

# En markeds/brukerorientert forsknings- og utviklingsstrategi er nødvendig

Av Jan G. Langfeldt.

Jan G. Langfeldt er adm. direktør i Industrifondet.

*Innlegg på seminar i Norsk Vannforening 6. februar 1989.*

Den teknologiske utvikling preger vårt samfunn i stadig større utstrekning, men reflekterer vi tilstrekkelig over at vår hverdag samtidig blir sterkere preget av utenlandske selskaper og de kulturer som preger de land disse selskaper opererer utifra. Dette er en påvirkning som er forårsaket av en planmessig og avansert markedsføring fra utenlandske selskapers side av teknologiske nyvinninger som kommer på markedet med stadig kortere mellomrom.

Som motvekt til dette er det derfor ikke bare av betydning for industriens egen utvikling at norske bedrifter investerer tilstrekkelig i markedsføring og at markedsvurderinger pågår fortløpende fra produktideen unnfanges. Avansert markedsføring er også et virkemiddel til å bevare og videreutvikle norsk kultur. En tilfredsstillende industriell utvikling er imidlertid ikke bare avhengig av at bedrifter følger med innenfor teknologi og markedsføring. Ledelse, personalutvikling og økonomistyring er også viktige fagområder hvor det skjer en sterk utvikling. Selv om jeg ikke skal komme inn på disse områder særskilt i dag, vil jeg innledningsvis inkludere også disse fagområder i min karakteristikk av utviklingstendensene

innenfor de industrielle hovedfagområder.

Først den teknologiske sektor. Her har vi følgende karakteristiske trekk:

- stadig smalere anvendelsesområder for det enkelte produkt,
- økte utviklingskostnader,
- kortere produktlevetid,
- mer avanserte produksjonsmetoder.

Innenfor markedsføringsområdet vil jeg karakterisere utviklingen slik:

- stadig større geografiske områder må bearbeides,
- stadig hyppigere markedsintroduksjoner,
- konkurrentene må iakttas mer intenst og det må gis hurtig tilbakemelding til utviklingssektoren i selskapet.

Når det gjelder ledelse, personellutvikling og økonomistyring vil jeg nøye meg med følgende to karakteristiske utviklingstrekk:

- stadig strengere krav til ledelse og økonomistyring,
- økende investeringer til opplæring av personale både innenfor utviklingssektoren, produksjonssektoren, markedsføringssektoren samt av personalet innenfor økonomi og

administrasjonssektoren på økende krav til produktutvikling, produksjon og markedsføring.

Vi finner eksempler i nesten alle bransjer. La meg ta noen. I konfeksjons- og tekstilsektoren kan vi se på det som har med sengetøy å gjøre. Dynetrekk, laken og putevar kommer i stadig nye mønstre og forbedrede tekstilkvaliteter. Dynene blir stadig lettere og du kan kjøpe sommerdyner og vinterdyner, korte og lange dyner, harde, middelsharde og bløte puter. Soveposene som før var både tunge og store, får du nå i en rekke kvaliteter til forskjellige formål. Bak disse produktene ligger det betydelige investeringer i utvikling, og i produksjonsapparatet og markedsføringsinnsatsen har blitt styrket vesentlig fordi nevnte kostnader forutsetter høyere volum for å oppnå lønnsom drift. Norske produsenter av soveposer og dyner har derfor med rette satset på eksportsektoren.

For en del år tilbake produserte vi kjøleskap og dypfrysere, gressklippere og motorsager i norsk regi. De fleste bedrifter er nå overtatt av svenske bedrifter, fordi de norske bedriftene ikke klarte å bygge opp et tilstrekkelig markedsføringsapparat over landegrensene. Markedsføring av forbrukervarer er det få norske bedrifter som har klart å gjøre på en tilfredsstillende måte utenfor landegrensene. Dette har hatt stor betydning for utviklingen av industristrukturen i Norge i de siste 15 år. De store norske bedriftene er først og fremst råvare- og halvfabrikata orienterte.

Markedsføring av slike produkter er noe helt annet enn markedsføring av forbrukerprodukter. Et typisk eksem-

pel er det såkalte nøkkelkortet som ble utviklet av TrioVing innenfor Elkem-konsernet og hvor Elkem fant det riktigst å selge TrioVing til en finsk bedrift.

