sup> Hertzverg, D., R. K. Andersen & K. Alsos (2009). *Sammen er vi sterke. En historie om nedbemanning i Nortura*. Fafo-rapport 2009:11.

<sup>23</sup> Petterson, I. & J. Kjuus (2007). *Spill om Næring*

<sup>24</sup> Ørjasæter, N. O. (2003). *Innovasjonssystemet i Tine Grappa og Norsk Kjøttssamvirke BA*.

<sup>25</sup> Ørjasæter, N. O. (2003). *Innovasjonssystemet i Tine Grappa og Norsk Kjøttssamvirke BA*.

handel/kiosksegmentet og tilgang til nye kundesegmenter med økt betalingsvilje. En fordel med intraprenørskap er at det gir mer kontroll og styring over utviklingen.

Markedets etterspørsel etter nisjeprodukter og spesialiteter har økt mye. Satsing på datterselskaper gir også en mulighet til å utvikle produkter som kan tilfredsstille etterspørselen, men som ikke passer inn i morselskapet (såkalte «disruptive» innovasjoner). I 2002 var 54 prosent av Tine og Norturas datterselskaper etablert med formål om produsere nisjeprodukter, mens 21 prosent vare etablert som salgs- og markedsføringsselskap rettet mot markedsnisjer.<sup>26</sup> Fjordland er et eksempel på etableringa av datterselskap med suksess og er et samarbeid mellom samvirkene. Fjordland ble etablert i 1994 og har stadig utvidet produktporteføljen innen ferske ferdigvarer. De begynte med margarinvirksomhet og grøt, og utvidet senere til desserter, ferdige middagsretter og (Yoplait) yoghurt. Hoff Norske Potetindustrier er også inne som eier.

Ostecompagniet er et annet eksempel på et spinn-off som basert på småskala osteproduksjon av Tines egne merker, importerte oster og småskala osteprodusenter.<sup>27</sup> Konseptet har karakter av en strategisk allianse mellom tre aktører. Gjennom å engasjere småskal osteprodusenter kan Tine tilby et større utvalg osteprodukter. Småskala produsenter av ost får tilgang til distribusjon og markeder, Tines merkenavn, kompetanse og opplæring, samt produksjons og kontrollsystemer. Dagligvarehandelen kan på sin side redusere sine egne kostnader knyttet til formell kontroll og godkjenning av leverandører.

Innovasjonsarbeid i form av å etablere datterselskaper kan synes å gi fordeler i utviklingsarbeidet hvis man møter utfordringer i forhold til de tradisjonelle målsetningene til samvirket. Samtidig legger eierne strategiske føringer på hva de kan utvikle og hvilke råvarer som kan benyttes.<sup>28</sup> Satsing på datterselskaper/spin-off kan oppfattes om urelatert diversifisering hvis den ikke har legitimitet blant eierne.<sup>29</sup> Dvs. i den grad satsingen ikke tar hensyn til at det er etablert av bøndene for å være avtaker av bøndenes råvarer. Innovasjon som ikke passer inn i den eksisterende organisasjonen kan derfor komme i konflikt med det tradisjonelle samvirkehensynet. Samvirket kan også møte en utfordring i forhold til kravet om likebehandling av alle medlemmer fordi etterspørsel av kvaliteter som oppstår på primærleddet gjør det nødvendig å differensiere råstoff og dermed produsenter.<sup>30</sup>

Nortura har et mål om en innovasjonsgrad der 7,5 prosent av omsetning kommer fra produkter som er lansert de tre siste årene. Minst 4 prosent av omsetningen skal komme fra premium markedet dvs. produkter med kvaliteter og tilleggssegenskaper som forbrukerne har en ekstra betalingsvilje for.

Suksessrate i forhold til samvirkenes produktutvikling er ikke kjent. I hvilken grad det gjøres produktutvikling som ikke tas inn i kjedene bør imidlertid belyses. Det bør også gjøres en undersøkelse av hvor lenge nye produkter klarer seg i markedet når de har blitt tatt inn i butikk.

