



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Produktutveckling av EMV och LMV

- en jämförande studie

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats i marknadsföring

VT 2004

Handledare:

Johan Anselmsson

Författare:

Martin Berglund

Maria Ohlsson

Victor Samuelsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Produktutveckling av EMV och LMV – en jämförande studie
Seminariedatum:	2004-06-10
Ämne/kurs:	Magisteruppsats 10p, marknadsföring, FEK 591
Författare:	Martin Berglund, Maria Ohlsson och Victor Samuelsson
Handledare:	Johan Anselmsson
Företag:	Arla Foods, Axfood, ICA och Unilever Bestfoods
Nyckelord:	EMV, LMV, produktutveckling, dagligvaruhandel, fallstudie
Syfte:	Vi ämnar utifrån en ögonblicksstudie undersöka utvecklingen av EMV- och LMV-produkter. Därefter vill vi genom en komparativ analys undersöka likheter och skillnader mellan EMV- och LMV-företag och därigenom bidra till förståelsen av konkurrenssituationen.
Metod:	Via en beskrivande och explorativ ansats samt produktutvecklingslitteratur har vi genomfört fallstudier i form av ett antal kvalitativa intervjuer med fyra företag verksamma på den svenska dagligvarumarknaden.
Slutsatser:	Vi fann att ett av de observerade EMV-företagen är höginvolverat i produktutvecklingsprocessen medan det andra EMV-företaget främst sysslar med begränsat utvecklingsarbete och en valprocess mellan olika produktförslag presenterade av leverantörer. Resultaten tyder på att EMV-företag som är höginvolverade i utvecklingsprocessen utgår från samma sorts tänkande kring produktutveckling som LMV-företag. Vidare fann vi likheter mellan EMV- och LMV-företagen gällande aspekter såsom förberedande marknadsundersökningar och intern kommunikation. Skillnader framträdde främst inom aspekter såsom löpande kommunikation med externa parter och synen på utvecklingstidens potentiella inverkan på utvecklingsarbetets framgång.

Abstract

Existing studies concerning private labels are unclear as to whether private label manufacturers carry out product development themselves. Furthermore, there is a lack of studies comparing product development processes in private label companies and national brand manufacturers. This study highlights a set of critical product development factors and assesses their prevalence in four different companies in the Swedish retail business. The study is based on a number of qualitative interviews with key personnel responsible for various table fats. Findings indicate two levels of involvement in the product development process on the private label side. One of the observed private label companies exhibited a high level of involvement in the product development process whilst the other established broad directives for manufacturers and was less involved in details of product development. The comparative analysis also revealed a number of similarities and differences between private label companies and national brand manufacturers concerning the approach to development projects.

Keywords: private labels, national brands, product development, retail business, case study

Förord

Vi vill rikta ett särskilt tack till de respondenter vid Arla Foods, Axfood AB, ICA AB samt Unilever Bestfoods AB som tagit sig tid att svara på våra frågor. Vi vill även tacka vår handledare, Johan Anselmsson, för ett gott samarbete och värdefulla idéer under arbetets gång.

Lund den 1 juni 2004

Martin Berglund

Maria Ohlsson

Victor Samuelsson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1. INTRODUKTION	7
1.2. SYFTE	8
1.3. DEFINITIONER	8
1.4. DISPOSITION	9
2. METOD	10
2.1. ÖVERGRIPANDE METOD	10
2.1.1. <i>Problem</i>	10
2.1.2. <i>Teori och analysmodeller</i>	12
2.1.3. <i>Perspektiv och objekt</i>	13
2.2. HANDGRIPLIG METOD	13
2.2.1. <i>Primär- och sekundärdata</i>	13
2.2.2. <i>Datainsamling</i>	14
2.3. VALIDITET OCH RELIABILITET	18
2.3.1. <i>Validitet</i>	18
2.3.2. <i>Reliabilitet</i>	19
3. TEORI	20
3.1. INTRODUKTION	20
3.2. STRATEGISK EMV-FORSKNING	20
3.2.1. <i>Avvakta</i>	21
3.2.2. <i>Minska prisskillnader</i>	21
3.2.3. <i>Imiterande strategi</i>	22
3.2.4. <i>Tillverka åt EMV-företag</i>	22
3.2.5. <i>Distansera från EMV</i>	22
3.3. FORSKNING KRING PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSER	23
3.3.1. <i>Inriktning 1: "Rational Plan"</i>	24
3.3.2. <i>Inriktning 2: "Communication Web"</i>	28
3.3.3. <i>Inriktning 3: "Disciplined Problem Solving"</i>	30
3.4. KRITISK GRANSKNING AV LITTERATUREN	33
4. RESULTAT OCH ANALYS	35
4.1. FALLFÖRETAG – VARUMÄRKEN OCH ORGANISATION	35
4.1.1. <i>ICA AB</i>	35
4.1.2. <i>Axfood AB</i>	36
4.1.3. <i>Unilever Bestfoods AB</i>	38
4.1.4. <i>Arla Foods</i>	39
4.2. RATIONAL PLAN	40
4.2.1. <i>ICA AB</i>	41
4.2.2. <i>Axfood AB</i>	42
4.2.3. <i>Unilever Bestfoods AB</i>	44
4.2.4. <i>Arla Foods</i>	46
4.2.5. <i>Jämförande analys</i>	48
4.3. COMMUNICATION WEB	48
4.3.1. <i>ICA AB</i>	49
4.3.2. <i>Axfood AB</i>	50
4.3.3. <i>Unilever Bestfoods AB</i>	51
4.3.4. <i>Arla Foods</i>	52
4.3.5. <i>Jämförande analys</i>	54
4.4. DISCIPLINED PROBLEM SOLVING	55

4.4.1.	ICA AB	55
4.4.2.	Axfood AB.....	56
4.4.3.	Unilever Bestfoods AB.....	57
4.4.4.	Arla Foods.....	57
4.4.5.	Jämförande analys	59
4.5.	SAMMANFATTNING AV ANALYSER.....	59
5.	SLUTSATSER	61
5.1.	SAMMANFATTNING.....	61
5.2.	IMPLIKATIONER FÖR DAGLIGVARUHANDELNS VARUMÄRKESÄGARE	62
5.3.	IMPLIKATIONER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	63
6.	REFERENSER	64
6.1.	LITTERATURFÖRTECKNING.....	64
6.2.	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	66
6.3.	MUNTLIGA KÄLLOR.....	66

Figurförteckning

FIGUR 2.1 - ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT (WIEDERSHEIM-PAUL & ERIKSSON, 1991).....	10
FIGUR 2.2 - MATRIS (LUNDAHL & SKÄRVAD, 1982).....	11
FIGUR 3.1 - STRATEGISKA VALMÖJLIGHETER FÖR LEVERANTÖRSVARUMÄRKEN (HOCH, 1996).....	21
FIGUR 3.2 - RATIONAL PLAN (BROWN & EISENHARDT, 1995).....	25
FIGUR 3.3 - COMMUNICATION WEB (BROWN & EISENHARDT, 1995).....	28
FIGUR 3.4 - DISCIPLINED PROBLEM SOLVING (BROWN & EISENHARDT, 1995).....	31

Bilagor

BILAGA 1	68
BILAGA 2	69
BILAGA 3	71
BILAGA 4	72

1. Inledning

I inledningen presenteras först en teoretisk bakgrund som generellt beskriver aspekter av konkurrensen mellan EMV- och LMV-företag samt kortfattat diskuterar problembakgrunden. Därefter specificeras studiens problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med en genomgång av definitioner samt disposition.

1.1. Introduktion

Allteftersom egna varumärken (EMV) breder ut sig på den svenska dagligvarumarknaden ökar trycket på tillverkare av leverantörsvarumärken (LMV) att formulera och verkställa strategier för att bemöta denna ökade konkurrens (Dagens Industri, 2001-11-26). Sådana strategier är inte nödvändigtvis baserade på samma förhållanden som råder mellan konkurrerande leverantörsvarumärken – något som understryks av faktumet att EMV-producenterna inte enbart är konkurrenter utan samtidigt kunder till LMV-företagen. Detta kan tänkas leda till en beroendesituation parterna emellan som bör beaktas när konkurrensstrategier utarbetas.

Egna varumärken har traditionellt sett förknippats med lägre kvalitet men har med tiden börjat uppnå en kvalitet som i högre grad motsvarar leverantörernas varumärken (Quelch & Harding, 1996; Verhoef et al, 2002). Kedjor som säljer egna varumärken drar nytta av denna utjämning i kvalitetsuppfattning då deras produkter samtidigt förknippas med lägre priser (Dagens Industri, 2003-10-22). Det senare har emellertid nyligen ifrågasatts. Butikskedjornas marginaler blir större eftersom ett mellanled i handeln försvinner vilket borde leda till lägre priser, men så är inte alltid fallet (Ulver, 2003).

Ett sätt för LMV-företag att bemöta detta hot på dagligvarumarknaden är att försöka särskilja sina produkter från EMV-företagens för att på så vis ge konsumenter en bild av utbudet som präglas av mer än prisskillnader. En i sådana sammanhang återkommande artikel är den av Hoch (1996) som presenterar ett antal strategiska möjligheter för LMV-företag att konkurrera med EMV. Enligt Verhoef et al (2002) råder det dock en avsaknad av empiriska studier beträffande olika sådana strategier. I en studie av LMV-företags konkurrens med EMV baserad på strategierna presenterade i Hoch (1996) fann Verhoef et al (2002) att varumärkesuppbyggande och differentieringsåtgärder såsom produktutveckling var de lämpligaste konkurrensstrategierna samt att dessa strategier var de mest tillämpade av de studerade företagen.

EMV-företag drabbas ibland av juridiska åtgärder på grund av att deras produkter påminner för mycket om en etablerad LMV-produkt, ofta på förpackningsnivå (Edelstein, 1998; Collins-Dodd & Zaichkowsky, 1999). Detta bidrar till en uppfattning att EMV-produkter enbart är kopior eller imitationer av motsvarande LMV-produkter – något som Davies (1998) menar kan skada EMV-företags rykte i det långa loppet. Burt och Davis (1999) hävdar däremot att EMV-produkter har börjat upplevas som lika bra eller bättre än LMV-motsvarigheterna samt att EMV-företag har börjat tillverka produkter av en högre innovationsgrad. Detta antyder att mer ingående arbete görs i samband med framtagningen av produkterna. Det tycks dock råda en avsaknad av studier som analyserar och jämför olika aspekter av produktutveckling hos LMV- och EMV-företag och därigenom bidrar till förståelsen av konkurrenssituationen och dess utveckling.

Utifrån en given produkt som representeras av såväl EMV som LMV på den svenska dagligvarumarknaden avser vi studera följande frågeställning:

Produktutvecklar EMV-företag och i vilken mån är framtagningen av EMV-produkter jämförbar med den produktutveckling som sker inom LMV-företag?

1.2. Syfte

Med ovan nämnda bakgrund ämnar vi utifrån en ögonblicksstudie undersöka utvecklingen av EMV- och LMV-produkter. Därefter vill vi genom en komparativ analys undersöka likheter och skillnader mellan EMV- och LMV-företag och därigenom bidra till förståelsen av konkurrenssituationen.

1.3. Definitioner

EMV

Egna varumärken, eller egna märkesvaror som det också kan kallas, är produkter som är specifika för detaljister och där produkterna bär detaljistens varumärke. Dessa varumärken saluförs endast i butiker kontrollerade av respektive detaljist.

EMV-företag

Med EMV-företag avser vi sådana detaljister som innehar EMV.

LMV

Leverantörsvarumärken är produkter framtagna och marknadsförda av leverantörer.

LMV-företag

Med LMV-företag menar vi sådana företag vars huvudsakliga affärsområde består i utveckling och tillverkning av produkter som säljs i den svenska dagligvaruhandeln av en detaljist.

Leverantörer

Med leverantörer avses företag som antingen tillhandahåller råvaror och komponenter eller i varierande grad tillverkar slutprodukter.

Produktutveckling

De aktiviteter som börjar med att en marknadsmöjlighet identifieras och som slutar i produktion, försäljning och leverans av en vara (Ulrich & Eppinger, 2000).

1.4. Disposition

Kapitel 2 - Metod

I metoddelen redogör vi för hur vi går till väga dels ur ett övergripande perspektiv- såsom val av ansats, perspektiv och teorival- och dels hur vi går till väga vid insamlandet av primärdata.

Kapitel 3 - Teori

I teoridelen presenterar vi inledningsvis litteratur som berör konkurrensstrategier i ett EMV-sammanhang. Därefter redogör vi för en bred sammankoppling av forskning kring produktutvecklingsprocesser.

Kapitel 4 - Resultat och analys

I detta kapitel presenterar vi fallföretagen och resultaten av vår kvalitativa undersökning samt diskuterar dessa utifrån teorin. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av analyserna.

Kapitel 5 - Slutsatser

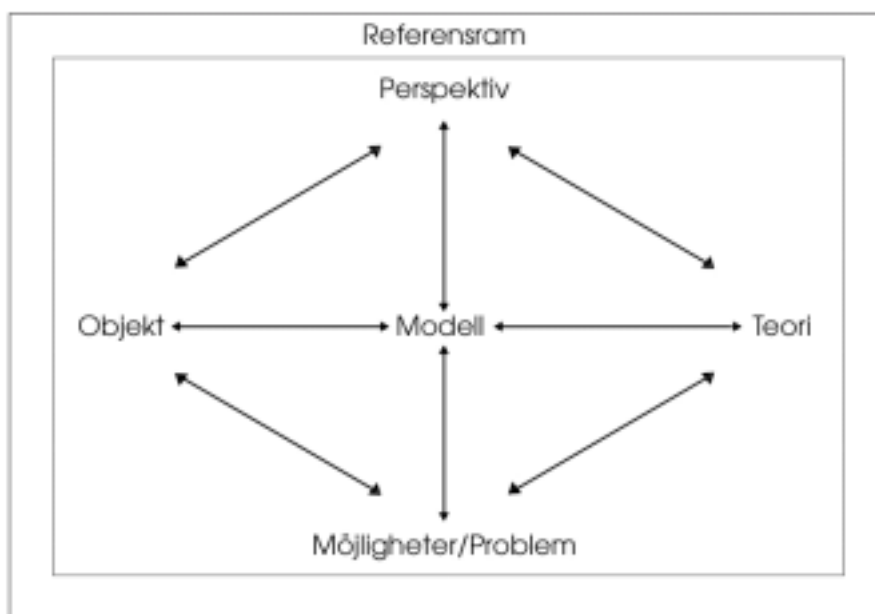
I detta kapitel sammanfattar vi vår undersökning och dess resultat. Vidare framför vi de teoretiska och praktiska implikationer som resultaten medför varefter förslag till vidare forskning presenteras.

2. Metod

I metoddelen redogör vi för hur vi går till väga dels ur ett övergripande perspektiv- såsom val av ansats, perspektiv och teorival- och dels hur vi går till väga vid insamlandet av primärdata.

2.1. Övergripande metod

Övergripande metod definierar sätt att betrakta problemet samt de metoder man använder för att undersöka det. Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) menar att denna metod är uppbyggd av ett antal korrelerade begrepp vars syfte är att tydliggöra de övergripande vägval som gjorts i studien. Dessa vägval påverkas av den referensram som undersökaren besitter vid arbetets början.



Figur 2.1 - Övergripande angreppssätt (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991)

2.1.1. Problem

Det förekommer fyra olika typer av undersökningsinriktningar. *Förklarande* undersökningar har som syfte att klargöra hur olika faktorer är kopplade till och påverkar varandra. *Förutsägande* undersökningar ämnar säga något om framtida utveckling av någon företeelse (Lekvall & Wahlbin, 1993). En *beskrivande* (eller kartläggande) ansats har som målsättning att direkt spegla konkreta

marknadsförhållanden utan att närmare gå in på orsakssamband (Holme & Solvang, 1997). När en beskrivande undersökning ska genomföras är det viktigt att fundera på *ur vems perspektiv och i vilket syfte* beskrivningen görs samt *med vilket språk beskrivningen görs*. Det är även viktigt att ta reda på vilka *data som finns* respektive är *möjlig att insamla* (Lundahl & Skärvad, 1982).

Det finns fyra olika utredningssituationer vid beskrivande undersökningar. Är situationen så att det redan finns insamlad data med ett relevant beskrivningsspråk kan undersökaren använda sig av denna befintliga data. Finns det däremot ingen data med relevant beskrivningsspråk kan undersökaren istället koncentrera sig på att samla in data. En tredje situation kan vara att det finns data men att denna är sorterad i ett otillfredsställande beskrivningsspråk. Här kan utredaren antingen utveckla beskrivningsspråket eller omsortera tillgänglig data. Slutligen i en situation där både relevant beskrivningsspråk och data är obefintligt får utredaren såväl finna eller utveckla beskrivningsspråket som att samla in ny data (Lundahl & Skärvad, 1982).

Data / Beskrivningsspråk	Finns	Finns ej
Relevant	Utnyttja tillgängligt material	Samla in nya data
Irrelevant	Utveckla beskrivningsspråk. Omsortera tillgängliga data	Utveckla beskrivningsspråk. Samla in nya data

Figur 2.2 - Matris (Lundahl & Skärvad, 1982)

Den fjärde typen av undersökningsinriktning är *explorativa* studier som ämnar inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde och försöka belysa det aktuella området allsidigt (Holme & Solvang, 1997).

Vi kommer att använda oss av en såväl beskrivande som explorativ ansats. En beskrivande ansats använder vi för att ge en överblick av de valda företagen och deras inre struktur beträffande produktutveckling. Då vi har identifierat ett relevant beskrivningsspråk i form av Brown och Eisenhardts (1995) modeller om produktutveckling men inte funnit någon empirisk kunskap inom det givna studieområdet blir vår primära uppgift att samla in ny data. Vidare använder vi oss

av en explorativ ansats inom ramen för de identifierade modellerna byggda kring produktutvecklingsbegreppet för att på så vis få en uppfattning om viktiga egenskaper och relationer i utvecklingsprocessen.

2.1.2. Teori och analysmodeller

Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) presenterar två olika angreppssätt inom forskning, nämligen *deduktion* och *induktion*. Deduktion härstammar från rationalismen och innebär att man utifrån den teoretiska referensramen bildar hypoteser vilka kan testas på verkligheten. Vidare kommer man genom logisk slutledning nå fram till resultat. Med den induktiva ansatsen, framvuxen ur empirismen, skapar forskaren själv en generell teori eller modell utifrån empiriska resultat.

Då vi inte hade som syfte att bygga en ny teori eller forma hypoteser utan istället identifiera och analysera likheter och skillnader mellan LMV- och EMV- företags produktutveckling har vi under vår undersökning använt oss av en induktiv ansats. Då det handlar om företagsintern information bör ett företagsperspektiv tillämpas.

Vi har valt att ha Stephen J. Hochs modell *Strategic Options for the National Brand* från 1996 som utgångspunkt. Denna behandlar hur leverantörsvarumärken skall konkurrera med detaljisternas egna varumärken. Kärnan i den teoretiska referensramen koncentrerar sig specifikt på en utav Hochs strategier, nämligen *Increase distance from private labels*. Denna riktar i huvudsak in sig på produktens egenskaper och dess kvalitet samt rekommenderar eftersträvande av särprägel eller ”mer för pengarna” för att på så vis få ett övertag gentemot EMV (Hoch, 1996).

För att koncentrera vår studie på produktutveckling har vi som riktlinje valt Shona L. Brown och Kathleen M. Eisenhardts artikel *Product Development - Past Research, Present Findings, and Future Directions* (1995). I denna har sammankopplingar gjorts av forskning kring området produktutveckling med syftet att sammanfatta aspekter som är kritiska för att utvecklingsprojekt ska bli framgångsrika. Artikeln innehåller ett brett spektrum av källor och belyser åtskilliga områden vilket gör att den ger en bred översikt av begreppet produktutveckling. Detta gör artikeln till en god plattform för vår studie.

