

## 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 samhlíða 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 fösum 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/druga 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.

*Þróun frumgerðar.* Markmið skrefsins er að hanna og þróa frumgerð að vöru sem hefur að geyma alla þá þætti sem neytendur líta á sem hluta af vöru. Útlit og samsetning vöru hönnuð m.t.t. þeirrar ímyndar sem hún á að bera. Uppskrift og umbúðir vörunnar þróaðar m.t.t. kröfum um samsetningu, eiginleika, gæði og geymsluþol. Við þróun vörunnar er mikilvægt að taka tillit til þeirrar aðstöðu og tækjabúnaðar sem fyrirtækið hefur yfir að ráða eða hefur ákveðið að fjárfesta í. Tilvonandi kaupendur (smásala, neytendur) hafðir með í ráðum við mat og val á frumgerð.

*Uppsköpun og prófun.* Markmið skrefsins er að þróa frumgerð áfram í tilbúna framleiðsluvöru sem stenst kröfur tilvonandi kaupenda, eigenda og opinberra aðila. Undir skrefið falla mörg atriði, m.a. fínstillingar á uppskrift við framleiðsluáðstæður, stöðlun á framleiðslu m.t.t. öryggis, eiginleika, gæða og geymsluþols, val og stillingar á tækjabúnaði, gerð vöru- og framleiðslulýsinga, prófun hjá kaupendum (t.d. smásölu, neytendum), framlegðarútreikningar og aðlögun vöru eftir þörfum.



Mynd 1. Mikilvæg skref í vöruþróunarferli matvæla.

*Markaðssetning.* Rétt markaðssetning felst í því að vera með rétta vöru, á réttu verði, á réttum stað, á réttum tíma. Til þess að það geti orðið þarf að vanda vel að undirbúningi hennar s.s. með því að gera eftirfarandi áætlanir:

- Markaðs- áætlun og -stefna. Setja saman markaðsáætlun sem felur í sér áætlun um markaðsprófanir og skipulag markaðssetningar (s.s. markhóp, markaðsstærð, markaðshlutdeild, vörumerkið, verð, kynningu og dreifingu á vörunni).
- Aðgerðaráætlun sett saman um hvernig markaðsstefnu og markmiðum hennar er framfylgt (hvað verður gert, hvenær, framkvæmt af hverjum, umfang aðgerða). Kostnaðaráætlun gerð þar sem ákveðinn er kostnaður við ákveðnar aðgerðir.
- Söluáætlun sett saman fyrir vöruna í magni, verðmætum, tímabilum og markhópum.
- Fjárhagsáætlun sett saman um heildarkostnað við framkvæmd markaðsáætlunar og áætlaðar tekjur.
- Endurskoðun áætlunar. Ákvörðun um hvernig standa á að endurskoðun áætlunar, hvenær og hverjir koma að henni.

Eins og áður var nefnt þá er umfang hvers skrefs misjafnt. Á að þróa vöru fyrir nýjan markað, er varan ólík því sem fyrirtækið hefur áður gert eða er eingöngu verið að bæta inn í vörunni (s.s. ný bragðtegund), þarf varan að fara á tilraunamarkað áður en hún er sett á almennan markað, hversu umfangsmikla markaðsprófun og markaðssetningu þarf að gera?

### **Vöruþróun og smáframleiðsla**

Kenningar og rannsóknir á vöruþróun og ferli hennar hafa vaxið mikið á undanförunum árum. Hinsvegar er mikill hluti þeirra miðaður við stór, oft alþjóðleg fyrirtæki (Clark ofl., 1991). Slík fyrirtæki ráða yfirleitt yfir sérfræðingum með fjölbreyttra kunnáttu og hæfileika á þröngt afmörkuðum sviðum vöruþróunar. Þau eru einnig líklegri til að geta (og þá almennilega) haldið uppi tiltölulega formlegum kerfum og skipulagi. Þetta leiðir til þess að mikið magn af gögnum er safnað saman er skjalfesta ferla við stjórnun og þróun og þau sett á aðgengilegt form. Lítil fyrirtæki gera yfirleitt takmarkaða greiningu á eigin gögnum og frammistöðu. Án þess konar greiningar getur hinsvegar verið erfitt að afla sér og viðhalda mikilli þekkingu og nýsköpun.

