

Hvilke faktorer bidrar til suksess for nye sjømatprodukter på det norske markedet: En kvalitativ undersøkelse

Finn-Arne Egeness

Norsk fiskeindustri er en turbulent næring som stadig opplever mer eller mindre uforutsette endringer slik som økt konkurranse fra lavkostland, variasjoner i tilførsel av råstoff og krevende kunder som ønsker nye og forbedrede produkter. Over tid har det vist seg at bedrifter som ikke klarer å tilpasse seg slike endringer går konkurs. Dette har vært tydelig innen hvitfiskbransjen hvor særlig filetbedrifter har slitt som følge av hard konkurranse både i råstoffmarked og sluttmarked. Tilpassning gjennom utvikling av nye etterspurte produkter synes derfor avgjørende for at bedriftene skal kunne vedlikeholde eller forbedre sin fremtidige verdiskaping og lønnsomhet.

Produktutvikling er svært krevende og risikofylt. Studier fra andre bransjer viser at hele tre av fire nye matvareprodukter ikke lykkes i markedet, og det er estimert at 46 % av ressursene som brukes på produktutvikling er anvendt på produkter som mislykkes (Stewart-Knox *et al.*, 2003). Som om ikke dette er nok, står mange norsk fiskeindustribedrifter overfor mer eller mindre uforutsigbare variasjoner i tilgangen på villfanget fisk, et forhold som indikerer at produktutvikling i fiskeindustrien er "dobbel" vanskelig.

Til tross for viktigheten av å lykkes med produktutvikling er det utført relativt lite forskning på hvordan bedriftene best kan lykkes i sin satsing på produktutvikling. Hensikten med denne artikkelen er å framskaffe pålitelig og næringsrelevant kunnskap som kan bidra til å klarlegge og synliggjøre hvilke forhold som er kritisk for å lykkes med utviklingen av nye lønnsomme og etterspurte sjømatprodukter.

En forståelse av hvilke faktorer som bidrar til suksess for nye produkter er viktig av flere årsaker. For det første kan slik kunnskap bidra til mer målrettet utvelgelse av nye produktprosjekter og gi økt innsikt i hvordan prosjektene bør ledes og drives fram, samt hvilke kritiske forhold bedriftene bør være spesielt oppmerksom på. Innsikt om hvordan bedrifter kan lykkes med produktutvikling kan forhåpentligvis medvirke til å styrke kunnskapsgrunnlaget hos

sjømatbedriftene og deres ledelse, slik at de kan tilby nye og mer spesialiserte produkter og derigjennom bedre sin lønnsomhet og konkurranseevne.

For å skaffe innsikt i faktorer som kan bidra til økt suksess i produktutvikling har vi intervjuet 18 fiskeindustribedrifter. Intervjuene ble gjennomført med kvalitetsleder, daglig leder eller markedssjef i bedriftene. Tolv av disse bedriftene hadde hvitfisk som viktigste råstoffgrunnlag, fem hadde laks og en hadde hval. To av bedriftene benyttet også skalldyr og pelagisk fisk som viktige innsatsfaktorer. Intervjuene ble gjennomført som samtaler basert på en intervjuguide med hovedtemaer som intervjueren ønsket å dekke. Sentrale tema var hvordan lederne oppfattet sentrale begreper som "produktutvikling" og "suksess", samt hvilke produktutviklingsaktiviteter bedriftene var involvert i – og til slutt hvilke faktorer de anså som viktige for å lykkes. Under intervjuene kom det frem at detaljistleddet hadde stor betydning for suksessen til nye produkter. Det ble derfor også gjennomført intervju med butikksjefer i to av de fire store dagligvarekjedene som dominerer det norske markedet.

Studien er begrenset til det norske markedet. Et marked som er preget av god betalingsvillighet og økende etterspørsel etter sjømat av høy kvalitet (Ottesen *et al.*, 2003). En begrensning til det norske markedet gir muligheten til å lære om hvordan

norsk fiskeri- og havbruksnæring kan lykkes med videreforedlede produkter. Noe som har stor betydning i forhold til framtidige muligheter i andre markeder. Hvis et produkt ikke lykkes i Norge, er det neppe godt nok til å lykkes i andre land (Porter, 1990).

I det følgende presenteres resultatene fra intervjuene. Det første temaet som tas opp er hva bedriftene og deres ledere legger i begrepet "produktutvikling". Produktutvikling er et mye brukt begrep og det knyttes ofte til positive konsekvenser som suksess og fremgang. Men hva innebærer produktutvikling og hvilke aktiviteter faller inn under begrepet? Kan det kalles produktutvikling når en bedrift endrer på innpakningen eller hvis produksjonskostnadene reduseres? Før vi diskuterer faktorer som kan bidra til suksess i produktutvikling er det naturlig å avdekke hvordan produktutvikling oppfattes og ikke minst hvilke aktiviteter de anser som produktutvikling. På samme måte fant vi det nyttig å undersøke hvordan lederne forsto "suksess" i produktutvikling. Gjennomgang av litteratur om produktutvikling viser at suksess i produktutvikling kan ha mange dimensjoner og forstås på ulike måter. Etter at vi har rapportert hvordan lederne forstår begrepene "produktutvikling" og "suksess" rapporteres hvilke faktorer lederne trekker frem som viktige for å lykkes i produktutviklingen. Til slutt diskuteres funnene fra studien og implikasjoner trekkes frem.