För att leda diskussionen kring produktutveckling har vi valt att utgå från tre modeller av Brown och Eisenhardt (1995) – *Rational Plan*, *Communication Web* och *Disciplined Problem Solving*. Modellerna är inte helt grundade i något enskilt teoretiskt resonemang utan snarare resultatet av författarnas analys av flera olika sådana resonemang och dess relevans för produktutvecklingsprojekts framgång. Modellerna är således breda i sin ansats då de hämtar sina komponenter från flertalet produktutvecklingsstudier inom olika produktkategorier. Vi finner Brown och Eisenhardts (1995) modeller vara lämpliga som teoretisk bas för vår studie då vi eftersökt ett beskrivningsspråk inom området produktutveckling att applicera

på det aktuella undersökningsområdet, det vill säga EMV- och LMV-företags produktutveckling.

Centrala delar av modellerna som grundar sig i studier är av en kvalitativ natur då flertalet av komponenterna berör aspekter såsom individers interaktion med varandra och tankegångar bakom planering och framtagande av produkter. Detta faktum styr vårt eget val av en kvalitativ undersökningsmetod då vi önskar kunna jämföra resultaten med de teoretiska rekommendationerna. Då vi vidare önskar utforska aspekter av observerade företags produktutveckling som möjligtvis skiljer sig från modellernas rekommendationer är vår undersökning explorativ inom modellernas ramar.

2.1.3. Perspektiv och objekt

Samtliga utvalda studieobjekt är EMV- och LMV-företag som verkar på den svenska dagligvarumarknaden inom det valda produktområdet. För att erhålla detaljerad information om produktutvecklingsprocessen krävs kvalitativa intervjuer med produktinvolverade personer inom företagen, varför ett företagsperspektiv är lämpligt. Dessa intervjuer har dock en svaghet i faktumet att de äger rum inom en begränsad tidsrymd samtidigt som den observerade produktutvecklingen pågår under längre tid. Mer uttömmande resultat skulle kunna uppnås om möjligheten fanns att genom upprepade observationer under en längre tid följa utvecklingsarbetet vid olika företag. Det skulle dock föreligga avsevärda svårigheter att erhålla sådan potentiellt känslig information samtidigt som den tid som finns tillgänglig för att utföra empiriska studier i detta fall är alltför begränsad för att en sådan ingående och långsiktig undersökning skulle kunna genomföras.

2.2. Handgriplig metod

Handgriplig metod avser de sätt vi använt för att samla in data samt hur vi resonerat inför valet av insamlingsmetoder (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

2.2.1. Primär- och sekundärdata

Det finns två typer av källor – sekundär- och primärdata. Termen sekundärdata refererar till befintlig information som samlats in och bearbetats i andra sammanhang. Primärdata består däremot av de resultat som egna undersökningar frambringat. Vidareutveckling av resonemang som presenteras i litteraturen kompletteras i senare studier lämpligen genom insamlande av relevant primärdata. För att komma fram till vilken sorts primärdata som ska samlas in krävs dock först en genomgång av etablerade tankegångar och undersökningar (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

Vår uppsats koncentrerar sig på både redan existerande litteratur, det vill säga sekundärdata, samt primärdata i form av egna undersökningar som grundar sig i telefonintervjuer med diverse ansvariga inom produktutvecklingsområdet på både LMV- och EMV-företag.

2.2.2. *Datainsamling*

Det finns i princip två olika metoder att samla in data på. Det kan dels göras genom att observera befintlig data inom området man ämnar undersöka och dels genom att ställa frågor (Lekvall & Wahlbin, 1993). Utvecklingen av vår problemformulering började med insamling och tolkning av sekundärdata vilket lade grunden till de frågor som ställdes i våra pilotintervjuer. Den genom denna process utvecklade problemformuleringen innebar att mer djupgående intervjuer behövde genomföras med företagare som är insatta i problematiken kring produktutveckling och konkurrensen mellan LMV och EMV.

Kvantitativa och kvalitativa metoder

Två olika undersökningsmetoder förekommer; *kvantitativa* och *kvalitativa*. Resultaten av kvantitativa metoder baserar sig på data som kan kvantifieras, ofta med syfte att utgöra grunden för statistiska analyser (Lundahl & Skärvad, 1992). Eftersom vi använder oss av ett explorativt och beskrivande angreppssätt är det inte lämpligt att använda en kvantitativ metod för att insamla den data vi är ute efter (Lekvall & Wahlbin, 1993). För att uppnå det djup i det insamlade datamaterialet som behövs för att studera detaljer kring produktutvecklingsarbetet ämnar vi i denna uppsats använda oss av en kvalitativ metod.

Kvalitativa metoder har först och främst ett förståelse syfte. Det centrala är att på olika sätt samla in information, dels för att få en djupare förståelse av det problem som studeras, dels beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i. Kvalitativa data och metoder har sin styrka i att de visar en helhetsbild som möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Som vi tidigare nämnt är centrala delar av de resonemang som framförs i modellerna av en kvalitativ natur. Av denna anledning anser vi det vara lämpligt med en kvalitativ undersökningsmetod då vi önskar kunna sammankoppla våra resultat med teorin. Vidare skapas en nära kontakt med de undersökta enheterna och öppnar upp för en bättre förståelse för den enskildes situation. Nackdelen med kvalitativa metoder är att de är resurskrävande och har stort behov av en informationsöverblick och därför behöver avgränsas kraftigt i antalet undersökningsobjekt. För att relevansen i de kvalitativa intervjuerna ska vara så hög som möjligt har vi därför avgränsat oss till att studera en specifik produktkategori som representeras av ett fåtal EMV- och LMV-företag på den svenska dagligvarumarknaden.

En ytterligare svaghet med kvalitativa metoder kan vara att den information som erhålls från de olika enheterna inte blir lika direkt jämförbar som i kvantitativa undersökningar (Holme & Solvang, 1997). Vi menar dock att kvalitativa intervjuer i detta fall är det bästa tillvägagångssättet för att samla in relevant data och uppfylla vårt syfte.

Telefonintervju

Det finns ett antal olika kommunikationssätt som kan användas vid frågemetoder. De tre huvudtyperna av kommunikationssätt är *brevenkäter*, *telefonintervjuer* och *personliga intervjuer* (Lekvall & Wahlbin, 1993). Inför valet av datainsamlingsmetod övervägde vi för- och nackdelar med samtliga kommunikationssätt och kom fram till att telefonintervjuer var mest lämpade för både pilot- och fallstudier.

Fördelarna med telefonintervjuer är att de kan göras snabbt, är inte kostsamma och framför allt kan de genomföras utan att intervjuaren går miste om allt för många av de goda egenskaperna som en personlig intervju har, såsom möjligheten att ställa följdfrågor. Dessutom råder ingen geografisk begränsning vid valet av intervjuobjekt. En nackdel är att tiden för intervjun kan vara relativt begränsad (Lekvall & Wahlbin, 1993). Denna nackdel är emellertid ingenting som berörde denna undersökning då antalet intervjuer var få och vi höll oss inom den tidsram som anses rimlig vid utföranden av telefonintervjuer.

Vidare valde vi att spela in samtliga samtal med de olika företagen. Detta dels för att på ett korrekt sätt kunna citera respondenterna och dels för att en inspelning av samtalen gör det lättare för intervjuaren att fokusera på själva intervjun och slippa tänka på att skriva ner svar och kommentarer på frågorna från intervjumallen. Efter varje intervjutillfälle transkriberades inspelningen för att göra materialet mer överskådligt. En nackdel med inspelningar kan vara att intervjuaren känner sig obekvämt och hämmad att svara på vissa frågor.

Pilotstudier

Pilotstudier eller förundersökningar som de även kallas (Lekvall & Wahlbin, 1993) påminner mycket om explorativa undersökningar. De senare används när "utredaren" har för lite information om det aktuella området för att kunna formulera en relevant frågeställning. Explorativa undersökningar används alltså för att öka kunskapsnivån inom problemområdet så pass mycket att man ska kunna besluta huruvida fortsatta undersökningar inom området är intressanta. Pilotstudier innebär att den explorativa undersökningen ses som ett första steg i en större undersökning.

Urval

För att kunna specificera frågeställningar på områden som är intressanta att studera valde vi att genomföra en pilotstudie i form av intervjuer med två större LMV-företag – Arla Foods och Unilever Sverige AB. För att företagen i fråga skulle kunna förväntas ha några kommentarer rörande konkurrensen från EMV valde vi att koncentrera oss på produktgrupper som på den svenska dagligvarumarknaden representerades av såväl leverantörsvarumärken som egna varumärken.

Genomförande

I samband med att vi bokade tid för intervjun gav vi en kortfattad beskrivning av vilken sorts information vi var ute efter. På detta sätt fick respondenterna möjlighet att göra eventuella förberedelser eller vidarebefordra oss till en annan person inom företaget bättre ämnad att svara på våra frågor.

Målsättningen med intervjuerna var att få en uppfattning dels om konkurrensen mellan LMV och EMV och dels olika sätt att bemöta denna konkurrens. De frågor som ställdes kan delas upp i följande generella kategorier. [se bilaga 1]

1. Frågor som berörde rent praktiska aspekter av intervjuobjektet, exempelvis ”*Kan Ni beskriva Er funktion i företaget?*”.
2. Frågor som var utformade för att skapa en översikt av marknadssituationen och EMV-produkters inverkan på denna, exempelvis ”*Skiljer Ni på konkurrensen från EMV och övrig konkurrens? I så fall, hur?*”.
3. Frågor som rörde hur företaget konkurrerade med LMV (exempelvis ”*Vad är Ert viktigaste konkurrensmedel gentemot EMV?*”) samt en diskussion och rangordning av Hochs strategiska rekommendationer enligt skalan *oviktigt, mindre viktigt, ganska viktigt, viktigt och mycket viktigt*.

Fallstudier

Fallstudier innebär detaljerade och ofta djupgående beskrivningar samt analyser av enskilda fall och passar därför bra till explorativa undersökningar. I dessa vill undersökaren få en detaljerad uppfattning om processer av olika slag och vet inte i förväg vad som är viktigt eller mindre viktigt (Lekvall & Wahlbin, 1993). Vid denna typ av undersökning finns det ofta goda möjligheter att återkomma till respondenten för kompletterande frågor och därmed ha chansen att erhålla mer ingående svar. Då fallstudier har ett djupgående syfte är dessa vanligtvis kvalitativa i sin karaktär.

Urval

På basis av pilotintervjuerna valde vi att studera en specifik produktkategori, nämligen bordsmargarin. Detta för att undvika att produktspecifika aspekter från olika sorters produktkategorier skulle snedvrída intervjurestalen. Detta val påverkades också av en fallstudie från Harvard Business School angående det tyska bordsmargarinet Krona som handlar om Unilevers arbete med att centralstyra utvecklingen av en smörprodukt. Syftet med detta projekt var att effektivisera processen med en och samma utvecklingsplan för hela marknaden istället för att utveckla produkten specifikt för varje land (Christensen & Zobel, 1998). Ett krav vid valet av produkt för fallstudierna var att den skulle finnas som både LMV- och EMV-produkt samt att fallföretagen skulle verka på den svenska marknaden.

Det finns idag på marknaden åtta bordsmargarinvarumärken från LMV-företag samt fem från EMV-företag. Av dessa varumärken valde vi att via fallstudier studera två LMV- och två EMV-företags syn på produktutveckling. De LMV-företag vi valde är de två största producenterna av bordsmargarin på den svenska marknaden, Arla Foods och Unilever Bestfoods AB. Arla Foods innehar varumärkena *Lätt&Lagom* samt *Bregott*. Unilever har *Lätta*, *Milda* och *Becel*. På EMV-sidan valde vi att intervjua ICA AB och Axfood AB. Valet av dessa EMV-företag grundar sig i att de tillsammans utgör en majoritet på den svenska dagligvaruhandelsmarknaden. Ursprungligen försökte vi även få med Coop i vår undersökning för att på så vis täcka in nästan hela marknaden, men det gick ej att få några intervjuer till stånd med detta företag under den tid vi hade att ägna åt insamlande av primärdata. ICAs bordsmargarin heter *ICA Lätt* och Axfood har tre egna bordsmargarin – *Hemköp Lätt*, *Willys Lätt* och *Spar Lätt*.

Genomförande

På grund av den begränsade tid som fanns för insamlandet av primärdata valde vi att genomföra kvalitativa telefonintervjuer som är att betrakta som ögonblicksstudier (Lundahl & Skärvad, 1992). Inför genomförandet av fallstudierna kontaktade vi företagen för att få tala med någon ansvarig för bordsmargarin och dess utveckling. Vid samtliga tillfällen talade vi med en rad personer för att utröna vem som var mest lämpad att svara på våra frågor. Liksom inför pilotstudierna informerade vi respondenterna om intervjumallens innehåll i samband med tidsbokning. Kompletterande intervjuer genomfördes även i förtydligande avsikt vid två tillfällen.

Vi utformade en intervjumall [se bilaga 2] som inspirerats av komponenterna i Brown och Eisenhardts (1995) modeller. Då det förekommer viss överlappning mellan modellerna minskar antalet frågor under respektive rubrik successivt i intervjumallen – detta för att undvika onödig upprepning samt ledande frågor. Vidare valde vi att inte lägga någon större tyngdpunkt på produktspecifika egenskaper i vår intervjumall. Detta för att öka möjligheten att resultaten skulle bli representativa för mer än enbart den observerade produktkategorin.

Utifall något av EMV-företagen skulle anse sig sakna produktutvecklingsprocesser utformade vi dessutom ett antal komplementfrågor till intervjumallen. Dessa frågor var tänkta att koncentrera sig på aspekter hos bordsmargarinet som kräver någon form av utformning, exempelvis "Är det nuvarande bordsmargarinet det första ni erbjudit, eller har det funnits något tidigare eget bordsmargarin?", "Hur bestäms förpackningens design?" och "Hur bestäms innehåll?".

Rational Plan: frågorna under denna delrubrik behandlar bl.a. marknaden, dess utseende och de undersökningar som görs för att analysera den. Därefter behandlas produktutvecklingsprocessen, utvecklingsgrupper och dess arbete. Delrubriken avslutas med frågor om gruppens förhållande till kunder och leverantörer.

Communication Web: här tas kommunikationen såväl inom gruppen som mellan gruppen och dess omvärld upp. Frågorna berör vidare avrapportering, projekttid samt projektledaren och dennes roll i utvecklingsarbetet.

Disciplined Problem Solving: avslutningsvis ställs frågor rörande utvecklingsgruppens upprätthållande av image och vision samt företagsledningens förmåga att styra detta.

Dessa frågor är avsedda att ge oss en översiktlig uppfattning av de intervjuade företagens produktutveckling. Denna uppfattning är oss behjälplig när vi genomför vår jämförande analys.

2.3. Validitet och reliabilitet

2.3.1. Validitet

Det finns två olika typer av validitet - *intern validitet* och *extern validitet*. Det förstnämnda kan undersökas utan insamlande av empirisk data och handlar om hur pass väl undersökningsvariablernas definitioner stämmer överens med generellt accepterade definitioner. Extern validitet handlar om till vilken grad resultaten går att applicera på andra studieobjekt (Saunders et. al, 2003).

Undersökaren ska vara medveten om att olika faktorer kan försvaga studiens validitet. Intervjuobjektets förmåga att förhålla sig objektiv till en given fråga måste tas med i utvärderingen av svaren. Denna förmåga kan påverkas av händelser på såväl det professionella som personliga planet. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

Pilotstudierna hade som syfte att generera en förståelse kring det aktuella området som kunde underlätta identifieringen av intressanta områden att formulera frågeställningar om och studera. Först och främst styrdes valet av intervjuobjekt

av att de tillverkade produkterna var tvungna att motsvaras av egna varumärken på den svenska dagligvarumarknaden. På detta vis ökade sannolikheten att insatta kommentarer kring EMV-konkurrensen skulle kunna erhållas. Valet av Arla och Unilever som intervjuobjekt grundade sig även i att företagets verksamhet är så pass omfattande att erfarenheter från flera olika produktområden kunde förväntas genomsyra de synpunkter som produktansvariga inom företaget skulle tillfrågas om.

Fallstudien var ämnad att ge oss mer djupgående information varför vi beslöt oss för att ställa mer djupgående frågor men fortfarande utan förkodade svar då detta kan resultera i ledande frågor samt göra att svaren blir alltför kortfattade.

2.3.2. *Reliabilitet*

Med reliabilitet menas att ett mätinstrument ger pålitliga och stabila resultat. För att uppnå hög reliabilitet bör metoden vara oberoende av undersökaren och undersökningsenheterna (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Liksom med validiteten kan reliabiliteten utsättas för diverse hot. Det kan till exempel ha betydelse för resultatet vid vilken tidpunkt intervjun utförs. Resultatet av en intervju som görs en fredag kan skilja sig från en identisk intervju som utförs en måndag. Även platsen för intervjun och i vilken sinnesstämning respondenten är kan påverka resultatet.

I pilotstudien fick båda företagen information om både hur lång tid intervjun beräknats att ta samt i stora drag vad vi skulle ställa frågor om. Samma metod användes inför fallstudierna men ett företag valde emellertid att svara på frågorna direkt när vi kontaktade dem första gången. Genom att kontakta företaget innan intervjun genomförs får respondenterna en chans att förbereda sig inför frågorna och tänka igenom sina svar.

Som tidigare nämnts kan stress eller annan sinnesstämning påverka respondentens svar på frågorna. Vi märkte då vi kontaktade företagen att samtliga respondenter var väldigt upptagna. Ofta hade intervjupersonerna ont om tid vilket medför en risk för kortfattad och utelämnad information. I förekommande fall fanns dock möjligheten att återkomma för att förtydliga och komplettera intervjun, vilket också utnyttjades. Då vi inte konsekvent har använt oss av samma intervjuare vid varje intervjutillfälle föreligger det en risk att intervjuresultaten skiljer sig mellan varandra, exempelvis gällande frågeteknik.

Vidare, skulle samma undersökning rikta sig mot en annan produktgrupp finns det en risk att resultatet skulle bli annorlunda. Detta beror framför allt på att förhållandet mellan LMV och EMV samt företagets marknadsandelar och egenskaper kan skilja sig åt vilket ändrar förutsättningarna för studien.

3. Teori

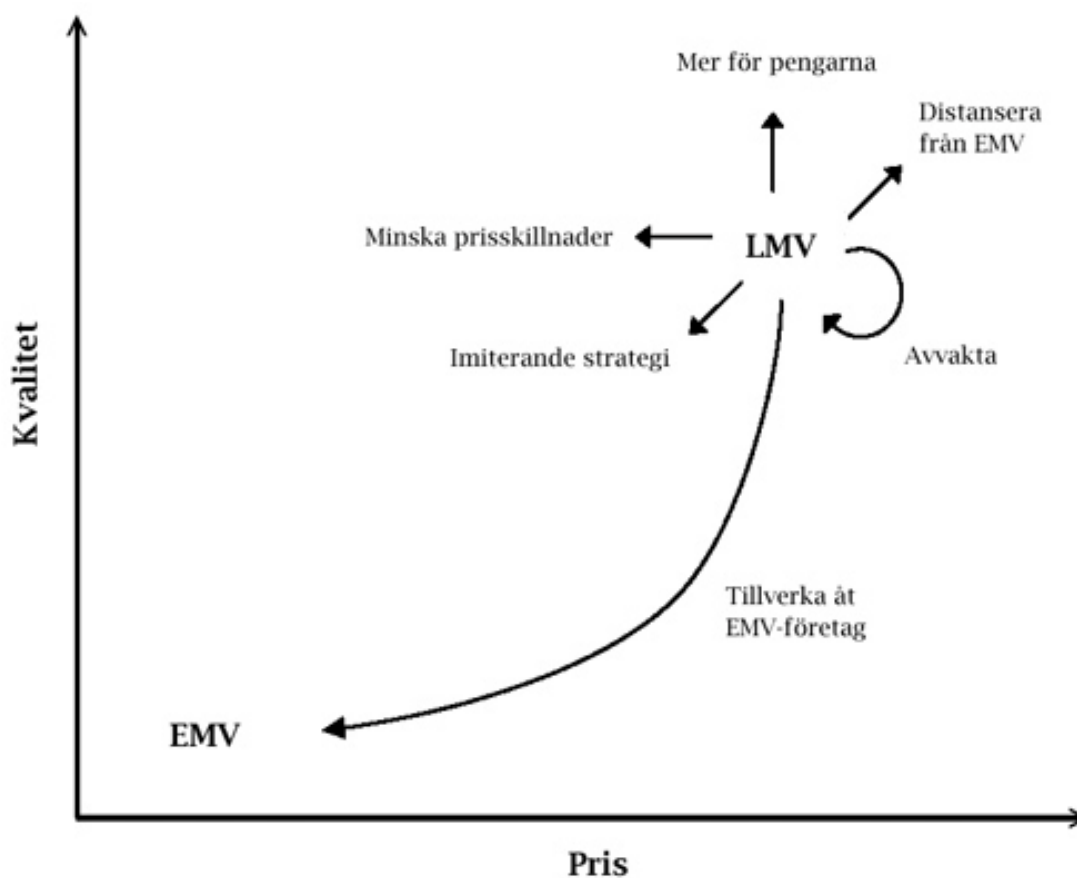
I teoridelen presenterar vi inledningsvis litteratur som berör konkurrensstrategier i ett EMV-sammanhang. Därefter redogör vi för en bred sammankoppling av forskning kring produktutvecklingsprocesser.

