

Produktutvikling i fiskebutikker gjennom interaksjon med forbrukere

Geir Grundvåg Ottesen, Stein Arne Rånes, Kjell Grønhaug¹⁾ og Brendan Gray²⁾

Det norske markedet for sjømat har tradisjonelt blitt viet relativt liten oppmerksomhet fra norsk sjømatindustri. En viktig årsak til dette er at de største og viktigste markedene befinner seg utenfor landets grenser. De siste årene har imidlertid stadig flere bedrifter rettet oppmerksomheten mot ferske bearbejdede produkter for hjemmemarkedet. På denne måten forsøker de å realisere de mulighetene som synes å ligge i et hjemmemarked som i dag er preget av god betalingsvillighet og økende etterspørsel etter sjømatprodukter av høy kvalitet. Produktutvikling er imidlertid krevende og risikofylt. Forskning fra en rekke ulike industrier viser at mer enn 50 % av nye produkter mislykkes (Power, 1993). En viktig årsak til dette er at produktene har vært fundamentert på feilaktige antagelser og forventninger om fremtidig etterspørsel og inntjening, samtidig som produktutvikling ofte innebærer store og mer eller mindre irreversible investeringer i ny teknologi.

Hvordan fiskeindustribedrifter best kan lykkes i sin produktutvikling har i liten grad vært undersøkt gjennom systematiske studier. Men inngående kunnskap om forbrukernes behov og ønsker er vanligvis ansett som et av de viktigste suksesskriteriene for suksessfull utvikling av nye produkter. Hvordan og i hvilken grad bedriftene forsøker å tilegne seg kunnskap om sine kunder både når det gjelder bedriftsmarkeder og i sluttmarkedet vil variere. Men det er vel etablert innen faglitteraturen om markedsorientering at det og lære om og forstå kunder er svært vanskelig, spesielt i markeder hvor kundenes preferanser og behov er forskjellige og endrer seg over tid.

I denne artikkelen har vi valgt å se nærmere på hvordan en type sjømatbedrift, nemlig fiskebutikker, forsøker å lære om forbrukernes ønsker og behov og å utvikle nye etterspurte sjømatprodukter. Det er flere grunner til dette fokuset. For det første har fiskebutikkene svært hyppig kontakt med forbrukerne. De har derfor i prinsippet svært god anledning til å få feedback og til å lære om kundenes ønsker og behov slik at de kan skape etterspurte produkter. Fordi produktutviklingen hos fiskebutikkene vanligvis skjer bak fiskedisken i liten skala og med relativt lave kostnader vil de hurtig kunne endre sine produktkonsepter (og om nødvendig avbryte utviklingen av nye produkter som ikke slår an). Fiskebutikkene kan derfor på mange måter sees på som små

laboratorier hvor nye produkter kan skapes og testes ut i småskala basert på hurtig tilbakemeldinger fra kunder. Dette står i sterk kontrast til større produksjonsbedrifter hvor produktutviklingsprosjekter gjerne planlegges nøye og skjer over lang tid med betydelige investeringer og høy risiko.

Til tross for at fiskebutikkene gjennom sin fleksibilitet og nærhet til forbrukerne bør ha gode forutsetninger for å lykkes med sin produktutvikling kan det likevel være forhold som kan bidra til at læring om og fra forbruker kan være vanskelig. For det første er ikke hyppig kontakt med en stor mengde forbrukere ensbetydende med at fiskebutikkene lærer mye om sine kunder og får nyttige tilbakemeldinger på sine produkter. En stor mengde kunder kan nemlig føre til at betjening i fiskebutikken har liten tid til å snakke med hver enkelt for på den måten å fange opp hva de ønsker. Mange kunder betyr også at det ikke er mulig til å bli kjent med alle. Dette er et viktig punkt fordi det å kjenne hverandre er en viktig forutsetning for at kundene skal være villig til å dele sine synspunkter og ønsker og behov når det gjelder sjømat. Et sentralt spørsmål er derfor om det i det hele tatt er mulig for fiskebutikkene å lære fra en kontinuerlig strøm av forbrukere som skynder seg forbi? Og, siden tiden er knapp og det ikke er mulig å bli kjent med alle kundene, hvem skal betjeningen velge å bruke tid på og prøve å lære fra? Et annet viktig forhold

er at i en travel hverdag hvor handlende forbrukere har dårlig tid og gjerne er sliten etter en lang dag på jobben er det langt fra gitt at de er villig og motivert til å fortelle om sine ønsker og behov. Kan fiskebutikkene gjøre noe for å motivere kundene til å gi tilbakemeldinger og fortelle om sine preferanser for sjømat?

