

Formidling av markeds- og produktutviklingskompetanse: Nettverkssamlinger arrangert av Fiskeriforskning i 1998

Jens Østli

I forbindelse med økt satsing på produktutvikling i norsk fiskerinæring har Fiskeridepartementet stilt midler til rådighet for Fiskeriforskning: Midlene har blitt anvendt til ulike formål, hvor en av aktivitetene var nettverkssamlinger. En håndfull bedrifter pluss lærekrefter på en videregående skole deltok på i alt tre samlinger i Tromsø. Samlingene var en blanding av forelesninger/informasjon og gruppearbeid. Deltagerne uttrykte at tilbudet var positivt, men med rom for forbedring. Nettverkssamlingene ble utviklet av medarbeidere på Senter for industriell foredling og Senter for økonomi og marked. Prosjektleder har vært Leif Akse.

Det er en påstand at norsk fiskerinæring i for liten grad er opptatt av produktutvikling, i det minste den typen produktutvikling som resulterer i nye og markedstilpassede konsumentprodukter. Avhengig av hvilken definisjon man anvender på produktutvikling, vil det være arrogant å påstå at man ikke bedriver produktutvikling i en eller annen form. Næringen er i første rekke internasjonalt på den tekniske siden, og det høye innenlandske kostnadsnivået har medført et veldig press på å redusere produksjonsprisen for å kunne være konkurransedyktig. At de prosesser og teknologiforbedringer som er resultatet av disse kostnadsreduksjonene også bør karakteriseres som produktutvikling, er det neppe tvil om. Men slike "interne" prosesser regnes av mange ikke med når de snakker produktutvikling. Da gjelder det markedsorientert produktutvikling med kunden i fokus og resultatet skal være produkter som treffer forbrukerne eller storhusholdningskundene bedre enn konkurrentene. Dette skal sikre konkurransekraft og bidra til bedriftsøkonomisk sunne bedrifter.

På tross av dette har vi store selskaper innen bransjen som driver og har drevet (markedsorientert) produktutvikling i mange år. Særlig gjelder dette for frysede konsumentprodukter. Det verserer også mange historier om produktutviklingsprosjekter, ikke bare i norsk fiskerinæring, som har vært mislykket og i tillegg har kostet så mye ressurser at ledelsen har blitt "impregnert" mot denne typen aktiviteter. Da er det en fattig

trøst at undersøkelser viser at svært mange produkter mislykkes i markedet, men mye av årsaken til dette ligger i manglende markedsforståelse og for lite og usystematisk forarbeide.

Dette har vært gjentatt i en rekke sammenhenger, og Fiskeridepartementet tok til slutt opp tråden ved å gi en øremerket bevilgning til Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S i Tromsø for å gjøre denne institusjonen bedre i stand til å bistå norsk fiskerinæring med nettopp aktiviteter relatert til produktutvikling. Midlene skulle brukes på følgende områder:

- Spørreundersøkelse som skulle kartlegge status quo for produktutvikling i norsk fiskerinæring.
- Nettverksamarbeide som basis for industrikontakt.
- Utvikling av kompetansebase, verktøypakke og opplærings-/kursmoduler.

Her skal vi omtale det som ble gjort under punktet "Nettverkssamarbeid som basis for industrikontakt".

Gjennom NT-programmets ulike finansieringsordninger, og særlig de såkalte fadderstipender, har Fiskeriforskning hatt en rekke samarbeidsprosjekter med nord-norsk fiskeindustri. Slike fadderprosjekter er relativt små i omfang, men har gjerne et innhold som er direkte relevant i produktutviklingsammenheng. Vi prøvde derfor først å knytte bedrifter med fadderstipend til nettverket,

men dette viste seg vanskelig. En av årsakene til dette var at deltagerne kunne få innsyn i ting som var å betrakte som bedriftshemmeligheter. Tanken på å bruke igangværende prosjekter som case og grunnlagsmateriale for aktiviteter på samlingene ble derfor forkastet. Ved hjelp av blant annet Fiskerieringens Landsforening fikk vi forslag til bedrifter i Troms og Finnmark og rekrutterte 6 av disse. I tillegg ønsket to av de fiskeriansvarlige lærerne ved Vardø videregående skole (tidligere Statens Fagskole for Fiskeindustri) å delta.

Programmet for samlingene skulle bestå av to komponenter, markedsinformasjon og innføring i produktutviklingsmetodikk. I alle produktutviklingsmodeller er disse faktorene viktige da markedsinformasjon og kundepreferanser er viktig informasjon i selve produktutviklingsprosessen. Med dette som utgangspunkt utviklet Fiskeriforskning et tilbud til deltagerne, også med tanke på å høste egne erfaringer med produktutviklingsprosesser sett fra bedriftens ståsted.

Første samling

Første samling var i begynnelsen av april, og hovedprogrammet var sentrale utviklingstrekk i konsumentvaremarkedet, diskusjon omkring nødvendigheten av å drive produktutvikling, hvordan man kan organisere produktutviklingsprosessen i en bedrift og ulike teknikker og verktøy relatert til disse prosessene. Som siste punkt ble det diskutert informasjonsflyt til deltagerne mellom samlingene og dato, sted og innhold for neste samling. På denne måten mente vi å kunne dekke bedriftenes behov best mulig, samt å koordinere møtetidspunkter slik at det passet for flest mulig.