Vi har hatt sterkt teknisk orienterte bedrifter som har prøvd å bygge opp internasjonale markedsføringsapparater, men som ikke har lyktes. Jeg nevner Sverre Munch A/S og den gamle Tandberg Radiofabrikk samt Jørgen S. Lien. Trallfas robotbedrift eies av ASEA eller AB.B.

Erfaringene bekrefter at markedsføring utenfor landegrensene stiller større krav til ledelse og økonomisk styring samt personalutvikling og interesse for og innsikt i andre kulturers adferdsmønstre.

### **Markedsføring er et eget fag**

Det norske utdannelsessystem til fagområder innenfor industrisektoren har sine lengste tradisjoner innenfor den teknologiske sektor. Dette har vært og er fortsatt hoveddrivkraften i den industrielle utvikling i Norge. I forhold til den størrelse som norsk industri har, er det imponerende hva som har blitt gjort på en rekke forskjellige teknologiske områder. Man behøver ikke gå lengre enn ut til Nordsjøen for å bli imponert over utvikling vi har hatt der over de siste 20 år. Men ser vi oss rundt innenfor norsk verkstedindustri så er det ikke mange som har bygget opp noen økonomisk ryggrad på basis av de leveranser de har hatt. Det er heller ikke mange som har lyktes å introdusere de spesialutviklede produkter til offshoresektoren utenfor Nordsjø-området.

De merkantile fagområder som er nødvendige i industrisektoren har ikke hatt og har fortsatt ikke den nødvendige

gjennomslagskraft for å få en tilfredsstillende videreutvikling av norsk industri. Vi kan bare ta som eksempel markedsføringsområdet. Markedsføring er i dag et selvstendig fagområde med disipliner som psykologi, sosiologi og massekommunikasjon. De store internasjonale selskaper som tar stadig større del av det norske markedet på forskjellige områder, behersker disse disipliner til fingerspissene. Hos oss har vi bare to private markedsførings-skoler. Disse kan bare ta opp 10% av søkerne. Markedsføring er imidlertid også et viktig fag både ved Norges Handelshøyskole, Bedriftsøkonomisk Institutt, Handelsakademiet og flere private handelsskoler.

Jeg har mange ganger spurt meg selv hvorfor vi i Norge ikke tar markedsføringssspørsmålene tilstrekkelig alvorlig. Jeg tror en av hovedårsakene er at utdannelsessystemet er for svakt på dette området. Jeg kommer senere tilbake til dette. En annen hovedårsak kan være at faget markedsføring er utviklet i de store forbrukervarebedriftene og disse har vi ikke hatt og har vi fortsatt ikke mange av i Norge. En ikke uvesentlig del av de produkter vi som forbrukere omgås til daglig, blir i stadig større utstrekning utenlandske produkter. Dette gjelder konfeksjon, elektriske husholdningsapparater, sjokolade, svenske og danske tørre kaker og for ikke å glemme bilene, TV-apparatene og radioene, klokkene m.m. Alt dette er vi nok klar over uten at vi kanskje reflekterer sterkt nok over hvordan avansert markedsføring fra utlandet påvirker vårt livsmønster gjennom forbruk av disse produkter. Det at disse nå blir markedsført via satellitter inn i våre TV-apparater, hvorav de fleste er uten-

landsproduert, bør få flere til å reflektere over markedsføringens betydning. Men alt dette gjelder jo forbrukervareprodukter, vil mange si. Det er jo informasjonsteknologi, materialteknologi og offshoreteknologi som vi blant annet skal satse på i tillegg til de tradisjonelle råvareproduserte produktene våre som aluminium, ferrosilisium og treforedling. Her er det nok slik at det innenfor faget markedsføring er det et eget område som omfatter markedsstrategier for produkter til industrielt forbruk, entreprenør, bygg- og anleggsvirksomhet. Dette område innenfor markedsføringsfaget kalles industriell markedsføring. Sverige er foregangsland i Norden på dette området og Institutt for Markedsutbildning (I.H.M.) startet i januar 1986 undervisning i Oslo med industriell markedsføring som et av sine fagområder.