For å forsøke å besvare disse spørsmålene, som i liten grad har blitt belyst i tidligere studier, har vi valgt å studere to fiskebutikker inngående. Disse ble valgt fordi de driver aktivt og målbevisst med utvikling av nye sjømatprodukter. Gjennom direkte observasjon og intervjuer med bedriftslederne, har vi forsøkt å få innsyn i hvordan de forsøker å lære fra kundene, og med bakgrunn i det utvikle nye produkter. Det må understrekes at en studie av to bedrifter ikke er egnet til å generalisere våre funn til å gjelde for alle fiskebutikker. Men vi anser en slik småskala studie som et nyttig første skritt for å besvare spørsmålene vi har stilt ovenfor. I det følgende presenterer og diskuterer vi våre resultater.

Resultater

For å besvare våre forskningsspørsmål starter vi med å beskrive interaksjonen mellom betjeningen i fiskebutikkene og kundene. Deretter ser vi nærmere på hvilke produkter som tilbys, inkludert hvordan de utvikles.

Sentrale aspekter ved interaksjonen

De to fiskebutikkene, som vi har valgt å kalle Alfa og Beta, har et stort antall kunder. Beta's leder anslo antallet kunder til om lag 1.600-1.700 i uken. Siden vel halvparten av disse kommer fredag og lørdag har de på disse dagene ekstra personale i disken.

Våre funn viser at interaksjonen med kundene arter seg svært forskjellig. Noen ganger er interaksjonen veldig kort, som for eksempel: Kunden: "Jeg vil gjerne ha cirka 300 gram torskefilet" – Betjeningen: "Vær-sågod – det blir 35 kroner". Andre ganger

varer kontakten mye lengre, for eksempel når kundene spør om råd til tilberedning. Et interessant aspekt ved disse interaksjonene er selve dialogen. Som vi vil diskutere mer inngående senere var dialogen i noen tilfeller både kreativ og løsningsorientert, som for eksempel hjelp til å komponere en helhetlig matopplevelse for kunden. Videre hadde interaksjonen også en slik form at den kunne bidra til å underholde, stimulere og motivere både kunden som ble betjent og de som ventet i køen. Som lederen av Beta uttrykte det:

"Noen ganger hvis det står tre kunder og venter mens vi ekspederer en kunde så oppdager vi at de hører etter på hva vi anbefaler til kunden – erfaringene våre er at de ventende kundene ofte vil ha det samme når det blir deres tur. Så i denne jobben bør en ikke være fåmælt – vi må snakke så folk hører oss. Det er også en form for underholdning som bidrar til at de kundene som står i kø ikke føler at ventetiden blir så lang."

I tillegg til at slike dialoger kan bidra til en mer effektiv betjening av kunder kan den også tjene til å redusere negative effekter på kundenes tilfredshet av det å måtte vente lenge (Taylor & Claxton, 1994).

Vi fant også at betjeningen vektla å informere og veilede kundene. Den ene bedriftslederen ga uttrykk for et stort behov for å lære kundene hvordan de skulle transportere, lagre, klargjøre og tilberede sjømat for på den måten å kunne skape gode matopplevelser hjemme.

Innledningsvis antok vi at det – på grunn av mange kunder og liten tid til hver av dem – ville kunne være vanskelig for fiskebutikker å lære av sine kunder. Våre funn indikerer imidlertid at bedriftene gjennom interaksjonen over disken kan få bedre kjennskap til den enkelte kunde, inkludert verdifull kunnskap om deres behov og preferanser. Vi fant også at dette vektlegges sterkt av begge bedriftene. På samme måte kan kundene gjennom dialogen med betje-

ningen bli bedre kjent med disse og få oversikt over hvilke råd de er i stand til å tilby. Dette kan bidra til positive relasjoner mellom betjeningen og individuelle kunder (Price & Arnould, 1999) og øke kundenes lojalitet (Reynolds & Arnold, 2000).

