



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

2003-01-12

FEK 581
Kandidatseminarium 10 p
HT 03

Marknadsföraren – en succéfaktor i produktutveckling?

En fallstudie av Findus Sverige AB

Handledare

Nikos Macheridis

Författare

Nicolas Ekman
Henrik Hallberg
Niklas Persson

Sammanfattning

Titel: ”Marknadsföraren – En succéfaktor i produktutveckling”
- en fallstudie av Findus Sverige AB

Seminariedatum: 15 januari, 2004

Ämne: FEK 581 Kandidatseminarium, 10p

Författare: Nicolas Ekman, Henrik Hallberg, Niklas Persson

Handledare: Nikos Macheridis

Företag: Findus Sverige AB

Fem nyckelord: Produktutveckling, projekt, marknadsförare, projektmål.

Syfte: Syftet är att studera produktutvecklingsprocessen i ett specifikt fallföretag, för att utreda vilken roll marknadsförare har och hur detta påverkar projektens resultat med avseende på de tre dimensionerna tid, kostnad och kvalitet.

Metod: Vi har använt ett hermeneutiskt synsätt och en kvalitativ forskningsmetod för att kunna svara på uppsatsens syfte. I centrum är djupintervjuer med relevanta personer inom fallföretaget.

Slutsatser: Genom vår analys av fallföretaget har vi sett hur marknadsföraren arbetar i produktutvecklingsprojekt. Slutsatsen är att marknadsförarens tidiga inblandning till stor del påverkar de uppsatta projektmålen. Det intressanta är den väl utvecklade process Findus arbetar utifrån i sina produktutvecklingsprojekt, och den framträdande roll marknadsföraren har i denna.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 - Inledning	3
1.1 Problembakgrund	3
1.2 Problematisering.....	5
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Disposition	8
Kapitel 2 - Metod.....	9
2.1 Metodval	9
2.2 Motivering av metodval.....	9
2.3 Kritik mot metodval	13
Kapitel 3 - Teori.....	15
3.1 Hur går produktutveckling till?	15
3.2 Marknadsförarens roll i produktutvecklingsprojekt.....	27
3.3 Projekt mål.....	34
3.4 Marknadsförarnas bidrag till projektresultatet	37
Kapitel 4 - Empiri	38
4.1 Hur gör företag i verkligheten, enligt litteraturen?	38
4.2 Kortfattad beskrivning av genomförda intervjuer	39
4.3 Fallföretaget Findus	40
4.4 Findus produktutveckling	41
Kapitel 5 - Analys.....	50
5.1 Återknytning till problemformulering	50
5.2 Findus produktutvecklingsmodell.....	50
5.3 Marknadsförarens roll i Findus produktutveckling.....	54
5.4 Marknadsförarens påverkan på projektmålen.....	56
Kapitel 6 – Slutsatser och reflektioner	60
Källförteckning	62
Appendix 1: Frågeguide	65
Appendix 2: Findus Produktutvecklingsprocess.....	67

Kapitel 1

Inledning

I inledningen ges läsaren en förståelse för det ämnesområde undersökningen kommer att behandla. Vi inleder kapitlet med en problembakgrund för att ge läsaren en översiktlig skildring av området. Därefter kommer en problematisering, som syftar till att klargöra varför vi intresserat oss för detta problem. Kapitlet avslutas med problemformulering, syfte, avgränsningar och disposition av uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

Många tycks hävda att produktutveckling blivit ett allt viktigare konkurrensmedel för företagen. Eftersom arbete i projektform är vanligt inom produktutveckling, så tyckte vi att ämnet projektledning var intressant. Dessutom är det troligt att vi kommer att arbeta på detta sätt i framtiden.

Massmarknadernas era har börjat gå mot sitt slut, den moderna människan går en helt annan väg, vilket innebär nya problem för företagen i dagens samhälle. 1980-talet innebar en stor förändring från försäljning av tämligen standardiserade varor på olika massmarknader till mer individuella produkter som riktade in sig på vissa speciella marknadssegment.

Individualiseringen har blivit allt tydligare inom många områden. Marknadsföringen blir alltmer selektiv och profilerad.¹ Kontakten mellan konsument och leverantör har gått från att vara anonym till personlig. Många nya uttryck, som till exempel dialogmarknaden, ”ono-to-one marketing” och ”the market of one”, har därför sett dagens ljus. Den nya elektroniken och IT gör att det finns helt andra möjligheter att förbättra relationen mellan kunderna och leverantörerna.

Produkternas egenskaper får större betydelse, det handlar inte bara om att göra reklam som basuneras ut av kändisar eller dito. Även miljö- och hälsoaspekter har tydligare än innan blivit viktiga egenskaper när kunderna väljer varor och tjänster.²

¹ Dahlgren G & Szatek A, *Marknadsförnyelse* 1998, sid 15

² Ibid sid 15

Trenden mot individuella produkter och tjänster gör också att de enskilda kunderna på konsumentmarknaden oftare blir direkt involverade i företagets affärsutvecklingsprocesser. Informationsteknologin har gett företagen helt nya möjligheter att på ett kostnadseffektivt sett involvera kunderna i frågor som design, produktion och distribution av produkter, tjänster och service.

I många företag har nya produkter en väsentlig betydelse för både lönsamheten och tillväxten. Enligt en amerikansk undersökning svarar nya produkter för omkring en tredjedel av företagets vinster i de flesta branscher och kommande nya produkter antas få ännu större betydelse.³

1.1.1 Misslyckad produktutveckling

Att utveckla och ta fram nya produkter är inte helt lätt. Trots att det finns stora vinster att hämta inom produktutveckling och många företag satsar hårt på detta, så är en introduktion av en ny produkt alltid ett risktagande.⁴ Den litteratur som vi tagit del av menar att det råder relativt stora svårigheter att lyckas med affärsutveckling. Färre än fem procent av nyintroducerade varor i USA når framgång på marknaden.⁵ Dessutom är det svårare att lyckas med produktlanseringar i konsumentindustrin än jämfört med producentvaruindustrin och servicenäringen.⁶

Varför nya produkter ibland lyckas och ibland misslyckas kan bero på många olika orsaker. Många studier visar att flera av misslyckandefaktorerna beror på avsaknaden av typiskt marknadsföringsarbete. I en amerikansk undersökning så har man funnit att ett av de vanligaste felen som görs, och som leder till misslyckanden, är otillräcklig eller oklar marknadsanalys.⁷ Detta stöds av flera andra undersökningar och rapporter. Vad som ingår i begreppet otillräcklig och inadekvat marknadsanalys är flera olika faktorer. Dahlberg och Szatek exemplifierar med följande punkter:⁸

- Missbedömning av kundproblem/kundbehov.
- Felaktig eller ingen segmentering.
- Felaktig eller ingen positionering
- Missbedömning av marknadspotentialen
- Missbedömning av marknadstrenden eller attityder på marknaden.
- Missbedömning av konkurrenternas styrka.
- Missbedömning av distributionskanalens eller återförsäljarens styrka.
- Missbedömning av marknadspriset.

³ Gustafsson L, *Lyckad Lansering-om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 11

⁴ Urban Glen L & Hauser John R, *Design and Marketing of New Products*, 1980, sid 2

⁵ Dahlberg G & Szatek A, *Marknadsförnyelse*, 1998, sid 9

⁶ *Ibid* sid 10

⁷ Gustafsson L, *Lyckad Lansering-om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 16

⁸ Dahlberg G & Szatek A, *Marknadsförnyelse*, 1998, sid 12-13

Uppenbarligen finns alltså många fallgropar inom produktutveckling. Många författare betonar att problemen ofta beror på obefintlig eller dålig marknadsanalys. Bland annat finns det ett svenskt exempel där just oklar marknadsanalys har haft stor inverkan. Exemplet gäller när den svenska plastcykeln Itera introducerades i början av 80-talet. Det mesta med den satsningen gick helt fel, allt från marknadsanalysen till kvalitén och priset. Detta gjorde att produktionen fick läggas ner helt inom ett år efter introduktionen.⁹

Att marknadsanalys och andra marknadsföringsrelaterade aktiviteter anses vara en huvudorsak till misslyckad produktutveckling är synnerligen intressant, eftersom det torde innebära att marknadsförare spelar en mycket viktig roll när nya produkter skall utvecklas. Dock framgår det av flera internationella undersökningar under de senaste åren, att träffsäkerheten har blivit bättre när det gäller introduktioner av nya produkter.¹⁰

En av de mest återkommande rekommendationerna för att öka träffsäkerheten är vikten av systematisk produktutveckling, enligt litteraturen.

1.1.2 Vikten av systematisk produktutveckling

En del författare, till exempel Crawford, menar visserligen att produktutveckling är en kombination av konst och vetenskap eftersom kreativitet och intuition har visat sig ha en sådan viktig roll i många fall. Ett antal exempel på genombrytande innovationer visar att slumpen, ”gut feeling” och intuition varit viktiga faktorer bakom framgången.¹¹

Samtliga författare, även Crawford, är dock överens om att en systematisk och planerad produktutvecklingsprocess avsevärt ökar chansen till lyckad produktutveckling. En tidsmässig skedesuppdelning är fundamentalt i alla slags projekt för att man skall kunna planera och genomföra uppgiften på ett bra sätt.¹² När det gäller produktutveckling så bör ett antal aktiviteter alltid utföras i en viss ordning för att projektet skall resultera i en färdig produkt och lansering.

Systematisk produktutveckling visualiseras i litteraturen i form av modeller. Varje författare på området tycks ha skapat en egen modell för att beskriva hur produktutveckling kan, eller bör, gå till.

1.2 Problematisering

⁹ Gustafsson L, *Lyckad Lansering-om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 17

¹⁰ *Ibid* sid 15

¹¹ Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, *New Products Management*, 2000, sid 15

¹² Selin G, *Att hantera projekt vid produktutveckling*, 1990, sid 34

Förr var produktutvecklingen oftast styrd av befintlig teknik medan kunderna oftast kom i andra hand och fick nöja sig med vad för sorts produkter teknikerna tog fram.¹³

Synen på produktutvecklingen har ändrats drastiskt de senaste åren. Produktutvecklingen ses numera som ett samspel mellan den interna kompetensen och den kunskap som företagen har om sina kunder. Man har även upplevt att *tiden* för hur snabbt man kan få fram produkter och leverera dem, blivit allt viktigare.¹⁴ De företag som gör detta blir troligtvis vinnarna på den globala marknaden. När allt detta fungerar i perfekt harmoni kan det skapa förutsättningar för att man kan styra sina produktplaner mot konsumenternas verkliga behov och få fram nya lösningar på problem som kunderna kanske har upplevt.

Litteraturen indikerar att företag ofta jobbar i projekt när de utvecklar nya produkter eftersom denna arbetsform passar produktutveckling särskilt bra. Idag anses det till och med vara en nödvändighet för att lyckas med produktutveckling. En anledning är att projektorganisationen sysselsätts tvärfunktionellt. Det måste finnas människor med olika bakgrunder och olika spetskompetenser i projekt. Synen på marknadsförarens roll i produktutvecklingsprojekt har ändrats genom åren. Förr så kom ofta marknadsföraren in i slutet av projektet när produkten redan var klar. Nu anses dock i litteraturen att marknadsföraren kan spela en vital roll i utvecklingen av en produkt genom att vara inblandad i hela processen. Det finns dock en del litteratur som ifrågasätter huruvida marknadsförare verkligen har så stor betydelse i produktutvecklingsprojekt. Den litteratur som är skriven med teknologisk synvinkel på produktutveckling är inte alls lika entydigt positiv till marknadsföringens bidrag.

Som marknadsförare finner vi denna diskussion synnerligen intressant. Enligt litteraturen kan många orsaker till misslyckad produktutveckling relateras till otillräcklig marknadsanalys. Rimligtvis är marknadsanalys en aktivitet som ligger inom en marknadsförarens kompetensområde. Misslyckas alltså produktutvecklingsprojekt för att tillräcklig hänsyn inte tas till marknadsförare? Kan vi anta att ökat inflytande från marknadsförare i produktutvecklingsprojekt skulle påverka dessa positivt? Hur viktig roll har marknadsföraren i produktutveckling? Dessa frågor hade vi som utgångspunkt när arbetet med uppsatsen inleddes.

En annan intressant aspekt i produktutveckling är de mål som används och på vilket sätt resultat mäts. I produktutvecklingslitteraturen ses ofta produktens framgång på marknaden som det överordnade målet. Till exempel kan

¹³ Ibid, sid 12

¹⁴ Shtub A, Bard J F & Globerson S, *Project Management (Engineering, Technology, and Implementation)* 1994, sid 249

marknadsandelar eller försäljningsvolym mäts. I projektlitteratur är själva projektets resultat i fokus och mäts i relation till de uppsatta projektmålen, när projektet är avslutat. Tid, kostnad och kvalitet nämns ofta som måldimensioner i projektsammanhang. Då uppsatsen skrivs inom ämnet projektledning och projektifiering faller det sig naturligt att fokus i uppsatsen kommer att ligga på projektresultatet.

1.3 Problemformulering

Hur påverkar marknadsförarens arbete resultatet i produktutvecklingsprojekt?

1.4 Syfte

Syftet är att studera ett specifikt företag, för att utreda vilken roll marknadsförare har i produktutvecklingsprojekt och hur detta påverkar projektets resultat med avseende på de tre dimensionerna tid, kostnad och kvalitet.

1.5 Avgränsningar

Förutom de avgränsningar som ligger inbäddat i syftet bör följande avgränsningar nämnas:

- Begrepp och aspekter som roller, relationer, normer och klimat i projektet inkluderas inte i uppsatsen.
- Vi avser endast undersöka hur marknadsförare bidragit till projektet utifrån deras ämneskompetens, inga andra aspekter som kan ha påverkat projektet.

1.6 Disposition

Kapitel 2 - Metod

I metodkapitlet redogör vi för vårt ställningstagande och det tillvägagångssätt som används för att besvara vår problemformulering. Kapitlet inleds med en redogörelse för den metod vi använt, därefter motiveras detta val, från övergripande till handgriplig metod.

För att besvara problemformuleringen på ett pedagogiskt sätt anser vi det nödvändigt att dela in problemet i följande områden:

- Hur organiserades arbetet i det aktuella produktutvecklingsprojektet?
- När i projektet var marknadsförare inblandade?
- Hur var marknadsförare inblandade i projektet?
- Hur bidrog marknadsförare till att projektets mål uppnåddes?

Denna indelning återkommer i teori-, empiri- och analyskapitlen.

Kapitel 3 - Teori

Detta kapitel är en grundläggande redogörelse för den övergripande teori vi valt att använda oss av i uppsatsen. Vi förklarar hur synen på produktutveckling förändrats och vilka implikationer detta fått för marknadsförare inom området produktutveckling. Vidare redogör vi för begreppet projekt och de tre måldimensionerna kostnad, tid och kvalitet som är intressanta i projektsammanhang.

Kapitel 4 – Empiri

I detta kapitel presenteras den information som samlats in under vår fältstudie och som ligger till grund för vår analys. Informationen består i huvudsak av de personliga intervjuer som gjorts och dessa sammanfattas på ett översiktligt sätt.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel ställs vår empiri i relation till den teori, som vi använt oss av. Tyngdpunkten ligger på de aspekter som är direkt knutna till problemformuleringen.

Kapitel 5 – Slutsats

Här tittar vi på de intressanta slutsatser vi kan dra, samt ger några fortsatta förslag till vidare forskning inom ämnet.

Kapitel 2

Metod

Metodkapitlet syftar till att redogöra för vårt ställningstagande och det tillvägagångssätt som används för att besvara vår problemformulering och uppfylla vårt syfte. Metodkapitlet syftar även till att möjliggöra en kritisk granskning av uppsatsen som vetenskaplig rapport. Vi har valt att inleda kapitlet med en redogörelse för den metod vi använt, för att därefter motivera detta val, från övergripande till handgriplig metod.

2.1 Metodval

Metodiken anger vilka tillvägagångssätt som ska användas för att kartlägga verkligheten.¹⁵

Vi har använt oss av en hermeneutisk, abduktiv huvudinriktning. En kvalitativ fallstudie baserad på personliga djupintervjuer avser att svara på vår problemformulering..

2.2 Motivering av metodval

2.2.1 Deduktion, induktion eller abduktion?

Deduktion - från teori till empiri. Denna metod bygger på att man skaffar sig vissa föreställningar om hur världen ser ut, och därefter går ut och samlar in empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten.¹⁶ Kritiker mot den deduktiva ansatsen menar att forskarna bara finner den information man letar efter och riskerar att missa viktig information.

Induktion – från empiri till teori. Induktion innebär att allmänna, generella slutsatser dras utifrån empirisk fakta.¹⁷ Verkligheten undersöks utan några som helst förväntningar, relevant information samlas in, och analyseras för att forskaren sedan skall kunna dra slutsatser.¹⁸ Kritiken mot den induktiv ansats

¹⁵ Thurén, Torsten, *Vetenskap för nybörjare*, sid 34

¹⁶ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* 2000, sid 34

¹⁷ Thurén, Torsten, *Vetenskap för nybörjare*, 1999, sid 19

¹⁸ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* 2000, sid 35

anser att det omöjligt att studera verkligheten med helt öppet sinne eftersom människan alltid gör avgränsningar och har fördomar.

Hermeneutikens förespråkande för en induktiv metod, håller vi oss lite avvaktande till. Det är svårt att genomföra en studie med ett konkret deduktivt eller induktivt förhållningssätt. Oftast blir det en kombination, något mittemellan. Induktion och deduktion ställer oss inför ett dilemma: de kan inte ge oss kunskap som är kvalitativt ny, ge oss vetande av en typ som vi inte redan haft. Det beror för induktionens del på att den innebär att vi måste känna till de begrepp vi använder oss av som redskap för den induktiva processen. Vi vet även att induktion aldrig kan ge oss ett helt säkert vetande. Deduktion kan däremot ge oss helt säkert vetande, men även här förutsätts att begreppen är kända. Därför kan inte heller deduktion ge oss begreppsligt ny kunskap. Den ungersk-amerikanske filosofen och sociologen M. Polanyi menar att nytt vetande är möjligt därför att det finns i en sorts undermedvetet tillstånd i oss innan vi lyckas få fram det. Han kallar detta undermedvetna vetande för "tacit knowledge", dvs tyst kunskap.¹⁹ Det är ganska vanligt att forskare definierar undersökningen genom att definiera ett antal fenomen innan undersökningen börjar.

