



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Magisteruppsats 15 HP  
FEK P01, HT- 2008  
Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska institutionen

# Konsumentens roll i innovationsprocessen

– *En studie av Lantmännen Cerealia*

Författare:  
Henrik Arwidsson  
Emma Haglund

Handledare:  
Magnus Nilsson

## **FÖRFATTARNAS TACK TILL...**

Alla de respondenter som har tagit sig tid och låtit oss intervjua dem och på så sätt gjort den här studien möjlig.

Mats Larsson och Maria Fredholm på Lantmännen Food R&D som har hjälpt oss med att svara på frågor, boka in intervjuer etc.

Magnus Nilsson, vår handledare på Företags-ekonomiska institutionen vid Lunds universitet, som under arbetets gång har hjälpt oss att ge konstruktiv kritik och goda råd.

Emma Haglund och Henrik Arwidsson

## SAMMANFATTNING

<b>Uppsatsens titel:</b>	Konsumentens roll i innovationsprocessen – <i>En studie av Lantmännen Cerealia</i>
<b>Seminariedatum:</b>	2009-01-16
<b>Ämne/Kurs:</b>	Examensarbete på magisternivå inom ämnesområdet Strategic Management, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 15 hp (15 ECTS)
<b>Författare:</b>	Henrik Arwidsson, Emma Haglund
<b>Handledare:</b>	Magnus Nilsson
<b>Nyckelord:</b>	Innovationsprocess, öppen innovation, verktyg för innovation

---

<b>Syfte</b>	Syftet med denna uppsats är att studera innovationsprocessen i ett fallföretag för att öka förståelsen för konsumentens betydelse och roll i denna.
<b>Metod</b>	Studien är av kvalitativ, explorativ och abduktiv karaktär. Primärdata har samlats in med hjälp av djupintervjuer med utvalda personer inom Lantmännen och Lantmännen Cerealia. Sekundärdata har samlats in från litteratur, vetenskapliga artiklar samt elektroniska dokument.
<b>Teoretiska perspektiv</b>	Kapitlet behandlar teorier om begreppet innovation, innovationsprocesser genom tiderna samt olika sätt för att integrera konsumenten i processen.
<b>Empiri</b>	Det empiriska underlaget har samlats in genom intervjuer med 13 utvalda personer inom Lantmännen och Lantmännen Cerealia.
<b>Slutsatser</b>	Studien visar att Lantmännen Cerealias innovationsprocess ser olika ut beroende på typen av innovation och deras produktutvecklingsmodell måste anpassas därefter. Den bör även innehålla tydliga avstämningpunkter och kommuniceras internt. Vidare visar studien att för få radikala innovationer sker. Inte bara FoU utan även marknads- och produktionsfunktionen måste få ett större ansvar i detta. Tvåvägskommunikation med konsument saknas idag och via ett Internetverktyg skulle konsumenten kunna involveras oftare och lättare. Ledningen måste ge full support till förändringen.

## ABSTRACT

**Title:** The consumer's role in the innovation process  
- *A study of Lantmännen Cerealia*

**Seminar date:** 2009-01-16

**Course:** Master thesis in Business Administration, Strategic Management, School of Economics and Management Lund University, 15 University Credit Points (15 ECTS)

**Authors:** Henrik Arwidsson, Emma Haglund

**Advisor:** Magnus Nilsson

**Key words:** Innovation process, open innovation, tools for innovation

---

**Purpose** The purpose with this thesis is to study the innovation process within a chosen company to increase the understanding of the importance of the consumer and its role in the process.

**Methodology** The thesis is of a qualitative, exploratory and abductive character. The raw data has been collected from interviews with chosen employees from Lantmännen and Lantmännen Cerealia. The secondary data has been collected from theoretical literature, economic journals and electronic documents.

**Theoretical perspectives** Theories that have been used are about innovation, the definition, innovation processes through times and different ways for integrating the consumer in the process.

**Empirical foundation** The empirical foundation has been collected from the 13 interviews done with chosen employees within Lantmännen and Lantmännen Cerealia.

