

Idéskapandet i produktutvecklingens tidiga faser

En fallstudie av fyra livsmedelsföretag

Maria Hedlund
Malin Holmqvist

Luleå tekniska universitet

D- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för Ekonomistyrning

FÖRORD

Förord

Det har varit en stor utmaning för oss att skriva denna uppsats samtidigt som vi upplevde arbetet som både roligt och intressant. Vi vill främst tacka vår handledare Sven Andersson och dennes kollega Monika Kurkkio för deras värdefulla åsikter och vägledning genom hela uppsatsen. Ett stort tack ger vi även till de företag som tog sig tid att medverka i vår studie, utan deras medverkan hade det inte varit möjligt att genomföra vår studie. Sist men inte minst vill vi även tacka våra opponenter för de goda råd och tips som de gett oss under arbetets gång.

Luleå, januari 2006

Maria Hedlund och Malin Holmqvist

Sammanfattning

Den ökade globaliseringen har lett till att omgivningen numera kännetecknas av intensifierad konkurrens, varierande marknader, kraftfulla slutkonsumenter och snabbt förändrad teknologi. Med detta som grund har produktutveckling blivit en avgörande konkurrensfaktor för framgång eller misslyckande i många företag. Behovet av att lyssna till kunderna har blivit en nyckelfaktor för en framgångsrik produktutveckling. Många författare menar att det är viktigt att slutkonsumenterna involveras aktivt i produktutvecklingsprocessen, det vill säga att kunden intar en aktiv roll i produktutvecklingsarbetet och blir en i teamet. Andra författare menar att företagsledningen måste förlita sig på de anställdas mentala kapacitet att skapa nya och meningsfulla idéer för att på ett effektivare sätt kunna svara på dagens snabbt förändrade och högt komplexa affärsmiljö.

Syftet med uppsatsen var att utveckla förståelse för hur företag går tillväga när de samlar in information för att utveckla produkter, framförallt i produktutvecklingsprocessens tidiga faser. Vi ville söka svar på vilken information som ligger till grund för skapandet av nya produktidéer samt på vilket sätt företag väljer att involvera slutkonsumenter och/eller sina anställda i produktutvecklingens tidiga faser. I studien kom vi fram till att de medverkande företagen främst är intresserade av att identifiera rådande marknadstrender för att samla in information till utvecklingen av produkter. Studien resulterade i att två av företagen mer aktivt valt att involvera slutkonsumenterna, medan de andra två företagen valt att förlita sig till största del på sina anställda när det gäller idéskapandet.

ABSTRACT

Abstract

The increasing globalization has led to the fact that the environment is now characterized by intensified competition, varying markets, strong end-consumers and fast developing technology. With this basis the product development has become an important competition factor for success or failure in many companies. The importance of understanding customer needs has become a key factor for successful product development. Many authors believe that it is of great importance to actively involve the consumers in the product development process. In this way the customer gets an active role in the product development, and becomes a part of the team. Other authors believes that the corporate management must rely in the employees mental capacity to be able to create new and meaningful ideas, to in this way be able to effectively answer the fast changing and highly complex business environment of today.

The purpose of our thesis was to develop an understanding for how companies proceed when they collect information for their product development, above all in the early stages of the product development process. We wanted to search for an answer of what information that underlies the creation of new product ideas and also in what way companies chose to involve end-consumer and/or their employees in the early phases of product development. The study resulted in the conclusion that the participating companies were most interested in identifying current market trends in order to collect information for the product development. The study also resulted in two companies choosing to more actively involve the end-consumers, while the other two companies choose mainly to rely on their employees for creating new ideas.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 SYFTE	3
1.4 DEFINITION	3
2. METOD	4
2.1 FORSKNINGSANSATS	4
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS	4
2.3 VAL AV FALLSTUDIEOBJEKT	5
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD	6
2.4.1 Litteratursökning	6
2.4.2 Empiriska studier	6
2.6 METODPROBLEM	7
2.6.1 Trovärdighet	7
2.6.2 Tillförlitlighet	7
2.7 ANALYSMETOD	8
3. TEORI	9
3.1 MODELLER FÖR PRODUKTUTVECKLING	9
3.1.1 Den sekventiella och den komprimerade modellen	9
3.1.2 Den flexibla och den integrerade modellen	10
3.2 PROJEKTTEAM	11
3.3 "THE FUZZY FRONT-END"	12
3.3.1 Osäkerhet i tidiga faser	12
3.3.2 The fuzzy front-end process	13
3.4 SLUTKONSUMENTERNAS INVOLVERING I IDÉSKAPANDET	13
3.4.1 De främsta användarna	14
3.4.2 Verktygssatsen	15
3.5 DE ANSTÄLLDAS INVOLVERING I IDÉSKAPANDET	16
3.5.1 Idéskapandet som en process	16
3.5.2 Tekniker för skapande av nya idéer	16
3.6 REFLEKTIONER MED TEORIN I FOKUS	17
4. EMPIRI	18
4.1 HEMGLASS SVERIGE AB	18
4.1.1 Projektteam	18
4.1.2 Osäkerhet	18
4.1.3 Idéskapandeprocessen	19
4.1.4 Kundernas och de anställdas involvering i idéskapandeprocessen	19
4.2 J. PETERSSONS CHARK	20
4.2.1 Osäkerhet	20
4.2.2 Idéskapandeprocessen	21
4.2.3 Kundernas och de anställdas involvering i idéskapandeprocessen	21
4.3 ARLA FOODS AB	22

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

4.3.1	<i>Projektteam</i>	22
4.3.2	<i>Osäkerhet</i>	23
4.3.3	<i>Idéskapandeprocessen</i>	23
4.3.4	<i>Kundernas och de anställdas involvering i idéskapandeprocessen</i>	24
4.4	LIVSMEDELSFÖRETAGET X	25
4.4.1	<i>Projektteam</i>	25
4.4.2	<i>Osäkerhet</i>	25
4.4.3	<i>Idéskapandeprocessen</i>	26
4.4.4	<i>Kundernas och de anställdas involvering i idéskapandeprocessen</i>	26
5.	ANALYS, TOLKNINGAR OCH SLUTSATSER	28
5.1	ANALYS OCH TOLKNINGAR	28
5.1.1	<i>Idéskapandeprocessen</i>	28
5.1.2	<i>Projektteam</i>	29
5.1.3	<i>Osäkerhet</i>	29
5.1.4	<i>The fuzzy front-end process</i>	30
5.1.5	<i>Slutkonsumenternas involvering i idéskapandeprocessen</i>	30
5.1.6	<i>De anställdas involvering i idéskapandeprocessen</i>	32
5.1.7	<i>Tekniker för skapande av nya idéer</i>	32
5.2	SLUTSATSER	33
5.3	METODKRITIK.....	34
5.4	AVSLUTANDE DISKUSSION.....	34
5.5	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	35
	REFERENSLISTA	36
	BILAGA 1. INTERVJUGUIDE	40

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.	Modeller för produktutveckling.....	11
Figur 2.	Processen ”De främsta användarna”	15
Figur 3.	Processen ”De främsta användarna”	15

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet kommer vi först att presentera en bakgrund för att sedan övergå till en problematisering av vårt valda ämnesområde. Därefter följer en redogörelse för vårt syfte med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Jerrard, Newport och Trueman (1999) menar att den ökade globaliseringen har lett till att omgivningen numera kännetecknas av intensifierad konkurrens, varierande marknader, kraftfulla slutkonsumenter och snabbt förändrad teknologi. För att svara på det ökade trycket från omgivningen har produktutveckling, enligt författarna, hamnat i toppen på företagsledningens agenda och blivit ett erkänt sätt i många företag för att uppnå en bestående konkurrensfördel. Schilling och Hill (1998) menar att produktutveckling har blivit en avgörande konkurrensfaktor för framgång eller misslyckande i många företag. Både Zhang och Doll (2001) samt Johannesson, Persson och Pettersson (2004) anser att den globala konkurrensen driver produktutvecklingen mot kortare produktlivscyklar, vilket innebär att produktutvecklingen måste ske under kortare tid om företag ska ha en chans att konkurrera på världsmarknaden.

Enligt Wikström, Lundkvist och Beckéus (1998) är det uppenbart att globaliseringen lett till att företag blivit mer kundorienterade. Slutkonsumenterna får tillgång till mer komplett information och de kan jämföra olika leverantörers erbjudanden i större utsträckning än vad som tidigare varit möjligt (ibid). Trueman (1998) menar att företag måste vara flexibla och kunna svara på omgivningsförändringar samtidigt som de måste uppnå hög produktivitet och effektivitet för att kunna överleva i dagens komplexa arbetsmiljö. Enligt Liu, Chen och Tsai (2005) måste företag välja att tillverka produkter med den senaste teknologin som uppfyller slutkonsumenternas krav samt motstå hotet från nya konkurrenter.

Enligt Schilling och Hill (1998) måste företag öka sin betoning på produktutveckling och för att bli framgångsrika inom området måste företag klara av att samtidigt möta två kritiska mål: maximera slutkonsumenternas behov och minimera tiden för färdigställande av produkter. En viktig nyckelfaktor till företags framtida konkurrensfördelar är enligt Barclay, Dann och Holroyd (2000) att företag kontinuerligt och framgångsrikt utvecklar både nya och befintliga produkter. De svårigheter och osäkerheter som enligt Zhang och Doll (2001) hänför sig till produktutveckling ökar i takt med pressen att utveckla mer nya produkter.

1.2 Problemdiskussion

Enligt Kahn (2001) är marknadsorientering en affärskultur som på ett effektivt sätt skapar överlägset värde för slutkonsumenten. Marknadsorienteringen innebär enligt författaren att företag förstår sin målgrupp på ett bättre sätt och kan därför kontinuerligt skapa överlägset värde för dem. Att vara marknadsorienterade kan enligt Langerak, Hultink och Robben (2004) leda till allmänna fördelar för företags marknadsförings- och produktutvecklings-

aktiviteter, men förmågan att utveckla och introducera nya produkter kan dock anses vara kritiska framgångsfaktorer. Frambach, Prabhu och Verhallen (2003) menar att marknadsorientering är grunden för ett företags innovativa satsning. Att företag är kundinriktade påverkar hur de svarar på marknadsförändringar och då särskilt till vilken grad de utvecklar och introducerar nya produkter (ibid). Enligt Langerak et al förhöjer marknadsorienterade företag sin öppenhet för nya idéer och når produktframgångar, vilka båda leder till förbättrad företagsprestation. Företag kommer därför enligt Frambach et al att förmedla relationen mellan sin affärsstrategi och sina nya produkter i den utsträckning som de är marknadsorienterade.

I dagens snabbt föränderliga och högt osäkra omgivning menar Büyüközkan och Feyzioglu (2004) att de strategiska besluten är extremt komplexa och av luddig natur. Zhang och Doll (2001) menar att tidiga faser av produktutveckling omfattar osäker information om slutkonsumenter, teknologi samt konkurrenter, vilka alla är yttre osäkra faktorer som ligger bortom företags kontroll. För att minska osäkerheten kring faktorerna är det enligt författarna nödvändigt att samla in information om slutkonsumenternas behov. Slutkonsumenterna kan därför ses som viktiga potentiella medarbetare vid design och produktion eftersom de kan utgöra ett effektivt bidrag till produktionsaktiviteter. Genom att involvera slutkonsumenterna i produktdesign och produktion kan osäkerheten i produktutvecklingsprocessen reduceras (ibid). Att försöka finna konsumenternas behov och införliva dessa i produktutvecklingsprocessen måste enligt Cooper, Edgett och Kleinschmidt (2004) bli ett område med högsta prioritet, om enastående resultat är målsättningen. ”Lyssna noga till vad dina kunder efterfrågar och svara sedan med nya produkter som möter eller överstiger deras behov”, är ett citat av Thomke och von Hippel (2002). Detta motto har enligt författarna dominerat många affärsverksamheter och det har onekligen lett till framgångsrika produkter och har till och med format hela industrier. Dock kan förmågan att konkurrera hotas om företag slaviskt rättar sig efter mottot (ibid).

Cooper, et al menar att behovet av att lyssna på slutkonsumenterna är en nyckelfaktor till en framgångsrik produktutvecklingsprocess. För att åstadkomma en framgångsrik produkt är det enligt Neale och Conkindale (1998) viktigt att slutkonsumenterna involveras i hög grad i produktutvecklingsprocessen, det vill säga att kunden intar en aktiv roll i produktutvecklingsarbetet och blir en i teamet. Goldenberg och Mazursky (2002) menar istället att inte bara slutkonsumenterna utan även företagets anställda kan ses som en viktig källa till idéskapande, eftersom även de kan ses som slutkonsumenter. Vidare menar Massetti (1996) att ledningen, för att svara effektivt på dagens snabbt förändrande och högt komplexa arbetsmiljö, måste förlita sig på de anställdas mentala kapacitet att skapa nya och meningsfulla idéer.

Sowrey (1990) menar att det svåraste steget med produktutveckling är det första, nämligen att skapa idéerna. Enligt författaren är skapandet av idéer definitivt avgörande eftersom återstående steg i processen inte kan inledas utan att några idéer tidigare skapats. Zhang och Doll (2001) menar att många projekt inte misslyckas i slutet av produktutvecklingsprocessen utan i början av den. Vidare menar författarna att nyckeln till produktutvecklingsframgång ligger i hur företag hanterar aktiviteterna inom ”the fuzzy front-end”, fortsättningsvis förkortat FFE. Kim och Wilemon (2002) definierar FFE-fasen som perioden mellan när en möjlighet först upptäcks och när denna möjlighet sedan beslutas

tillverkas. Reid och de Brentani (2004) vidareutvecklar definitionen och menar att FFE-fasen är det tidigaste stadiet i produktutvecklingsprocessen, som uppskattningsvis anger den tid och aktiviteter som läggs ner på en idé före produkten tas upp till diskussion. Det som Cooper och Kleinschmidt (1988) avser med FFE-fasen är från det att idéer skapas fram tills dess att ett koncept har valts. I vår studie har vi valt att utgå ifrån Cooper och Kleinschmidts definition. Mer tid och uppmärksamhet måste enligt Cooper et al (2004) spenderas på "the front-end" av produktutvecklingsprojekt. Rice, Kelley, Peters och O'Connor (2001) menar att inledningsfasen, det vill säga FFE, är det mest utmanande och osäkra steget inom produktutveckling. Att effektivt leda denna fas av processen är även enligt Kim och Wilemon en av de svåraste och mest viktiga utmaningar som innovativa ledare möter.

1.3 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att utveckla förståelse för hur företag går tillväga när de samlar in information för att utveckla produkter, framförallt i produktutvecklingsprocessens tidiga faser.

- Vilken information ligger till grund för skapandet av nya produktidéer?
- På vilket sätt är slutkonsumenter och/eller anställda involverade i produktutvecklingens tidiga faser?

1.4 Definition

I fortsättningen av vårt arbete har vi för avsikt att fokusera på slutkonsumenterna, när vi nämner *kunder* och *användare* i teorin avser vi därför slutkonsumenterna.

Med begreppet tidiga faser avser vi den inledande fasen under produktutvecklingen, det vill säga från det att ett flertal idéer läggs fram tills dess att projektteamet valt det koncept de vill gå vidare med. Koncept definieras enligt Crawford och Di Benedetto (2000) som en abstrakt produktidé. Författarna menar att termen koncept omfattar ett löfte om att en produkt ska lanseras, kundernas förslag samt den verkliga anledningen till varför folk bör köpa den.