*"Istället för att tala om rena induktiva eller deduktiva ansatser har det idag blivit vanligare att tala om mer eller mindre öppna ansatser till datainsamling, det vill säga vilka gränser forskaren medvetet sätter för de data som ska samlas in innan han inleder undersökningen."*²⁰

Vårt förhållningssätt kan därför beskrivas som abduktivt, då det ligger mitt emellan deduktion och induktion.

2.2.2 Hermeneutik

Litteraturen talar om två vetenskapliga huvudinriktningar; positivism och hermeneutik. Positivisterna vill gärna tro på absolut kunskap, medan hermeneutiker ofta har mer förståelse för relativistiska tankegångar.²¹ Inom hermeneutiken söks inte någon absolut sanning, utan försöker skapa bättre förståelse för speciella företeelser.

Hermeneutik studerar istället det unika och säregna istället för positivismens generella. I denna skola menas att "verkligheten är konstruerad av människor och måste studeras genom att man undersöker hur människor uppfattar verkligheten".²² Hermeneutikens tolkningar bygger på att vi människor förstår andra människor. Därav namnet hermeneutik, som betyder *tolkningslära*.²³

¹⁹ Anderssen, Heine, Vetenskapsteori och metodlära 1994, sid 145

²⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* 2002, sid 39

²¹ *Ibid* sid 14

²² Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* 2000, sid 38

²³ Thurén, Torsten, *Vetenskap för nybörjare*, 1999, sid 46

Hermeneutiken förespråkar en induktiv metod, där forskarens värderingar och intressen styr undersökningen. Man ska jobba nära sitt forskningsobjekt och ha en kvalitativ ansats. Fältarbete och öppna intervjuer har dragits fram som ideal.²⁴

Med tanke på vår problemformulering och vårt syfte anser vi att vårt synsätt grundar sig i hermeneutiken snarare än i positivismen. Inom hermeneutiken används den egna förförståelse för att tolka observationer. Vi vill studera en händelse i dess givna kontext, med personerna i centrum, därav det hermeneutiska synsättet som val av vetenskapsteori. Detta är den mest övergripande metoden. Nedan följer en djupare beskrivning hur vi har arbetat.

2.2.3 Kvalitativ metod

Det centrala vid kvalitativa metoder är att – genom olika typer av datainsamling – skapa djupare förståelse av det problemkomplex som studeras.²⁵ Vid undersökningar med ett förstående kunskapsyfte används ofta ett kvalitativt angreppssätt. I en kvalitativ metod samlas data i form av ord, till motsats mot en kvantitativ metod som oftast baseras på siffror.

Vi har valt en kvalitativ ansats för att kunna analysera det valda projektet utifrån den frågeställning vi har. De frågor vi vill ha svar på kräver en förhållandevis djup kunskap om fallföretagets arbetssätt och detta anser vi att vi kan få endast genom ett kvalitativt synsätt. Vi tror oss kunna få svar på våra frågor genom kvalitativa djupintervjuer styrda av frågeguider, i motsats till alternativet kvantitativa frågeformulär med givna svarsalternativ. En huvudorsak är givetvis det faktum att vi tittar på ett enskilt projekt med ett fåtal personer inblandade, vilket gör det kvalitativa valet ganska givet. Vår datainsamling bygger på en av de vanligaste kvalitativa metoderna: djupintervjuer. Dessa djupintervjuer är individuella öppna intervjuer. Vi använder dessa för att ha möjlighet att på ett flexibelt sätt använda följdfrågor och skapa en djup förståelse.

Den kvantitativa metoden har valts bort på grund av dess karaktär baserat på statistik och matematik. En kvantitativ metods huvudsyfte är att orsaksförklara ett fenomen i en undersökning, vilket inte är vårt syfte. Vi anser också att dess klara riktlinjer och brist på fördjupning och flexibilitet gör den mindre passande än en kvalitativ metod i vårt fall. En kvantitativ ansats hade troligtvis inneburit att vi hade missat viktiga aspekter av problemet eftersom den är mindre flexibel.

²⁴ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* 2000, sid 38

²⁵ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, 1998, sid 31

2.2.4 Fallstudie

En fallstudie är en översättning av engelskans *case study*. Beteckningen ”Case” kommer från det latinska casus och understryker betydelsen av det enskilda fallet. Terminologin betonar därför att det rör sig om ett eller några få fall som görs till föremål för ingående studier. Antingen på grund av att det bara finns ett enda eller ett fåtal, eller på grund av att det bara är ett eller ett fåtal som är tillgängliga för forskaren.²⁶ De flesta empiriska studier av organisationer utförs som fallstudier.²⁷ Organisationen studeras i dess befintliga miljö, och flera faktorer undersöks samtidigt. Få observationsenheter och många variabler är just det som kännetecknar en fallstudie.²⁸

*”En fallstudie är alltså en undersökning av en specifik företeelse, till exempel ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp”.*²⁹

Fallstudier kan vara bra när man undersöker det specifika i en händelse och vill skapa djupare förståelse för en viss händelse eller för teoriutveckling. En fallstudie med en enhet och med många frågevariabler ger goda möjligheter till relevant data, men skapar svårighet att generalisera till en större population.³⁰

De flesta fallstudier görs med kvalitativ metod, eftersom de flesta fallundersökningar behandlar praktiska problem utifrån ett helhetsperspektiv. Det viktiga att titta på är processen inte resultatet, på kontext snarare än specifika variabler och på att upptäcka istället för att få fram absolut sanning.³¹

Yin säger att fallstudier som undersökningsmetod är att föredra när man vill ha svar på frågorna hur och varför, och när fokus ligger på ett nutida problem i en real-life kontext.³²

Genom att använda oss av en fallstudie kan vi ta reda på marknadsförarens roll i ett specifikt produktutvecklingsprojekt. Vi vill beskriva och förklara marknadsförarens roll och arbete i detta projekt för att se hur detta kan ha påverkat de olika delarna av processen. Detta leder oss in på hur vi har arbetat för att få reda på information i denna fallstudie.

²⁶ Ibid sid 95

²⁷ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, 1998, sid 128

²⁸ Ibid sid 129

²⁹ Merriam B. Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, 1988, sid 24

³⁰ Jacobsen Ingvar Dag, *Vad, hur och varför?* 2002 sid 103

³¹ Merriam B. Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994, sid 9

³² Yin K. Robert, *Case Study Research (Design and Methods)*, 1994, sid 1 ??

2.2.5 Intervjuer

Vi har gjort djupintervjuer för att få en djupare förståelse om problemet. Genom att göra individuella intervjuer hoppas vi få personliga svar och reflektioner kring problemet. Ett gruppsamtal påverkas av sociala roller, respondenterna vågar kanske inte säga vad de tycker.

Intervjuerna kommer att göras med personer som deltagit i flera produktutvecklingsprojekt och som har god insikt i hela processen, från idé till lansering. Genom att intervju både marknadsförare och personer med annan befattning som varit inblandad i produktutveckling hoppas vi få en nyanserad bild av marknadsförarens roll.

Vid våra intervjutillfällen har vi valt att använda oss av så kallade öppna intervjuer. Andersen beskriver den öppna intervjun som en kvalitativ intervju som ofta används för att få en djupare förståelse av en persons beteende.³³

2.2.6 Frågeguide

Den frågeguide vi använde oss av vid intervjuerna fungerade som stöd, och inte som en specifik mall. Frågorna användes som stolpar, och följdfrågor användes på ett flexibelt sätt för att skapa djupare förståelse. Frågeguiden bifogas i Appendix för att ge en överblick.

2.3 Kritik mot metodval

Ett problem med den information vi får från vår studie är att den blir specifik för just detta fall. Vårt syfte är dock inte att generalisera, utan att titta på det specifika projektet. För att skapa en ännu djupare förståelse för marknadsförarens roll i ett produktutvecklingsprojekt, och en valid generalisering, hade ett större antal liknande projekt behövt studeras. Då hade man kunnat tolka det materialet, grunda en hypotes och undersöka igen. Men på grund av tids- och resursmässiga skäl har vi inte haft den möjligheten. Detta har vi varit fullt medvetna om, och vårt syfte är därför inte heller att generalisera.

En annan faktor som inte går att förbise är undersökningseffekten. Att forskaren på något sätt påverkar forskningsresultatet kan man aldrig bli fri från. Det är svårt att genomföra en objektiv och neutral undersökning. De föreställningar man redan har inför intervjuerna kan påverka frågorna, hur de ställs och

³³ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, 1998, sid161

analyseras. Vi har försökt gå in i empirin med öppna sinnen för att skapa en neutral bild.

Kapitel 3

Teori

Detta kapitel är en grundläggande redogörelse för den övergripande teori vi valt att använda oss av i uppsatsen. Vi förklarar hur synen på produktutveckling förändrats och vilka implikationer detta fått för marknadsförare inom området produktutveckling. Vidare redogör vi för begreppet projekt och de tre måldimensionerna kostnad, tid och kvalitet som är intressanta i projektsammanhang.

3.1 Hur går produktutveckling till?

Den litteratur vi använt för att förstå hur produktutveckling går till kan delas in i två områden:

Projektlitteratur, som vanligtvis beskriver hur projekt bör organiseras för att projektmålen skall uppnås. I denna litteratur används ofta produktutvecklingsprojekt som exempel och delas in i olika steg eller faser. Projektet tycks ofta ha en tydlig början och ett tydligt slut.

Produktutvecklingslitteratur beskriver istället produktutveckling som en process indelad i olika faser som leder fram till att en produkt lanseras. Vilken aktivitet som inleder processen definieras på olika sätt av olika författare. En del startar processen med det övergripande strategiarbetet som företagsledningen är inblandad i, medan andra har idégenerering som första steg.

De olika perspektiven på produktutveckling har resulterat i en stor mängd litteratur på området. Dessutom tycks även många konsultföretag och universitet ha publicerat material. Oavsett om produktutveckling diskuteras som ett projekt eller som en process så är det huvudsakliga innehållet detsamma. *Idé - planering – genomförande – avslut* är de steg som återfinns i både produktutvecklings- och projektlitteratur även om rubriceringar, definitioner och antal steg i processen varierar från modell till modell.

Vi har tagit intryck av olika synsätt och författare för att få en nyanserad bild av marknadsförarens roll i produktutveckling. Nedan kommer vi att redogöra för två aspekter som är särskilt relevanta för vår problemformulering; den

förändrade synen på produktutveckling och det faktum att produktutveckling ofta bedrivs i projektform.

Kärnan i uppsatsen är att titta på marknadsförarens bidrag till resultatet i produktutvecklingsprojektet. Det som får oss att tro att marknadsföraren kan påverka detta resultat positivt är de tankar som vuxit fram i det nya synsättet på produktutveckling.

3.1.2 Ny syn på produktutveckling

För att ge en bakgrund till hur produktutvecklingsprocessen ser ut kommer vi i teoridelen börja med att förklara hur synen på produktutveckling har utvecklats. Vi redogör för det klassiska sekventiella arbetssättet, och för det nya synsättet som bygger på projektbaserat arbete. Efter detta går vi lite djupare in på de delar som ingår i en produktutvecklingsprocess idag. Detta hjälper att förstå synen på marknadsförarens roll i det specifika projektet vi tittat på i vår fallstudie. Kortfattat kan man säga att marknadsförarens roll i det klassiska synsättet baseras helt och hållet på de marknadsaktiviteter som görs i samband med lanseringen, alltså i slutet av produktutvecklingsprocessen. Idag förespråkas ett arbetssätt inom produktutveckling som är projektbaserat, och marknadsföraren får en aktiv roll redan från början. Idag ligger istället kundbehov som grund för produktutvecklingen i de flesta företag, och därför blir marknadsförarens jobb som marknadsanalytiker allt viktigare. De klassiska produktutvecklingsprocesserna bygger på teknik som grund för produkten istället för kundbehov. Att lansera produkter utan kundförankring idag tillåter inte marknadsklimatet. Därför förklaras här hur utvecklingen har sett ut för att skapa en förståelse för vikten av marknadsförarens jobb i dagens produktutveckling för att nå de uppsatta projektmålen. Genomgången av utvecklingen hjälper även till att skapa en förståelse för de modeller som beskrivs längre fram i teoridelen.

Produktutveckling har alltid setts som en process där man måste gå igenom ett antal steg, från idégenerering till kommersialisering av produkten. Trott förklarar produktutvecklingen som helheten av det arbete som görs i de olika delarna av processen:³⁴

”New product development concerns the management of disciplines involved in the development of new products”.

Detta synsätt har man även idag, men processen har utvecklats under framförallt de senaste 30 åren.³⁵ I takt med att kraven på företagen ökat, har kraven på en

³⁴ Trott Paul, *Innovation Management & New Product Development*, 1998, sid 112

³⁵ Ibid sid 124

effektiv produktutvecklingsprocess också ökat. Vi kommer här att redogöra för det klassiska synsättet på produktutvecklingsprocesser, och jämföra detta med de arbetssätt företag använder sig av idag. Extra tyngd kommer att läggas på marknadsförarens roll.

Det traditionella synsättet

Att produktutveckling är en process där man går från idé till försäljning av en färdig produkt är författarna inom ämneslitteraturen överens om. Man måste gå igenom dessa steg för att kunna lansera en lyckad produkt, med fokus på tid, kostnad och kvalitet. Processerna ser olika ut, men det gemensamma är att produktutveckling ses som en linjär process där varje steg i processen måste avslutas innan nästa steg kan påbörjas.³⁶ Det är inte de olika stegen i sig som är intressanta att beskriva i det här kapitlet, utan just arbetssättet.

Det klassiska arbetssättet är ett utvecklingsarbete där aktiviteterna är kopplade i en serie, så kallad "stafettstrategi" i en sekventiell fas.³⁷ Varje avdelning utför sitt arbete separat och varje avdelnings arbete ska avslutas innan projektet "skickas vidare" och nästa avdelning tar vid. Olika steg i processen sköts av olika avdelningar i företaget, beroende på vilken kompetens som behövs. Detta synsätt, där man utför utvecklingsarbetet sekventiellt med aktiviteterna kopplade i serie, kan liknas vid ett stafettlopp och har beskrivits på följande sätt:

*"Marknadsavdelningen eller utvecklingsavdelningen kom på en produktidé, lämnade över den till konstruktionsavdelningen som ritade och byggde en prototyp och lämnade över den till inköpsavdelningen, som tog in anbud på material, delar och tillverkningsutrustning från leverantörer, som i sin tur måste igenom flera turer innan de kunde ge anbud, tillverka och leverera."*³⁸

Departmental-stage models

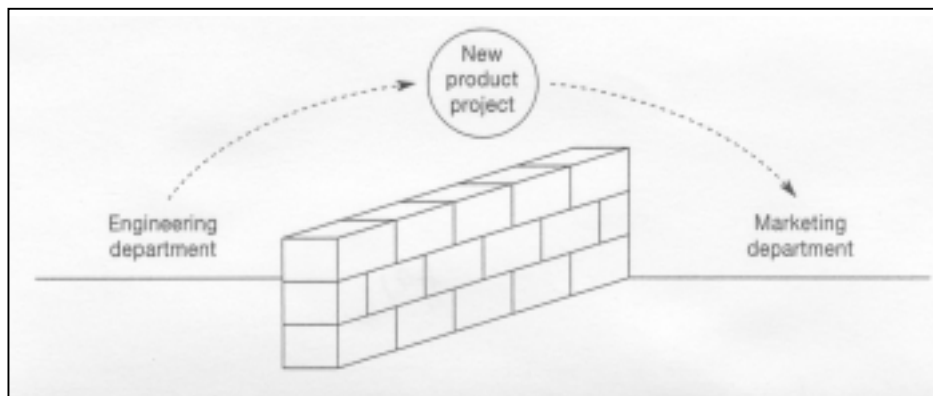
Departmental-stage modellerna representerar det tidiga synsättet och baseras ofta på en linjär modell där varje avdelning är ansvarig för särskilda uppgifter. Benämns också *over the wall*-modeller eftersom varje avdelning slutför sin uppgift och sedan kastar projektet över muren till nästa avdelning. Marknadsföraren är endast inblandad i den senare delen av processen, när man får en färdig produkt som skall lanseras.

³⁶ Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, *New Products Management*, 2000, sid 24

³⁷ Gustafsson Lennart, *Snabbast Vinner (Nya perspektiv på produktutveckling)*, 1991, sid 19

³⁸ Gustafsson Lennart, *Lyckad Lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 62

Denna traditionella syn på produktutveckling beskrivs också av Gustafsson som "produktutveckling över avdelningsmurarna".³⁹ Här beskrivs produktutvecklingen som en process där varje avdelning jobbar för sig utan samspel med andra avdelningar.



Figur 1: Produktutveckling över avdelningsmurarna⁴⁰

Kotler benämner den klassiska produktutvecklingsprocessen som en *sequential product development approach*. Strategin beskrivs liknande stafettstrategin där varje steg avklaras individuellt av aktuell avdelning innan projektet skickas vidare. Fördelarna med att använda denna strategi är att det är lätt att kontrollera projektet, något som kan vara svårt när det gäller komplexa och riskfyllda projekt.⁴¹

Urban/Hausers modell refererar många av dagens författare till. Den produktutvecklingsprocess de introducerade 1980 är en typisk stafettstrategi. Där föreslås en stegvis process innehållande stegen: *opportunity identification, design, testing, introduction* och *profit management*. Fördelarna med denna ordningsföljd anses vara att de huvudsakligen eliminerar risker och eventuella misslyckanden. Men de anser även att processen uppmuntrar kreativitet, och dessutom att den är tids- och kostnadssparande.⁴²

Denna traditionella utvecklingsprocess har kännetecknats av sin fokus på ett antal viktiga punkter.⁴³ Verksamheten har varit inriktad på nya uppfinningar och stora genombrott. R&D-avdelningarna har arbetat isolerat från övriga avdelningar, och har haft ganska fritt spelrum. Den ekonomiska fokusen har legat på att reducera kostnader och tidsaspekten har ignorerats.