### *Den private industrien ved Orkla Brands<sup>31</sup>*

Orkla Brands er en stor aktør i norsk matindustri og omsatte for 23,4 mrd. kroner i 2008. Selskapet er innrettet mot det Skandinaviske markedet, men det er også etablert markeds-

---

<sup>26</sup> Ørjasæter, N. O. (2003). *Innovasjonssystemet i Tine Grappa og Norsk Kjøttssamvirke BA*.

<sup>27</sup> Eksempel tatt fra: Jervell A. M. & S. O. Borgen (2004). *New marketing channels for food in Norway*. Food Economics. Volume 1- Nu. 2. Taylor & Francis Group.

<sup>28</sup> Ørjasæter, N. O. (2003). *Innovasjonssystemet i Tine Grappa og Norsk Kjøttssamvirke BA*.

<sup>29</sup> Samvirkebok Borge m.fler

<sup>30</sup> Hegrens, A. & S.O. Borgen. (2005). *Marknadstilpassning gjennom nye kontraktsformer i jordbruket*. NILF-rapport-2.

<sup>31</sup> Basert på Orkla Brands årsrapport 2009, URL: <http://www.OrklaBrands.no> og informasjon fra Trond Aanerud.



posisjoner i India, Russland og deler av Sentral- og Øst-Europa. Orkla Brands omfatter de fire forretningsenhetene Orkla Foods Nordic, Orkla Brands Nordic, Orkla Brands International og Orkla Foods Ingredients. Forretningsenhetene står for eierskap av flere kjente selskaper. Under Orkla Foods ligger blant annet Stabburet (som produserer Pizza Gandiosa), Bakers og Nidar.

Innovasjon, produktutvikling og merkevarebygging er en av Orklas «grunnsteiner» og det de hovedsakelig bygger sin konkurransekraft på. Innovasjon og produktutvikling er ifølge Orkla Brands avgjørende for å beholde og utvikle markedsandeler. For Stabburet kommer for eksempel 30 prosent av omsetningen fra produkter som er mindre enn 3 år gamle.

Orkla Brands definerer innovasjon som aktiviteter som øker verdien av merkevarer for forbruker, handel og leverandør samtidig. En sentral strategi for selskapet er å utvikle produkter som handel og forbruker «ikke klare seg uten». Innovasjon er således i stor grad markedsorientert med et perspektiv om at innovasjon skal sikre lønnsomhet nedover i verdikjeden (brukerorientert).

Selskapets strategi for innovasjon gjør utvikling av kunnskap om kunder og forbrukeres behov sentralt i arbeidet med innovasjon. Organisasjonen opererer derfor etter en «multilokal modell» der ansvar for verdiskaping ligger lokalt i det enkelte selskap. Dette ser ut til å gjøre lokal kompetanse og lokalt initiativ viktig. Det lokale lederskapet er styrket, man prøver å benytte seg av lokal markedskompetanse og arbeider for å sikre forståelse av betydningen av innovasjon i hele organisasjonen. Motsatsen til strategien med en «multilokal modell» kan illustreres med Nestlé der all produktutvikling skjer sentralt. Produktutviklingen spres så ut til de markedene/landene Nestlé er i.

Orkla Brands bruker «topplinjevekst» som det viktigste målepunktet for god innovasjon. Kostnadseffektivisering er også en viktig del av strategien gjennom at «forbedringsorientering» er en viktig driver av verdier.

### *Dagligvarehandelen*

Produktutvikling er i utgangspunktet industriens ansvar, og det er de som også sitter på den industrielle kompetansen for å kunne utvikle nye produksjonslinjer. Samtidig må utvikling av nye produkter eller endring av eksisterende produkter ha utgangspunkt i markedets behov. Det er dagligvarekjedene som ofte sitter med den beste markedsinformasjonen, og har kunnskapen om kundenes preferanser. Denne kunnskapen skyldes bl.a. kjedenes bruk av informasjonsteknologi i kasseapparatene. Den markedskunnskapen dagligvarekjedene har, gir dem en posisjon som ledende idégiver og oppdragsgiver overfor matprodusentene.

