



Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

**Examensarbete Kandidatnivå**  
HT 2007  
Företagsekonomi 75-90 poäng

# Lantmännen AXA

## – Från idé till produkt

**Handledare:**

Dan Kärreman

Håkan Lagerqvist

**Författare:**

Julia Gustavsson

Emma Johnsson

Annika Stroger

# Sammanfattning

**Titel:** Lantmännen AXA – Från idé till produkt

**Seminariedatum:** 2007-12-21

**Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå 15 poäng

**Författare:** Julia Gustavsson, Emma Johnsson och Annika Stroger

**Handledare:** Dan Kärreman, Håkan Lagerquist

**Nyckelord:** Innovation, Produktutveckling, kommunikation, resurser, konsumenttrender.

**Syfte:** Syftet för detta examensarbete på kandidatnivå är att undersöka hur Lantmännen AXA utnyttjar sina resurser för att på så sätt försöka förstå hur de strategiskt har bemött konsumenternas ökade krav på hälsosamma livsmedel i sin produktutveckling

**Metod:** En abduktiv fallstudie där primär data har samlats in genom kvalitativa intervjuer, både personliga och genom telefon. Sekundärdata består av årsredovisningen, tryckta informationsblad, artiklar och hemsidor på Internet.

**Teoretiskt perspektiv:** Teorierna vi använder fokuserar på hur man skapar innovation i en organisation och på de aspekter som är nödvändiga för en lyckad produktutveckling.

**Empiri:** Lantmännen AXA är marknadsledande som livsmedelsproducent inom sin genre och har under de senaste åren lanserat flertalet hälsoinriktade produkter. Inom Lantmännen koncernen finns hela värdekedjan representerad vilket gör att de har kontroll på produkterna från jord till bord.

**Slutsatser:** Lantmännen AXA är internt välorganiserade för att möta konsumenternas allt högre krav på livsmedelsmarknaden. De brister dock i sista fasen av produktutvecklingsprocessen där färdig produkt ska möta marknad. Om Lantmännen AXA fortsätter att utvecklas internt och i större utsträckning tar tillvara på de möjligheter som de externa aktörerna utgör, tror vi att organisationen är rustad för att möta nya trender.

## Abstract

**Title:** Lantmännen AXA – Från idé till produkt (from idea to product)

**Seminar date:** 2007-12-21

**Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS

**Authors:** Julia Gustavsson, Emma Johnsson and Annika Stroger

**Advisors:** Dan Kärreman, Håkan Lagerquist

**Key Words:** Innovation, product development, communication, resources, consumer trends.

**Purpose:** The purpose of this degree project is to investigate how Lantmännen AXA uses their resources and through that try to understand how they, in their product development, strategically have met the consumers increased demand for healthy grocery products.

**Methodology:** An abductive case study with qualitative interviews both face to face and through the telephone. Our secondary data comes from annual reports, written pamphlets, articles and the Internet.

**Theoretical perspectives:** The theories that we use focus on how to create innovation in an organisation and which aspects that are needed to make product innovation successful.

**Empirical foundation:** Lantmännen AXA is the market leader in its genre and has during the last couple of years launched several health products. Within the corporation the entire value-chain is represented, which puts the company in control of their products, all the way from the soil to the table.

**Conclusions:** Lantmännen AXA is internally well organised to meet the consumers increased demands on healthy products in the grocery market. It is in the last phase of the product development process where the developed product meets the market that the company needs to improve their communication. If Lantmännen AXA keep developing its organisation internally and seize the opportunities which the external players in the market are a big part of, we believe that the organisation is prepared to meet the new trends.

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>5</b>
1.1. Bakgrund .....	5
1.2. Syfte .....	6
1.3. Problemformulering .....	7
1.4. Frågeställning .....	7
1.5. Avgränsningar .....	7
<b>2. Metod .....</b>	<b>9</b>
2.1. Forskningsansats .....	9
2.1.1. Fallstudie .....	9
2.1.2. Urvalsprocessen .....	10
2.1.3. Deduktiv eller induktiv .....	11
2.1.4. Kvalitativ eller kvantitativ metod .....	12
2.2. Datainsamling .....	12
2.2.1. Primärdata .....	12
2.2.1.1. Kvalitativa intervjuer .....	12
2.2.1.2. Observationer .....	14
2.2.2. Sekundärdata .....	14
2.2.2.1. Dokument .....	15
2.2.3. Kritik mot valda metoder .....	15
<b>3. Teori .....</b>	<b>17</b>
3.1. Innovation .....	17
3.1.1. Produktutveckling .....	19
3.1.1.1. Serendipity .....	20
3.1.2. Produktlansering .....	21
3.1.3. Strategic fit .....	24
3.2. Teoretisk sammanfattning .....	25
<b>4. Empiri .....</b>	<b>26</b>
4.1. Lantmännens organisation .....	26
4.1.1. Idén blir till .....	27
4.1.2. Idé blir produkt .....	30
4.1.3. Hälsa – en ihållande trend? .....	32
4.1.4. Produkt möter marknad .....	34
<b>5. Analys .....</b>	<b>36</b>
5.1. Produktutveckling .....	36
5.1.1. Forskning och utveckling .....	37
5.1.2. Concurrent flow .....	39
5.1.3. Team work .....	40
5.2. Produktlansering .....	42
5.2.1. Involvering av kund .....	42
5.2.2. Strategiska val .....	43
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>45</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>47</b>
Skrivna källor .....	47
Artiklar .....	48
Muntliga källor .....	48
Internetkällor .....	49

<b>Bilaga 1</b> .....	<b>50</b>
<b>Bilaga 2</b> .....	<b>51</b>

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel presenterar vi undersökningens bakgrund, problemdiskussion och problemformulering. Vidare tar kapitlet upp studiens syfte, vilka avgränsningar vi behövt göra och avslutas med en övergripande disposition av arbetet.*

---

## 1.1. Bakgrund

I Sverige likväl som i många andra industrialiserade länder har övervikt blivit det stora folkhälsoproblemet. Cirka 10 procent av den vuxna befolkningen är kraftigt överviktig och andelen bland barn och ungdomar ökar snabbt. En viktig orsak till övervikt är fel sammansatt kost med för stort energiinnehåll, för hög konsumtion av socker och fett och för låg konsumtion av grönsaker och frukt. Övervikt åtföljs av en rad hälsoproblem med betydande risk för hjärt- och kärlsjukdomar, diabetes, ledsjukdomar och en del cancerformer.<sup>1</sup> På grund av dessa problem har Statens Näringsdelegation publicerat ett åtgärdsprogram där man betonar vikten av att stödja konsumenterna i deras val av hälsosam mat.<sup>2</sup> I massmedia har det förts en flitig debatt kring just denna problematik och genom detta har konsumenternas hälsomedvetenhet ökat. Följden av den allt högre graden av medvetenhet har därav blivit att hälsotrenderna har avlöst varandra på marknaden.

År 2004 fick hälsodebatten sig en skjuts framåt då det bland annat visade sig att de livsmedel som finns ute i butikerna innehöll stora mängder socker samt att de vita, snabba kolhydraterna i bland annat pasta och ris inte var bra för hälsan i de mängder som vi i västvärlden intar dem.<sup>3</sup> Konsumenternas reaktioner på dessa ”larm” var starka: ett av många exempel på detta är försäljningen av fruktyoghurt, som visade sig innehålla mycket socker, minskade snabbt med 12 procent<sup>4</sup> samtidigt som försäljningen av fullkornsvarianter av ris och pasta har ökat. Sedan dess har utbudet av produkter med större andel fullkorn blivit större och senast i slutet av oktober publicerades en ny studie där amerikanska forskare har kunnat visa på ett samband mellan intaget av fullkorn och avsevärt minskad risk för hjärtsvikt.<sup>5</sup> Även Livsmedelsverket

---

<sup>1</sup> [http://www.fhi.se/templates/Page\\_\\_\\_128.aspx](http://www.fhi.se/templates/Page___128.aspx) den 13 december 2007

<sup>2</sup> <http://wwwb.mmm.fi/tiedotteet2/tiedote.asp?nro=1174>, den 18 december 2007

<sup>3</sup> Expressen 2004-08-12

<sup>4</sup> [http://wwwc.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_9081217.asp](http://wwwc.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9081217.asp), den 12 december 2007

<sup>5</sup> [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel\\_526761.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_526761.svd), den 7 december 2007

påpekar på sin hemsida vikten av att äta fullkorn för att minska risken för bland annat hjärt- och kärlsjukdomar, diabetes, viktuppgång och vissa inflammationsrelaterade sjukdomar.<sup>6</sup> Vårt fallföretag Lantmännen agerade snabbt med att få ut nya fullkornsprodukter på marknaden och gjorde under 2005 minst 50 lanseringar med fullkornsprodukter under sina olika varumärken.<sup>7</sup> Att försäljningen av fullkornsprodukter har ökat kan man exempelvis se genom att titta på Lantmännens försäljning av fullkornspasta från 2004 till 2006, då dess försäljningsandel inom pastasegmentet ökade från 6 till 40 procent.<sup>8</sup>

Enligt Gerry Kingham på Procter & Gamble så är den svenska konsumenten en av de svåraste konsumenter att nå ut till.<sup>9</sup> Detta på grund av en hög grad av medvetenhet men även på grund av att nya forskningsrön har stor genomslagskraft på konsumentbeteendet. Massmedias påverkan på konsumenten kan illustreras genom ett exempel med granatäpplen. När granatäpplet presenterades som en särskilt nyttig frukt i media, och påstods motverka prostatacancer, ökade försäljning markant.<sup>10</sup> Då konsumenternas krav ökar med deras medvetenhet öppnar sig en helt ny marknad för livsmedelstillverkarna som måste fokusera än mer på innovation och produktutveckling, då deras traditionella produkter inte nödvändigtvis längre håller måttet på den alltmer dynamiska livsmedelsmarknaden.

## **1.2. Syfte**

Under de senaste åren har utvecklingen inom livsmedel gått väldigt snabbt. Högre tillgänglighet på information samt generella strömningar i samhället har påverkat konsumenternas inköpsbeteenden som nu är mer inriktade på att köpa hälsofrämjande produkter. Detta sätter således press på livsmedelstillverkarna som ständigt måste förnya sig för att ligga steget före och som snabbt och lätt ska kunna möta konsumenternas krav. Lantmännen AXA tillverkar många av de produkter där innovationskraven för tillfället är relativt höga, såsom frukostflingor och bröd, då dessa produkter har visat sig bland annat innehålla höga halter socker. I Innovationsboken som Lantmännen gav ut på

---

<sup>6</sup> [http://www.slv.se/templates/SLV\\_Page.aspx?id=20212&epslanguage=SV](http://www.slv.se/templates/SLV_Page.aspx?id=20212&epslanguage=SV), den 12 december 2007

<sup>7</sup> <http://www.newsdesk.se/pressroom/lantmannen/event/view/8446> den 13 december 2007

<sup>8</sup> <http://www.newsdesk.se/pressroom/lantmannen/event/view/8446>, den 13 december 2007

<sup>9</sup> Gästföreläsning 2007-09-19, Gerry Kingham, Country manager

<sup>10</sup> Artikel ur Fokus, 2006-11-03

arbetsmarknadsmässan Arkad på LTH menar man att då konsumenterna blir mer och mer medvetna är det viktigt att ligga steget före rådande trender och attityder.<sup>11</sup>

Syftet för detta examensarbete på kandidatnivå är följaktligen att undersöka hur Lantmännen AXA utnyttjar sina resurser för att på så sätt försöka förstå hur de strategiskt har bemött konsumenternas ökade krav på hälsosamma livsmedel i sin produktutveckling.

### **1.3. Problemformulering**

På en marknad där kravet på produktutvecklingen är relativt hög och där ett stort antal konkurrenter erbjuder liknande produkter blir konsumenten mindre varumärkestrogen och mer medveten om de produkttegenskaper som är viktiga. Nya aktörer får lättare att ta sig in på denna marknad om de företag som är väletablerade har en image som inte stämmer överens med de nya kraven som konsumenterna har. Lantmännen AXA är ett företag som verkar på denna marknad och står därför inför de problem som de nya konsumentbeteendena innebär. Ständig innovation och vetskap om dessa konsumentbeteenden krävs därför för att kunna fortsätta verka och vara en stor aktör på marknaden.

### **1.4. Frågeställning**

Hur utnyttjar Lantmännen AXA sina resurser för att bemöta konsumenternas allt högre hälsokrav i sin produktutveckling?

### **1.5. Avgränsningar**

Inom ramen för hälsoaspekten kommer vi att fokusera på hur Lantmännen AXA arbetar med innovation som organisation. Lantmännen AXA har ett antal stora varumärken i sin produktportfölj som är intressanta för det ämne som vi har valt. Dock har vi valt att belysa de produkter respektive produkttegenskaper som vi upplever har störst relevans för vårt ämne.

---

<sup>11</sup> Innovationsboken, (2006)



Eftersom Forskning och Utveckling sker centralt inom Lantmännen är det svårt att endast fokusera på ett affärsområde, dock har vi valt att ha Lantmännen AXA som utgångspunkt i vårt arbete. Vi kommer därmed översiktligt ta upp de områden som är relevanta för vår förståelse av koncernen och för hur berörda parter arbetar med produktutveckling. Vi kommer med andra ord att behandla Forskning och Utveckling inom hela Lantmännen men med fokus på produktutveckling inom Lantmännen AXA.

Ledarskapet kan utgöra en stor vikt för innovationsprocessen men är likväl något som vi inte har möjlighet att gå djupare in på. Även strategiska allianser och relationerna till konkurrenter är något som vi ytterligare hade kunnat fördjupa oss i, men som vi av ovanstående skäl inte kommer att beröra närmare.