Hvordan oppfattes produktutvikling?

Produktutvikling er avgjørende for å lykkes i dagens globale matvaremarked og er en sentral strategi for å skape konkurransemessige fortrinn og langsiktig finansiell suksess. Men hva legger lederne i norsk fiskeindustri i begrepet produktutvikling og ikke minst hvilke aktiviteter anser de som produktutvikling? Vi fikk blant annet følgende svar når vi undersøkte dette nærmere:

"Vi ser på produktutvikling som både nye produkter og produkter i nye innpakninger."

"Nye produkter er produktutvikling, men også forbedringer av eksisterende produkter, nye pakningstyper og ny produksjon er produktutvikling."

"Nye oppskrifter, ellers er endring i emballasje en form for produktutvikling."

"Produktutvikling er både nye produkter og endringer på de produktene vi allerede har."

"Ser vi på produktutvikling er det nye produkter. Tar du for eksempel en ferdigrett er det alt, inkludert design, salgskanaler, emballasje, resepter, produksjonsutstyr og råvarer."

"Nye oppskrifter. Det kan være produkter som kunder ønsker å få produsert som vi videreutvikler til et industriprodukt. Vi har også produkter som vi utvikler på egen hånd. Ellers er endring i emballasje en form for produktutvikling."

Disse sitatene viser tydelig at produktutvikling i norsk fiskeindustri kan klassifisere i ulike kategorier og tyder på at produktutvikling er langt mer enn å lage et helt nytt produkt som markedet ikke tidligere har sett. Slik sett er resultatene i samsvar med eksisterende forskning (Fuller, 1994; Linnemann *et al.*, 2006), som gjerne klassifiserer nye matvareprodukter i følgende åtte kategorier:

1. "Me-too produkt" er et produkt som i det vesentlige tilsvarer et annet produkt, men som er produsert av en annen bedrift, denne gruppen er den største kategorien av nye matvareprodukter.
2. Linjeforlengelse er en variant av allerede eksisterende produkter, hvor et ty-

pisk eksempel er nye smaker i en produktgruppe.

3. Reposisjonering av et eksisterende produkt er produkter som er promotert på nytt, i den hensikt å reposisjonere produktet, hvis årsak kan være økt fokus på helse, smak eller bekvemmelighet.
4. Ny form på eksisterende produkter er produkter som har endret form. Et eksempel kan være produkter som har endret form fra våt til tørrsuppe.
5. Nye oppskrifter på eksisterende produkter omfatter produkter med ny oppskrift. Grunner til dette kan være et ønske om å redusere kostnader, uregelmessig tilførsel av råstoff eller tilgang på nye produkter med bedre egenskaper.
6. Ny emballasje på eksisterende produkter, denne kategorien omhandler produkter med en ny form for emballasje. Et eksempel her er fisk pakket i modifisert atmosfære som gir forlenget holdbarhet.
7. Innovative produkter er produkter som ikke kan klassifiseres i noen av de andre kategoriene over, men som skaper merverdi for kunden.
8. Virkelig nye produkter eller kreative produkter er produkter som markedet ikke har sett tidligere.

Men flere av lederne som ble intervjuet betrakter også endringer i produksjonsmetoden som produktutvikling, noe sitatene under viser:

"... ny produksjon."

"Produktutvikling er også å endre på måten vi kommer fram til de produktene vi har."

"... nytt produksjonsutstyr."

Disse resultatene gir derfor grunnlag for å utvide Fuller (1994) sin inndeling med en ny kategori, herunder endring i produksjonsmåte for å produsere et eksisterende produkt.

Hva er suksess i produktutvikling?

Tidligere forskning omkring suksess i produktutvikling måler suksess på forskjellige måter. De mest vanlige er finansielle mål, ikke-finansielle mål og kombinasjoner av disse. Bedriftene har i stadig større grad innsett at de finansielle målene alene ikke er tilstrekkelig for å måle suksessen til nye produkter på en hensiktsmessig måte (Harmsen, 1996).

Lederne som ble intervjuet hadde få problemer med å diskutere betydningen av suksess i produktutvikling og de uttrykte at de brukte flere ulike mål på suksess. Dette indikerer at de har tenkt igjennom og utviklet en forståelse for suksess i produktutvikling, inkludert at suksess kan ha flere dimensjoner. Hvilke mål på suksess bruker norske sjømatbedrifter i produktutvikling? Følgende sitater gir oss en viss pekepinn:

"Når vi lanserer nye produkter, setter vi konkrete mål. Hvor mye vi skal selge, vi ser også på tilbakemelding fra forbruker. Budsjettmålene er også viktig."

"Vi måler suksess i form av salg. Vi setter opp et mål om salg og måler det ut i fra det. Det som er vanskelig er tidshorisonten, når du kan vente reaksjoner, noe som ofte tar mer tid enn vi har tålmodighet til."

"Vi måler suksess på tilbakemeldinger. Vi har ikke noen konkrete mål, men vi registrerer tilbakemeldingene fra markedet. Vi har lite reklamasjoner, det er et stort pluss."