2. METOD

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vårt tillvägagångssätt under arbetet med uppsatsen. Här beskriver vi forskningsansats, undersökningsansats, val av fallstudieobjekt, datainsamlingsmetod samt metodproblem. Slutligen presenterar vi vår analysmetod.

2.1 Forskningsansats

Enligt Arbnor och Bjerke (1994) är utgångspunkten i aktörssynsättet hur olika aktörer upplever och tolkar verkligheten. I vår studie har vi valt att arbeta utifrån ett aktörssynsätt som enligt författarna fokuserar på att förstå den sociala omgivningen ur aktörers synvinkel. Vi ville med detta gjorda val utveckla en förståelse för samt studera hur våra valda aktörer upplever och tolkar vardagliga situationer. Synsättet är även lämpligt eftersom vår avsikt med studien var att få insikt i hur företag går tillväga när de samlar in information för att utveckla produkter, sett ur det specifika företagets synvinkel. Vid insamlingen av vår empiri har vi genomfört intervjuer med de aktörer vi ansåg kunde ge de mest intressanta svaren. Genom samtal med de berörda aktörerna menar Arbnor och Bjerke att förståelsen av den sociala omgivningen ur aktörers synvinkel kan uppnås. Författarna menar att forskare med aktörssynsättet inte vill komma åt en allmängiltig sanning utan aktörernas subjektiva syn, det vill säga deras enskilda uppfattning. I vår studie har vi inte haft för avsikt att generalisera och utifrån aktörssynsättet har vi istället kunnat uppfatta våra valda aktörers verklighet.

Det finns olika forskningsmetoder att välja mellan, men med bakgrund av vårt syfte har vi valt att genomföra en explorativ forskning. Enligt Zikmund (2000) genomförs explorativ forskning för att få klarhet i otydliga problem. Det område vi valt att studera är relativt outforskat, eftersom det i dagsläget inte har skrivits så mycket om idéskapandet i produktutvecklingens tidiga faser. På grund av att ämnet är relativt outforskat anser vi att forskning inom området fordras för att få en bättre klarhet, därför har vi valt att genomföra en explorativ forskning. Ytterligare en anledning till varför vi valde att genomföra denna typ av forskning är för att Zikmund menar att explorativ forskning är lämplig att genomföra då forskare har begränsad erfarenhet och kunskap inom forskningsområdet. Vidare menar författaren att forskningen vanligtvis leder till en större förståelse av ett koncept hellre än att den ger precisa mätningar. Eftersträvan av en mer djupgående och större förståelse inom vårt valda ämnesområde låg även det till grund för varför vi valde den explorativa forskningen. Enligt Zikmund kan dock den explorativa forskningen sägas vara subjektiv, vilket stämmer i vårt fall eftersom då vi använder oss av ett aktörssynsätt är det insamlade materialet upp till oss att tolka.

2.2 Undersökningsansats

Vår avsikt med studien var att utveckla en förståelse för hur företag går tillväga när de samlar in information för att utveckla produkter, framförallt i produktutvecklingsprocessens tidiga faser. Vi ville skapa en förståelse för vilken information som ligger till grund för skapandet av nya produktidéer och på vilket sätt kunder och/eller anställda är involverade i

produktutvecklingens tidiga faser. Vi ville analysera varför företag kanske inte alltid följer teorins metoder vid produktutveckling och involverar kunder tidigt i processen. För att skapa förståelse och grund för vårt valda problemområde har vi använt teori från relaterade ämnesområden för att försöka svara på våra forskningsfrågor. Vi har sedan jämfört denna mot den insamlade empirin, vilket enligt Holme och Solvang (1997) samt Patel och Davidson (1994) innebär att vi använt en deduktiv ansats.

Enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2003) lämpar sig fallstudier bra vid svårdefinierade och komplicerade fall. Vi anser att vårt valda problemområde i högsta grad är komplicerat dels på grund av att det är väldigt få som tidigare har behandlat ämnet och dels på grund av att väldigt få företag har en konkret process för idéskapande. Med anledning av detta har vi valt att genomföra en fallstudie. Det som enligt Denscombe (2000) utmärker fallstudier är att dessa riktar sig mot få enskilda aktörer snarare än mot ett stort urval, vilket gör det lättare att studera saker i detalj. Enligt författaren inriktar fallstudien sig på djupet där syftet är att komma fram till en redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som förekommer hos de utvalda aktörerna. Enligt Zikmund (2000) är fallstudien ett sätt att få information om en eller ett fåtal situationer. Då vår avsikt var att undersöka endast ett färre antal företag samt att uppnå en djupare och mer detaljerad förståelse för våra valda aktörer inom problemområdet, ansåg vi att fallstudien lämpade sig bäst.

En nackdel med fallstudier är, enligt Denscombe (2000), att det kan vara svårt att få tillgång till lämpliga intervjuobjekt. Denna nackdel var ingen vi påverkades av eftersom alla företag vi kontaktade var väldigt hjälpsamma och måna om att vi skulle få tillgång till rätt person. Zikmund (2000) talar om en annan nackdel, nämligen svårigheten att generalisera utifrån en fallstudie. Denna nackdel påverkade inte heller vår studie då vi inte hade för avsikt att generalisera, utan istället utveckla en förståelse för det enskilda företagets tillvägagångssätt för att samla in information vid utvecklandet av nya produkter.

2.3 Val av fallstudieobjekt

De företag som har medverkat i vår studie är Hemglass Sverige AB, J. Petterssons Chark och Arla Foods AB. Det fjärde företaget som medverkat i vår studie önskade vara anonymt, vi har därför valt att benämna det för Livsmedelsföretaget X. Dessa valde vi främst utifrån endast ett ställt kriterium, nämligen att företagen skulle ha en aktiv produktutveckling. Att vi valde samtliga företag inom livsmedelsbranschen var för att vi ansåg det mer troligt att slutkonsumenterna involveras mer aktivt i denna typ av företag. När det gäller smaksättning av livsmedelsvaror fann vi det nämligen mer sannolikt att slutkonsumenterna får vara med och komma med förslag i tidiga faser än i exempelvis en högteknologisk bransch. En annan orsak till varför vi valde samtliga företag inom samma bransch var för att vi ansåg att vi skulle kunna reflektera och dra mer intressanta slutsatser om likheter och skillnader dem emellan. Vår avsikt var att genomföra intervjuer med personer inom företagen som kunde ge intressanta svar samt hade kunskap om hur företaget involverar kunder i sitt tillvägagångssätt vid produktutveckling.

För att hitta de mest lämpliga personerna att genomföra intervjun med kontaktade vi företagen och bad om att få prata med ansvariga för produktutvecklingen. På Hemglass

Sverige AB kom vi i kontakt med produktutvecklaren/produktspecialisten Gunilla Borg, på J. Petterssons Chark med VD:n Niklas Henriksson, på Arla Foods AB med produktionschefen Elisabeth Rogeman och på Livsmedelsföretaget X med produktutvecklingsansvarige som vi valt att kalla Marita Johansson.

2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Litteratursökning

Vi började vår studie genom att fördjupa oss i litteratur tillhörande vårt valda ämnesområde, för att på så sätt bli medvetna om tidigare studier inom området samt för att få en överblick av tänkbara problemområden. Avsikten med vår litteratursökning var att vi ville få en bild över ämnet för att veta var inom det valda området vi kunde bidra mest med ytterligare studier. För att finna relevant material gjorde vi en litteratursökning i katalogerna Lucia och Libris samt fulltextdatabaserna Business Source Elite (Ebsco) och Emerald Insight vid Luleå Tekniska Universitets bibliotek. De sökord vi använde för att hitta vetenskapliga artiklar var: *fuzzy front end*, *product development*, *market orientation*, *user involvement*, *uncertainty*, *early need findings*, *idea generation techniques*, *employees* samt *opportunity recognition*. Böckerna hittade vi genom att använda sökorden *produktutveckling*, *idéer*, *kundorientering* och *metod*. Sökorden har vi även använt i olika kombinationer. För att hitta ytterligare referenser tittade vi i vetenskapliga artiklars referenslistor samt i tidigare skrivna uppsatser källförteckningar. Vi fick även hjälp av vår handledare Sven Andersson, men också av dennes kollega Monika Kurkkio, för att hitta andra källor.

2.4.2 Empiriska studier

Vår fallstudie resulterade i att vi valde att genomföra intervjuer för att få mer djupgående och detaljerade svar än vad fallet hade varit vid en enkätundersökning. Vi genomförde telefonintervjuer med samtliga aktörer. Vår första intervju genomfördes den 2 december mellan klockan 9-10 med Gunilla Borg på Hemglass Sverige AB och vår andra intervju den 5 december mellan klockan 13-13.30 med Niklas Henriksson på J. Petterssons Chark. Senare, den 12 december mellan klockan 10-10.45, genomförde vi vår tredje intervju med Elisabeth Rogeman på Arla Foods AB och vår sista intervju genomfördes med Marita Johansson på Livsmedelsföretaget X den 13 december mellan klockan 9-9.45. Fördelen med intervjuer är enligt Denscombe (2000) att de är lätta att arrangera och att de är relativt enkla att kontrollera. Dahmström (1996) menar i sin tur att telefonintervjuer är ett snabbt sätt att komma i kontakt med de utvalda respondenterna. Författaren bedömer att forskare aldrig kan få så detaljerade och inträngande svar med en telefonintervju som denne skulle kunna uppnå vid en väl genomförd personlig intervju. I vårt fall upplevde vi inte att våra intervjuer blev mindre detaljerade trots att de genomfördes per telefon, eftersom vi fick relativt uttömmande svar på de frågor vi ställde. Denscombe anser att även om intervjun inte utförs ansikte mot ansikte så finns ändå det personliga inslaget kvar. Slutligen anser Dahmström att personliga intervjuer och telefonintervjuer båda leder till att forskare får hög kvalitet på svaren, eftersom oklarheter direkt kan redas ut i samband med intervjun.

Vår intervjuguide utformade vi på ett sådant sätt som Denscombe (2000) benämner semistrukturerade intervjuer. Trots att vi färdigställt en intervjuguide kännetecknades frågorna i denna av fritt berättande samt att frågorna även var av sådan karaktär att aktörerna tilläts utveckla sina idéer och svara mer utförligt på frågorna.

2.6 Metodproblem

2.6.1 Trovärdighet

I vår studie valde vi att genomföra personliga intervjuer istället för en enkätundersökning, detta tror vi påverkade studiens trovärdighet positivt. Under de personliga intervjuerna upplevde vi att aktörerna tog sig tid att svara på våra frågor, medan det vid en enkätundersökning är svårt att veta om respondenterna lämnar trovärdiga svar eller om de bara kryssar för att bli av med den så fort som möjligt.

För att bevara studiens trovärdighet har vi med utgångspunkt i vårt syfte utformat intervjuguiden. Innan våra aktörer fick ta del av intervjuguiden lät vi vår handledare Sven Andersson granska den och lämna förslag till förbättringar och omformuleringar.

När vi kontaktade de olika företagen såg vi till att få komma i kontakt med de personer som på bästa sätt var insatta i ämnesområdet. Då alla våra aktörer dagligen arbetar med produktutveckling och idéskapande i tidiga faser på något sätt anser vi att studiens trovärdighet påverkades ytterligare i positiv riktning.

Eftersom alla våra företag befinner sig inom livsmedelsbranschen har de mycket att stå i nu inför julen. För att aktörerna inte skulle känna sig stressade under intervjun valde vi därför att skicka ut intervjuguiden i förväg, på så sätt fick aktörerna tid och möjlighet att sätta sig in i frågorna. Vi tror att detta ökade trovärdigheten än mer i vår studie eftersom aktörerna upplevde detta som positivt. Att samtliga aktörer tog sig tid att medverka i vår studie samt att aktörerna inte kände sig stressade under tiden de intervjuades tror vi även det kan ha påverkat intervjumaterialets trovärdighet positivt. Nackdelen med att låta aktörerna ta del av intervjuguiden i förväg menar Meriam (1994) är risken för att svaren då kanske inte blir lika spontana och trovärdiga, medan fördelen är att vi kunde få mer eftertänksamma svar.

2.6.2 Tillförlitlighet

Enligt Ryen (2004) kan man genom att använda bandspelare få fram korrekta utskrifts av intervjuerna och undgå att påverka det insamlade materialet. För att öka tillförlitligheten i studien använde vi oss vid våra intervjuer av en minidisk för att fånga upp svaren, genom detta fick vi en fullständig och permanent dokumentation. För att det insamlade materialet vid en intervju ska bli så tillförlitligt som möjligt menar Nylén (2005) att forskare bör spela in samtalet för att materialet ska kunna skrivas ner ordagrant och sedan bearbetas. Då vi sammanställde våra inspelade intervjuer skrev vi först ner intervjuerna för att sedan omarbeta det nedskrivna materialet, vilket resulterade i att tillförlitligheten påverkades i positiv riktning. För att påverka studiens tillförlitlighet ytterligare i positiv riktning kom vi

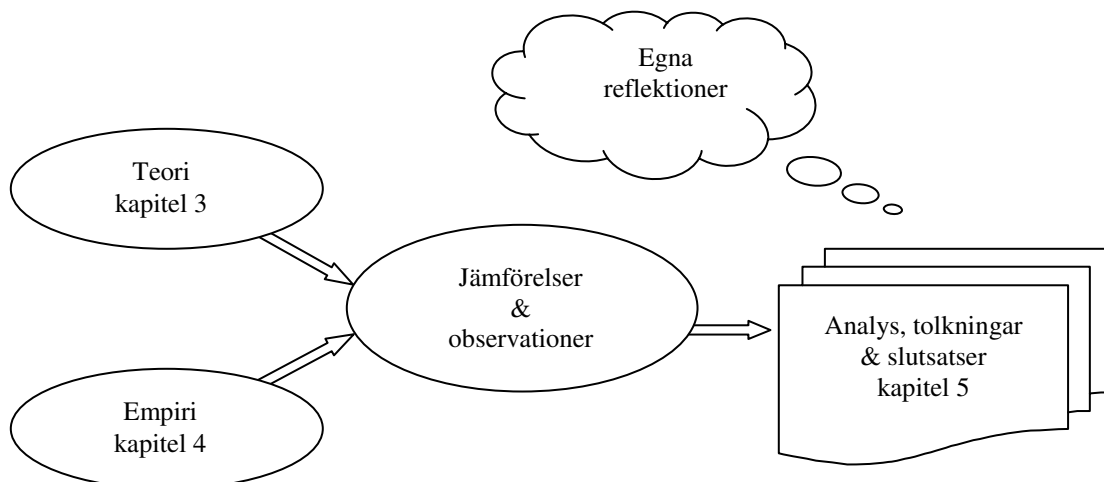
överens om att få kontakta aktörerna igen, för att de då skulle kunna komplettera eventuella brister i det sammanställda materialet.

Att använda bandspelare under de personliga intervjuerna är enligt Denscombe (2000) en nackdel eftersom det skulle kunna störa intervjumiljön. Det ska dock enligt författaren påpekas att störningen kan variera från situation till situation. Nackdelen som Denscombe nämner tror vi inte påverkade vårt arbete då minidisken, vid våra genomförda telefonintervjuer, inte störde aktörernas arbetsmiljö och att dessa då tog intervjun som vilket telefonsamtal som helst.