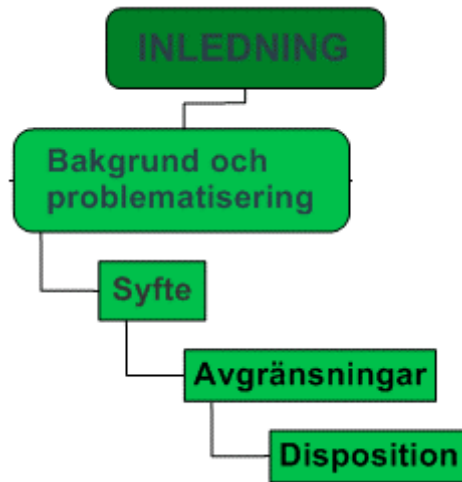
**Conclusions** The study shows that Lantmännen Cerealia's innovation process differs depending on the type of innovation and its product development model must be adjusted accordingly. It should also contain clear tollgates and be communicated internally. Moreover, the study shows that too few radical innovations occur. Not just R&D but also the market and the production function must have a greater responsibility in this. A two-way communication with the consumer is missing today and via an Internet tool consumers could be involved more often and more easily. The management must give full support to the alteration.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	6
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMATISERING.....	6
1.2 SYFTE.....	9
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.4 STUDIENS DISPOSITION.....	10
<b>2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	11
2.1 FORSKNINGSDSIGN OCH ANSATS.....	11
2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	12
2.2 DATAINSAMLINGSMETOD.....	13
2.2.1 Val av fallföretag och intervjuobjekt.....	13
2.2.2. Empirisk data – intervjuer.....	14
2.3 STUDIENS GILTIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET.....	15
<b>3. FÖRETAGSPRESENTATION</b> .....	17
3.1 LANTMÄNNEN.....	17
3.2 INNOVATIONSARBETET INOM LANTMÄNNEN.....	17
3.3 RESPONDENTER.....	19
<b>4. TEORI</b> .....	20
4.1 BLOCK 1, INNOVATIONSPROCESS.....	21
4.1.1 Vad är innovation?.....	21
4.1.2 Innovationsprocess.....	23
4.2 BLOCK 2, KONSUMENTENS ROLL I INNOVATIONSPROCESSEN.....	26
4.2.1 Olika sätt att integrera konsumenten.....	28
4.2.2 Risker och negativa effekter med att integrera konsumenten.....	32
<b>5. ANALYS</b> .....	35
5.1 BLOCK 1, INNOVATIONSPROCESSEN.....	35
5.1.1 Hur innovationer växer fram.....	35
5.1.2 Innovationsprocessen.....	37
5.1.3 Samarbete mellan funktionerna.....	39
5.2 BLOCK 2, KONSUMENTENS ROLL I INNOVATIONSPROCESSEN.....	40
<b>6. SLUTSATSER</b> .....	47
6.1 SLUTSATSER.....	47
6.2 TEORETISKT BIDRAG.....	49
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER.....	50
<b>7. STRATEGISKA REKOMMENDATIONER</b> .....	51
KÄLLFÖRTECKNING.....	55
BILAGA, INTERVJUGUIDE.....	58

# 1. INLEDNING

---



---

## 1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMATISERING

*Välkommen till konsumentens tidsålder!* Företag har äntligen, kanske motvilligt, kommit fram till slutsatsen att ingen är bättre kvalificerad än konsumenten själv gällande vad denne behöver och vill ha i nya produkter. Många företag använder sig idag av fokusgrupper, gör konsumentfeedbackundersökningar och liknande mätningar för att försäkra framgången av deras produkter. Den växande användningen av Internetteknologier, sociala nätverk on-line och öppen innovation (användning av externa resurser för inspiration) uppmuntrar en mer konsumentdriven innovationsprocess där konsumenterna hjälper till att driva produktutvecklingsprocessen istället för att bara reagera på företagsdrivna idéer (Jusko 2007).

I termen konsument ingår både etablerade konsumenter samt framtida (potentiella) konsumenter, trots att deras karaktär och bidrag skiljer sig åt (Nambisan 2002). Traditionellt sett har konsumenten spelat en passiv roll som mottagare av företagets innovationsaktiviteter (Sawhney et al. 2005). När företag integrerar konsumenten i skapandeprocessen skiftar konsumentens roll från isolerad till sammankopplad, från omedveten till informerad, från passiv till aktiv (Blazevic & Lievens 2007).

Det talas om ett paradigmskifte som säger att R&Ds roll inte längre är att ha alla bra idéer själv utan att istället leda innovationsprocessen. Chesbrough (2003) kallar det gamla paradigmet för "stängd innovation" och det nya för "öppen innovation". Företag går från att skapa innovationer för konsumenter till att skapa innovationer tillsammans med konsumenter och involvera dem i processen, vilket Chesbrough kallar "knowledge co-creation". Genom att konsumenter blir mer och mer ihopkopplade med ett företag och med andra konsumenter blir de partners i innovationsprocessen (Desouza et al. 2008).

