

## Vöruþróun matvæla í smáum fyrirtækjum

Þóra Valsdóttir  
*Matís ohf*

### Inngangur

Mörg fyrirtæki hafa byrjað markaðsfærslu sína með einni vöru og hafa ekki burði til að auka vöruúrval sitt þrátt fyrir að þau hafi stefnt að því. Ein megin áhersla fyrirtækja í þessari stöðu (einkum þeirra sem hafa verið til í nokkur ár) er hvernig þau eiga að viðhalda eða auka markaðshlutdeild sína í gegnum vöruþróun og nýsköpun. Slík fyrirtæki eru sérstaklega berskjölduð fyrir samkeppni frá fyrirtækjum sem bjóða upp á aðra valkosti í stað vörunnar. Í eftirfarandi grein verður farið yfir hvað felst í vöruþróun, helstu skref í þróun matvæla og mikilvægi vöruþróunar fyrir smáfyrirtæki sem gjarnan eru með litla veltu (oft skilgreind sem smáframleiðslufyrirtæki).

### Hvað er vöruþróun og til hvers?

Vöruþróun er hugtak sem er notað til að lýsa heildarferlinu sem þarf til að koma nýrri vöru eða þjónustu á markað. Vöruþróun felur í sér tvo samhliða ferla. Annar felur í sér hugmyndamótun, vöruhönnun og nákvæma samsetningu og framleiðslu á vörunni. Hinn felur í sér markaðsrannsókn og markaðsgreiningu. Fyrirtæki líta oft á vöruþróun sem fyrsta skrefið í framleiðslu og markaðssetningu á nýjum vörum og þá sem hluti af stjórnum á lífsferli vöru, til að viðhalda eða auka markaðshlutdeild fyrirtækisins.

Oft er talað um að vörur eigi sér ákveðinn líftíma á markaði og er honum skipt upp í fjóra fasa: fæðingu (markaðskynning), vöxt, mettun og hrörnun. Það að vara skuli hafa lífsferil felur í sér eftirfarandi: (1) vörur hafa takmarkaðan líftíma, (2) sala vöru fer í gegnum ólíka fasa sem hvert um sig gefur mismunandi áskoranir, tækifæri og vandamál, (3) hagnaður vex og fellur á mismunandi fösam lífsferilsins og (4) vörur þurfa mismunandi markaðs-, fjárhags-, framleiðslu- og mannafla- áætlanir í hverjum fasa fyrir sig.

Hversu langur líftíminn er og hversu lengi vara er í hverjum fasa, er mjög mismunandi eftir vörum. Þá hafa fyrirtæki mismunandi markmið varðandi líftíma vöru. Vara sem felur í sér lítinn þróunarkostnað má eða á að hafa stuttan líftíma. Vara með mikinn þróunarkostnað þarf hinsvegar að hafa t.t.l. langan líftíma til að hún skili hagnaði. Ýmislegt er hægt að gera til að lengja líftíma vörunnar eftir að hún er komin á markað. Má þar nefna stöðuga markaðssetningu (s.s. auglýsingar), breytingar í markaðssetningu (nýr markaður, nýr markhópur), breytingar á umbúðum ofl. Þetta má sjá vel á gamalgrónum vörum/vörumerkjum s.s. Coca-cola.

Sumar vörur virðast þó ekki þurfa mikið markaðslegt viðhald. AB mjólk frá MS er dæmi um slíka vöru. Sala hennar fór hægt af stað en hún er enn í vexti eftir ca 10 ár á markaði, þrátt fyrir að vera tiltölulega lítið auglýst. Ástæða þess hversu vel hún selst er að hún uppfyllir ákveðnar þarfir neytenda í dag (er holl ein og sér; hentug í ýmsa rétti). Ef breytingar verða hinsvegar á þörfum neytenda, er líklegt að staða vörunnar breytist (t.d. ef neytendur setja verð í forgang fyrir hollustu má vera þeir kaupir frekar ódýrari útgáfu af sambærilegri vöru t.d. súrmjólk).