"Kundetilfredsheten må være meget bra, hvis ikke får du ikke gjenkjøp. Det er kanskje det viktigste."

"Suksess er hvis vi selger som forventet. Smak, hvordan kundene opplever produktet og tilbakemeldinger er også

andre viktige mål på suksess. Publiseret i forhold til massemedia er viktig."

"Vi setter oss mål om hvilke lønnsomhetskrav vi skal ha og hvor stor omsetning vi ønsker innenfor en eller annen tidshorison. Det må være vellykket lønnsomt, det går mye på det. Vi vurderer produktutvikling som en investering."

Disse sitatene er i samsvar med tidligere funn i studier som undersøker suksess i produktutvikling (Cooper & Kleinschmidt, 1987; Crawford, 1987; Griffin & Page, 1996; Hultink & Robben, 1995). Dynamikken på konkurransearenaen i hjemmemarkedet for norsk sjømatnæring har imidlertid medført at distribusjonsgrad tidlig i produktets livssyklus blir betraktet som et viktig mål på suksess:

"Hvor høy distribusjonsgrad vi har."

"Vi traff ikke med distribusjonen, dermed fikk vi et lavere salgsvolum enn ønsket."

Valg av distribusjonsmåte er ett av de konkurransemidlene bedriftene disponerer. Men i mange tilfeller må det betraktes som en arbeidsbetingelse, noe som synes å være tilfellet i norsk dagligvarehandel, hvor vi har opplevd en sterk dreining i distribusjonen av mat og sjømat mot dagligvarekjedene over de siste 30-40 årene (Eksportutvalget for fisk, markedsplan Norge 2004-2006). Forbrukerne forventer å finne bestemte typer sjømat i bestemte typer forretninger. De er bare unntaksvis villig til å ofre tid på å søke etter produktet i andre omsetningskanaler (Framnes & Thjømmø, 2003).

Produktstrategi og innovasjonsstrategi er også med på å avgjøre hvilke suksessmål som er hensiktsmessig å benytte for å måle suksessen til nye produkter. Suksessmålene for et produkt som skaper et helt nytt marked, vil være forskjellig fra et produkt som i utgangspunktet kun er en linjeforlengelse

(Griffin & Page, 1996). På samme måte vil en bedrift som verdsetter å være først i markedet måle suksess med andre mål enn en bedrift som har til hensikt å vedlikeholde sin posisjon i markedet (Griffin & Page, 1996). Men samlet bør alle nye produkter i en bedrift på lang sikt vurderes etter finansielle mål.

Ideen til nye produkter

Ideen til nye produkter er første trinn i selve produktutviklingsprosessen. Denne studien viser at nye produkter i norsk sjømatindustri er et resultat av ideer som kommer både fra ansatte i bedriftene og eksterne kilder slik som kunder og leverandører. Men ser vi nærmere på sammenhengen mellom ideen til et nytt produkt og dets suksess, er flere av dem vi snakket med ikke i tvil om at produkter, hvor ideen kommer fra markedet, har større sannsynlighet for å bli en suksess:

"Vi kan selv være kreativ, men hvis markedet ikke er klart, kan både kostnader og arbeid være bortkastet. Et produkt skapes ofte på signal av markedet og fagfolk som jobber med mat. Vi har prøvd andre veien, men suksessen er sjeldnere da, enn når du går på hva kunden ønsker."

Produktutviklere i matvareindustrien stoler ofte på detaljistens kunder ved innsamling av markedsinformasjon (Stewart-Knox & Mitchell, 2003). Resultatene fra studien tyder på at produktutviklerne også i større grad bør involvere detaljistleddet ved utvikling av nye produkter:

"Kunden? Jeg ser ikke på forbruker som kunde, jeg ser på de som sitter i de ulike kjedene, de har ofte stor kompetanse om hva kunden vil ha, om hva som etterspørres i de ulike butikene, et slikt samarbeid kan ende ut i ett produkt det kan være et marked for."

"Forbrukerne er ikke våre kunder, vi har fire kunder, de fire store dagligvarekjedene."

Resultatene i denne studien viser tydelig at samarbeid mellom detaljist og produsent har gode forutsetninger til å ende i et vellykket nytt produkt og ble framstilt på følgende måte av en butikksjef som hadde kommet med ideen til et nytt produkt:

"Jeg savnet skikkelig klippfisk i butikken min. Jeg kunne ikke tilby kundene mine et slikt produkt. Dette fortalte jeg til en bekjent som driver innen klippfisk. Han leverer skikkelig klippfisk til meg i dag. Det er blitt en suksess. Klippfisken er kommet i alle butikkene i vår kjede i hele Midt-Norge. Så det er blitt en suksess. Her så jeg et ønske hos forbruker gjennom min kjennskap til dem, kanskje ikke så dumt likevel å være med å utvikle nye produkter. Jeg kjenner jo kundene mine godt og jeg vet hvilke produkter jeg ønsker i butikken min."

Sjømatprodusenter som ikke benyttet detaljistledet i utviklingen av nye produkter vurderte likeledes et slikt samarbeid. En bedrift uttrykte seg slik da lederen ble spurt om de ønsket å involvere detaljistledet i sterkere grad i produktutvikling:

"Det er veldig interessant at du spør om detaljistledet. Det snakker vi oftere og oftere om. Gå ut tidlig å kontakte detaljistledet, hva mener de og hvilke råd har de som kan brukes i produktutviklingen."