³⁹ Ibid, sid 11

⁴⁰ Trott Paul, *Innovation Management & New Product Development*, 1998 sid

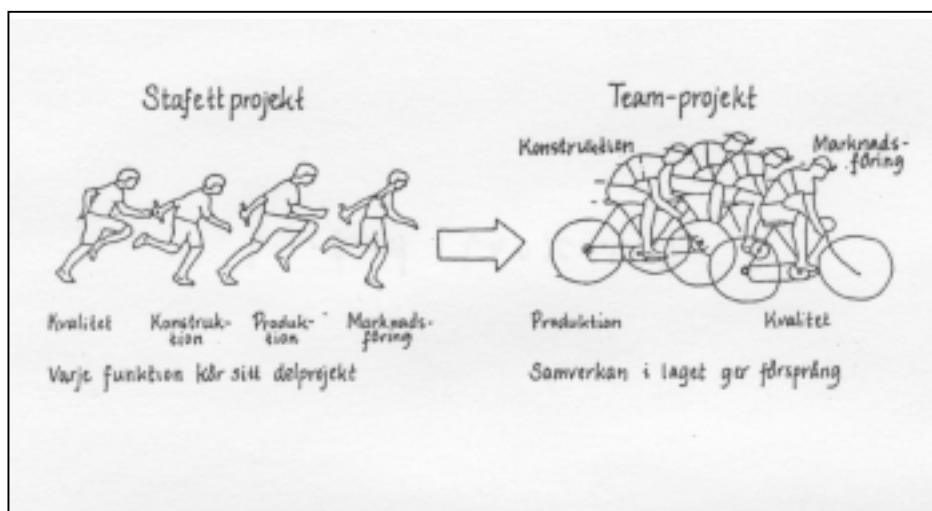
⁴¹ Kotler Philip & Armstrong Gary, *Principles of Marketing*, 1999

⁴² Hauser R. John & Urban L. Glen, *Design and Marketing of New Products*, 1980, sid 32

⁴³ Bruzelius H. Lars & Skärvad Per-Hugo, *Speed Management*, 1992, sid 70

Kritik mot det traditionella synsättet

Den traditionella produktutvecklingsprocessen har dock kritiserats för att inte möta de krav som ställs på företag idag. På dagens föränderliga och konkurrensutsatta marknader kommer en långsam produktutvecklingsprocess att resultera i produktmisslyckanden, förlorad försäljning och vinst, samt fallande marknadsposition.⁴⁴



Figur 2: Skillnaden mellan det klassiska och det nya synsättet på produktutveckling.⁴⁵

Kritikerna menar att en klassisk stafettstrategi orsakar onödiga låsningar och onödig byråkrati, och framför allt saknar fokus på tidsaspekten. Det som tidigare rättfärdigade en utpräglad sekventiell arbetsordning har inte visat sig kunna motsvara den nya tidens krav. Den sekventiella processen kan bli förödande långsam. En studie visar att en sex månaders försening av lanseringen av en ny produkt minskar intäkterna under dess livscykel med en tredjedel.⁴⁶

Den andra delen av kritiken baseras på den dåliga integrationen mellan de olika enheterna. Bristen på samarbete och relationer mellan avdelningarna försvårar processen. I stafettprojekt blir tvärkontakten med andra funktioner dålig och arbetsläget och resultaten är svåra att överblicka.⁴⁷

Processen försvåras genom det obefintliga samarbetet mellan avdelningarna. Istället ses dessa som "avdelningsmurar" som man måste komma över innan projektet kan fortsätta utvecklas. Detta arbetsätt avspeglar inte sällan företagets hierarkiska uppbyggnad. Beläggen blir allt fler som visar att koordinering,

⁴⁴ Kotler Philip & Armstrong Gary, *Principles of Marketing*, sid 623

⁴⁵ Gustafsson Lennart, *Snabbast Vinner (Nya perspektiv på produktutveckling)*, 1991, sid 62

⁴⁶ Ibid sid 623

⁴⁷ Gustafsson Lennart, *Snabbast Vinner (Nya perspektiv på produktutveckling)*, 1991, sid 20

integration och samarbete mellan funktionella enheter är en nödvändighet för att skapa en effektiv och konkurrenskraftig produktframtagning.⁴⁸

Framförallt marknadsförarens roll som här är strikt baserad på lanseringsaktiviteter anses som förlegad. Marknadsförarens inblandning från början skulle hjälpa till att överbrygga många av de problem som det traditionella synsättet kritiserar för. Det ser vi tydligare i avsnittet som behandlar marknadsförarens roll i det arbetssätt som förespråkas idag.

Det nya synsättet på produktutveckling

Istället för den klassiska sekventiella modellen, stafettstrategin, har flera olika nya modeller växt fram inom produktutveckling. Vi kommer här att lyfta fram de gemensamma huvudpunkterna som de olika modellerna fokuserar på, i anknytning till målen. Sammanfattningsvis kan man säga att produktutvecklingsmodeller idag fokuserar på snabbare projekt och integration mellan avdelningarna genom hela projektet.

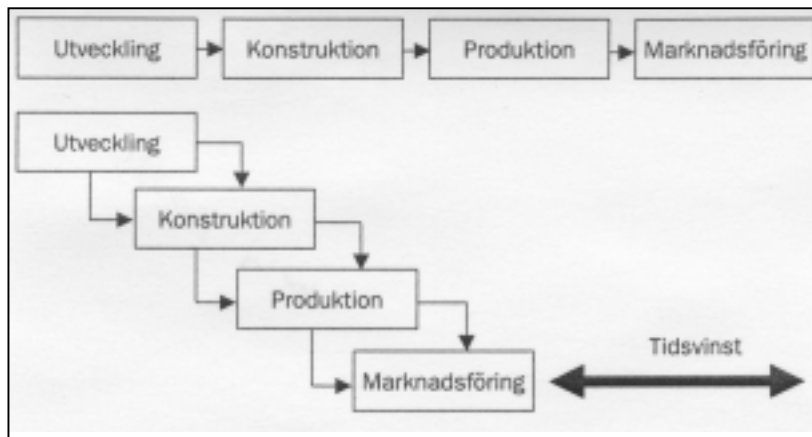
Det nya synsättet på produktutveckling bygger mycket på den kritik som lyftes fram mot den så kallade stafettstrategin. Där den fokuserade på nya uppfinningar och stora genombrott, så tittar man nu på små men ständiga förbättringar. Detta knyter an till tidsaspekten som idag får mycket mer fokus i processerna. Historiskt sett har alla företag organiserat utvecklingsarbetet på det konventionella sättet, d v s sekventiellt. Det ersätts i tidseffektiva företag av det nya synsättet. Det innebär att de olika processerna löper parallellt och delvis överlappar varandra, och på så sätt blir snabbare.⁴⁹ Ett högt utvecklingstempo och korta utvecklingscykler har många fördelar. För det första får man ner kostnaden, eftersom den största kostnadsdrivaren är tid. Intäkterna ökar eftersom produkten kan börja säljas tidigare. Kortare processer leder till att man kan utnyttja den senaste tekniken, och sälja till ett högre pris vid lanseringen. Den ekonomiska fokusen låg tidigare på att reducera kostnader, men nu förstår man vikten av tidsaspekten som drivande kostnadsfaktor.

*”Ett allt tydligare samband sågs mellan kortare genomloppstid och lägre kostnader. Integrerad produktutveckling blev ett nytt honnörsord!”*⁵⁰

⁴⁸ Ibid, sid 19

⁴⁹ Bruzelius H. Lars & Skärvad Per-Hugo, *Speed Management*, 1992, sid 81

⁵⁰ Dahlgren Göran & Szatek Aleksander, *Marknadsförnyelse*, 1998, sid 24



Figur 3: Tidsvinst vid parallellt arbetssätt.⁵¹

Den traditionella sekventiella arbetsordningen ersätts av team som arbetar tillsammans. Produktframtagningen sker i allt högre grad enligt integrerade modeller. Beläggen som visar att koordinering, integration och samarbete mellan funktionella enheter är en nödvändighet för att skapa en effektiv och konkurrenskraftig produktframtagning, blir allt fler. Genom att introducera flera personer med olika kompetens och bakgrund tidigt i processen, finns möjligheten att identifiera fler problem och möjligheter i ett tidigt stadi.⁵² Problemet kan annars vara att man går vidare med en idé som inte är genomförbar i slutändan, vilket kan vara mycket kostsamt för företaget.

Det integrerade teamprojektet utgår ifrån en helhetssyn där hela arbetet från kravspecifikation till lansering ses som ett samordnat projekt med flera delprojekt. Ibland kan projektet fortsätta under lång tid efter lanseringen i syfte att ständigt införa produktförbättringar. Den övergripande styrningen av projektet säkras genom linjechefernas medverkan i projektstyrelse eller styrgrupp. Projektledaren bör ha en stark organisatorisk förankring och ägna stor kraft åt kommunikation och samordning mellan delprojekten.⁵³ På så sätt kan man höja kvaliteten, den tredje av projektets målsättningar.

Activity-stage models

Dessa modeller liknar till viss del *departmental models*, men fokuserar på aktiviteter som utförs istället för avdelningar.⁵⁴ Därför kan de sägas visualisera det moderna synsättet bättre.

Ulrich och Eppinger beskriver aktiviteterna på ett strukturerat sätt, men betonar möjligheten att utföra dem parallellt för att öka effektiviteten. Aktiviteterna

⁵¹ Bruzelius H. Lars & Skärvad Per-Hugo, *Speed Management*, 1992, sid 81

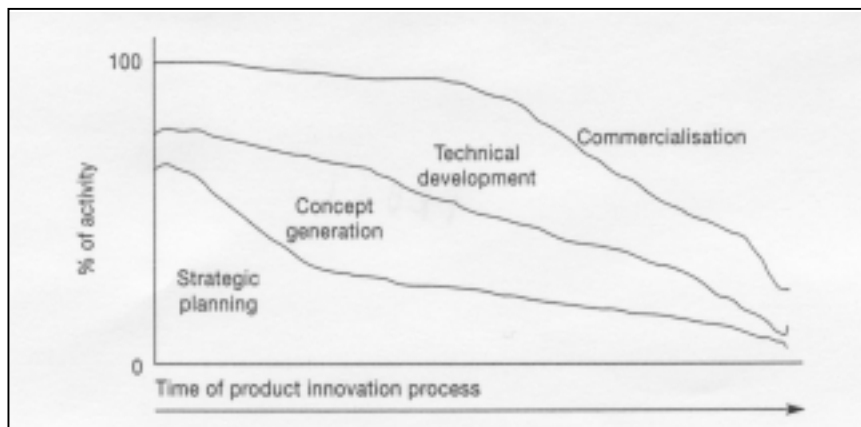
⁵² Beskow Cecilia, *Product Development in Change: Cross-functional Co-operation and PDM Implementations*, 1997, sid 4

⁵³ Gustafsson Lennart, *Lyckad Lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 51

⁵⁴ Trott Paul, *Innovation Management & New Product Development*, 1998, sid 128

benämns *concept development – system level design – detail design- testing and refinement – production ramp up*.⁵⁵

Gustafsson använder begreppet produktplanering för att beskriva processen fram till teknisk utveckling. Denna fas inkluderar: *Identifiering av områden för produktförnyelse och avveckling av gamla produkter – sökning och prioritering av produktidéer – konceptutveckling – värdering och val av projekt*. Den senare delen av processen benämns *produktutveckling och lansering*.⁵⁶



Figur 4: Activity-stage-model.⁵⁷

Crawford har utarbetat en något annorlunda modell som betonar att aktiviteterna utförs simultant och inte efter varandra, genom ett tvärfunktionell angreppssätt. Figur 4 visar en *activity stage model* där aktiviteterna utförs samtidigt, fast med varierande intensitet.

Concurrent engineering och *simultaneous engineering* är begrepp som växt fram ur dessa tankegångar. Poängen är att man fokuserar på produkten som helhet istället för individuella steg i processen och involverar samtliga funktioner i projektet redan från start. Här är just projektformen en nödvändighet för att lyckas.

Ytterligare två kategorier modeller kan relateras till vår problemformulering:

Cross-functional models (teams)

Ett vanligt problem i produktutvecklingssammanhang är relaterat till den kommunikation som sker mellan olika avdelningar. Särskilt mycket tycks vara skrivet om samspelet mellan marknadsförare och R&D-avdelningar. I *cross-functional* modellerna poängteras att problemen kan lösas genom att ha ett

⁵⁵ Beskow, Cecilia *Product Development in change*, sid 16

⁵⁶ Gustafsson Lennart, *Lyckad Lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 18

⁵⁷ Trott Paul, *Innovation Management & New Product Development*, 1998, sid 129

dedikerat produktutvecklings team bestående av folk från olika avdelningar. Detta kan kräva en fundamental förändring av en organisations struktur.⁵⁸

Decision-stage models

Dessa modeller förklarar produktutveckling processen som en serie beslut som måste tas för att projektet skall fortlöpa. Efter varje steg kontrolleras att vissa kriterier uppfyllts innan arbetet fortsätter. Coopers *stage gate model* återkommer ständigt i litteraturen som exempel på detta synsätt.

Ingen modell framstår som generellt antagen, istället har de flesta kända författare egna modeller. Detta hänger säkerligen samman med att forskningen kring produktutveckling är relativt sent utvecklad samt att synen på produktutveckling har förändrats med tiden, som vi diskuterat tidigare. Olika tankegångar kan identifieras från olika tidsperioder, vilket också resulterat i olika utseende på produktutvecklingsmodeller. Dessutom vet vi att produktutvecklingens karaktär kan variera från bransch till bransch.

Trots att de olika modellerna är så olika så kan en gemensam struktur identifieras. De inledande stegen i produktutvecklingsprocessen definieras vanligtvis som idégenerering, idéscreening, konceptutveckling, och koncepttest. Dessa steg representerar arbetet med att forma och utveckla en idé fram till att den antar fysisk form. Vanligtvis ökar kostnaderna för utvecklingen markant efter denna punkt. De följande stegen innebär att konceptet byggs på allt eftersom inblandade funktioner tillför information om hur produkten kan tillverkas, vilka material som kan användas, olika designalternativ samt marknadspotentialen i olika avseenden. Brytpunkten mellan koncept och teknisk utvecklingen framstår alltså som den allra viktigaste i produktutvecklings processen, åtminstone ur kostnadssynpunkt.

Avslutningsvis bör följande faktum förtydligas: Skillnaden mellan marknadsförarens roll i traditionell produktutveckling jämfört med modern är alltså att marknadsföraren enligt det senare synsättet skall vara mer inblandad i de tidiga faserna av arbetet.

⁵⁸ Trott Paul, *Innovation Management & New Product Development*, 1998 sid 129

3.1.3 Produktutveckling i projektform

Definition av projekt

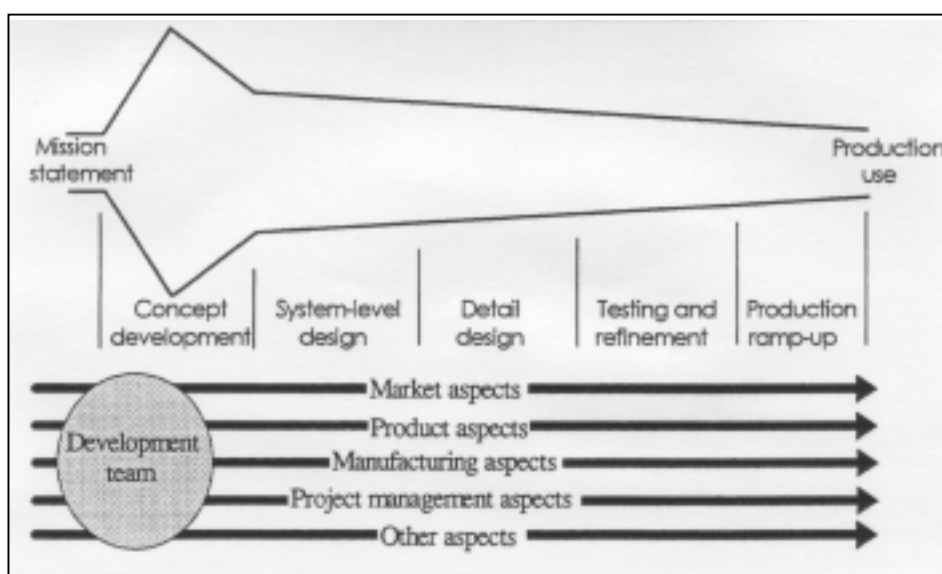
Projekt ligger uppenbarligen i tiden, det har blivit ett modeord. Det finns en tendens att kalla allt möjligt som skall genomföras för projekt.⁵⁹

Olika definitioner på projekt förekommer i litteraturen. Den idag allmänt vedertagna definitionen av projekt torde dock vara att de är målorienterade, kräver samordning av olika aktiviteter, har en början och ett slut, samt är unika.⁶⁰

Den egenskap som primärt skiljer projekt från annan verksamhet är projektets avgränsning i tiden. En projektorganisation är en tillfällig organisation som skapas för att genomföra ett projekt. Den skiljer sig från traditionella organisationsformer genom att den medvetet byggs upp för att lösa en specifik uppgift.