Andre samling

Andre samling gikk over to dager. Markedsinformasjonen bestod av tjenestetilbudet til Eksportutvalget for Fisk og Norges Eksportråd, presentert av representanter fra disse organisasjonene. Videre ble det arrangert

gruppearbeid som tok for seg de første fasene i den produktutviklingsmodellen som ble gjennomgått på første samling. Denne modellen består av trinn med stigende grad av kompleksitet fra man får en ide til produktlanseringen. På hvert trinn skjer det en vurdering av hver ide med mulighet for at ideen kan forkastes, bearbeides videre eller legges til side inntil mere informasjon er skaffet til veie. De som skaffer og tilrettelegger informasjonen kalles produktutviklings-teamet (PU-teamet), mens de som fatter beslutningene om ideenes videre skjebne kalles styringsgruppen.

Fiskeriforskning hadde utarbeidet tre case-beskrivelser som skulle reflektere situasjonen til middels store norske fiskeforedlingsbedrifter. Et av casene inneholdt "løsning", mens et av de to andre casene ble brukt som oppgave for gruppearbeid. Det valgte caset beskrev en bedrift som hadde fått i oppdrag og i samarbeid med en norsk dagligvarekjede å utvikle et sortiment på frysede fiskeprodukter, hvorav vi valgte å bruke tida på fiskegrateng. Deltagerne ble inndelt i to grupper. Først skulle man konkretisere ideen fiskegrateng gjennom å utarbeide skisser for 3-5 produkter. Da fungerte gruppene som PU-team. I neste omgang fungerte gruppene som styringsgruppe for hverandre, og rangerte produktideene etter et system som vi var blitt enige om på forhånd. Til slutt besluttet styringsgruppene hvilken informasjon som skulle innhentes for å styrke eventuelt forkaste ideen i neste trinn. Selv om vi bare rakk over et trinn i PU-prosessen i denne omgang, mener vi at det ble demonstrert systematikken i den modellen som ble valgt.

Tredje samling

Tredje samling ble avholdt mot slutten av september, og fant sted i Fiskeriforsknings lokaler i Breivika i Tromsø. Markedsinformasjon i et tidlig stadium av produktutviklingsfasen samt ulike typer konkurranseanalyser ble presentert. En av deltagerne hadde med hjemmelaget fiskegrateng og sammen med tre innkjøpte fiskegratenger ble disse utprøvd av deltagerne i det sensoriske labo-

ratoriet. Det profesjonelle panelet som brukes til produkttesting hadde også smakt på de innkjøpte produktene, og disse resultatene ble distribuert. Siste punkt var prisstrategier og et enkelt kalkyleprogram i et regneark simulerte produksjonskostnadene ved ulike råstoffmix. Etter en omvisning på Fiskeriforskning hvor deltagerne ved selvsyn fikk innblikk i en del av de aktivitetene som drives, ble samlingen avsluttet med evaluering/oppsummering.

Informasjon

Informasjonen utenom samlingene ble formidlet via et "Nyhetsbrev". Det ble i alt sendt ut 5 slike, hvorav et av brevene oppsummerte inntrykk fra sjømatmessen i Brussel som ble besøkt av medarbeidere fra Fiskeriforskning. Her ble det lagt vekt på å presentere trender og nye produkter. Nyhetsbrevene fungerte som oppsummering/referat fra samlingene samt informasjon og lesestoff til neste samling. På denne måten kunne de som ikke hadde anledning til å være til stede på alle samlingene, muligheten til å holde seg oppdatert.

Oppsummering/konklusjon

Det er første gangen Fiskeriforskning har laget og gjennomført et slikt opplegg, og kombinert med "ukjente" behov hos bedriftene, bar samlingene preg av prøving og feiling. Opplegget ble derfor lagt opp litt "løst" slik at man hadde tid til å diskutere det som ble presentert og samtidig hadde muligheter til å ta opp ting som i mindre grad ble vektlagt gjennom forelesning eller

praktisk arbeid. Produktutviklingsprosessen og markedsinformasjon er også så omfattende i seg selv at det er begrenset hva man kan gjennomgå på noen hektiske dager. Noen av meningene om tilbudet følger under:

Deltagerne var fornøyd med den metodikken som ble gjennomgått, og mente at denne hadde anvendelsespotensiale i egen bedrift.

De var meget fornøyd med de casene som var utarbeidet. Casene var "nøytrale" i den forstand at ingen av de deltagende bedriftene var akkurat i den beskrevne situasjonen, men samtidig så familiære at de var interessante og relevante.

Deltagerne var også fornøyd med et delt opplegg kontra en samling som ville strukket seg over for eksempel en uke. Aktuelle bedriftsmedarbeidere i produktutvikling er opptatte mennesker og har vanskelig for å avsette mange dager sammenhengende for å delta på slike aktiviteter. På grunn av sommerferien ble det lang tid mellom samlingene. Dette regner vi med å rette opp hvis tilbudet fortsetter, ved å arrangere tilbudet enten i høst- eller vårsemesteret.

Deltagerne etterlyste folk fra annen næringsmiddelindustri. De så produktutvikling som et viktig satsningsområde også for andre, og hvis man samlet ulike produsenter, kunne utbyttet gjennom erfaringsutveksling bli mye større. Spesielt hadde man tro på læring på tvers av bransjer.

Fiskeridepartementet hadde stilt midler til disposisjon for utvikling av nettverksamlingene. For de deltagende bedriftene ble derfor kostnadene små. Ved en framtidig fortsettelse må bedriftene i mye større grad bære alle kostnadene selv, men deltagerne mente at dette burde være uproblematisk.