## 2. Metod

---

*I detta metodavsnitt beskrivs vilka metoder vi valt att använda. Först följer vårt val av forskningsansats som förklarar mer ingående kring valda metoder. Därefter redogör vi för datainsamlingen som slutligen mynnar ut i ett stycke med källkritik till vårt val av metod.*

---

### 2.1. Forskningsansats

Vi har försökt skapa oss en förståelse för huruvida Lantmännen AXA har de resurser som krävs för produktutveckling som svarar på konsumenternas allt högre krav. Dessutom ämnade vi komma underfund med hur de kombinerar dessa resurser och hur de arbetar för att utnyttja dem på ett effektivt sätt. För att undersöka detta kunde vi inte använda oss av experiment och en surveyansats skulle vara allt för tidskrävande för att bli tillförlitlig. Därför ansåg vi att utredningsansatsen fallstudie var lämplig att använda.

#### 2.1.1. Fallstudie

Fallstudie är en utredningsansats som används när man vill studera vad som händer eller har hänt i ett konkret fall men där forskaren är åskådare och inte själv behöver medverka i förändringen. Denna ansats ansåg vi var lämplig i vår uppsats eftersom vi ämnade att utreda hur vårt fallföretag arbetar, men hade inte som primärt mål att förändra något inom organisationen. Analysen och slutsatserna som vi kommit fram till kan dock leda till att människor börjar fundera kring hur verksamheten bedrivs vilket i sin tur kan utlösa förändringar.<sup>12</sup> Fallstudien är en process där man försöker beskriva och analysera företeelser i kvalitativa termer och det studerade fenomenet kan vara en individ eller en grupp, likväl som en produkt eller beteende.<sup>13</sup> I vår uppsats har vi försökt att beskriva hur produktutveckling sker på Lantmännen AXA och genom att intervjua berörda personer på Lantmännen hoppades vi på att kunna skapa oss en djupare förståelse för hur företaget utnyttjar sina resurser för att skapa innovation.

---

<sup>12</sup> Wallén, (1993)

<sup>13</sup> Sharan, (1994)

Fallstudiemetoden var särskilt lämplig eftersom vårt syfte var av beskrivande karaktär och vi eftersträvade att förklara vissa sakförhållanden. Vår frågeställning fokuserade på *hur* och *varför* något är på ett visst sätt, det vill säga en kvalitativ ansats där vi har som syfte att beskriva hur vårt fallföretag arbetar inom det berörda området.<sup>14</sup> Den utredning vi genomfört är kumulativ eftersom den bygger vidare på redan etablerade teorier som vi dock har undersökt inom ett nytt område.<sup>15</sup> För att göra detta har vi använt oss av intervjuer, studier av sekundärdata samt observationer under besök på företaget.

### 2.1.2. Urvalsprocessen

Vårt val av fallföretag grundar sig på att vi ville undersöka och öka vår förståelse för ett område som vi själva har ett intresse för. Vi är alla tre intresserade av hur kosten påverkar vår hälsa och valet av bransch var därmed givet. Att valet föll på just Lantmännen och affärsområdet AXA är på grund av att de är en tongivande aktör på marknaden. Då vi redan vid första kontakten med Lantmännen fick ett mycket positivt gensvar, samt att de har en mycket gedigen satsning på hälsa, gjorde att valet av företag kändes än mer rätt.

Vi har valt att undersöka hur Lantmännen AXAs utnyttjar sina resurser för att på bästa sätt utveckla sin produktmix allteftersom kundernas preferenser ändras, vilket gör att efterfrågan på vissa typer av produkter ökar. Anledningen till att valet föll på just Lantmännen AXA är på grund av att flertalet av företagets välkända varumärken ingår i produktkategorier som varit välrepresenterade i media på sistone, exempelvis bröd och müsli. Vårt fallföretag har samtidigt varit tidiga med att få ut mer hälsosamma alternativ inom dessa segment och därmed kunnat svara på medias sockerlarm och konsumenternas efterfrågan. Förutom detta så har de utvecklat en helt ny produktlinje, GoGreen, samt bedrivit forskning om glykemiskt index sedan 1980-talet. Eftersom flera av produkterna har funnits på marknaden en längre tid ger det oss chansen att studera fall där erfarenhet och kunskap om marknaden har förändrats under tiden sedan lanseringen.

För att få en djupare förståelse kring hur arbetet med produktinnovation sker valde vi att intervjua vissa nyckelpersoner på företaget. Dessa framträdde i vår kontakt med företaget när vi, genom email, kontaktade personer som i sin tur rekommenderade att vi skulle tala med de

---

<sup>14</sup> Yin, (1994)

<sup>15</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kumulativ>, den 23 november 2007

personer som vi intervjuat. Trots tidsbrist och den stress som råder på företag inför julen fick vi i sista stund tag på personer som kunde ge oss ett brett perspektiv på vår frågeställning. Vår studie grundar sig därmed på hur sex olika personer, som är verksamma inom olika områden på Lantmännen uppfattar organisationens arbete med produktutveckling. För att få ett oberoende marknadsperspektiv valde vi att intervju butikschefen på ICA Malmborgs, vilket gav oss en bild av hur konsumenterna verkligen uppfattar produkterna samt hur samarbetet mellan Lantmännen och återförsäljare fungerar.

### **2.1.3. Deduktiv eller induktiv**

Vid utredningar uppstår oftast funderingar kring vilken metodik man ska tillämpa för att samla in all nödvändig data och vilken ansats som ger bäst bild av verkligheten. Vid datainsamling till utredningar använder man två övergripande ansatser, vilka benämns som deduktiv och induktiv forskningsansats.<sup>16</sup> Att använda sig av en deduktiv ansats innebär att man utgår ifrån teorier när man tittar på och tolkar verkligheten. Motsatsen är den induktiva ansatsen där man utifrån den insamlade data samt det man observerat drar slutsatser och tar fram teorier.<sup>17</sup>

Det finns en ansats som är en kombination av en induktiv och deduktiv och den kallas abduktiv ansats. Denna ansats utgår från empiri som den induktiva ansatsen, dock avböjes inte teoretiska föreställningar vilket gör att den på så vis ligger nära den deduktiva ansatsen.<sup>18</sup>

Den abduktiva ansatsen lämpade sig bäst för oss då vi ville öka vår förståelse för hur företaget utnyttjat sina resurser och genom detta blivit marknadsledande. Efter att vi införskaffat teoretiska förkunskaper har vi samlat in empirisk data. Därefter jämförde vi empirin mot teorin för att se om dessa stämde överens med varandra. Eftersom vi valde att använda oss av en kvalitativ metod lämpade sig en abduktiv ansats betydligt bättre med tanke på den frågeställning vi hade. Emedan vi inte utgått från en specifik teori från början eller har haft som syfte att utforma en egen teori föll det sig naturligt att kombinera teori och empiri kontinuerligt.

---

<sup>16</sup> Jacobsen (2002)

<sup>17</sup> Bryman & Bell (2003)

<sup>18</sup> Alvesson & Sköldberg (1994)

## 2.1.4. Kvalitativ eller kvantitativ metod

Enligt Bryman & Bell är definitionen av en kvalitativ forskningsmetod ”*en forskningsstrategi som vanligtvis lägger vikt vid ord och inte kvantifiering under insamling och analys av data*”.<sup>19</sup> En kvalitativ forskningsmetod utmärks av att man som forskare har ett tolkande synsätt då man analyserar sin empiri. Genom denna kan man få en djupare förståelse för *hur* den företeelse man studerar fungerar och *varför* företeelsen eller i vårt fall organisationen, fungerar som den gör. I den kvalitativa forskningsmetoden utgår man ifrån en mindre, men mer specifik samling data med ett från början tydligare fokus. Det är just det tydligare fokus vi haft som leder till en högre kvalitet på data i förhållande till vad den kvantitativa metoden skulle ha gett, exempelvis genom att man har mer ingående intervjuer med färre respondenter. Anledningen till att vi valde att använda oss av en kvalitativ metod är då vi haft ett mer analytiskt fokus och vi genom vår metod avsett att svara på frågorna *hur* vårt fallföretag arbetar med produktinnovation och *varför* vårt fallföretag har lyckats få en så pass stark position på marknaden.<sup>20</sup>

## 2.2. Datainsamling

### 2.2.1. Primärdata

Primärdata är sådan information som inte har varit publicerad eller insamlad tidigare.<sup>21</sup> Vi har i vår primärdatainsamling huvudsakligen använt oss av intervjuer, dokument och observationer.

#### 2.2.1.1. Kvalitativa intervjuer

För att samla in primärdata till vår utredning valde vi främst att göra personliga intervjuer med berörda personer på Lantmännen AXA. Intervjuerna utformades utifrån den kvalitativa metoden såtillvida att frågorna var relativt breda och öppna. Avsikten med öppna frågor är att i största mån undvika ledande frågor där man riskerar att styra respondentens svar. Vi

---

<sup>19</sup> Bryman & Bell (2005), sid. 40

<sup>20</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>21</sup> <http://home.swipnet.se/ollevejde/statistikord/primardata.htm>, den 23 november 2007

anpassade grundfrågorna utifrån vilket område respektive respondent är ansvarig för. Under intervjuernas gång ställde vi följdfrågor anpassade efter respondentens svar.

I kvalitativa intervjuer är varje intervjuobjekt unikt och utifrån detta fick vi en djupare förståelse för detaljer och personers erfarenhet i situationen som vi behövde då vår uppsats till stor del grundat sig på de unika svar vi fått från varje respondent.<sup>22</sup>

Då kvalitativa intervjuer syftar till att öka insikten och förståelsen för olika aspekter inom ett område samt att tolka människors upplevelser var denna metod lämplig för vår uppsats.<sup>23</sup> Detta eftersom vi ville förstå hur de personer som dagligen arbetar med uppgiften ser på sitt företags situation. Frågorna som vi ställde till intervjuobjekten var relativt öppna och korta då vi var ute efter långa intervjusvar som kunde hjälpa oss att framhäva den personliga uppfattningen hos respektive respondent.

När vi utförde intervjuer med de chefer på Lantmännen som vi hade fått tag på valde vi att göra dem så kallat face to face, vilket innebar att vi bokade in ett personligt möte med respondenten. Vi hoppas att dessa intervjuer på så sätt blev mer personliga och lätthanterliga än om vi exempelvis hade genomfört telefonintervjuer. Vid val av plats för intervjun är det viktigt att man hittar ett ställe som är välkänt för respondenten där han eller hon känner sig bekväm.<sup>24</sup> Därför valde vi att utföra intervjuerna på de intervjuades arbetsplatser i Malmö samt på Lantmännens bageri i Lund.

De respondenter som vi inte hade möjlighet att träffa intervjuades per telefon. För att intervjupersonen skulle ha möjlighet att ge relevanta svar skickade vi de mer övergripande frågorna via mail så att respondenten kunde få förhandsinformation om syftet med våra frågor och därmed svarade mer konkret på dem. Dock var dessa endast till för att ge respondenten en föraning om vad vi ansåg var relevant och det kunde inte ”hjälpa” honom eller henne att vinkla svaren på ett speciellt sätt för att de skulle vara mer i linje med de gängse svaren i företaget, det vill säga det de andra respondenterna har svarat.

---

<sup>22</sup> Jacobsen (2002)

<sup>23</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>24</sup> Jacobsen (2002)

För att försäkra oss om att inga detaljer gått till spillo använde vi oss av en bandspelare under intervjuerna samtidigt som vi förde anteckningar. Fördelen med att använda sig av en bandspelare är att man får med allt som sägs ordagrant vilket underlättar efterarbetet, då man tolkar och analyserar den data man fått fram. Givetvis är det viktigt att man kontrollerat med intervjuobjektet om han eller hon känner sig bekväm, då vissa ogillar tanken att bli inspelade på band. De intervjuer vi genomförde strukturerades upp med några övergripande frågor som gav oss uttömmande svar. Innan intervjuerna satte vi oss in i hur Lantmännens organisation är uppbyggd och kunde på så sätt ställa relevanta följdfrågor. Detta innebar att intervjun blev mer flexibel och situationsanpassad.

### **2.2.1.2. Observationer**

Eftersom organisationskulturen är en viktig del av förutsättningarna för innovation inom ett företag så kan det vara relevant att ha observationer i bakhuvudet. Det kan vara intressant att iakttä hur ledarna interagerar med personalen och vilken stämning som råder bland medarbetarna när cheferna är närvarande. Ytterligare beteenden som är intressanta att observera är hur kommunikationen mellan de anställda sker, hur tillgängliga cheferna är samt hur kontoret är organiserat; finns det exempelvis utrymme för spontansamtal likväl som privata samtal.<sup>25</sup> Observationerna utgjorde inte någon viktig del i vår datainsamling, däremot anser vi att de kan hjälpa oss att förstå hur företaget fungerar när vi ska göra vår analys.

### **2.2.2. Sekundärdata**

Sekundärdata är existerande data som används i ett annat sammanhang än det där data först anskaffades.<sup>26</sup> Sekundärdata utgörs oftast av skrivna texter i form av berättelser eller historier. Vid insamling av sekundärdata är sökningar i tidningsartiklar och på internetsidor gällande ämnet ett vanligt tillvägagångssätt.<sup>27</sup> En sekundär källa kan exempelvis vara en artikel i Dagens Nyheter om Lantmännen AXAs lansering av GI-produkter. Vid användning av sekundära källor har vi ansett det vara viktigt med ett källkritiskt förhållningssätt för att säkerställa tillförlitligheten hos källorna.