Produktutvecklingsprojekt

Den moderna synen på produktutveckling, med betoning på parallella aktiviteter, innebär att olika funktioner skall samarbeta under *hela* processen. Marknadsförare skall vara engagerad från start till mål. Att projekt och team är ett utmärkt sätt att organisera denna typ av tvärfunktionellt arbete betonas både i projektlitteraturen och i produktutvecklingslitteraturen.



Figur 5: Projektbaserad produktutveckling. Olika funktioner är inblandade genom hela projektet.⁶¹

⁵⁹ Löw Monica, *Att leda och arbeta i projekt*, 1999, sid 13

⁶⁰ Engwall Mats, *Jakten på det effektiva projektet*, 1999, sid 44

⁶¹ Beskow Cecilia, *Product Development in Change: Cross-functional Co-operation and PDM Implementations*, 1997, sid 34

Gustafsson anger projektarbete som ett viktigt område för att lyckas med snabb och säker produktutveckling. Avsikten att driva hela produktutvecklingsprocessen i projektform är att i projektet samla alla som har med den nya produkten att göra, så att allt kan samplaneras och följas upp på ett effektivt sätt.⁶²

Fördelarna med att ta ett totalgrepp på hela processen från idé till lansering påstås vara flera:⁶³

- Lättare att identifiera vad som måste göras exempelvis vid ett produktgenerationsskifte.
- Lättare att planera och integrera olika instansers medverkan.
- Lättare att specificera och förbereda produktion och lansering utan risk för långdragna ”stafettpinneväxlingar” mellan olika funktioner i företaget.

Projektlivscykeln

Litteraturen betonar vikten av systematisk planering och strukturering av arbetet. För att projektmålen skall uppnås måste rätt aktiviteter utföras i rätt ordning.⁶⁴

Projektlivscykeln beskriver de olika stadier som ett projekt går igenom på ett kronologiskt och sekventiellt sätt. Arbetet i de olika faserna fokuserar på olika problem.⁶⁵ Olika projektlivscyklar förekommer i litteraturen. En av de vanligare och mest generella beskrivningarna har fyra faser; målformulering/förstudie, planering, genomförande och avslutning.⁶⁶ Följande beskrivning av dessa faser hämtas i huvudsak från Kerzner och Lööv:

- Målformulering/förstudie
Syftet här är att identifiera och definiera problemet samt att definiera potentiella lösningar. Olika idéer måste göras bedömningsbara så att företaget kan avgöra vilka projekt som bör genomföras. Målen specificeras med avseende på tid, kostnad, kvalitet och en preliminär projektplan kan skapas.
- Planering
Det är först här som uppgiften officiellt definieras som ett projekt. Projektgruppen sätts ihop, detaljerad tids- och resursplanering görs. Detta är en viktig fas, som kan mildra

⁶² Gustafsson Lennart, *Lyckad Lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 51

⁶³ Ibid, sid 51

⁶⁴ Engwall Mats, *Jakten på det effektiva projektet*, 1999, sid 50

⁶⁵ Ibid, sid 50

⁶⁶ Ibid, sid 50

framtida problem och svårigheter. Bra planering underlättar projektets genomförande.

- Genomförande

I denna fas utförs den uppgift som fastställts tidigare. Hur detta går till beror naturligtvis på vilken typ av projekt som skall genomföras.

- Avslutning

I litteraturen beskrivs projekts avslutning som tydlig. När uppgiften är genomförd lämnas till exempel en slutrapport in och uppföljning görs därefter för att utvärdera projektet.

Att dela in projekt i livscyklifaser underlättar planerandet av projektet. Många företag använder till exempel checklistor för de olika aktiviteter som skall utföras i varje fas. Efter varje fas bedöms huruvida prestationen är tillräckligt bra innan arbetet kan fortsätta in i nästa fas.⁶⁷

Särskilt intressant ur vår synvinkel är projektlivcykelns likheter med de produktutvecklingsmodeller som förekommer i litteraturen. Beskrivningarna tycks vara olika sidor av samma mynt. Att dela in produktutveckling i olika steg och göra noggranna avstämningar efter varje steg innan arbetet går vidare är ju till exempel huvudtanken i de så kallade *decision stage* modellerna.

Om vi använder Kotlers nio steg i produktutveckling kan vi se likheterna med projektlivscykeln. *New product strategy, idea generation, idea screening, concept development and testing, marketing strategy, business analysis, product development, test marketing* och *commercialization* har tydliga likheter med målformulering/förstudie, planering, genomförande och avslutning.

Genom att utgå från både projektlivscykeln och olika produktutvecklingsmodeller så hoppas vi få ett nyanserat perspektiv på hur produktutveckling går till i fallföretaget.

⁶⁷ Kerzner Harold, *Project Management (A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling)*, 1992, sid 594

3.2 Marknadsförarens roll i produktutvecklingsprojekt

Med utgångspunkt från det resonemang som förs kring det moderna synsättet så kan vi på goda grunder anta att marknadsförare fått en ny roll i produktutvecklingsprojekt jämfört med tidigare. Från att i huvudsak varit ansvarig för vissa specifika steg i processen, till exempel lansering av en färdig produkt så förväntas nu marknadsföraren vara delaktig i hela processen, i nära samarbete med andra specialister.

Forskning visar på ett positivt samband mellan marknadsorientering och produktutvecklingsframgång.⁶⁸ Ett företags verksamhet måste styras mot behoven på valda marknader och prioriterade kundgrupper. En framsynt produktplanering blir i hög grad präglad av marknadsbehoven och omfattar en mängd aktiviteter för översyn och förnyelse av företagets produktprogram.⁶⁹

Brown och Eisenhardt sammanfattar produktutvecklingslitteraturen och delar in den i tre riktningar: produktutveckling som rationell plan, som kommunikationsnät och som disciplinerad problemlösning. En av hörnstenarna i den första riktningen är att marknadsfrågor bör prioriteras före tekniska frågor. Myers och Marquis studier av framgångsrika produkter i olika branscher visade att *market pull* (identifiera marknads behov) var en viktigare faktor bakom framgång än *technology push*.⁷⁰

Crawford anser att marknadsföraren inte skall fungera som en informationssamlare som distribuerar den information som anses viktig till övriga i produktutvecklingsteamet. Snarare måste hela teamet vara fokuserat på marknaden och dess behov, vilket innebär att marknadsföraren agerar koordinator och länkar informationen från olika källor till de personer i produktutvecklingsteamet som kan tänkas ha nytta utav den.

Särskilt i marknadsföringslitteratur som behandlar produktutveckling betonas, inte oväntat, marknadsförarens betydelse. Som vi nämnde tidigare finns dock en del litteratur som ifrågasätter huruvida marknadsförare verkligen har så stor betydelse i produktutvecklingsprojekt. Den litteratur som är skriven med teknologisk synvinkel på produktutveckling är inte alls lika entydigt positiv till marknadsföringens bidrag. Istället fokuserar författarna till exempel på att skapa

⁶⁸ Kahn B. Kenneth, Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance, *The Journal of Product Innovation Management* 18 (2001) sid 314

⁶⁹ Gustafsson Lennart, *Lyckad Lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 18

⁷⁰ Brown L. Shona, Eisenhardt M. Kathleen, Product Development: past research, present findings, and future directions, *Academy of Management Review* 1995 vol 20, No 2, sid 348

kreativt klimat för ”uppfinnare” och att företag skall ta tillvara på den kompetens som finns hos ingenjörer.

Workman menar att marknadsförare har begränsat inflytande i högteknologiska företag som domineras av entreprenöranda och teknisk personal. Anledningen är att högteknologisk produktutveckling skiljer sig från utveckling av enklare konsumentprodukter i många avseenden. Det kan till exempel vara svårt att göra marknadsundersökningar när det gäller banbrytande innovationer eftersom respondenterna saknar referensramar.⁷¹

Inwood resonerar på följande sätt: ”*Om vi accepterar att marknadsorientering är nödvändigt och att marknadsförarna har bäst kontakt med marknaden och kunderna, kan vi inte bara acceptera deras åsikt?*” Svaret, enligt Inwood är nej, ”*eftersom de bästa produkterna skapas av en kreativ kompromiss mellan vad marknaden efterfrågar och vad företaget kan erbjuda*”⁷²

Robert G Cooper är en av de mest citerade författarna inom produktutveckling. Han har bland annat studerat ett stort antal lanseringar av produkter inom olika företag för att ta reda på vad som skiljer vinnarna från förlorarna. Den kanske tydligaste slutsatsen Cooper drar i dessa artiklar är att en stark marknadsorientering, marknadsdriven och kundfokuserad produktutveckling, är viktigt för att en ny produkt skall kunna utvecklas snabbt och bli framgångsrik. Grundlig förståelse av kundernas behov, konkurrenssituationen och marknadens karaktär är viktiga komponenter i lyckad produktutveckling.⁷³ I framgångsrika produktutvecklingsprojekt spenderades 2,2 gånger mer pengar på att söka kundinput och feedback, marknadsanalyser, konsument tester, etc. än i misslyckade projekt.⁷⁴

Marknadsorientering och dedicerad till marknadsaktiviteter, från idé till lansering, är av central betydelse för att lyckas med produktutveckling, enligt Cooper. Denna slutsats stöds i stort sett av alla studier som studerat vilka faktorer som ligger bakom lyckad produktutveckling.⁷⁵ Med marknadsföringsaktiviteter menas alltså inte bara lanseringen.

⁷¹ Workman, John P JR, Marketings limited role in new product development in one computer systems firm, Journal of Marketing Research Nov 1993, sid 405

⁷² Inwood David and Hammond Jean, *Product Development (An Integrated Approach)*, 1993, sid 47

⁷³ Cooper G. Robert, Debunking the myths of new product development, *Research Technology Management*, Jul/Aug 1994

⁷⁴ Cooper G. Robert, New Products: The factors that drive success, *International Marketing Review* 1994 vol 11 No 1

⁷⁵ Ibid, sid 66

Följande aktiviteter i produktutvecklingsprocessen betecknas som nyckelfaktorer för att lyckas;⁷⁶

- Att utföra en preliminär marknadsanalys redan tidigt i processen.
- Göra noggrann/detaljerad marknadsanalys innan den tekniska utvecklingen initieras. Till exempel intervjuer med potentiella kunder för att ta reda på behov, preferenser och köpbeteende.
- Väl utförd marknadstest för att testa produkten, produktionen, marknadsföring och acceptans på marknaden.
- Väl planerad och utförd lansering, med väl avvägd resursallokering.
- Konsumenttest som hjälper företaget att definiera vilka attribut kunderna värderar och efterfrågar.

En intressant aspekt i studien är att i de produktutvecklingsprojekt där ovanstående aktiviteter utfördes noggrant uppnåddes de tidsrelaterade målen bättre. Att lägga ner lite mer tid och utföra marknadsaktiviteterna noggrant leder alltså inte till att projektet tar längre tid, tvärtom kan utvecklingstiden kortas.⁷⁷

Coopers studier visar dock att marknadsorientering ofta saknas och att en obalans mellan marknadsaktiviteter och teknologiska aktiviteter är vanligt i produktutvecklingsprojekt. Till exempel så var i genomsnitt endast 16 % av de utförda aktiviteterna i projekten kopplade till marknadsföring. Räknades inte lanseringen med så blev siffran endast 8 %.

3.2.1 När kan marknadsföraren vara inblandad?

Tidigare forskning visar att interaktionen mellan olika funktioner varierar under produktutvecklingsprocessens gång. Marknadsförarnas inflytande över beslut är därmed varierande i olika steg.⁷⁸ När utvecklingsfasen närmar sig slutet och produkten skall lanseras så får marknadsförarna vanligtvis allt mer att säga till om.⁷⁹

Numera är författare på området överens om att marknadsförarna bör vara inblandade redan från början av processen. Marknadsföraren kan ha en mycket viktig roll, bland annat genom att bidra med kunskap om hur produkten är

⁷⁶ Cooper G. Robert, Debunking the myths of new product development, *Research Technology Management*, Jul/Aug 1994

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Atuahene-Gima Kwaku & Li Haiyang, Marketing's influence tactics in new product development: a study of high technology firms in china, *J Prod Innov Manag* 2000, 17, sid 456

⁷⁹ Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, *New Products Management*, 2000 sid 312

kompatibel med företagets marknadsföringsresurser och marknads behov.⁸⁰
För att lyckas måste marknadsorienteringen närvara genom hela projektet.⁸¹

Empiriska studier har konsekvent visat att marknadsförarnas informationsutbyte och relation till andra funktioner i de tidiga stegen av produktutveckling signifikant påverkar projektets resultat.⁸²

De första stegen är avgörande för projektet

Vikten av de tidiga faserna i produktutveckling uttrycks ofta i litteraturen. Cooper deklarerar till exempel att nya produkters framgång eller misslyckande avgörs redan i de första stegen av produktutvecklingen. Det arbete som bör göras i förstudien, innan den tekniska utvecklingen tar fart är de aktiviteter som skiljer vinnarna från förlorarna. Anledningen är att dessa aktiviteter kvalificerar och definierar projektet och därmed hjälper företaget att fokusera resurser på rätt projekt. Dessutom kan utvecklingstiden kortas avsevärt. En stor källa till tidsförluster beror på att projekt är dåligt specificerade när utvecklingsfasen startar. Diffusa mål, dålig definition och förståelse av målgruppen och luddiga specifikationer av vilka egenskaper som önskas, gör att vissa steg i processen måste göras om.⁸³ Dessa påståenden känns igen ifrån projektlitteraturen, där förstudie- och planeringsfasen anses viktiga för att projektet skall lyckas.

Representanter från marknadsavdelningen bör ha tillgång till information om kundpreferenser och konkurrenters erbjudanden som är relevant för att kunna lösa problem i den tidiga delen av produktutvecklingen.⁸⁴ Marknadsföraren kan bidra med noggrann marknadsanalys, och arbeta fram en precisering och beskrivning av målgruppen samt en strategi för hur produkten skall positioneras.⁸⁵

Coopers empiriska studier visar dock att företagen slarvar med dessa viktiga, inledande steg. Många idéer går direkt till utveckling, utan utvärdering. I framgångsrika produktutvecklingsprojekt spenderades 2,1 ggr mer pengar och 1,7 ggr mer tid på dessa inledande aktiviteter än i misslyckade projekt.⁸⁶

⁸⁰ Atuahene-Gima Kwaku & Li Haiyang, Marketing's influence tactics in new product development: a study of high technology firms in china, *J Prod Innov Manag* 2000, 17, 451

⁸¹ Cooper G. Robert, New Products: The factors that drive success, *International Marketing Review* 1994 vol 11 No 1

⁸² Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, *New Products Management*, 2000, sid 313

⁸³ Cooper G. Robert, New Products: the factors that drive success, *International Marketing Review* 1994 vol 11 No 1

⁸⁴ Olson Eric M, Walker Orville C, Ruekert Robert W, Bonner Joseph M, Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance, *Product Innovation Management* 18 (2001)

⁸⁵ Cooper G. Robert, Debunking the myths of new product development, *Research Technology Management*, Jul/Aug 1994

⁸⁶ Cooper G. Robert, New Products: the factors that drive success, *International Marketing Review* 1994 vol 11 No 1

3.2.2 Hur kan marknadsföraren vara inblandad?

Ett antal verktyg som utvecklats inom marknadsföringsvetenskapen kan vara användbara i produktutvecklingsprocessen för att bidra till att projektets mål uppnås.⁸⁷ Syftet med detta avsnitt är att redogöra för några av dessa verktyg, utifrån den litteratur vi tagit del av.

Dahlgren och Szatek behandlar produktutveckling ur ett marknadsföringsperspektiv och tar upp ett antal exempel på verktyg som kan användas i respektive fas. Dessa verktyg ligger i huvudsak inom marknadsföringens område, vilket är särskilt intressanta för denna uppsats. Vi utgår från projektlivscykeln, som vi beskrev den i avsnitt 3.1.3 och tyngdpunkten ligger på de tidiga faserna eftersom de är mest intressanta. Dels för att både produktutvecklings- och projektlitteraturen betonar att dessa faser är oerhört viktiga, dels för att det är här som den nya synen på produktutveckling skiljer sig mest från den traditionella med avseende på marknadsförarens roll.

Målformulering/förstudie

Att systematiskt finna produkter eller attraktiva marknader, där man har störst möjligheter att lyckas är en nyckelfaktor i produktutveckling.⁸⁸ Vad som kännetecknar en attraktiv marknad behöver vi inte fördjupa oss i, men självklart är detta en aktivitet som ligger inom en marknadsförarens kompetensområde. Till exempel kan ett index användas för att utvärdera olika marknader eller segment utifrån bestämda kriterier.⁸⁹

Scenarioanalys, konkurrentanalys, benchmarking, argumentanalys, segmenterings- och positioneringsanalys, analys av externa miljöförutsättningar, PDS (Problem Detection Studies), efterfrågeanalys och gap-analys kan vara användbara verktyg.

I denna fas av produktutvecklingsprocessen är kreativitet viktigt, vilket ofta anses rimma illa med systematik och ”byråkrati”. Balansgång mellan systematik och kreativitet behandlas av många författare och är intressant område i sig. Vi nöjer oss dock med konstaterandet att samtliga författare är tämligen överens om att viss systematik krävs för att kunna ta tillvara på alla goda och kreativa idéer.⁹⁰

Företag måste lägga mer resurser på marknadsorienterade aktiviteter i denna fas, som till exempel fokusgrupper med konsumenter, marknadsundersökningar

⁸⁷ Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, *New Products Management*, 2000, sid 15

⁸⁸ Dahlgren Göran & Szatek Aleksander, *Marknadsförnyelse*, 1998, sid 57

⁸⁹ Cooper G. Robert, Debunking the myths of new product development, *Research Technology Management*, Jul/Aug 1994

⁹⁰ Dahlgren Göran & Szatek Aleksander, *Marknadsförnyelse*, 1998, sid 108

för att uppmärksamma kundernas behov och utnyttja säljarna för att ta tillvara idéer från kunder.⁹¹ Brainstorming, attributlistning, mindmapping, morfologisk analys och conjointanalys kan också användas i detta skede.