3.1. Introduktion

I detta kapitel presenterar vi den litteratur som ligger till grund för vår undersökning och de kvalitativa intervjuer som genomförts. Inledningsvis diskuteras forskning som inriktar sig på olika strategiska valmöjligheter som LMV-företag kan tillämpa för att bemöta hotet från EMV. Grunden i denna del utgörs av Hochs (1996) strategier. Därefter presenteras en del som berör forskning kring produktutvecklingsprocesser vari tyngdpunkten är en övergripande sammanställning av kritiska produktutvecklingsaspekter (Brown & Eisenhardt, 1995). Denna sammanställning ligger till grund för vår undersökning av LMV- och EMV-företag och har valts på grund av sin breda ansats och sitt omfattande forskningsunderlag. På grund av att våra förkunskaper inom området produktutveckling var begränsade eftersökte vi en teoretisk grund som innefattade en överskådlig blick av flera olika aspekter av ämnesområdet. Tanken var att därigenom identifiera specifika områden som vi ansåg särskilt intressanta att studera i sammanhanget. Brown och Eisenhardts (1995) sammanställning anser vi uppfylla dessa krav och har därför använts som inspiration för våra kvalitativa intervjuer. Eftersom Brown och Eisenhardts (1995) artikel i sin tur bygger på flertalet empiriska artiklar har vi när vi ansett det vara lämpligt valt att bygga ut produktutvecklingsdelen med ytterligare information från dessa.

3.2. Strategisk EMV-forskning

Hoch (1996) påpekar att strategier som utformas för att möta hotet från EMV fordrar en förståelse av skillnaderna mot konkurrensen som råder mellan leverantörsvärden. Dessa skillnader grundar sig i faktumet att EMV-företaget är såväl kund som konkurrent. Hoch (1996) presenterar fem strategier som LMV-företag kan tillämpa för att bibehålla eller förbättra sina marknadsandelar gentemot EMV.



Figur 3.1 - Strategiska valmöjligheter för leverantörsvaremärken (Hoch, 1996)¹

3.2.1. Avvakta

Ett alternativ för LMV-företag är att inte vidta någon direkt åtgärd för att bemöta abrupta förändringar på EMV-marknaden. Denna strategi kan till exempel visa sig lämplig om förutsättningarna på marknaden förändras så snabbt att potentiellt kostsamma motåtgärder inte hinner få någon effekt. Förändrade ekonomiska förhållanden hos konsumenterna kan medföra omställningar i köpbeteendet som LMV-företagen har svårt att göra något åt. I sådana fall kan det vara lämpligt att koncentrera sig på den mest lojala kundkretsen (Hoch, 1996).

3.2.2. Minska prisskillnader

Skillnaden i pris mellan ett leverantörsvaremärke och ett eget varumärke får allt större betydelse då kvaliteten på egna varumärken stiger. Om en konsument väljer mellan två varor som uppfattas som någorlunda likvärdiga kan prisskillnaden bli avgörande för vilket köpbeslut som fattas. Leverantörsvaremärken skulle

¹ Modellen är något modifierad genom att variabeln på x-axeln har spegelvänts. I originalmodellen minskar priset i x-axelns riktning. Modifieringen har gjorts för att förtydliga modellen samt de rubriker som presenteras i texten. För originalfigur, se bilaga 3.

följaktligen gynnas av ett mindre prisavstånd. Studier som presenteras av Hoch (1996) visar på att priskänsligheten hos konsumenter är större när det gäller egna varumärken än för leverantörsvarumärken, vilket innebär att LMV-företag inte påverkas lika starkt som EMV-företag av prisförändringar. Hoch (1996) menar att det inte är helt säkert att en strävan från LMV-företagens sida att minska prisavståndet kommer att vara lönsamt då denna process kräver vissa uppoffringar gentemot EMV-företaget för att detta i sin tur ska finna det lönsamt att verkställa prisförändringen. Det görs dock en åtskillnad mellan "ledande" och "sekundära" LMV-företag där de förra kan klara sig under existerande prisförhållanden medan de senare uppvisar en större känslighet för prisavståndet, vilket i sin tur kan innebära att en avståndsminskande strategi är lämplig för dessa.

3.2.3. Imiterande strategi

Ett LMV-företag kan även konkurrera genom att lansera förenklade motsvarigheter av huvudprodukten som i aspekter såsom kvalitet och attribut påminner om konkurrerande egna varumärken. En sådan produkt (kallad "Value Flanker") kan i sin mer direkta konkurrens "tränga ut" existerande varumärken som annars jämförs och konkurrerar direkt med LMV-företagets huvudprodukt. Dessutom kan sidoprodukten avleda marknadsföringsåtgärder från EMV-företagets sida som annars kunde koncentreras på konkurrensen med huvudprodukten. LMV-företaget kan i sin tur marknadsföra sin huvudprodukt som tillhörande en annan kvalitetskategori. En strategi som baserar sig på sidoprodukter riskerar dock att leda till en viss "kannibalisering" av den egna produkten – LMV-företaget skulle med andra ord förmå potentiella kunder att köpa den billigare produkten istället för huvudprodukten (Hoch, 1996).

3.2.4. Tillverka åt EMV-företag

Outnyttjad kapacitet i fabrikerna kan medföra betungande kostnader för LMV-företaget. Sådan kapacitet skulle kunna tillägnas produktion av egna varumärken på uppdrag av EMV-företag (Hoch, 1996).

3.2.5. Distansera från EMV

Genom att fokusera på produktens kvalitet och attribut belyser Hoch (1996) en differentieringsstrategi. Denna går ut på att distansera leverantörsvarumärken från egna varumärken genom att skapa skillnader mellan produkterna. Tanken är att en tydligt upplevd skillnad uppmanar den potentiella konsumenten att granska skillnaderna istället för att automatiskt betrakta alternativen som i stort sett likvärdiga fast med olika priser. Ett tillvägagångssätt är att erbjuda kunden *mer för pengarna*. Detta innebär att produkten ökar i värde för kunden medan priset förblir detsamma. Detta angreppssätt kallas i Quelch & Harding (1996) också för "Invest in brand equity" och betyder att produkten hela tiden måste förbättras för att dess grundläggande egenskaper inte skall förvanskas och konsumenternas uppfattning om produkten påverkas negativt. Strategin behöver inte nödvändigtvis

handla om ökad kvantitet utan även om skapandet av attribut som förhöjer kundens upplevda produktvärde exempelvis förbättrade förpackningar eller mer betoning på varumärkets image (Verhoef et al, 2002). Ett sätt att betona varumärkets image är genom övertygande marknadsföring. Detta kan leda till minskade marknadsandelar för EMV-produkter (Ashley, 1998). Differentiering kan även åstadkommas genom breddning av produktkategorier. Sådan breddning kan exempelvis innefatta nya varianter av eller komplement till existerande produkter. Ökad valmöjlighet kan bidra till en mer positiv inställning till varumärket som helhet om kunden därigenom finner en produkt som passar in på specifika behov.

Undersökningen av Verhoef et al (2002) indikerade att differentiering inte bara var det lämpligaste konkurrensmedlet för LMV-företag utan även det mest tillämplade bland de undersökta företagen. Det senare påståendet speglas dock inte i resultaten av en kvantitativ undersökning av dagligvaruhandeln i USA (Ward et al, 2002). Författarna bakom denna undersökning hävdar att differentieringsåtgärder inte vidtas av LMV-företag som svar på EMV-konkurrensen då undersökningsresultaten visade att antalet leverantörsvarumärken förblev oförändrat då EMV-konkurrensen ökade. Denna undersökning använde dock enbart antal nylanserade produkter som mått på differentiering och Ward et al (2002) påpekar vidare att utveckling av de befintliga produkterna ändå kan förekomma utan att helt nya produkter lanseras. Det förekommer emellertid andra undersökningar som tycks stämma med påståendet att LMV-företag produktdifferentierar som svar på EMV. Ett exempel på detta är en undersökning av den amerikanska marknaden för frukostflingor där det hävdas att produktdifferentiering används för att bemöta hotet från EMV (Gejdenson, 1999). Vidare hävdar Glemet och Mira (1993) att ju högre grad av innovation ett LMV-företag har desto svårare blir det för ett EMV-företag att penetrera marknaden.

Hochs (1996) strategier är inte helt oberoende av varandra. För att kunna utforma en välgrundad distanseringsstrategi bör man inte underlåta att undersöka värdet av övriga strategier. Differentiering i form av produktutveckling utgör dock det centrala undersökningsobjektet i vårt syfte vilket innebär att Hochs (1996) distanseringsstrategi är mest lämplig som utgångspunkt inför inriktningen på produktutveckling.

3.3. Forskning kring produktutvecklingsprocesser

Brown och Eisenhardt (1995) har organiserat empiriska undersökningar rörande produktutveckling och organiserat dessa i tre olika inriktningar: "*Rational Plan*", "*Communication Web*" samt "*Disciplined Problem Solving*".² Vidare har dessa

² Kathleen M. Eisenhardt är professor i strategi och organisation på Stanford University och Shona Brown har en Bachelor i Computer Systems Engineering vid Carlton University i Canada samt en Master i ekonomi och filosofi från Oxford University. Tillsammans har de författat boken "Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos" (1998), vilken är publicerad vid Harvard Business School Press.

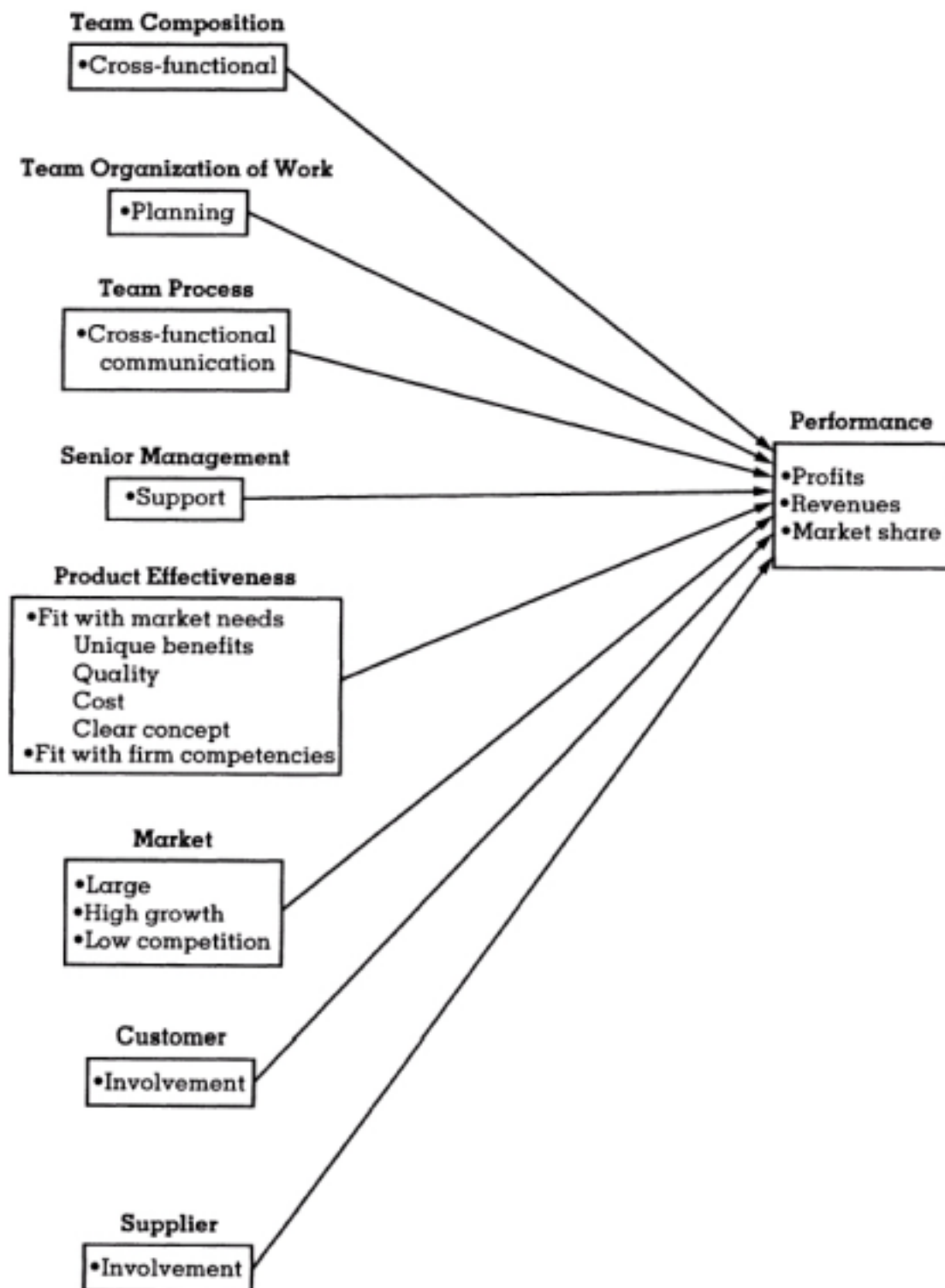
inriktningar sammanställts i en integrerande modell [se bilaga 4] innehållande faktorer som påverkar produktutvecklingsprojekts framgång. Modellen sammanfattar olika grupperingar såsom gruppmedlemmar, projektledare, företagsledning, kunder och leverantörer vilkas beteende påverkar dels produktutvecklingsprocessen och dels själva produktens effektivitet på marknaden. Vi har emellertid undersökt de bakomliggande tankegångar som lett fram till den integrerade modellen varför vi koncentrerar oss på de tre inriktningar som denna är uppbyggd av.

De undersökningar som Brown och Eisenhardt (1995) baserar sina observationer på består av engelskspråkiga organisationsorienterade artiklar publicerade i nordamerikanska och europeiska tidsskrifter där fokus framför allt ligger på normativa empiriska studier av produktutveckling i vilka utvecklingsprojekt analyseras.

3.3.1. *Inriktning 1: "Rational Plan"*

Brown och Eisenhardts "Rational Plan" fokuserar på flertalet faktorer som påverkar produktens finansiella framgång. Perspektivet inom denna inriktning är främst utforskande och kallas av författarna för "ateoretiskt" - utan särskild teoretisk bakgrund - och avser att brett definiera relevanta faktorer för forskning inom produktutveckling. I denna inriktning framhålls att framgångsrik produktutveckling är resultatet av (1) noggrann planering av en *överlägsen produkt* för en *attraktiv marknad* samt (2) utförandet av denna plan av en kompetent och väl koordinerad "*korsfunktionell*" grupp som (3) stöds av företagsledningen.

Författarna har gått igenom ett brett spektrum av litteratur och funnit åtta komponenter som tillsammans ska leda till vinst, intäkter och marknadsandelar. Dessa komponenter förtydligar innebörden av de begrepp som används i formuleringen av de tre ovan nämnda förhållanden som bör eftersträvas.



Figur 3.2 - Rational Plan (Brown & Eisenhardt, 1995)

Team Composition

Utvecklingsgruppens "korsfunktionalitet" lyfts fram i denna kategori som berör vilka personer som utgör själva gruppen. Snarare än grupper som består av specialister inom ett enskilt område (till exempel inom någon specifik teknologisk gren) menar Brown och Eisenhardt (1995) att utvecklingsprojekten gynnas mer av grupper där personer från flera olika områden inom företaget kopplas samman (Ancona & Caldwell, 1992).

Team Organization of Work

Gällande organiseringen av gruppens arbete visade sig "förplanering" vara mycket kritisk för produktframgången (Cooper & Kleinschmidt, 1987; Zirger & Maidique, 1990). Det handlar här om att inrikta sig på en väl definierad marknad, formulera produktspecifikationer, tydliggöra produktkoncept samt utforma omfattande förberedande uppskattningar av det tekniska och marknadsmässiga läget (Brown & Eisenhardt, 1995).

Team Process

Återigen är "korsfunktionell" kommunikation viktig, det vill säga samverkan mellan olika verksamhetsplan inom gruppen och företaget i övrigt (Zirger & Maidique, 1990). Det är mindre klart hur Brown och Eisenhardt (1995) tänker sig att denna kategori skiljer sig från ovan nämnda organisationskategori, men en specifik aspekt som lyfts fram är vikten av att effektivisera och påskynda produktutvecklingsprocessen.

Senior Management

För att uppnå en adekvat utvecklingshastighet är det viktigt med stöd från företagsledningen då projekt som uppmärksammas ordentligt och ges engagemang från denna har bättre möjligheter att bli framgångsrika (Cooper & Kleinschmidt, 1987; Zirger & Maidique, 1990).

Product Effectiveness

Produkteffektivitet innefattar två faktorer som beroende på hur väl dessa utvecklas bidrar till en hög prestationsnivå.

Den **första faktorn** behandlar överensstämmelsen med behovet på marknaden och innefattar *unika fördelar*, *kvalitet* och *kostnad* för produkten samt hur pass tydligt formulerat produktens *koncept* är (Brown & Eisenhardt, 1995).

Unika fördelar

Produkten måste uppfattas som överlägsen via unika, särskiljande egenskaper som utgör en signifikant förbättring jämfört med konkurrerande produkter (Cooper & Kleinschmidt, 1987).

Kvalitet

Produkter med bättre hållbarhet och en högre grad av pålitlighet etc. ger intryck av hög kvalitet gentemot konkurrenterna (Cooper, 1979).

Kostnad

Cooper och Kleinschmidt (1987) som hänvisar till tidigare forskning hävdar att produkter med innovationer som medför en högre kostnadseffektivisering för konsumenterna har en större möjlighet att lyckas på marknaden.

Tydligt koncept

Innan produktutvecklingsprojekt verkställs måste företaget ha en klar uppfattning om produktkonceptet – vilka fördelar man vill åstadkomma med produkten och hur den skall positioneras på marknaden (Cooper & Kleinschmidt, 1987)

Den **andra faktorn** behandlar hur väl produkteffektiviteten överensstämmer med företagets kompetenser. Produktinnovationer bör ligga inom företagets kärnkompetens och utnyttja etablerade kunskaper och färdigheter inom områden såsom FoU, produktion, distribution och försäljning (Cooper, 1979).

Market

Även förhållanden på marknaden påverkar produktframgång. Produkter som lanseras på stora och växande marknader med förhållandevis låg rådande konkurrens har enligt författarna större chans att bli framgångsrika (Brown & Eisenhardt, 1995).