Enligt Arbnor och Bjerke (1994) kännetecknas aktörssynsättet av sociala konstruktioner, då vi har valt att utgå från ett aktörssynsätt är det därför svårt att återge tillförlitliga och stabila utslag på ett objektivt sätt. Det är aktörernas subjektiva syn som återspeglas i studien och det är därmed svårt att komma fram till samma resultat vid en senare tidpunkt, trots att andra forskare använder samma undersökningsmetod. Vi tror att det praktiskt taget är omöjligt att återskapa samma svar vid ett senare tillfälle, inte ens om studien görs endast en timme senare kan vi aldrig få exakt samma svar från samma person. Detta ser vi dock inte som något problem eftersom vi med vårt aktörssynsätt inte har för avsikt att studien ska kunna återskapas, men det finns en möjlighet att detta skulle kunna påverka studiens tillförlitlighet något negativt.

2.7 Analyismetod

I vårt analyskapitel har vi valt att jämföra teorin mot resultaten från den empiriska undersökningen. I de fall empirin inte överensstämde med vår valda teori har vi analyserat varför så inte var fallet och bidragit med egna reflektioner. Enligt Yin (2003) kan forskare välja att antingen analysera företagen var för sig och/eller analysera dem mot varandra. För att lättare se likheter och skillnader företagen emellan samt se hur varje företag ställer sig till teorin har vi valt att analysera dem mot varandra. För att underlätta för läsaren att se ett samband mellan teorikapitlet och analyskapitlet har vi i vårt analyskapitel valt att följa teorikapitlets struktur.



3. TEORI

För att introducera ämnet kommer vi i början av kapitlet att presentera olika modeller för produktutveckling. I den senare delen fokuserar vi på den inledande fasen under produktutvecklingen, det vill säga från det att ett flertal idéer läggs fram tills dess att projektteamet valt det koncept de vill gå vidare med. Uppsatsens fokus kommer alltså att ligga på fasen innan själva produktutvecklingen startar.

3.1 Modeller för produktutveckling

Enligt Pina e Cunha och Gomes (2003) är produktutveckling en osäker och riskfull aktivitet som måste skötas effektivt för att öka företagets möjligheter till framgång. Med detta i åtanke kommer vi att presentera fyra olika modeller för produktutveckling, där modellerna är alltifrån välstrukturerade till röriga processer. Modellerna kan enligt Pina e Cunha och Gomes klassificeras utifrån vilken typ av lärande som de bygger på. Den sekventiella och den komprimerade modellen försöker utveckla ökad effektivitet och pålitliga rutiner, medan de flexibla och integrerade modellerna söker efter ökad flexibilitet och rörlighet. (ibid)

3.1.1 Den sekventiella och den komprimerade modellen

Den sekventiella modellen utgör en steg för steg ansats mot produktutveckling och är enligt Pina e Cunha och Gomes (2003) det dominerade perspektivet inom produktutveckling (se figur 1). Modellen har för avsikt att guida produktutvecklare genom hela produktutvecklingsprocessen och är till för att minska den naturliga osäkerhet som följer av innovation, genom att föreslå ett antal steg som ska genomföras i turordning. Den komprimerade modellen kan enligt författarna ses som en version av den sekventiella modellen, men denna är anpassad till en omgivning under förändring. I den komprimerade modellen arbetar man enligt författarna överlappande med stegen, detta gör att osäkerheten reduceras på grund av att tid sparas in. Antalet steg i modellerna varierar enligt författarna beroende på vem som konstruerat den. (ibid)

Vi anser att den sekventiella modellen ligger i linje med den produktutvecklingsprocess vi betraktar som traditionell. Davilas (2000) traditionella produktutvecklingsprocess omfattar endast fem steg, där inledningsfasen omfattar planering för att fastställa produktens målmarknad och specifika egenskaper. Författaren benämner det andra steget som konceptdesign och menar att företag här bör fastställa målkostnad, teknisk prestanda och lanseringstidpunkt. Det tredje steget i processen innebär att produktens design börjar framträda. Författaren menar då att insamlad information överförs till en påtaglig produkt. Produkten testas på marknaden i det fjärde steget för att sedan i det femte steget lanseras på marknaden. (ibid)

Pina e Cunha och Gomes (2003) menar att mycket planering, att vara förutseende och att ha kontroller är faktorer som väger tungt vid tillämpning av denna typ av modeller. Genom tillämpning av den sekventiella modellen uppnås en standardiserad kontroll över processen. Denna egenskap kan göra den mer lämplig för rutinartade och stegvis växande

innovationer. Modellen kan vara ett verktyg för utvecklandet av systematiska, standardiserade och mångsidiga produkter. En av riskerna med modellen menar författarna är att kreativiteten hämmas av att man hela tiden har samma tankegångar eller alltid har samma tillvägagångssätt vid problemlösning, som istället skulle behöva vara lärande och flexibelt. Den komprimerade modellen kan vara lämplig för att utveckla produkter som efterfrågar användandet av bekant teknologi och som vänder sig till väl förstådda men snabbt förändrade marknader. (ibid)

3.1.2 Den flexibla och den integrerade modellen

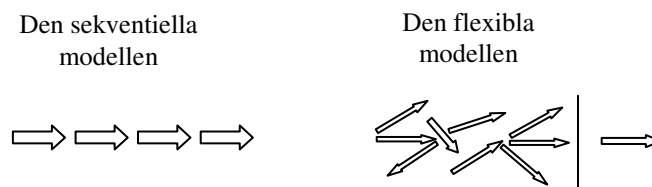
Med tanke på den snabba förändringen och osäkerheten inom växande industrier har behovet av flexibel produktutveckling, enligt Pina e Cunha och Gomes (2003), gett upphov till den flexibla modellen (se figur 1). I den flexibla modellen frångår man enligt författarna stegens turordning som är kännetecknet för den sekventiella modellen, här tar man sig istället an ett mer dynamiskt synsätt som baseras på praktiskt lärande och på nya möjligheter som dyker upp genom turbulenta förhållanden. Modellen kräver frekventa upprepningar vilket har två fördelar. Dels upptäcks fel tidigare och dels kan medlemmarna i teamet ge förslag på framsteg och förbättringar, vilket inom företag kommer att bli en källa till lärande och motivation. Modellen passar bäst för företag som befinner sig i oförutsägbara och snabbt föränderliga omgivningar. (ibid)

Den integrerade modellen bekräftar enligt Pina e Cunha och Gomes (2003) att produktutveckling är en komplex aktivitet som kräver förmågan att skaffa sig, förvandla och tolka stora mängder av marknadsinformation. De sekventiella och komprimerade modellerna kännetecknas enligt författarna av mycket struktur, medan den integrerade modellen introducerar nya synsätt. Modellen uppmanar till att samlad kunskap mellan avdelningar behövs för att leverera en ny produkt, att arbeta i team är en avgörande faktor. Produktutvecklingsteam är grupper av individer som är ömsesidigt beroende av varandra och direkt involverade i ett projekt. Dessa team skapas för att arbeta med ett särskilt projekt och de upplöses när projektet är avslutat. De inkluderar vanligtvis personer från olika funktionella områden eller avdelningar. Den integrerade modellen lämpar sig bäst i en turbulent, komplex och orolig miljö. (ibid)

Av presentationen ovan framgår att det inte finns någon process som är mer rätt att tillämpa än någon annan, utan valet av en lämplig metod kommer att bero på vilken typ av miljö företag verkar inom. Vi har valt att presentera modellerna för att belysa svårigheterna med produktutveckling, eftersom produktutveckling inte alla gånger är så lätt som många tror. Företag måste dels ta ställning till vilken metod som lämpar sig bäst för deras produktutveckling och dels besluta om kunder ska involveras i produktutvecklingen. Om företag väljer att involvera kunderna måste de även fatta beslut om hur och när de ska involveras.

Beroende på vilken modell företag tillämpar artar sig FFE-fasen på olika sätt, detta tror vi leder till att olika typer av information kommer att vara nödvändig i de olika modellerna. Till exempel om den sekventiella modellen är tillämplig innebär det att "the front-end process" kan genomföras strukturerat och i turordning. Om istället den flexibla modellen är tillämplig kan "the front-end process" inte genomföras strukturerat och i ordningsföljd. På

grund av de turbulenta omgivningsförhållandena måste processen upprepas frekvent vilket leder till en rörig struktur, det vill säga det blir svårare att ha koll på vilka steg som har och inte har genomförts.



Figur 1. Modeller för produktutveckling.

Pina e Cunha & Gomes (2003).

3.2 Projektteam

När projektteam bildas har medlemmarna endast kunskap inom sitt område, detta leder enligt Takeuchi och Nonaka (1986) till att medlemmarna måste dela med sig av sin kunskap och lära sig av varandra för att kunna arbeta som ett team. Vidare menar författarna att flest idéer skapas i team och inte individuellt. McAdam och McClelland (2002) nämner olika faktorer som bidrar till innovation inom ett team, med innovation avser författarna den process där idéer först skapas för att sedan bli översatta till realiserbara produkter. En demokratisk ledarskapsstil kan uppmuntra och motivera teamet till innovativt tänkande. En annan faktor är teamets "livslängd", författarna menar då att ett team som arbetar tillsammans under en kortare tid kommer att vara mer kreativa. Ett mixat team med olika personligheter undviker snarligt tänkande, vilket är en fördel för skapande av idéer. (ibid) Ett mångsidigt team med bred kunskap och olika färdigheter blir enligt Takeuchi och Nonaka mer kapabla att snabbt lösa en mängd problem.

På grund av att medlemmar inom ett projektteam har nära kontakt med externa informationskällor kan de enligt Takeuchi och Nonaka (1986) snabbt svara på förändrade marknadsförhållanden. Zhang och Doll (2001) menar att förståelse för affärsstrategin, kunder och deras behov, produktens konkurrensfördelar och medvetenhet om tillgänglig teknologi är faktorer som kännetecknar framgångsrika projektteam. Kim och Wilemon (2002) menar istället att framgångsrika projektteam karaktäriseras av deras förmåga att minska osäkerheter avseende teknologi och marknader under planeringen. Författarna menar att osäkerhet kan reduceras med väl definierade målmarknader, detaljerade produkter, omfattande marknads- och tekniska uppskattningar samt klara produktkoncept. (ibid)

I tidiga faser medför det att det är vanligt att företag arbetar i projektteam vid produktutveckling och skapande av nya produktidéer. För att påminna om vårt syfte, att utveckla en förståelse för hur företag går tillväga när de samlar in information för att utveckla produkter, anser vi det relevant att diskutera kring projektteam eftersom vi antar att det många gånger är projektteam som samlar in denna information.

3.3 ”The fuzzy front-end”

3.3.1 Osäkerhet i tidiga faser

En av de främsta faktorerna till misslyckade lanseringar beror enligt Swaddling och Miller (2003) på att säljarna inte har förstått kundernas behov. Enligt Sundström (2005) räcker det inte med att ha en idé om hur den färdiga produkten ska se ut. Författaren menar att man först måste ha idéer om vad kunderna önskar, vad man har för möjligheter och begränsningar samt vad som sker på marknaden och med konkurrenterna. Säljarna måste enligt Swaddling och Miller förstå hur kunderna, det vill säga slutkonsumenten, tänker eftersom det är de som har makten i relationen mellan köpare och säljare. Eftersom kunderna bestämmer måste säljarna lära sig så mycket som möjligt om hur kunderna fattar beslut. Det är därför vettigt att fokusera på att lära sig förstå kunders behov. (ibid) Goldenberg och Mazursky (2002) menar att denna marknadsinformation kan fås antingen från slutkonsumenterna själva eller från företagets anställda.

Enligt Gales och Mansour-Cole (1991) finns ett positivt samband mellan användarinvolvering, projektets framskridande samt projektets osäkerhet. Projekt med hög osäkerhet kräver därmed mer användarinvolvering för att bli ett framgångsrikt projekt än projekt med låg osäkerhet. Zhang och Doll (2001) definierar osäkerhet som brist på information om mål, alternativ och konsekvenser. Enligt Gales och Mansour-Cole kan information från användarna vägleda företags innovativa ansträngningar och reducera den ekonomiska osäkerhet som kan hänföras till beslut om fortsatt produktion. I artikeln framgår det att mer kommunikation med användarna är fördelaktigt för att ge upphov till framgångsrika idéer, vilket i sin tur leder till förbättrad prestation. Mer användarinvolvering minskar osäkerheten, resulterar i större tillfredsställelse för användarna samt leder till en mer lyckad lansering. (ibid)

Enligt Kim och Wilemon (2002) uppstår osäkerhet främst i tidiga faser eftersom företag har svårigheter att förutse om de kommer att lyckas med att utveckla produkten. Författarna menar att osäkerhet kan vara särskilt besvärlig vid radikala produktförändringar på dynamiska marknader än vid vidareutveckling av befintliga produkter på stabila marknader. Produktens osäkerhet kommer enligt Macintosh (1994) att ligga till grund för den mängd information som behöver hanteras. Till exempel om produktidén är radikal innebär det att osäkerheten är större och därmed krävs en större mängd information.

Innebörden av begreppet ”fuzzy front-end” anser Zhang och Doll (2001) vara vagt och otydligt, varför det förblir luddigt. Begreppet hänförs till osäkerheter i omgivningen och kommer därför, enligt författarna, att påverka hur projektteamet kommer att agera vid produktutvecklingen. Vanliga osäkerheter om kundernas behov som projektteamet möter under sitt arbete med produktutveckling är, enligt Zhang och Doll (2001), hur de ska välja de rätta produktkombinationerna, hur de ska välja vad som ska karaktärisera produkten, hur snart som produkten anses vara oattraktiv på marknaden samt hur stora volymer som ska produceras.

3.3.2 *The fuzzy front-end process*

Enligt Kim och Wilemon (2002) inleds "the fuzzy front-end" med att en idé först övervägs att genomföras, och därför är lovande idéer fundamentala. Författarna menar att om ett företag kan identifiera lovande idéer och starta FFE-processen tidigt kan utvecklingsfasen sättas igång snabbare. Sundström (2005) menar istället att idéskapandet i de tidiga faserna är så pass olika från gång till gång och att företag därför måste lita på sina anställdas kreativitet och inte så mycket på uppställda regler. Ulrich och Eppinger (2004) har utformat en process bestående av tio steg som beskriver hur företag bör gå tillväga för att minska den osäkerhet som kan uppstå i tidiga faser av produktutveckling. Eftersom vi valt att endast titta på fasen från det att idén genereras till det att företag väljer koncept har vi valt att reducera författarnas process, som nu omfattar följande fem steg.

1. Här ska företag identifiera kundens behov, det vill säga identifiera vilka trender som råder på marknaden. Målet är att förstå marknadsinformationen och effektivt framföra den till projektteamet. Informationen om kundens behov ska sedan hierarkiskt rangordnas efter hur viktiga de anses vara.
2. Detaljerade mål, som representerar projektteamets förhoppningar, bör här fastställas för att få en precis beskrivning över produktens funktion. Funktionerna översätts till en mer påtaglig produkt utifrån marknadsinformationen om kundernas behov, detaljerna finslipas sedan för att överensstämja med teamets krav på produkten.
3. Projektteamet analyserar nu konkurrerande produkter, då en förståelse för dessa är en kritisk framgångsfaktor för att positionera en ny produkt. Analysen resulterar i att företag får en måttstock över konkurrensen på marknaden.
4. Här skapas ett flertal koncept där projektteamet eftersträvar grundligare utforskning av produktens koncept för att kunna tillgodose kunders behov. Att skapa ett koncept omfattar en mix av yttre undersökningar, kreativ problemlösning inom teamet och systematisk utforskning av de varierande lösningar som teamet genererar.
5. Processen avslutas med att projektteamet väljer koncept. Detta innebär att de framtagna koncepten analyseras och därefter elimineras ett efter ett tills teamet identifierat ett koncept som de föredrar. Processen kräver vanligtvis ett flertal upprepningar och kan sätta igång skapandet av ytterligare koncept och finslipningar.