Produktet

Selv om fiskehandlerne i utgangspunktet selger konkrete produkter som fersk torskefilet og laksekoteletter, så tilbyr de også langt mer enn det. Lederen av Alfa uttrykte det slik:

"Enkelte er ikke bare her for å kjøpe et konkret fiskeprodukt, men snarere en komplett oppskrift på et måltid tilpasset bestemte anledninger som inkluderer alt av tilbehør, tilberedning, og hvilke viner som passer til. Enkelte vil sågar ha råd om hvordan en dekker og pynter bordet. Så vi driver ikke bare å produsere og selger fiskeprodukter, men derimot driver vi i stadig større grad med å utvikle matopplevelser".

Ifølge de to bedriftslederne var så mye som 50 til 70 prosent av kundene usikre på hva de ønsket når de kom til fiskedisken. Disse kundene var ofte svært interessert i å diskutere muligheter og å få råd og anbefalinger. Dialogen som oppsto resulterte ofte i at betjeningen og kunden utviklet en "matopplevelse" sammen. Dette er svært interessant og impliserer at det over disken fant sted en kontinuerlig utvikling og utforming av mer eller mindre skreddersydde løsninger eller matopplevelser tilpasset den enkelte forbruker. I neste avsnitt ser vi nærmere på hvordan.

Fordi kundene spiller til dels svært ulike roller i utviklingen av "fysiske produkter" slik som hvalskinke eller bacalao og det utvidede produktet "matopplevelser" vil vi i de to neste avsnittene diskutere hvordan disse to produktkategoriene utvikles, inkludert hvordan kundene trekkes inn og bidrar i produktutviklingen.

Utvikling av det fysiske produktet

Våre intervjuer indikerer at både Alfa og Beta legger ned en betydelig innsats for å få tilbakemeldinger fra sine kunder som kan utnyttes i produktutviklingen. Til dette formålet bruker bedriftene en rekke ulike strategier for å involvere kundene.

I følge begge lederne er en tett dialog med kundene svært nyttig i produktutviklingen. For å oppnå dette oppmuntres kundene aktivt til å gi tilbakemeldinger på de produktene de har kjøpt og prøvd. Dette har en "dobbel" effekt siden kunder som kommer med tilbakemeldinger vanligvis også kjøper noe når de returnerer. En annen viktig metode er å tilby smaksprøver. Mens dette gir muligheten til å få oppmerksomheten om nye, eller eksisterende tilbud, oppmuntrer det også kundene til å gi mer konkret og umiddelbare tilbakemeldinger. Denne metoden gir også fiskehandlerne en bedre anledning til å diskutere ulike aspekter ved spesifikke produkter direkte med kundene. Lederne fortalte at de av kundene som virkelig var opptatt av sjømat ofte var både interessert og villige til å engasjere seg i lengre diskusjoner omkring smaksprøvene.

Men fordi forbrukeres kunnskap og preferanser er forskjellige vil nytten av deres tilbakemeldinger kunne variere betydelig. Videre kan det være vanskelig å få pålitelige svar gjennom nære relasjoner fordi kunder kan gi svar de tror er akseptable og ønskelige; for eksempel hvis kunder blir spurt om å vurdere et produkt mens de blir observert kan svaret bli overdrevent positivt. Dette leder til følgende spørsmål; Har fiskebutikkene tiltro til kundenes tilbakemeldinger? og, hvis ikke; Hva kan bedriftene gjøre for å øke påliteligheten til tilbakemeldingene?

Vi spurte om det kunne være vanskelig å forstå hva kundene mente og fikk følgende svar fra lederen av Beta:

"Nei! Vi diskuterer mat og de som bare spiser for å bli mett snakker ikke mye om mat. Men de som spiser for opplevelsen og er opptatt av de sosiale aspektene rundt mat er mennesker

som vi får god kontakt med og som vi snakker mye med. Dette er mennesker som har god tid og som liker å handle. De kan kjøpe mange forskjellige produkter og sette sammen en hel meny mens de handler og da liker vi oss bak disken også. De snakker et klart og tydelig språk – det er ikke behov for fortolkning."

Men den samme lederen forklarte også at "...ansiktsuttrykkene forteller oss egentlig det meste". Dette indikerer at ikke-verbal kommunikasjon kan være nyttig og gi den mest oppriktige informasjonen. Men som lederen også påpeker snakker de samme "språk" noe som kan tilskrives felles interesse og lidenskap for matopplevelser.