---

<sup>25</sup> Sharan, (1994)

<sup>26</sup> <http://home.swipnet.se/ollevejde/statistikord/primardata.htm>, den 1 december 2007

<sup>27</sup> Jacobsen, (2002)

### **2.2.2.1. Dokument**

Vår sekundärdata utgörs främst av Lantmännens årsredovisning och Lantmännen AXAs hemsida. Lantmännenkoncernen har även gett ut en skrift på cirka 60 sidor som heter Innovationsboken. I den fanns det mycket information att hämta rörande vårt ämne angående hur Lantmännen generellt och Lantmännen AXA i synnerhet arbetar med forskning och innovation. Ytterligare sekundärdata har dokument om Lantmännen AXA och deras produkter som vi hämtar från artiklar och internetsidor utgjort. Dessutom har vi sökt information om rådande hälsotrender på hemsidor och i tidningar. Med tanke på att bland annat GI-metoden som vi har behandlat senare i uppsatsen är ett populärt ämne i dagens tidningar och på hemsidor har det varit viktigt att vi kunnat sälla bland våra källor och därmed exempelvis använt oss av en hemsida som uppdateras ofta för att säkerställa aktualitet och trovärdighet.

### **2.2.3. Kritik mot valda metoder**

Vi är medvetna om att det finns en del svårigheter och problem med kvalitativa metoder. Ett sådant problem kan vara att människan inte är öppen för exempelvis ny information då samhället ger oss olika former av värderingsunderlag, vilket gör att metoden inte ger en helt objektiv verklighetsbeskrivning. Det bör dock tilläggas att den kvantitativa metoden inte gör detta heller. Det material som samlas in, oavsett metod, utgör egentligen bara olika tolkningar av verkligheten. Därför är just själva tolkningen och analysen av data oerhört viktig.<sup>28</sup>

I vårt fall fanns det risk för tolknings- och värderingssvårigheter av intervjupersonernas svar. Vi hoppas att vi kunnat minimera detta genom att granska allt med kritiska ögon och att söka efter samma slags information genom fler kanaler. Det är även viktigt att vi formulerat frågorna på ett sätt som gjort att respondenten kunnat svara fritt utan vägledning från oss så att objektiviteten vi eftersträvat nås. Det huvudsakliga problemet som uppstår vid användandet av den kvalitativa metoden är att den kan vara både tid- och resurskrävande. Förutom detta, kan informationen vi fått fram vara svår att jämföra med andra till följd av de oförutsedda och nyansrika svar som metoden medför. Resultatet blir av naturliga skäl svårare

---

<sup>28</sup> Jacobsen, (2002)



att tolka ju mer öppet utrymme som ges under intervjuandet, men det kan också bli lättare om alla är entydiga i sina svar.<sup>29</sup>

De dokument som vi samlat in från Lantmännen och affärsområdet AXA är Lantmännen själva upphov till. Med detta i åtanke är det viktigt att vara extra källkritiska då det inte är en objektiv källa som har skrivit texterna. Då ett företag ger ut skrifter är det oftast ett led i en marknadsföringsprocess. Det kan vara riktat gentemot kunder, återförsäljare eller i *Innovationsbokens* fall gentemot studenter som är möjliga framtida anställda. Under ett så pass aktuellt ämne som forskning och innovation är, kommer det te sig naturligt för ett företag som vill profilera sig gällande exempelvis GI-produkter att hävda sin egen plats som ett drivande innovationsföretag. Därför är det viktigt att hela tiden ha en kritisk inställning och att jämföra primärdata med sekundärdata för att försöka kontrollera tillförlitligheten i de båda formerna av källor.

Vi anser att man behöver spendera rätt så lång tid på organisationen för att genom observationer få insikt om organisationsklimatet, något vi inte har haft. Därför kommer vi enbart att referera till de observationer som vi själva gjorde vid besöken på företaget. Våra observationer är därmed inte i sig själva en tillförlitlig primärdata källa, utan kan enbart ses som ett tillägg till övriga data, intervjuer och objekt.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Jacobsen, (2002)

<sup>30</sup> Sharan, (1994)

### 3. Teori

---

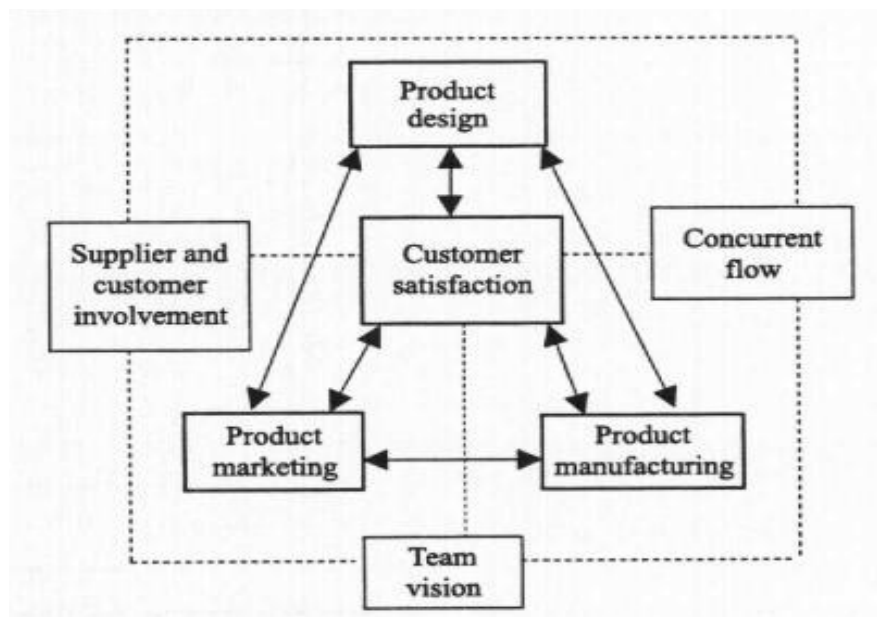
*I denna del presenteras de modeller och teorier som ska hjälpa oss att analysera den data vi fått fram och sedan kommer att redogöra för i empiriavsnittet. Vi kommer att arbeta utifrån en huvudmodell som utgör vårt teoretiska ramverk och sedan använda oss av ytterligare teorier för att komplettera de delar där ökad fördjupning krävs.*

---

#### 3.1. Innovation

För att ge en övergripande bild över hur innovation och produktutveckling sker i en organisation tänker vi först redogöra för de teorier som vi anser vara relevanta då vi senare ska analysera innovationsprocessen i vårt fallföretag.

Den modell som vi har valt ska utgöra vårt teoretiska ramverk kallar författarna ”*a Framework of product development and process integration*”.<sup>31</sup> Huvudtemat för artikeln där vi hämtade vår modell är business process reengineering, dock anser vi att den även kommer att vara tillämpbar i vårt fall då den hjälper oss att förstå den process som kontinuerligt sker för att skapa innovation. Ständig interaktion mellan funktionerna inom företaget är, enligt modellen, nödvändigt för att upprätthålla den kommunikation som en lyckad produktutveckling kräver. Den tar även hänsyn till de externa aktörer som kontinuerligt



påverkar organisationen i dess innovationsprocess.

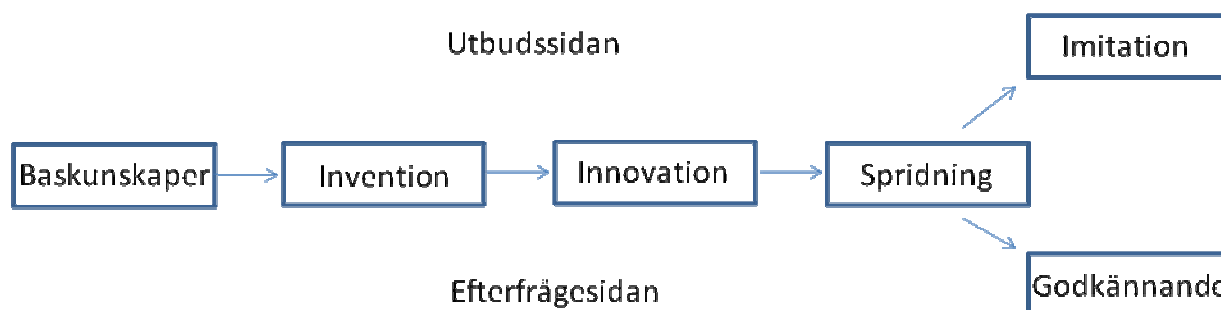
Figur 3.1. (Qingyu Zhang, Mei Cao, 2002)

---

<sup>31</sup> Zhang & Cao, (2002)

Modellen betonar att en lyckad produktutveckling främjas genom tvärfunktionell koordination och kommunikation i organisationen, vilket i sin tur hjälper till att motverka den risk för suboptimering som kan uppstå då fler resultatnriktade affärsområden ska samarbeta. För att ha ett kontinuerligt fokus på konsumenternas behov bör produktutvecklingen enligt författarna vara teamorienterad. De anser att team-building i kombination med organisatoriskt lärande samt att divisionerna arbetar mot gemensamma mål leder till ett processorienterat arbetssätt. Genom ett sådant arbetssätt blir det lättare för företaget att upprätthålla en inriktning på kunderna istället för att, som den traditionellt funktionsinriktade organisationen, ha ett alltför teknikinriktat alternativt kostnadsreducerande fokus.<sup>32</sup> Det som vi anser vara av störst vikt i denna modell är att betoningen ligger på att produktutveckling och innovation är en kontinuerlig process som sker i ett företag som är kund- och konsumentorienterat. I sin tur hjälper den därmed företaget att upprätthålla konkurrensfördelar, öka sin lönsamhet samt förbättra flexibiliteten.<sup>33</sup>

Tillsammans med vår huvudmodell kommer vi att komplettera med en modell som kan hjälpa oss att förklara de komponenter som ingår i den process som vi hänvisar till i ovanstående modell. Nedanstående figur tar på ett mer sekventiellt sätt upp de resurser som är närvarande i denna process. I det inledande arbetet med produktinnovation måste det inom företaget finnas kunskap om vad som efterfrågas och hur produkter skapas. Idéer och tankar om vad som kan tänkas fylla produkthål på marknaden och hur dessa idéer ska kunna bli en slutprodukt är av stor vikt för att en lyckad lansering ska kunna ske. Då man har utvecklat en färdig produkt måste den spridas på marknaden, där konsumenternas efterfrågan och konkurrenternas försök att imitera den är bevis på hur lyckad produktlanseringen blev.



Figur 3.2. (Grant, 2005 s 290)

<sup>32</sup> Zhang & Cao, (2002)

<sup>33</sup> Janz et al., (1997); Macintosh and MacLean, (1999), ur Zhang & Cao, (2002)

”Produktutvecklingen handlar om att länka samman två kompetenser, kompetensen om teknologin och kompetensen om kunderna.”<sup>34</sup>

Citatet ovan vittnar om hur viktigt det är att mötet mellan de olika kompetenserna möts i innovationsprocessen och att integrationen mellan dessa fungerar. Den vänstra delen av modellen kan exempelvis symboliseras av FoU-avdelningar och den högra delen av marknads- och säljfunktionerna i företaget.

### 3.1.1. Produktutveckling

Det viktigaste organisationen måste göra för att försäkra sig om att kreativiteten är produktiv är att bibehålla kopplingen mellan den kreativa processen och marknadens behov. Genom att involvera konsumenterna i innovationsprocessen har man nått det första steget i att skapa en “open innovation” – där användare, leverantörer och tillika konkurrenter involveras.<sup>35</sup> Det som skiljer produktutveckling från innovation i dess traditionella bemärkelse är graden av befintlig och ny kunskap. Vid produktutveckling är målet oftast klart definierat vilket ger större kännedom om kunskaps- och kompetensbehovet. Om företag kan använda interna resurser och kunskaper i utvecklandet av nya produkter kan en positiv koppling till dess framgång synas.<sup>36</sup> Det är synnerligen intressant att se i vilken grad den behövda kunskapen för konkurrenskraftig produktutveckling existerar inom Lantmännen AXA och i vilken grad de tar hjälp utifrån för att kunna möta marknadens krav på produkterna.

Få uppfinningar, *inventions*, är resultat av enskilda forskares arbete. Istället stimuleras den kreativitet som krävs för produktutveckling oftast genom mänsklig interaktion. Till exempel är produktiviteten på FoU avdelningarna beroende av att kommunikationen mellan forskarna och ingenjörerna fungerar.<sup>37</sup> Användandet av team främjar nytänkandet genom interaktionen av olika personligheter och perspektiv. Konflikter, kritik och debatter kan i sin tur leda till utvecklandet av innovativa idéer. För att öka chansen att konkretisera de idéer som uppkommer kan företag använda sig av fyra olika metoder. Av dessa fyra anser vi att två är applicerbara på vårt företag:<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Danneels, *The dynamics of product innovation and firm competences*, (2002) sid 1102

<sup>35</sup> Grant (2005)

<sup>36</sup> Danneels, (2002)

<sup>37</sup> Grant (2005)

<sup>38</sup> Grant (2005) 288 ff

### **Tvärfunktionella produktutvecklingsteam:**

Dessa team ger specialister från olika avdelningar flexibiliteten att dela med sig av sin kunskap, lära sig tillsammans och utveckla innovativa produkter. Man låter de olika stegen i produktutvecklingen överlappa varandra i stället för att de följer ett sekventiellt mönster.

### **Inkubatorer:**

Inkubatorer är utvecklingsenheter som är designade för att förse affärsverksamheter som har infrastruktur och riskkapital med nya idéer, både inifrån som utifrån bolaget.