Utvärdering

Naturligtvis finns inte möjlighet att satsa resurser på alla idéer som arbetats fram i inledningen av produktutvecklingsprocessen. Affärsutveckling är kostsam. Företagen har inte råd att satsa på förlorare, alla vill naturligtvis lansera säkra vinnare.⁹²

Denna utvärdering omfattar naturligtvis flera steg i produktutvecklingsprocessen. Efter varje fas kan en utvärdering göras för att verifiera att projektet är på rätt spår. Olika utvärderingsverktyg kan användas i olika faser och beroende på vilken typ av produkt som utvecklas. När produkten är färdigutvecklad kan till exempel marknadstester och testlanseringar göras.

Kravspecifikation

I en kravspecifikation definieras och specificeras den produkt som skall utvecklas. Alltför ofta görs marknadsundersökningar för sent, om det görs överhuvudtaget, efter att produkten specificerats för att verifiera att marknaden kommer att acceptera den. Om resultatet av analysen är negativ, ignoreras det i många fall och projektet fortgår i alla fall. Slutsatsen är uppenbar: Marknadsundersökningar måste bidra i tidiga faser och inte bara fungera som efterkontroll. Utredningar av konsumenternas behov, preferenser och att identifiera konkurrenters positioner, styrkor och svagheter bidrar med insikter som kan guida arbetet.⁹³

Cooper benämner detta dokument ”protokoll” och menar att det skall etableras innan utvecklingen startar, alltså redan i målformuleringen/förstudien. Protokollet skall tydligt specificera; (1) vilken målgruppen är (2) beskrivning av konceptet och de relativa fördelar som skall levereras (3) positionerings strategi (4) definiering av vilka produktattribut som måste prioriteras.⁹⁴

Flera andra författare är inne på samma spår. Selin betonar att en kravspecifikation måste utarbetas i intimt samarbete mellan marknadsförare, tekniker och ansvariga för produktionen. Detta måste göras innan den dyra, tekniska utvecklingen startar.⁹⁵

⁹¹ ⁹¹ Cooper G. Robert, *New Products: the factors that drive success*, *International Marketing Review* 1994 vol 11 No 1

⁹² Dahlgren Göran & Szatek Aleksander, *Marknadsförnyelse*, 1998, sid 126

⁹³ Cooper G. Robert, *New Products: The factors that drive success*, *International Marketing Review* 1994 vol 11 No 1

⁹⁴ *Ibid*

⁹⁵ Selin Gunnar, *Att hantera projekt vid produktutveckling*, 1990, sid 25

Även om den nya produktidén är ett teknologiskt genombrott och härstammar från ingenjör- eller forskning och utvecklingsavdelningen så kan marknadsförarna bidra med viktig information innan produkten skall utvecklas.

⁹⁶

Genomförande

Vilka verktyg marknadsföraren använder i genomförandefasen beror naturligtvis på produktutvecklingsprojektets karaktär. Ett vanligt påpekande i litteraturen är att kunderna bör utnyttjas genom hela processen och inte bara vid idégenereringen eller i anslutning till lanseringen. Att snabbt producera konceptbeskrivningar, prototyper eller modeller av produkten för att visa kunderna och få feedback kan stödja utvärderingen.⁹⁷

Avslutning

Lanseringen är i regel den mest kostsamma delen vid utveckling av nya produkter och måste planeras med omsorg⁹⁸ Vad som skall ingå i lanseringen förutom kärnprodukten, vilka köpare som lanseringen skall rikta sig till i inledningsstadiet, vart försäljningen skall inledas och hur kommunikationen med marknaden skall utformas är viktiga aspekter.⁹⁹

⁹⁶ Cooper G. Robert, *New Products: The factors that drive success*,

International Marketing Review 1994 vol 11 No

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Gustafsson Lennart, *Lyckad Lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter*, 1998, sid 85

⁹⁹ Ibid sid 86

3.3 Projekt mål

Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka hur marknadsförare bidrar till att projekt mål uppnås så är det nödvändigt att sammanfattningsvis redogöra för begreppet projekt mål.

Projektarbete skiljer sig från normalt linjärbete genom att det är målinriktat mot att åstadkomma ett definierat resultat inom en begränsad tidsrymd. Projektet skall ha klart definierade mål som är förankrade hos medarbetarna i projektet.¹⁰⁰ Att sätta realistiska mål är viktigt för att produktutvecklingsprojekt skall lyckas.¹⁰¹

För ett traditionellt företag anförs ofta storlek, ålder eller marknadsandelar som mått på framgång, men i en projektorganisation fungerar inte dessa kriterier. Projektorganisationens framgång är direkt relaterad till den uppgift den är satt att utföra.¹⁰²

Begreppet mål är dock både diffust och tvetydigt. Ibland används det med avseende på ett bestämt siffervärde som skall uppnås, ibland åsyftas en kvalitativ bestämning av hur verksamheten bör utvecklas. Mål kan vara officiella, uttalade i en affärsidé, men det egentliga målet kan också vara något annat än det som framhålls officiellt.¹⁰³

När projektet är avslutat kan dess framgång mätas gentemot de uppställda målen.¹⁰⁴

Ett kännetecken för produktutveckling är att det finns ett antal mål, i konflikt med varandra som förväntas uppnås. Projektet måste ”producera” rätt kvalitet på produkten, i rätt tid och till rätt kostnad. Dessa mål tenderar att hamna i konflikt med varandra, även om synergieffekter också kan uppnås i vissa fall.

¹⁰⁵

3.3.1 Kvalitet, tid och kostnad

Produkten skall uppfylla en viss funktion. Den skall fungera så att den uppfyller de krav kunderna ställer på den. Produkten skall vara klar i rätt tid, d v s den tid som ger den optimala marknadsintroduktionen. Tidsmålet bör därför sättas av marknadsavdelningen efter analyser av konjunkturutveckling, konkurrenters agerande osv. Produkten skall ge ett visst ekonomisk resultat. Eftersom

¹⁰⁰ Selin Gunnar, *Att hantera projekt vid produktutveckling*, 1990, sid 25

¹⁰¹ Trott Paul, *Innovation Management & New Product Development*, 1998, sid 157

¹⁰² Engwall Mats, *Jakten på det effektiva projektet*, 1999, sid 63

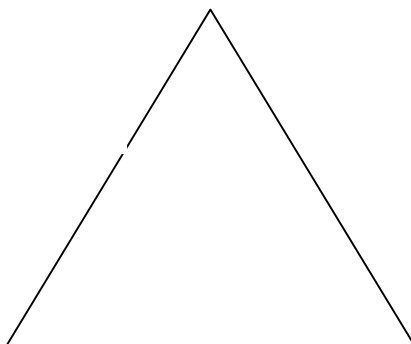
¹⁰³ Ibid 134

¹⁰⁴ Shtub A, Bard J F & Globerson S, *Project Management* (Engineering, Technology, and Implementation) 1994

¹⁰⁵ Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, *New Products Management*, 2000, sid 14

intäkterna kommer först när produkten börjar säljas så är resultatmål inte särskilt användbara i projekt. Istället används kostnads mål, dels som kostnad för att utveckla produkten och dels som kostnad för att tillverka och sälja produkten.¹⁰⁶

I litteraturen visualiseras ofta de tre dimensionerna med hjälp av en liksidig triangel uppspänd mellan funktion, tid och kostnad.



Figur 6: Projekt mål i tre dimensioner; tid, kostnad, kvalitet.

Engwall benämner de tre dimensionerna som yttre effektivitet. Dessa utgör de formella måtten på hur väl en projektorganisation klarar att uppnå de uppställda målen. Denna yttre effektivitet kan tidigast bedömas vid projektets slut.¹⁰⁷

Olika projektuppgifter kan ha olika tyngdpunkt, beroende på projektets karaktär. Vid byggande av ett kärnkraftsverk är funktionen naturligtvis viktigast, medan tidsaspekten troligtvis prioriteras när ett utannonserat evenemang skall genomföras. Detta innebär att varje projekts målformulering med nödvändighet är en kompromiss mellan de tre variablerna. Vilken aspekt som betonas kan också ändras under ett projekts genomförande.¹⁰⁸

Ofta måste de ursprungliga målen revideras med hänsyn till händelseutvecklingen i projektet och dess omgivning. Vid formulering och revidering av mål är det viktigt att ha klart för sig att de tre målparametrarna funktion, tid, kostnad alltid är inbördes beroende av varandra. Man kan inte göra förändringar i funktion/kravspecifikationen utan att tids- och kostnads mål påverkas.

¹⁰⁶ Selin Gunnar, *Att hantera projekt vid produktutveckling*, 1990, sid 26

¹⁰⁷ Engwall Mats, *Jakten på det effektiva projektet*, 1999, sid 175

¹⁰⁸ *Ibid* sid 46-47

Engwall hänvisar till en studie av 91 produktutvecklingsprojekt, som gjordes 1990, där genomförda projekt jämförs med de uppsatta målen. Tydligt så har det genomsnittliga projekten i studien tagit 60% längre tid och blivit 80% dyrare än vad som ursprungligen var planerat.

Ofta prioriteras funktionsmålet i början av projektet, men efterhand blir kostnads- och tidsmålen viktigare.¹⁰⁹

Allt fler företag börjar med att formulera tidsmål för utvecklingsarbetet. Resurserna anpassas därefter så att tidsmålen kan uppnås. Tanken är att man utgår från den tid som konkurrensen ger utrymme för och planerar sedan projektet utifrån detta.¹¹⁰

Baserat på väldefinierade mål är det möjligt att välja den organisationsstruktur, tilldela de resurser och sätta samman de personer som kan möjliggöra att dessa mål uppnås.¹¹¹

Marknadsförare kan bidra till alla tre dimensioner av målsättningen genom att utföra olika aktiviteter, till exempel marknadsanalys för att kartlägga kundbehov, produkttest för att peka ut vart design kan ändras och marknadsundersökningar kan ge indikationer på vilket pris som kan vara lämpligt på produkten.¹¹²

¹⁰⁹ Selin Gunnar, *Att hantera projekt vid produktutveckling*, 1990, sid 78

¹¹⁰ Bruzelius H. Lars & Skärvad Per-Hugo, *Speed Management*, 1992, sid 76

¹¹¹ Shtub A, Bard J F & Globerson S, *Project Management (Engineering, Technology, and Implementation)* 1994, sid 5

¹¹² Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, *New Products Management*, 2000, sid 14

3.4 Marknadsförarnas bidrag till projektresultatet

Avsikten med följande avsnitt är att tydliggöra de samband mellan marknadsförarnas roll och resultaten i produktutvecklingsprojekt som antyds i litteraturen. Marknadsförare kan alltså bidra till alla tre dimensioner av projektets målsättningen genom att utföra olika aktiviteter.

Tid

Om marknadsförarna är inblandade redan från början så påverkas projektets utgång positivt. Tid- och kostnadskrävande misstag, relaterade till marknadsföring, kan undvikas om dessa upptäcks innan den relativt dyra tekniska utvecklingen påbörjas. Noggrannhet i de inledande stegen lönar sig.

Kvalitet

Marknadsorientering, genom hela projektet, är viktigt för att slutprodukten skall bli framgångsrik. Att ta hänsyn till kundernas behov och ha tydligt kundfokus innebär att produkten har större chans att lyckas på marknaden. Marknadsföraren kan med olika verktyg tolka kundernas behov åt projektgruppen så att rätt produktattribut kan prioriteras.

Kostnad

Ofta anges bristfällig marknadsanalys som en av de vanligaste orsakerna till misslyckad produktutveckling. Misstag är dyrare att åtgärda i den senare delen av projektet än i de tidiga stegen. Misstag tar tid att åtgärda och kostar därmed pengar.

Kapitel 4

Empiri

I detta kapitel presenteras den information som samlats in under våra fältstudier, det vill säga de personliga intervjuer som vi genomfört på Findus. Vi har valt att fokusera empirin på den information som är direkt kopplad till vårt syfte och presentera denna med hjälp av såväl sammanfattningar som citat, vilka vi bäst anser framhäver respondentens uppfattning kring ämnesområdet. Kapitlet börjar med en kort beskrivning om litteraturens bild av hur produktutveckling sker i företagen.

4.1 Hur gör företag i verkligheten, enligt litteraturen?

Innan vi beskriver hur fallföretaget arbetar med produktutveckling kan det vara på sin plats att nämna vad litteraturen säger angående produktutveckling i verkligheten. De flesta författare bakom olika teoretiska modeller tycks, ironiskt nog, vara överens om att få företag arbetar exakt på det sättet som beskrivs i deras modeller. En del produktutvecklare skulle säkerligen påstå att ”så där fungerar det inte alls hos oss” om de till exempel fick Kotlers eller Crawfords beskrivning av produktutvecklings processen förklarad för sig.

Äldre litteratur påpekar ofta att få företag använder sig av systematisk produktutveckling, trots att ett stort antal produktutvecklings modeller och metoder har utvecklats för att förbättra företags chans till framgång. Mahajan and Wind visade 1988 på låg användning av systematiska produktutvecklingsmodeller i deras studie av *Fortune 500* företag.¹¹³

I nyare litteratur antyds dock att allt fler företag använder sig av ett mer systematiskt synsätt för att öka effektiviteten. Företag utvecklar egna modeller för produktutveckling, som baseras på den situation eller bransch företaget befinner sig i, men modellerna kan också bygga på existerade teorier.¹¹⁴

¹¹³ Ibid, sid 140

¹¹⁴ Beskow Cecilia, *Product Development in Change: Cross-functional Co-operation and PDM Implementations*, 1997sid 16

Nijssen och Lieshout studerade företag i Nederländerna och slog fast att användandet av produktutvecklings modeller hade en positiv effekt på vinsten.¹¹⁵

Identifiering av möjligheter, design, testing och lansering är de nödvändiga stegen i produktutveckling. Alla organisationer bör gå igenom dessa faser, på ett eller annat sätt. Hur företaget arbetar påverkas av en rad faktorer, till exempel storlek och resurser, vilken produkttyp man säljer, övergripande strategi, styrkor och svagheter, etc.¹¹⁶ Naturligtvis finns ingen optimal modell som kan användas av alla företag. Varje enskilt företag måste utforma ett tillvägagångssätt, och använda de verktyg som är användbara i deras situation.¹¹⁷

4.2 Kortfattad beskrivning av de genomförda intervjuerna

Som vi beskriver i metodkapitlet har vi valt att utgå från ett kvalitativt synsätt där vi använder oss en fallstudie för att få svar på den givna frågeställningen och syftet i denna uppsats.

En central del i uppsatsens empiri är de kvalitativa djupintervjuer vi gjort med fallföretaget. Genom att använda oss av en fallstudie kan vi ta reda på marknadsförarens roll i ett produktutvecklingsprojekt. Vi vill beskriva och förklara marknadsförarens roll och arbete i de olika delarna av Findus produktutvecklingsprocess, och hur detta kan ha påverkat resultatet. Valet av en kvalitativ metod skapar det nödvändiga djup vi söker. För att få svar på de frågor vi ställer i vår problemformulering och för att kunna ge ett svar på uppsatsen syfte var det även viktigt att intervjua rätt personer. Vi genomförde personliga intervjuer med de två personer inom Findus som arbetar närmst produktutvecklingen i företaget; Peter Svensson, produktansvarig från marknadsavdelningen, och Ingemar Svan från R&D. Dessa två har varit involverade i Findus alla produktutvecklingsprojekt det senaste året, och då även det projekt som vi använder som exempel.

Vid våra intervjutillfällen har vi valt att använda oss av öppna intervjuer. Andersen beskriver den öppna intervjun som en kvalitativ intervju som ofta används för att få en djupare förståelse av en persons beteende.¹¹⁸ Dessa djupintervjuer är individuella öppna intervjuer. Vi använder dessa för att ha möjlighet att på ett flexibelt sätt använda följdfrågor och skapa en djup förståelse. Som stöd och hjälp har vi haft en för ändamålet framställd

¹¹⁵ Trott Paul, *Innovation Management & New Product Development*, 1998 sid 140

¹¹⁶ Hauser R. John & Urban L. Glen, *Design and Marketing of New Products*, 1980, sid 553

¹¹⁷ Hauser R. John & Urban L. Glen, *Design and Marketing of New Products*, 1980, sid 522

¹¹⁸ Andersen Heine, *Vetenskapsteori och metodlära*, 1994, sid 161

frågeguide.¹¹⁹ Intervjuerna gjordes i Findus lokaler i Bjuv, den 18 december 2003. Uppsatsens tre författare medverkade vid intervjuerna, som även spelades in för senare analys.

Empiridelen är baserad till stor del på dessas intervjuer och en kommer att beskriva Findus produktutvecklingsmodell, hur projektarbete utförs i företaget, marknadsförarens roll och inblandning i produktutvecklingen, och projektens olika mål och balansen mellan dessa. Först en kort beskrivning av nämnda fallföretag.

4.3 Fallföretaget Findus

I Sverige har Findus en 60-årig erfarenhet av livsmedelstillverkning. Deras historia börjar 1941 när konfektyrföretaget Marabou köper den lilla Skånska Frukthvin & Likörfabriken i Bjuv. Företaget döps snart om till Findus (en sammandragning av FrukthINDUSTri) och 1945 skriver Findus historia genom att lansera de första djupfrysta produkterna i landet. 1962 köper den schweiziska livsmedeljätten Nestlé företaget. Den nuvarande ägaren är dock investmentbolaget EQT, som köpte Findus från Nestlé i början av år 2000. Samma år köper Findus djupfrystföretaget Frionor.