Sitatet ovenfor leder også oppmerksomheten mot spørsmålet om hvilke kunder bedriftene bør lytte til, ta alvorlig og virkelig rette oppmerksomheten mot i et travelt marked for å få relevante og nyttige tilbakemeldinger. Lederne argumenterte for at de snakket mest med de kundene som har tid og som liker og verdsetter sjømatopplevelser. Siden disse kundene også vanligvis er de som har mest kunnskap blir de av bedriftene ansett å være de som det er mest hensiktsmessig å snakke med i forhold til å lære noe nytt.

En annen metode som ble benyttet av Alfa var å tilby ulike seminar og kurs. For eksempel ble bedriften ofte invitert til restauranter for å snakke om de produktene som ble servert under for eksempel skrei-, lutefisk-, og skaldyraftener. I følge lederen var dette "...hovedsakelig for å hjelpe restaurantene til å skape og tilby en matopplevelse til sine kunder..." Bedriften holder også ulike kurs både i egen- og friundervisningens regi, der de underviste i ulike måter å konservere og tilberede fisk på. Slike kurs hadde bedriften vært med på å kjøre i mange år og i følge lederen var dette: "...en glimrende måte å utvide folks horisont på i forhold til sjømat." I de siste årene har bedriften også begynt å arrangere ulike "eventer" for firma, foreninger og andre organisasjoner. Til dette formålet har

bedriften innredet et eget showkjøkken med kapasitet til 40 personer. På disse kursene var det deltakerne selv som skulle klargjøre og tilberede maten med råd, tips og veiledning fra fiskebutikkens ansatte:

"Når vi arrangerer slike eventer forsøker vi å bruke andre råvarer enn det deltakerne er vant til. Dette fordi vi ønsker å oppfordre deltakerne til å eksperimentere og å prøve noe nytt. Kanskje du kan si at vi forsøker å utvikle og skape mer kreative konsumenter. Men denne aktiviteten er også god forretning. Vi selger ikke bare vår kunnskap og våre produkter på disse arrangementene, men de fleste deltakerne kommer vanligvis innom butikken innen en uke for å kjøpe noe de ønsker å prøve."

Mens det kan se ut som disse metodene hovedsakelig dreier seg om at bedriftene driver opplæring av kundene, så kunne lederen fortelle at bedriften også lærte mye av deltakerne:

"De som deltar på disse arrangementene har ofte en genuin interesse for mat og matopplevelser. De liker å snakke om mat og de har alle en eller annen materfaring som de er veldig stolte av. Når de forteller om sine erfaringer så får vi utrolig mye inspirasjon og lærer om utallige forskjellige finesser. Sånn sett får vi kjennskap til et meget bredt spekter av oppskrifter og hvordan de kan varieres. Vi får i tillegg svært god kontakt med disse folkene og får innsikt i deres kokeferdigheter. Noen har meget gode ferdigheter og disse personene forsøker vi å bruke aktivt under utviklingen av nye produkter. For eksempel hvis vi ønsker å lage en fiskekake med urter så forsøker vi å ta kontakt med de av våre kunder som vi vet er gode på urter. Vi gir dem prøver av fiskekakene og ber dem vurdere dem og komme med forslag til hvordan vi kan forbed-

re eller modifisere dem på ulike måter. Du kan derfor si at disse kundene spiller en viktig og aktiv rolle når vi utvikler nye produkter."

Dette sitatet viser et godt eksempel på at bedrifter og forbrukere, mer eller mindre i felleskap, kan utvikle nye produkter.

Utvikling av "matopplevelser"

Som vi var inne på ovenfor så blir matopplevelsene gjerne skapt over disken. De forbrukerne som er usikker på hva de skal tilberede hjemme kommer vanligvis til fiskebutikken og spør for eksempel: "Hva anbefaler du til middag i dag?" For fiskehandleren er dette et spørsmål som det ikke nødvendigvis er lett å besvare noe som kan tilskrives flere forhold. For eksempel så har kundene ulike preferanser og varierende kokkeferdigheter, noe som innebærer at betjeningen er avhengig av å vite mer om kunden for å kunne gi gode anbefalinger og råd. Men samtidig er det også slik at enkelte kunder ikke er interessert i råd eller anbefalinger. Lederen av Beta fortalte oss at enkelte ikke var mottakelig for, eller i verste fall ble fornærmet, av råd og anbefalinger. For å unngå at noen følte seg krenket var det derfor nødvendig med en forsiktig tilnærming, det vil si: "Hver enkelt kunde må behandles i lys av hvor mye hjelp og råd han eller hun vil ha". Videre forsøkte de å betjene kundene gjennom en "sonderende tilnærming" hvor formålet var å begrense mulige alternativer. Dette gjorde man blant annet ved å spørre: "Vil du grille, koke, steke, bake eller woke?"; "Vil du lage noe som går raskt, eller ønsker du å bruke litt tid?"; "Skal du ha gjester?" Men fordi det ofte er travelt er det ikke anledning til å bruke en slik tilnærming på alle kunder som er ubestemte. Men betjeningen tar seg gjerne god tid hvis de ser at kunder i køen følger med på de anbefalinger som blir gitt.