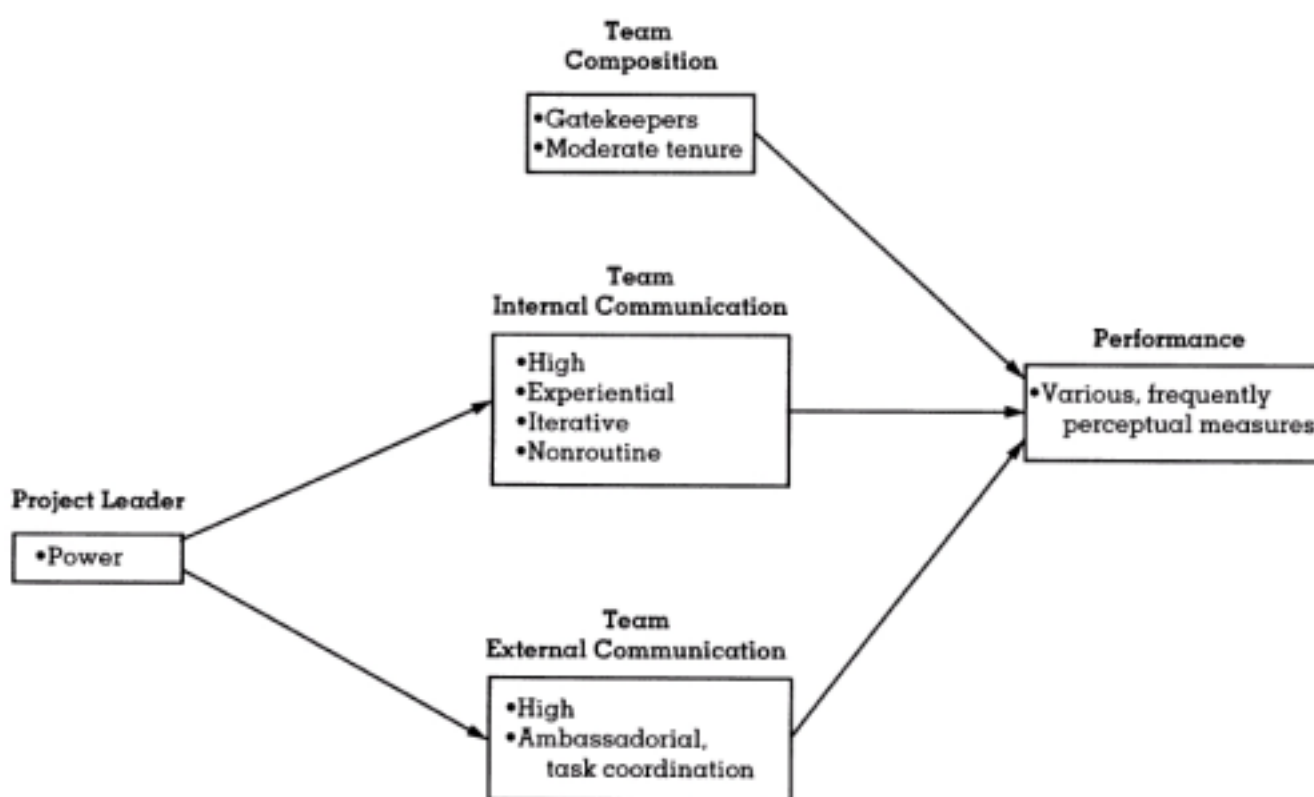
Customer/Supplier

God information om kunders behov är i ett tidigt skede nödvändigt för att utvecklingsprojektet inte ska inrikta sig på fel sorts produkttegenskaper (Rothwell, 1974). Influenser från såväl kunder som leverantörer påverkar utvecklingsprojektet och bör därför utnyttjas för att utröna vilka aspekter av produkten som är viktiga samt för att effektivisera utvecklingsprocessen (Brown & Eisenhardt, 1995).

3.3.2. Inriktning 2: "Communication Web"

"Communication Web" tar upp de effekter som informationsutbyte har på utvecklingsprojekt. De underliggande förutsättningarna är att god kommunikation bland medlemmarna i projektgruppen och med externa parter stimulerar utvecklingsgruppens prestationen. Denna kommunikation måste styras på ett sätt så att ett så konstruktivt informationsutbyte som möjligt kan uppstå.

I kontrast gentemot "Rational Plan"-inriktningen hävdar Brown och Eisenhardt (1995) att denna inriktning är snävare men mer djupgående och beskriver hur utvecklingsgrupper kan öka sin interna och externa kommunikation samt vilken typ av kommunikation som är viktig.



Figur 3.3 - Communication Web (Brown & Eisenhardt, 1995)

Team Composition

I likhet med "Rational Plan" består "Communication Web" av komponenten "Team Composition". Detta är enbart ett av flera områden i Brown och Eisenhardts modeller som till viss del överlappar varandra. "Team Composition"-delen fokuserar i den här inriktningen mer på en specifik nyckelpersons betydelse för utvecklingsprojektets framgång samt hur lång tid projektet beräknas ta och hur detta påverkar effektiviteten.

Gatekeepers

Brown och Eisenhardt (1995) pekar på studier som visar att utvecklingsgrupper med så kallade "gatekeepers" blev framgångsrika. Sådana personer beskrivs som insamlare och distributörer av relevant information till medlemmar inom gruppen tack vare upprättande av kontakter och frekvent kommunikation med personer utanför deras eget område. Dessutom underlättar "gatekeepers" gruppmedlemmarnas kommunikation med parter utanför gruppen (Tuschman & Katz, 1980).

Moderate tenure

Den tid som ägnas åt projektet kan ha olika inverkan på gruppens effektivitet. Om projekttiden är kort riskerar informationsutbytet inom gruppen att hämmas på grund av att gruppmedlemmarna inte hinner lära sig samarbeta och kommunicera tillräckligt effektivt. Å andra sidan finns det en risk att för långa utvecklingstider leder till att gruppen blir en alltför sluten enhet med följden att kommunikationen utåt hämmas, vilket minskar informationsflödet (Katz, 1982). Av dessa anledningar rekommenderar Brown och Eisenhardt (1995) ett mellanting – en projektutvecklingstid som tillåter gruppen att upprätta ett fungerande kommunikationsnät men utan att låta projektgruppen fortgå oförändrad så pass länge att effektiviteten minskar.

Project Leader

Projektledare kan utgöra en viktig brygga mellan projektgruppen och företagsledningen och därmed även påverka utvecklingsprocessens hastighet och effektivitet (Katz & Allen, 1985).

Ett särskilt önskvärt attribut hos projektledaren som lyfts fram i Brown och Eisenhardt (1995) är en hög grad av "power". Detta innebär omfattande ansvar gällande beslutsfattande, ansenlig auktoritet samt en inflytelserik ställning i organisationen. Projektledare som besitter dessa egenskaper har goda möjligheter att kommunicera externt för att tillförsäkra gruppen resurser såsom lämpliga gruppmedlemmar och större budgetar för projektgruppen. Detta kan öka produktens möjligheter att bli framgångsrik (Brown & Eisenhardt, 1995).

Team Internal Communication

High

En hög grad av utbyte av information inom projektgruppen har förmågan att gynna utvecklingsarbetet. Detta på grund av att informationsflödet bidrar till en ökad sammanhållning inom gruppen, något som enligt Keller (1986) öppnar upp kommunikationskanaler och därigenom möjliggör ytterligare informationsutbyte.

Experiential

Olika gruppmedlemmars erfarenheter kan gynna kvaliteten på det interna informationsutbytet (Brown & Eisenhardt, 1995).

Iterative

Medlemmarna i korsfunktionella grupper besitter olika typer av kunskaper om produktutveckling och kan därigenom ha olika tolkningar av samma problem. Genom att vid upprepade tillfällen under arbetets gång kombinera personalens olika perspektiv ökar möjligheterna att ta fram en framgångsrik produkt (Dougherty, 1990).

Nonroutine

Genom att lösa problem i varierade konstellationer av gruppmedlemmar och därigenom bryta rutiner såsom traditionella arbetsrelationer och fördelningar av uppgifter kan korsfunktionella grupper överkomma kommunikationshinder (Dougherty, 1992).

Team External Communication*High*

Även mellan projektgruppen och externa aktörer såsom kunder, leverantörer och övriga inom organisationen är det viktigt med frekvent informationsutbyte under produktutvecklingsperioden (Tuschman & Katz, 1980). Precis som för den interna kommunikationen måste informationen dock vara relevant för att potentialen i informationsutbytet ska kunna utnyttjas, vilket kräver en genomtänkt kommunikationsstrategi verkställt exempelvis av en ”gatekeeper” eller projektledare (Brown & Eisenhardt, 1995).

Ambassadorial, task coordination

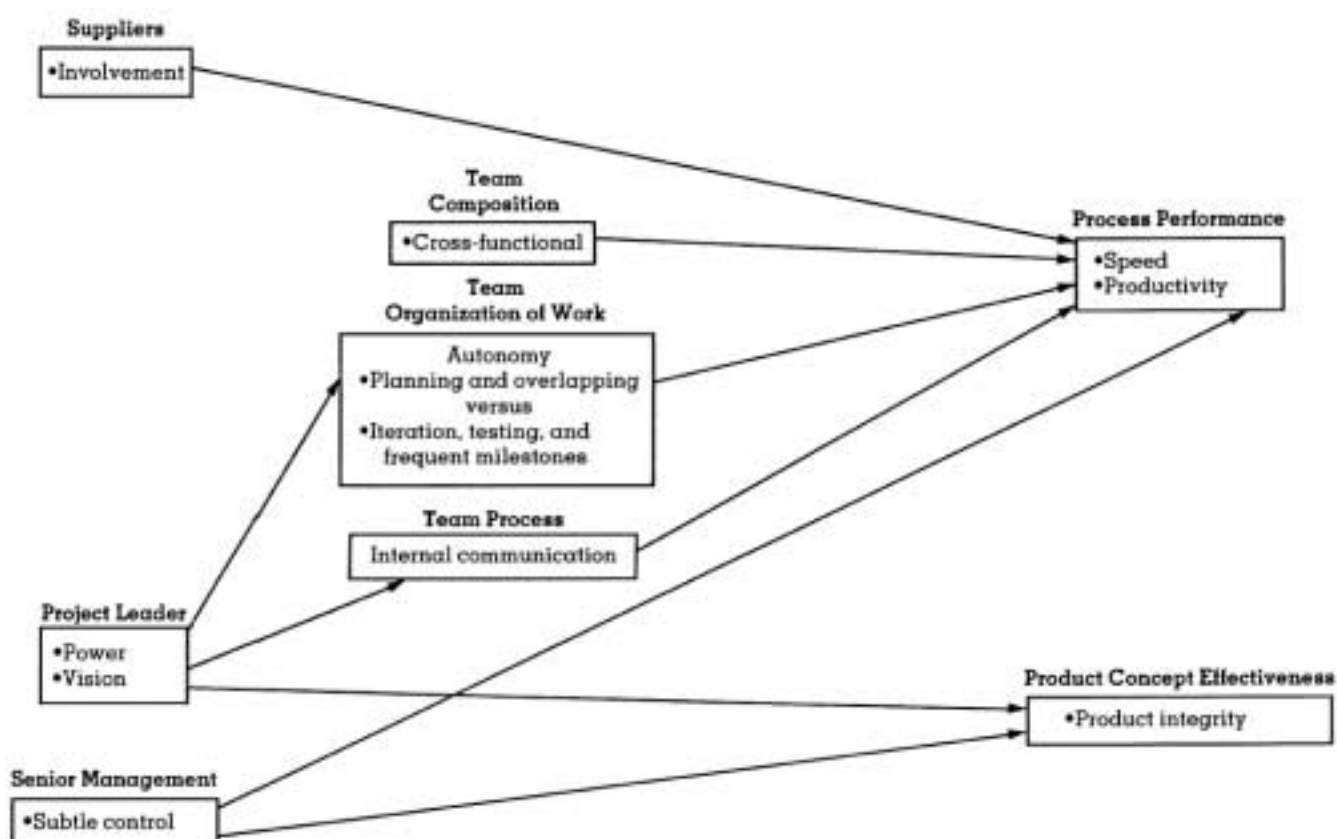
En typ av extern kommunikation är så kallade ”ambassadöraktiviteter” som enligt Brown och Eisenhardt (1995) består av exempelvis lobbyverksamhet för att anskaffa support och resurser till gruppen. Genom att dessutom frekvent koordinera gruppens uppgifter med lämpliga externa aktörer tillförs nya perspektiv som ökar gruppens förmåga att lösa problem effektivt vilket i sin tur bidrar till att påskynda utvecklingsprocessen (Brown & Eisenhardt, 1995).

3.3.3. Inriktning 3: ”Disciplined Problem Solving”

Denna inriktning koncentreras kring kombinationen av utvecklingsgruppen och de överordnade individer och faktorer som inverkar på dess arbete. Här ses lyckad produktutveckling kunna åstadkommas genom en grupp som i stor utsträckning

löser problem självständigt samtidigt som projektet styrs av en stark ledare, en effektiv företagsledning och en övergripande produktvision. Detta resulterar i en snabb och produktiv utvecklingsprocess samt ett högkvalitativt produktkoncept (Brown & Eisenhardt, 1995).

En del av komponenterna i "Disciplined Problem Solving"-inriktningen påminner mycket om motsvarande komponenter i de två tidigare inriktningarna. Genom att komponenterna betraktas ur inriktningens perspektiv uppstår dock vissa nyanser som utvecklar betydelsen av de faktorer som Brown och Eisenhardt (1995) menar är centrala för framgångsrik produktutveckling.



Figur 3.4 - Disciplined Problem Solving (Brown & Eisenhardt, 1995)

Suppliers

Starka band med leverantörsnätverk är viktigt för produktutvecklingsprocessen då leverantörerna i dessa nätverk kan bidra med en hög nivå av tekniska färdigheter inom ett specifikt område. Detta medför att leverantörerna i sin tur kan agera snabbt på plötsliga och specialiserade förfrågningar från gruppen. Dessutom kan en hög grad av leverantörsinblandning göra gruppen medveten om potentiella problem som kan uppstå längre fram i utvecklingsarbetet. Om sådana problem

uppmärksammas tidigt går det snabbare och lättare att åtgärda dem (Brown & Eisenhardt, 1995).

Team Composition

För att uppnå den form av självständigt arbete som "Disciplined Problem Solving"-inriktningen förespråkar bör gruppens korsfunktionalitet utnyttjas. Utvecklingsgrupper bestående av individer med olika specifika kunskaper bidrar till ett varierat informationsutbyte. Genom att kunskap från flera olika områden kopplas samman inom en och samma grupp kan denna angripa problem på ett mer självständigt vis än om den hade bestått av individer från enbart ett kunskapsområde. Dessutom kan man med denna form av utvecklingsgrupp öka takten på produktutvecklingen genom att överlappa de olika utvecklingsfaserna. Detta fungerar emellertid endast om det finns en god kommunikation mellan projektmedlemmarna. Kommunikationen underlättar både medlemmarnas förståelse för varandra och koordinationen av överlappande utvecklingsfaser.

Team Organization of Work

Brown och Eisenhardt (1995) beskriver två olika sätt att organisera produktutveckling. Det ena sättet fokuserar på faktorer såsom långsiktig planering och överlappning vilka är relevanta för mer stabila produkter i mogna miljöer. Den andra fokuserar på en mer erfarenhetsgrundad produktdesign som är relevant för produkter med mindre förutsägbar utveckling. I den senare utförs fler tester, milstolpar sätts upp och ledarskapet är effektivt vilket leder till en snabbare produktutveckling.

Senior Management

Detta perspektiv skiljer sig här från tidigare nämnda "Rational Plan" då det här föreslås att företagsledningen inte bara ska ha en stödjande roll utan även utöva en "subtil kontroll" över gruppens arbete. Detta innebär att medlemmarna fortfarande ska få styra själva så att problemlösning kan ske på projektgruppsnivå samtidigt som det råder tillräcklig kontroll av slutprodukten så att denna stämmer överens med företagets kärnkompetens och strategi (Brown och Eisenhardt, 1995). Den subtila kontrollen ska ske genom att ledningen kommunicerar en tydlig företagsvision till projektgrupperna samtidigt som dessa har friheten att lösa problem självständigt inom visionens ramar.

Project Leader

För att företagsledningen ska kunna vidareförmedla den vision som ska prägla slutprodukten krävs en stark projektledare som har förmågan att verkställa denna. Projektledare utgör alltså en sammankopplande länk som å ena sidan kan koordinera de olika uppgifterna inom en produktutvecklingsgrupp och samtidigt arbeta med företagsledningen för att skapa ett gediget produktkoncept (Brown & Eisenhardt, 1995).

Project Concept Effectiveness

”Produktintegritet” beskriver hur väl produkten stämmer överens med företagets image. Den förmedlar en klar bild av produktens image, prestation samt hur väl den överensstämmer med företagets kärnkompetens och kundernas förväntningar. Genom att etablera produktintegritet kan företagsledningen säkerställa att en enhetlig vision av produkten förmedlas till projektgruppen (Brown & Eisenhardt, 1995).

Team Process

Slutligen betonas vikten av god kommunikation inom organisationen. Detta gäller både kommunikationen mellan gruppmedlemmar, mellan gruppmedlemmar och gruppleddare samt mellan gruppleddare och företagsledare (Brown och Eisenhardt, 1995).

3.4. Kritisk granskning av litteraturen

Brown och Eisenhardts (1995) sammanställning betraktar ett antal aspekter inom området produktutveckling från olika perspektiv vilket leder till överlappning av vissa komponenter. I somliga fall handlar skillnaderna mellan komponenterna enbart om nyanser som vi inte anser vara tillräckligt åtskilda för att specifika frågor ska kunna formuleras utan att i för hög grad styra respondentens svar. Vi har av denna anledning valt att låta bredare frågor representera vad vi upplever vara centrala resonemang från sådana överlappande komponenter.

Vidare är det viktigt att påpeka att somliga av Brown och Eisenhardts (1995) komponenter är mindre användbara som undersökningsverktyg i den sortens intervjuer som vi i denna undersökning genomför. Det rör sig framförallt om aspekter som vi av olika anledningar inte anser vara givande eller lämpliga att fråga om i sammanhanget. Exempelvis baseras ”Product Effectiveness” på antaganden om produktens egenskaper som i en kvalitativ intervju inte kan anses vara särskilt meningsfulla att rangordna. Ytterligare aspekter som inte heller kan

förväntas ge särskilt meningsfulla eller objektiva svar från respondenterna i det studerade sammanhanget inkluderar huruvida ledningen ”stödjer” produktutvecklingen, olika former av ”ambassadörsverksamhet” och utnyttjande av projektledarens ”styrka” och ”politiska” förmåga att anskaffa resurser. Frågor om sådana aspekter hade troligen varit mer intressanta om de riktats mot medlemmarna i gruppen framför projektledaren.

Det är på grund av sådana aspekter som vi främst betraktar Brown och Eisenhardts (1995) komponenter som en inspirationskälla till våra kvalitativa intervjuer snarare än att ingående söka kommentarer om varje enskild aspekt. Det senare hade varit mer lämpligt om vår målsättning hade varit att testa Brown och Eisenhardts (1995) olika inriktningar – men i det här sammanhanget har vi snarare haft som målsättning att via litteraturen identifiera aspekter som vi anser vara relevanta att diskutera utifrån perspektivet produktutveckling av LMV och EMV.

4. Resultat och analys

I detta kapitel presenterar vi fallföretagen och resultaten av vår kvalitativa undersökning samt diskuterar dessa utifrån teorin. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av analyserna.

4.1. Fallföretag – varumärken och organisation

4.1.1. ICA AB³

ICA AB är nordens största detaljhandelsgrupp med drygt 40 000 medarbetare och 3 000 butiker i Skandinavien och Baltikum. I gruppen ingår självständiga operativa dotterbolag, dels med ett stort nätverk av butiker och dels med distribution till restaurang- och storkök och servicehandel. ICA ägs till 30 procent av ICA Förbundet Invest AB, till 20 procent av norska Canica AS och till 50 procent av holländska Royal Ahold N.V. ICA.