Dette tyder på at det kan være nyttig å involvere detaljistledet i utviklingen av nye sjømatprodukter. Årsakene til dette er først og fremst at detaljistledet kjenner sine kunder godt gjennom daglig kontakt, slik at de vet hva kunden ønsker og de vet naturligvis hvilke produkter de selv ønsker å tilby. Ved å bruke detaljistledet i produktutviklingen får sjømatprodusentene kunn-

skap om både forbruker og detaljistledet. Slik sett kan det virke fordelaktig å tilnærme seg aktører nedstrøms i verdikjeden når ideer til nye produkter skal klekkes ut. Men resultatene tyder også på at det er avgjørende at partene har en god dialog og kjenner hverandre:

"Problemet sånn generelt er hvis dialogen ikke har fungert, eller hvis produsentene ikke blir hørt. Da er det større sannsynligheten for at produktet ikke blir vellykket."

Konkurransemessige produktfortrinn

Et verdifullt produkt for kunden er nødvendigvis ikke en kilde til fortrinn, dersom det er mange produkter som tilbyr de samme fordelene (Barney, 2002). I dagligvarehandelen er konkurransen stor. Her er det særdeles viktig å utvikle nye produkter som tilfører kunden verdi på en ny og unik måte (Redmond, 1995). Informantene ble spurt hvilke konkurransemessige fortrinn produktene deres hadde. Her er noen av svarene vi fikk:

"Det viktigste konkurransefortrinnet er bekvemmelighet. Vi selger på bekvemmelighet og god smak. Produktet er i samsvar med de trendene vi finner i markedet. Folk vil spise mer fisk. Men de oppfatter det som tungvint. Her får du et enkelt produkt som også er fisk."

"Smak er helt klart det viktigste."

"Vi jobber med enkle løsninger for kunden. Det viktigste er at det er tilrettelagt. Det er enkelt å tilberede og det følger med oppskrifter. Det er bekvemmelig."

"Den viktigste egenskapen når det gjelder mat er kort tilberedningstid. Tid rundt matproduksjon er viktig."

Sitatene over viser at vi finner ulike konkurransemessige fortrinn hos sjømat. De viktigste er bekvemmelighet, helsemessige gevinster og smak. Det ser ut til at jo flere konkurransemessige fortrinn et produkt tilbyr jo større er sannsynligheten for suksess. En av informantene oppsummerte i korte trekk hvordan et vellykket produkt bør være:

"Hvis du klarer å produsere et produkt som gjør at kunden sparer penger eller tid har du lyktes. Hvis kunden ikke ser noen fordeler med å kjøpe produktet blir ting vanskelig."

Men resultatene viser at det er nødvendig å se hele produktet under ett:

"Hvis det ikke smaker godt, hjelper det ikke at det er lettvint."

Detaljstleddet var i stor grad opptatt av at de konkurransemessige fortrinnene er uttrykt i økonomisk fortjeneste for kunde. Noe sitatet under illustrerer:

"Det er nødt til å være en sammenheng mellom kvalitet og pris, hvis kunden føler seg lurt vil han ikke kjøpe produktet igjen. Koster produktet 10 kroner skal kunden føle det er verdt 10 kroner, koster produktet 100 kroner skal kunden føle det er verdt 100 kroner."

Men også detaljstleddet så det som nødvendig at de konkurransemessige produktfortrinnene var flere:

"Smak er også viktig, et produkt selger på smak og pris. Hele byen snakker om produktet som jeg har i mitt sortiment, det er best og billigst."

Konkurranseintensitet

Porter (1980) beskriver konkurranseintensiteten i en bransje ved hjelp av de fem kon-

kurranskreftene: leverandørers forhandlingsmakt, kunders forhandlingsmakt, konkurrenters styrke, trussel fra substitutter og trussel fra nye aktører eller inntrengere. Konkurransesituasjonen for norske sjømatprodusenter er krevende. Råstoffleverandørene av vill fisk i Norge står sterkt på grunn av råfiskloven og deltakerloven. Konsolideringen i havbruksnæringen har ført til færre og større aktører i oppdrettsnæringen. Kundene til sjømatprodusentene på det norske markedet er i hovedsak dagligvarekjedene. De siste årene har vi sett en konsolidering i dagligvarehandelen. I dag er fire dagligvarekjeder nærmest totalt dominerende på det norske markedet. Selv om tyske Lidl fikk stor oppmerksomhet når kjeden kom inn på det norske markedet høsten 2004, har de i dag under to prosent av det norske dagligvaremarkedet (Hvem er hvem i nordisk dagligvarehandel 2005). Detaljistleddet vet også å utnytte sin situasjon:

"Vi må møte kjedene på deres forventninger, hvis ikke kommer vi i hvert fall ikke inn."

"Kjeden har for mye makt, mange forbrukere ønsker våre produkter, de ringer til og med. Men når vi ikke kommer inn landsdekkende og ikke får den ønskede distribusjonen blir det vanskelig."

"Kjedene er utålmodig, de ønsker å få resultater med en gang."

