

Prosjektsammendrag:
Markedsbaserte sjømatprodukter for hjemmemarkedet: en studie av innovative sjømatbedrifter (2004-2006)
Prosjektleder: Geir Grundvåg Ottesen

Formålet med dette prosjektet har vært å fremskaffe pålitelig og næringsrelevant kunnskap som kan bidra til å klarlegge og synliggjøre hvilke forhold som er kritisk for å lykkes med utvikling av nye videreforedledede sjømatprodukter i det norske markedet. Våre resultater – basert på studier av både suksessfulle og mislykkede produkter – viser at en sentral suksessfaktor er at ideen til nye produkter er basert på reelle ønsker og behov hos kunder og at det nye produktet kan tilby noe ”ekstra” til en akseptabel pris. Dette gjelder både ”mellomkunder” slik som kjøkkensjefer og dagligvarekjeder – og forbrukere. Ideer som kommer fra bedriftene selv og som ikke er fundert på hva markedet ønsker, mislykkes svært ofte. Et interessant resultat var at vi identifiserte flere nye produkter som var basert på positive innspill fra mellomkunder, men som ble fiaskoer fordi produktene ikke slo an hos forbrukere. Optimistiske markedsrapporter som ikke involverer sluttbruker kan således lede bedriftene på villspor.

Det er imidlertid svært viktig å få innpass i kjedebutikkene og dersom produktet ikke selger tilstrekkelig blir det fort kastet ut av butikkhyllene. En viktig utfordring med ferske fiskeprodukter er at disse har relativt kort holdbarhet som fordrer høyt salg, noe som ofte ikke er tilfelle i butikker med relativt lite kundegrunnlag. For slike produkter vil det være fornuftig å selge gjennom butikker med stort kundegrunnlag slik som i større byer og kjøpesenter. Innpakning av produkter til detaljhandelen er viktig, men produktet bør også ha så mange positive egenskaper som mulig, slik som god smak, enkelt å tilberede og fokus på sunnhet og helsemessige gevinster.

Et viktig resultat er at mange av bedriftene vi studerte tilsynelatende har lært mer av sine fiaskoprodukter enn av de produktene som hadde lyktes. Slik sett kan også fiaskoer føre noe positivt med seg. Mer overraskende var det imidlertid at bedriftene i liten grad rettet sin oppmerksomhet mot andre bedrifter for å lære av deres fiaskoer. For bedrifter som ønsker å lære mest mulig av egne og andre bedrifters feilsatsninger kan det være et nyttig verktøy å spille ”djevelens advokat” i alle faser av produktutviklingsprosessen. Dette innebærer at ledelsen kontinuerlig stiller kritiske spørsmål som utfordrer etablerte oppfatninger samtidig som de virkelig forsøker å besvare disse. Med utgangspunkt i våre funn tror vi det kan være spesielt nyttig å stille kritiske spørsmål ved positive og etablerte ”sannheter”, slik som: ”Er positive tilbakemeldinger fra en butikksjef ensbetydende med at forbruker også vil verdsette og kjøpe produktet?”

Et annet sentralt funn i prosjektet fremkom gjennom studier av betjente fiskebutikker og fiskedisker. Slike butikker ble vurdert som spesielt interessante fordi de ansatte har kontinuerlig kontakt og kommunikasjon med forbrukere, noe som innebærer ekstremt nær kontakt med markedet. 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. Et viktig funn i denne delen av prosjektet var at betjeningen i mange tilfeller utvikler produkter sammen med forbruker gjennom en dialog over disken, hvor betjeningen imøtegår kundens kompetanse, ønsker og behov slik at de sammen kommer frem til en oppskrift på en ”matopplevelse” som kunden kan tilberede når denne kommer hjem. Dette representerer på mange måter et nytt perspektiv på

produktutvikling sammenlignet med det tradisjonelle fokuset på utvikling av det fysiske produktet i matvaresektoren. Dette nye perspektivet samsvarer imidlertid godt 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 – som her innebærer å tilby ekspertise innen tilberedning av sjømat. Nærheten til kundene gjennom interaksjon over fiskedisken er avgjørende for at dette skal være mulig.