Egna varumärken inom ICA AB

Enligt Håkansson (2000) började ICA sälja sin egna varumärken under 1940-talet. ICA har idag egna varumärken inom mat- och livsmedelskategorin vilken innefattar färskvaror, kolonial/djupfryst, frukt/grönsaker samt hem & fritid. ICAs egna varumärken utgör cirka 2300 artiklar av sortimentet varav 1050 av dessa består av ICAs, Skonas och Euro Shoppers produkter. Övriga 1250 artiklar utgörs av andra EMV-märken som My wear (fritidskläder), Prima cookery (husgeråd) och Novaline (glödlampor, batterier och smältproppar). Produktutvecklingen av ICAs egna livsmedelsvarumärken, det vill säga ICA, Skona och Euro Shopper, sker på huvudkontoret i Stockholm medan övriga varumärken produktutvecklas i Kallebäck. Vidare bör nämnas att samtliga konceptutvecklingar och större lanseringar förankras med marknadsavdelningen på huvudkontoret.

ICA Ekologiskt

ICA Ekologiskt omfattar cirka 800 produkter och är ett av ICAs egna varumärken. Sortimentet består av enbart KRAV-märkta varor i vilken torrvaror (müsli, mjöl, knäckebröd och saft mm) samt en stor mängd frukter och grönsaker ingår.

³ <http://www.ica.se> (2004-05-15)

Skona

Skona-sortimentet lanserades 1991 och omfattar idag cirka 50 produkter. Detta är ICAs miljövarumärke för tvätt- och diskmedel, papper, rengöringsmedel och städprodukter. Det finns emellertid produkter i Skona-sortimentet som saknar dessa kriterier och därför inte kan miljömärkas.

Euro Shopper

Euro Shopper är ICAs lågprissortiment och omfattar idag ca 200 produkter. Euro Shopper har utvecklats genom ett samarbete mellan elva europeiska företag i tio länder, däribland ICA. Design och recept på produkterna är gemensam, medan varuval och kvalitet är lokalt anpassade. Varje företag avgör själv vilka produkter som ska lanseras.

4.1.2. Axfood AB⁴

Under våren 2000 skedde en sammanslagning mellan Hemköp, D&D Dagligvaror, Spar Sverige, Spar Inn Snabbgross samt Spar Finland. I detta skede bildades Axfood vilken idag har kommit att bli en utav huvudaktörerna på den svenska dagligvarumarknaden. Verksamheten bedrivs förutom i Sverige även i Finland vilket har resulterat i att den svenska marknadsandelen tillsammans med den finska gör Axfood till ett av Nordens största börsnoterade bolag inom dagligvaruhandeln. I Sverige finns de helägda butikskedjorna Hemköp, Willys och Willys Hemma och partihandeln Dagab samt Axfood Närlivs. Bolaget bedriver också samverkan med fristående handlare under varumärken som Spar, Tempo och Vivo.

Egna varumärken inom Axfood AB

Axfood saluför drygt 1400 EMV-produkter vilka idag står för 15,4 procent av omsättningen inom koncernen. Målet är att andelen EMV ska stå för 25 procent av omsättningen vid slutet av år 2007. De egna varumärkena inom Axfood är produkter som bolaget själva köper direkt från producent och sedan förpackar och marknadsför själva. Således sker all utveckling av den fysiska produkten hos leverantören medan övrig utveckling i form av design av förpackning görs inom Axfood. Axfoods EMV finns i många olika kategorier som till exempel kyl, frys, mejeri, specialvaror och kemitekniska varor (exempelvis tvättmedel). Det äldsta av Axfoods egna varumärken är Eldorado vilket har funnits i drygt 40 år. Willys, Hemköp och Spar har endast funnits i 1,5-2 år på den svenska marknaden. Hemköp har emellertid haft ett eget varumärke kallat Vårt eget/Vår egen vilket efter tio år på den svenska marknaden övergick till varumärkesnamnet Hemköp.

⁴ <http://www.axfood.se> (2004-05-15)

Axfoods egna varumärkesportfölj innehåller fem olika varumärken. Tre av dessa är kedjeunika varumärken. Resterande två varumärken är koncerngemensamma varumärken och kan alltså finnas i alla Axfoodbutiker.

Kedjeunika varumärken

Hemköp

Hemköps första produkter lanserades i mitten av åttiotalet under eget varumärke. Idag omfattar Hemköps egna märkesvaror cirka 300 artiklar. Hemköpsprodukterna ska vara ett alternativ med jämförbar kvalitet med marknadsledaren inom hela Hemköps bassortiment.

Willys

Willys är det gemensamma varumärket för Willys och Willys Hemma och omfattar 240 artiklar. Vidare har alla Willys produkter egen design.

Spar

Spar är ett gemensamt varumärke för Spar Internationals butiker. Spar Sveriges sortiment omfattar 90 artiklar. Dessa artiklar erbjuds också den finska Spargruppen.

Koncerngemensamma varumärken

Eldorado

Eldorado omfattar ungefär 400 artiklar och är Axfoods lågprismärke. Dessa produkter har en enklare kvalitet, förpackning och design.

Godegården

Godegården omfattar drygt 80 artiklar. Detta varumärke erbjuds av Axfood Närlivs och ska hålla en jämförbar kvalitet med marknadsledaren men samtidigt vara billigare.

Garant

Garant är Axfoods premiummärke och omfattar cirka 50 produkter. Dessa produkter ska hålla mycket hög kvalitet och är därmed ofta något dyrare än marknadsledaren.

4.1.3. *Unilever Bestfoods AB*⁵

År 1930 gick det engelska företaget Lever Brothers samman med det holländska företaget Margarine Unie och bildade Unilever. Inte lång tid efter denna sammanslagning bildades även det svenska Unilever som idag ägs av Marga BV, ett holdingföretag inom Unilever NB.

Unilever är indelat i två globala affärsområden – livsmedel (Unilever Bestfoods) samt hemrengöring och kroppsvård (Unilever Home and Personal Care), vari Lever Fabergé ingår. Dessa affärsområden är i sin tur indelade i olika regioner. Ett produktområde utgör en egen global division inom Unilever Bestfoods – Ice Cream and Frozen Foods, där GB Glace ingår.

Bolagen i Sverige

Unilever Bestfoods Nordic AB

Unilever Bestfoods tillverkar, marknadsför och säljer livsmedel till konsumenter inom hela Norden via butiker samt till restauranger, hotell och storkök. De mest kända märkena är Knorr, Milda, Bertolli, O'hoj, Slotts, Becel, Maizena, Crème Bonjour och Lätta där vissa av nyss nämnda varumärken säljs exklusivt till den svenska marknaden medan andra är internationella.

GB Glace AB

GB Glace AB tillverkar, säljer och distribuerar glass runt om i Norden. I Sverige finns ett trettio-tal grossister utspridda över hela landet. De mest kända märkena är Magnum, Carte d'or, Cornetto, Twister, Sandwich, Big Pack, GB Glace, Piggelin, 88, Solero och Igloo. Liksom med varumärkena inom Unilever Bestfoods AB har GB Glace AB vissa sorter som endast säljs i Sverige (ex. Piggelin, 88:an etc.) medan andra även säljs internationellt (ex. Magnum, Solero etc.).

Lever Fabergé AB

Lever Fabergé AB bildades under 1990-talet och tillverkar, säljer och marknadsför en mängd produkter för rengöring, tvätt och kroppsvård. Huvudkontoret är etablerat i Stockholm men tillverkningen sker på någon utav de åtta utvecklingscenter som finns i Europa. Det finns ett utvecklingscenter för varje produktkategori, där nya produkter och koncept tas fram.

Företagets största kunder är den svenska dagligvaruhandelns affärskedjor, Coop, ICA, Axfood och Bergendahls. Lever Fabergé marknadsför en mängd som Dove, Lux, Comfort, Sunsilk, Axe, Rexona, Pepsodent, Via, Sun och Jif.

⁵ <http://www.unilever.se> (2004-05-16)

4.1.4. Arla Foods⁶

Arla Foods, som företaget idag heter, grundades år 1880 och är Nordeuropas ledande mejeriföretag med ett brett sortiment av mejeriprodukter. Det är en kooperativ förening som ägs av 12 760 mjölkbönder i Sverige och Danmark. Tillsammans levererar de årligen ca 80 procent av den totala mjölkproduktionen i Sverige och Danmark.

Arla Foods har 70 mejerianläggningar i Danmark, Sverige och Storbritannien samt ett världsomspännande nät av produktions- och försäljningsbolag. Företaget har egen produktion i åtta länder och försäljningskontor i 23 länder. De viktigaste länderna där Arla Foods har produktion är Storbritannien, Saudiarabien, Brasilien, Sydkorea, Norge och Polen.

Omkring en tredjedel av Arla Foods omsättning ligger utanför hemmamarknaderna Sverige, Danmark och Storbritannien.

Moderbolaget Arla Foods åtta divisioner

Division Danmark

Division Danmark står för försäljning, marknadsföring och distribution av alla mejeriprodukter samt produktion av konsumtionsmjölk och färskvaror i Danmark. Divisionen leds från huvudkontoret i Sverige.

Division Sverige

Division Sverige har ansvaret för försäljning, marknadsföring och distribution av alla mejeriprodukter samt produktion av konsumtionsmjölk och färskvaror i Sverige. Divisionen har sitt huvudsäte i Stockholm.

Division UK

Division UK står för försäljning, marknadsföring och distribution av alla mejeriprodukter samt produktion av konsumtionsmjölk och färskvaror i Storbritannien. Divisionen har sitt huvudsäte i Storbritannien.

Division Europa

Division Europa har ansvaret för försäljning, marknadsföring och distribution av alla mejeriprodukter i övriga Europa samt produktionen i Polen. Divisionen leds från Sverige.

⁶ <http://www.arlafoods.se> (2004-05-16)

Division Produktion

Division Produktion står för produktion av smör och ost både till exportmarknaderna och hemmamarknaderna i Sverige och Danmark. Divisionen leds från Sverige.

Division Översjö

Division Översjö har ansvaret för försäljning, marknadsföring och distribution av mejeriprodukter till de transatlantiska marknaderna samt produktionen i Saudiarabien och Brasilien och licenstillverkningen i USA och Kanada. Divisionen har sitt säte i Köpenhamn.

Division Ingredients

Division Ingredients står för produktionen av pulverprodukter i både Danmark och Sverige, samt global försäljning och marknadsföring. Divisionen leds från huvudkontoret i Sverige.

Division Medlemmar

Division Medlemmar har hand om medlemsfrågor, hämtning av mjölk från producenterna, transporter till och från produktionsanläggningar samt fördelning av mjölkråvara mellan mejerier. Divisionen leds från huvudkontoret Sverige.

Arla Foods produkter

Arla Foods står både för försäljning, marknadsföring samt distribution för en rad olika produkter. Bland produkterna finns mjölk och mjölkdrycker, juice och övriga drycker, filmjölk, yoghurt, diverse ost (hård, dessert, feta, färskost), matfett, grädde, såser, keso, Crème fraiche samt diverse ekologiska och nyckelhålsmärkta produkter. Här kan varumärkesnamn som exempelvis Kelda (grädde och såser), Billinge (ost), Buko (färskost), Apetina (fetaost), Bregott (bordsmargarin), Lätt & Lagom (bordsmargarin), God Morgon (juice), Yoggi (yoghurt) och Cultura (hälsoprodukt) kännas igen.

4.2. Rational Plan

Brown och Eisenhardts (1995) "Rational Plan" ämnar belysa ett antal faktorer som påverkar produktens finansiella framgång. Faktorerna som framhålls är att framgångsrik produktutveckling är resultatet av (1) noggrann planering av en överlägsen produkt för en attraktiv marknad samt (2) utförandet av denna plan av en kompetent och väl koordinerad "korsfunktionell" grupp som (3) stöds av företagsledningen.

4.2.1. ICA AB

Intervjun med ICA har skett vid två olika tillfällen med två olika respondenter.⁷ Den första intervjun genomfördes med Lars-Göran Andersson, Produktutvecklare för EMV på ICA.

Vid intervjun med Varugrupschefen framgår det att marknaden för bordsmargarin upplevs som konstant och är mer eller mindre stagnerad.

Vidare framgick det i intervjun med Produktutvecklaren att ICA själv står för innehåll, recept samt framtagningen av förpackningsdesign medan leverantörerna står för tillverkningen.

“Recepturen är oftast framtagen ihop med ICA provkök.”

“Vi gör det [förpackningsdesignen] ihop då med en layout-firma med vår marknadskommunikation som finns i huset. Så vi är ju flera personer som tittar på hur designen kan tänkas se ut, hur ska det matcha det övriga vi har inom ICA. Det är inte bara en person utan det är X antal.”

Således visar det sig att ICA genomför produktutveckling inom flera områden vilket möjliggjorde en fördjupad inblick i utvecklingsarbetet.

Som ett första skede i produktutvecklingen genomförs marknadsundersökningar för att komma fram till huruvida en lansering är marknadsmässigt gångbar.

“Det är egentligen dit vi måste komma först. Kommer man underfund med att detta inte har någonting berättigande då ska vi inte lansera produkten.” (Produktutvecklaren)

Dessa marknadsundersökningar görs både genom fokusgrupper och genom intervjuer i butik. Därefter utreds hur totalmarknaden ser ut i Sverige inom det aktuella segmentet för att ta reda på hur konkurrensen ser ut samt möjligheterna att lansera en märkesvara. Utöver detta förekommer ingen specifik kundkontakt.

Enligt Varugrupschefen finns det inga tillfälligt sammansatta produktutvecklingsgrupper. På ICA sker framtagningen av produkter snarare inom fasta kategorier inom organisationen.

”...det är inga tillfälliga grupper... Hela organisationen är byggd på detta sätt med väldigt tydliga befattningsbeskrivningar....vem som gör

⁷ Då komplettering behövdes utfördes ytterligare en intervju med Ulrika Persson, Varugrupschef för mejeri, ost och ägg på ICA då Lars-Göran Andersson inte var tillgänglig vid detta tillfälle.

vad...det är alltså ingenting som görs ad hoc, utan det är hela organisationsstrukturen då inom inköp och sortiment”.

Det visar sig att gruppen har en viss interaktion med leverantören, men detta först i ett senare skede av produktens utveckling.

“Själva produkten utvecklar vi helt själva, men när vi har kommit så långt att vi har tagit fram en produkt då har vi också en leverantör som är med och kan komma med synpunkter.” (Produktutvecklaren)

Analys

Det förekommer inga tillfälliga produktutvecklingsgrupper inom ICA då utvecklingsarbetet istället sker inom kategoristrukturen i företaget. Eftersom strukturen inom ICA till synes skiljer sig från LMV-företag är det inte helt uppenbart huruvida korsfunktionalitet är ett applicerbart begrepp. Personerna som arbetar inom kategorin sitter emellertid samlade vilket torde medföra att ett korsfunktionellt informationsutbyte kan äga rum. Ett sådant informationsutbyte ses av Brown och Eisenhardt (1995) som kritiskt för att god effektivitet ska kunna uppnås.

I ”Rational Plan” diskuteras vikten av att genomföra marknadsundersökningar. Som ett första skede inför framtagningen av en ny produkt utför ICA marknadsundersökningar genom fokusgrupper samt i butik för att få en uppfattning om kunders efterfrågan. Denna typ av information är viktig för att få en klar bild av vilka egenskaper hos produkten som efterfrågas samt för att effektivisera utvecklingsprocessen (Brown & Eisenhardt, 1995). Vidare genomförs en undersökning för att få en bild av det totala marknadsläget. Konkurrensläget på marknaden påverkar produktens framgång varför denna är viktig att ta del av (Brown & Eisenhardt, 1995). Dessa typer av förplanering anses vara mycket kritisk för produktframgången (Cooper & Kleinschmidt, 1987).

Likaså betonas det i ”Rational Plan” att kommunikationen med leverantörerna är viktig för produktens utveckling. Då ICA inte tillverkar sin produkter själva blir en kommunikation med dessa oundviklig för utvecklingsprocessen.

4.2.2. Axfood AB

I intervjun med Jan Haglund, Kategorichef för Axfoods färskvaror, framgick att utvecklingen av produkternas innehåll äger rum genom ett samarbete mellan Axfood och dess leverantörer.

“Leverantörerna får utav oss helt enkelt en offertförfrågan där vi definierar vad vi är ute efter för nånting. Det kan vara speciell receptur eller...man ger ett prov och säger att det är det här vi är ute efter.”

Av de offerter som kommer in väljs ett antal som Axfood begär fysiska prover av. Vidare väljs av dessa de som stämmer bäst överens med det som efterfrågas av Axfood. Därefter testas leverantörernas produktförslag gentemot referensprovet varpå Axfood kan avgöra huruvida de vill gå vidare med projektet eller inte.

“Då gör vi ett slutligt test på oberoende testinstitut, LUI⁸ i det här fallet, som gör ett test gentemot referensprovet... och då får det inte vara sämre. Det måste vara minst lika bra eller bättre. Är det inte det så lägger vi ner projektet där.”

Uppfyller produktförslagen de av Axfood uppställda kraven ingås slutliga förhandlingar med de kvarvarande leverantörerna med målsättningen att välja ett av förslagen.

När det gäller produktens förpackning utvecklas även denna av Axfood i visst samråd med en designbyrå.

“På private labels [EMV] är det vi som gör designen, med hjälp av byrån och så vidare, men vi gör det i egen regi.”

Ovanstående citat bekräftar att Axfood genomför någon grad av produktutveckling. Följaktligen öppnades möjligheten för djupare utfrågning inom detta område.

Gällande marknaden för bordsmargarin beskriver Kategorichefen denna som mättad och i förändring.

“Totalmarknaden sjunker ju och smör sjunker ju betydligt mer än vegetabiliska fetter....så det byts ju från smör till vegetabiliska fetter.”

“...men sen så är det så att det går mot magrare och magrare hela tiden eller mindre fett kanske bättre uttryckt.”

Marknadsanalys är det första som sker i produktutvecklingsprocessen. Dessa genomförs sedan ständigt under resans gång för att ta reda på vad som finns på marknaden, om det behövs ett eget varumärke eller om det var fel att ha ett eget varumärke. Behovet av ett eget varumärke utreds genom konsumentenkäter samt genom signaler som säljledaren får in via butiken.

“Vi gör en analys av marknaden, vi jobbar ju så att säga i det som kallas kategoriträd, man bygger upp en kategori. Och löpande så sker en insikt i hur kategorin utvecklas.”

Avgörande för huruvida ett eget varumärke ska introduceras på marknaden är den rådande marknadsledarens åsikt.

⁸ LUI Marknadsinformation AB – <http://www.lui.se>

“Normalt när man går in med en private label är det att vi tycker att märkesledaren på något sätt inte har skött sig på marknaden...”

Inom Axfood finns det inom varje kategori en marknadsgrupp bestående av specialister som leds av en kategorichef som i sin tur har en säljledare från varje butiksprofil. Det är den här marknadsgruppen som genomför marknadsanalysen och som ska arbeta fram idéer angående Axfoods sortiment.

“...en idégrupp för hur framtida sortimentet ska byggas upp.”

Gruppen arbetar efter en fast agenda i vilken det ingår att se över kategorin. Här ses såväl de egna idéerna som LMV-företags produktutveckling över. Utöver den fasta agendan finns även en rörlig agenda som är beroende av variationer i marknadssituationen.

När det gäller kontakt mellan Axfood och leverantörer sker denna endast genom Kategorichefen. Kontakt med kunder sker framförallt i ett tidigt skede av produktutvecklingsprocessen.

“...inte så som det var förr i tiden... man fick en idé och så tryckte man ut den genom systemet och hoppades på det bästa. Numera är det vänt på kuttingen. Man gör alltid en analys utifrån konsumentbehovet.”

Analys

Axfood använder sig av korsfunktionella grupper vilket inom inriktningen “Rational Plan” anses gynna utvecklingsprojekten (Ancona & Caldwell, 1992). Vidare är förplaneringen en kritisk aspekt för produktframgången. Dessa sker inom Axfood i form av marknadsanalyser av konsumentbehovet. Huruvida produkten blir framgångsrik eller inte påverkas även av rådande marknadsförhållanden. Eftersom den observerade marknaden är mättad är det svårt för nya produkter att penetrera marknaden. Av denna anledning studerar Axfood marknadsledarna inför en eventuell produktutveckling.