"Årsaken til at produktet ikke har lyktes er at vi ikke har kommet inn i dagligvarekjedene. Produktet er godt mottatt av konsument, men vi har ikke ressurser til å komme inn, vi har for lite ressurser. Det er vanskelig både regionalt og på landsbasis. De kan kun ta inn noen få produkter regionalt, dermed blir det vanskelig å komme inn. Vi har kommet inn i en dagligvarekjede i deler av Nord-Norge. Vi trodde det skulle bli bra, men vi er ikke prioritert av butikken,

dermed gikk det ikke som forventet. Problemene våre er ressurser, vi trenger oppfølging i butikk. Noen må plassere varene og ta i retur og ha den oppfølgingen hver eneste dag i butikken. Vi har ingen grossister som vil ta denne jobben. Vi har ikke råd til å betale for dette."

Her ser vi at kundene er sterke i forhold til sine leverandører. Når kundene er sterke, vil de kunne presse prisene og derved presse sine leverandørers lønnsomhet (Nes & Biong, 2003). Resultatene i denne studien viser at kjedene bruker nettopp sin styrke til å presse prisene. Et forhold som både de som videreforedler vill fisk og oppdrettsfisk står ovenfor:

"Prisen varierer voldsomt i løpet av året, i år har det har vært en forferdelig variasjon. Det er klart at når du driver med videreforedling, er det ikke noe positivt. Kundene er ikke villig til å betale noe mer, de er ikke villig til å være med å dele kostnaden med endring i prisbildet. Vi tar mye av risikoen på endring i prisen på laks, på grunn av at produktet koster mer inn, og det går forholdsvis lang tid før vi kan få inn de kronene i produksjonen."

"Noe som er vanskelig er prisendringer, både toppene og bunnen er vanskelig, men dette har med auksjoner og etterspørsel å gjøre. Men vi kan gjøre en god handel når prisen faller, men det er ikke gunstig for noen."

Resultatene i studien gir ikke noe klart svar på om råfiskloven gir leverandørene av vill fisk bedre forhandlingsmakt. Men sitatet under kan tyde på at konsolideringen i havbruksnæringen er med på å bedre forhandlingsmakten til leverandørene av oppdrettsfisk:

"Vi har en turbulent tid på grunn av konsolideringen i oppdrettsbransjen. De er i ferd med å styre næringen."

Redmond (1995) argumenterer for at konkurranse påvirker suksessen til nye matvareprodukter. Kjernen i argumentasjonen er at markedet har en begrenset bærekapasitet. Etter en vellykket produktintroduksjon kommer ofte andre bedrifter med et produkt som i det vesentlige tilsvarende eksisterende produkter. Dermed skaper samspillet mellom bærekapasitet, konkurranse og konkurransemessige produktfortrinn, markedsforhold som er gunstig i begynnelsen, men som blir mer og mer ugjestmilde etter som antall produkter i markedet øker. Funnene i studien er i samsvar med Redmond (1995):

"Det er ikke plass til så mange, kommer vi som nummer tre kan det være for sent. Kommer du som nummer to har den første allerede tatt førsteplassen. Vi må da kjempe om resten av kundene."

En slik uttalelse gjør det relevant å se i retning av tidsbasert konkurranse. Zirger & Hartley (1994) argumenterer for at hurtig utvikling av nye produkter er avgjørende for suksess. Dette blir bekreftet i denne studien:

"Ofte er det slik når mange produserer ferdigvarer. Selger du et produkt som andre kan produsere, går det ikke lang tid før konkurrentene kommer med noe lignende. Dessverre er det slik, det kan påvirke prisbildet, men dette tar ofte et år. Du har et år du er alene. Da kan du oppnå en bedre pris."

"Konkurransen i markedet er slik at for oss gjelder det å være først."

Resultatene viser at det er avgjørende å komme først i markedet med nye produkter som gir kunden klare konkurransemessige fortrinn. Men produktutvikling er en mod-

ningsprosess. Hvor det er viktig at bedriftene evner å finne en balansegang mellom det å være først i markedet, og at produktutvikling er en modningssak:

"Ikke ha det travelt i fasen produktutvikling, ofte har store kunder en deadline, hvor de skal ha et produkt ut på markedet, går det litt for fort går det ut over alt fra utseende, emballasje, til sluttproduktet i verste fall."

"Produktutvikling tar alltid lengre tid enn du tror. Produktutvikling er en modningssak. Ofte går det dårligere når vi har det travelt. Vi har takket nei til prosjekter som krever kort utviklingstid. Tidspress er ikke alltid bra."

Råstoff

I utviklingen av nye sjømatprodukter er råstoff en sentral faktor fordi bedriftene, for å produsere produkter som tilfredsstiller kundens krav og ønsker, må være i stand til å sikre seg nødvendig mengde råstoff av ønsket kvalitet. Usikkerhet i tilførselen av råstoff er sett på som den viktigste kilden til ustabilitet i videreforedlingsindustrien (Ottesen & Grønhaug, 2003). Hvordan casebedriftene opplevde tilgangen på vilt råstoff kom blant annet til uttrykk som:

"Det negative med fisk som råstoff er den usikre råstofftilgangen, spesielt med tanke på volum."