Samspill om produktutvikling ser man som oftest i de tilfeller der dagligvarekjedene har nære relasjoner til leverandører, enten gjennom eierskap eller ved at de er hovedleverandør innen en varekategori, og da også gjennom EMV. Gjennom et nært samspill med dagligvarekjedene kan produsent oppnå bedre kunnskap om markedet, og dagligvarekjedene vil kunne komme med innspill til produktforbedringer, bl.a. basert på de forbrukertrender de ser. Videre vil dagligvarekjedene aktivt kunne delta med innspill når det gjelder utforming av emballasje for produktet, størrelsen, tallet på enheter i pakken etc. En studie av dansk matindustri viste at de bedriftene som har vertikal integrasjon har større innovasjon, og innovasjonen tenderer til å være litt større når bedriftene er eid av oppstrømsbedrifter enn av nedstrømsbedrifter.<sup>32</sup>

Innovasjon og omstilling preges også av at dagligvarekjedene har utviklet ulike konsepter med ulikt omfang av vareutvalg og produktkvaliteter. Som to eksempler kan vi nevne REMA 1000 og

---

<sup>32</sup> Karantininis, K., Sauer, J. and W. H. Furtan. (2010). *Innovation and integration in the agri-food industry*. Food Policy 35, 112-120.

NorgeGruppen. REMA 1000 satser utelukkende på lavprissegmentet, mens NorgesGruppen satser på en differensieringsstrategi med supermarkeder, lavprissegment og nærbutikker. En differensieringsstrategi, med hyper- og supermarkeder, krever også større grad av innovasjonstenkning. Dagligvarekjedenes strategier i form av ulike former for segmentering og satsing på premium eller billigkonsepter påvirker således retningen innenfor innovasjonstrender i forhold til produkt- og prosessinnovasjon, mens også i form av utvikling av økologiske produkter mv.

# Risikofordeling og innovasjon

---

Leveringskjedene fra bonde til forbruker innebærer komplisert koordinering mellom de ulike leddene i verdikjeden. Samspill i verdikjeden formes både ut fra felles interesser og kamp om innflytelse og fortjeneste. Risiko og innovasjonsevne synes å henge nært sammen da et sentralt premiss for innovasjon er den iboende usikkerheten knyttet til utvikling av noe nytt.

Verdikjeden for mat er preget av at primærproduksjonen i landbruket er tilknyttet noen særegne risikoforhold. Værforhold og fare for sykdom på planter og dyr, gjør produksjonsfasen usikker og lang produksjonstid gjør at lønnsomheten blir mer uforutsigbar. Strukturen i verdikjeden er også avgjørende for risikofordeling. Et stort antall bønder (ca. 29 000) har hver for seg lav økonomisk styrke. Matindustrien med ca. 1 400 små- og mellomstore bedrifter (0–200 sysselsatte) og mindre enn 30 store aktører (over 200 sysselsatte) har varierende grad av økonomisk kraft. Fire dagligvarekjeder består av integrerte grossist og detaljistfunksjoner med stor økonomisk kraft.

Risikofordeling ved produktutvikling kan knyttes til usikkerhet rundt inntjening av kostnader til utviklingsarbeidet og hvordan fordeling av denne risikoen skal gjøres i verdikjeden. Ulik grad av vertikal integrering, eierskap til industrien (f. eks. samvirke eller EMV) og hylleplassavgift er noen av faktorene som kan være med å påvirke risiko i verdikjeden.

## *Industrien kan oppleve stor risiko tilknyttet innovasjon*

Kjedenes kontroll med detaljistleddet setter dem i en unik posisjon i forhold til kontroll med markedet. Dagligvarekjedene har i de fleste tilfeller langsiktige avtaler med sine leverandører.<sup>33</sup> Det innebærer at detaljistene i noen grad tilbyr leverandører informasjon om forbruker, samt at kjedene tilbyr effektive markedsføringskanaler. Samarbeidet kan være både i form av partnerskap og integrasjon gjennom eierskap.