3.4 Slutkonsumenternas involvering i idéskapandet

Ett sätt för att ta reda på kundernas efterfrågan i tidiga faser benämns enligt Frisk, refererad i Upp och Ner (nr. 11. 2005), användarinvolvering och innebär att slutkonsumenterna fungerar som idékläckare istället för försökskaniner.

3.4.1 De främsta användarna

Lilien, Morrison, Searls, Sonnack och von Hippel (2002) har tagit fram en process som de benämner "De främsta användarna" och den används inte bara i syfte att samla in kunders behov utan även i syfte att låta kunder komma med idéer på produktlösningar. För att förstå de exakta behoven som kommer efterfrågas på marknaden menar Herstatt och von Hippel (1992) att företag måste analysera de främsta användarnas erfarenheter. Enligt Lilien et al kommer de produkter som tas fram vid tillämpning av processen "de främsta användarna" vara mer föredragna på marknaden än de produkter som tas fram vid tillämpning av mer traditionella metoder. Både Lilien et al och Herstatt och von Hippel menar att processen innehåller fyra faser (se figur 2 och 3).

Enligt Lilien et al omfattar fas ett fastställande av mål och skapande av team, medan Herstatt och von Hippel menar att fasen omfattar identifiering av de främsta användarna. De förstnämnda författarna menar att den första fasen startar med att företag bildar sig en uppfattning om projektets mål för att sedan forma ett projektteam bestående av erfaren personal från tekniska avdelningar och marknadsavdelningar. De senare nämnda författarna menar att viktiga marknadstrender och användare med relativt höga förväntningar som relateras till trenderna ska identifieras under fasen, detta eftersom det är marknadstrenderna som kommer att ligga till grund för skapandet av nya produktidéer.

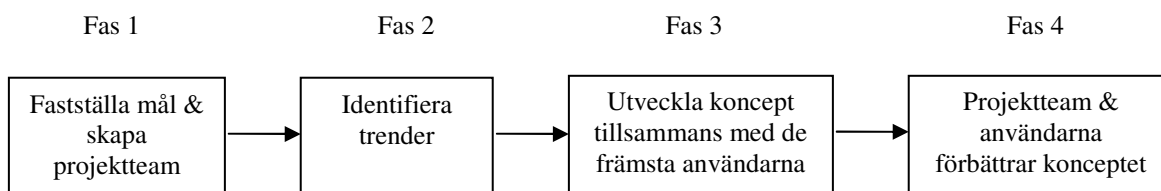
Att identifiera trender är något som Lilien et al tar upp under fas två, till skillnad från Herstatt och von Hippel som tog upp detta redan i fas ett. Detta innebär enligt Lilien et al att teamet fokuserar på att identifiera och få en djup förståelse av viktiga marknadstrender och tekniska trender, för att sedan välja ut en viktig trend eller flera trender som fokus för det fortsatta projektarbetet. Efter att Herstatt och von Hippel i fas ett identifierat de främsta användarna ska de i fas två göra ett urval bland de tidigare identifierade användarna för att få ut en representativ grupp.

I fas tre fortsätter både Herstatt och von Hippel och Lilien et al med att utveckla ett produktkoncept tillsammans med de främsta användarna. Målet i denna fas är enligt Herstatt och von Hippel att utveckla ett grundkoncept som ska omfatta de trender som tidigare identifierats utifrån de främsta användarnas behov. Lilien et al menar att fasen är unik eftersom teamet inte bara tar till sig användarnas behov utan även deras föreslagna lösningar. Denna fas innebär enligt författarna att teamet samarbetar med användarna för att identifiera och lära sig de viktigaste trender som valts ut som fokus för studien.

Enligt Herstatt och von Hippel fortsätter fas fyra med att testa om grundkonceptet, som de främsta användarna varit med och tagit fram, även passar för de genomsnittliga användarna. Lilien et al menar att i den fjärde och sista fasen av processen bjuds de främsta användarna in för att jobba med projektteamet, så att de tillsammans kan komma på förbättringar till det preliminära konceptet. Tillsammans designar de det slutliga konceptet som passar både kundernas och företagets behov.

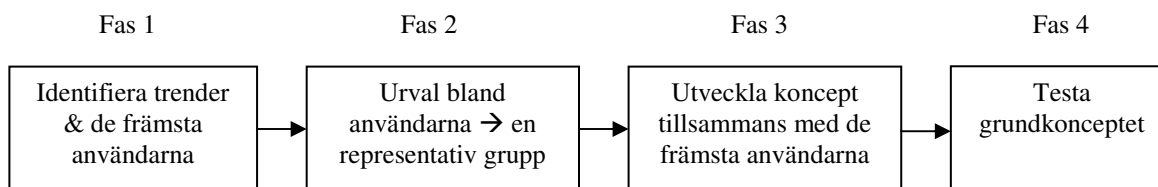
För att få en bättre överblick över likheter och skillnader mellan de olika författarnas process har vi valt att göra en sammanställning där vi visar processens olika faser. Den största likheten som vi kan tyda är under den tredje fasen, eftersom samtliga författare här

har samma förfarande. En annan likhet är att författarna identifierar trender under processens gång, skillnaden ligger i att de gör det i olika faser.



Figur 2. Processen "De främsta användarna".

Egen bearbetning av Lilien, Morrison, Searls, Sonnack & von Hippel (2002).



Figur 3. Processen "De främsta användarna".

Egen bearbetning av Herstatt & von Hippel (1992).

Att övergå mot att kunderna är innovatörer menar Thomke och von Hippel (2002) säkerligen kan leda till oerhörda kundvärden, men att uppnå värdet är varken lätt eller en rättfram process. Ett sätt är att låta kunderna vara med i de tidiga faserna och skapa nya produktidéer är enligt författarna att utveckla de rätta verktygen.

3.4.2 Verktygssatsen

Inte bara Lilien et al (2002) och Herstatt och von Hippel (1992) har tagit fram processer som innebär att kunderna fungerar som idékläckare. Även Thomke och von Hippel (2002) samt Katz tillsammans med von Hippel (2002) har tagit fram en process som innebär att kunderna utrustas med verktyg så att de själva kan designa och utveckla sina egna produkter. Enligt författarna kan kunderna med hjälp av verktyget göra alltifrån mindre ändringar till nya större innovationer.

Generellt sett är verktygssatsen enligt Katz och von Hippel (2002) inte ett nytt koncept eftersom företag tidigare försatt sina anställda med verktygen. Det som enligt författarna är nytt är att företag nu förser användarna med verktygssatsen för att dessa ska kunna skapa och designa egna produktkoncept som sedan skulle kunna produceras.

Att utveckla de rätta verktygen till kunderna är knappast lätt enligt både Thomke och von Hippel (2002) samt Katz och von Hippel (2002), eftersom verktygssatsen måste uppfylla ett antal faktorer. Samtliga författare menar att kunderna först och främst måste ges möjlighet att fullborda serier av försök och misslyckanden. Verktygssatsen ska även vara användarvänligt på så sätt att kunderna ska förstå hur de ska arbeta med verktyget. Användarna måste erbjudas ett sortiment som omfattar olika typer av designer så att de kan skapa unika produktkoncept. Slutligen, om verktygssatsen är välkonstruerad innebär det att användarnas produktdesign kommer att vara producerbart med företagets befintliga maskinpark. (ibid)

3.5 De anställdas involvering i idéskapandet

Användarna kan enligt Magnusson (2003) ses som en resurs till innovation, men trots det får användare sällan förtroende att spela en roll i den inledande fasen av produktutveckling. Att försöka fastställa kundens behov menar Swaddling och Miller (2003) ibland kräver omfattande undersökningar, så det är inte alla som har möjlighet att satsa resurser på att kunden får vara med och utveckla konceptet. På grund av att företag söker mer innovativa sätt att konkurrera har förmågan hos deras anställda att generera nya och värdefulla idéer blivit en grundläggande överlevnadsförmåga enligt Massetti (1996). För att svara effektivt på dagens snabbt förändrande och högt komplexa affärsmiljö menar författaren att ledningen måste förlita sig på deras anställdas mentala kapacitet att skapa nya och meningsfulla idéer.

Akira och Vijay (1991) berör i sin artikel viktiga faktorer vid skapandet av nya idéer, författarna menar att alla anställda måste uppmuntras till att skapa idéer. Ledningen är tvungen att aktivt lyssna på sina anställda eftersom de fungerar som källor till nya idéer, samtidigt som regelbundna möten måste hållas där möjliga nya innovationer diskuteras. Det är även viktigt att det finns ett specifikt team som kontinuerligt lyssnar på både externa och interna informationskällor för nya idéer. (ibid)

3.5.1 Idéskapandet som en process

Derry (2004) beskriver en process där företagets samtliga anställda är involverade för att generera ett konstant flöde av idéer. Som vi tidigare nämnt är vi endast intresserade av idéskapandefasen och därför har vi valt att reducera författarens process, som ursprungligen omfattade fem steg, till följande tre steg.

1. Alla i personalen får lämna in förslag på nya produkter till ledningen, som har i uppgift att granska dem. Personalen ska beskriva sitt potentiella erbjudande, möjlig design och kvalitet samt om det finns några potentiella konkurrenter till produkten.
2. I detta steg har ledningen utsett ett vinnande förslag som projektteamet vidareutvecklar, teamet leder även den nödvändiga marknadsundersökningen. Personalen förädlar produkten under steget för att sedan driva produkten vidare till nästa steg.
3. Det tredje steget innebär att projektteamet utvärderar det föreslagna konceptet genom att ställa följande frågor:
 - Resulterar marknadsundersökningen i att produktidén är favoriserad?
 - Vilka resurser krävs för att upprätthålla projektet?
 - Vilka risker som exempelvis lagar kommer projektet att involvera?

3.5.2 Tekniker för skapande av nya idéer

Satzinger, Garfield och Nagasundaram (1999) menar att kreativa tekniker för skapandet av nya idéer är viktiga hjälpmedel för att dra nytta av anställdas kreativitet. Sådana tekniker används enligt författarna av de anställda för att göra verklighet av kreativa idéer. Både

Satzinger et al samt Sundström (2005) nämner brainstorming som en vanlig teknik för skapandet av nya idéer. Att låta de anställda arbeta i grupp för att skapa nya idéer är enligt Satzinger et al positivt och innebär att de idéer som genereras av de anställda kan användas av andra i gruppen för att sporra sitt eget tänkande, vilket i sin tur leder till ytterligare förbättringar av idéerna. Sundström menar att idéer uppkommer spontant och inte kan planeras, men tekniken brainstorming kan underlätta att de kommer fram. Även Coates, Cook och Robinson (1997) nämner brainstorming som en teknik för att intensifiera den kreativa processen genom att bli fri från emotionella blockeringar, kultur och omgivningsfaktorer. Riktlinjerna för brainstorming bör enligt både Jerrard et al (1999) samt Österlin (2003) vara att:

- Ingen kritik ska tillåtas under mötet.
- Ett stort antal korta och färgstarka idéer utöver det vanliga läggs fram.
- De anställda ska försöka kombinera och förbättra varandras idéer.

En annan teknik som Satzinger et al nämner är att anställda kan, via input i en dator, dela med sig av sina idéer utan att behöva delta på ett brainstormingmöte. Med dessa system menar författarna att identiteten hos de anställda kan bevaras bättre än vad fallet hade varit vid verbala gruppmöten. Enligt författarna möjliggör anonymitet för de anställda till bidragandet av nya idéer utan att avslöja sina namn. Ytterligare en teknik för att underlätta för de anställda att skapa nya idéer är enligt Massetti (1996) kreativa individuella stödsystem. Anställda inom företag, oförmögna att tänka på alternativa sätt, kan använda dessa system för att tänka mer varierat. Dessa datorbaserade system har vanligtvis som mål att förhöja insiktsfulla tankar under skapandet av nya idéer. De kreativa individuella stödsystemen förhöjer de anställdas kreativa prestationer genom att erbjuda nödvändiga förslag och antydningar över hur en anställd kan skapa kreativa idéer. (ibid) Österlin (2003) anser att idéskapandet blir bäst när de anställda vet på ett ungefär vad de ska åstadkomma. De nödvändiga förslag och antydningar som Massetti nämnde menar Österlin inte ska vara alltför precisa för att undvika att de anställda hämmas, men inte heller alltför luddiga så att de inte ger någon ledning.

3.6 Reflektioner med teorin i fokus

Utifrån samtliga författares ovanstående resonemang kan informationen om vad kunderna efterfrågar många gånger vara osäker. Med våra två forskningsfrågor i åtanke har vi reflekterat över olika skeden som företag måste ta itu med för att de ska kunna minska osäkerheten om kunderna. För att överhuvudtaget kunna skapa nya produktidéer anser vi att företag först och främst måste få in information om vilka trender och behov som råder. Först när företag har identifierat dessa menar vi att de kan få uppslag på olika utvecklingsbara idéer som ligger i linje med informationen från marknaden. Slutligen anser vi att det är först när företag har uppslag på nya produktidéer som de kan ta ställning till om antingen kunderna eller de anställda ska få vara med och utveckla dessa utifrån den rådande trenden.

4. EMPIRI

Detta kapitel baseras på det material som vi erhållit vid intervjuerna med Hemglass Sverige AB, J. Petterssons Chark, Arla Foods AB samt det anonyma Livsmedelsföretaget X. Vi kommer företagsvis att presentera en sammanställning av varje respondents svar.

4.1 Hemglass Sverige AB

Gunilla Borg arbetar som produktutvecklare och produktspecialist på Hemglass Sverige AB. "Underhållning, glädje, njutning och belöning", är de ord som Borg beskriver branschen med. Borg menar att företaget givetvis påverkas av den ökade konkurrensen, detta med tanke på stormarknadernas etablering som har gjort det möjligt för kunderna att handla praktiskt taget vad som helst i butiken. Många kunder tar sig därför inte tid att gå till glassbilen och köpa glass. Borg menar vidare att globaliseringen lett till att företaget även möter internationella konkurrenter som till exempel stormarknaden Lidl samt Private Label som bland annat tillverkar glassarna Mars och Snickers. Borg menar att utländska affärskedjor överhuvudtaget utgör konkurrens mot Hemglass Sverige AB.

4.1.1 Projektteam

Varje år hålls möten där Borg tillsammans med marknadschefer från Sverige, Norge, Finland och Danmark, produktchefer från Sverige och Danmark, marknadsansvariga från Norge och Finland samt produktutvecklare från Danmark deltar. Dessa möten kallas inom koncernen för New Product Development (NPD), Borg menar att man skulle kunna se NPD-mötets deltagare som ett projektteam inom koncernen. I Sverige var projektteam något som företaget arbetade mer med tidigare men inte så mycket med numera. De gånger som företaget arbetar med projektteam består de av produktions-, marknads- och försäljningsavdelningarna. När ett projekt ska inledas utses alltid en projektledare från produktionen. Projektteamet jobbar inte alltid ihop utan sitter på egen hand med sina små delar av projektet. Varje månad hålls ett möte där alla projekt samlas ihop och betas av ett efter ett för att veta vilka projekt som är aktuella.