"Det er klart vi er avhengig av at det er fiskebåter som går ut og fisker. Det som er problemet er å få fiskerne til å fiske fisken vi har behov for. Det er ikke et jevnt fiske som foregår hele året, i noen perioder er det lite fisk, i andre perioder er det mye fisk. I enkelte måneder får vi ikke tak i den langten og brosmen vi ønsker, for linebåtene er på torskfiske."

"Tilgangen på fisk synes jeg er stabil, så det er ikke noe sånt problem."

"Utfordringen framover ligger på kvoter, hvilken tilgang du får, vi ser at i perioder er det absolutt en utfordring å få tak i riktig råstoff."

Disse sitatene illustrerer at bedriftene opplever ustabil tilgang på vilt råstoff, men likevel ser det ut til at de fleste klarer å leve med den usikkerheten som varierende tilgang på råstoff representerer. En strategi er å benytte frossent råstoff som innsatsfaktor, slik unngår flere av bedriftene i studien problemer med sesongvariasjoner i fiskerierne. Noe sitatet under tydelig viser:

"Tilgang på råstoff er et mindre problem nå enn tidligere. Da kunne vi kun benytte fersk fisk. Nå har vi lært oss å benytte frossen fisk, da er problemet mindre, det er ikke noe problem i dag."

De bedriftene som arbeider med ferskt råstoff har naturligvis ikke denne muligheten, men her kan levende lagring av fisk være en løsning (se Dreyer, *et al.* 2006). Selv om de fleste ser ut til å kunne leve med en varierende tilgang på vilt råstoff, er varierende kvalitet på innsatsfaktorene en større utfordring:

"Når det gjelder tunfisk er ikke årstidsvariasjoner noe problem. På andre råvarer kan vi ha årstidsvariasjoner. Makrell er for eksempel veldig krevende. Det er ting som kompliserer."

"Den varierer litt i løpet av året avhengig av hva fisken beiter på, men stort sett har vi jevnt over god kvalitet på råstoffet."

"Kvaliteten er også en utfordring, det å få en god nok kvalitet."

"Kvaliteten er en utfordring, den varierer alltid."

Utfordringen med varierende kvalitet blir ennå tydeligere når vi ser hvilke krav sjømatprodusentene og detaljistleddet stiller:

"Når du kjøper vårt produkt skal du vite hva du får. Dermed er det utfordrende å skaffe råstoff som holder stabil kvalitet hele året. Utfordringen er å finne en forutsigbar kvalitet."

"Jeg må kunne tilby kundene de produktene de ønsker, men produktet må være tilgjengelig hele året, hvis ikke vil ikke jeg ha det. Det bør også ha samme kvalitet hele året."

Disse sitatene viser tydelig at det er krevende å utvikle nye sjømatprodukter, sammenlignet med andre industrier hvor kvaliteten på innsatsfaktorene ikke varierer på samme måte i løpet av året. Årsaken til at varierende kvalitet er en kritisk suksessfaktor er kravene til sjømatprodusentene, detaljistleddet og forbruker. Men det er ikke bare bedrifter som benytter vill fisk i sin produksjon som har utfordringer knyttet til fisk som råstoff, dimensjonen er også krevende med oppdrettslaks som innsatsfaktor. Våre resultater tyder på at volum og tilgang ikke er en kritisk suksessfaktor for de som videreforedler oppdrettsfisk, andre forhold går igjen her. Flere av produsentene trekker fram høyt fettinnhold og fargen på fisken som en utfordring:

"Kvaliteten på laks er generelt dårlig, den er blitt så feit. Det er ting som er utfordrende, det er et kjempeproblem."

"Fettinnholdet er et problem hele året, på grunn av politikken i norsk oppdrettsnæring."

"Fargen er også et problem, de bruker fôr... de bruker fôr som gir den billigste laksen, det går ut over kvaliteten. De konkurrerer om å lage den billigste fisken."

Videre er det interessant å merke seg at andre forhold som ikke direkte kan tilskrives råstoffet er en utfordring for de som videreforedler laks:

"Kvaliteten – den varierer veldig mye. Det som er hovedproblemet hos de aller fleste slakteriene er utbløggingen, og det viser seg gjerne ikke før fisken er ferdig røykt, da kommer det fram. Årsaken til dette er antageligvis at det skal gå fort, det er hele tiden snakk om kvantum, kvantum, kvantum, kvantum. Det skal gå så fort som mulig, og så får ikke fisken blø godt nok ut. De ser det ikke, de tror gjerne at den er bra, de ser det ikke. Vi ser det heller ikke, vi ser det ikke før den er ferdig røykt."

Holdbarheten

I motsetning til kjøtt, hvor det er små forskjeller mellom holdbarheten hos de ulike dyreartene, er det store forskjeller på holdbarheten til fersk sjømat. Holdbarheten til sjømat kan forlenges ved konservering og det eksisterer i dag en rekke teknikker for dette. Hvilken konserveringsmetode som benyttes avgjør holdbarheten på produktet, en holdbarhet som kan variere fra noen dager til flere år. Hvordan holdbarheten påvirker suksessen til nye sjømatprodukter kom til uttrykk som:

"Holdbarheten er utfordringen med fisk som råstoff."

"Vi har fire måneders holdbarhet. Det gir to måneders eksponeringstid i butikk. Den korteste holdbarheten vi har er seks uker, noe under det er det vanskelig å håndtere."