En kilde til risiko hos industrien er det faktum at hylleplassen er begrenset og at det oppstår usikkerhet om i hvilken grad et produkt blir tatt inn hos detaljist. Risiko vil her avhenge av i hvilken grad dagligvareleddet samarbeider med leverandør om innovasjonsprosjektet. Dette kan gjelde forhold som avtale om plassering i butikk. Hvis de langsiktige avtalene definerer antall varelinjer fra en leverandør vil dette også kunne påvirke samlet risiko fordi andre produkter må tas ut.

Utviklingen av EMV andeler og presset mot at industriens merkevarer skal stå for innovasjon kan påvirke risiko. Utvikling av kopiprodukter kan da være en ny risiko for industrien, men dette har vi ikke empiri til å vurdere omfanget av. På grunn av kampen om markedsandeler kan det også være en risiko ved å la være å innovere.

Kjedenes makt fører til at de kan påvirke retningen av produktutviklingen. I den grad noen bedrifters innovasjoner hemmes, kan den delen av industrien som greier eller er villig til å omstille seg få en fordel.<sup>34</sup> En historie fra konsernsjef i Norgesgruppen Sverre Leiro kan fungere som eksempel.<sup>35</sup> Emballasje er svært viktig i både dagligvarehandel og i matindustrien bl.a. på grunn av hensyn til rasjonell logistikk og som merkevare. Tidligere brukte ketchupprodusentene Bjelland og Idun begge glassflasker. I jakten på å rasjonalisere med emballasje tok en av kjedene

---

<sup>33</sup> Pettersen, I. (2006). *Dagligvarehandel og mat*. NILF-1.

<sup>34</sup> Kleven K. & A. G. Steen (1996). *Kjedemakt mot industrimakt. Om endringane i norsk næringsmiddelindustri under framveksten av daglegvarekjedene*. Fafo-rapport 197.

<sup>35</sup> Pettersen, I. (2006). *Dagligvarehandel og mat*. NILF-1.

kontakt med Bjelland for å undersøke muligheten til å få levert ketchup på plastflasker, men det ville ikke Bjelland. Idun tok i stedet utfordringen og fikk betalt i form av kraftig økt markedsandel. Bjelland er i dag ute av markedet. Vi kjenner ikke til i hvilken grad plassering i butikk påvirket denne utviklingen.

I hvilken grad dagligvarekjedene satser på premium eller billigsegmentet kan være avgjørende for omfang og fordeling av produkt- og prosessinnovasjon. Satser dagligvarekjedene på utvikling av lavprisbutikker vil for eksempel industrien måtte fokusere mer på prosessinnovasjon og «industrialisering» enn den ellers ville ha gjort.

### *Hylleplassavgiften og effekt på risiko og innovasjon<sup>36</sup>*

Hylleplassavgift innebærer at leverandørene må betale for å få tilgang til å selge sine produkter.<sup>37</sup> Man regner gjerne med to ulike perspektiver på hylleplassavgift; konkurranseskolen og effektivitetsskolen.

Konkurranseskolen anser hylleplassavgifter som problematiske og et verktøy for både leverandører og detaljister for å begrense konkurranse og øke sin markedsrett. Dette kan gi både leverandør og detaljist høyere avanse, mens forbruker får et velferdstap. Det er samtidig problematiske med at ordningen kan hindre tilgang for andre leverandører. Konkurransetilsynet er i sin rapport om «Betaling for hylleplass» kritisk til at enkeltleverandører kan oppnå eneleverandørstatus i dagligvarebutikkene gjennom rabattordninger og bonuser.<sup>38</sup> I meierisektoren ville for eksempel Tine ha inn en klausul om eneleverandørstatus hos REMA 1000. Tilsynet antar likevel at betaling for hylleplass trolig har medført prisreduksjon til forbruker.

Hylleplassavgift gjør også at leverandører må knive om hylleplassen. Effektivitetsskolens argument er at hylleplassavgifter bidrar til å øke effektiviteten og det argumenteres for at dette gir effektiv bruk av hylleplassen og styrker konkurranse. Det hevdes også at avgiften kan fungere som et signal fra produsenten om at et produkt er en sannsynlig suksess. Dette forutsetter imidlertid at leverandøren har bedre informasjon om sannsynligheten for suksess enn leverandøren. Konkurransetilsynet trekker fram at konkurranseaspektet i seg selv ikke er problematisk ved ordningen, men at det i en situasjon med få leverandører kan føre til misbruk av markedsrett i samspill mellom leverandør og kjede, og virke begrensende på markedsrett adgang for mindre aktører.