Findus Sverige AB är ett av landets ledande livsmedelsföretag. Djupfrysta produkter utgör den största delen av deras försäljning med allt från färdigrätter och fisk till ärter och wok i sortimentet. På den svenska marknaden säljer Findus även kolonialprodukter, bland annat majonnäs, soppor, pastasåser och marmelader. Findus produkter finns i dagligvarubutiker över hela landet, men de gör även mat som serveras på till exempel restauranger, skolor och sjukhus. Findus har en bred produktportfölj med över 200 djupfrysta produkter och 50 kolonial produkter i butiks Sortimentet, samt drygt 350 produkter i restaurang- och storkökssortimentet. Findus Sverige AB har drygt 1400 medarbetare och omsatte året 2002 ca 3,0 miljarder SEK. Koncern omsättningen år 2002 var 626 miljoner EUR. Det svenska kontoret ligger i Bjuv utanför Helsingborg. Här sker en stor del av produktionen men företaget har också fabriker i Helsingborg och Loftahammar.

Findus produkter säljs till ett 20-tals länder och har egna verksamheter i alla de nordiska länderna, Tyskland, Storbritannien, Frankrike, Spanien, Centrala och Östra Europa, Thailand och Australien.

¹¹⁹ Frågeguide, se Appendix

4.3.1 Affärsidé

*”Vi förbättrar livskvaliteten för våra konsumenter, medarbetare, aktieägare och samhällen genom den högkvalitativa mat vi erbjuder och det ansvarsfulla sätt vi tillverkar den på.”*¹²⁰

4.3.2 Vision

*”Findus ska bli Europas ledande företag inom djupfrysta livsmedel. Det innebär att: Våra produkter är konsumenternas förstahandsval. Vi leder tillväxten inom djupfrysta livsmedel. Vi är den ledande leverantören bland våra kunder. Findus är en bra arbetsplats. Vi sätter en ny standard för företagsansvar inom livsmedelsindustrin. ”Vi är ”The One Company”, d v s hela organisationen står bakom visionen.”*¹²¹

Den vision som ligger till grund för Findus produktutveckling är alltså att företagets produkter skall vara konsumentens förstahandsval i varje kategori som man finns representerad. Peter medger att denna vision är ouppnåelig, men tycker ändå att den fyller en viktig funktion eftersom den hela tiden ligger i bakhuvudet hos de inblandade när nya produkter skall utvecklas.

Findus relativa fördel gentemot konkurrenterna är kvalitén på produkterna. *”Kvalité på produkterna är det viktigaste, det är kvalité som vi är duktiga på. Konsumenten väljer våra produkter eftersom de håller högst kvalité”*.¹²²
*”Vi måste alltid leverera toppkvalité, något annat är otänkbart”*¹²³

Denna vision om att bli kundens förstahandsval och strävan efter toppkvalité påverkar naturligtvis företagets produktutveckling, något som både Ingemar och Peter tillstår.

*”Det skulle inte fungera för oss att släppa något som inte håller högsta kvalité. Det skulle urvattna vårt varumärke.”*¹²⁴

4.4 Findus produktutveckling

Findus utvecklar relativt många produkter varje år. Under 2003 lanserades ca 40 produkter. Lanseringen sker i ”fönster”, 4 gånger per år och i varje fönster lanseras 8-10 produkter. All produktutveckling styrs av en modell som utarbetats inom företaget. Modellen kan beskrivas som en *activity stage model* eftersom den fokuserar på de aktiviteter som skall utföras och i vilken ordning. Vilken tyngd som läggs i varje steg med avseende på tid och resurser varierar

¹²⁰ Findus hemsida, www.findus.se 2003-12-11

¹²¹ ibid.

¹²² Intervju Peter Svensson

¹²³ Intervju Ingemar Svan

¹²⁴ Intervju Peter Svensson

från produkt till produkt. Varje steg skall dock genomföras, oavsett vad som utvecklas.

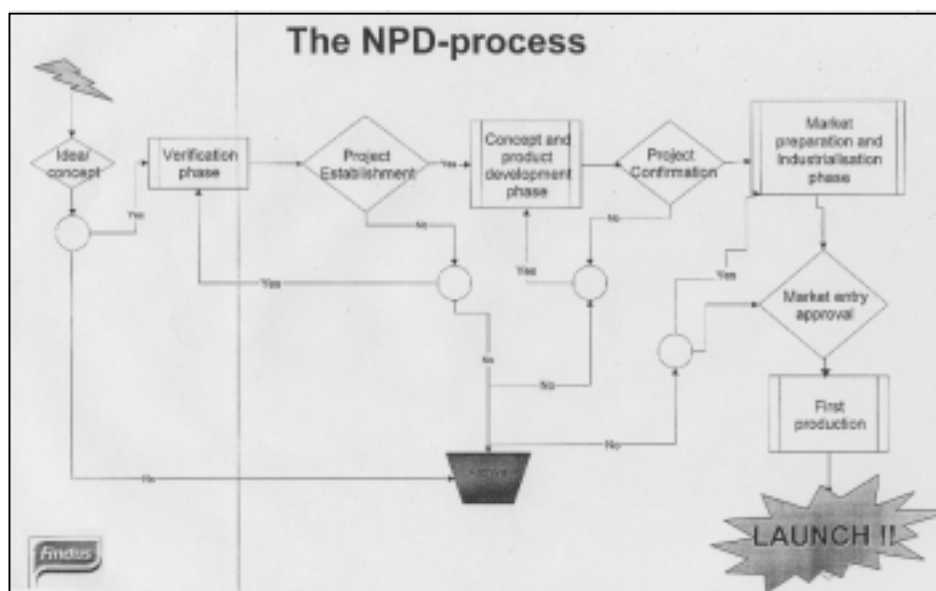
För en helt ny produkt, som saknar motsvarigheter på marknaden eller i Findus befintliga sortiment krävs naturligtvis ett annat genomförande av processen jämfört med de fall där utvecklingen gäller till exempel nya varianter på existerande produkter. När helt nya produkter skall utvecklas ligger tyngdpunkten på tämligen dyra undersökningar och R&D i tidiga faser.

Ingemar betonar upprepade gånger att verifikationerna som görs i varje steg är oerhört viktiga för att produktutvecklingen skall bli lyckosam. Han medger dock att det inte går att förutse allt och garantera att en produkt skall lyckas, oavsett hur noggrant verifikationerna görs.

”Ibland sker saker utanför företagets kontroll, marknaden kan ändras till exempel, vilket leder till att projekt måste avbrytas.”¹²⁵

4.3.1 Findus produktutvecklingsmodell

I följande avsnitt beskrivs den modell som ligger till grund för produktutvecklingen på Findus i detalj. Vi redogör även för marknadsförarens arbete i de olika stegen i relation till teoriavsnitt 3.2.2 som behandlar hur marknadsföraren kan delta i produktutvecklingsprojektet.



Figur7: Findus produktutvecklingsprocess¹²⁶

¹²⁵ Ibid

¹²⁶ Findus Sverige AB

Idea/concept

”Vem som helst i företaget kan komma med en idé”.¹²⁷

Det finns ingen särskild avdelning eller person som arbetar med att leta efter idéer till nya produkter. Vanligtvis är det emellertid marknadsavdelningen som kommer med uppslagen. Den som kommit på idén fyller i ett speciellt formulär som närmste chef går igenom i en första verifiering. I detta skede finns inga formella kriterier, ett beslut fattas grundat på erfarenhet och känsla.

”Man startar projektet med en uppfattning om vad som behövs på marknaden.”

¹²⁸

Marknadsföraren gör en tolkning av situationen på marknaden och de kundbehov som finns. Några marknadsundersökningar eller aktiv, formell idégenerering görs dock inte.

Verification phase

Här görs en noggrannare utvärdering. Representanter från både marknads- och R&D-avdelningen utvärderar idén och bestämmer om produkten skall utvecklas eller inte. I detta skede etableras ett styrdokument och information tillförs från de olika avdelningarna i takt med att processen går framåt.

”Det kan ta allt ifrån 10 min på ett möte till flera månader att besluta om en idé skall utvecklas vidare, det är väldigt olika från fall till fall”.¹²⁹

Både Ingemar och Peter betonar upprepade gånger hur viktiga dessa inledande steg är för projektet eftersom tid- och kostnadskrävande misstag senare i processen kan undvikas om de första stegen utförs noggrant och med samtliga avdelningar inblandade.

Uppgiften definieras och de mål som kommer att styra projektet sätts upp. Marknadsföraren undersöker potentialen i marknaden, analyserar vilket pris som kan vara rimligt och vilka volymer som behöver tillverkas. Dessutom bestämmer marknadsföraren när produkten skall lanseras.

”När det gäller pris så jämför vi med egna liknande produkter och konkurrenters produkter. Om det är en ny produkt, så behövs kanske någon form av kundtest göras, men det behövs sällan”.¹³⁰

¹²⁷ Intervju Peter Svensson

¹²⁸ Ibid

¹²⁹ Intervju Ingemar Svan

¹³⁰ Ibid

”Målsättningen är att produkten skall vara rätt definierad från första början, i alla avseenden. Framförallt måste kundvärdet i produkten finnas med” ¹³¹

Styrdokument

Styrdokumentet är en viktig del av Findus produktutveckling. Att sammanfatta informationen om produkten i ett dokument bidrar framförallt till att alla i projektgruppen vet vad som krävs av projektet. Dessutom fungerar dokumentet som en försäkring. Eftersom dokumentet specificerar vilken information som behövs riskerar teamet inte att missa viktiga aspekter i arbetet.

”Tanken är att detta dokument skall hålla projektet på rätt spår. Alla som är inblandade skall veta vad som skall utvecklas och varför”. ¹³²

När en idé har passerat den första verifieringen så etableras detta dokument som skall styra arbetet i hela processen. Dokumentet innehåller inledningsvis endast grundläggande information om produkten. Marknadsföraren bidrar till exempel med information kring pris, plats, påverkan, produkt. Allt eftersom arbetet fortgår så kan mer och mer information tillföras dokumentet från olika projektmedlemmar. Vid avstämningsmöten kontrolleras vilken information som finns och vilken ytterliggare information som behövs för att säkerställa att produkten lyckas.

Project establishment

När tillräckligt med information är samlad och man vet att produkten är värd att satsa på så initieras själva produktutvecklingsprojektet. Till en början sätts en relativt liten grupp ihop, vanligtvis bestående av representanter från marknads-, R&D och produktionsavdelningen. En kock är ofta inblandad för att utveckla recept. Vid det här laget har målen för projektet, eller snare målen för produkten specificerats noggrant. Projektgruppen vet vad som krävs av den produkt som skall utvecklas, hur lång tid det får ta att utveckla den och vad produkten får lov att kosta.

”Här har vi definierat exakt vad som skall göras. Vilka är ramarna och förutsättningarna? Hur ser målgruppen ut? Det är viktigt att alla är överens om vad som skall göras” ¹³³

Efterhand inkluderas ytterliggare personer i produktutvecklingsprojektet, beroende på vilka resurser och vilken kompetens som behövs för utvecklingen av specifika produkter.

¹³¹ Intervju Ingemar Svan

¹³² Intervju Peter Svensson

¹³³ Ibid

Concept and product development phase

Idén utvecklas till ett koncept eller en prototyp i denna fas, i vilken R&D-avdelningen har en viktig roll. En kock inleder arbetet med att hitta ett, för målgruppen, intressant recept.

”Vi tar fram köksprover och recept. Utifrån dessa görs ordentliga kalkyler på vad produktionen kommer att kosta. Informationen förfinas hela tiden, vi vet mer och mer om slutprodukten.”¹³⁴

Marknadsföraren bidrar inte till utvecklingen av den fysiska produkten, men forsstätter arbeta med att tillföra ytterliggare information om produkten. Lanseringen börjar förberedas och konkurrenternas aktiviteter kartläggs. Projektmedlemmarna jobbar väldigt nära varandra och håller varandra underättade om vad som försiggår.

I denna fas är det vanligt med konsumenttester. *”Vi testar på konsumenter om vi känner oss osäkra. Sedan görs korrigeringar grundat på den information som kommer fram i testen. Vilken aspekt av produkten som testas varierar, ibland gäller osäkerheten priset, i andra fall behöver olika recept testas för att ta reda på vilka ingredienser konsumenterna föredrar.”¹³⁵*

Ibland utvecklas en fullständig prototyp som liknar den tänkta slutprodukten i samtliga avseenden. Prototypen förpackas och designas precis som den kommer att se ut i butikshyllan.

När projektgruppen är säker på alla aspekter, att produkten ligger i linje med den övergripande visionen så är projektet redo att gå in i industrialiseringsfasen.

Project confirmation

Detta är den sista kontrollen innan produkten sätts i storskalig produktion. Kostnaderna ökar avsevärt efter detta steg när råvaror börjar köpas in från underleverantörer vilket innebär att misstagen blir dyrare. Därför läggs stor vikt vid denna utvärdering. Högsta ledningens godkännande krävs för att produkten skall passera. Finansdirektören och chefen för produktionen i Europa tycker till. Ibland har projekt stoppats i denna fas för att ledningen sett allt för stora risker med produkten. I andra fall ändras förutsättningarna på marknaden så att projekt måste avbrytas.

¹³⁴ Intervju Ingemar Svan

¹³⁵ Intervju Peter Svensson

Market preparation and industrialisation phas

I denna fas har projektgruppen skaffat detaljerad information om produkten som till exempel förpackningsstorleken och förpackningslayouten. Allting verifieras i minsta detalj.

*”Här gör vi fabriksprovkörningar. Viktigt att veta om det går att producera produkten i en viss hastighet med ett visst svinn, till exempel”.*¹³⁶

Marknadsföraren fortsätter att förbereda lanseringen genom att arbeta fram detaljplanering. Marknadsförarens arbete intensifieras när produkten skall lanseras.

Market entry approval

Peter medger att många produkter tyvärr droppas i detta läge. Ofta beror det på att förhållandena på marknaden har ändrats i något avseende.

R&D-representanterna släpper projektet efter detta steg, såvida ingenting pekar på att produkten ligger fel. Här beslutas om produkten verkligen skall lanseras och ledningen gör en slutgiltig bedömning

Marknadsförarens arbete blir av mer praktisk karaktär. Medieutrymme bokas, tryckning av förpackningar beställs och kampanjer i butiker färdigställs.

*”Man kan säga att marknadsföraren är ansvarig för resten av processen, från detta steg”*¹³⁷

First production

Detta steg är egentligen bara en testkörning av produktionsfaciliteterna. Såvida ingenting oförutsett inträffar ges klartecken för full lansering.

Launch

*”Detta är vad vi marknadsförare arbetar med dagligen, vad vi känner och lever för”*¹³⁸

Ibland, men inte ofta görs testlanseringar. Peter förklarar att det ofta är svårt att få handeln med sig i sådana fall.

Det gäller för marknadsföraren att veta var i butikerna han vill ha sina produkter utplacerade. Fel ställen kan betyda att produkten inte får någon genomslagskraft. Sen är det också upp till marknadsföraren att välja hur mycket

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Intervju med Peter Svensson

¹³⁸ Intervju Peter Svensson

han tycker att man ska lägga på marknadsföringen, till exempel om man ska gå ut i tv, tidningar och dylikt.

4.3.2 Exempel på utveckling av ny produkt

Ett exempel på produktutveckling som vi fått ta del av gäller ett antal soppor som avses tillagas i mikrovågsugn. Med exemplet avser vi öka läsarens förståelse för Findus produktutvecklingsarbete.

Sopporna är av 1-portioners storlek och säljs frysta. En bra och väldigt prisvärd produkt, ca 10 kr för en soppa är billigt, påstår Peter. Lanseringen skedde hösten 2003.

Idén kom från marknadsavdelningen. Flera omständigheter pekade på att denna typ av produkt kunde bli framgångsrik på marknaden. Vissa konkurrenter hade nyligen lyckats med liknande soppor och den totala försäljningen på marknaden var stor. Dessutom skrevs det en del i olika tidningar om hur trendig maträtt soppa var för tillfället. Findus hade visserligen en del soppor redan, men de marknadsfördes som smalmat, i huvudsak till kvinnor.

*”Vi valde att gå lite bredare, vi ville nå fler än vi gjorde med smal-sopporna. Därför bestämde vi att klassiska, beprövade recept som till exempel minestrone-soppa skulle användas. Vi såg ett stort behov på marknaden för soppor som man blir ordentligt mätt på”.*¹³⁹

Eftersom soppa är en säsongsbetonad produkt, säljs mest på hösten, så var Findus tvungna att lansera den ganska snabbt, innan höstsäsongen var över. Projektet prioriterades därför och nödvändiga resurser tillfördes för att säkerställa lansering i rätt tid.

Den första verifieringen var ovanligt enkel. *”Det tog väl 10 min på ett möte”*, säger Ingemar, halvt på skämt, halvt på allvar. Alla var överens om att produkten kunde lyckas. Nödvändig information hade inhämtats av marknadsavdelningen och R&D-representanter såg inte heller några problem, soppor hade framgångsrikt utvecklats förut i företaget. En kock började genast ta fram olika receptalternativ som provsmakades av projektgruppen. Inga smaktester med konsumenter gjordes eftersom det rörde sig om så pass beprövade recept. *”Vi kände oss ganska säkra på att detta skulle fungera på marknaden. Känner man sin marknad så vet man vad som kan funka eller inte.”*

¹⁴⁰

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Ibid

Samtidigt arbetade Peter med att lägga en stöttningsplan inför lanseringen. *”Hur skall vi få folk att prova denna nya produkt? Design är viktigt, vi samarbetar med externa byråer. Till exempel gäller det att ha balans mellan bilden på förpackningen och innehållet.”*

Inte heller verifikationerna i den senare delen av projektet skapade några problem. Eftersom produkten, dess önskade attribut och målgrupp var noggrant specificerad redan från början så fortlöpte projektet smidigt. När produkten var färdigutvecklad ansvarade Peter för lanseringen, med stöd av den information han samlat under projektet.