Það að vara skuli hafa takmarkaðan líftíma setur ákveðinn þrýsting á fyrirtæki að huga að vöruþróun. Það eru þó ýmsar aðrar ástæður fyrir því að fyrirtæki fara í vöruþróun

s.s. virðisauki/ hagnaðarvon, verndun og/eða styrking markaðsstöðu (svar við samkeppni, ná eða viðhalda sérstöðu), nýta ný tækifæri, nýta nýja tækni á nýjan hátt, breyting á þörfum og óskum neytenda, umhverfismál, siðferðimál ofl.

### **Hvers konar vöruþróun ?**

Það er útbreiddur misskilningur að vöruþróun feli mest megnis í sér vörur eða þjónustu sem er alveg ný á markaði. Í raun getur vöruþróun verið af ýmsu tagi. Algjörar nýjungar eru tiltölulega lágt hlutfall af allri vöruþróun. Mun algengara er að vöruþróun eigi sér stað í kjölfar þess að nýjar framleiðslulínur eru settar upp í fyrirtækjum eða viðbætur við framleiðslulínur eru gerðar. Þá er algengt að vörur sem þegar eru í framleiðslu séu endurbættar eða endurskoðaðar vegna breytinga á áherslum fyrirtækisins eða markaðarins s.s. lækkun á kostnaði, vörurnar gerðar hollari eða umhverfisvænari. Á síðastliðnum áratug hefur vöruþróun í matvælaíðnaðinum einkum orðið vegna þróunar á íblöndunarefnum (t.d. möskun á/draga úr bragði Ω-3 fitusýra), umbúðum (t.d. stýring á upphitun pakkaðra matvæla í örbylgjuofni) og framleiðslutækni (t.d. kælitækni). Þessi þróun hefur að mörgu leyti komið í kjölfarið á breytingum á óskum neytenda úr áherslu á næringu, í ánægju og nú á síðastliðnum árum í fyrirbyggjandi neyslu og afturhvarfs til náttúrunnar („náttúrulegt“, „hreinn miði“ og „uppruni“).

### **Megin skref í þróun á „nýrri matvöru“**

Skipta má heildarferli vöruþróunar í nokkur megin skref (sjá Mynd 1). Stærð og umfang hvers skrefs er mismunandi eftir vörum og markaði, flestar matvörur þurfa þó að fara í gegnum öll skrefin að einhverju leyti. Þá er nokkuð misjafnt hvar „meðvitað“ vöruþróunarferli hefst (fyrsta skrefið er oft að miklu leyti tekið áður en markvisst er farið að huga að vöruþróuninni).

*Hugmynd og fýsileikakönnun.* Markmið skrefsins er að kanna forsendur þess að fara í þróun á nýjum vörum út frá kröfum kaupenda, neytenda og eigenda. Val á hugmyndum til þróunar og forsendur fyrir þróun, SVÓT greining (greining á styrkleika (S) og veikleika (V) fyrirtækis ásamt greiningu á þeim ógnunum (Ó) og tækifærum (T) sem umhverfi þess býr yfir.). Undir skrefið falla mörg atriði, þau helstu eru:

- Könnun á markaðsaðstæðum, hvaða tækifæri og ógnanir eru til staðar? Samskipti höfð við líklega kaupendur (smásala, neytendur) varanna og kröfulýsing á nýjum vörum fengin frá þeim. Samkeppnisvörur á markaði skoðaðar. Hvar vill fyrirtækið staðsetja vörur sínar?
- Hugmyndavinna. Mótun og val á hugmyndum út frá markaðskönnun og framtíðarsýn eigenda. Hvaða hráefni, framleiðsluaðferð og þökkunaraðferð koma til greina, hversu langt geymsluþol þarf varan að hafa, hvernig á að geyma vöruna og flytja, í hversu stórum einingum selt, hvar selt (smásala, heildsala/mötuneyti) ofl.
- Hvaða styrkleika og veikleika hefur fyrirtækið yfir að búa? Mat á tækniþörf, þekkingu, mannskap, tækjabúnaði oþh. Úttekt á því hvernig fyrirtækið er í dag í stakk búíð að fara út í framleiðslu á þeim vörum sem hugmyndir eru um.
- Lög og reglur. Úttekt á opinberum og markaðslegum kröfum sem gerðar eru til tilvonandi framleiðsluvara.

- Árðsemismat. Áætlun um tekjur og gjöld/kostnað fyrir framleiðslu og sölu tekin saman.