Effektivitetsskolen argumenterer også for at hylleplassavgift er en måte å dele kostnader og risiko på. Konkurransetilsynet trekker likeledes fram at betaling medfører en omfordeling av marginer i leveringskjeden fra leverandørleddet til detaljistleddet.

Vi kjenner ikke til studier av hva slags effekt hylleplassavgiften har på innovasjon. Det eksisterer imidlertid et teoretisk argument for at priskonkurranse ikke øker (topplinje)innovasjon fordi innovasjon nettopp dreier seg om kvalitative endringer.<sup>39</sup> Prispress kan imidlertid være med på å øke industriens fokus på prosessinnovasjoner gjennom å øke industriens fokus på kostnads-

---

<sup>36</sup> Basert på Dulsrud, A. & J. R. Beckstrøm (2005). *Å sette pris på hyllekanten*. Fagrapport nr. 2, og Hval, J. (2010). *Konkurransforhold i dagligvarehandelen* i Kjuus, J. (red.) *Dagligvarehandel og mat 2010*. NILF-rapport (kommer mai 2010)

<sup>37</sup> Betaling for hylleplass har flere former:

1. Varelinjerabatt/prisavslag per vareenhet
2. Bonus der en sum etterskuddbetales fra leverandøren til detaljisten for ulike tjenester.
3. Direkte hylleplassavgift som i større eller mindre grad er konkretisert i kjøpsavtaler eller volum/vekstbonuser.

<sup>38</sup> Konkurransetilsynet (2005). *Betaling for hylleplass. Virkninger for konkurransen i dagligvaremarkedet i Norge*. Skriftserie 2/2005.

<sup>39</sup> Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A Guide to the Literature I*: Fagerberg, J., D. C. Mowery, R. R. Nelson (Red.): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.

nivå. Dette vil i praksis være avhengig av i hvilken grad dagligvarehandel og industri samarbeider om innovasjon i tillegg til utveksling av informasjon.

Legger vi effektivitetsskolens argument om «signalisering av tro på produktet» til grunn kan industriens holdning til produktutvikling påvirkes fordi et produktutviklingsprosjekt i seg selv er en risikofylt reise. Eksempler på produktlanseringer som ikke har truffet forventningene er mange i alle bransjer. Er man imidlertid sikret begrenset konkurranse gjennom klausuler vil hylleplassavgiften kanskje øke viljen til risikofylte innovasjoner. Vi understreker at i hvilken grad innovasjon og konkurranse er sammenfallende må bli et empirisk spørsmål.

Konkurransetilsynet legger fram tre tiltak som er viktige for å redusere konkurransevidende virkninger av betaling for hylleplass. Disse tiltakene er rettet mot å fremme konkurranse på detaljistledet, motvirke markedsutestenging og ansvarliggjøring for kjedene i forhold til avtalene som fremforhandles. Et sentralt tiltak er innføring av dagligvarekjeders meldeplikt av årsavtaler med dominerende leverandører i 2006.

### *Bøndernes risiko påvirkes av vertikal integrering*

Bøndernes risiko har tradisjonelt blitt redusert gjennom samvirkeorganisering, men samvirket opplevere et økende press. Samvirket har mottaksplikt og ansvar for markedsreguleringsordningen. Organisering av et selskap som samvirke kan imidlertid gi eierne (bøndene) mangel på kontroll hvis samvirket viser tegn til å gi slipp på sitt kulturelle grunnlag og sin politiske forankring.<sup>40</sup> Økonomisk risiko rammer ikke samvirkebedriften og eierne likt. Tidligere leder av Norges Bondelag Bjarne Undheim meldte seg ut av samvirket og begynte å levere til den private produsenten Fatland i protest mot at Norturas prisdifferensiering av små og store produsenter.<sup>41</sup>