Markedsføring er nå blitt så viktig at det for de fleste områder i de markeder hvor det er fri konkurranse ofte er den viktigste årsaken til hvorvidt det blir suksess eller ikke. En undersøkelse utført av Standard Engineeringsschool for 324 produkter fra over 130 elektroniske selskaper viser helt klart at det er den inngående og kontinuerlige kontakt med kundene fra det tidspunkt en produktidé er unnfanget og til det blir lansert på markedet, som er den sterkeste variable faktor som bestemmer suksess eller fiasko. Hva skal så bedrifter — store eller små gjøre for å innfri kravene til markedsføring i dag? Jeg vil dele markedsføringsoppgavene inn i fem punkter:

1. *Etablering av en nisjemarkedsstrategi* — for å ta et eksempel fra Japan, Japanerne ville inn på det amerikanske marked med TV-apparater,

men fant ut at store skjermer produsert av ledende USA-selskaper allerede hadde innvadert de store oppholdsrom i familieboligene. Japanerne bestemte seg etter nærmere vurdering for å satse på TV-markedet for sønner og døtre i disse familier gjennom å tilby små TV-apparater som passet i soverommene og barnas mindre oppholdsrom. Japanerne så muligheten for et nytt marked og skapte dette marked gjennom en intens markedsføring rettet mot dette nye marked.

## 2. Gjennomføring av grundig markedsundersøkelse og produktplanlegging.

Det er viktig at bedriften har tilstrekkelig kunnskap til enten selv å utføre en slik undersøkelse eller tilstrekkelig kunnskap til å stille de rette krav til de konsulenter man engasjerer. Rutinemessige kvantitative undersøkelser er ofte ubrukelige eller rett og slett misvisende. En undersøkelse skal ikke bare kategorisere og gruppere data, men den skal gi oppdragsgiveren svar på spørsmål om hvordan han skal bli bedre. Man bør kreve tiltaksorienterte undersøkelser som utformes med utgangspunkt i den gitte situasjon. En slik undersøkelse er selvfølgelig vanskeligere og forutsetter at den som undersøker har kjennskap både til markedsføring, økonomi, organisasjon med videre. Det en bedrift trenger er en kvalitativ undersøkelse hvor spørsmålene er åpne og svaralternativene ikke er faste. Intervjuarbeidet blir da like mye en diskusjon med intervjuobjektet som det er et intervju. Intervjueren får da forklarende svar og får en vesentlig bedre bakgrunn

når materialet bearbeides til å komme med råd til bedriften.

Det er altså ikke tilstrekkelig å finne ut størrelsen på et marked, man må også komme fram til hvorledes bedriften best kan bearbeide markedet.

3. *De fysiske distribusjonskanalene* for bedriftens produkter er et sentralt ledd mellom bedriften og kunden. Hurtige leveranser, lave transportkostnader og eventuelt ansvar for at forhandlerens lager ikke går tomt kan være detaljer som er helt essensielle. Anvendelse av logistiske beregninger blir et stadig hyppigere brukt middel for å redusere lager og transportkostnader.
4. *Produktservice* er også et viktig element i markedsføringsopplegget. Øyeblikkelig bytteprodukt dersom en feil skulle være tilstede er et meget brukt konkurransemiddel i dette leddet av markedsføringen. For ett par år siden byttet vi i Industrifondet leverandør av kopieringsapparat fordi vi ikke kunne få service på en times varsel. Dokumentene til Industrifondets styre skal sendes ut på en spesiell dag i forhold til styremøtedagen og utsettelser aksepteres ikke. Servicebehovet, kostnadene forbundet med dette og hvordan dette skal betales, må vurderes på et så tidlig tidspunkt som mulig.
5. *Salgsstøtte og salgspromotionsaktiviteter* er det femte og siste hovedpunkt jeg trekker fram for å komplettere markedsføringsaktivitetene. Hvis de forannevnte aktiviteter utføres på en tilfredsstillende måte så er det salespromotionsaktivitetene som gir mulighetene til å supplere

det bilde markedet og kundene får av leverandøren slik at imagen blir virkelig god både når det gjelder produktet og leverandøren. I de senere år har de dyktigste bedrifter også etablert designstrategier som et virkemiddel i dette arbeidet.

Hvilke metoder som skal brukes i det enkelte tilfelle, hvilken styrke aktiviteten skal ha og hva dette vil koste, må vurderes kontinuerlig.