4.2.3. Unilever Bestfoods AB

Poyan Rajamand, Country Brand Manager för Lätta och Becel, vid Unilever Bestfoods AB menar att marknaden växer i världen men minskar i volym. I Sverige råder varierade preferenser som inverkar på efterfrågan av olika sorters bordsmargarin.

“...däremot är folk beredda att betala för saker som de uppfattar som mervärde, alltså t.ex. MiniLätta – där är mervärde genom att den har lägre fetthalt, eller Becel – ett hälsosamt fett...”

Det första skedet i produktutvecklingen är en utredning av konsumentbehovet. Detta kan genomföras på olika sätt.

“[Det går till] på många olika sätt om jag ska vara ärlig. Men dels om vi ser ett ”gap” på marknaden alltså vi ser ett hål i marknaden – ett behov som inte uppfylls på försäljningens sida... Antingen det eller genom konsumentintervjuer...”

Olika typer av marknadsundersökningar görs för att utröna konsumenters synpunkter samt för att skapa en uppfattning om köpbeteende i butikerna.

“Alltså, vi har ju konsumentundersökningar som vi kallar för konsumentpaneler där vi sitter och diskuterar - det är mer kvalitativa. Vi har också kvantitativa undersökningar som görs med mer ”hur ofta köper man margarin?”, ”vilka varumärken köper man?” ”av dom man köper, hur många köper dom som re-purchase och hur många inte?”.”

Vad gäller gruppens uppbyggnad består den vanligtvis av en kärngrupp med ansvariga inom olika områden. Gruppen kan emellertid kompletteras med individer från diverse avdelningar i olika faser i utvecklingsarbetet.

“Det brukar vara en person från utveckling en person från marknadssidan och en person från logistik och produktion.”

“...den här kärngruppen dom tar in olika personer i olika skeden av utvecklingen. Försäljningen kommer in nån gång och kanske kvalitet nån annan gång. Det är alltså en kärngrupp på tre personer för att vara så flexibel som möjligt.”

Vidare är arbetsuppgifterna utstakade efter de ansvarsområden som gruppen är indelad i.

“...är det bara tre personer så är rollerna ganska klara... varje person är ansvarig för sina delar... logistik svarar [t.ex.] för allt från att råvaran finns där till att produkten finns i butik...”

Marknadsavdelningen ansvarar för att kundernas önskemål beaktas under utvecklingsarbetets gång. Sådana önskemål kan vara olika svåra att ta hänsyn till beroende på var i utvecklingsprocessen produkten befinner sig i.

“...det är det marknadsavdelningen ska ta hand om... det är dom som ska föra in både konsumenternas och handelns synpunkter i det hela när det gäller pris, förpackningsstorlek etc.”

“Det är svårt att blanda in kunder på ett för tidigt stadium, för att eventuellt vill dom göra saker som vi inte kan klara av...”

Eftersom Unilever är ett producerande företag är leverantörernas roll huvudsakligen inriktad på leverans av råvaror och förpackningsmaterial.

“Dom är inte med i själva utvecklingen av produkten.”

Utvecklingsprojekt startar ofta på internationell nivå och går sedan vidare till produktutvecklingsgruppen i Sverige via den nordiska marknadsföringsavdelningen. Alternativt startar utvecklingen hos den nordiska marknadsföringsavdelningen och förmedlas vidare.

“...vi kommer alltid in i en del av projektet, i en fas av projektet, när det hela börjar någonstans... så vi kanske inte är med [från början] men vi kommer i ett sent skede in.”

Analys

Korsfunktionalitet råder i och med att kärngruppen består av individer med ansvar för olika områden (Ancona & Caldwell, 1992). Förplanering sker i form av undersökningar av luckor på marknaden samt intervjuer med syfte att utreda kundbehov. Tillsammans med kvantitativa undersökningar kring köpbeteende ökar detta förståelsen för det marknadsmässiga läget samt hjälper företaget att undvika penetration på olämpliga marknader (Brown & Eisenhardt, 1995). Införlivandet av ytterligare kompetens från övriga delar av företaget tyder även på att korsfunktionaliteten sträcker sig utanför gruppens ramar, vilket rekommenderas av Zirger och Maidique (1990). Kundinteraktion under utvecklingsarbetets gång tycks främst förekomma i form av rekommendationer från marknadsavdelningen, vilket sätter höga krav på att denna har en god uppfattning om kundernas behov (Rothwell, 1974). Den låga graden av leverantörsinblandning under själva utvecklingsprocessen behöver inte nödvändigtvis medföra någon direkt nackdel då Unilever själva står för produktionen och leverantörerna i huvudsak har med råvaror och material att göra.

4.2.4. Arla Foods

Erik Ström, Produktchef på Arla Foods med ansvar för Lätt&Lagom och Gaio bekräftar i intervjun att smörmarknaden är minskande. Han anser vidare att marknadsandelarna inte rör sig nämnvärt.

“Det är ganska stabilt, det rör sig lite. Några procent upp och ner varje år.”

I första skedet av en produktutveckling genomförs marknadsundersökningar såväl kvantitativt som kvalitativt beroende på i vilken utsträckning produkten ska utvecklas. Ofta anlitas företaget LUI Marknadsinformation AB för att utföra dessa.

“Är det en helt ny produkt eller ett helt nytt användningsområde så kanske man måste göra en kvalitativ undersökning... En mindre förändring, en smakförändring så kanske man kan göra en kvantitativ undersökning.”

Genom att studera vilka konsumentbehov som utvecklas på marknaden kan eventuella problem identifieras som leder vägen till nya produktidéer. Sådana förslag kan ta sig uttryck i helt nya produkter eller vidareutveckling av befintliga produkter varefter en utvärdering av förslagets potential genomförs. Om förslaget får klartecken komponeras en projektgrupp.

“...så får man utvärdera ”vad är möjligt?”, ”vad är ekonomiskt möjligt?” och ”vad tror vi då att det finns för potential för det här?” sen sätter man ihop en grupp då som består utav folk från utveckling om det ska vara ett nytt recept, eller förpackning och den biten.”

Projektgruppen består av personer från olika avdelningar som deltar i utvecklingsarbetet i större och mindre utsträckning beroende på vilken fas projektet befinner sig i. De som har en specifik arbetsuppgift i sitt dagliga arbete plockas vid behov in för att hantera motsvarande syssla i projektet.

“...och så bildar man då en grupp - en projektgrupp som vi tar in folk från olika... både från vår forskning- och utvecklingsavdelning. Vi tar in folk från produktion... det sitter folk givetvis från marknadsavdelningen som jag representerar i det här projektet... och så tittar man på olika förslag, man tittar på olika råvaror och sen så då försöker man göra en produkt av det här då. Så allting börjar i en idé och sen med den erfarenhet som våra produktutvecklare har så jobbar man fram en färdig produkt...”

När produkten är så pass utvecklad att idén kan testas på konsumenter genomförs vidare kundundersökningar för att se om projektet är värt att fullfölja. Vad gäller leverantörerna är dessa delaktiga i den totala utvecklingsprocessen, men först efter att kärnidén har utformats.

Analys

I och med att projektgruppen består av individer från flera olika områden blir sammansättningen korsfunktionell, vilket torde gynna utvecklingsarbetet (Ancona & Caldwell, 1992). Den utvärdering av produktförslagets potential som genomförs efter den inledande granskningen av konsumentbehoven kan effektivisera utvecklingsprocessen (Brown & Eisenhardt, 1995). Detta genom att en utsällning av mindre lämpliga produktförslag görs i ett tidigt skede. Processen effektiviseras vidare av de kundundersökningar som genomförs i ett senare skede, då den fysiska produkten börjat ta form och kan testas.

4.2.5. Jämförande analys

Inledningsvis bör nämnas att båda EMV-företagen kan sägas produktutveckla i någon mån. Sättet som EMV-produkterna tas fram på skiljer sig emellertid från LMV-utveckling på ett antal punkter. Vidare skiljer sig även EMV-företagens produktutveckling åt.

ICA tar fram innehåll, recept och förpackningsdesign själva medan leverantörerna står för tillverkningen. Detta skiljer sig från Axfoods utveckling av produkter på så vis att specificerade önskemål riktas mot leverantörer som i sin tur står för hela utvecklingen av den fysiska produkten. Däremot står Axfood själva för förpackningsdesignen. ICA är med andra ord mer aktivt deltagande i utvecklingsprocessen än Axfood. Den huvudsakliga skillnaden mellan ICA och LMV-företagen är att tillverkningen av ICAs produkter överläts till leverantörer.

Samtliga studerade företag genomför undersökningar av den befintliga marknaden och konsumentintresse som ett första steg inför en eventuell produktframtagning. Inga uppenbara skillnader i syfte och tillvägagångssätt företagen emellan kan identifieras inom detta område.

De observerade LMV-företagen har klart utstakade utvecklingsgrupper ansvariga för de olika varumärkena. Detta är något som skiljer sig från EMV-företagen då de senare snarare är strukturerade efter kategorier som inkluderar en lång rad produkter. Inom samtliga företag finns fasta specificerade arbetsuppgifter och därmed en låg grad av rutinbrytning.

Vad gäller kontakten med kunder och leverantörer skiljer sig denna även åt mellan EMV- och LMV-företagen. Både inom ICA och Axfood sker kontakten med kunderna endast i början av utvecklingsprocessen. Kontakten med leverantörerna sker inom ICA först i ett senare skede av processen då dessa enbart står för tillverkningen. Axfood har däremot mer kontinuerlig kontakt med leverantörerna då dessa står för en större del av utvecklingsarbetet. Gällande de båda LMV-företagen sker kontakten med leverantörerna först när kärnidén utvecklats. Detta då de observerade LMV-företagen själva står för tillverkningen av bordsmargarinet och leverantörerna framför allt bidrar med råvaror. Inom Unilever beaktas kundernas synpunkter under utvecklingens gång via marknadsundersökningar för att dessa ska kunna föras in i utvecklingsarbetet. Arla genomför vidare kundundersökningar först när produkten är så pass utvecklad att den kan testas på dessa.

4.3. Communication Web

I "Communication Web" diskuteras på vilka sätt informationsutbyte påverkar utvecklingsprojektet. De underliggande förutsättningarna är att god kommunikation, både inom gruppen och mellan gruppen och externa parter,

stimulerar prestationen av utvecklingsgruppen. Vidare betonas att denna kommunikation måste styras på ett sätt så att ett så konstruktivt informationsutbyte som möjligt kan uppstå.

4.3.1. ICA AB

Gällande interaktionen inom gruppen förekommer denna i form av personliga möten, telefon samt mail. Vidare varierar informationsutbytet natur över tiden.

“Initialt är det mycket korsningar, diskussioner... men sen efter det är det mera att var och en gör sitt i gruppen.” (Produktutvecklaren)

Produktutvecklaren ser sig som den individ vars uppgift är att underlätta informationsflödet mellan individer – såväl inom gruppen som utanför. Avrapportering sker enligt ett förspecificerat schema till både butik och övriga inom organisationen.

“Vi har specificerat en exakt tidsplan från det vi startar till det att produkten ska lanseras. Det finns ju exakt schemalagt när allting ska vara klart... när det ska vara genomfört i bokförda möten och sånt. Ett komplett flödesschema.” (Produktutvecklaren)

“...när det sker förändringar i sortimentet har vi olika informationskanaler till butik, alla handlare, avdelningsansvariga osv...så de vet vad som händer i sortimentet...sen så har vi även kanaler internt som vi använder för att informera om förändringar i sortimentet...” (Varugruppschefen)

Vad gäller projekttiden inverkas denna av antalet tester som behöver utföras på den fysiska produkten. Förhoppningen är att tidsperioden ska motsvara en uppsatt norm. Om det stora antal tester som genomförs går bra så inverkar detta positivt på utvecklingstiden. Projekttiden påverkas även av produktens komplexitet.

“Det beror lite på vad det är för typ av produkt vi tar fram, vissa gånger känner man att det här är en ganska enkel produkt att ta fram och då kan man forcera lite grann. Vissa tar mer tid beroende på att det är en massa tester... smakpreferenser varierar något inom landet.” (Produktutvecklaren)

Projektutvecklarens roll i utvecklingsarbetet går ut på att vara involverad och drivande i hela processen, det vill säga allt från den första produktframtagningen fram till en färdig produkt.

Analys

I "Communication Web" diskuteras förekomsten av "gatekeepers". Dessa anses vara viktiga för produktutvecklingen då de har som uppgift att underlätta kommunikationen mellan gruppmedlemmarna samt med individer utanför gruppen (Tuschman & Katz, 1980). Produktutvecklaren menar att det är hans uppgift, som projektledare, att se till att detta kommunikationsflöde fungerar.

Vad gäller projekttiden betonar Katz (1982) att för långa projekttider kan medföra att kommunikationen med externa aktörer hämmas. För korta projekttider kan emellertid också medföra problem då gruppmedlemmarna inte alltid hinner lära sig att kommunicera tillräckligt effektivt (Katz, 1982). Projekttiderna inom ICA går efter uppsatta normer och respondenterna nämner inga specifika för- eller nackdelar med långa respektive korta utvecklingstider.

Gällande kommunikationen inom ICAs projektgrupp förekommer det initialt i utvecklingsprocessen genom mycket korsningar och diskussioner. Dessa avtar allt eftersom då medlemmarna i gruppen ägnar sig mer och mer åt individuellt arbete. En hög grad av informationsutbyte ger en ökad sammanhållning inom gruppen. Dessutom kan korsdiskussionerna i produktutvecklingens början medföra ökade möjligheter att nå en framgångsrik produkt.

Enligt Brown och Eisenhardt (1995) ses även löpande avrapportering som en viktig del i utvecklingsarbetet. Detta sker inom ICA både mellan avdelning och organisation samt till butik, handlare och andra externa parter.

4.3.2. Axfood AB

Kategorichefen vid Axfood hävdar att kommunikationen inom grupperna sker via telefonsamtal, fysiska möten samt mail. Mer specifikt poängterar Kategorichefen att avrapportering dagligen sker inom gruppen och detta via telefon. Vidare sker den externa kommunikationen via Kategorichefen.

Angående för- och nackdelar med olika långa utvecklingsprojekt nämner Kategorichefen inga specifika. Han menar att projekttiden bestäms redan i idéstadiet och skiljer sig vanligtvis inte mycket mellan olika kategorier.

"...så erfarenhetsmässigt vet vi att det är ett halvår vi pratar om i de allra flesta fallen. Det skulle vara om vi bara tar en ren kopia rakt av och sätter en annan etikett på då är ju livet enkelt. Det sker men det är inte det normala sättet vi jobbar på..."

Vidare är Kategorichefen främst inblandad i början och slutet av utvecklingsprocessen. Denne förhandlar om aspekter såsom pris och volym men är inte direkt involverad i detaljfrågor gällande utvecklandet av den fysiska produkten.

“När han/hon är klar med sin idé och gjort förhandlingar om vad det ska vara för priser och volymer och så vidare, då lämnas stafettpinnen vidare till specialister för varje funktion sen under resans gång. Sen...vid lanseringen tar kategorichefen tillbaka ansvaret då och ser till att det blir lanserat med sina förlängda resurser då i form av säljledare och butiker och så vidare.”

Analys

Eftersom projekten ligger inom förbestämda och inte särskilt varierande tidsramar går det inte att säga något specifikt om för- eller nackdelar med olika långa projekt. Risken att projekttiden blir så lång att informationsflödet hämmas tycks dock inte vara särskilt stor då det generellt handlar om halvårsprojekt. Enligt Katz (1982) uppstår inte större kommunikationsproblem inom gruppen förrän efter flera års utvecklingsarbete. I ”Communication Web” betonas vidare vikten av frekvent informationsutbyte med externa aktörer under utvecklingstiden (Tushman & Katz, 1980). Den dagliga avrapporteringen bidrar till en hög grad av informationsutbyte vilket i sin tur kan gynna gruppens sammanhållning. I och med att utvecklingsgruppen är korsfunktionellt uppbyggd kan nyanserna i den utbytta informationen framträda tydligare.

4.3.3. Unilever Bestfoods AB

Vad gäller kommunikationen inom grupperna vid Unilever Bestfoods AB hävdar Country Brand Managern att denna är ”flytande” och ”rak” på grund av att organisationsstrukturen är väldigt platt. Kommunikationen med externa parter sker däremot enligt etablerade normer. Vidare förekommer planerade möten för att underlätta granskning och jämförelse av utvecklingsprojekt.

“Nä, den är flytande [kommunikationen inom gruppen]. Däremot har vi upplagda möten för det som är utanför gruppen, mot kundteamen och så nordiska marknadsföringsavdelningen.”

“...det måste finnas ett så kallat scorecard... alltså man fyller upp hur mycket vi tror vi säljer, hur mycket tjänar vi in på det, vilken potential har det här etc. Då kan vi jämföra olika projekt lättare med varandra.”

Vidare framgick att det inte finns någon särskild person inom gruppen vars nyckeluppgift är att upprätta kommunikationskanaler både internt och externt. Snarare sköts den interna kommunikationen av en ”Nordic Brand Manager” som på så vis kan betraktas som projektledare och i viss mån som ”gatekeeper”.

“...det är hennes [Nordic Brand Managers] ansvar att se till att det här sker, [hon] rapporterar både uppåt i organisationen och i resten av företaget och tar in olika expertiser ifall det behövs.”

”[projektledarens mest centrala uppgifter] är ju koordineringen mellan olika grejer och se till att allas input kommer in, både försäljning, marknad, logistik...”

Tidsaspekten för olika projekt varierar och tiden den svenska gruppen spenderar på ett projekt påverkas av i vilket skede av utvecklingen som produkten befinner sig i när den når dem. Country Brand Managern betonar vidare att utveckling av en befintlig produkt går snabbare än att utveckla en helt ny produkt. Detta inverkar i sin tur på möjligheterna att komma in på marknaden först med en nyhet.

“Lång utvecklingstid har ju fördelen att man kommer in på marknaden med en produkt som är helt klart utvecklad. [Nackdelen är att] man kanske kommer in sent på marknaden... inte först på marknaden utan i andra eller tredje hand och därmed är det svårare. [För] kort utvecklingstid är det i stort sett tvärtom.”

Analys

Vi tolkar påståendet att kommunikationen inom gruppen är ”flytande” som att det förekommer informationsutbyte mellan olika parter i gruppen utan att rigida kommunikationsnätverk tillämpas, vilket bör ytterligare öka såväl effektiviteten som gruppens sammanhållning (Brown & Eisenhardt, 1995). En potentiell nackdel med att inte ha någon person inom själva gruppen som har som arbetsuppgift att underlätta kommunikationen är att informationsutbytet mellan gruppmedlemmar och externa parter riskerar att hämmas. Av denna anledning kan det vara särskilt viktigt att personen som jobbar som ”Nordic Brand Manager” ser till att information om externa parter finns lättillgänglig för gruppmedlemmarna. Det interna informationsflödet riskerar även att hämmas av de längre utvecklingsprojekten (Katz, 1982). Längre projekt tycks dock leda till mer färdigutvecklade produkter vilket kan tänkas kompensera för de negativa effekterna.

4.3.4. Arla Foods

Produktchefen vid Arla Foods berättar att kommunikation inom grupperna vanligtvis sker via mail. Dessutom använder sig Arla Foods av en databas som innefattar samtliga projekt.

“...vi har ju då en projektdatabas där alla projekten finns med. Så dom som är med i projektet har access till dom här. Så finns det naturligtvis dom som är huvudansvariga för hela företaget som har access till alla, för att kunna följa [allting]. Så alla projekt samlas i en och samma databas.”

Varje individ i gruppen söker självständigt efter den information denne behöver oavsett om informationen finns internt eller externt. Beträffande den externa kommunikationen kan ibland utomstående parter tillfälligt införlivas i projektet.

Gruppen sammanträder löpande för att stämna av att tidsplanen följs. Tidsplanen är förutbestämd men kan justeras vid behov. Avstämning görs genom att det skickas ut protokoll via mail när ett delmål har uppnåtts. Därefter blir detta material tillgängligt för hela projektgruppen via databasen.