Kjedene kan i prinsippet overta funksjonen som markedsregulator. I frukt- og grøntsektoren hadde Gartnerhallen tidligere reguleringsansvaret. På grunn av Gartnerhallens kommersielle sammenbrudd i 1997 brøyt imidlertid også reguleringsssystemet sammen.<sup>42</sup> Gartnerhallen fikk aldri de samme rammevilkårene som markedsregulator som i andre bransjer.<sup>43</sup> Den viktigste forklaringen på sammenbruddet ser imidlertid ut til å være at dagligvarekjedene ønsker integrert (kontraktsbasert) produksjon som tilfredsstilte logistikk og distribusjonssystem basert på «just-in-time» prinsippet. Bama og BaRe (deleid av Norgesgruppen og REMA 1000) for eksempel nå en langsiktig avtale med Gartnerhallen om levering.

Økt markedstilpasning og i hovedsak fravær av markedsordninger kan føre til økt volumrisiko for bøndene fordi dagligvarehandelen ikke har mottaksplikt. Hvis vertikal integrering fører til høyere innovasjonstakt kan dette gi produsentene redusert prisrisiko, men dette må bli et empirisk spørsmål.

Risiko og vanskelig samspill i verdikjeden kan illustreres med Bamas satsing på nisjemarked for tomater. Eksempelen viser hvordan uenighet om risikofordeling spiller inn i forhold til norske bønders valg om å være med på et produktutviklingsprosjekt. Bama så at det utviklet seg et nisjemarked for små runde tomater i utlandet, og gikk til sine produsenter og forslo å starte produksjon av disse tomatene i Norge. Primærprodusentene ba om garantier for avsetning fordi dette var et usikkert prosjekt og noe de i utgangspunktet hadde lite kunnskap om. Bama var imidlertid ikke villig til å tilby bøndene den sikkerheten de trengte, og bøndene lot være å bli med på prosjektet. Bama tok da inn importert vare. Etterspørselen økte etter hvert som norske

---

<sup>40</sup> Borgen, S. O, P. O. Røkholt & A-C Sørensen. (2006). *Norsk landbrukssamvirke – fra forvaltning til marked. Rolle og strategier.*

<sup>41</sup> URL: <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3601648.ece>

<sup>42</sup> *En reguleringshistorisk skisse av jordbrukssektoren 1970 – 2000.*

<sup>43</sup> *En reguleringshistorisk skisse av jordbrukssektoren 1970 – 2000.*

forbrukere ble kjent med de små tomatene. Norske bønder så da at dette kunne lønne seg og begynte å produsere tomatene, men fikk ikke solgt produksjonen.

### *Dagligvarehandelen må også risiko*

Store matindustriforetak som Nortura, Tine og Orkla Brands mv. er garantister for å sikre leveranser til dagligvarekjedene over hele landet. Det kan være en volumrisiko for dagligvarehandelen å ta inn nye produkter som man ikke får solgt til forbruker. En annen risiko kan være å ta inn små leverandører med lave evt. usikre volumer. I lys av det tidligere nevnte bulkorienterte regimet og kjedeutvikling av lavprissegmentet er det nettopp mulig å tjene penger gjennom store volum til tross for lavere priser.<sup>44</sup> Små produksjonslinjer innebærer da en risiko i forhold til om produsenten evner å levere avtalte volum. I tillegg kan dagligvarekjedene få større kostnader forbundet med kvalitetskontroll og logistikk. Horisontalt samarbeid mellom dagligvareaktører kan også føre til risiko for de samarbeidende partene (for eksempel NorgesGruppens og REMA 1000s samarbeid gjennom BAMA/BARE-systemet).

### *Ny former for vertikalt samarbeid påvirker risikofordeling*

Ulike former for strategisk samarbeid og nettverk/allianser kan være nødvendig for å fordele risiko på en ny måte og evt. også redusere den totale risikoen ved innovasjon. Dette kan for eksempel gjelde små bedrifter og i de tilfeller der markedet oppfattes som ustabil. Oste-companiet er et eksempel der Tine har mulighet til å styre hvilke småskalaprodusenter som får avsetning på produksjon. Helkjedeavtaler er et eksempel på hvordan dette har vært prøvd innenfor økologisk produksjon. Her inngår aktørene fra jord til bord en forpliktende avtale om produksjon og omsetning av bestemte kvanta. Statens landbruksforvaltning gir tilskudd ved inngåelse av slike avtaler. Dagligvarekjedene tar på seg mer risiko er ved at de investerer nedover i verdikjeden i for eksempel pakkerier i frukt- og grøntsektoren. De får dermed et insentiv til å kjøpe produkter fra dette pakkeriet.