### **Fra laboratorieorientert til markedsorientert teknologisk utvikling**

Norsk industri er som kjent sterkt råvarebasert i forhold til de øvrige industriland vi konkurrerer med. Dette har naturlig nok preget vårt utdannelsessystem, vår forskning, forskningsinstituttene kontakt med vår industri og industriens strategier og arbeidsformer.

Et betydelig antall enkeltpersoner og såkalte gründere har etter den annen verdenskrig tatt initiativ til å etablere nye bedrifter som ikke har råvare og halvfabrikata som sitt salgsprodukt. Ser vi imidlertid på den industristruktur vi har i Norge i dag, er de førende bedrifter, de tunge, de som betyr mest for vår eksportindustri, nesten alle som en bedrifter som har blitt etablert før siste verdenskrig. Jeg har tidligere nevnt endel større, kjente bedrifter som klarte å utvikle utmerkede produkter, men som ikke klarte å markedsføre disse utover Norges grenser på en tilfredsstillende måte.

Vår råvarebaserte industri ble bygget opp i et nært samarbeid med våre forskningsinstitutter. De ble bygget opp i en tid hvor påvirkningen fra utenlandske

konkurrenter først og fremst besto i kunnskaps- og kapitaloverføring til Norge for å utvikle og produsere i Norge. De utenlandske selskaper som investerte i Norge, hadde også internasjonale kontakter til markedene. Markedsføring som fag var heller ikke utviklet. Dette har kommet med utvikling og masseproduksjon av forbrukervarer. Deretter har erfaringene blitt utviklet til mer avansert markedsføring av prodfukter til industri og entreprenørvirksomhet m.m.

I Norge har vi nok i en viss utstrekning oversett denne utvikling og hvilke konsekvenser dette har hatt og fortsatt har for mulighetene til en videre industriell utvikling. De midler fra det offentlige side som går til utdanning innenfor markedsføring og markedsforskning, utgjør en brøkdel av det som går til utdanning og forskning innenfor teknologiske områder. Kommunikasjonsveien fra forskning til marked er lang og barrierene mellom de teknologiske og økonomisk, administrative fagmiljøer er sterke. Mens kunde og marked egentlig burde være i sentrum både for utdannelse sinstitusjoner og industri i et nært samarbeid — slik som i USA, så er vi bare i begynnelsen av den prosess som er nødvendig for å få en generell holdningsendring til betydningen av markedsføring. Etablering av kompetansesentre, innovasjonssentre m.m. i samarbeid mellom våre teknologiske miljøer, offentlige myndigheter og industri, startet bare for noen få år siden. Som et konkret eksempel som burde interessere denne forsamling, kan jeg nevne at i slutten av 70-årene etter Alpha-utblåsningen, ble det bevilget midler over Miljøverndepartementets budsjett til forskning

og utvikling av produkter med sikte på å heve oljevernberedskapsevnen. En rekke utmerkede prosjekter ble utviklet, men praktisk talt alle teknisk sett vellykkede prosjekter stoppet opp p.g.a. manglende salg. Man hadde den forutinntatte oppfatning at mange av landets kystkommuner burde kjøpe oljelenser, slik at de hadde en viss beredskap. Men kommunene kjøpte ikke. De ville ikke prioritere midler til dette formålet. Dette er et typisk eksempel på at et marked ofte må skapes. Dette forutsetter gjennomtenkte markedsstrategier, investering i gjennomføring av markedsføringsplaner og dette må gå hånd i hånd med forsknings- og utviklingsarbeidet. Nødvendige investeringer kan ofte være like store og vel så det som de som er nødvendig til forsknings- og utviklingsarbeidet. Uten denne innsatsen på markedssiden har ofte forsknings- og utviklingsarbeidene ingen verdi. Selv om mye forskning og utvikling kan forsvares og er blitt forsvart fordi de bygger opp kompetanse, så er det grenser for hvor mye kompetanse vi kan bli sittende med som ikke blir tilbakebetalt i form av overskudd ved industriell virksomhet. Et annet og mer alvorlig eksempel er den betydelige forskningsinnsats som er gjort innenfor offshoreindustrien. Dersom det hadde vært satset tilsvarende kompetanse og midler innenfor markedssiden, ville vi idag hatt mer enn 4—5 bedrifter som klarer å nyttiggjøre seg denne forskning gjennom produksjon og markedsføring av offshoreprodukter internasjonalt. Norsk industri kunne hatt en vesentlig større eksport innenfor denne sektoren til andre oljefelt enn Nordsjøen.