4.3.3 Mål i Findus produktutvecklingsprojekt

I avsnitt 3.3 beskrivs hur mål kan se ut och i olika projekt. I allmänhet bygger ett projekt på ett antal i förväg uppsatta mål som bör nås, och när projektet är avslutat kan dess framgång mätas gentemot de uppställda målen.¹⁴¹ När vi tittar på Findus projektmål utgår vi från triangelmodellen som beskrivs i teorin och baseras på litteraturen. De tre delarna i denna triangel är kvalitet, tid och kostnad. Marknadsförare kan bidra till alla tre dimensioner av målsättningen genom att utföra olika aktiviteter, som beskrivs i Findus produktutvecklingsmodell. Här kommer vi att gå djupare in på hur Findus prioriterar dessa tre delar av målsättningen för att lättare förstå hur och varför marknadsföraren arbetar på ett visst sätt.

Balansen mellan de olika målen kvalitet, kostnad och tid hos Findus produktutveckling påverkas av ett antal faktorer. Den första och viktigaste faktorn definieras redan i företagets affärsidé. Visionen är att Findus ska vara kundens förstahandsval på grund av kvaliteten på produkten. Detta präglar också produktutvecklingsprojekten och är den del av målen som anses viktigast.

”Det skulle inte fungera för oss att släppa något som inte håller högsta kvalitet. Det skulle urvattna vårt varumärke.”¹⁴²

Kostnad och tid beror på projektet. Om det är bråttom, så nedprioriteras kostnad och resurser allokeras om det behövs, istället för att tumma på kvaliteten. Produkten är viktigare än själva projektet, vilket leder till att omprioriteringar kan göras och målsättningar kan ändras. Men kvaliteten står alltid i centrum.

”Vi måste alltid leverera toppkvalité, något annat är otänkbart”¹⁴³

¹⁴¹ Shtub A, Bard J F & Globerson S, *Project Management* (Engineering, Technology, and Implementation) 1994, sidan 5

¹⁴² Intervju Peter Svensson

¹⁴³ Intervju Ingemar Svan

Men man påpekar även att tid blir allt viktigare i produktutvecklingsprojekten, detta då kraven har ökat på att få ut produkten på marknaden vid rätt tid. Detta gäller oftast vid specifika projekt, och allra mest om det involverar säsongartade produkter. Tiden har kommit att styra produktutvecklingsprojekten mer och mer och har blivit den aspekt som kanske mest avgör kostnaden i slutändan. Som nämns ovan skjuter företaget hellre in mer resurser för att få en lansering vid rätt tidpunkt än att kvaliteten ska påverkas negativt. Detta kan tolkas som att tiden prioriteras högre än kostnaden i företaget produktutvecklingsprojekt.

Findus arbetar med en process där man inte har någon egentlig fast budget för den specifika produkten. Förut arbetade Findus med bundna resurser och en fast bugetmålsättning. Idag arbetar man dock inte med en given projektbudget, utan resurser läggs där ledningen anser det behövas bäst för den produkt man utvecklar. R&D arbetar med en egen budget och produktionen med en annan. Dessutom finns en budget för marknadsaktiviteter. Vart dessa pengar läggs, beror på produkten.

”Vi tittar sällan på hela projektbudgeten. Produkten är i fokus, inte projektet”¹⁴⁴

Detta gör sammantaget att kostnadsramarna prioriteras lägre än både kvalitet och tid när det gäller projektets mål, även om det är en viktig aspekt. Dessutom är den totala kostnaden för produkten svår att mäta innan produkten funnits ute på marknaden ett tag, enligt Ingemar. Kostnader för marknadsföring och support hamnar inte sällan utanför projektets budget eftersom aktiviteterna utförs i efterhand.

För att sammanfatta hur Findus arbetar mot sina projektmål och hur konflikten mellan de tre aspekterna kvalitet, kostnad och tid delas upp, gör vi här en kortfattad beskrivning av vad som senare även förklaras i analyskapitlet. Findus sätter produktens kvalitet i främsta rummet i sin produktutveckling, något som grundar sig redan i företagets vision. Tid är ett projektmål som får allt större betydelse, och ses numera som ett mål som sällan kan revideras. Kostnad blir därför det mål med minst tyngdpunkt, även om dess betydelse inte ska bagatelliseras. Tiden och kvaliteten anses som viktigare faktorer, och en ökad kostnad är en prioritering som ibland måste göras. Samarbete i företagets olika produktutvecklingsprojekt är lätta att samordna mot de gemensamma målen, inte minst på grund av de lätthanterliga projektgrupperna som inte innehåller mer än 3-4 medlemmar. Detta är en beskrivning hur Findus arbetar mot dessa projektmål. I analysen kommer vi att titta på hur marknadsförare påverkar detta arbete.

¹⁴⁴Ibid

Kapitel 5

Analys

I detta kapitel ställs resultaten från våra personliga intervjuer i relation till den teori, som vi använt oss av. Vi inleder med att återknyta till vår problemformulering. Precis som i empirin och teorin har vi därefter delat in kapitlet i tre områden; produktutvecklingsprocessen, marknadsförarens roll i projektet samt hur detta har påverkat projektets resultat.

5.1 Återknytning till problemformulering

Innan vi börjar med analysen är en repetition av vår problemformulering på sin plats:

Hur påverkar marknadsförarens arbete resultatet i produktutvecklingsprojekt?

5.2 Findus produktutvecklingsmodell

I föregående kapitel beskrevs den modell som används i all produktveckling på Findus. Hur modellen ser ut är visserligen inte intressant i sig eftersom dess utseende inte är direkt relaterat till vår problemformulering. Den modell och det arbetssätt som styr produktutvecklingen påverkar emellertid i allra högsta grad marknadsförarnas arbete under processens gång. Att diskutera marknadsförarens bidrag till resultatet utan att ta hänsyn till den underliggande strukturen av arbetet skulle ge oss en alltför ytlig bild av problemet.

Med utgångspunkt från den teori vi använt kan ett antal intressanta aspekter identifieras. Findus produktutvecklingsprojekt styrs av en systematik, aktiviteterna utförs parallellt, förstudien anses viktig och arbetet sker mestadels i projektform.

5.2.1 Systematisk produktutveckling

Findus produktutveckling är i allra högsta grad systematiserad. En modell styr alla projekt och preciserar vad som skall göras i varje fas. Det faktum att alla

projekt utförs enligt samma modell innebär att personal kan flyttas in och ut ur olika produktutvecklingsprojekt, utan att förvirring uppstår kring vad som behöver göras. Intervjuerna tyder på att de fördelar som finns med systematisk produktutveckling enligt litteraturen känns igen i Findus arbete.

Om vi utgår från Trotts kategoriseringar av olika modeller så framgår tydligt att fallföretagets modell kan beskrivas som en *activity stage model* eftersom fokus ligger på de aktiviteter som skall genomföras istället för avdelningar. Likheter finns även med *decision stage* modellerna i det avseendet att vissa kriterier måste uppfyllas i varje steg innan projektgruppen beslutar sig för att gå vidare.

Tankarna från *cross-functional models* känns också igen av den orsaken att Findus tycks ha insett fördelarna med en tvärfunktionell projektgrupp bestående av folk från olika avdelningar.

5.2.2 Parallella aktiviteter

De personer som deltar i produktutvecklingen av nya produkter hos Findus arbetar parallellt under större delen av tiden, precis som litteraturen föreskriver. Visserligen framstår idégenereringen inte som en samordnad aktivitet där alla funktioner deltar aktivt, istället kommer idén spontant från någon eller några personer. När idén väl godkänds i första instans så sätts en tvärfunktionell projektgrupp emellertid ihop med detsamma. Medlemmarna i gruppen arbetar uppenbarligen parallellt med att tillföra information till styrdokumentet, från de olika avdelningar som representeras. När R&D till exempel börjar arbeta med utvecklingen av den fysiska produkten så väntar inte marknadsföraren på att detta skall bli färdigt. Istället börjar denne samla mer detaljerad information om målgruppen och förbereder lanseringen. De fördelar som litteraturen nämner i detta sammanhang antyds också av Peter och Ingemar. Det parallella arbetet inom Findus produktutveckling verkar vara så pass vedertaget att ett klassiskt, sekventiellt och avdelningsfokuserat produktutvecklingsarbete inte ses som ett alternativ över huvud taget.

5.2.3 De inledande faserna anses viktiga

Vikten av de inledande faserna, betonas vid upprepade tillfällen i litteraturen. Att introducera flera personer med olika kompetenser redan i början påstås öka möjligheten att identifiera problem vid ett tidigt skede och på detta sätt slipper man gå vidare med en idé som inte är genomförbar i slutändan, vilket skulle vara mycket kostsamt.

Peter och Ingemar på Findus är oerhört noggranna med att understryka hur viktiga de inledande stegen är. Särskilt intressant är att marknadsorienteringen i

denna fas av produktutvecklingen ses som nyckel till framgångsrika produkter. Förvisso är det inte särskilt förvånande att en marknadsförare talar sig varm för hur viktig kundernas behov är, men det faktum att även en representant från R&D-avdelningen påpekar vikten av detta är intresseväckande. Vi har visserligen inte intervjuat fler än huvudpersonerna inblandade i produktutveckling, men detta antyder ändå på att marknadstänkandet etablerats i hela projektgruppen.

Vidare kan vi anta att denna positiva inställning till marknadsorientering innebär att marknadsföraren får en viktigare roll i projektet än denne haft om inställningen varit den motsatta.

5.2.4 Arbete i projektform

Att jobba i projektform är närmast en förutsättning om produktutvecklingen skall fungera effektivt enligt det nya synsätt, som alltså Findus anammat. Mycket riktigt så arbetar företaget i projektform när en produkt skall utvecklas, dock inte under hela processen. Först i det tredje steget *project establishment* startas själva projektet, om vi utgår från litteraturens definitioner av begreppet som menar att ett projekt har en tydlig början och ett slut samt är en tillfällig organisation uppbyggd för att lösa en specificerad uppgift.

Visserligen arbetar personer från olika avdelningar tillsammans redan i steg två, den första ordentliga verifieringen, men då finns ingen uppgift definierad. Det är ju i själva verket här som själva uppgiften definieras, när tillräckligt med information tillförts styrdokumentet. Dessutom är samarbetet av informell karaktär, ingen särskild projektorganisation har skapats. Först i det tredje steget startar alltså projektet. Projektorganisationen upplöses, när produkten är utvecklad och lanseringen återstår.

Mål för projektet är alltså att utveckla produkten, inte att lansera den. Lanseringsfasen kan hamna utanför de uppsatta tidsramarna, beroende på projektet. Detta kommer vi in mer på under analysdelen som behandlar marknadsförarens påverkan på projektsresultatet.

Projektlivscykeln kan användas för att beskriva Findus produktutveckling ur ett projektperspektiv. De två inledande stegen; *idea/concept* och *verification phase* kan liknas vid det som i projektlitteratur benämns *målformulering* eller *förstudie* och *planering*. Här förbereds själva projektet som sedan genomförs i en fas som, tämligen logiskt kallas *genomförande*. När produkten är färdigutvecklad avvecklas projektet. I det återstående arbetet behövs ingen tvärfunktionell organisation, testkörningar i fabriken görs av produktionsavdelningen och lanseringen tar marknadsföraren hand om. Dessa

uppgifter kan därför liknas vid projektlivscykelns *avslutning*. Det kan verka ologiskt att tala om avslutning, när produkten i själva verket är i början av dess produktlivscykel i detta skede. Framtida utvärderingar, justeringar och uppdateringar kommer säkerligen att sysselsätta såväl marknadsförare som produktionsavdelningen. Därför fokuserar inte heller Findus på produktutvecklingsprojektet i sig, utan på produkten som helhet. För oss är det dock intressantare att se lanseringen som avslutningen på projektet.

5.3 Marknadsförarens roll i Findus produktutveckling

Som vi tidigare nämnde så påverkar Findus modell för produktutveckling alltså marknadsförarens roll i processen. De aspekter som beskrevs i föregående avsnitt styr hur och när marknadsföraren deltar i produktutvecklingen. Liksom motsvarande avsnitt i kapitel 3 och 4 utgår vi från projektlivscykelns faser målformulering/förstudie, planering, genomförande och avslutning.

5.3.1 När och hur är marknadsföraren inblandad?

Vi har alltså konstaterat att marknadsföraren är aktiv under hela processen. I teorin angavs ett antal verktyg som marknadsföraren kan använda i olika faser för att bidra till produktutvecklingsprojektet. Vilka verktyg som används i Findus projekt är svårt att svara generaliserande på eftersom det varierar från projekt till projekt. Dessutom vill företaget inte avslöja allt för mycket detaljer kring detta arbete.

Att arbetet sker parallellt, i projektform och med tonvikt på det inledande stegen samt att marknadsorientering anses vara av yttersta vikt innebär i praktiken att marknadsföraren är inblandad i hela processen. Faktum är att denne är den enda som är aktiv från början till slut av processen och agerar därmed informell projektledare genom att vara den som ser till att produktutvecklingsprojektet går framåt i den takt som är nödvändig.

Framförallt i målformuleringsfasen spelar marknadsföraren en viktig roll. Ofta kommer idéerna från marknadsavdelningen, men någon aktiv idégenerering är det inte frågan om. Varken fokusgrupper, brainstorming, attributlistning, mindmapping, morfologisk analys eller conjointanalys används. Snarare handlar det om bedömning från Peters sida baserat på kännedom om marknaden och kundbehoven och dess förändringar. Findus tycks eftersträva en marknadsorientering i produktutvecklingsarbetet och kundbehovet eller kundvärdet definieras redan från början. En idé kan inte gå vidare till teknisk utveckling utan att målgruppen och dess nytta av produkten har specificerats. Marknadsföraren är den som tolkar marknadens signaler åt projektgruppen, vilket gör honom till en slags *gatekeeper*.

När det gäller formella scenarioanalyser, konkurrentanalyser, eller argumentanalys, segmenterings- och positioneringsanalys, analys av externa miljöförutsättningar, PDS (Problem Detection Studies) vill Peter inte berätta exakt vad som görs.

Naturligtvis vill Peter inte medge att han är den viktigaste medlemmen i projektgruppen, men vi vill ändå påstå att han som marknadsförare spelar en oerhört viktig roll i de tidiga faserna, när ett kundbehov och en målgrupp skall identifieras. Självklart måste R&D och produktionsavdelningen göra ett bra jobb för att produkten skall lyckas på marknaden, men marknadsförarens insatser har blivit allt viktigare. Findus har förstått vikten av kundfokus och tyngdpunkten ligger på marknadsanalyserna. Det av marknadsföraren uppfattade kundbehovet ligger sedan till grund för utvecklingen av produkten.

I planerings- och genomförande fasen arbetar Findus parallellt. Marknadsföraren tar fram mer detaljerad information om målgruppen och förbereder lanseringen. Eventuellt görs konsumenttester. Vår uppfattning är att marknadsförarens arbete i denna fas styrs av de uppsatta tidsmålen i det avseendet att denne, lite förenklat, bara gör så mycket som det finns tid för. Är det bråttom att utveckla produkten så finns inte tid att utföra omfattande koncept- eller produkttest.

Avslutningsfasen innebär att projektorganisationen upplöses och marknadsföraren ansvar för lanseringen av den nya produkten. Här är samarbetet till exempel med R&D i stort sett obefintligt, eftersom produkten är färdigutvecklad. Även projektets budget kan ligga separerat från lanseringsbudgeten. Marknadsföringsarbetet som återstår kan beskrivas som traditionella marknadsföringsuppgifter.

5.4 Marknadsförarens påverkan på projektmålen

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur marknadsföraren kan påverka de uppsatta målen i produktutvecklingsprojekt. Teoriavsnittet går in på hur de olika aktiviteterna kan se ut. Marknadsförare kan bidra till alla tre dimensioner av målsättningen genom att utföra olika aktiviteter, till exempel marknadsanalys för att kartlägga kundbehov, produkttest för att peka ut vart design kan ändras och marknadsundersökningar kan ge indikationer på vilket pris som kan vara lämpligt på produkten.¹⁴⁵ Vi har valt att utgå från den triangelmodell som förklaras i teorin, när vi beskriver Findus projektarbete. Denna fokuserar på de tre målen kvalitet, kostnad och tid. Vi tittar på hur Findus prioriterar uppdelningen mellan dessa, då konflikt ofta uppstår och resurser måste fördelas utifrån prioriteringarna. Ofta blir det kompromisser om vad som ska prioriteras, och den optimala lösningen är svår att finna.

När vi analyserar Findus projektarbete utifrån dess mål är det ett antal aspekter vi måste ta hänsyn till. Det första är att Findus av förklarliga skäl inte vill dela med sig av målsättningar gällande kostnader, försäljning och annat som de vill dölja för konkurrenter. Det andra är att man på Findus ibland skiljer på målen för produkten och målen för projektet. Ett projekt kan anses som avslutat även om uppföljningsarbete på produkten fortsätter. Detta hamnar då utanför projektets riktlinjer. Därför blir det svårt att mäta vissa uppsatta mål. Findus arbetar också på ett mycket flexibelt sätt i sina projekt, vilket leder till att målsättningarna ganska enkelt kan ändras under projektets gång om något oförutsätt inträffar.

5.4.1 Kvalitet

Som empirin förklarar lägger Findus tyngdpunkten på projektmålet kvalitet. Detta blir ganska naturligt då Findus ser kvalitet som sitt främsta konkurrensmedel, och präglar därför även produktutvecklingen. Det som är intressant för oss att titta på är hur marknadsföraren kan påverka detta mål. Kan vi se om marknadsförarens arbete i produktutvecklingsprojekten hjälper till att kvalitetsmålet uppnås?

Den främsta marknadsaktiviteten är marknadsanalysen. Desto bättre marknadsanalyser, desto mer kundrelaterad blir produkten, och på så sätt höjer man kvaliteten utifrån konsumentvärdet. Ett kundfokus påverkar produktkvaliteten på så sätt att man producerar en produkt utifrån ett kundbehov. Både Ingemar och Peter påpekar vikten av konsumentvärde:

¹⁴⁵ Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, *New Products Management*, 2000, sid 14

”Konsumentvärdet måste finnas med från början, annars är det ingen idé.”¹⁴⁶

”Vi går aldrig vidare med en idé om det inte finns något kundvärde”¹⁴⁷

Utifrån empirin ser vi att marknadsförarens inblandning i produktutvecklingsprojektet redan från start leder till att man får en god insikt i hur marknaden ser ut och kundens behov. Idag jobbar Findus utifrån en process där alla involverade avdelningar arbetar tillsammans redan från starten av projektet.