Fræðimenn hafa reynt að greina hvað takmarkanir eru á framgangi vöruþróunar í smáframleiðslu, oftast eru nefnd eftirfarandi atriði:

- Ófullnægjandi mannaflí. Skortur á bæði tíma og nauðsynlegri færni til að stýra vinnu sem er ekki hluti af hefbundnum rekstri (Hadjimanois, 2000; Romano, 1990). Þrátt fyrir skort á færni innanhúss þá nýta smærri framleiðendur sér síður utanaðkomandi aðstoð vegna lítills trausts á ytri þjónustu og takmarkað aðgengi að opinberum stuðningskerfum/stofnunum (Cawood, 1997).
- Lítil fjármagnsgeta (March-Chorda ofl., 2002; Freel, 2000).
- Ofuráhersla á tæknilega framleiðslustefnu á kostnað skilgreiningar og stjórnunar á viðeigandi vörustefnu og markaðsstarfsemi (áhersla á sparnað í tíma og kostnaði á meðan viðskiptahiðin er vanrækt) (Millward ofl., 2005; Romano, 1990).
- Skortur á upplýsingum og getu til greiningar á þeim.

- Afstaða, hlutverk og færni stjórnenda (Chiva ofl., 2004; Gomes ofl., 2000; Salavou ofl. 2003; Filson ofl., 2000; Millward ofl., 2005).
- Skammtíma stefnumörkun og skortur á áætlanagerð (Marchini, 1995; Filson ofl., 2000; Huang ofl., 2002).
- Þekking og færni bundin við einstaklinga, lítið skipulag (March-Chorda ofl., 2002; Woodcock ofl., 2000).

Megin vandamál smáframleiðenda eru oft hversu háðir þeir eru viðskiptavinum sínum, skortur á þekkingu og færni, þjálfun, nettenging og skortur á fjárhagslegum styrk. Með því að auka eigin nýsköpun og þróun, geta smáframleiðendur orðið sjálfstæðari gagnvart viðskiptavinum sínum. Þau geta einnig stuðlað að betri nettengingu, með því að taka virkari þátt í ýmsum netverkum. Vandálin við þjálfun, að ná í og halda í góða starfskrafta, eru oft erfiðara að leysa fyrir lítil fyrirtæki með takmörkuð fjárráð. Fjárfesting í fagkunnáttu og fólki er hinsvegar nauðsynlegt fyrir allan atvinnurekstur og getur stuðlað að því að lítil fyrirtæki verði mjög frumleg og samkeppnishæf.

### **Staðan á Íslandi**

Meirihluti matvælaframleiðslu á Íslandi telst í raun til smáfyrirtækja eða örfyrirtækja er stunda smáframleiðslu (skv. flokkun Evrópusambandsins teljast fyrirtæki með færri en 10 starfsmenn sem örfyrirtæki, 10-50 starfsmenn sem smá/lítill og 50-250 starfsmenn sem miðlungstór). Örfá fyrirtæki hafa að ráða yfir framleiðslugetu, mannskap og þekkingu sem flokkar þau undir miðlungsstór eða stór fyrirtæki. Meginvandamál smáframleiðenda, nefnd hér að framan, eru því algeng meðal íslenskra matvælafyrirtækja. Þau hafa hinsvegar það fram yfir stórfyrirtæki, að vera í meiri nálægð við viðskiptavinina og hafa sveigjanlegt og óformlegt umhverfi. Þá hafa þau oft áhættusæknara viðhorf og eru opnari fyrir breytingum, einkum m.t.t. nýrra starfsaðferða. Nýsköpunarstarfsemi þessara fyrirtækja felt oft í þróun á nýjum vinnsluaðferðum, tækjabúnaði og hægvoxta vöruþróun.