I åttiårene har imidlertid norsk

industri kommet på banen i internasjonaliseringsprosessen. Spørsmålet er imidlertid om vi kommer tidsnok. Stadig flere multinasjonale konsern forsterker sine internasjonaliseringsaktiviteter og selv bedrifter som i norsk målestokk kan betraktes som store, blir små når de sammenlignes med disse.

Høytteknologibedrifter som nødvendigvis må satse på små nisjer, må hurtig ut internasjonalt. Resultatene hittil viser at de har vanskeligheter med å etablere og lede datterselskaper i utlandet, slik at de blir lønnsomme. Vi er fortsatt i læreprosessen når det gjelder internasjonalisering.

Det fremkommer også gjennom en undersøkelse i tilknytning til konsekvensene av etableringen av det indre marked, at norske bedriftsledere i motsetning til bedriftsledere innenfor EF, uttaler at det er et spesielt sterkt behov for investering i markedsføringsaktiviteter.

For den enkelte bedrift er det behov for å starte arbeidet med markedsstrategien samtidig som man får produktideen.

For det enkelte forskningsinstitutt er det viktig at den delen av forskningsmidlene som ikke brukes til oppdragsforskning, anvendes på en slik måte at det er realistiske muligheter for at det finnes kompetanse og markedsnettverk i norsk regi til å utnytte forskningsresultatene.

### **Alternative forsknings/markedsstrategier**

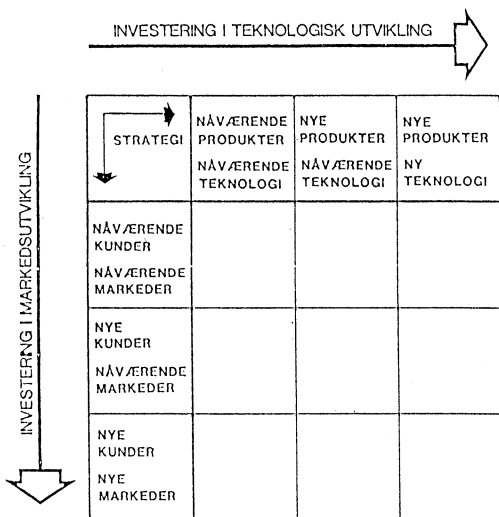
På samme måte som det innenfor teknologisk forskning er mange vanskelighetsgrader, er det det også innen-

for markedsutvikling. Jeg har vært inne på at marked av og til må skapes for det nye produktet og at det kan kreve vel så mye kompetanse og ressurser som selve forsknings- og utviklingsprosjektet. I de tilfeller hvor markedet er der fra før av, men hvor det dekkes gjennom konkurrerende produkter, blir konkurransen stadig sterkere fordi det blir flere og flere multinasjonale konsern som, for en norsk bedrift, kan synes å ha

ubegrensede ressurser til å konkurrere det nye produktet bort fra markedet.

Det er derfor viktig at man vurderer hvilke alternative strategier som foreligger, hvilken kompetanse og ressurs de forskjellige alternativer krever og i hvilken utstrekning man har denne kompetanse og disse ressurser. Skissemessig fremkommer de forskjellige hovedalternativer i denne skissen:

### ALTERNATIVE STRATEGIER



Det enkleste alternativ er å fortsette med nåværende produkter og nåværende teknologi for nåværende kunder og nåværende markeder. Det vanskeligste er å utvikle nye produkter med ny teknologi for nye kunder på nye markeder.

De forskningsinstitutter som ønsker at det endelige resultat av deres virksomhet skal bringe økonomiske inte-

ressante resultater tilbake til landet, bør erverve seg kunnskaper som markedsforskning, markedsstrategier, ressursbehov for å skape markeder, eller for å konkurrere ut konkurrenter. Til slutt, men ikke minst: bør forskningsledere og industriledere diskutere med hverandre hvorledes kommunikasjonen bør være dem imellom om disse spørsmål.