4.1.2 Osäkerhet

Informationen om kunderna upplever inte Borg som osäker, utan förklarar att företaget har mycket personlig kontakt med sina kunder. Information om kunderna får företaget in i samband med att kunderna mailar, ringer eller pratar med glassbilssäljaren. Borg menar att detta fungerar väldigt bra, men i de fall kunderna lämnar informationen via säljaren är det inte alltid säkert att informationen når fram till kontoret eftersom säljaren inte alla gånger har tid att anteckna vad som framförs. Om säljaren får någon idé från kunden som han eller hon tycker verkar intressant går informationen vidare till filialens hantering för vidare transport till kontoret.

För att minska osäkerheten och skaffa sig kunskap om vilka trender som råder på marknaden bjuds vanligtvis aromföretaget Danisco in för att hålla en presentation om trender och visa smakprov på idéer. Borg menar att denna presentation är väldigt viktig för

att kunna gå vidare och ta fram nya produkter. Danisco och även andra aromleverantörer är vanligtvis väldigt uppdaterade om vilka trender som råder på marknaden, Hemglass Sverige AB kan därför begära att få en trendanalys varje månad. Borg berättar att företaget även kan identifiera trender genom att snegla på konkurrenters produkter, ofta hakar företaget på andra trender som de ser går hem. Företaget identifierar även trender via Internet.

4.1.3 Idéskapandeprocessen

Borg berättar att företaget arbetar med en strukturerad process för att utveckla nya idéer, arbetsgången i processen sker enligt Borg i en planerad och bestämd ordning. Inom koncernen ligger produktutvecklingen ungefär ett år i förväg, då produktutvecklingsprocessen inleds i början av december varje år för att ta fram nya produkter till näst nästkommande år. Borg berättar att koncernens process för att arbeta med produktutveckling inleds varje år med att ett New Product Development (NPD) möte hålls där Borg tillsammans med tidigare nämnda deltagare träffas för att titta på trender. Dessa personer deltar vid alla möten genom hela processen.

Vid det andra NPD-mötet, som hålls i januari, har länderna förhoppningsvis ett antal idéer att lägga fram. Varje land presenterar sina idéer, förslag till nya smaker samt vad som ligger bakom dem. På listan får varje land skriva sina åsikter om samtliga förslag, det bör framgå vilka förslag som länderna är intresserade av samt vilka volymer de tror sig kunna sälja. När "nettolista 1" är klar skickas den tillbaka till den danska marknadschefen som är ansvarig för hela Norden och därmed hela processen. När den danska marknadschefen fastställt en bruttolista utifrån nettolistan delas förslagen upp på de tillverkande länderna, det vill säga Danmark och Sverige, där varje land tilldelas de förslag som bäst passar för utrustningen i respektive land. Borg är den produktutvecklare som är ansvarig för att laborera och göra prover av förslagen i Sverige.

Senare under våren hålls det tredje NPD-mötet, till det tar produktutvecklarna med sig proverna för att de andra länderna ska kunna smaka och komma med förslag på eventuella förändringar. "Passar den här produkten den svenska marknaden också?", är en fråga som hon menar att man ibland får ställa sig. Under hela hösten pågår tester för att se om produkten fungerar. Borg menar att hela NPD-processen tar väldigt lång tid och det kan vara en otrolig rusch för att hinna med allt och få fram alla prover. Borg berättar vidare att när bruttolistan är spikad är det för sent att komma med nya idéer, detta menar hon kan vara lite frustrerande då man måste hålla sig till tåls tills nästa års process drar igång. Borg menar att processen skulle bli för rörig om alla fick komma med idéer efter att listan är klar.

4.1.4 Kundernas och de anställdas involvering i idéskapandeprocessen

När det gäller idéskapandet och låta kunder vara med i processen menar Borg att det är något som företaget inte ägnar sig åt. Istället för att låta kunder komma med idéer har företaget förlitat sig på sina anställdas kompetens eftersom de vet vad som kan göras med de befintliga maskinerna till en billig penning. Borg menar att om en idé från en kund låter intressant tas den ändå upp till diskussion, men eftersom de anställda inom företaget har mer kunskap om vad som kan göras och inte uppmuntras inte kunderna till att vara med och

skapa idéer. Den information från kunderna som Borg anser att företaget främst är intresserad av är förslag till förbättringar istället för förslag till nya idéer.

Borg talar om att det tidigare fanns en förslagslåda där samtliga anställda fick lämna förslag på förbättringar. Numera uppmantras inte personalen att lämna förslag på samma sätt som tidigare eftersom förslagslådan tagits bort, men det betyder inte att de anställda inte får lämna in idéer. Borg menar att förslagslådan resulterade i att fler idéer kom fram och att idéskapandet i dagsläget inte ligger på samma nivå som tidigare. Om man har en idé som företaget exempelvis sparar pengar på blir man premierad, Borg menar dock att det främst är teknikerna som kommer med nya idéer. Eftersom anställda inom företaget blir premierade lämnas förslagen inte in anonymt.

Borg beskriver att tekniken brainstorming inte har tillämpats inom företaget på ett par år, men att tekniken användes flitigt tidigare. På den tiden samlades ett tjugotal personer från olika avdelningar inom företaget en hel dag för att på uppdrag av den tidigare produktionschefen, som var väldigt drivande och innovativ, komma med nya produktidéer. ”Kritor, pennor, målarfärg, papper, saxar och lim utgjorde grunden för nya idéer”, berättar Borg. Vidare berättar Borg ”deltagarna klippte och klistrade, skrev och ritade samt målade sina idéer”. Idéerna sattes sedan upp på väggen så att var och en fick berätta om sin idé, varför man kom med, varifrån den kom samt om den var riktad till barn eller vuxna. Av alla idéer som lades fram utsågs en produktvinnare. Den nuvarande produktchefen beskriver Borg som mer analytisk och att denne arbetar mer mot marknaden, detta menar hon har gjort att företaget inte längre är lika innovativa vilket är grunden för brainstorming. I dagsläget plockas istället ett antal idéer ut från leverantörers smaker och presentationer, utifrån dessa sitter marknadsavdelningen, produktutvecklingen samt produktteknikerna och brainstormar fram nya förslag.

4.2 J. Petterssons Chark

Niklas Henriksson innehar befattningen VD på J. Petterssons Chark. Branschen som företaget tillhör beskriver Henriksson som tillverkande och vidareförädlade av charkuteriprodukter, dock ej styckning. Konkurrensen på marknaden i dagsläget beskriver Henriksson som stenhård, han menar att chark- och köttbranschen i synnerhet är jättetuff idag. Det krigas på alla håll i Sverige, men de konkurrenter som utgör det största hotet är de närliggande företagen Nordchark och Nyléns Hugossons som tillhandahåller marknaden likvärdiga produkter. Konkurrensförändringar i och med globaliseringen menar Henriksson att företaget inte alls berörs av.

4.2.1 Osäkerhet

Företaget vänder sig till återförsäljare samt till slutkonsumenter via återförsäljarna, Henriksson menar att det därmed är svårt att få information om vad slutkonsumenterna egentligen vill ha eftersom det är flera led. Henriksson berättar att det kan ta ett bra tag innan informationen om kundernas efterfrågan kommer fram till företaget eftersom den informationen ska gå genom hela ledet. Han säger att flera kunder måste fråga efter samma sak för att informationen ska gå vidare. Att samla in information från kunderna är något

som företaget enligt Henriksson borde göra, Henriksson är intresserad av och skulle vilja att företaget gjorde någon undersökning för att få veta vilka produkter kunderna tycker är intressanta samt hur de upplever just företagets produkter. Han menar att en slags attitydundersökning ute i affären eller på annat sätt via enkäter skulle vara en bra grej, problemet menar Henriksson ligger i att företaget anser att tjänsten är fruktansvärt dyr och har därför inte genomförts. Henriksson berättar att den information företaget får in om kunderna i dagsläget främst kommer från företagets personal som är ute i butikerna vid de små diskarna, men att även butiksansvariga vidareförmedlar information från kunderna.

Henriksson berättar att företaget följer media samt tittar på matrender för att identifiera viktiga trender och efterfrågan på marknaden. ”Vad är det folk äter idag och vilka behov finns ute på marknaden?”, menar han att företaget ibland måste fråga sig. För att få hjälp med att svara på frågan berättar Henriksson att företaget dels pratar med den branschorganisation som företaget är med i, och dels tittar i tidningar samt håller ögon och öron ständigt öppna. För tillfället menar Henriksson att det är mycket debatt kring lightprodukter, som blivit mycket populära, men att även sockerdebatten som går styr företagets produktutveckling mot smalare alternativ.

4.2.2 Idéskapandeprocessen

Företaget arbetar inte i dagsläget med projektteam. Henriksson beskriver idéskapandeprocessen som mycket flexibel och rörig inom företaget, enligt honom både på gott och ont. Henriksson menar att processen skulle behöva vara mer strukturerad och hans önskan är att företaget i framtiden skulle kunna ha ett produktutvecklingsteam som kunde jobba med dessa frågor strukturerat och planerat. Henriksson avslutar med att säga ”resan dit är lång”.

Henriksson berättar att företaget diskuterar innovation varje dag då de försöker komma på vad det egentligen är som kunderna vill ha. ”Vad skulle vi kunna vara ensamma om?”, är ytterligare en fråga som företaget ofta ställer sig. Henriksson berättar att ett förslag som nyligen dykt upp är att kontakta viktväktarna och föreslå att några charkprodukter från J. Petterssons Chark kanske skulle passa att ta med i deras receptbok. Henriksson fortsätter med att berätta att kanske några kryddiga lightbaserade korvar, typ chorizo eller andra starka korvar som inte är så feta, skulle vara ett lämpligt alternativ. Henriksson menar att produktutveckling är något som pågår nästan varje sekund inom företaget, kanske inte alla gånger så organiserat men det pågår i alla fall. ”Det är vi tvungna till”, säger Henriksson.

4.2.3 Kundernas och de anställdas involvering i idéskapandeprocessen

Att involvera slutkonsumenterna i produktutvecklingen är inte något som företaget ägnar sig åt enligt Henriksson, detta grundar han på att företagets anställda är av varierande ålder och kön men likaså på att även de är slutkonsumenter. Istället för att låta slutkonsumenterna komma med förslag på nya smaker berättar Henriksson att företaget har en egen liten provpanel där anställda inom företaget får smaka produkten och komma med förbättringsförslag. Han berättar att ibland på rasterna när de har olika möten får anställda testa produkter och säga sitt om dem. Vidare menar han att ibland får också någon butik smaka produkten och komma med åsikter om den.

Henriksson menar att de anställda är med i processen att komma på idéer på nya smaker hela tiden. Dock ligger huvudansvaret enligt Henriksson hos honom själv som VD samt hos Janne Pettersson som är ägare. Henriksson berättar att det främst är ledningen som hittar nya smaker, för att sedan bolla vidare idéerna ner till de anställda.

Företaget använder sig inte av benämningen brainstorming, men innebörden av tekniken är något som de aktivt tillämpar enligt Henriksson. Han berättar att varje fredag har företaget vad de kallar ”morgonbön”, där alla anställda samlas en halvtimme till fyrtio minuter och tillåts tala fritt ur hjärtat. Emellanåt blir det brainstorming där de anställda tillsammans med ledningen ventilerar och pratar om alltifrån nya produktidéer till rationaliseringsåtgärder. Henriksson menar att företaget styr in sina anställda mot en produkt genom att förse dem med ett smakprov på exempelvis en korb som ledningen tagit fram, för att sedan låta de anställda utifrån smakprovet komma med nya smakförslag som skulle kunna förbättra produkten. Ett annat verktyg som Henriksson talar om är att företaget genomför ”blindtest” på konkurrenters likvärdiga produkter. De anställda får, utan att veta vilken produkt som tillhör vilket företag, smaka sig fram och återge sina åsikter om de olika produkterna. Henriksson menar att förslag som de anställda lämnar utifrån detta blindtest oftast är något som företaget tar till sig. Henriksson berättar att ett annat sätt som inom företaget resulterat i nya produktsmaker har varit att de anställda i produktionen slängt i en liten annan kryddblandning, som ibland visat sig bli en bra produkt.

4.3 Arla Foods AB

Elisabeth Rogeman jobbar som produktutvecklare på Arla Foods AB i Stockholm. Företaget är indelat i olika områden, till exempel mjölk- och matlagingsområdet, där Rogeman är teamledare inom mjölkområdet. Rogeman beskriver branschen och därmed Arla Foods AB som bondeägt. Rogeman upplever en ökad konkurrens på marknaden dels med tanke på att det finns många svenska aktörer och dels med tanke på att dessa aktörer konkurrerar med många olika varianter av exempelvis drickyoghurt. Eftersom företaget är indelat i olika områden menar Rogeman att företaget därför möts av olika konkurrenter och att utländska företag kan utgöra en större konkurrens inom vissa områden än inom andra.

4.3.1 Projektteam

Enligt Rogeman är projektteam något som företaget arbetar med och dessa består vanligtvis av personal från produktutvecklings-, marknads- och produktionsavdelningen. Rogeman menar att när det gäller en investering måste projektteamet även involvera någon från teknikavdelningen. Beroende på hur projektet ser ut kan även andra personer involveras, men vanligtvis består projektteamet av ovan nämnda. Rogeman beskriver att i 90 procent av fallen leds teamen av en projektledare, även kallad produktchef, från marknadsavdelningen. Rogeman berättar att det inte är någon enstaka person som kläcker en idé, utan idéer kläcks alltid tillsammans i team och därför är det enligt henne jätteviktigt att arbeta i team. Idéer kläcker företaget genom att produktutvecklingsavdelningen och marknadsavdelningen, men även andra avdelningar, tillsammans gör marknadsundersökningar för att ta reda på marknads efterfrågan. Utifrån dessa marknadsundersökningar

får sedan projektteamen jobba och spåna i vad som kan göras för att tillgodose kundernas behov.

4.3.2 Osäkerhet

Rogeman menar att företaget aldrig kan vara riktigt säker på vad kunderna efterfrågar, för att minska osäkerheten utgår de från konsumentbehov och identifierar på så sätt vad det finns för möjligheter på marknaden. Rogeman menar att företaget är intresserad av olika information från kunderna beroende på vilken målgrupp de befinner sig inom, ”alla köper inte en och samma sak alltid”, säger hon. Kunderna har ofta olika behov vid olika tillfällen och det gäller att finna information om vilka behov vid de olika tillfällena som behöver tillfredsställas. Rogeman menar att de inom företaget pratar mer om tillfällena och behov än om man är tjej, kille, gammal eller ung när de fastställer sina målgrupper. För att nå ut till och tillfredsställa kundernas behov anstränger sig företaget för att utveckla produkter utifrån målgruppernas behov. Enligt Rogeman är det marknadsavdelningen som, via marknadsundersökningar, arbetar med att ta fram vilka produkter som efterfrågas på marknaden. Rogeman menar att olika produkter och olika tillfällen kräver olika tillvägagångssätt för att identifiera marknads efterfrågan. Exempel på olika verktyg för att identifiera vad som efterfrågas på marknaden kan enligt Rogeman vara att företaget för en gruppdiskussion, pratar direkt med kunderna eller får in tips från säljare. Rogeman menar att det finns väldigt många olika typer av undersökningar som företaget kan beställa för att få reda på kundernas behov.