Procter and Gamble (P&G) är ett tydligt exempel på ett företag som har anammat den här nya metoden. De har utvecklat en modell genom vilken de har förvandlat sina konsumenter (och

andra externa aktörer) till tillverkare av produkter. Enligt Huston & Sakkab (2006), båda anställda på P&G, baserar de flesta företagen fortfarande sina innovationsmodeller på de idéer som kreeras inom R&D. Företag söker fortfarande arbeta med sina R&D genom uppköp, allianser, licensering och viss outsourcing av innovation. Författarna menar vidare att företag söker förbättra samarbetena mellan funktioner, förbättra "go-to-market" kriterier och stärka sitt management kring produktportföljen. Detta är, enligt Huston & Sakkab, enbart inkrementella förändringar och förbundet med en numer inaktuell affärsmodell. Innovationslandskapet förändrades på 1980-talet från en centraliserad modell till en mer nätverksbaserad. Procter and Gamble märkte att de viktiga innovationerna skapades av små företag samt enskilda individer. Samtidigt växte Internet fram och öppnade upp för nya affärsmöjligheter (Huston & Sakkab 2006). 1999 beslutade P&G att ändra sina metoder vad gäller innovation (Chesbrough 2007). P&G utökade sin interna R&D till att inbegripa hela världen som kunskapsbas. Initiativet heter "Connect and Develop" och syftar till att nå ut till externa aktörer för att inhämta innovativa idéer. Idén med "Connect and Develop" var att det finns 1,5 miljoner forskare i världen – varför ska då alla inventioner uppkomma internt? (Chesbrough 2003). Konsumenterna har tagit emot den nya modellen så entusiastiskt att de inte längre refererar till Procter and Gambles innovationsprocess som R&D utan som C&D, "Connect and Develop" (Anthes 2004). Det externa samarbetet utgör idag en central roll i nästan 50 % av Procter and Gambles produktportfölj ([www.pg.com](http://www.pg.com)).

Innovation är betraktat bland akademiker och organisationer som en fundamental faktor för att behålla konkurrenskraft och överleva på marknaden. The Boston Consulting Group menar dock att även om organisationer känner till vikten av innovation och spenderar alltmer tid på detta, genererar inte dessa initiativ tillfredsställande vinster eller konkurrensfördelar. En viktig del i detta är att innovationsprocessen inte leds på ett effektivt sätt (D du Preez & Louw 2008). Booz Allen Hamilton fann att en gemensam nämnare bland framgångsrika företag är:

*"A rigorous process for managing innovation, including a disciplined, stage-by-stage approval process combined with regular measurement of every critical factor, ranging from time and money spent to the success of new products in the market"* (i D du Preez & Louw 2008:546).

Dessa idéer står i kontrast till de konventionella idéerna om att innovationer inte kan planeras. D du Preez & Louw (2008) menar därför att varje innovationsprocesskoncept ska innehålla en kombination av struktur och flexibilitet.

Undersökningar gjorda av Hamel och Prahalad; Christensen (i Trott 2005) visar att lyssna till konsumenter kan förhindra teknologisk innovation och skada långsiktig affärsframgång. De föreslår att företag bör ta fram innovationer som inte efterfrågas av nuvarande konsumenter för att bli framgångsrika. Von Hippel & Katz (2002) menar att utveckla en exakt förståelse av ett konsumentbehov är varken enkelt, snabbt eller billigt och eftersom konsumenter inte är specialister inom produktdesign ligger en problematik i hur de ska kunna skapa sofistikerade, producerbara produktdesigner effektivt och tillfredställande. Leonard och Rayport (i

Magnusson 2005) menar också att konsumenten inte har tillräcklig teknisk kunskap om hur innovationer tillverkas eller kan artikulera sina behov. Även när konsumenter vet precis vad de vill ha kan de inte heller alltid överföra den informationen till tillverkaren (Thomke & von Hippel 2002).

Prahalad & Ramaswamy (2004) menar å andra sidan att företag inte längre kan agera autonomt, designa produkter, utveckla produktionsprocesser, framställa marknadsföringsmeddelanden och kontrollera försäljningskanaler med lite eller ingen inblandning av konsumenten. De måste förstå skillnaden mellan "företagstänk" och "konsumenttänk" för att bli framgångsrika. Ett företag måste förstå konsumentens behov, vilket kräver konsumentinvolverande i produktutvecklingsprocessen. Wikström (i Magnusson 2005) menar också att intensiv interaktion med potentiella konsumenter genererar nya idéer och nya sätt att göra affärer. Genom att involvera konsumenten i "front-end" aktiviteter kan man förstå deras faktiska behov. Hennestad (i Magnusson 2005) menar att företag kan ha en helt fel förståelse för vad konsumenten uppfattar som viktigt i deras produkt. Hennestad anser vidare att anställda tror att de förstår vad konsumenten tänker, men det kan vara helt fel. Författarens studie visade att konsumenters kunskap kunde förvärvas genom interaktion. McCain Foods VD har belyst vikten av att förstå konsumenten för att få innovationer lönsamma. Han säger:

*"It's only by understanding what the customer wants that we can identify the innovative opportunities. Then we see if there's technology that we can bring to bear on the opportunities that exist"* (i Trott 2005:24).