”De första faserna är viktigast. Är man överens här så undviks problem i senare skede i produktutvecklingen”¹⁴⁸

Som nämns i teorikapitlet fungerar produktutveckling tyvärr inte alltid på detta sätt, utan marknadsförarens roll förbises i de tidiga stegen av processen. Resultatet blir ofta att företag lanserar produkter utan förankring i ett kundbehov, och marknadsförarens roll handlar uteslutande om marknadsföring i samband med lanseringen. Att Findus jobbar på ett sätt där marknadsföraren är involverad redan från start hjälper till att säkerställa produktens kvalitet på så sätt att kundfokus finns redan från början. Tillsammans med R&D och produktionsavdelningens kunnande utvecklas därför kvalitativa produkter helt enligt projektets mål. Senare under projektets gång är det i huvudsak R&D och produktionsavdelningen som ansvarar för produktens kvalitet.

Det är även viktigt att senare marknadsföringsarbete knyter an till kvalitetsmålet, speciellt vid lanseringen av produkten. Här är det uteslutande marknadsförarens ansvar och insatser, och detta arbete präglas av de mål som sattes upp i början av projektet. Marknadsförarens arbete påverkar kvaliteten med den kraft marknadsföringen har vid lanseringen av en ny produkt. Därför är utformningen viktig för kvaliteten.

5.4.2 Tid

Findus lägger idag även stor vikt vid tidsaspekten i sina produktutvecklingsprojekt. Som vi nämner i empirin blir det allt viktigare att lansera produkter vid rätt tidpunkt. Här har marknadsförarens tidiga inblandning också stor betydelse då man har kunskapen om marknaden som behövs för att kunna planera projektarbetet. En bra marknadsförare ska veta hur marknaden fungerar och förstår förändringar vid ett tidigt skede. Marknadens förändringar kan påverka produktutvecklingsprojekten hos Findus på olika sätt. Till exempel kan man tvingas att omfördela resurserna om man beslutar om en tidigare lansering. Uppskjutning av lanseringsdatum kan också bli aktuellt om

¹⁴⁶ Intervju Ingemar Svan

¹⁴⁷ Ibid

¹⁴⁸ Ibid

marknaden har förändrats. Förändringar kan också leda till beslut om att lägga ner utvecklingen av en produkt om marknaden förändras drastiskt. I många fall kan det vara ekonomiskt fördömande att driva vidare ett projekt om marknaden förändrats, därför är marknadsförarens inblandning av stor betydelse. Därför är marknadsföraren den som oftast bestämmer lanseringsdatum och på så sätt även tidsmålet för projektet. Ibland skiljer sig lanseringen från projektets uppsatta mål. Huvudmål för de flesta projekt är att utveckla produkten, inte att lansera den. Lanseringsfasen kan därför hamna utanför de uppsatta tidsramarna, beroende på projektet. Detta beror på att lanseringen sker inom marknadsavdelningens ramar, inte det enskilda projektets.

Andra aspekter på målet tid är att marknadsaktiviteterna inte alltid blir så många som marknadsföraren vill, eftersom det helt enkelt inte finns tid till det. Eftersom det finns ett slutdatum då produkten ska lanseras får man anpassa sina marknadsaktiviteter till detta. Det är svårt att se att marknadsförarens arbete hjälper till att pressa ner projekttiden, men detta är inte heller avseendet. Istället hjälper marknadsanalyserna till att anpassa tiden, och sedan får marknadsförarens andra arbete anpassas efter denna tidsresurs.

Peter menar att den process Findus använder idag kanske inte riktigt lever upp till allt mer krävande tidsaspekten i projekten. Kanske processen behöver utvecklas för att kunna matcha behovet att få ut produkter vid rätt tillfälle.

”Det hade kanske underlättat med mer struktur för att ha bättre koll på hur mycket tid som läggs ner.”¹⁴⁹

5.4.3 Kostnad

Med kostnads mål menar man oftast att man ska kunna genomföra produktutvecklingsprojektet inom en viss kostnadsram. Men när vi kommer till analysen av marknadsförarens påverkan på kostnads målet i Findus produktutveckling måste vi ta hänsyn till de aspekter som förklaras i inledningen i detta avsnitt. Vi kan inte uttala oss om hur stor del marknadsförarens arbete är av kostnaderna i projektets budget då detta är information vi inte kan ta del av. Men vi får reda på att marknadsaktiviteterna till viss del styrs av kostnads målet. Den viktiga informationen är dock Findus sätt att arbeta på i produktutvecklingsprojekt, när det kommer till kostnads mål och budget. Findus flexibla arbete med resursfördelning gör att förutsättningarna för marknadsaktiviteterna kan ändras genom projektets gång. Om projektet kräver ökade marknadsaktiviteter ökas resurserna inom detta område vilket kan leda till att kostnads målet ändras. Detta kan givetvis även gälla inom andra avdelningar än marknadsavdelningen. Det faktum att

¹⁴⁹ Intervju Peter Svensson

marknadsföraren involveras tidigt i processen påverkar kostnads målet på så sätt att misstag beroende på bristfälliga marknadsaktiviteter kan undvikas. Men det mest specifika inflytande marknadsföraren hos Findus har över kostnads mål är dock Peters arbete som budgetläggare för produktutvecklingsprojekt.

Kortfattat kan man säga att marknadsförarens roll hos Findus idag har en stor påverkan på projektmålen. Faktumet att Findus jobbar med små projektgrupper, där marknadsföraren har stort ansvar och inblandning har säkert stor betydelse. Marknadsförarens inblandning från början i projektarbetet sätter sin tydliga prägel på målen, och marknadsaktiviteterna hjälper till att nå dessa. Findus har förstått vikten av ett parallellt arbetssätt redan från de tidiga skeendena i produktutvecklingsprocessen. Tyngdpunkten ligger på kvalitets målet, där marknadsanalyser och kundfokus är marknadsförarens viktigaste arbete. Tidsmålet är också en viktig aspekt. Marknadsföraren är den som styr när lanseringen ska ske, och är därför den som sätter upp tidsmålet. Även om lanseringen sker efter projektets slutfas är det lanseringsdatumet som styr projekt tiden. Kostnads målet får en speciell innebörd i denna analys beroende på det flexibla arbetssätt Findus genomför sina produktutvecklingsprojekt. Företagets anpassbara resursfördelning gör att de uppsatta kostnads målen fungerar mer som en riktlinje än ett budget tak. Marknadsaktiviteterna följer kostnads målen, men viktiga produktutvecklingsprojekt prioriteras och kan därför tillåtas bli mer kostsamma. Slutligen menar vi att målen påverkar marknadsförarens jobb, men det än viktigare är hur marknadsförarens jobb påverkar målen!

Kapitel 6

Slutsatser och reflektioner

I detta kapitel redovisas de slutsatser vi funnit i vår studie samt förslag till fortsatta studier inom ämnet. Slutsatserna grundas på de resultat som vår analys i kapitel fem givit.

För att klargöra för slutsatsen gäller det att knyta till uppsatsens problemformulering och syfte:

Hur påverkar marknadsförarens arbete resultatet i produktutvecklingsprojekt?

Syftet är att studera specifikt företag, för att utreda vilken roll marknadsförare har i produktutvecklingsprojekt och hur detta påverkar projektens resultat med avseende på de tre dimensionerna tid, kostnad och kvalitet.

Utifrån de djupintervjuer vi gjort enligt våra metodval har vi försökt svara på vårt problem och syftet med uppsatsen. Vi knyter empirin till teorin, och utifrån denna har vi analyserat hur Findus arbetar. Deras arbetssätt stämmer väl in med det nya synsättet på produktutveckling som beskrivs i teorin. Findus använder idag ett parallellt tillvägagångssätt där de aktiva avdelningarnas arbete överlappar varandra. Arbetet över avdelningsgränserna hjälper till att nå projektmålen på ett effektivt sätt, och de olika kompetenserna involvering i tidiga skeden gör att man kan undvika senare misstag. Att Findus gått ifrån det klassiska synsättet på produktutveckling och nu arbetar som de gör leder till att marknadsförarens roll har blivit mycket viktigare.

Marknadsförarens tidiga inblandning i produktutvecklingsprojekt möjliggörs av den väl utvecklade process Findus arbetar utifrån. Arbetssättet tyder på Findus är väl medvetna om marknadsförarens betydelse i produktutvecklingen. En anledning till att marknadsföraren har en sådan viktig roll är troligtvis den marknadsorientering som tycks genomsyra Findus. Att även R&D-representanten vurmar för marknadsorientering visar hur viktigt man anser att detta är. Precis som litteraturen påpekar så verkar de tidiga faserna vara betydelsefulla för projektet. Marknadsförarens bidrag här kan inte underskattas. Marknadsföraren får en tongivande roll i Findus produktutvecklingsprojekt, och fokus ligger på produktmålet kvalitet. Den största påverkan baseras på den kundfokus som ligger till grund för produktutvecklingen idag, och som krävs

för att kunna utveckla kvalitativa produkter baserade på ett kundbehov. Marknadsförarens påverkan på projektmålet tid har till stor del förankring i de val marknadsföraren gör som påverkar lanseringsdatumet. Det är framförallt marknadsförarens analyser som sätter upp dessa tidsmål. Därför har marknadsförarens tidiga inblandning tidigt i projekten stor påverkan på tidsmålen. Kostnadsaspekten

Utan att dra för hastiga slutsatser om branschen, då våra kunskaper om denna är något begränsade, tror vi att dagligvarubranschens konkurrensmässiga och nyhetsintensiva karaktär spelar roll för det stora behovet av marknadsanalyser. Det är just marknadsanalyser som kännetecknar marknadsaktiviteterna i de tidiga stegen i produktutvecklingen. Därför är marknadsförarens insatser speciellt viktiga. Hur kostnadsmålets påverkas beror på det flexibla arbetssätt Findus genomför sina produktutvecklingsprojekt. Företagets anpassbara resursfördelning gör att de uppsatta kostnadsmålen fungerar mer som en riktlinje än ett budget tak. Därför är det svårt att peka på en specifik påverkan från marknadsföraren. Oftast är marknadsaktiviteterna underliggande de prioriteringar som görs gällande budgeten.

Det är viktigt att vara medveten om att denna uppsats inte ska ses som en generalisering. Slutsatser om marknadsförarens generella påverkan på produktutveckling går inte att göra genom en fallstudie. Istället har vi försökt visa på den roll en marknadsförare kan ha. Vår studie visade att det valda fallföretaget Findus arbetade på ett sätt likt det som förespråkas i teorin. En fortsatt studie där man tittar på skillnader mellan två eller flera arbetssätt kan vara intressant. En sådan fortsatt studie inom området skulle kunna involvera en metod baserad på det kvantitativa synsättet för att skapa bredd. Då skulle en mer generell bild av marknadsförarens roll i produktutvecklingsprojekt kunna ges.

Den fokus vi haft på kopplingen mellan projektmål och produktutvecklingen ur marknadsförarens synvinkel är en intressant aspekt som inte utvecklats speciellt i litteraturen. Också här föreslår vi att ytterligare forskning kan bidra mer till kunskapsområdet.

Källförteckning

Ämneslitteratur

Bard F. Jonathan, Shtub Avraham, Globerson Shlomo, Project Management (Engineering, Technology, and Implementation), Prentice Hall, 1994

Beskow Cecilia, Product Development in Change: Cross-functional Co-operation and PDM Implementations, Integrated Product Development, 1997

Bruzelius H. Lars & Skärvad Per-Hugo, Speed Management, Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1992

Cleland I. David, Project Management (Strategic Design and Implementation), McGraw-Hill Professional, 1999

Crawford C. Merle & Di Benedetto C. Anthony, New Products Management, Irwin McGraw-Hill, 2000

Dahlgren Göran & Szatek Aleksander, Marknadsförnyelse, IHM Förlag AB, 1998

Engwall Mats, Jakten på det effektiva projektet, Nerenius & Santérus Förlag, 1999

Gustafsson Lennart, Snabbast Vinner (Nya perspektiv på produktutveckling), Mekanförbundets Förlag, 1991

Gustafsson Lennart, Lyckad Lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter, Mekanförbundets Förlag, 1998

Hauser R. John & Urban L. Glen, Design and Marketing of New Products, Prentice Hall, 1980

Inwood David and Hammond Jean, Product Development (An Integrated Approach), Kogan Page, 1993

Kerzner Harold, Project Management (A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling), ITP Publishing 1992

Kotler Philip & Armstrong Gary, Principles of Marketing, Prentice Hall, 1999

Lööw Monica, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

Selin Gunnar, Att hantera projekt vid produktutveckling, Industrilitteratur, 1990

Shtub A, Bard J F & Globerson S, Project Management (Engineering, Technology, and Implementation) Prentice Hall, 1994

Trott Paul, Innovation Management & New Product Development, Prentice Hall, 1998

Wisén Jan & Lindblom Börje, Effektivt projektarbete, Norstedts Juridik AB, 1999

Metodlitteratur

Backman, Jarl, Rapporter och Uppsatser, Studentlitteratur, 1998

Andersen Heine, Vetenskapsteori och metodlära, Studentlitteratur, 1994

Andersen Ib, Den uppenbara verkligheten, Studentlitteratur, 1998

Jacobsen Ingvar Dag, Vad, hur och varför?, Studentlitteratur, 2000

Merriam B. Sharan, Fallstudien som forskningsmetod, Studentlitteratur, 1994

Rienecker Lotte & Jørgensen Spray Peter, Att skriva en bra uppsats, Liber, 2000

Thurén Torsten, Vetenskapsteori för nybörjare, Liber, 1991

Wiedersheim-Paul Finn, Eriksson Lars Torsten, Att utreda och rapportera, Liber ekonomi, 1997

Yin K. Robert, Case Study Research (Design and Methods), Sage Publication, 1994

Vetenskapliga artiklar

Atuahene-Gima Kwaku & Li Haiyang, Marketing's influence tactics in new product development: A study of high technology firms in china, J Prod Innov Manag 2000, 17, 451-470

Brown L. Shona, Eisenhardt M. Kathleen, Product development: past research, present findings, and future directions, Academy of Management Review 1995 vol 20, No 2, 343-378

Calantone Roger, Dröge Cornelia, Vickery Shawnee, Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development:

does context affect the strength of relationships? Journal of Operations Management 20 (2002) 273-287

Cooper G. Robert, Debunking the myths of new product development, Research Technology Management, Jul/Aug 1994

Cooper G. Robert, New Products: The factors that drive success, International Marketing Review 1994 vol 11 No 1

Hauser R. John & Griffin Abbie, Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature, Journal of Product Innovation Management 1996, 13, 191-215

Kahn B. Kenneth, Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance, The Journal of Product Innovation Management 18 (2001) 314-323

Love Peter, Gunasekaran A, Li Heng, Concurrent engineering: a strategy for procuring construction projects, International Journal of Project Management 1998, vol 16, No 6. 375-383

Olson Eric M, Walker Orville C, Ruekert Robert W, Bonner Joseph M, Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance, Product Innovation Management 18 (2001) 258-271

Workman, John P JR, Marketings limited role in new product development in one computer systems firm, Journal of Marketing Research Nov 1993, pg 405

Elektroniska källor

Findus hemsida: www.findus.se 2003-12-11

Muntliga källor

Peter Svensson, Findus Sverige AB
Ingemar Svan, Findus Sverige AB

Appendix 1: Frågeguide

Vi använder oss av samma frågeguide till alla intervjuer. Frågorna kommer dock att anpassas något, beroende på vem som intervjuas. (marknadsförare/projektledare)

Del 1

- Kort och övergripande information om produktutveckling i företaget.
- Övergripande information om det specifika projekt vi tittar på

Beskrivning av huvudsakliga faser/aktiviteter i projektet?

(egna noteringar: kan någon speciell modell eller projektlivscykeln beskriva Findus produktutveckling)

Varför detta arbetssätt?

- Projektets mål/uppdrag (med avseende på tid, kostnad, kvalitet?)

Prioritet?

- Projektets medlemmar/sammansättning/organisation (utbildning, bakgrund, befattning)
- Samarbetet mellan de olika medlemmarna (med tanke på befattning)

Parallellt eller sekventiellt arbete? Varför? Fördelar, nackdelar?

Del 2

- Marknadsföraren -nas huvudsakliga uppgift i projektet.

Huvudansvar och/eller delansvar för olika aktiviteter?
Vart i projektet ligger marknadsförarens tyngdpunkt?
Är till exempel marknadsföraren involverad redan från början av projektet?
Varför dessa uppgifter?

- Marknadsförarens roll mer ingående i projektets olika delar/faser

Vilka verktyg använder marknadsföraren i olika faser?
Varför dessa verktyg?

- På vilket sätt bidrar marknadsföraren till projektresultatet?

Har mf bidrag/arbete reducerat utvecklingstiden?

Hur har mf arbete påverkat kostnaderna i projektet?

Negativt eller positivt?

Bidrar marknadsföraren till den utvecklade produktens kvalitet på ett positivt sätt? (Kvalitet med avseende på det i förhand uppställda målet)

- Vad skulle marknadsförarna ytterligare kunna bidra med i olika projektfaser för att förbättra resultatet med avseende på (kostnader, tid, kvalitet)

Kan marknadsföraren vara inblandad i fler aktiviteter/faser? Varför/Varför inte? Hinder?

Om marknadsföraren fick ännu mer

inflytande/ansvar/resurser, hur skulle resultatet påverkas?

Skulle projektet till exempel ta längre tid/bli dyrare?

Appendix 2: Findus Produktentwicklungsprozess