“...det skickas ut protokoll och har vi gjort en testkörning så skickar vi ut ett mail...”nu har vi kört en testkörning, det här är resultatet”...så läggs det in i den här databasen.”

Inom Arla Foods kan projekttiden variera från ett par månader till ett par år beroende på vilken typ av produkt som ska utvecklas. Mer specifikt inverkar olika faktorer på den tid det tar att utveckla produkterna.

“Det beror helt på, det kan vara från ett halvår, ett par månader till tre-fyra år.”

“...vissa projekt tar längre tid, det krävs mycket mer testkörningar, det krävs mer utveckling, vi kanske måste införskaffa maskiner. Det tar väl nästan ett år att få en maskin tillverkad. Om bara ett smakbyte till exempel en ny yoghurt smak så är det kortare framtagning.”

Produktchefen påpekar vidare att korta projekttider kan vara mer tillfredsställande då man snabbare kan se resultat. Dock har längre och mer omfattande projekt oftast mycket större betydelse.

Projektledaren i gruppen agerar informationsförmedlare och påverkar utvecklingsarbetet på en övergripande nivå.

“En projektledares roll är inte att kunna allt i detalj... då behöver man ingen projektgrupp i såna fall... Dennes roll är att knyta ihop säcken och få ihop all information så vi kan få en helhetsbild.”

Analys

Genom att en projektdatabas som gruppen har gemensam tillgång till används under arbetets gång underlättas det interna informationsflödet. Eftersom all information rörande det aktuella projektet läggs in i databasen kan korsfunktionaliteten i gruppen utnyttjas även då enskilda gruppmedlemmar söker efter information på egen hand. Denna informationssökning kompletteras även vid behov genom kontakt med externa parter. För att utnyttja expertis utanför gruppen kan ibland externa parter införlivas i olika faser av utvecklingsarbetet. Sådant utnyttjande av extern kunskap är enligt Tushman och Katz (1980) viktigt. Som tidigare påpekats återupptar gruppen kontakten med konsumenterna under

utvecklingsarbetets gång, vilket bidrar till informationsutbytet. Informationsutbytet underlättas vidare av projektledaren som på så vis kan anses agera "gatekeeper" för gruppen. När det gäller projekttiden är det intressant att observera att kortare utvecklingstider ses som mer tillfredsställande på grund av att snabbare resultat erhålls. Detta pekar på vikten av att upprätthålla ett jämnt informationsflöde under projektets gång då projekt som tar lång tid riskerar att påverkas negativt av efter hand minskande informationsflöde (Katz, 1982). Då längre projekt påstås vara mer betydelsefulla kan detta tänkas kompensera för tidsaspektens potentiellt negativa inverkan på informationsflödet.

4.3.5. Jämförande analys

Det finns ingen person vid de studerade företagen som är anställd i syfte att hantera den specifika uppgiften att förmedla information inom gruppen samt mot externa parter. Både inom LMV- och EMV-företagen framgick det att det är projektledarens eller motsvarande persons uppgift att ansvara för informationsflödet.

Gällande tidsaspekten på utvecklingsprocessen är samtliga företag överens om att denna tar olika lång tid för olika produkter. Projekttiden kan dessutom variera från ett par månader till ett par år beroende på hur omfattande utvecklingen är. De observerade företagen inom EMV nämner inga specifika för- eller nackdelar med korta respektive långa utvecklingstider. Unilever lyfter emellertid fram olika risker och fördelar med korta respektive långa projektider medan Arla Foods snarare påpekar hur utvecklingstiden påverkar personalens attityd gentemot projekten.

Det går inte skilja på de observerade företagens uppfattning om projektledarens eller motsvarande persons ansvar. Denne ses över lag som en person som ska underlätta och koordinera informationsflödet inom gruppen och mellan gruppen och externa individer.

Den interna kommunikationen inom samtliga observerade företag sker via telefon, mail eller direkta möten och inte heller här kan några distinkta skillnader belysas. Daglig avrapportering sker inom gruppen vid såväl LMV- som EMV-företag. Beträffande frekvensen av informationsutbytet är Arlas Foods projektdatabas mest intressant att lyfta fram då denna möjliggör konstant tillgång till uppdaterad projektinformation.

Eftersom det råder skillnad mellan de observerade EMV-företagens grad av inblandning i utvecklingsarbetet påverkar detta den externa kommunikationens natur. Då Axfood överlåter en stor del av produktutvecklingen till leverantörer medför detta ett större behov av frekvent informationsutbyte med dessa. Kommunikationen med leverantörer är däremot av en mer begränsad art för de företag som utför en större del av produktutvecklingsarbetet själva.

4.4. Disciplined Problem Solving

”Disciplined Problem Solving” koncentreras kring kombinationen av utvecklingsgruppen och de överordnade individer och faktorer som inverkar på gruppens arbete. Här ses lyckad produktutveckling kunna åstadkommas genom en grupp som i stor utsträckning löser problem självständigt samtidigt som projektet styrs av en stark ledare, en effektiv företagsledning och en övergripande produktvision. Detta ska enligt Brown och Eisenhardt (1995) resultera i en snabb och produktiv utvecklingsprocess samt ett högkvalitativt produktkoncept.

4.4.1. ICA AB

Vid intervjun med Produktutvecklaren på ICA framgick inte att några särskilda normer för upprätthållandet av företagets image och vision riktades direkt till utvecklingsgruppen. Snarare ställdes ett övergripande krav.

“...det kravet är då att den [produkten] ska vara framme då vid den planerade lanseringstiden som finns.” (Produktutvecklaren)

Gällande hanteringen av företagsledningens önskemål om produktens överensstämmande med företagets vision hänvisar Produktutvecklaren till diskussioner som förs inom gruppen via mail och korta fysiska möten. Vidare hänvisas till en person inom företaget som kontrollerar produkternas förenlighet med visionen.

“Det finns en person, en koordinator som säkerställer att de produkter som tas fram och designen som görs och så vidare överensstämmer och där är marknad inblandad också så att när det gäller allt formspråk och marknadsföring och allting att det ska kommunicera de kärnvärden och den vision som ICA står för. Så att det är liksom grundläggande.” (Varugruppschefen)

Analys

Som tidigare har diskuterats har ICA kontakt med leverantören men detta först i slutet av produktutvecklingsprocessen då det är ICA själv som utvecklar produkten. Leverantören kan i detta skede bidra med synpunkter på den färdiga produkten innan den lanseras på marknaden. Genom att leverantören på detta sätt bidrar med tekniska färdigheter kan eventuella problem med produkten uppmärksammas och undvikas (Brown & Eisenhardt, 1995).

I ”Disciplined Problem Solving” poängteras att företagsledningen kan säkerställa att en enhetlig vision av produkten förmedlas till produktgruppen genom att en produktintegritet etableras. För att alla inom ICAs projektgrupp ska bli medvetna

om denna vision förs en diskussion av gruppmedlemmarna via mail eller via fysiska möten.

Totalt sett finns det enligt Brown och Eisenhardt (1995) ett stort behov av att kommunicera både inom gruppen och med externa individer. Detta kan effektivisera projektarbetet genom att eventuella missförstånd och andra problem kan lösas snabbt eller helt och hållet undvikas. Genom att ICAs projektgrupp kommunicerar både vid bokförda möten, diskussioner samt via mail kan sådana problem undvikas.

4.4.2. Axfood AB

Kategorichefen på Axfood säger att det finns krav på upprätthållande av företagets image och vision utstakat i ett regelverk.

“...och kommer vi inte dit [uppfyller regelverket] så lägger vi ner.”

Företagets målsättning och vision beträffande andelen EMV i förhållande till totalomsättningen förmedlas via företagsledningen.

“...så bryts det [visionen] ner sen i sin tur på respektive funktion och respektive kategori... så får varje kategorichef ansvara att vi ska nå den visionen ”

Analys

Som tidigare nämnts har Axfood kontakt med leverantörerna under hela utvecklingsprocessen. Brown och Eisenhardt (1995) poängterar vikten av frekvent kontakt med leverantören då denna förser företaget med tekniska färdigheter. Denna typ av kontakt sker framför allt genom att det är leverantörerna som producerar bordsmargarinet, men efter Axfoods önskemål vilket kräver att Axfood ständigt uppdateras och deltar i utvecklingsarbetet. Dessutom kan eventuella framtida problem identifieras med hjälp av detta frekventa informationsutbyte mellan leverantör och Axfood.

Liksom i ”Rational Plan” och ”Communication Web” diskuteras i ”Disciplined Problem Solving” vikten i att ha korsfunktionella projektgrupper. Brown och Eisenhardt (1995) menar här att man genom dessa typer av grupper kan angripa problem på ett mer självständigt vis och öka förståelse för varandra. Då Axfoods projektgrupp består av individer från olika avdelningar inom företaget ökar chanserna att snabbt åtgärda eventuella problem eller att helt och hållet undvika dessa. Vidare kan den dagliga avrapporteringen via mail ses som central för att kommunikationen mellan gruppmedlemmarna och projektledaren ska ske på ett jämnt och strukturerat sätt – något som lyfts fram i ”Team Process” där Brown och Eisenhardt (1995) påpekar vikten av god kommunikation inom organisationen.

Företagsledningens uppgift i utvecklingsarbetet är att förmedla hur stor andel EMV ska utgöra i förhållande till totalomsättningen. Detta kan ses som den "subtila kontroll" som beskrivs i Brown och Eisenhardt (1995) då ansvaret att uppnå dessa nivåer sedan åläggs kategoricheferna. Dessa kan därigenom betraktas som "Project Leaders" som under "Disciplined Problem Solving"-inriktningen administrerar själva gruppen samtidigt som denne styr projektet och produkten mot önskvärd "produktintegritet" utefter företagsledningens önskemål om vision och mål.

4.4.3. *Unilever Bestfoods AB*

Beträffande företags image och vision hävdar Country Brand Mangern att det är något som ligger i grunden men inte något som beaktas dagligen i gruppens arbete.

"...vi har mer möten där man utvärderar projektet i organisationen och på det sättet kan produktchefen komma in och styra ifall det behövs... det är marknads ansvar att hålla reda på det."

Analys

Genom att ha upplagda möten som inte bara hjälper till med granskning av ett befintligt projekt utan även jämförelse med andra projekt kan det tänkas att såväl problemidentifiering som problemlösning underlättas då erfarenheter från andra områden införlivas. Unilever har korsfunktionella grupper bestående av en kärngrupp med individer från tre olika områden. Detta medför att problemlösning som kräver expertis från flera olika områden därigenom kan effektiviseras (Brown & Eisenhardt, 1995). Leverantörens bidrag i form av exempelvis identifiering av framtida potentiella problem är av mindre betydelse då de framförallt förser Unilever med råvaror. Gällande aspekter såsom produktintegritet och vision förefaller inte utvecklingsgrupperna vara influerade av några klart specificerade direktiv. Detta gör det svårt att identifiera något som skulle kunna motsvara "subtil kontroll" av utvecklingsgruppen.

4.4.4. *Arla Foods*

Gällande vilka krav som ställs på projektgruppen angående företags image och vision menar Produktchefen att produkten måste följa Arla Foods vision. Varumärket har emellertid en egen vision som projektgruppen måste ta hänsyn till samtidigt.

"...man jobbar efter Arlaandan, men alltså varje varumärke står ju för sin kommunikation, sin profil om man säger...utåt."

Vidare är det Produktchefen som är ansvarig för hur image och vision speglas ut mot konsumenten. Företagsledningen styr främst vision på en övergripande nivå, genom bedömning av generella varumärkesidéer.

“Vi måste ju förmedla den...den tron [på produkten]... eftersom det är dom [företagsledningen] som förstår vad vi menar. ”Det här tror vi på”, ”det här verkar välunderbyggt”, ”det här kan vi räkna hem”... så det är väldigt lite detaljstyrning [från företagsledningen] under projektets gång.”

Analys

Brown och Eisenhardt (1995) talar i ”Disciplined Problem Solving” om leverantörsnätverk som är viktiga att upprätthålla under utvecklingsprocessens gång. I denna inriktning talas det om tekniska färdigheter som leverantörerna kan förmedla inom specifika områden. Vad gäller Arla Foods fyller leverantörerna i de flesta fall inte den roll som det diskuteras här. Leverantörerna tar del i projektet på så sätt att de skickar offerter på råvaror för olika produkter vari Arla Foods kan granska priser och kvalitet och därefter välja vilken leverantör de vill använda. Denna kontakt tas emellertid upp efter framtagandet av kärnprodukten. Det kan dock förekomma att Arla Foods behöver en ingrediens som måste tas fram av leverantörerna. I dessa fall deltar leverantörerna i hela utvecklingsprocessen och därmed kan det bli viktigare att upprätthålla en frekvent kommunikation med leverantörerna för att undvika eventuella framtida problem.

Som tidigare nämnts använder sig Arla Foods av korsfunktionella projektgrupper. Detta är också en aspekt som anses vara viktig i ”Disciplined Problem Solving” för att undvika eventuella problem under utvecklingsprocessen. Genom att nyttja individer från olika områden inom företaget ökar förståelsen för varandra samt de eventuella problem som uppstår kan angripas självständigt av gruppens medlemmar (Brown & Eisenhardt, 1995).

Enligt ”Disciplined Problem Solving”-inriktningen ska företagsledningen utöva en “subtil kontroll” över gruppens arbete. Inom Arla Foods är det företagsledningens uppgift att förmedla företagets vision men detta på en övergripande nivå. Det blir istället projektledaren som har ansvaret att förmedla det mer specifika varumärkets vision till projektgruppen. En klar medvetenhet om varumärkets vision från gruppens sida kan medföra att eventuella framtida problem undviks eller upptäcks på ett tidigt stadium och därmed snabbt kan lösas.

Slutligen poängterar Brown och Eisenhardt (1995) att en god kommunikation är viktig för hela företaget, både internt och externt, för att eventuella problem ska undvikas. Som tidigare konstaterats verkar kommunikationen inom Arla Foods vara frekvent både inom gruppen och ut mot externa parter. Som exempel kan ges databas, möte och mail.

4.4.5. Jämförande analys

Det är framför allt inom de observerade EMV-företagen som leverantörerna är så pass inblandade i någon del av utvecklingsarbetet att de aktivt kan medverka i problemlösning.

Beträffande gruppernas korsfunktionalitet framträder inga signifikanta skillnader då individer från olika områden samarbetar i framtagningen av produkter vid samtliga observerade företag.

Företagets vision är något som i samtliga observerade företag tycks ligga i grunden vid framtagningen av produkter. Dock tycks det inte förekomma någon kontinuerlig diskussion om visionen inom grupperna. Snarare ligger ansvaret att produkterna ska passa ihop med företagets vision på gruppchefer och företagsledning vilka fattar beslut om föreslagna produkter ska utvecklas eller ej.

4.5. Sammanfattning av analyser

De genomförda intervjuerna har diskuterats och analyserats varpå det framkommit att viss produktutveckling förekommer på EMV-sidan. Vidare har ett antal likheter och skillnader inom produktutveckling hos de observerade företagen framträtt.

- ICA har egen produktutveckling men överlåter själva tillverkningen till leverantörer. Axfoods inblandning i produktutvecklingsprocessen består emellertid främst i att välja mellan olika leverantörsförslag för att uppnå en förutbestämd slutprodukt.
- EMV-företagen skiljer sig från LMV-företagen då de förstnämnda överlåter tillverkningen av produkterna åt leverantörer medan de senare tillverkar sina produkter själva.
- Både EMV- och LMV-företagen utför marknadsundersökningar som ett första skede i utvecklingsprocessen.
- De observerade LMV-företagen har specifika grupper som utvecklar produkterna medan EMV-företagen snarare är strukturerade efter kategorier som inkluderar en lång rad produkter. Samtliga företag använder sig i någon mån av korsfunktionellt uppbyggda grupper.
- Kontakt mellan kunder skiljer EMV- och LMV-företagen åt. Inom EMV-företagen sker kontakten endast i början av utvecklingsprocessen medan LMV-företagen även involverar kunderna i ett senare skede.

- Kontakten med leverantörer skiljer sig åt mellan ICA och Axfood. Axfood för en kontinuerlig dialog med leverantörerna under utvecklingsprocessens gång medan ICA engagerar sina leverantörer först i ett senare skede. Inom båda LMV-företagen sker kommunikationen med leverantörerna endast efter det att produktidén utvecklats.
- Det finns ingen specifik ”gatekeeper” inom något av de observerade företagen. Istället är det projektledaren eller motsvarande persons uppgift att ansvara för informationsspridningen.
- Enbart LMV-företagen identifierar specifika för- eller nackdelar med långa respektive korta utvecklingstider.
- Den interna kommunikationen skiljer sig inte märkbart åt mellan företagen. Den externa kommunikationen skiljer sig däremot på så vis att Axfood har större kontakt med sina leverantörer då dessa står för en ansevärd del av produktutvecklingen.
- Företagets vision är något som i samtliga observerade företag tycks ligga i grunden vid framtagningen av produkter men ej spelar någon framträdande roll i det dagliga arbetet.

5. Slutsatser

I detta kapitel sammanfattar vi vår undersökning och dess resultat. Vidare framför vi de teoretiska och praktiska implikationer som resultaten medför varefter förslag till vidare forskning presenteras.

5.1. Sammanfattning

Det råder delade meningar i litteraturen om huruvida EMV-företag enbart imiterar LMV-produkter eller om de utför ett mer ingående arbete i samband med utvecklingen av produkterna. Medan det har förekommit studier som belyser imitation av LMV-produkter fokuserar dessa framför allt på förpackningsrelaterade samt juridiska aspekter (Collins-Dodd & Zaichkowsky, 1999). Det råder dock en avsaknad av litteratur som granskar och jämför själva utvecklingsprocessen i de olika företagstyperna. Syftet med uppsatsen är av denna anledning att undersöka om EMV-företag i en given bransch produktutvecklar samt genom att sätta resultaten i förhållande till LMV-företags produktutveckling genomföra en komparativ analys.

Vi valde att göra detta genom att studera två EMV-företag och två LMV-företag inom bordsmargarinsbranschen på den svenska marknaden. Undersökningen består av kvalitativa intervjuer inspirerade av en sammanställning av produktutvecklingsforskning som gjorts av Brown och Eisenhardt (1995). Genom att bygga undersökningen på denna sammanställning erhöll vi ett beskrivningsspråk kring området produktutveckling som kunde appliceras på de observerade företagen.

Vi fann att ett av de observerade EMV-företagen engagerar sig i produktutveckling medan det andra EMV-företaget främst sysslar med begränsat utvecklingsarbete och en valprocess mellan olika produktförslag presenterade av leverantörer. Det senare kan ses som ett exempel på sådan EMV-framtågning som i litteraturen presenteras som imitation av befintliga LMV-produkter (Davies, 1998; Collins-Dodd & Zaichkowsky, 1999).

Vidare fann vi likheter företagen emellan när det gällde aspekter såsom förberedande marknadsundersökningar och intern kommunikation. Skillnader framträdde främst inom områden såsom löpande kommunikation med externa parter och synen på utvecklingstidens potentiella inverkan på utvecklingsarbetets framgång.

Undersökningsprocessen har vidare gett oss en bättre inblick i produktutvecklingsteorin, dels på en övergripande nivå och dels gällande tillämpligheten av Brown och Eisenhardts (1995) modeller på denna typ av företag. I synnerhet fann vi att modellerna och deras komponenter är av olika relevans för olika sorters produktutvecklingsprojekt. Som verktyg i en kvalitativ undersökning är somliga komponenter mer användbara medan andra skulle lämpa sig bättre för kvantitativa undersökningar. Avsaknaden av en tydlig åtskillnad mellan sådana komponenter utgör en svaghet i modellerna som vi försökt undvika genom att vid uppbyggnaden av vår intervjumall lägga tonvikten på de för kvalitativa undersökningar mer användbara delarna.