Innovation kan alltså beskrivas som den process där idén blir till säljbar produkt. För att kommersialisering av denna produkt ska kunna ske krävs det att kreativitet och teknisk expertis länkas samman med utvecklingsmöjligheter i produktion, marknadsföring, finansiering, distribuering och kundsupport inom företaget. När kommunikationen flyter och resurserna används effektivt kan en hållbar och kommersiellt framgångsrik produkt skapas.<sup>39</sup>

#### **3.1.1.1. Serendipity**

Många viktiga framsteg inom all typ av forskning görs slumpmässigt då man egentligen har som avsikt att utforska någonting annat än det man faktiskt kommer fram till. Enligt Oxford English Dictionary (1992) betyder serendipity ”att göra lyckliga och oväntade upptäckter av en slump”.<sup>40</sup> För att tydliggöra innebörden kan man genom att exemplifiera detta nämna penicillinets upptäckt. Penicillinet upptäcktes tillsynes slumpmässigt då en forskare studerade några bakterier och kom senare underfund med att mögelsvamp var lösningen till hur infektioner skulle botas. Serendipity är en grundläggande källa till uppkomsten av unika projekt och en tänkbar anledning till att radikala idéer och kreativa inslag uppstår.

Jonas Rundquist nämner i sin artikel ”*Slump eller systematik – Om effekten av serendipity i projekt*” att det finns ett antal faktorer som kan förstärka effekten av serendipity i en organisation. Dessa 6 faktorer som presenteras nedan, bildar en inledande översikt om hur

---

<sup>39</sup> Grant, (2005)

<sup>40</sup> Rundquist, (2007)

serendipity kan stimuleras i ett företag och har länge diskuterats inom organisationsteorin i samband med hur det interna företagsklimatet i en organisation kan bli mer kreativt.

1. Experimentera mycket och uppmuntra en ”Just-do-it”-filosofi.
2. Uppmuntra tänkande utan alltför fastlagda mål.
3. Uppmuntra utbyte mellan experter och generalister.
4. Öka medvetenheten om serendipity som idékälla i organisationen.
5. Engagera personalen i flera olika projekt.
6. Skapa ett överflöd av kunskap både på djupet och på bredden.<sup>41</sup>

Med detta i bakhuvudet kan man lättare lyckas skapa en intern företagsmiljö där nyskapande och initiativtagande präglar arbetet. Serendipity är ett angeläget begrepp och kan spela en stor roll hos resultaten i olika projekt. Vi vill visa på att produktutveckling och innovation i ett företag som Lantmännen AXA kan, förutom att bero på strategiska val, även där mycket av produkterna och framförallt produkttegenskaperna är ett resultat av vetenskaplig forskning.

### 3.1.2. Produktlansering

För att få ut produkterna på marknaden samt för att få kännedom om vad som efterfrågas måste företagen använda sig av någon sorts strategi.

*Pushstrategin* innebär att man ”trycker på” produkten genom distributionskanalerna<sup>42</sup>, i Lantmännen AXAs fall återförsäljarna. Vid användandet av den här strategin blir relationen med mellanledet, det vill säga återförsäljarna, mycket viktig eftersom det är de som genom skyltning och annan kommunikation är ansvariga för hur konsumenten uppfattar produkten.

*Pullstrategin* innebär att man genom marknadsföring och PR gentemot konsumenterna skapar en efterfrågan som sedan ”drar” produkterna från producenten genom distributionskanalerna.<sup>43</sup> En pullstrategi karakteriseras av att produktion och distribution baseras på *verklig* orderingång till skillnad från pushstrategin vars produktion beror på prognoser baserade på föregående perioder. Vilken strategi man ska använda sig av kan bero

---

<sup>41</sup> Rundquist, (2007) sid. 11

<sup>42</sup> Armstrong & Kotler, (2003)

<sup>43</sup> Ibid

på bland annat vilken typ av produkt man ska marknadsföra eller var i produktlivscykeln som produkten befinner sig.<sup>44</sup>

De effekter på marknaden som olika trender har, exempelvis hälsotrenden, kan liknas vid den som pullstrategin medför. I och med att ett ämne aktualiseras i massmedia och skapar debatt, såsom sockerdebben, kan man se ett annorlunda köpbeteende hos konsumenterna som därmed börjar efterfråga hälsosamma produkter i allt större utsträckning. Dock är det viktigt att klargöra att detta inte är någon pullstrategi eller en situation som företagen själva råder över utan endast beteendeströmningar bland konsumenterna. Det är därmed intressant att undersöka utifrån ovanstående teorier huruvida Lantmännen AXA nyttjar en push- eller pullstrategi eller om det använder en kombination av de båda.

Det är strategiskt viktigt för företag att se till så att deras produkters varumärken får en klar position i målgruppens medvetande. Ett varumärkes position kan förbättras genom att man associerar dess namn med en önskad effekt. De starkaste varumärkena är positionerade utifrån förväntningar och värde, inte bara utifrån produktens basegenskaper utan även utifrån det mervärde den erbjuder konsumenten. Ett varumärke måste därför engagera sina kunder på ett djupare plan för att bli framgångsrikt.<sup>45</sup>

En produkts positionering är en komplex mix av förväntningar, intryck och de känslor konsumenten har för produkten jämfört konkurrerande produkter. Det är inte enbart insidan av förpackningen, själva produkten, som är viktig, utan det som förpackningen förmedlar kan avgöra konsumentens val av produkt. Sannolikheten att konsumenterna kommer värdera och reagera till den etiketterade informationen på produkten ökar om etiketteringen framgångsrikt övertygar konsumenterna om att det finns en meningsfull skillnad mellan deras produkt och konkurrenternas. Attributet, som etiketteringen utgör, är enbart av nytta för tillverkarna om det är värdeskapande för konsumenten, eftersom det då i sin tur kommer skapa högre försäljningssiffror och lojala konsumenter.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Push\\_strategy](http://en.wikipedia.org/wiki/Push_strategy), den 26 november 2007

<sup>45</sup> Armstrong & Kotler, (2005)

<sup>46</sup> Golan et al, (2007)

Ett företag som är först på marknaden med en ny produkt skapar sig automatiskt en konkurrensfördel då de initialt dominerar en hel marknad eller ett helt marknadssegment.<sup>47</sup> Denna situation som företaget befinner sig i medför att det besitter resurser som andra aktörer inte har tillgång till och därmed får de en framstående position på marknaden. De fördelar som man kan uppnå genom att vara först på marknaden kan exempelvis vara registrerade patent, vinster från den nya produkten som kan återinvesteras, eller väletablerade relationer med leverantörer och återförsäljare.<sup>48</sup> En negativ aspekt i att vara först på marknaden kan vara att man måste lära upp konsumenten om de fördelar som den nya produkten har. Konkurrenterna får därmed chansen att utnyttja att fördelarna med produktens egenskaper i fråga har sjunkit in i konsumenternas medvetande och därmed kan dra nytta av det *window of opportunity* som har öppnats. Då produktens livscykel är på uppgång måste man som aktör inom segmentet snabbt ta ställning till om man ska agera på marknaden eller inte.<sup>49</sup> Om konkurrenterna lyckas utnyttja det *window of opportunity* som uppstår så får first-moveraktören endast marginella, om några fördelar på marknaden.

En vanlig faktor som kan ge ett first-mover advantage är innovation inom forskning och utveckling. Dock kan det vara problematiskt att behålla de konkurrensfördelar man får av att vara first-mover.<sup>50</sup> En first-mover på en marknad kan utnyttja den fördel som det innebär att deras konsumenter aldrig har provat samma slags produkt av ett annat märke. Därför ökar chansen för lojalitet från konsumenterna.<sup>51</sup> Detta kan med Lantmännen AXA exemplifieras genom att de hävdar att de var först med GI-märkta produkter i Sverige.

Förutom att vara först ute på marknaden kan en produkts positionering motverka konkurrenters imitation av varan. För vissa företag är det enkelt att välja sin positioneringsstrategi. Om man är känd för att ha hög kvalitet i ett segment och den potentiella köpkraften i det nya segmentet är stor, så satsar man på hög kvalitet även i detta segment.<sup>52</sup>

Enligt Porter finns det två generella positioneringsstrategier som ett företag kan använda sig utav: *differentiering* och *lågkostnadsstrategi*. Den första innebär att man konkurrerar genom

---

<sup>47</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/First\\_mover\\_advantage](http://en.wikipedia.org/wiki/First_mover_advantage), den 26 november 2007

<sup>48</sup> Grant, (2005)

<sup>49</sup> <http://hbswk.hbs.edu/archive/4835.html>, den 16 december 2007

<sup>50</sup> Grant, (2005)

<sup>51</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/First\\_mover\\_advantage](http://en.wikipedia.org/wiki/First_mover_advantage), den 27 november 2007

<sup>52</sup> Kotler, (2005)



att differentiera sig och den andra att man som företag satsar på att vara kostnadsledande. Porter menar vidare att företaget skall fokusera på en av dessa två generella strategier för att nå konkurrensfördelar, dock poängterar han att man bör ta hänsyn till så väl kostnader som differentiering i sitt företagande. Porter ser kostnadsledarskap och differentiering som ömsesidigt uteslutande strategier. Ett företag som siktar efter båda positionerna hamnar oftast i mitten och de blir enligt Porter ”stuck in the middle”.<sup>53</sup>

Utifrån dessa två generella strategier kan vi analysera hur Lantmännen AXA differentierar sig gentemot sina konkurrenter. Huruvida de satsar på att vara kostnadsledare eller om fokus är mer inriktat på att ge kunderna ett mervärde i produkten.

### 3.1.3. Strategic fit

Oavsett hur väl ovanstående steg i produktutvecklingskedjan har gått kan ett företag inte vara konkurrenskraftigt på lång sikt om de inte har en strategi att följa. Oberoende av bransch måste ett företag ha en effektiv strategi. Man måste hitta sin kärnkompetens och bestämma sig för vilka marknader man vill verka på och därtill även var man inte vill verka. Porter berör begreppet *strategic fit*, vilket innebär att strategin måste vara förenlig med företagets mål, resurser, organisation och branschförutsättningar för att den ska vara effektiv.<sup>54</sup> Företag måste alltså formulera strategin i ett befintligt sammanhang eftersom man alltid är präglad av olika intressen.

Viktigt är att exempelvis idéer som uppkommer i företaget är förenade med dess organisation och mål. Om vem som helst inom ett företag kan komma med en idé måste man genomföra någon slags sortering då det vore orimligt att beakta alla idéer. Man måste även beakta om företaget har den tekniska expertis och den kompetens som behövs för att kunna genomföra idén. Det kan handla om kompetenser som företagets marknadsföring, produktutveckling och förmågan att leda olika typer av anställda.

Det är av intresse att se om Lantmännen AXAs innovationer följer deras vision och mål, hur utvecklingen samspelar med organisationskulturen och om de resurser som krävs finns i

---

<sup>53</sup> Grant, (2005)

<sup>54</sup> Ibid.

företaget. Följaktligen är det intressant att undersöka om innovationerna efterfrågas av omgivningen och tar dess krav i beaktande gällande framställning av produkten.

### **3.2. Teoretisk sammanfattning**

Vi har nu gått igenom det teoretiska ramverk som vi anser nödvändigt att ha kännedom om inför analysen av Lantmännen AXAs produktutveckling. För att nå kärnan i vår huvudmodell, *kundnöjdhet*, krävs ständig interaktion mellan FoU, produktion och marknad. För att ta fram produkten måste man både ta hänsyn till och *involvera* leverantörer och kunder. Användandet av *team* som har regelbunden interaktion inom företaget gör att samtliga berörda parter involveras i processen och därmed får man en kontinuitet och *samtidighet* i innovationsprocessen. Utifrån företagets innovationsarbete kan ovan nämnda teorier om marknaden förklara Lantmännen AXAs val av position på marknaden för att sedan utvärdera huruvida denna position i så fall är förenlig med företagets önskade profilering.

## 4. Empiri

---

*I det här avsnittet kommer vi att redogöra för den data som vi har samlat in under arbetets gång. Vi kommer att ta upp både den primär- och sekundärdata som vi fått fram genom främst intervjuer och dokument.*

---

För att få reda på nyanserad och fördjupad fakta om Lantmännen AXA och deras produktutveckling samt kring hur marknads efterfrågan ser ut har vi valt att intervjua berörda anställda på Lantmännen. Jörgen Andersson arbetar som utvecklingschef på Lantmännen Mills och Arthur Warner är inköpschef på Lantmännen Mills. Mats Larsson är VD för Lantmännen Food R&D samt utvecklingschef på Lantmännen AXA. Staffan Lindewald är VD för det nya varumärket GoGreen som bland annat säljer bönor och linser i tetraförpackningar. Patricia Lindström är marknadsområdeschef på Lantmännen AXA och Lars Fins är marknadsdirektör och ny på sin post vilket ger honom ett annat utgångsläge än de andra. För att få ett konsumentperspektiv har vi även intervjuat Ola Hollerup som är butikschef på ICA Malmborgs i Lund.