"Detaljistleddet tar alltid det produktet som har lengst holdbarhet."

"Holdbarheten er en utfordring, den er sterkt begrenset, på grunn av lite tilsetningsstoffer, det gir liten ekspo-

neringstid. De små butikkene kan ikke få produkter med kort holdbarhet."

"Holdbarheten krever mye oppfølging. Detaljistledet hadde prøvd produktet før, men så gikk det ut på dato og de fikk ikke retur. Så det går nok like mye på holdbarheten som på oppfattelsen av produktet. Kjøpmannen er ikke alltid villig til å ta risikoen. Det er mye mer krevende med ferskvarer enn med frosne varer."

Disse sitatene viser at holdbarheten først og fremst påvirker suksessen til nye sjømatprodukter indirekte, ved at lang holdbarhet gjør det enklere å få innpass i detaljistledet i norsk dagligvarehandel. For å lykkes med produktutvikling i norsk sjømatindustri er det avgjørende å tilby et produkt som har en slik holdbarhet at detaljistledet ønsker produktet i butikken. Noe uttalelsene til en av butikksefene tydelig viser:

"Det er klart det er viktig med eksponeringstid, noe mindre enn en uke blir vanskelig. Men vi har kjøttdeig som er holdbar i kun 5 dager. Men jeg er ikke villig til å ta på meg en stor risiko, jeg må være sikker på at jeg får solgt produktene, marginene er små."

Noen generell regel om hvor lang holdbarhet et produkt bør ha er vanskelig å komme fram til. Den er avhengig av hvor stort kundegrunnlaget til butikken er og hvor populært produktet er:

"Det er nok noe med forskjell på by og land. Vi er inne i de store butikkene med stort kundegrunnlag."

Det er interessant å registrere at kort holdbarhet er en større utfordring på mindre steder enn i byene. Uttalelsene over impliserer at norske bedriftene bør satse på ulike produkter avhengig av hvor i landet og i hvilke butikker de skal være tilgjengelig. Uten innpass i detaljistledet blir suksess vanskelig.

Diskusjon

Formålet med denne studien er å bidra til økt forståelse av hva suksess i produktutvikling er og over hvilke faktorer som påvirker suksessen til nye sjømatprodukter på det norske markedet. Hva er de mest sentrale funnene og hvilke implikasjoner har de?

Begrepet produktutvikling oppfattes som mer enn bare å levere et produkt som er nytt for kunden, og er slik sett i samsvar med eksisterende forskning på området (Fuller, 1994). Undersøkelsen har fanget opp en kategori av nye produkter som ikke tidligere er redegjort for i teoretiske modeller, nemlig at ledere i fiskerinæringen betrakter endring i produksjonsteknologi som produktutvikling.

Når det gjelder definisjoner på suksess i produktutvikling, er funnene i denne studien i samsvar med tidligere forskning på området (se Crawford, 1987), men studien har i tillegg avdekket to nye mål på suksess i produktutvikling. Det første suksessmålet er (høy) grad av distribusjon til dagligvarekjedene tidlig i produktets livssyklus. Begrunnelsen lederne gir er selve dynamikken på konkurransearenaen, hvor handelen av mat og sjømat i stadig større grad har blitt dreid mot dagligvarekjedene de siste årene (se også Eksportutvalget for fisk, markedsplan Norge 2004-2006). Forbrukerne forventer også å finne bestemte typer varer i butikken hvor de handler til daglig og er bare unntaksvis villig til å ofre tid på å søke etter produktet i andre omsetningskanaler (Framnes & Thjømøe, 2003). Dermed er høy distribusjonsgrad tidlig i produktets livssyklus avgjørende for å lykkes.

Det andre målet på suksess i produktutvikling som ble rapportert av lederne i denne studien er om det er samsvar mellom det produktet bedriften leverer og det produktet de i utgangspunktet ønsket å levere. Suksessfulle nye produkter er ofte resultat av god forståelse av kundenes behov, ønsker og preferanse (Stewart-Knox & Mitchell, 2003). En slik forståelse er imidlertid til liten hjelp hvis bedriften ikke evner å om-

sette forståelsen til et fysisk produkt som er tilgjengelig for kunden.

Rogers (1995) redegjør for viktigheten av konkurransemessige produktfortrinn. Et interessant funn i denne studien er at det blir ansett som avgjørende å tilby forbruker et produkt med flere og sammensatte fortrinn. Hvor de viktigste fortrinnene ser ut til å være bekvemmelighet, smak, sunnhet, pris og lav kompleksitet. Her er det viktig å se hele produktet under ett, det hjelper ikke at produktet er både sunt og rimelig, hvis det ikke smaker godt. Resultatene indikerer også at det lønner seg å være først i markedet med nye produkter. Det tar gjerne ett år før konkurrentene har klart å kopiere et vellykket produkt. I denne perioden er det mulig å tjene gode penger og å sikre seg trofaste kunder. På dette punktet er lederne i samsvar med faglitteratur om såkalte "first mover advantages" (se Lieberman & Montgomery, 1988) Men tidsdimensjonen må sees i sammenheng med det faktum at produktutvikling er en modningsprosess, hvor stort tidspress kan gå ut over sluttproduktet.