5.2. Implikationer för dagligvaruhandelns varumärkesägare

Undersökningen bekräftar att det förekommer viss produktutveckling inom EMV-företagen men att graden av produktutveckling skiljer sig markant åt. Slutsatserna av denna undersökning pekar mot två olika grader av inblandning i produktutvecklingsprocessen vid de observerade EMV-företagen; höginvolverade företag som överlåter utvecklingsarbetet till leverantörer först vid tillverkningstillfället samt låginvolverade företag som överlåter detaljerna i produktutvecklingen till leverantörerna efter att grundläggande direktiv fastställs. Generaliseringar av samtliga EMV-företag som hög- eller låginvolverade produktutvecklare tycks således inte vara giltiga – snarare bör ett företags involveringsgrad bedömas från fall till fall.

Då vi uppmärksammat att EMV-företagens produktutvecklingsprocesser skiljer sig åt sinsemellan blir det svårt att göra jämförelser mellan EMV- och LMV-företagen. Vi har trots detta funnit tecken på att produktutvecklingsprocesserna inom de olika företagstyperna i många fall påminner mycket om varandra. Detta tyder på att EMV-företag som är höginvolverade i utvecklingsprocessen utgår från samma sorts tänkande kring produktutveckling som LMV-företagen. Observationen att ett av EMV-företagen produktutvecklar på ett sätt som inte skiljer sig nämnvärt från de observerade LMV-företagen går i linje med forskning som antyder att EMV-företag börjat produktutveckla allt mer (Burt & Davis, 1999). Likheterna i utvecklingsarbetet uppträder i de skeden av utvecklingsarbetet som föregår den fysiska tillverkningen av produkten. Detta innebär att företagen konkurrerar på mer lika villkor och med samma medel vilket vidare medför att LMV-företagen måste börja betrakta EMV-konkurrenterna i högre grad som övriga konkurrenter. Vidare kan EMV-företagen överväga om det är lämpligt att bibehålla ett brett sortiment av EMV-produkter eller koncentrera sig på ett mindre antal högkvalitativa produkter. En risk som det låginvolverande EMV-företaget står inför är att alltför hög grad av imitation kan innebära att företagets image skadas (Davies, 1998). Ett höginvolverande EMV-företag bör i exempelvis sin marknadsföring aktivt poängtera att de själva står för en ansenlig del av produktutvecklingen för att tydligt visa att deras produkter ej är plagiat.

En stor skillnad tycks vara de jämförda företagstypernas struktur. Denna skillnad kan till stor del bero på det faktum att EMV-företagen inte tillverkar sina produkter själva samt har betydligt fler varumärken än LMV-företagen. Det senare kan tänkas vara orsaken till att EMV-företagen strukturerar arbetslag efter kategorier snarare än produktspecifika grupper.

Det finns emellertid en viktig aspekt att beakta i samband med dessa slutsatser. Det är möjligt att en studie av andra produktkategorier hade gett en något annorlunda bild av produktutvecklingsarbetet. Vår undersökning har dock inte lagt någon tyngdpunkt på produktspecifika egenskaper, vilket vi anser öka möjligheten att resultaten är representativa för mer än enbart den observerade produktkategorin.

5.3. Implikationer och förslag till vidare forskning

Vi observerade EMV-företag med såväl lägre som högre grad av produktutveckling. Detta antyder att EMV-företag antingen successivt går mot en allt högre grad av produktutveckling eller att området håller på att delas upp i hög- och lågutvecklande EMV-företag. För att utreda detta kan det vara lämpligt att genomföra kvantitativa undersökningar som undersöker huruvida EMV-företag produktutvecklar i allt större omfattning. Detta innefattar studier av själva utvecklingsprocessen och inte enbart antal nya produkter på hyllorna. Det är i samband med detta även intressant att studera huruvida hela processen håller på att införlivas i EMV-företagen eller om den fysiska tillverkningen fortfarande kommer att åläggas leverantörer.

Vad gäller imitation kan framtida studier undersöka huruvida EMV-företag med hög involvering i produktutvecklingsprocessen generellt imiterar LMV-företag eller om de verkligen innoverar med helt nya sorters produkter. Vår undersökning indikerar att EMV-företag som är höginvolverade i produktutvecklingsprocessen själva bemöter utvecklingsarbetet i likhet med LMV-företag. Detta är något som på sikt kan tänkas leda till ökad variation av EMV-produkter och således inskränka den effektivitet som produktdifferentiering har som konkurrensmedel för LMV-företag. Huruvida detta är ett troligt framtidsscenario kräver ytterligare undersökningar för att se om EMV-företags utvecklingsåtgärder går mot helt nya produktidéer eller håller sig nära etablerade produktkoncept.

6. Referenser

6.1. Litteraturförteckning

- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. 1992. Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3: 321-341
- Ashley, S. R. 1998. How To Effectively Compete Against Private-label Brands. *Journal of Advertising Research*, 38: 75-83
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. 1995. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 20: 343-378
- Burt, S. & Davis, S. 1999. Follow My Leader? Lookalike Retailer Brands in Non-manufacturer-dominated Product Markets in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 9: 163-185
- Christensen, C. M. & Zobel, J. 1998. Unilever's Butter-Beater: Innovation for Global Diversity. *Harvard Business School Case*, 9-698-017
- Collins-Dodd, C. & Zaichkowsky, J. L. 1999 National Brand Responses To Brand Imitation: retailers versus other manufacturers. *Journal of Product and Brand Management*. 8: 96-105
- Cooper, R. G. 1979. The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing*, 43: 93-103
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. 1987. New Products, What Separates Winners From Losers? *Journal of Product Innovation Management*, 4: 169-184
- Dagens Industri*, 2001-11-26. Märkesslakt i hyllan.
- Dagens Industri*, 2003-10-22. Svenskt sug efter handelns egna varor.
- Davies, G. 1998. Retail Brands and the Theft of Identity. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 26: 140-146
- Dougherty, D. 1990. Understanding New Markets for New Products. *Strategic Management Journal*, 11: 59-78

- Dougherty, D. 1992. Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3: 179-202
- Edelstein, J. 1998. Private Labels Under New Pressure. *Brandweek*. 39: 18-19
- Gejdenson, S. & Schumer, C. 1999. Consumers In a Box: A Consumer Report on Cereal. *Agribusiness*, 15: 207-218
- Glemet, F & Mira, R. 1993. The Brand Leader's Dilemma. *The McKinsey Quarterly*, 2: 3-16
- Hoch, S. J. 1996. How Should National Brands Think About Private Labels? *Sloan Management Review*, 37: 89-103
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997. Forskningsmetodik. Andra upplagan. Studentlitteratur
- Håkansson, P. 2000. Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm
- Katz, R. 1982. The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27: 81-104
- Katz, R. & Allen T. J. 1985. Project Performance and the Locus of Influence in the R&D Matrix. *Academy of Management Journal*, 28: 67-87
- Keller, R. T. 1986. Predictors of the Performance of Project Groups in R & D Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29: 715-726
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. 1993. Information för marknadsföringsbeslut. Tredje upplagan. IHM Förlag AB
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1992. Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Andra upplagan. Studentlitteratur
- Quelch, J. A & Harding, D. 1996. Brands Versus Private Labels: Fighting to Win. *Harvard Business Review*, 74: 99-110
- Rothwell, R., Freeman, C., Horsley, A., Jervis, V.T.P., Robertson, A., & Townshend, J. 1974. SAPPHO Updated – Project Sappho Phase II. *Research Policy*, 3: 258-291
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2003. Research Methods for Business Students. Third edition. Prentice Hall
- Tuschman, M. L., & Katz, R. 1980. External Communication and Project Performance: An Investigation into the Role of Gatekeepers. *Management Science*, 26: 1071-1085

- Ulrich, K. T. & Eppinger, S. D. 2000. *Product Design and Development*. Boston: McGraw-Hill
- Ulver, S. 2003. *Dagligvaruhandelns Egna Varumärken – och dess marknadsstrukturella konsekvenser på den svenska marknaden*. Magisteruppsats, löpnummer 11137. Ekonomihögskolan, Lunds Universitet
- Verhoef, P. C., Nijssen, E. J. & Sloot, L. M. 2002. Strategic Reactions of National Brand Manufacturers Towards Private Labels – An Empirical Study in the Netherlands. *European Journal of Marketing*, 36: 1309-1326
- Ward, M. B., Shimshack, J. P., Perloff J. M., & Harris, J. M. 2002. Effects of the Private-Label Invasion in Food Industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 84: 961-973
- Widersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. 1991. *Att utreda, forska och rapportera*. Upplaga 4:2, Almqvist & Wiksell Förlag AB
- Zirger, B. J., Maidique, M. 1990. A Model of New Product Development: An Empirical Test. *Management Science*, 36:867-883

6.2. Elektroniska källor

<http://www.arlafoods.se> (2004-05-16)

<http://www.axfood.se> (2004-05-15)

<http://www.ica.se> (2004-05-15)

<http://www.lui.se> (2004-05-15)

<http://www.unilever.se> (2004-05-16)

6.3. Muntliga källor

Pilotstudier

2004-04-16 Erik Ström, Produktchef, Arla Foods

2004-05-05 Mikael Carlsson, Category Business Manager Sverige, Unilever Besfoods AB

Fallstudier

2004-05-04 Lars-Göran Andersson, Produktutvecklare för EMV, ICA AB

2004-05-05 Poyan Rajamand, Country Brand Manager, Unilever Bestfoods AB

2004-05-12 Erik Ström, Produktchef, Arla Foods

2004-05-14 Jan Haglund, Kategorichef, Axfood AB

Kompletterande intervjuer

2004-05-24 Poyan Rajamand, Country Brand Manager, Unilever Bestfoods AB

2004-05-24 Ulrika Persson, Varugrupschef, ICA AB

Bilaga 1

Pilotstudie

1. Kan Ni beskriva Er funktion i företaget?
2. Skiljer Ni på konkurrensen från EMV och övrig konkurrens?
 - I så fall, hur?
3. Vad är Ert viktigaste konkurrensmedel gentemot EMV?
4. Jag kommer att nämna 5 olika konkurrensstrategier vilka jag vill att Ni graderar: oviktigt, mindre viktigt, ganska viktigt, viktigt eller mycket viktigt.
 - Avvakta utvecklingen på marknaden
 - Pris
 - Fighting brands, dvs ett eget lågprisvarumärke lanseras samtidigt som premiumvarumärket stannar kvar på marknaden
 - Producera åt EMV
 - Produktdifferentiering
5. Marknadsför Ni Er annorlunda idag på grund av det ökade trycket från EMV?
6. Hur uppstår idén om produktutveckling?
7. I vilket skede påverkas processen av EMV? I början eller löpande?

Bilaga 2

Intervjumall

EMV-frågor (om intervjuat EMV-företag ej anser sig ha någon särskild prod.utv.):

- Är det nuvarande bordsmargarinet det första (alt. enda) Ni erbjudit, eller har det funnits något tidigare eget bordsmargarin?
- Hur bestäms förpackning (design, storlek samt eventuellt pris)?
- Hur bestäms innehåll?
- Beskriv processen när en egen produkt ska tas fram med hjälp av leverantörerna.
- Vem upptar kontakt, EMV eller LMV?

Rational plan

- Hurdan är Er uppfattning om marknadens utseende idag?
 - Är den mättad?
 - Förekommer stora fluktuationer när det gäller marknadsandelarna eller håller sig andelsläget förhållandevis stabilt?
- Vilken sorts marknadsundersökningar genomför Ni inför ett produktutvecklingsprojekt?
- Vad är det första skedet i produktutvecklingsprocessen?
- Hur byggs produktutvecklingsgrupper upp?
 - Finns det någon plan för hur gruppens utseende förändras i olika faser av utvecklingsarbetet?
 - Vilka olika sorters personer tar Ni med i gruppen, från vilka områden?
- Hur organiseras arbetsuppgifterna i grupperna?
 - Fasta normer för vem som gör vad eller varieras gruppens arbetsuppgifter?

- På vilket sätt förhåller sig gruppen till kunder och leverantörer?
 - Fördjupade kundundersökningar löpande?
 - Vilken är leverantörers roll i utvecklingsarbetet?

Communication Web

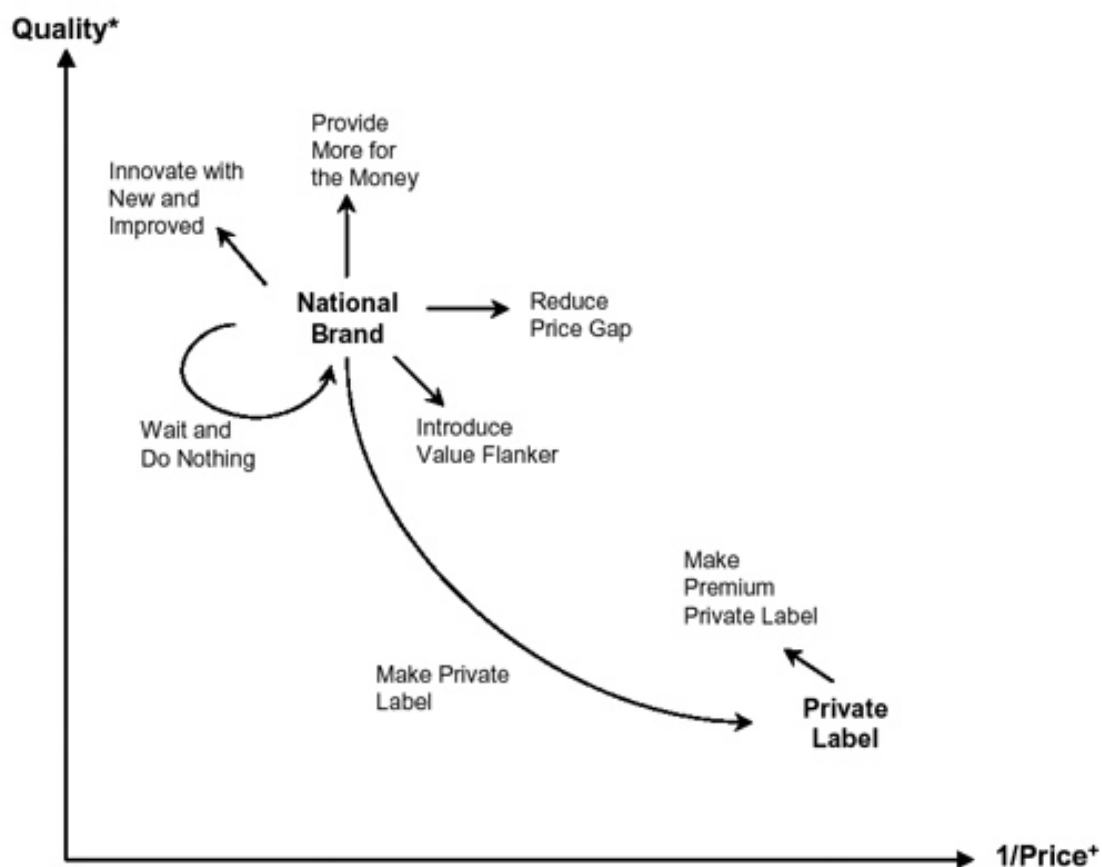
- Hur sker kommunikationen inom grupperna?
 - Är det etablerade nätverk (t.ex. att man går till en given person för ett givet problem) eller varierar det?
- Hur sker kommunikation med individer utanför gruppen?
- Finns det någon nyckelperson vars uppgift det är att upprätta och underlätta kommunikationen mellan olika delar av gruppen och resten av företaget?
- Förekommer någon löpande avrapportering inom gruppen?
 - Finns det några normer för detta?
- Finns det några normer eller riktlinjer för hur lång tid ett utvecklingsprojekt tar?
 - Ser ni några särskilda för- eller nackdelar med kortare respektive längre utvecklingstider?
- På vilket sätt är projektledaren inblandad i utvecklingsarbetet?
 - Är projektledaren frekvent inblandad i detaljer kring gruppens arbete?
 - Vad anser ni vara de mest centrala uppgifterna som projektledaren har?

Disciplined Problem Solving

- Vilka sorts krav sätts på utvecklingsgruppen vad gäller upprätthållande av image och företags vision?
- På vilket sätt förmedlar företagsledningen sina önskemål om hur produkten ska överensstämma med företags vision?

Bilaga 3

Strategiska valmöjligheter för leverantörsvaremärken (Hoch, 1996)

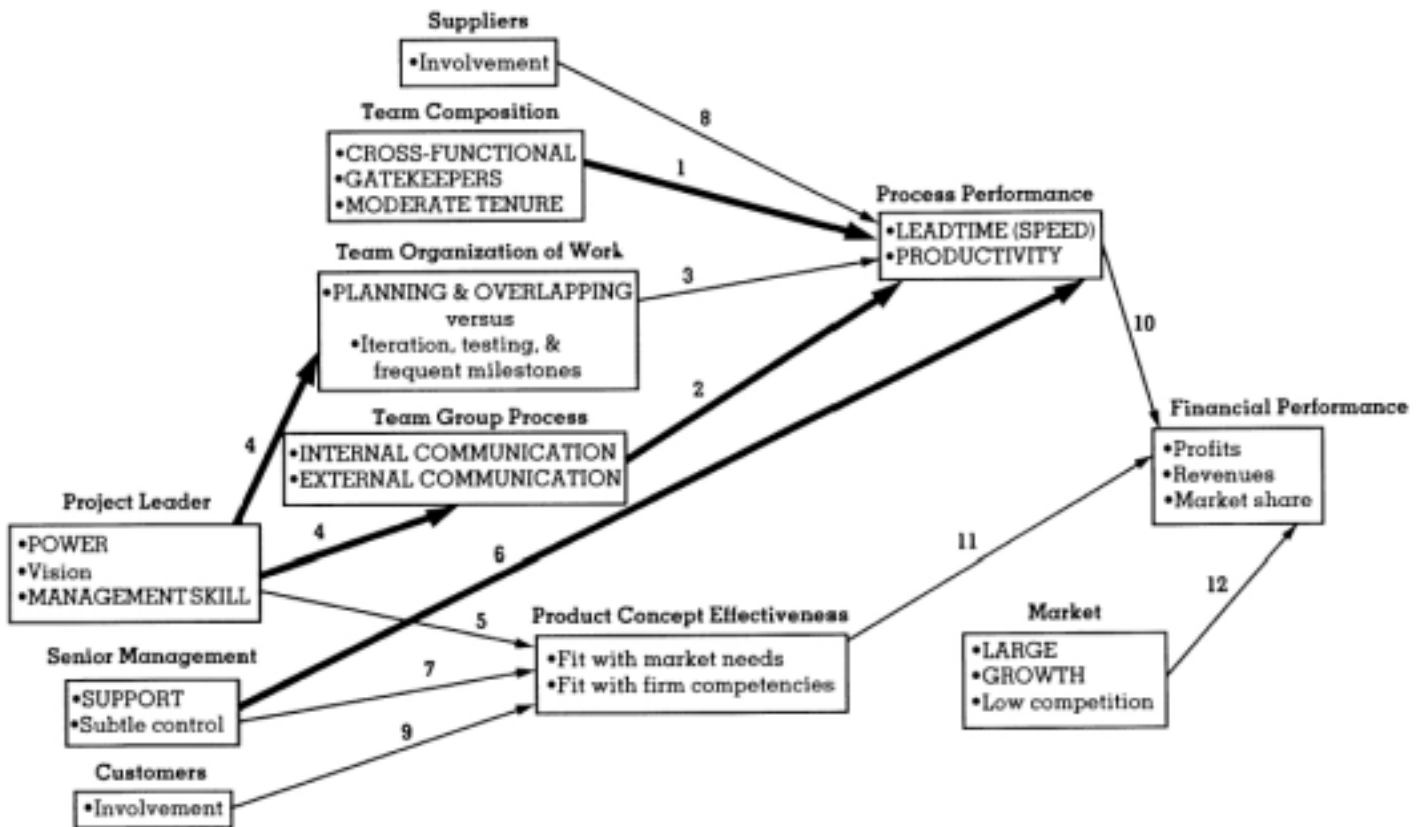


* Actual quality measured on an objective physical scale.

+ The reciprocal price. Products further to the right have lower, more attractive prices.

Bilaga 4

Integrerande modell (Brown & Eisenhardt, 1995)



^a Capital letters and thickened lines indicate robust findings.