Företaget arbetar enligt Rogeman på väldigt många olika sätt för att ta reda på vilka marknadstrender som råder, inom företaget finns en stor hushållsgrupp som Rogeman menar kan ses som ett sätt. Hushållsgruppen berättar hon jobbar med caféer och restauranger för att få en inblick i olika matområden och utifrån det uppmärksamma en del av trenderna. För att hålla sig uppdaterade om vilka trender som råder följer företaget även information som läggs ut på Internet, branschtidningar, tidigare gjorda marknadsundersökningar och ibland är Rogeman själv ute i butiker och tittar på konkurrenters produkter. Rogeman berättar att information om trender även kan komma från avdelningar inom företaget som tipsar varandra om nyheter. Rogeman menar att det är mycket viktigt att titta på helheten, ”det viktigt att hänga med i vad som händer på marknaden och vara alert”, säger Rogeman. Vidare menar hon att företaget har många olika sätt som hjälper företaget att identifiera marknadstrenderna, men att det inte är någon strukturerad process.

4.3.3 Idéskapandeprocessen

Rogeman berättar att det finns processer för hur företaget kan gå tillväga för att skapa nya idéer men dessa behöver inte alltid vara strukturerade utan det beror mycket på vilken typ av produkt det rör sig om. Trots att det finns strukturerade processer menar Rogeman att den ena gången inte är den andra lik, ibland kan det vara väldigt tydligt hur de ska gå tillväga och vad de ska göra medan andra gånger inte alls behöver vara så. ”Det gäller att vara väldigt kreativ på hur man skapar sina idéer”, säger Rogeman. Rutinartad eller flexibel och rörlig process beror helt på tillfället och vilken typ av produkt det rör sig om, ibland menar Rogeman att det kan vara både och.

Rogeman berättar att innovation ständigt diskuteras inom de projektteam som är sammansatta, men även över gränserna mellan produktutvecklingsavdelningen och marknadsavdelningen. Rogeman menar att det är produktutvecklingsavdelningens jobb att ta fram nya produkter, så med tanke på det kan man säga att innovation diskuteras dagligen inom företaget. Diskussion hålls även inom projektteamen där idéerna växer fram. Rogeman menar att eftersom de arbetar med idéer på olika håll inom företaget är det ständigt nya idéer i luften och många på gång samtidigt, därför är det ofta många idéer som ligger till grund för olika smaker och produktidéer. Rogeman berättar att konsumenttester ibland kan ligga bakom och utgöra grunden till varför företaget väljer det ena smakförslaget framför det andra. Det är främst ledningsgruppen som fattar beslut om lansering utifrån testerna av olika produkter. Rogeman berättar att det även kan vara både anställda och kunder som får ta ställning till om produktidén kommer att bli en bra produkt. Hon menar att det inte alltid är antingen anställda eller kunder utan att det mycket väl kan vara båda parter som ligger bakom besluten.

4.3.4 Kundernas och de anställdas involvering i idéskapandeprocessen

När det gäller idéskapande från kunderna berättar Rogeman att det skulle kunna vara så att det kommer in idéer från kunderna men att det inte är det vanligaste, hon menar dock att företaget tar hand om de idéer som kommer in. Idéskapandet inom företaget handlar främst om att projektteamen har hittat något behov på marknaden som företaget skulle kunna tillfredsställa, eller att de fått i uppgift att ta fram någon produkt inom ett visst område. Om det då skulle vara så att någon kund lämnat in en idé ser de om kundens idé passar in i något av de behov eller områden som identifierats. Det sätt som företaget involverar kunderna på inom produktutvecklingens tidiga faser sker enligt Rogeman genom gruppdiskussioner. Företaget anlitar då någon undersökningsbyrå som sitter tillsammans med konsumenterna och diskuterar kring ett preciserat koncept, denna diskussion kan äga rum både tidigt eller en bit in i produktutvecklingen menar Rogeman. Vid dessa möten förs diskussion om konsumenternas åsikter angående produktidén och utifrån konsumenternas åsikter kan företaget sedan förbättra denna. Rogeman tror att man involverar kunderna i idéskapandeprocessen på olika sätt inom olika branscher och att Arla gör det via gruppdiskussionerna som företaget anordnar med slutkonsumenterna.

Eftersom Rogeman arbetar på produktutvecklingsavdelningen menar hon att det är hennes jobb att skapa nya idéer och därför blir de inte direkt uppmuntrade på något sätt. När det gäller företagets övriga anställda som inte arbetar med produktutveckling har de möjlighet att lämna in idéer på företagets intranät, idéerna kan då lämnas in antingen namngivet eller anonymt. Rogeman menar dock att det här inte är en stor grej eftersom det främst är produktutvecklarna som arbetar med idéskapande inom företaget.

Tekniken brainstorming tillämpar företaget på olika sätt, Rogeman menar att det finns många olika verktyg och inspirationskällor för att brainstorma och inspiration ibland kan uppstå från något intressant föredrag som hållits. Det viktiga med brainstorming menar Rogeman är att ha ett syfte eller veta vad man brainstormar om, den ena gången är inte den andra lik och ibland har de antydningar inom vilket område de ska hålla sig inom. Deltagarna på brainstormingmötet kan komma från olika avdelningar, Rogeman menar att företaget blandar från olika avdelningar från gång till gång.

4.4 Livsmedelsföretaget X

Marita Johansson arbetar som produktutvecklare i ett av flera bolag inom en stor livsmedelskoncern. Arbetet som produktutvecklare består i att samordna utvecklingsarbetet inom vissa av bolagets produktkategorier. Johansson beskriver branschen som väldigt spännande, flexibel och rolig. ”En bransch som ständigt påverkas från många olika håll och som hela tiden utsätts för förändringar”, säger Johansson. Företaget påverkas genom att de måste följa och/eller ta hänsyn till aktuella lagar, regler, krav, rekommendationer och policys. Johansson menar att bland annat konkurrenter, slutkonsumenten, företagets kunder, debatter och media även påverkar branschen. Konkurrensen på de olika marknaderna som företaget agerar på beskriver Johansson som väldigt tuff. Johansson menar att det framförallt råder hård konkurrens när det gäller att få in nya produkter hos handeln, för att sedan kunna konkurrera med egna märkesvaror och andra inhemska och globala varumärken.

4.4.1 Projektteam

Projektteam är företaget mycket bekanta med eftersom de dagligen arbetar i sådana vid skapandet av nya produkter. Sammansättningen av dessa menar Johansson är väldigt olika beroende på vilken kompetens som efterfrågas i just ett specifikt projekt, det kan se väldigt olika ut. Företaget har delat upp produktutvecklingsarbetet i olika produktkategorier. För varje produktkategori har det tillsatts en fast grupp som ska arbeta med utvecklingen och lanseringen av den specifika kategorins produkter. Grupperna består vanligtvis av anställda från utvecklings- och marknadsavdelningen, men beroende på vilken typ av projekt det gäller kan företaget även involvera andra interna eller externa personer som kan vara intressanta att ha med och som kan tillföra projektet något. I vissa fall kan det även förekomma att slutkonsumenter involveras.

4.4.2 Osäkerhet

Informationen om och från konsumenterna uppfattar Johansson som lite osäker. Vid undersökningar kan människor ibland svara att de skulle köpa produkten B framför A, men vid köpögonblicket visar det sig att de trots allt väljer att köpa produkten A. Alla har vi olika smak och det kan därmed bli svårt att tillverka en produkt som passar för alla. ”Det gäller att försöka se helheten och fånga in intressanta konsumentgrupper och hitta det specifika för varje grupp”, säger hon. Enligt Johansson är företaget intresserade av all information om kunderna för att kartlägga och se samband i olika gruppers beteenden och tyckande. Information om konsumenterna används enligt Johansson i syfte att utveckla nya produkter samt att marknadsföra nya och befintliga produkter. De olika individerna i projektteamet bidrar med olika information om konsumenterna och kunderna. Marknadsavdelningen bidrar med information om marknadsundersökningar samt statistikuppgifter kring konsumenter och försäljning. Marknadsavdelningen, tillsammans med sälj-avdelningen och konsumentkontakt, bidrar även med information som rör kunden.

Enligt Johansson sker informationsinsamlingen ständigt, hon menar att den kan ha påbörjats många år tillbaka i tiden. Tidigare insamlad information kan utgöra grund och är möjlig att kompletteras med ny information, på så vis kan information utnyttjas långt

senare vid exempelvis utveckling av nya produkter eller vid relansering av produkter som tidigare lanserats. ”Det är inte alltid marknaden är mogen för den tilltänkta produkten”, säger Johansson. All den information som är insamlad är då inte bortkastad.

Företaget har tagit fram varumärkesprofiler i vilka bland annat målgrupper definieras, dessa utgör en del av informationen vid produktutveckling. Information om konsumenterna erhålls bland annat via marknadsundersökningar som utförs av trend/marknadsföretag, men även som tidigare nämnts från konsumentkontakt. Via omvärldsbevakning i form av bland annat föreläsningar, utbildningar, mässor, facktidningar och leverantörskontakter insamlas information om marknadens trender och influenser. På så vis erhålls även information om trender utanför Europa som ännu inte nått den europeiska konsumenten. ”Vi som arbetar med utveckling av nya produkter ligger ibland steget före konsumenten, som produktutvecklare är det farligt att tro att man själv är en vanlig konsument”, menar Johansson. Det krävs att man utför konsumentundersökningar eller fokusgruppsintervjuer på produkter som utvecklas för att fånga upp vad den tänkta konsumenten verkligen tycker. Hon säger också att det har hänt att produkter lanserats för tidigt, det vill säga att marknaden inte varit mogen för produkten och att konsumenterna först några år senare börjar efterfråga den typen av produkter.

4.4.3 Idéskapandeprocessen

Johansson berättar att innovation absolut är ett ämne som diskuteras regelbundet inom företaget. Hon menar dock att det inte endast är projektteamen som jobbar med innovation, utan även många andra funktioner inom företaget arbetar med detta.

Företagets idéskapandeprocess beskriver Johansson som väldigt flexibel, hon menar att processen ständigt pågår. Det är svårt att säga att en specifik person är den som har kommit på en produktidé när olika idéer många gånger läggs ihop och bildar nya idéer. Johansson menar att företagets produktidéer många gånger skapas inom projektteamet eftersom flera olika individer involveras och bidrar med kunskap från många olika håll. Idéer kommer även från andra medarbetare inom företaget som inte ingår i projektteamet, bland annat från medarbetare inom utvecklings-, marknads- och säljavdelningen, ledningsgruppen eller ägarna för företaget. Idéer kan även komma från slutkonsumenterna via konsumentkontakt eller vid fokusgruppsintervjuer eller andra undersökningar. Idéerna menar Johansson även kan uppstå vid kontakt med leverantörer/agenter eller vid mässor, media och olika publikationer. Idéer kan också vara gamla idéer som uppstått under tidigare genomförda brainstormingmöten eller som på ett eller annat sätt tas fram från bland annat arkiv och databaser. ”Idéer skapas och utvecklas ständigt, som produktutvecklare försöker man hela tiden se möjligheter och idéskapandet är något man lever med”, menar Johansson.

4.4.4 Kundernas och de anställdas involvering i idéskapandeprocessen

Johansson menar att alla som jobbar inom företaget även de är slutkonsumenter på ett eller annat sätt, baserat på det får företaget även in mycket input via de anställda. Johansson berättar att det under årens lopp funnits brevlådor men att dessa i dagsläget har ersatts av forum som ger möjlighet till att ta upp idéer. Förslag som de anställda kommer med lämnas alltså inte in anonymt utan diskuteras istället i olika forum. Johansson menar att förslagen

från gång till gång kan se väldigt olika ut, ena gången kan det vara ett ord eller en produktidé och andra gången kanske någon har tagit fram en hel process eller möjlighet. ”Det kan röra sig om antingen hela kedjan eller bara en bit”, säger hon. Företagets anställda uppmuntras till att åka på resor och mässor samt delta på olika föreläsningar och i olika nätverk för att utifrån dessa möjligheter skapa nya idéer. Med anledning av detta tycker hon att företaget absolut uppmuntrar de anställda till att skapa idéer.

Enligt Marita är det inte ovanligt att slutkonsumenterna påverkar eller deltar i produktutvecklingen. Företaget har en konsumentkontakt dit kunder kan höra av sig med synpunkter. ”Konsumentkontakt är en bra källa till produktidéer”, säger hon. Vidare menar Johansson att företaget involverar konsumenter vid fokusgruppsintervjuer. I fokusgruppsintervjuer tycker konsumenterna till kring exempelvis hela konceptet eller en specifik produktidé. Här kommer mycket information samt idéer fram som även kan användas vid framtida produktutveckling. Konsumenterna har även deltagit i produktutvecklingen genom tävlingar. ”En tävling gick ut på att rita sin egen form av en specifik produkt, varpå det vinnande bidraget produktutvecklades samt lanserades”, berättar Johansson.

Brainstormingmöten sker i olika konstellationer, projektteamet eller andra grupper har ibland träffats tillsammans med inbjudet folk som företaget tror kan tillföra något för att gemensamt brainstorma fram nya idéer. ”Att jobba med produktutveckling är väldigt fritt och kreativt”, säger Johansson. Brainstorming menar hon kännetecknas av det fria och kreativa vilket resulterar i att man ser saker ur många olika perspektiv för att sedan välja vilka idéer man skulle kunna gå vidare med. Brainstormsmöten kan vara upplagda på olika sätt. Ibland utgår vi från en produktkategori och spånar vidare kring den och ibland har brainstorming skett helt förutsättningslöst säger hon.

5. ANALYS, TOLKNINGAR OCH SLUTSATSER

Efter vår genomförda empiriinsamling har vi kunnat dra vissa paralleller med vårt teorikapitel. För att underlätta för läsaren har vi valt att bearbeta analyskapitlet efter samma struktur som teorikapitlet. För att få ett bättre flyt kommer vi i detta avsnitt när vi för diskussion att benämna Hemglass Sverige AB som HG, J. Petterssons Chark som J. P, Arla Foods AB som AF samt Livsmedelsföretaget X som LX. När vi nämner företagens namn avser vi våra valda aktörers syn på ämnesområdet.

5.1 Analys och tolkningar

5.1.1 Idéskapandeprocessen

HG:s process för idéskapande sker i en välplanerad och strukturerad ordning eftersom företagets NPD-möten alltid sker vid samma tidpunkter år efter år. Eftersom företagets idéskapandeprocess ligger drygt ett år i förväg är mötena alltid välplanerade och det är alltid samma sak som ska diskuteras vid respektive möte varje år. Trots att Pina e Cunha och Gomes (2003) sekventiella modell för produktutveckling egentligen ligger efter själva fasen för idéskapande kan vi se likheter mellan den och den process som HG arbetar med vid sitt idéskapande. Likheterna återspeglas alltså i att innehållet i HG:s process är väldigt välplanerat och att det som diskuteras under NPD-mötena genomförs i sekventiell ordning. Modellen kännetecknas enligt författarna av att stegen i processen ska genomföras i sekventiell ordning. När vi fick berättat för oss hur HG arbetade med produktutveckling kunde vi genast se att processen var rutinartad och att de därmed kunde uppnå en standardiserad kontroll över processen. Pina e Cunha och Gomes menar att företag vid tillämpning av denna modell uppnår en standardiserad kontroll över processen och att modellen är mer lämplig för rutinartade och stegvis växande innovationer. Företaget arbetar med stegvis växande innovationer istället för med radikala sådana och det tror vi är en av anledningarna till varför idéskapandeprocessen ligger i linje med författarnas sekventiella modell.