---

<sup>44</sup> Kleven K. & A. G. Steen (1996). *Kjedemakt mot industrimakt. Om endringane i norsk næringsmiddelindustri under framveksten av daglegvarekjedene*. Fafo-rapport 197.

# Virkemidler for innovasjon

I det følgende gis en oversikt over noen sentrale offentlige og private virkemidler/tiltak for innovasjon i matsektoren. Forskningsrådets tre mest sentrale programmer (Matprogrammet, Natur og næring og Havbruksprogrammet) disponerte samlet 485 millioner kroner i 2008. Det bevilges mye penger til forskning på primærnæringsleddet og primærnæringsinstituttene hadde samlede driftsinntekter på ca. 2,5 milliarder kroner. Det ser ut til å være en økende fokus på FoU og kompetansebehov fra matindustriens side.

## Forskning<sup>45</sup>

Forskningsrådet har flere programmer med relevans for verdikjeden for matproduksjon.

Matprogrammet har ansvar for den nærings- og forvaltningsrettet forskningen i hele den landbruksbaserte verdikjeden og i den marine verdikjeden, med unntak av fangst- og oppdrettsfasen. Matprogrammet hadde et disponibelt budsjett i 2008 på ca. 274 mill. kroner.

Natur og næring er rettet mot økt verdiskaping i de naturbaserte verdikjedene. Programmet er inndelt i tre hovedretninger, og av relevans for matvarekjeden er målet om kunnskapsutvikling til støtte for næringspolitikk. Her forskers det bl.a. handelspolitikk, rammebetingelser og offentligvirkemiddelbruk innen jordbruk, fiskeri, havbruk, reindrift samt skogbruk. Natur og næring hadde et disponibelt budsjett på ca. 76 mill. kroner i 2008.

Havbruksprogrammet er et av Forskningsrådets sju store programmer og er det viktigste programmet for havbruksrelatert forskning. Programmet samler aktiviteter fra tidligere havbruksprogram, og havbruksrelatert forskning fra programmet Bioteknologi i primærnæringsene. Programmet hadde et disponibelt budsjett på ca. 135 mill. kroner i 2008.

Primærnæringsinstituttene hadde samlede driftsinntekter på ca. 2,5 mrd. kroner i 2008.<sup>46</sup> Instituttens basisbevilgninger og inntekter til forvaltningsrettede oppgaver utgjorde ca. 1,1 mrd. kroner (42 %). Instituttene har ulik organisering og tilknytning til statsforvaltningen og ulik grad av samarbeid med næringsliv.

Tabell: Primærnæringsinstituttene organisasjonsform

	<b>Ordinære forvaltningsorganer</b>	<b>Forvaltningsorganer med særskilte fullmakter</b>	<b>Næringsdriven de stiftelser</b>	<b>Aksjeselskaper</b>
<b>Innenfor FKDs sektoransvar</b>	Havforskningsinstituttet NIFES			Nofima SINTEF Fiskeri og havbruk
<b>Innenfor LMDs sektoransvar</b>		Bioforsk NILF Skog og landskap Veterinærinstituttet	Bygdeforskning	

Kilde: Forskningsrådets årsrapport 2008. Delrapport for primærnæringsinstituttene

<sup>45</sup> Informasjon om forskningsprogrammene er basert på URL: <http://www.forskningsradet.no>

<sup>46</sup> Forskningsrådet (2008). *Årsrapport 2008. Delrapport for primærnæringsinstituttene.*

## Nasjonal Teknologiplattform<sup>47</sup>

Den europeiske bransjeorganisasjonen CIAA etablerte i 2005 en europeisk teknologiplattform for å sikre forskningsbasert innovasjon. Den europeiske Food for Life plattformen skal koordinere og identifiserer den europeiske næringsmiddelindustrien, og har publisert forsknings og innovasjonsutfordringer man står overfor de kommende 10–20 år. Plattformen følger opp anbefalinger mot EU-kommisjonen.