### 4.1. Lantmännens organisation

År 2000 bildades Svenska Lantmännen då man slog ihop föreningar och riksförbund som drevs av svenska bönder. Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk. De ägs av 44 000 svenska lantbrukare, har 13 000 medarbetare och omsätter årligen 32 miljarder kronor. Lantmännen finns idag i 20 länder. År 2006 fick Lantmännen som koncern ett gemensamt varumärke. Nu symboliseras Lantmännen av grodden och deras gemensamma slogan lyder ”från jord till bord”. Företagets verksamhet bedrivs i 10 olika affärsområden. De tio affärsområdena är: Lantmännen Lantbruk, Svalöf Weibull, Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, Lantmännen Energi, Lantmännen Mills, Lantmännen AXA, Lantmännen Unibake, Lantmännen Kronfågel, Lantmännen Granngården samt Lantmännen Invest. Dessa arbetar självständigt som dotterbolag i koncernen och drivs av varsin verksamhetschef. Dock har de vissa koncerngemensamma funktioner. Ekonomi och finans, Human Resources, Information & Kommunikation, Juridik & Ägarrelationer samt



internrevision sker på koncernnivå, dessutom är vissa affärsområden ansvariga för tjänster som berör hela koncernen. Exempelvis är affärsområdet Lantmännen Energi ansvarigt för energifrågor och elförsörjning inom koncernen.<sup>55</sup>

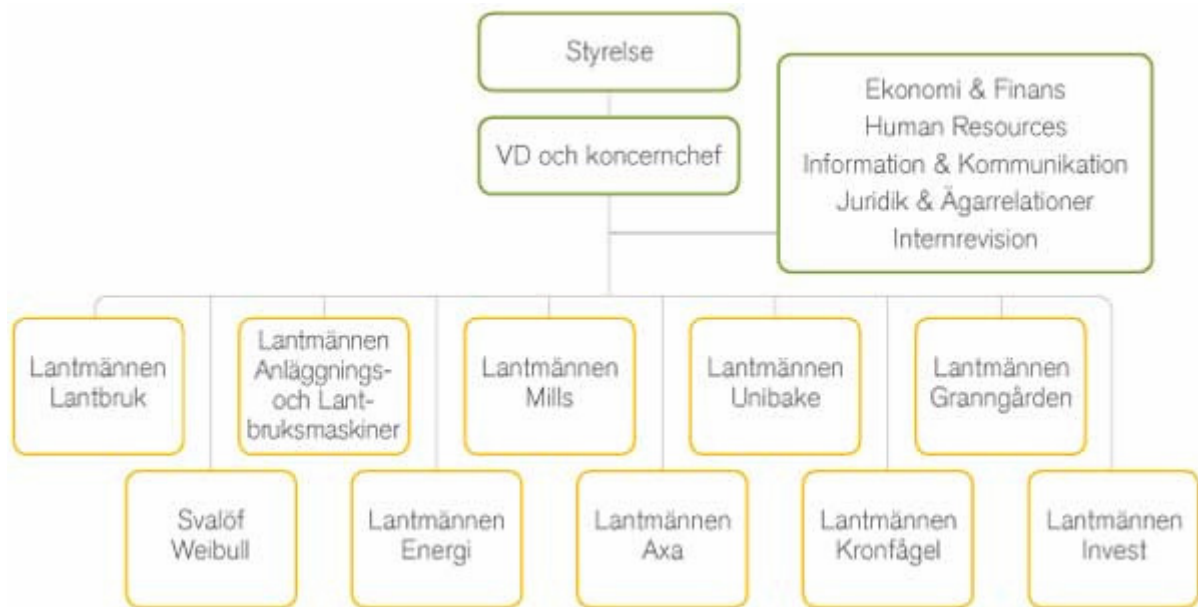


Fig. 4.1. Organisationsschema för Lantmännenkoncernen.

I Lantmännens identitetsmanual går följande att läsa:

*”Att bruka och förvalta åkermarken och det som växer där är basen för Lantmännens verksamhet. Koncernen är verksam i alla delar av värdekedjan, från jord till bord. Grunden för många av framgångarna är innovation och genom omfattande forskning försöker koncernen möta den moderna människans krav på nya hälsosamma produkter. Som en ledande aktör inom lantbruk, livsmedel och bioenergi arbetar Lantmännen för att driva utvecklingen mot ett sunt och bra samhälle.”<sup>56</sup>*

#### 4.1.1. Idén blir till

Lantmännenkoncernen lägger totalt ned cirka 400 miljoner kronor per år på forskning och utveckling<sup>57</sup> och på koncernnivå har man upprättat en gemensam resurs där man arbetar med

<sup>55</sup> <http://www.lantmannen.com/default.aspx?id=3>, den 6 december 2007

<sup>56</sup> <http://www.lantmannen.com/identitetsmanual/>

<sup>57</sup> Innovationsboken, (2006) sid. 52

de projekt som rör flera divisioner inom koncernen. Man har även forsknings- och utvecklingsprogram inom varje affärsområde.

Lantmännen strävar efter att ta ansvar för en heltäckande värdekedja, från växtförädling till konsument, eller som de säger *”från jord till bord”*, och på så sätt hjälpa människor till ett sundare liv. Genom att koncernen äger och har inflytande på hela verksamhetskedjan anser de att de på ett unikt sätt kan ansvara för ursprung, innehåll och egenskaper hos sina produkter. Visionens bärande idé är viljan att bidra till en sundare tillvaro, ett åtagande som innebär att de tar ansvar både för vad de gör, hur de gör och hur de betar sig. Lantmännen har likväl insett att ”sunt” inte är ett statiskt och entydigt begrepp utan att det utvecklas i takt med hur deras och samhällets värderingar och kunskaper förändras. De tror därför på att föra en levande dialog om vad begreppet ”sunt” innehåller.<sup>58</sup>

Att de har kunskap om hela processen är något som Jörgen Andersson framhävde vid intervjun, de har därmed lättare att få kunskap om råvarorna och om vad som finns. I och med detta kan de som arbetar med produktutvecklingen av livsmedel få inblick i hela utvecklingsförloppet och få ökad förståelse för trögheten i systemet, de är trots allt beroende av vilka råvaror som finns att tillgå. Vid intervjun med Patricia Lindström framhävde hon att de är det enda företaget i sin bransch som inte enbart sysslar med ren produktutveckling utan även bedriver forskning och utveckling, vilket hon anser skapar trygghet för konsumenterna då deras produkter blir mer tillförlitliga.

Förutom att de arbetar med intern produktutveckling i mer kommersiellt syfte samarbetar Lantmännen via Cerealiastiftelsen med universitet och högskolor i ett mer vetenskapligt syfte och stödjer forskningsprojekt med cirka 5 miljoner kronor årligen. På 1980-talet gick det ekonomiskt väldigt bra för Lantmännen och man beslutade sig för att investera sina vinster i forskningsstiftelser. Stiftelsernas uppdrag var och är att långsiktigt forska om förändringar inom jordbruk, energianvändning och produktutveckling. Man skapade tre stiftelser; SL-stiftelsen, VL-stiftelsen samt Cerealiastiftelsen. Anledningen till att man valde stiftelseformen för denna verksamhet var både på grund av skatteskal och då man inte vill blanda in det kortsiktiga vinsttänkandet utan vill ha ett mer långsiktigt perspektiv på forskningen. Cerealiastiftelsens forskning är koncentrerad på de livsmedel som man producerar inom

---

<sup>58</sup> Innovationsboken, (2006)

Lantmännenkoncernen. Stiftelsens arbete har haft stort fokus på utvecklingen av hälsoaspekten i förädling av råvaror och framtagandet av nya produkter.<sup>59</sup>

I Innovationsboken uppger Lantmännen att de har haft ”direkt kommersiell nytta” av forskningen kring hälsa som Cerealiastiftelsen har bedrivit då forskningen tidigt inriktades på de områden där marknaden hade stor potential att utvecklas och där man kände att man hade stor möjlighet att driva utvecklingen. Man har i arbetet med stiftelsen utvecklat ett forskningssamarbete med universiteten och Cerealiastiftelsen har även finansierat ett antal doktorandtjänster.<sup>60</sup> På hemsidan [lantbruksforskning.se](http://lantbruksforskning.se) anges cerealiastiftelsen vara en av de viktiga institutionerna för dagens forskning och utveckling inom lantbruk.<sup>61</sup>

Glykemiskt index<sup>62</sup> är ett resultat av stödd universitetsforskning. Det började med att de hjälpte till att finansiera delar av en professur där Ingrid Björk forskade kring höjd insulinnivå hos gravida kvinnor och deras ökade tendens att drabbas av diabetes under graviditeten. Enligt Mats Larsson resonerade Lantmännen att allt som är bra för diabetiker borde vara bra för alla. Att GI-metoden sedan fick ett sådant genomslag i början av 2000-talet var inget de då hade i åtanke.

De intervjuades åsikter kring GI skiljer sig ganska markant åt. Jörgen Andersson anser att det var förra årets trend, att de som köper GI-märkt bröd idag gör det mer för att det är ett gott bröd än för att det är GI-märkt. Mats Larsson och Patricia Lindström anser att det fortfarande är lika aktuellt för konsumenterna, trots att media numera inte rapporterar kring det i lika stor utsträckning. Enligt Lars Fins är:

*”...GI-märkningen en stark trend som har påverkat många konsumenter på ett sådant sätt att GI efterfrågas i stor utsträckning. Märkningen som sådan är extremt dyr och det lönar sig inte att märka alla produkter som skulle kunna märkas utifrån vilket*

---

<sup>59</sup> Innovationsboken, (2006)

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> <http://www.lantbruksforskning.se/ftpdoc/Jordbruksforskning%20i%20Sv.pdf>, den 19 november 2007

<sup>62</sup> Glykemiskt Index används för att mäta halten av snabba kolhydrater i livsmedel. Forskning har visat att den matkultur som finns i västvärlden där maten till stor del består av snabba kolhydrater medför ökad risk för fetma och hjärt-och kärlsjukdomar. De livsmedel som har ett lågt glykemiskt index innehåller få snabba kolhydrater och det är dessa livsmedel som nu märks som GI-produkter i butikerna. En GI-märkt produkt karakteriseras av att innehålla långsamma kolhydrater som kroppen förbränner sakta. Genom att göra detta blir kroppens blodsockervärde stabilt och därmed kan man hålla sötsuget nere. (<http://www.nyfikenvital.org/?q=node/590>, den 13 november 2007)

*försäljningsvärde olika produkter har. Det rör sig om 6-siffriga belopp för att säkerställa GI-mätningar. Tror personligen att GI som märkning kommer trappas ner då målgruppen inte kommer växa utan snarare minska i takt med att konsumenterna lär sig att bästa vägen till att må bra är att få till en bra mix av motion och bra mat.”*

Alla respondenter är överens om att GI-medvetenheten har sjunkit in i medvetandet hos konsumenten, något som exempelvis kan ses på försäljningen av fullkornspastan där Lantmännen AXA åter är marknadsledare.<sup>63</sup>

Trots att Lantmännen uppger att deras innovationsarbete är en av deras främsta konkurrensfördelar har de, enligt Mats Larsson, inget forum för hur idéer samlas in. Detta är dock inget problem enligt Mats eftersom deras organisationskultur har ”högt i tak” och tillåter alla som har en idé att ventilera den med honom. Gällande produktutveckling tänker Mats utifrån en innovationsmodell. För att denna ska vara möjlig måste de samla in tillräckligt med idéer och har bra kontakt med forskare och teknikutvecklare. Det är i interaktionen mellan de olika kunskaperna som innovationen sker och Mats anser att de har bra förutsättningar för detta i företaget. Han kallar den rådande organisationskulturen ”*the AXA way*” och menar med detta uttryck den öppna stämningen som råder på företaget och dess medvetenhet om att ständig innovation behövs för att bibehålla marknadsposition. Vidare påpekade han att ”friskt vågat är hälften vunnet”.

#### **4.1.2. Idé blir produkt**

Lantmännen AXA (se bilaga 1) är ett av affärsområdena inom Lantmännen och de har merparten av koncernens varumärken rörande livsmedel bland sina produkter. Kända varumärken under Lantmännen AXA är bland annat Kungsörnen, AXA och Start!.<sup>64</sup> Deras produktion och marknadsföring är konsumentorienterat då man riktar sig till konsumenter genom detaljhandeln. På hemsidan uppger man att man har en konsumentstyrd marknadsorganisation där beteende och attityder är utgångspunkten.<sup>65</sup> Den svenska marknaden är den dominerande i deras försäljning, men man bedriver även produktions- och

---

<sup>63</sup> Lantmännens Årsredovisning 2006

<sup>64</sup> <http://www.lantmannenAXA.com/lmawww/main.nsf/page.items.www/329FC77E666A3C73C125718B004EE7A4>, den 6 december 2007

<sup>65</sup> <http://www.lantmannen.com/default.aspx?id=3>, den 6 december 2007

administrativ verksamhet i andra nordeuropeiska länder. Varumärket AXA har profilerat sig som ett sportigt varumärke där man bland annat har använt sig av idrottsstjärnor som Susanna Kallur och Peter Forsberg i sin marknadsföring.<sup>66</sup> På AXAs hemsida finns det råd för konsumenterna rörande kost och träning och man kan även gå med i AXA sportsclub som sponsrar olika sportevenemang. Den slogan som står på AXAs hemsida lyder: *”För dig som vill leva sunt.”*

Lantmännen Mills är ytterligare ett affärsområde som arbetar inom Lantmännenkoncernen. De sysslar med utveckling och produktion av spannmålsprodukter såsom pasta och bröd och har, förutom sin produktionsanläggning i Sverige, även produktion i Danmark, Norge och Lettland.<sup>67</sup> Lantmännen Mills är den ledande leverantören av spannmålsprodukter i Skandinavien med nära hälften av den totala marknaden. Deras främsta försäljning är till bagerier och även i viss mängd till grossister, det vill säga en business to business försäljning. Denna sker både till företag externt likväl som till andra divisioner inom Lantmännen, där man framför allt har ett nära samarbete med Lantmännen AXA. De produkter som man säljer externt säljs och marknadsförs under varumärket Nord Mills.<sup>68</sup> I arbetet med business to business är kontakten med kunderna, det vill säga bagerierna, av stor vikt. Denna kontakt upprätthålls av en grupp säljare (6st) som jobbar kontinuerligt med att åka runt på bagerierna och kommunicera med kunderna samt utveckla nya recept. Dessa säljare är även en viktig länk för Lantmännen Mills för att få reda på rådande trender samt vad kunder och konsumenter efterfrågar. Säljarna spelar en viktig roll då de ofta kommer med idéer angående produktutveckling enligt Jörgen Andersson.