Idéskapandeprocessen på både J.P och LX beskrevs som mycket flexibel, varför vi direkt kunde se kopplingar mellan dessa och Pina e Cunha och Gomes (2003) flexibla modell för produktutveckling. Enligt författarna frångår man med denna modell stegens sekventiella ordning och modellen kännetecknas därför av ett dynamiskt synsätt som baseras på praktiskt lärande och på nya möjligheter som dyker upp på marknaden. Anledningen till varför LX:s process är flexibel tror vi beror på att varje ny produkt som ska skapas kräver ett nytt tillvägagångssätt och företaget kan därför inte ha en standardiserad process. På J.P hålls varje fredag möten som de kallar för "morgonbön". Dessa möten påminner om det flexibla och rörliga i den flexibla modellen eftersom mötets uppbyggnad inte är strukturerat. Vad som tas upp på mötet är inte planerat i förväg utan istället får de anställda tala fritt ur hjärtat och detta gör att olika saker tas upp varje vecka. Författarna menar att modellen lämpar sig bäst för företag i oförutsägbara och snabbt föränderliga omgivningar. Dagens debatter om lightprodukter anser vi gör att J.P befinner sig i en föränderlig omgivning eftersom de måste anpassa sig till de rådande trenderna på marknaden.

På AF arbetar företaget med både strukturerade och flexibla idéskapandeprocesser, detta eftersom vissa produkter är av en sådan karaktär som gör att de kräver en strukturerad process medan andra kräver ett mer flexibelt tillvägagångssätt. Vilken process som företaget väljer beror dels på tillfället och dels på vilken typ av produktidé som är aktuell. Företaget tillämpar alltså två av Pina e Cunha och Gomes (2003) processer. Att tillämpa dessa två processer tror vi kan vara både till för- och nackdel för företaget. Fördelen tror vi ligger i att arbetet med produktutveckling blir väldigt varierat från gång till gång medan nackdelen kan vara att företaget aldrig kan vara riktigt säker på om de väljer den rätta processen för den valda produktidén.

5.1.2 Projektteam

Vid intervjun med HG fick vi berättat för oss att de inom koncernen inte använder sig av termen projektteam, men att man skulle kunna se NPD-mötets deltagare som ett team inom koncernen. Att arbeta i projektteam anser Pina e Cunha och Gomes (2003) vara en viktig del vid produktutveckling. Eftersom deltagarna i HG:s projektteam kommer från de olika ländernas marknads- och produktionsavdelningar anser vi att teamet är väl mixat med olika personligheter och kunskaper, vilket då gör att teamet blir mer kapabla att lösa problem. Att teamet är tvärkulturellt och består av deltagare från olika länder anser vi positivt eftersom teammedlemmarna då kan utbyta meningsfulla lärdomar och upplevelser på grund av olika kulturella erfarenheter. Nackdelen med tvärkulturella team tror vi kan ligga i att samarbetet kan påverkas negativt av de kulturella skillnaderna eftersom olika länder kanske har olika syn på arbetet inom projektteam.

McAdam och McClelland (2002) menar att ett mixat projektteam med olika personligheter gör att snarlikt tänkande undviks. Om teamet är mångsidigt med bred kunskap menar Takeuchi och Nonaka (1986) att de blir mer kapabla att lösa problem. Den fördel som Takeuchi och Nonaka menar ligger i att mångsidiga team blir mer kapabla att lösa problem anser vi att både AF och LX kan dra nytta av, eftersom företagets projektteam består av personal från olika avdelningar med olika kunskaper. Inom AF och LX skapas flertalet idéer inom projektteamen och detta ligger i linje med Takeuchi och Nonakas påstående om att flest idéer skapas i team. På LX är projektteamens sammansättningar kortlivade eftersom varje nytt projekt kräver en ny konstellation, enligt McAdam och McClelland skulle detta kunna leda till ökad kreativitet inom teamet. J.P arbetar inte i projektteam i dagsläget, men har en önskan att företaget i framtiden skulle kunna ha ett produktutvecklingsteam som strukturerat och planerat kunde jobba med produktutveckling. Om företaget i framtiden börjar arbeta i projektteam tror vi att de skulle kunna dra nytta av fördelarna som följer med projektteam.

5.1.3 Osäkerhet

Att samtliga företag identifierar trender anser vi kunna minska osäkerheten om kundernas behov, och genom att identifiera trender menar vi att företag först får in information om vilka trender som råder för att sedan utifrån dem skapa nya produktidéer. Genom detta förfaringsätt anser vi att de kan få information om kundernas behov. Att identifiera trender är en del av Ulrich och Eppingers (2004) front-end process, men det är även en viktig fas som både Lilien et al (2002) tillsammans med Herstatt och von Hippel (1992) tar upp i vad

de kallar processen "De främsta användarna". Informationen om kundernas behov och om vilka trender som råder på marknaden upplever inte HG som osäker. En anledning till att informationen inte upplevs som osäker tror vi kan bero på att företaget befinner sig på en stabil marknad, vilket Kim och Wilemon (2002) menar borde reducera osäkerheten. Företaget uppfattar viktig information om marknadstrender dels via god kontakt med sina kunder och dels via trendanalyser från aromföretaget Danisco. J.P upplever, till skillnad från HG, informationen om kundernas behov som osäker eftersom informationen från kunderna måste gå genom flera led innan företaget får ta del av den. För att minska osäkerheten om kundernas behov har företaget istället valt att följa media men även prata med sin branschorganisation för att därigenom identifiera viktiga marknadstrender. AF är aldrig riktigt säker på vad konsumenterna efterfrågar, för att minska osäkerheten utgår företaget från konsumentbehov och identifierar på så sätt vilka möjligheter det finns på marknaden. Företaget identifierar marknadstrender på många olika sätt, bland annat genom företagets stora så kallade hushållsgrupp, Internet, branschtidningar och tidigare gjorda marknadsundersökningar. LX anser även de att informationen om vad kunderna efterfrågar är osäker och för att minska denna osäkerhet anlitar företaget marknadsföretag som gör trendundersökningar. Osäkerheten minskas även genom att företaget har mycket kontakt med bland annat trendföretag och leverantörer för att på så sätt fånga in information om marknadens trender och influenser.

5.1.4 The fuzzy front-end process

Både AF:s och LX:s idéskapandeprocess varierar mycket beroende på vilken typ av produkt som är under framställande, detta påminner om Sundström (2005) som menar att idéskapandet i de tidiga faserna kan vara av mycket varierande karaktär från gång till gång. HG, AF och LX arbetar med kreativ problemlösning under sin idéskapandeprocess, detta för tankarna till det fjärde steget i Ulrich och Eppingers (2004) front-end process. HG arbetar med detta i form av att produktutvecklarna får med sig förslag på nya produkter och utifrån dessa ska de sedan testa sig fram till nya smaker. Vi anser att AF och LX arbetar med kreativ problemlösning eftersom båda företagen har flera idéer i luften samtidigt. De många idéerna ligger sedan till grund för att företaget på ett bättre sätt ska kunna tillgodose kundernas behov. Inget av företagen som medverkat i vår studie följer Ulrich och Eppingers strukturerade front-end process, vilket vi tror kan bero på ett antal olika faktorer. För det första anser vi att varje företags idéskapandeprocess är individuell och beror på det specifika företagets situation. För det andra tror vi att alla företag som jobbar med produktutveckling har någon form av en front-end process, dock menar vi att processens utformande till största del påverkas av ledarens personlighet och kan därför kännetecknas av en kaosartad process. Ett exempel skulle kunna vara att om ledaren är mer drivande och innovativ skulle processen kanske vara mer innehållsrik och intensiv, medan processen med en analytisk ledare kanske skulle vara mer kortfattad och mager.

5.1.5 Slutkonsumenternas involvering i idéskapandeprocessen

Varken HG eller J.P involverar slutkonsumenterna vid skapandet av idéer i de tidiga faserna. HG menar att det är de anställda som vet företagets begränsningar och möjligheter och att idéer från kunder därför sällan är genomförbara. Företaget resonerar som så att de vet bättre än kunderna, detta tror vi kan vara farligt då det trots allt är slutkonsumenterna

som väljer vilka produkter de köper. Att företaget inte involverar kunder i sin idéskapande-process tror vi kan vara till nackdel för företaget i längden. Swaddling och Miller (2003) menar att det är slutkonsumenten som har makten i relationen mellan köpare och säljare, om detta stämmer borde HG resonera om och istället välja att aktivt lyssna på sina kunders produktidéer. Anledningen till varför J.P har valt att inte involvera slutkonsumenterna beror på att företaget anser att även de anställda är slutkonsumenter i alla åldrar och kön. Detta resonemang anser vi i och för sig vara klokt, men vi tror att det kan finnas en risk för att de verkliga slutkonsumenterna känner sig överkörda.

LX är det företag som involverar slutkonsumenterna mest vid sin produktutveckling. Detta beror dels på att slutkonsumenterna i vissa fall får medverka i projektteamen och dels på att företaget via sin konsumentkontakt får in nya idéer från kunder. I AF:s fall är det inte vanligt att kunder skapar idéer men företaget förbiser inte de idéer som kommer från kunderna utan granskar om kundens idé kan passa in i något av de behov eller områden som företaget identifierat. Herstatt och von Hippel (1992) menar att företag måste förstå sina slutkonsumenter för att kunna tillgodose de exakta behoven som kommer att efterfrågas på marknaden. Eftersom att både AF och LX till viss del tar tillvara på kundernas idéer tror vi att de på ett bättre sätt kan förstå konsumenterna och tillgodose deras exakta behov, vilket ligger i linje med Herstatt och von Hippels påstående. Då J.P inte involverar kunderna tror vi att företaget kan få svårare att förstå slutkonsumenterna och deras behov och därmed svårare för att skapa de rätta produktidéerna med de rätta smakerna. Främst LX men även AF är de företag som verkar satsa mest resurser på att involvera konsumenterna i produktutvecklingsprocessen. I AF:s fall satsas resurser på att anlita undersökningsbyråer för att låta dem föra gruppdiskussioner med slutkonsumenterna, medan LX satsar resurser på att involvera slutkonsumenterna i projektteamen.

Eftersom inget av företagen endast involverar slutkonsumenterna i sitt idéskapande har vi svårt att se exakta likheter med Lilien et al:s samt Herstatt och von Hippels processer ”de främsta användarna”. Även om företagen hade involverat slutkonsumenterna till fullo anser vi att varje företags situation är så pass individuell och beror på både typ av produkt och företagets resurser att ingen färdigskrivna modell passar. Detta resulterar i att vi ser fler skillnader än likheter mellan empiri och teori, vi kan dock urskilja tendenser till likheter mellan företagens tillvägagångssätt och författarnas processer. Som vi tidigare nämnde identifierar samtliga företag trender, detta ser vi som en likhet eftersom identifiering av trender återfinns i båda processerna men i olika faser. Att LX låter slutkonsumenterna samarbeta med teamet påminner om fas tre i båda processerna. Det som möjligen avviker är att författarna menar att det är de främsta användarna som ska involveras, men att företaget i detta fall involverar slutkonsumenterna som inte nödvändigtvis behöver vara de främsta användarna. I HG:s fall kan vi finna ytterligare en tendens till likhet eftersom företaget arbetar med att förbättra konceptet genom att produktutvecklarna tar med sig de tester som de provat sig fram till, för att sedan låta de andra inom projektteamet smaka och komma med förbättringsförslag. Detta tillvägagångssätt menar vi kan likställas med Lilien et al:s fjärde fas, dock med undantag från att användarna inte involveras.

I LX anordnades tidigare tävlingar, genom tävlingen kunde slutkonsumenterna själva designa och utveckla sina egna idéer. Tävlingen påminner om verktyget i Thomke och von Hippels (2002) samt Katz och von Hippels (2002) process som innebär att kunderna själva

kan designa och utveckla egna produkter. Vi anser att tävlingar i allra högsta grad är användarvänliga eftersom tävlingar i allmänhet är lätta att förstå. Enligt ovan nämnda författare ska verktyget vara användarvänligt för att kunderna lättare ska kunna förstå hur de ska arbeta med det.

5.1.6 De anställdas involvering i idéskapandeprocessen

HG och J.P har till största del valt att förlita sig på sina anställda vid skapandet av nya produktidéer. Att inte involvera slutkonsumenterna gör enligt Akira och Vijay (1991) att företag blir tvungna att aktivt lyssna på sina anställda eftersom de blir de främsta källorna till nya idéer. Att HG och J.P förlitar sig på sina anställda tror vi kan bero på just det som Swaddling och Miller (2003) antyder nämligen att försöka fastställa kundens behov ibland kan kräva omfattande undersökningar och därför har inte alla möjlighet att satsa resurser på att kunden får vara med och utveckla nya produktidéer. Att J.P inte involverar kunderna i idéskapandet vet vi med säkerhet beror på just detta, eftersom företaget anser att tjänsten är fruktansvärt dyr. AF och LX har valt att involvera slutkonsumenterna i större utsträckning än HG och J.P, företagen behöver därför inte förlita sig på sina anställda i lika stor utsträckning. Detta betyder dock inte att AF och LX inte lyssnar aktivt på sina anställda.

På HG fanns tidigare en förslagslåda där samtliga anställda fick lämna in förslag, i dagsläget finns inte lådan kvar men de anställda får fortfarande lämna in förslag på idéer. Även på LX får alla i personalen lämna in förslag på idéer, under årens lopp har det funnits brevlådor men dessa har i dagsläget ersatts av olika forum där anställda istället kan diskutera sina idéer. På AF finns möjlighet för de anställda att lämna in idéer via företagets intranät, företaget uppmuntrar dock inte till detta eftersom det främst är produktutvecklarna som arbetar med idéskapandet. Att anställda på HG, LX samt AF får komma med förslag kan påminna om ett av stegen i Derrys (2004) idéskapandeprocess som innebär att alla i personalen ska få lämna in förslag på nya produkter till ledningen. På J.P arbetar man inte alls på det här sättet eftersom huvudansvaret för idéskapandet ligger på VD och ägare. Vi tror att samtliga företag påverkas av olika lagar, krav och regler under sin produktutveckling, men till skillnad från HG, J.P och AF uttryckte företaget LX mer explicit att de påverkas av dessa faktorer dagligen. Detta påminner om ett annat steg i Derrys idéskapandeprocess som innebär att företag måste ta hänsyn till lagar som kan komma att påverka projektet.

5.1.7 Tekniker för skapande av nya idéer

Tidigare tillämpade HG brainstorming flitigt då ett antal anställda samlades en hel dag för att komma med nya produktidéer. Brainstormingmötet var mycket innovativt och idéerna flödade fritt. Även AF tillämpar brainstorming där anställda från olika avdelningar arbetar i grupp för att med hjälp av olika verktyg och utifrån olika inspirationskällor skapa nya idéer. Tekniken brainstorming tillämpas likaså i LX genom att projektteamet eller andra konstellationer träffas för att gemensamt brainstorma fram nya produktidéer. J.P arbetar även de med tekniken brainstorming fastän de inte benämner den som så. Företaget arbetar med brainstorming mer aktivt än både HG, AF och LX då J.P varje fredag håller morgonmöten där de anställda får tala fritt ur hjärtat och komma med nya produktidéer. Att alla företag på ett eller annat sätt tillämpar brainstorming tror vi kan bidra till att företagen

drar nytta av sina anställdas kreativitet. Satzinger et al (1999) menar att den kreativa tekniken brainstorming är ett viktigt hjälpmedel för att dra nytta av anställdas kreativitet i produktutvecklingens tidiga fas. Vid HG:s brainstormingmöten utsågs ett vinnande förslag, detta anser vi påminner om det andra steget i Derrys (2004) idéskapandeprocess. J.P för ständigt en dialog där de försöker komma fram till vad det egentligen är som kunderna vill ha samt vad som företaget skulle kunna vara ensamma om på marknaden. Akira och Vijay (1991) poängterar att företag måste arbeta på detta sätt, genom att hålla regelbundna möten där nya innovationer diskuteras, för att hålla sig uppdaterade om de ständigt förändrade marknadsförhållandena.