I 2008 etablerte matindustrien i Norge den Nasjonale Teknologiplattformen Food for Life som en del av den europeiske plattformen. Gjennom en samlet plattform ønsker norsk matindustri å styrke den forskningsbaserte kunnskapen i norsk næringsmiddelindustri og øke fokus på industriens FoU-behov. Plattformen skal påvirke valg av satsingsområder både i Norge og i EU gjennom en felles strategi. Industrien får samtidig økt innsikt i hva som skjer i andre land.

Plattformen kom i år (2010) ut med en egen forskningsagenda som med utgangspunkt i den europeiske FoU-strategien. Den norske strategien regnes som et tilsvar på LMDs Strategi for forskning og forskningsbasert innovasjon 2007–2012, som etterlyser tydelighet på kunnskapsbehovet i bransjen. Den norske forskningsstrategien identifiserer fem hovedsatsingsområder. Dette er Forbruker og marked, Produktkvalitet og innovasjon, Mat og helse, Mattrygghet, og Effektiv og ansvarlig matproduksjon. De tre første satsingsområdene defineres som «topplinje-innovasjon», mens de to siste karakteriseres som «bunnlinje-innovasjon».

## Kompetansetiltak

Matindustrien har behov for å øke kompetansen blant fagarbeidere og ufaglærte både i forhold til offentlig regelverk (for eksempel knyttet til hygiene, kvalitetskontroll mv.) og for økt konkurransekraft. Ifølge LMD viste en FAFO-rapport fra 2007 at 70 prosent av matindustribedriftene mener det er vanskelig eller svært vanskelig å få tak i nok fagarbeidere.<sup>48</sup>

Det har vært arbeidet systematisk med å tilegne seg kunnskap om matindustriens kompetansebehov. KIM var et pilotprosjekt for kompetansetiltak i matindustrien fra 2002 til 2006 med en ramme på 5,5 millioner bevilget fra LMD. Prosjektet hadde som hovedmålsetting å stryke kompetanseutvikling i matsektoren, samt å "styrke innsikt i de private aktørenes utfordringer som grunnlag for Mattilsynets kontroll og veiledning".<sup>49</sup> Programmet har tydeliggjort at kompetanseheving er viktig for industriens konkurransekraft og for å beholde og rekruttere arbeidskraft. Et viktig fokus var kompetansebehovene til fagarbeidere og ansatte som jobber direkte i produksjon og videre håndtering av matvareprodukter langs verdikjeden, i industri- og handelsbedrifter.<sup>50</sup> Verdikjedeperspektivet var viktig bl.a. fordi kvalitetsforringelser og svinn ofte blir synlig på andre steder i verdikjeden enn der de faktisk blir påført.

I 2010 er det etablert et nytt kompetanseprosjekt som et samarbeid mellom NHO Mat og drikke, NHO Mat og Bio, Landbrukets Arbeidsgiverforening og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund. Prosjektet skal vare i tre år, har en ramme på 16 millioner kroner, og skal styrke rekrutteringsgrunnlaget og økt innovasjon og konkurransekraft. LMD bidrar med 1,5 millioner kroner.

---

<sup>47</sup> NHO mat og drikke. URL:

<http://www.nhomatogdrikke.no/article.php/category/N&%2365533;ringspoltikk/article/Nasjonal%20teknologiplattform/?articleID=358&categoryID=195> og *Norsk strategisk forskningsagenda for næringsmiddelindustrien Food for life (2010)* tilgjengelig på URL: <http://www.f4l.no/>.

<sup>48</sup> URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/nyheter/2010/April-10/Landbruks--og-matforskning-Nytt-kompetanseprosjekt-i-matindustrien.html?id=600970>

<sup>49</sup> URL: <http://www.matfaglig.no/hensikt.htm>

<sup>50</sup> KIM sluttrapport. URL: <http://www.matfaglig.no/>