Innovationen av recept är en stor del av arbetet då Lantmännen Mills främst växer genom att deras kunder växer och inte genom att värva nya kunder. Deras konsumentprodukter svarar för 20 procent av produktionen och säljs via Lantmännen AXA. De marknadsförs därmed under de varumärken som finns i Lantmännen AXAs produktportfölj som Kungsörnen och AXA.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> <http://www.AXA.se/AXAwww/main.nsf/page.items.www/B9ED058E84F6DF65C125729C003B4819?open>, den 6 december 2007

<sup>67</sup> Jörgen Andersson, den 21 november 2007

<sup>68</sup> <http://www.nordmills.se/>, den 21 november 2007

<sup>69</sup> Lantmännen årsredovisning (2006)



Arthur Warner på Lantmännen Mills säger att deras organisation arbetar med innovation mycket bättre nu än vad det gjorde för två år sedan. Han påpekar att deras marknadsavdelning medvetet har arbetat med innovation och har kommit med ett antal nya produkter. De har även utvecklat nya innovativa sätt att sälja. Exempel på detta var att man kan förbättra samarbetet med en kund genom att fylla på deras lager i rätt tid, erbjuda lagerhållning, tillhandahålla en receptdatabas eller att ha en välfungerande kundsupport. Denna bild bekräftas även av Mats Larsson som säger att sedan den nya VD:n för Lantmännenkoncernen tillträdde har arbetsklimatet för innovation förbättrats. Enligt Mats upplevdes den gamla VD:n som en bromskloss för det innovativa arbetet.

Jörgen Andersson berättar för oss de har ett nära och väl fungerande samarbete med Lantmännen AXA, något som även Mats Larsson sagt. De tycker båda att de har väl fungerande kommunikation inom organisationen, något som vi märkte när Mats informerade oss om att Jörgen var tvungen att tidigarelägga vår intervju. I arbetet med produktutveckling bekräftar samtliga intervjuade att representanter från både Mills och AXA samt personer från marknadsavdelningen träffas regelbundet och gemensamt går igenom framtida möjliga lanseringar och vilka resurser som finns samt vilka råvaror som krävs. De beslutar sen gemensamt vilka produkter som de ska satsa på. Viktigt att nämna är att det alltid är samma personer som träffas, något som Patricia Lindström tyckte var bra eftersom kommunikationen flyter på smidigare och de personliga relationerna stärks när man träffas kontinuerligt och man känner sig även trygg i att komma med idéer. En negativ effekt som Patricia uppgav om att gruppens sammansättning är statisk är att risken för att de begränsar sig själva i sitt innovationstänk blir större. De som arbetar på marknad vill gärna tänka utifrån och in, det vill säga, se vad marknaden efterfrågar och sedan anpassa produktionen efter det, men Patricia uppgav att risken finns att man adapterar produktions inifrån och ut-tänk. Dessutom kan stötestenar dyka upp i produktutvecklingssamarbetet då respektive affärsområde har skilda prioriteringar.

#### **4.1.3. Hälsa – en ihållande trend?**

Lantmännen är själva mycket medvetna om den rådande hälsotrenden på marknaden och skriver i sin årsredovisning att 70 procent av de livsmedelsprodukter som lanserades i västvärlden i fjol marknadsfördes med någon form av hälsomedvetenhet. Enligt Patricia

Lindström kan Lantmännen AXAs position på marknaden beskrivas genom att de är ”väl framme gällande forskning och utveckling”. De satsar mycket på att deras forskare ska få resa och utbyta erfarenheter med andra forskare- att närvara vid internationella mässor exempelvis *Food ingredient-mässor* och ständigt ”ha sina tentakler ute” för att fånga upp vad som händer i världen när det kommer upp något nytt. Man försöker även att kontinuerligt uppdatera sig via internationella magasin för att följa upp vad liknande företag i andra länder sysslar med för att hämta inspiration och ha koll på de trender som råder. På detta sätt bevakar man vad som händer, både ingrediensmässigt, men även gällande slutprodukten.

Två generella drag kan enligt Lantmännen urskiljas bland konsumenterna, bekvämlighet och pris parallellt med miljö, etik, hälsa och trygghet. Vidare skriver de att efterfrågan på fullkornsprodukter och hälsosamma havreprodukter har ökat kraftigt, vilket de har svarat genom en rad nya lanseringar. Lantmännen AXA har under varumärket Kungsörnen utvecklat fullkornsvarianter av bland annat pizzamjöl och sconesmix samt en nyckelhålmärkt matbrödsmix, som ett svar på denna ökade efterfrågan.<sup>70</sup>

Mats Larsson är utvecklingschef på Lantmännen AXA och upplyste oss om under intervjun att satsningen på hälsosam mat har pågått sen 1980-talet. Gunde Svan och andra elitidrottare tog kontakt med AXA för att få råd om hur de på bästa sätt skulle planera sin kost för att öka sin prestation i skidspåret. På 1980-talets slut var de även med och stödde forskningen kring gravida kvinnors förhöjda insulinhalter och hur detta skulle kunna motverkas, något som resulterade i ökad kunskap om glykemiskt index.

Att generellt hälsosamma produkter och GoGreenprodukterna i synnerhet har lanserats de senaste åren är enligt Arthur Warner en bedömning av att produkter med hälso- respektive miljöprofil ligger rätt i tiden och lanseringen av dessa hade inte varit lika framgångsrik för 5 år sedan. Staffan Lindewald och Patricia Lindström bekräftar Arthurs påstående och framhäver båda två att hälsoinriktade produkter är i ropet. Staffan säger att GoGreen, som är ett samarbete mellan Lantmännen AXA och finska Raisio, har som syfte att fylla tomrummet i båda företagens produktutbud samt ute i butikshyllorna. Han framhåller även att det finns en baktanke med att namnet på varumärket är engelskt och att det därmed underlättar den planerade framtida lanseringen utomlands.

---

<sup>70</sup> Lantmännens årsredovisning, (2006)

Att hälsokraven påverkat produktutvecklingen är något som även Mats Larsson och Jörgen Andersson har bekräftat under intervjuerna. Dessutom håller Ola Hollerup med om att försäljningen och efterfrågan på hälsosamma produkter på ICA Malmborgs i Lund har ökat. Hans problem som butikschef är att butiken omöjligt kommer ha kapacitet att bereda plats för alla de nylanserade produkterna i takt med efterfrågan.

#### 4.1.4. Produkt möter marknad

En av Lantmännens viktigaste tillgångar är deras varumärke som har som uppgift att ge kunder och konsumenter besked om vad de kan vänta sig av dem. De har som mål att skapa ett lönsamt, kundnära och väl sammanhållet Lantmännen.<sup>71</sup>

Både Mats Larsson och Jörgen Andersson är eniga om att eftersom det är de själva som har forskat fram produkterna de säljer så har de ett större ansvar mot konsumenterna om produkternas förträfflighet. Exempel på detta är att bland annat Mats har varit med och mätt hur hans blodsocker har förändrats när han äter GI-produkter, för att produkten sedan ska kunna få märkas med GI-märket. I samband med GI-diskussionen frågade vi även Mats hur det kommer sig att vissa varor var GI-märkta medan andra och i synnerhet GoGreenprodukterna, som alla har ett lågt glykemiskt index, inte var det. Till skillnad från Lars Fins så var det inte ett medvetet val att låta bli att GI-märka produkterna utan var mer något som han inte hade tänkt på. Dock svarade Mats att de inte tänkt så långt utan påpekade istället att detta var något som han skulle ta med sig från vårt möte.

Ola Hollerup på ICA Malmborgs bekräftade det som både Mats Larsson och Jörgen Andersson sagt om att GI som koncept har fastnat i konsumenternas undermedvetna. Enligt Ola frågar hans kunder inte längre om vad GI innebär utan istället om var i butiken man kan hitta de GI-märkta produkterna. Ola anser att intresset för hälsokost har ökat generellt och han hade gärna sett att de skulle ha haft mer plats för produkterna i butiken. Den allmänna efterfrågeökning på nyttigare produkter har således lett till en utökning av dess plats i butiken, vilket i sin tur betyder att andra produkter tagits ur sortimentet. Det begränsade utrymmet i butikerna är en av många utmaningar för Lantmännen AXA. Förutom att konkurrera med de

---

<sup>71</sup> <http://www.lantmannen.com/identitetsmanual/> den 27 november 2007

vanliga konkurrenterna om hyllplats så har de tre aktörerna ICA, Coop och Axfood, som tillsammans har cirka 90 procent av marknaden, egna private labels som de vill framhäva. Förhandlingarna om återförsäljarnas inköp, sker cirka fyra gånger per år vilket ger en naturlig deadline för produktutvecklingen. Både Lantmännen AXA och återförsäljarna har egna ”kategorikaptener” som gemensamt arbetar fram de mest lämpliga produktmix- och skyltningskoncepten. Allt detta ser Mats Larsson som ytterligare anledning för dem att utvecklas och se till så de behåller sin plats i förarstolen.

Lanseringen av GoGreen i fjol var lyckad enligt alla parter. Ola Hollerup framhäver speciellt gästspelet av en kock som kom två gånger och demonstrerade vad som kunde lagas med produkterna. Ytterligare sådana jippon är något som Ola skulle välkomna och han säger även att han gärna hade sett att personalen hade fått mer utbildning kring varorna de säljer eftersom ICA med övriga butiker är produkternas främsta ambassadör. Även Lars Fins anser att Lantmännen AXA behöver öka marknadskraften vid lanseringstillfällena och framför allt under det första året efter lanseringen.

Slutligen kan vi konstatera att det rådde samstämmighet kring Lantmännens främsta konkurrensfördelar, med vissa nyanskillnader. Alla är eniga om att det mervärde som man erbjuder konsumenterna är av yttersta vikt.

## 5. Analys

---

*I detta avsnitt kommer vi att utifrån valda teorier analysera den empiri som vi har redovisat i föregående kapitel. För att förenkla för läsaren har vi valt att dela in analysen i produktutveckling och produktlansering då det är dessa två grundpelare som företagets innovation bygger på.*

---

### 5.1. Produktutveckling

Eftersom Lantmännens verksamhet sträcker sig över hela värdekedjan, 'från jord till bord', så finns den grundläggande kunskapen om råvarornas egenskaper väl förankrat i koncernen. Detta anser vi vara en klar fördel vid utvecklandet av nya produkter eller existerande produktlinjer. Då man sedan länge har haft ett hälsotänk i sin forskning och utvecklandet av produkter har detta skapat en konkurrensfördel när hälsotrenden rullade igång i början på 2000-talet. Ett exempel på en lyckad produktlansering är då Lantmännen AXA via varumärket Kungörnen lanserade fullkornspastan som snabbt blev populär. Eftersom de tidigt insåg vikten av ett hälsosamt produktsortiment på marknaden har de haft den fördel som *first mover advantage* ger. Det företag som kommer ut först på marknaden med en ny och annorlunda produkt lockar till sig de hälsomedvetna konsumenterna och gör att man i större utsträckning förknippar de hälsorelaterade egenskaperna med varumärket. Vidare sätter detta press på konkurrenterna att inte bara lansera en likvärdig produkt utan denna måste kunna erbjuda ett högre värde för konsumenten. Dock kommer man som first mover på marknaden alltid att vara mer beroende än sina konkurrenter av den interna innovation som hjälper en att skapa konkurrensfördelar, vilket vi utifrån vårt empiriska material har kunnat påvisa att Lantmännen AXA gör.

Med byte av VD har det innovativa klimatet på Lantmännen AXA förbättrats enligt Mats Larsson. Att ledningen och toppcheferna förstår vikten av innovation och kreativitet inom organisationen är mycket viktigt för ett företag som ser sig själva som innovativt. När företagets strategi stämmer överens med stämningen inom organisationen är chansen till lyckat resultat och bibehållande av marknadsposition stora. I Lantmännen AXAs fall innebär

detta att vara innovativa och erbjuda konsumenterna varor med produktegenskaper som är nya och värdefulla för konsumenten.

### 5.1.1. Forskning och utveckling

Lantmännen har, som nämnts tidigare, en central avdelning för forskning och utveckling. Samtidigt bedriver man forskning inom de olika arbetsområdena som är mer ämnesspecifika och det är även här som produktutvecklingen sker. Då företaget vill värna om de positioner de har på marknaden, för alla sina affärsområden, läggs det stor vikt vid ämnesöverskridande produktutveckling och samarbete mellan de olika dotterbolagen. För att lägga större vikt vid den forskning och utveckling som sker inom koncernen startade man de tre forskningsstiftelser som skulle vara oberoende av koncernens resultat och som skulle ge företaget chansen att ta större kunskapsmässiga risker. Utav de tre stiftelserna är Cerealiastiftelsen den som är inriktad på livsmedelsforskning. Detta ser vi som ett bra exempel på en inkubator där Lantmännen kan dra nytta av de fördelar som det innebär att ha tillgång till en fristående forskningsenhet som inte drivs i vinstsyfte. Det är även ett bra exempel på hur man genom att uppmuntra utbyte mellan experter och generalister ökar möjligheterna för att oväntade upptäckter kan göras och därmed nya innovationer kan skapas genom *serendipity*. Användandet av Cerealiastiftelsen som inkubator är enligt oss ett strategiskt smart drag, inte bara för att värna den flexibilitet och kreativitet som innovation kräver, utan även för att få tillgång till samarbete med kunskapsintensiva institutioner som exempelvis universitet där det finns en annan plattform för idéer och innovationer.