Að framansögðu er ljóst að til að stuðla að árangursríkri vöruþróun í smáframleiðslu á Íslandi er mikilvægt að leggja áherslu á rétta fyrirtækjamenningu, forystuhæfileika stjórnenda, fjárfestingu í kerfum, tækni og fólki og skipulögð stefnumörkun fyrirtækisins. Þá er opinbert stuðningskerfi mikilvægt smáframleiðendum. Stuðningskerfið getur til að myndað falist í (1) stuðningi við smáframleiðendur á mismunandi hátt í gegnum fræðsluáætlanir og þróunarverkefni hjá opinberum rannsóknarstofnunum og háskólum; (2) hvatningu til myndunar netverka; (3) stuðnun að auknum metnaði í fyrirtækjum og hvatningu til vöruþróunar með því að leggja áherslu á þörfina á að bregðast við breytingum á markaði; (4) útvegum sérfræðiráðgjafar; (5) hvatningu í gegnum fjárhagslegar og skattalegar ívilnanir eða aðstoð til styrktar litlum fyrirtækjum fjárhagslega.

Slíkt stuðningskerfi hefur verið staðar á Íslandi í þó nokkurn tíma að einhverju leyti. Það hefur hinsvegar skort á meiri samvinnu innan kerfisins og að það sé gert aðgengilegra. Mikil vakning hefur verið að undanförmu til þess að gera stuðningskerfið skilvirkara og hagnýtara fyrir smáframleiðendur sem vonandi skilar sér í aukinni færni og þekkingu, þjálfun, nettengingu og fjárhagslegri getu þeirra og þar með aukinni hæfni til nýsköpunar og vöruþróunar.

### **Lokaorð**

Mikilvægt er fyrir alla framleiðendur, smáa sem stóra, að hafa það í huga að nýja afurð þarf að laga að neysluvenjum neytandans, sem eru sífellt að breytast og gerast breytingarnar hraðar nú en áður. Vegna stöðu smáfyrirtækja- og framleiðenda, sem hefur verið rakin hér að framan, má segja að það sé í raun enn mikilvægara en jafnframt auðveldara, fyrir þá að hafa mikinn sveigjanleika til að getað aðlagast eftirspurn og kröfum markaðarins hraðar en mörg stærri fyrirtæki geta.

**Heimildir:**

Cawood, G., 1997. Design Innovation and Culture in SMEs. *Journal of Design Management*, Fall pp. 66-70.

Chiva, R. og Alegre J., 2004. Design management approaches in the Spanish ceramic sector: a comparative case study”, *International Journal of Product Development*, Vol. 1 No. 2, pp. 215-33.

Clark K.B., Fujimoto T., 1991. *Product Development Performance*. Harvard Business School Press.

Filson A. og Lewis A., 2000. Barriers between design and business strategy. *Design Management Journal*, Vol. 11 No. 4, pp. 48-52.

Freel M.S., 2000. Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*, NO. 18, pp. 60-80.

Gomes J., de Weerd-Nederhof P., Pearson A. og Fischer O., 2001. Senior management support in the new product development process. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 234-42.

Hadjimanois A., 2000. A resource-based of innovativeness in small firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 263-77.

Huang X., Soutar G.N. og BROWN A., 2002. New Product Development Processes in Small and Medium-Sized Enterprises: Some Australian Evidence. *Journal of Small Business Management*, 40, 1, 27-42.

Laforet S., Tann J., 2006. Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 13 No. 3, 2006 pp. 363-380. Emerald Group Publishing Limited 1462-6004 DOI 10.1108/14626000610680253.

Panizzolo R., Biazzo S., Garengo P., 2007. New product development assessment for SMEs: a review. XIII International conference on industrial engineering and operational management. Iguassu Falls, PR, Brazil, 09 - 11 October 2007.

Marchini I., 1995. *Il governo della piccola impresa*. Vol. 3 – La gestione delle funzioni, Genova: ASPI/INS-EDIT.

March-Chorda I., Gunasekaran A. og Lloria-Aramburo B., 2002. Product development process in Spanish SMEs: an empirical research”, *Technovation*, Vol. 22, No. 5, pp. 301-312.

Millward H. og Lewis A., 2005. Barriers to successful new product development within small manufacturing companies”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 No. 3 pp. 379-394.

Romano, C.A., 1990. Identifying factors which influence product innovation: a case study approach. *Journal of Management Studies*, Vol. 27 No. 1, pp. 75-95.

Salavou H. og Lioukas S., 2003. Radical Product Innovations in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientation”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12, pp. 94-108.

Woodcock D.J., Mosey S.P. og Wood T.B.W., 2000. New product development in British SMEs” *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No 4, pp. 212-222.