Konkurranseintensiteten for videreforedlingsbedriftene er stor. Først og fremst på grunn av kundenes forhandlingsstyrke, og da særlig de fire store dagligvarekjedene. Konsolideringen i havbruksnæringen har også gitt leverandørene av oppdrettslaks økt forhandlingsstyrke i forhold til videreforedlingsbedriftene som benytter laks som innsatsfaktor. Studien gir intet grunnlag for å hevde at råfiskloven gir flåteleddet økt forhandlingsstyrke i forhold til industrien på land.

Tilgangen på vill fisk varierer i løpet av året. Mange bedrifter har tilpasset seg dette forholdet ved å bruke frossent råstoff i sin produksjon. De som er avhengig av fersk råstoff har naturligvis ikke denne muligheten, men her kan levendelagring av fisk være et alternativ (Dreyer *et al.*, 2006). En annen og kanskje større utfordring med fisk som innsatsfaktor er den varierende kvaliteten i løpet av året. Biologiske forhold gjør at kvaliteten på fisk varierer. Men både detaljistleddet og forbruker forventer at produktene er tilgjengelig hele året med samme kvalitet. Dermed blir varierende kvalitet en utfordring for videreforedlingsindustrien. Fokuset på produksjonskostnader i havbruksnæringen har også skapt utfordringer for de som videreforedler laks. Først og fremst i form av høyt fettinnhold og dårlig farge på fisken, mens også på grunn av dårlig utbløgging hos slakteriene.

Den korte holdbarheten på fersk sjømat gjør at det kan være krevende å få innpass i detaljistleddet. Dermed er det avgjørende å tilby ett produkt som har en slik holdbarhet at detaljistleddet ønsker produktet. Hvor lang (eller kort) holdbarhet som er akseptabelt er avhengig av både kundegrunnlaget til butikken og hvor populært produktet er. Dette impliserer at sjømatprodusentene bør tilby ulike produkter til ulike butikker, avhengig av kundegrunnlaget og størrelsen på de aktuelle butikkene.



Referanser

- Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2. utg. New Jersey: Pearson Education.
- Cooper, R.G. & E.J. Kleinschmidt (1987). New products: What separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*, **4**: 3, pp. 169-184.
- Crawford, M.C. (1987). New product failure rates. A reprise. *Research Management*, pp. 20-25.
- Dagligvarehandelen (2005). Hvem er hvem i nordisk dagligvarehandel 2005 (2). [Online] Tilgjengelig fra: <http://www.pht.no/prosjekt/dvh/prosjekt/dvh/forward/> [Hentet 09.01 2006].
- Dreyer, B., B.H. Nøstvold, M. Heide, K.Ø. Midling & L. Akse (2006). Fangstbasert akvakultur, status, barrierer og potensiale. Rapport nr. 19/2006, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Ekspertutvalget for fisk. (2004). Markedsplan Norge, 2004-2006 [online]. Tilgjengelig fra: <http://godfisk.no/binary?id=25418download=true> [Hentet 01.02 2006]

- Fuller, G.W. (1994). *New food product development: From concept to marketplace*. Montral: G.W. Fuller Associates
- Framnes, R. & H.M. Thjømmøe (2003). *Markedsføringsledelse*, 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Griffin, A. & A.L. Page (1996). PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, **13**, pp. 283-308.
- Harmsen, H. (1996) *Successfaktorer i produktutvikling og deres implementering i mellomstore fødevarevirksomheter*. Ph. d. Afhandling. The Aarhus School of Business.
- Hultink, E.J. & H.S.J. Robben (1995). Measuring new product success: The difference that time perspective makes. *Journal of Product Innovation Management*, **12**: 5, pp. 392-405.
- Lieberman, M.B. & D.B. Montgomery (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, **9**, pp.41-58.
- Linnemann, A.R., M. Benner, R. Verkerk & M.A.J.S. van Boekel (2006). Consumer-driven food product development. *Trends in Food Science & Technology*, **17**, pp. 184-190.
- Maidique, M.A. & B.J. Zirger (1985). The new product learning cycle. *Research Policy*, **14**, pp. 299-313.
- Nes, E.B. & H. Biong (2003). Markedsføring på bedriftsmarkedet. Industri, tjenesteyting og offentlig virksomhet. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2003). Primary Uncertainty in the Seafood Industry: An Expletory Study of How Processing Firms Cope. *Marine Resource Economics*, **18**, pp. 363-371.
- Ottesen, G.G., S.A. Rånes, K. Grønhaug & B. Gray (2005). Produktutvikling i fiskebutikker gjennom interaksjoner med forbrukere. *Økonomisk Fiskeriforskning*, **15**, pp. 1-6.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillian Press.
- Redmond, W. (1995). An ecological perspective on new product development failure: the effects of competing overcrowding. *Journal of Product Innovation Management*, **12**, pp. 200-213.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4. utg. New York: The Free Press.
- Stewart-Knox, B. & P. Mitchell (2003). What separates the winners from the losers in new food product development. *Trends in Food Science & Technology*, **14**:1-2, pp. 58-64
- Zirger, B.J. & J.L. Hartley (1994). A conceptual model of product development cycle time. *Journal of engineering and technology management*, **11**, pp. 229-251.