Att Lantmännen AXA har ett väl utvecklat samarbete med universitet och högskolor gör att vetenskap kring hälsosamma komponenter och strömningar snabbt kommer till deras vetskap, vilket ger dem en konkurrensfördel eftersom de kan utnyttja detta i sin produktutveckling. Ett exempel på en lyckad forskningssatsning var stödet till forskningen kring gravida kvinnors ökade risk för diabetes som slutade i kunskapen kring GI, något som vi anser är ett utmärkt exempel på hur *serendipity* har gett företaget en starkare resursbas i form av kunskap. Denna kunskap har utvecklats då man har utbytt idéer mellan forskare och produktutvecklare och arbetat gränsöverskridande. Genom att utbyta den kunskap som man besitter i de olika produktutvecklingsleden skapar man det överflöd av kunskap som är av väsentlighet för att kunna ta tillvara på *serendipity*.

Den resurs som GI har inneburit har Lantmännen AXA enligt oss, lyckats förvalta på ett bra strategiskt sätt för att kunna skaffa sig ett *first-mover advantage* gällande GI-märkta produkter på marknaden. Dock är det värt att nämna att man som första aktör på marknaden med ett nytt koncept även betalar ett högt pris för att vara first mover. Genom att vara först tar man den risk som det innebär att produkten, eller i detta fallet konceptet, kanske inte kommer att accepteras av konsumenterna. Förutom denna nackdel, som kan innebära kostsamma investeringar, är man som first-mover tvungen att utbilda konsumenterna om de fördelar som den nya produkten, alternativt det nya konceptet innebär. De aktörer som efterföljer senare, exempelvis ICA, kan lätt utnyttja det *window of opportunity* som den första aktören på marknaden har skapat. Förutom GI-märkningen som sådan, är produkterna inte svårimiterbara. Därför är det viktigt att Lantmännen AXA verkligen trycker på de produkttegenskaper, förutom GI, som gör att deras produkter får ett högre värde. Annars är det risk att deras bröd bara blir ett i raden som är GI-märkt och därför förlorar det långsiktiga värde som man vill förmedla till kunden. Härmed kan det även vara aktuellt att ta upp GoGreen som ett exempel där man har valt att inte uppmärksamma konsumenten på produktens låga GI-värde. Enligt Mats Larsson, så är bristen på GI-märkning inte ett strategiskt drag. Dock anser vi att det i framtiden kan ge negativa effekter att GI-märka alla de produkter som har ett lågt glykemiskt index, eftersom det då finns en risk att dessa GI-differentierade produkter dras ned om trenden falnar.

Till skillnad från GI, där serendipity har spelat stor roll, är den lyckade lanseringen av GoGreen ett exempel på hur Lantmännen AXA strategiskt utnyttjat ett *window of opportunity* som uppstod när hälsotrenden sattes i rullning på 2000-talets början och där de enbart fanns ett fåtal etablerade aktörer på marknaden. Då denna produktkategori blev mer och mer efterfrågad av konsumenterna valde Lantmännen AXA att fylla tomrummet av denna sortens livsmedel i sitt sortiment för att på så sätt kunna ta marknadsandelar och därmed i större utsträckning dra nytta av hälsotrenden. Vi anser att detta har varit ett smart och genomtänkt strategiskt val då man har utnyttjat befintliga resurser och kunskap om marknaden samt en väletablerad relation med återförsäljarna.

### 5.1.2. Concurrent flow

Förutom de idéer som kommer från forskningssidan så utbyts det även idéer på andra håll i företaget. I och med att divisionerna är beroende av varandra så är det av stor vikt att kommunikationen fungerar och att man samarbetar kring produktutvecklingen. Vid intervjuerna med samtliga respondenter på Lantmännen framkom det tydligt att man träffas frekvent mellan affärsområdena och ständigt utbyter idéer och kunskap med varandra. Mats Larsson tryckte på att Lantmännen AXAs främsta konkurrensfördel är kommunikation samt företagets organisationskultur, något vi också upplevde då Mats upplyste oss om att Jörgen Andersson behövde ändra tid för intervjun trots att de arbetar inom olika affärsområden på Lantmännen. Att det råder bra kommunikation är en grundpelare för att samarbetet mellan avdelningarna ska fungera, vilket vår teoretiska modell trycker på. Det är visserligen värt att beakta att de båda var medvetna om varandras medverkan i vår studie och att de därför kan ha kommunicerat med varandra mer än vad de brukar göra. Likafullt var stämningen öppen och kamratlig mellan medarbetarna och chefen, vilket vittnar om en prestigelös organisation. Det har varit enkelt för oss att få tag på de personer inom företaget som har varit relevanta för vår frågeställning och vi har snabbt fått intervjutid med dem, vilket tyder på en god tillgänglighet. Enligt vår teoretiska modell är det av största vikt att det kan råda ständig interaktion mellan berörda avdelningar för att en lyckad produktinnovation ska kunna ske och detta innebär bland annat att berörda personer är lätta att få tag på och kan träffas relativt snabbt när något nytt uppkommer. Interaktionen på företaget ger en samtidighet i innovationsprocessen (concurrent flow) som bidrar till bättre förutsättningar för en lyckad produktutveckling. Dessutom är kommunikation även en förutsättning för att kunna utbyta idéer och tänkande, vilket enligt vår teori är en förutsättning för att serendipity ska kunna uppkomma i produktutvecklingen.

Vi har haft funderingar kring hur man tar tillvara på idéer på företaget och om det finns något organiserat system för detta. I inledningen till vårt arbete med företaget såg vi det nästan som en självklarhet att på något sätt ha ett system kring idégenerering för att på ett effektivt sätt fånga upp de tankar som de anställda har. Emellertid visade det sig att ett sådant organiserat system inte existerar, vilket Mats Larsson förklarade med att det är lättare att förklara en idé muntligt än på papper. Om man har detta tankesätt anser vi att vissa organisatoriska



förutsättningar måste vara uppfyllda, exempelvis att organisationen är flexibel och lyhörd för idéer och därmed skapar ett öppet och trivsamt arbetsklimat. Den organisationskultur som råder på företaget stämmer väl överens med detta, något som Mats Larsson kallar för *The AXA Way* och alla respondenter på Lantmännen har bekräftat att ett sådant klimat existerar. Likväl är det värt att ha i åtanke att alla de intervjuade har höga befattningar i företaget. Därmed kommer deras idéer per automatik få högre genomslag än den ”vanlige” arbetarens. Anledningen till att vi ändå anser att deras utsagor är intressanta och värda att beakta är på grund av att deras svar har varit likartade. Ytterligare en aspekt som är värd att beakta i detta sammanhang är att vissa personer inte vågar dryfta sina idéer i rädsla för att göra bort sig. Även Patricia Lindström poängterade detta och ansåg det vara av stor vikt att man kontinuerligt arbetar för att främja en öppen organisationskultur där inga idéer anses vara dåliga idéer. Om företaget lyckas framhäva betydelsen av att man som gruppmedlem och medarbetare får tänka fritt genom att uppmuntra alla former av idéer samt att betona att det är accepterat inom organisationen att misslyckas, så får även de kreativa tankar som kan leda till oväntade innovationer fritt spelrum.

### **5.1.3. Team work**

I framtagandet av produkter samarbetar produktutvecklare från AXA med produktionsansvariga från Mills samt marknadsavdelningen på AXA. Dessutom får man kontinuerlig input från forskningssidan, både från stiftelsen och Food R&D, samt från de mässor som representanter från Lantmännen besöker där man utbyter information branschfolk emellan. I produktutvecklingsprocessen så är det alltid samma personer som träffas i grupper om sex personer och dessa är indelade enligt produktkategorier, exempelvis pasta eller müsli. Patricia Lindström nämnde att det främst innebär fördelar att det alltid är samma personer som träffas. Då man lär känna varandra skapas ett mer öppet arbetsklimat där alla idéer är välkomna. Eftersom man känner varandra bra blir det på detta sätt även lättare att ta tillvara på idéer när de uppkommer då de enkelt kan sammankalla gruppen till ”spontanmöten” och därmed utnyttja sina resurser för att på bästa sätt kunna förvalta idén. Denna form av teamorienterat arbete underlättar kommunikationen mellan affärsområdena samt skapar kunskap bland samtliga i gruppen om de organisatoriska resurser och förutsättningar som finns inom företaget.

Nackdelar med detta system är att det alltid är samma personer som träffas och att delar av den dynamik som krävs för innovationsarbete kan gå förlorad. Något som även Patricia bekräftade då vi tog upp det och hon sa att risken finns att man begränsar sig i sitt innovationstänk ju mer sammansvetsad gruppen blir eftersom man får mer och mer kunskap om vilka hinder som de andra affärsområdena möter. En fördel med den sammansvetsade gruppen är att de sociala aspekter, som i början kan hindra personer från att dryfta vågade idéer, minskar med tiden då gruppmedlemmarna blir allt säkrare på sina roller. Då det är olika affärsområden som möts och ska samarbeta ökar risken för suboptimering. Intressekonflikter uppstår eftersom marknadsavdelningen tänker utifrån konsumenten och gärna vill ha små och flexibla produktlinjer till skillnad från produktion där kostnadseffektivitet och skalfördelar prioriteras. För att undvika dessa risker samt att öka möjligheterna till att serendipity ska kunna uppkomma i produktutvecklingsarbetet är att engagera personalen i flera olika projekt samtidigt. I nuläget samarbetar samma personer kring framtagandet av exempelvis mjölmixer eller müsli, vilket förvisso leder till en bred kunskap inom just den produktkategorin, men kan likväl leda till trångsynthet och begränsat tankemönster. Genom att involvera personalen i flera projekt minskar man inte bara risken för suboptimering då berörda personer får flera engagemang samtidigt, utan man ökar även chansen för att idéer väcks och utbyts på flera håll i företaget mellan människor med olika kompetenser. Därmed stimulerar man även den ”just-do-it”-filosofi som anses vara viktigt enligt vår teoretiska ramverk, men som även Mats Larsson betonade då han gärna ser att alla medarbetare dryftar sina idéer.

Utifrån de intervjuer vi genomförde kan vi konstatera att Lantmännen AXAs produktutveckling till stor del bygger på de faktorer som är avgörande för serendipity. Emellertid har vi upplevt att man från företagets sida inte är medvetna om den roll som serendipity utgör, eller kan utgöra i produktutvecklingen. Därmed riskerar man även att försitta den chans som det innebär att utnyttja denna faktor fullt ut. På grund därav anser vi att det kan vara av vikt för företaget att försöka skapa en medvetenhet på produktutvecklingsnivå om att serendipity, och inte bara systematiskt planerande och strategi, kan vara avgörande för en stark position på marknaden.

## **5.2. Produktlansering**

”Lantmännen AXA marknadsför ett stort antal ledande varumärken inom områdena gryn, flingor, mjöl, mix, pasta, färdiga måltider, mat- och kaffebröd. Det är själva kärnan i en lyhörd organisation som hela tiden utvecklas med konsumenternas livssituation, smak, behov och glädjeämnen. Varje varumärke har sin egen idé, en unik relation till konsumenterna, med fokus på mervärden som aktiv fritid, matglädje, grönt & vegetariskt, sund mat för folk i farten...”<sup>72</sup> Utifrån detta påstående kan man se att Lantmännen AXA arbetar med ett ständigt kundfokus samt att de strategiskt bemöter kundernas val genom att använda den kunskap de har och göra snabba förändringar i produktionen. Lantmännen AXA använder sig av Nielsen Market monitor, ett företag inom marknadsundersökningsbranschen, för att få reda på hur väl insatta konsumenterna är i rådande trender på marknaden. Den kunskapen ger dem, enligt Patricia Lindström viktig förståelse för vad som kan komma att efterfrågas och på vilka produktsortiment de borde satsa sina resurser.

### **5.2.1. Involvering av kund**

Patricia Lindström ansåg i vår intervju att de är bra på att ha diverse jippon för att upplysa konsumenterna om de nylanserade produkternas egenskaper. De har exempelvis använt sig av inhyrda kockar som demonstrerat produktens användningsområden i affärerna, vilket var något som Ola Hollerup på ICA Malmborgs märkte att många konsumenter uppskattade. Dock ansåg han att detta inte skedde tillräckligt ofta utan att han gärna hade sett flera liknande tillställningar vid produktlanseringar. Fler tillställningar och demonstrationer om produkterna tror vi kan öka konsumenternas medvetande om varan och ge inspiration till hur den kan tillagas. Ola påpekade ytterligare en brist i Lantmännens kommunikation till marknad, bristen på utbildning om produkternas specifika egenskaper till personalen så att de i sin tur kan vidarebefordra detta till konsumenterna. Ett exempel på detta är GI-produkternas speciella egenskaper, där konsumenten inte alltid är tillräckligt upplyst om dess hälsosamma effekt och därför rådfrågar butikspersonal. Eftersom butiken är produkternas främste ambassadör är det viktigt att Lantmännen inte glömmer bort det steget i säljprocessen, då det är där produkten möter konsumenten för första gången. När vi diskuterade denna problematiken med Patricia lade hon över ansvaret för detta på säljarna. Enligt henne är det de som har kontakt med

---

<sup>72</sup> [www.lantmannenAXA.com](http://www.lantmannenAXA.com)

återförsäljarna och det ligger därmed på deras ansvarsområde att denna kommunikationskanal fungerar. Patricias resonemang anser vi vara ett tydligt tecken på en brist i den organisatoriska kommunikationen. Det sista ledet i processen av att utveckla och lansera nya produkter, det vill säga genom distributionskanalerna, verkar inte fungera lika bra som samarbetet i övrigt inom organisationen.