"Hvis vi starter å snakke om stekt steinbit med gulrøtter, stekt løk og rømmesaus, så får folk ofte en assosiasjon og tenker at det vil jeg ha. For vi erfarer

ofte at kundene i køen vil ha akkurat det samme."

Som argumentert ovenfor så impliserer dialogen som leder frem til at kunden kjøper en "matopplevelse" på mange måter at produktet blir skapt i fellesskap fordi begge parter må bidra for å finne løsningen på hva kunden skal ha til middag.

Avslutning

Resultater fra vår studie av to fiskebutikker gir nyttig innsikt i viktige spørsmål angående hvordan og i hvilken grad fiskebutikkene er i stand til å lære om og fra sine kunder. Vi fant at de to fiskebutikkene i høyeste grad er i stand til å lære fra – og sammen med – sine kunder gjennom interaksjon og dialog over fiskedisken. En svært interessant observasjon er at fiskebutikkene – sammen med forbruker – skaper "matopplevelsesprodukter" gjennom dialogen over disk. Dette samsvarer med moderne tenkning innen markedsføringsfaget hvor produsenter og kunder sees på som samprodusenter ("co-producers") og hvor det fysiske produktet – for eksempel torskefilet – fungerer som en "bærer" av serviceelementer – her det å tilby ekspertise innen tilberedning av sjømat (se Prahalad, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Fiskebutikkene lærer også av kundene gjennom respons på smaksprøver og matdiskusjoner med kunnskapsrike forbrukere som synes svært motivert og interessert i å dele og utvikle sine kunnskaper om sjømat med betjeningen. Gjennom å ekspedere flere kunder samtidig og ved å gi underholdende og motiverende råd og veiledning oppnås også en effektiv betjening av kundene. Dette gir mer rom for interaksjon og dialog som synes å være karakterisert ved høy grad av læring og erfaringsutveksling for begge parter.

En hovedkonklusjon fra våre resultater og diskusjonen over er at forbrukerne spiller en svært viktig rolle i fiskebutikkens produktutvikling både gjennom å være di-

rekte samprodusenter av matopplevelsesprodukter og gjennom tilbakemeldinger som nyttiggjøres i utviklingen av det fysiske produktet. Nærheten til kundene gjennom interaksjon over fiskedisken er selvsagt avgjørende for at dette skal være mulig. Det er verd og merke seg at denne nærheten til forbruker – og de mulighetene det gir – står i sterk kontrast til tradisjonelle produksjonsbedrifter som vanligvis har

svært begrenset kontakt med forbrukere. Det er imidlertid noen få bedrifter i det norske markedet som både er fiskematprodusenter og fiskebutikker. Uten at vi har undersøkt det nærmere synes en slik organisering og kunne gi fortrinn med tanke på markedsbasert produktutvikling i større skala enn hva tilfellet er med fiskebutikker.



Referanser

- Power, C. (1993). Flops. Too many products fail. Here is why - and how to do better, in *Business Week*.
- Prahalad, C.K. (2004). The cocreation of value, *Journal of Marketing*, **68**: 1, p. 23.
- Price, L.L. & E.J. Arnould (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context, *Journal of Marketing*, **63**: 4, pp. 38-56.
- Reynolds, K.E. & M.J. Arnold (2000). Customer loyalty to the salesperson and the store: examining relationship custojers in an upscale retail context, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **20**: Spring, pp. 89-98.
- Taylor, S. & J.E. Claxton (1994). Delays and the dynamics of service evaluations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **22**: 3, pp. 254-64.
- Vargo, S.L. & R.F. Lusch (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, **68**: 1, pp. 1-17.

Noter

- 1) Professor ved Norges Handelshøgskole.
- 2) Associate Professor, School of Business, University of Otago, New Zealand.