På J.P styrs de anställda in mot en produkt genom att ledningen förser dem med ett smakprov som de tagit fram. De anställda får sedan utifrån smakprovet komma med nya smakförslag. Eftersom ledningen redan skapat produktidéen menar vi att den ger antydningar till hur de anställda utifrån den kan skapa nya kreativa idéer. På liknande sätt arbetar även AF eftersom deltagarna vid brainstormingmötena ofta vet syftet eller i alla fall vad företaget vill att de ska brainstorma om. De båda företagens tillvägagångssätt kan liknas med Massettis (1996) kreativa individuella stödsystem som är en teknik som erbjuder de anställda nödvändiga förslag och antydningar över hur de kan skapa kreativa idéer. Enligt Österlin (2003) blir idéskapandet bäst när de anställda vet på ett ungefär vad som ska åstadkommas. På LX ser vi en klar kontrast mot Österlins påstående då företaget anser att brainstorming ska vara fritt och kreativt utan några som helst antydningar på vilket område de ska hålla sig inom.

5.2 Slutsatser

Den slutsats vi drar efter att ha genomfört vår studie är att processerna vid produktutveckling kan se väldigt olika ut, dels kan de vara sekventiella och dels kaosartade. Vi menar att det inte finns någon process som är mer rätt att tillämpa än någon annan utan valet av en lämplig metod kommer att bero på vilken typ av miljö företag verkar inom, men även situation och typ av produkt är faktorer som påverkar processernas utformning. Med detta i åtanke kommer företagens FFE-fas arta sig på olika sätt, därför anser vi att företag inte kan förlita sig helt och hållet på en specifik process. Till exempel är Ulrich och Eppingers front-end process som vi tog upp i teorin inte en allmän process företag bör rätta sig efter i alla situationer, utan denna kan istället ses som ett exempel från vår sida.

Ledarskapsstilen har vi som vi tidigare nämnt identifierat som en avgörande faktor som ligger till grund för hur företagen väljer att utforma sin idéskapandeprocess, denna faktor tror vi även kan komma att påverka på vilket sätt som företag väljer att involvera kunder och anställda. Denna slutsats drar vi då vi tror att analytiska ledare har svårare för att förändra en redan inarbetad process, medan vi tror att en kreativ ledare med ett mer öppet sinne har lättare för att förändra en process så att den passar marknadens krav på ett bättre sätt.

För att sedan knyta an till vårt syfte, att utveckla förståelse för hur företag går tillväga när de samlar in information för att utveckla produkter, har vi kommit fram till att de medverkande företagen i vår studie främst är intresserade av att identifiera rådande

marknadstrender. Att företagen sedan utvecklar produktidéer utifrån marknadstrenderna menar vi gör att den osäkra informationen om kundernas behov minskar. För att svara på den ökade konkurrensen har två av företagen valt att involvera slutkonsumenterna mer aktivt än de andra två vid sin produktutveckling i de tidiga faserna. De två företag som involverar slutkonsumenterna menar vi får in mer och bredare information att utgå ifrån i sin produktutveckling, då de både får in information om trenderna men också av slutkonsumenterna själva. De andra två företagen som istället valt att till största del förlita sig på sina anställda tror vi kan vara både till fördel och till nackdel för dem. Det fördelaktiga menar vi ligger dels i att anställda lättare kan se potentiella möjligheter utifrån företagets befintliga maskinpark och dels i att även de anställda kan ses som slutkonsumenter. Nackdelen är dock att de anställda kanske inte kan lägga fram lika storslagna idéer som vi tror att slutkonsumenter utan anknytning till företaget kan göra, detta för att anställda inom företaget lättare blir "hemmablinda".

5.3 Metodkritik

Avsikten med uppsatsen var från början att utveckla en förståelse för på vilket sätt som slutkonsumenter är inblandade i produktutvecklingens tidiga faser. Eftersom involvering av slutkonsumenter är ett relativt nytt påfund anade vi att det inte var så vanligt förekommande i dagens företag. Vi valde därför att i teorin ta med de anställdas involvering för att ha något att falla tillbaka på om våra aningar skulle visa sig vara sanna. Utfallet av empirin visade att våra aningar stämde då samtliga företag främst förlitar sig på sina anställda, endast två av företagen involverar i viss utsträckning slutkonsumenterna i sin produktutveckling. Om vi innan studien påbörjats varit medvetna om hur pass nytt påfund involvering av slutkonsumenterna egentligen är, hade vi nog inte fokuserat lika mycket på slutkonsumenterna i teorin utan istället lagt till mer teori om hur de anställda involveras.

5.4 Avslutande diskussion

I vår problemdiskussion tog vi upp den tilltagande internationella globaliseringen som en anledning till att företag inte längre kan förlita sig endast på sina anställda. För att vara konkurrenskraftiga i dagsläget måste företagen även involvera slutkonsumenter så att de får vara med och utveckla nya produktidéer. Att involvera slutkonsumenter i produktutvecklingens tidiga faser skulle med stor sannolikhet leda till mer efterfrågade produkter och därmed ökad marknadsandel. Involvering av slutkonsumenter är ett relativt nytt påfund och det visade sig stämma överens med det material som vi samlade in, detta eftersom inget av våra medverkande företag till fullo valt att involvera slutkonsumenterna och de som involverar dem gör det i relativt liten utsträckning.

En förutsättning för att företag i framtiden ska lyckas med idéskapandet i sin produktutveckling tror vi är att de måste involvera slutkonsumenterna i större utsträckning än vad de gör i dagsläget. Kunderna blir mer och mer krävande i och med att det hela tiden lanseras nya produkter med liknande egenskaper, på grund av detta tror vi att företag mer aktivt måste ta hjälp av slutkonsumenterna för att finna de egenskaper som de prioriterar mest.

5.5 Förslag till fortsatt forskning

Det skulle vara intressant att undersöka kring vilka situationer och vilka faktorer som påverkar företagens val att involvera slutkonsumenter i produktutvecklingens tidiga faser eller inte. Eftersom vår studie endast berört företag inom livsmedelsbranschen skulle det vara intressant att se om involvering av slutkonsumenter skiljer sig åt mellan olika branscher.

REFERENSLISTA

Akira, I., & Vijay, M.J. (1991). Innovators, Organization Structure and Management of the Innovation Process in the Securities Industry. *Journal of Product Innovation Management* 8(2), 104-116.

Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Büyüközkan, G., & Feyzioglu, O. (2004). A fuzzy-logic-based decision-making approach for new product development. *International Journal of Production Economics* 90(1), 27-45.

Coates, N.F., Cook, I., & Robinson, H. (1997). Idea generation techniques in an industrial market. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 3(2), 107-118.

Cooper, R.G., Edgett, S.J., & Kleinschmidt, E.J. (2004). Benchmarking Best NPD Practices - III. *Research Technology Management* 47(6), 43-55.

Cooper, R.G., & Kleinschmidt, E.J. (1988). Resource Allocation in the New Product Process. *Industrial Marketing Management* 17(3), 249-262.

Crawford, C.M., & Di Benedetto, C.A. (2000). *New Products Management 6th ed.* Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Dahmström, K. (1996). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Davila, T. (2002). An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New Product Development. *Accounting, Organizations and Society* 25(4/5), 382-409.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Derry, T. W. (2004). Idea generation process. *Association Management* 56(6), 51-55.

Eriksson, L.T., & Wiederheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Karlshamn: Lagerblads Tryckeri AB.

Frambach, R.T., Prabhu, J., & Verhallen, T.M.M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing* 20(4), 377-397.

Frisk, J. (2005). Låt kunderna göra jobbet. *Scandinavian Airlines Inrikestidning – Upp och Ner* (11), 35-36.

REFERENSLISTA

- Gales, L., & Mansour-Cole, D. (1991). User involvement in innovation projects: A reassessment using information processing. *Academy of Management Proceedings*, 347-351.
- Goldenberg, J., & Mazursky, D. (2002). *Creativity in product innovation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Herstatt, C., & von Hippel, E. (1992). From experience: Developing New Product Concept Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low-Tech" Field. *Journal of Product Innovation Management* 9(3), 213-221.
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jerrard, B., Newport, R., & Trueman, M. (1999). *Managing new product innovation*. London: Taylor & Francis.
- Johannesson, H., Persson, J-G., & Pettersson, D. (2004). *Produktutveckling – effektiva metoder för konstruktion och design*. Stockholm: Liber AB.
- Kahn, K.B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management* 18(5), 314-323.
- Katz, R., & von Hippel, E. (2002). Shifting Innovation to Users via Toolkits. *Management Science* 48(7), 821-833.
- Kim, J., & Wilemon, D. (2002). Strategic issues in managing innovation's fuzzy front- end. *European Journal of Innovation Management* 5(1), 27-39.
- Langerak, F., Hultink, E.J., & Robben, H.S.J. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management* 21(2), 79.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science* 48(8), 1042-1059.
- Liu, P-L., Chen, W-C., & Tsai, C-H. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation* 25(6), 637-644.
- Macintosh, N.B. (1994). *Management Accounting and Control Systems – An Organizational and Behavioral Approach*. Chichester: Wiley.
- Magnusson, P.R. (2003). *Customer-Oriented Product Development – Experiments Involving Users in Service Innovation*. Stockholm: Elanders Gotab.

REFERENSLISTA

- Massetti, B. (1996). An empirical examination of the value of creativity support systems on idea generation. *MIS Quarterly* 20(1), 83-97.
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management* 5(2), 86-97.
- Meriam, S.B. (1994). *Fallstudie som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Neale, M.R., & Corkindale, D.R. (1998). Co-developing Products: Involving Customers Earlier and More Deeply. *Long Range Planning* 31(3), 418-425.
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data – framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Patel, R., & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pina e Cunha, M., & Gomes, J.F.S. (2003). Order and Disorder in Product Innovation Models. *Creativity and Innovation Management* 12(3), 174.
- Reid, S.E., & de Brentani, U. (2004). The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. *Journal of Product Innovation Management* 21(3), 170-184.
- Rice, M.P., Kelley, D., Peters, L., & O'Connor, G.C. (2001). Radical innovation: Triggering initiation of opportunity recognition and evaluation. *R&D Management* 31(4), 409-420.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Satzinger, J.W., Garfield, M.J., & Nagasundaram, M. (1999). The creative process: the effects of group memory on individual idea generation. *Journal of Management Information Systems* 15(4), 143-160.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. London: Prentice Hall.
- Schilling, M.A., & Hill, C.W.L. (1998). Managing the new product development process: Strategic imperatives. *Academy of Management Executive* 12(3), 67-81.
- Sowrey, T. (1990). Idea Generation: Identifying the Most Useful Techniques. *European Journal of Marketing* 24(5), 10.
- Sundström, E. (2005). *Produktutveckling startar med idéer*. Lidingö: Industrilitteratur.

REFERENSLISTA

- Swaddling, D.C., & Miller, C. (2003). Understanding Tomorrow's Customers. *Marketing Management* 12(5), 31-35.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review* 64(1), 137-146.
- Thomke, S., & von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review* 80(4), 74-81.
- Trueman, M. (1998). Managing innovation by design - how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. *European Journal of Innovation Management* 1(1), 44-56.
- Ulrich, K.T., & Eppinger, S.D. (2004). *Product Design and Development*. Boston: McGraw-Hill.
- Wikström, S., Lundkvist, A., & Beckérus, Å. (1998). *Det interaktiva företaget*. Smedjebacken: Fälth och Hässler.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research – Design and Methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Zhang, Q., & Doll, J. (2001). The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. *European Journal of Innovation Management* 4(2), 95-112.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business research methods*. (6th ed.). Fort Worth, Texas: Dryden Press.
- Österlin, K. (2003). *Design i fokus för produktutveckling*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

Vårt syfte med uppsatsen är att utveckla förståelse för hur företag går tillväga när de samlar in information för att utveckla produkter, framförallt i produktutvecklingsprocessens tidiga faser.

- *Vilken information ligger till grund för skapandet av nya produktidéer?*
- *På vilket sätt är kunder och/eller anställda involverade i produktutvecklingens tidiga faser?*

Med begreppet tidiga faser avser vi den inledande fasen under produktutvecklingen, det vill säga från det att ett flertal idéer läggs fram tills dess att projektteamet valt det koncept de vill gå vidare med.

1. Vilken position har Ni i företaget?
2. Hur skulle Ni beskriva branschen som Ni är verksamma inom?
3. Hur uppfattar Ni att konkurrensen ser ut på marknaden?
4. Kan Ni se några konkurrensförändringar under de senaste åren på grund av globaliseringen?
5. Arbetar Ni med projektteam?
6. Hur är dessa i så fall sammansatta?
7. Upplever Ni informationen om vad kunderna efterfrågar som osäker?
8. Kan Ni berätta hur Ni går till väga för att identifiera vad som efterfrågas på marknaden?
9. Vilket tillvägagångssätt har Ni för att identifiera viktiga trender på marknaden?
10. Vilken information om kunderna är Ni intresserade av?
11. Hur använder Ni den?
12. Vem samlar in informationen?
13. När i den tidiga fasen sker detta?
14. Är innovation ett ämne som Ni regelbundet diskuterar inom företaget i den tidiga fasen?

Involveras slutkonsumenterna i produktutvecklingen, om inte hoppa till fråga 19.

15. Tillåter Ni att slutkonsumenterna involveras i produktutvecklingen och att dessa får fungera som idékläckare?
16. På vilket sätt involverar Ni slutkonsumenterna vid utvecklingen av ett produktkoncept?
17. Kan Ni berätta vilka konsumenter som involveras och varför Ni valt just dem?
18. Utrustar ni utvalda användare med verktyg så att de själva kan designa och utveckla sina egna produkter? När användarna utrustas med verktyg avser vi att de via dator erbjuds ett sortiment som omfattar olika typer av designer så att de själva kan skapa unika produktkoncept.

19. Om det skulle vara så att Ni inte involverar användarna vid produktutveckling, förlitar Ni er då på att de anställda skapar nya och meningsfulla idéer?
20. Kan Ni berätta hur Ni Uppmuntrar Era anställda till att skapa idéer?
21. Lämnas förslagen in anonymt?
22. Vilken information ska förslagen innehålla?
23. Tillämpar Ni tekniken brainstorming?
24. Kan Ni beskriva på vilket sätt Ni tillämpar den?
25. Utrustar Ni Era anställda med ”verktyg” innehållande förslag och antydningar på hur en produkt kan se ut, för att dessa inte ska utanför företagets strategi?

26. Kan Ni berätta hur den senast lyckade produktidén kläcktes och vem det var som låg bakom den?
27. Vilken information baserades idén på?
28. Var denna idé en av flera och vad var det som gjorde att den var bäst?
29. Vem fattade beslut om att just den var bäst?
30. Kan Ni berätta hur den senast mindre lyckade produktidén kläcktes?
31. Vilken information baserades den idén på?

32. Efter det Ni nu har berättat, skulle Ni vilja beskriva Ert tillvägagångssätt vid skapandet av idéer som rutinartat eller som flexibelt?