Det faktum att de stora kedjorna av återförsäljare, ICA, Coop och Axfood, endast omförhandlar sina produktsortiment fyra gånger per år, gör att bland annat livsmedelstillverkarna ställs inför en press att lyckas få fram en produkt som är redo att lanseras inom den tidsram som detta innebär. I och med den ökade konkurrensen om hyllplats innebär denna situation en allt hårdare press att få ut rätt produkt i tid, vilket betyder att produkterna därmed måste vara färdiga för lansering vid förhandlingstillfället samt att de måste ha en förpackning som tilltalar och lockar kunden. Ett exempel på en lyckad förpackning som tagit hyllplats från konkurrenten är GoGreen, vars praktiska design och tilltalande etikettering har fått konsumenterna att välja den framför konkurrenternas. Denna problematik står inte ICA, Coop och Axfood inför i lika stor utsträckning. Vid lansering av produkter under sina egna varumärken är det de själva som väljer vilken hyllplats deras produkter ska ha eftersom de förfogar över butikerna. Att de stora butikskedjorna har egna private labels är ett hot mot Lantmännen AXA, något som alla våra respondenter är överens om. Eftersom private labels konkurrerar med priset måste Lantmännen AXA konkurrera med kvalitén, differentiera sig och kommunicera ett mervärde till kunden. Om företaget lyckas förmedla detta mervärde till konsumenten och inge förtroende genom sina produkter och varumärken kommer en lojal kundkrets infinna sig och därmed en lönsam positionering.

### **5.2.2. Strategiska val**

Den nyckelfaktor vi anser ha varit av störst betydelse för Lantmännen AXAs framgång är det mervärde man har lyckats förmedla till konsumenterna via sina starka varumärken. Genom sina strategiska val har de redan från början varit tydliga med företagets avsikter och hur man vill att företagets varumärken ska uppfattas på marknaden. Intentionerna har aldrig varit att konkurrera med priset utan genom att differentiera sig och därmed uppnå konkurrensfördelar då konsumenten erbjuds ett mervärde i produkten. Ett sådant mervärde kan exempelvis vara ett bröd, som inte enbart är gott, utan även nyttigt och bra för magen. När man köper

Lantmännens AXAs produkter så vill de att man som konsument ska man veta vad man får, vilket enligt dem är en kvalitativ produkt som är nyttig och trovärdig. Vi anser att företaget har en stark konkurrensfördel i att varumärket AXA är ett traditionellt svenskt märke och att de är kända för att använda svenska råvaror i sin produktion.

Som vi redan har konstaterat, nyttjar Lantmännen AXA inte sina distributionskanaler fullt ut och har därmed inte en renodlad pushstrategi. Dock använder företaget sig av vissa fördelar som det innebär att få kontakt med konsumenten via återförsäljarna. Exempel på detta kan vara genom direkt marknadsföring eller hyllpositionering i butiken. Företaget har inte haft en pullstrategi där man medvetet försökt skapa en efterfrågan hos konsumenterna genom reklam. Däremot anser vi att media har spelat en stor roll i att uppmärksamma hälsofrågan och på så sätt skapat ett behov hos konsumenten, vilket har gett samma effekt som en pullstrategi ska göra. Att just Lantmännen AXA har lyckats möta detta konsumentbehov kan vara ett resultat av strategiskt valda beslut, vilket gör att de förfogar över nödvändiga resurser på grund av en genomtänkt strategi som är förenlig med organisationens kultur och mål, en strategic fit. Detta ger dem förmågan att vara flexibla och möta konsumenternas behov då nya trender uppstår. Det kan också bero på att de helt enkelt har haft tur då marknaden har varit mottaglig för deras produkter som i sin tur har varit resultat av serendipity.

## 6. Slutsats

---

Vi har i detta examensarbete undersökt hur Lantmännen AXA utnyttjar sina resurser för att på så sätt försöka förstå hur de strategiskt har bemött konsumenternas ökade krav på hälsosamma livsmedel i sin produktutveckling.

Den uppfattning som vi har fått om organisationen, efter att ha studerat den under en längre period, är att trots att affärsområdena inom koncernen är självständiga så pågår ett kontinuerligt divisionsöverskridande samarbete. Genom detta sammanförs personer med skilda spetskompetenser, vilket ökar kunskapen om de olika affärsområdena som i sin tur leder till bättre förståelse för hela produktutvecklingsprocessen. Likafullt anser vi att serendipity som fenomen är något som har bidragit till en del av företagets framgångsrika lanseringar. Därför är det av stor vikt att Lantmännen AXA erkänner den påverkan som serendipity har haft för produktutvecklingen inom företaget. I kombination med att utnyttja de resurser som företaget besitter, där främst kommunikation utgör en viktig styrka, även göra organisationen medveten om den inverkan som serendipity har eller kan ha på företagets produktutveckling gör man organisationen än mer rustad för lyckad innovation. Vi anser att de har resurser för att ta tillvara på de möjligheter som kan uppstå som följd av serendipity, men dessa skulle öka än mer om medvetenheten om serendipity fanns genomgående i organisationen. Detta i kombination med stora och strategiskt genomtänkta satsningar på forskning och utveckling leder till. De synergieffekter som kan uppstå genom som gör att Lantmännen AXA har alla förutsättningar för att kunna behålla sin ledande position på marknaden samt utforska nya marknadssegment.

Emellertid anser vi att det finns behov för förbättringar gällande företagets externa kommunikation. Det är inte alltid som slutkonsumenten förstår värdet av den produkt som ett företag försöker lansera. Därför är det viktigt att utnyttja återförsäljarna som ambassadörer genom att ge dem den information om de egenskaper som man anser vara värdehöjande för produkterna. Återigen är kommunikationen en viktig faktor i sammanhanget, men i detta fall anser vi att Lantmännen AXAs arbete brister. Efter att ha fått information både från interna och externa aktörer kan vi konstatera att det är på detta område som det fortfarande finns störst förbättringar att göra.

Om Lantmännen AXA fortsätter att utvecklas internt och i större utsträckning tar tillvara på de möjligheter som de externa aktörer utgör, tror vi att organisationen är rustad för att möta nya trender på marknaden och i samhället.

# Källförteckning

## ***Skrivna källor***

Alvesson & Skoldberg (1994) - *Tolkning och Reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ*, Lund: Studentlitteratur

Armstrong, Gary och Kotler, Philip, (2005/2003) – *Marketing: an introduction*, sjunde upplagan, New Jersey

Bryman, Alan och Bell, Emma, (2005) – *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber ekonomi

Grant, Robert M, (2005) – *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing

Jacobsen, Dag Ingvar, (2002) – *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Sharan, Merriam B (1994) – *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Wallén, Göran (1993) – *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

Yin, Robert K (1994) – *Case study research, design and methods*, Sage Publications Inc. 2 upplagan

Lantmännens årsredovisning (2006)

*Innovationsboken* (2006) – publicerad av Lantmännen, Carlshamns Tryck & Media



## **Artiklar**

Danneels Erwin, *The Dynamic of Product Innovation and firm competences*, Strategic Management Journal, (2002), Vol. 23

Fokus (2006), sökning i mediearkivet, artikel publicerad 2006-11-03, sid. 40, ansvarig utgivare: FPG Media AB.

Golan Elise, Kuchler Fred, Krissoff Barry, *Do Food Labels Make a Difference? . . . Sometimes*, (2007), Amber Waves, Vol. 5

Qingyu Zhang, Mei Cao, *Business process reengineering for flexibility and innovation in manufacturing*, (2002) Wembley Vol. 102

Rundquist, Jonas, (2007) *Slump eller systematik*, Halmstad högskola, e-länk: [https://dspace.hh.se/dspace/bitstream/2082/1178/1/2007-Serendipity\\_download.pdf](https://dspace.hh.se/dspace/bitstream/2082/1178/1/2007-Serendipity_download.pdf), den 2 december

## **Muntliga källor**

Jörgen Andersson, Utvecklingschef Lantmännen Mills 2007-11-21

Lars Finns, Marknadsdirektör Lantmännen AXA 2007-12-10

Ola Hollerup, Butikschef ICA Malmborgs 2007-11 23

Gerry Kingham, Country manager Procter and Gamble 2007-09-19 Gästföreläsning,

Mats Larsson, Utvecklingsdirektör Lantmännen AXA och VD Lantmännen Food R&D 2007-11-20

Patricia Lindström, Marknadsområdes chef Lantmännen AXA 2007-12-10

Staffan Lindewald, VD GoGreen 2007-12-11

Arthur Warner, Inköpschef Lantmännen Mills 2007-12-11

## **Internetkällor**

<http://www.fhi.se/>

<http://hbswk.hbs.edu/archive/4835.html>

<http://home.swipnet.se/ollevejde/statistikord/primardata.htm>

<http://www.lantbruksforskning.se/>

<http://www.lantmannen.com/>

<http://www.lantmannenAXA.com/>

<http://wwwb.mmm.fi/tiedotteet2/tiedote.asp?nro=1174/>

<http://www.newsdesk.se/>

<http://www.nordmills.se/>

<http://www.nyfikenvital.org/>

<http://www.svd.se/>

<http://en.wikipedia.org/>

Bilaga 1

## Lantmännen AXAs varumärken



## **Bilaga 2**

### **Intervjufrågor till Arthur Warner, Patricia Lindström, Lars Fins**

Hur anser du att organisationskulturen ser ut på företaget och hur tycker du att kommunikationen fungerar?

Hur är relationen mellan medarbetare och chefer och mellan chefer och chefer? Vart och vem tar besluten angående vad ni ska forska på?

Hur anser du att ni arbetar internt med innovation? Hur ser förutsättningarna ut för innovationsarbetet, fungerar kommunikation och samarbete mellan arbetsområden?

Vilka avdelningar är aktiva inom produktutvecklingsprocessen?

Hur får ni reda på vilka trender som råder på marknaden och vad konsumenterna efterfrågar (konsumentbeteende)? Anser du att det är ni som styr vilka produkter som kommer ut på marknaden eller att det är konsumenterna?

Varför tror du att GoGreen- respektive GI-produkterna har lanserats?

Vilken är Lantmännens främsta konkurrensfördel/fördelar?

Hur anser du att ni arbetar internt med innovation?

Hur ser förutsättningarna ut- kommunikation och samarbete mellan arbetsområden?

Vilka avdelningar är aktiva inom produktutvecklingsprocessen?

Varför har Lantmännen Axa valt att inte GI-märka vissa produkter som har låga GI-värden?

Sen är vi lite nyfikna på hur det har gått för GoGreen i och med att det nu är mer än två år sedan det lanserades. Skulle vara intressant att få någon siffra på hur tillväxten har varit på denna produkt samt generellt för det hälsoprofilerade sortimentet.

### **Intervjufrågor till Mats Larsson och Jörgen Andersson**

Berätta kort om dig själv och om din roll i företaget. Vilka är dina uppgifter och hur har du kommit dit du är idag?

Hur ser kommunikationskanalerna ut i företaget? Hur är relationen mellan medarbetare och chefer? Vart och vem tar besluten angående vad ni ska forska på?

Hur tar ni till vara på idéer som medarbetarna kommer med, idé forum? Kan vem som helst komma med idéer och hur många realiserar?

Hur lång tid tar det från idé till färdig produkt på marknaden? Hur många når hela vägen fram? Känner du av något krav uppifrån angående hur många satsningar som ska leda till lyckade produktlanseringar?

Anser du att det är ni som styr vilka produkter som kommer ut på marknaden eller att det är konsumenterna? Hur gör ni för att sitta kvar i förarstolen och behålla marknadsposition?

Vad var det som gjorde att ni redan på 1980-talet började forska om GI och att ni valt att satsa på hälsotänk generellt?

Samarbetar ni med andra affärsområden inom Lantmännen, exempelvis Lantmännen Mills/Lantmännen Axa, i forskning och utveckling kring hälsosamma livsmedel då ni har ett relativt likt utbud?

Hur många av era produkter är GI-märkta och är detta något som kommer att växa? Är GI något som ni kommer att profilera er mot?

Go-green produkterna är inte GI-märkta, är detta ett strategiskt val? Har ni märkt högre försäljningssiffror på GI märkta produkter jämfört liknande icke GI märkta produkter?

### **Intervjufrågor till Staffan Lindewald**

Hur anser du att ni arbetar internt med innovation? Hur ser förutsättningarna ut-kommunikation och samarbete mellan arbetsområden?

Hur överrensstämmer GoGreen-konceptet med Lantmännen AXAs övriga produktsortiment, hur passar det in?

Vilka avdelningar är aktiva inom produktutvecklingsprocessen för GoGreen-produkterna?

Hur får ni reda på vilka trender som råder på marknaden och vad konsumenterna efterfrågar (konsumentbeteende)?

Varför lanserades GoGreen-produkterna? Varför har Lantmännen Axa valt att inte GI-märka vissa produkter som har låga GI-värden?

Sen är vi lite nyfikna på hur det har gått för GoGreen i och med att det nu är mer än två år sedan det lanserades. Skulle vara intressant att få någon siffra på hur tillväxten har varit på dessa produkter.

Hur ser framtiden ut för GoGreen?