De flesta företag föredrar dock fortfarande vad von Hippel kallar för "find a need and fill it", vilket inkluderar marknadsundersökningar, fokusgrupper, testning, omarbetning och omprövning (Anthes 2004). Enligt Magnusson (2005) är konsumenten inte betrodd i startskedet av produktutvecklingsprocessen då bl.a. design görs. Den inledande fasen görs istället av professionella designers på företaget. Vanligtvis blir konsumenten istället kontaktad för att utvärdera ett färdigt produktkoncept, exempelvis via en fokusgrupp. För input används ofta strukturerade undersökningsmekanismer, vilket begränsar konsumentens bidragsrikedom och kvantitet. Szmigin och Foxall (i Lundkvist 2003:26) menar att innovationsforskningen bör vara mer inriktad på konsumenter när relationsmarknadsföringen har vunnit stor akademisk terräng. De skriver:

*"...management innovation research is still more focused upon the product and its technology than the consumer and their behaviour"*.

Branscher är emellertid i en övergångsfas mot öppen innovation, menar Järvilehto & Similä (2008), och söker metoder för att öppna upp produktskapande processer för konsumentinnovatörer. Utan rätt verktyg för att stödja en sådan dynamisk interaktion, riskerar företag att förlora sina konsumenter till en konkurrent. Konsumenters viljor och behov kan, baserat på Polyanis teorier, vara en form "tyst kunskap" som inte kan bli uttryckt explicit. Konsumenter antas besitta mycket tyst kunskap (Magnusson 2005). Nonaka och Takeuchi (i



Magnusson 2005) menar emellertid att om denna kunskap delas mellan individer genom socialisation, d.v.s. genom erfarenhetsutbyte, kan konsumenter enklare uttrycka sina behov. Forskning inom innovation föreslår att företag bör involvera konsumenten genom att förse dem med verktyg med vilka de kan skapa sina egna innovationer (Blazevic & Lievens 2007). Utrustade med nya verktyg och otillfredsställda med tillgängliga produktval kommer konsumenten, enligt Prahalad & Ramaswamy (2004), vara med att påverka och interagera med företag och på så sätt ”co-create” värde. Dessa verktyg är lämpliga i virtuella konsumentmiljöer där konsumenter kan interagera med varandra och med företaget (Nambisan 2008; Sawhney et al. 2005). Von Hippel (i Franke & Piller 2004:402) definierar verktyg för ”user innovation” som:

*”Technology that allows users to design a novel product by trial-and-error experimentation and delivers immediate (simulated) feedback on the potential outcome of their design ideas”.*

Ovanstående resonemang illustrerar oenigheten i rådande forskningsläge kring konsumenters roll i innovationsprocessen. Att det finns olika typer av innovationer kan vara en förklaring till det. Forskning kring innovation har dessutom främst fokuserat på produktteknologi och att FoU-verksamheten driver innovationer. Den forskning som berör konsumentens roll i innovationsprocessen gäller framförallt konsumentens roll i olika marknadsföringsaktiviteter, men forskning saknas vad gäller kopplingen mellan konsument och produktutveckling. Dessutom har forskning inom området främst bedrivits på 2000-talet. Internet som ett användbart konsumentverktyg är dessutom ett relativt nytt fenomen, vilket påverkar forskningsmängden. Detta gör att vår studie är extra relevant. Många av författarna inom området har även bedrivit sin forskning utifrån ett managementperspektiv och forskarna tenderar således att förenkla konsumentinvolverandets komplexitet genom att ange olika steg ett företag bör genomgå för att nå framgång. Med bakgrund till detta har följande forskningsfrågor utkristalliserats:

- Hur växer en innovationsprocess fram, hur ser den ut och vilka brister finns?
- Hur involveras konsumenten i innovationsprocessen och vilken betydelse har konsumenten i denna?

## **1.2 SYFTE**

Syftet med denna uppsats är att studera innovationsprocessen i ett fallföretag för att öka förståelsen för konsumentens betydelse och roll i denna.

## **1.3 AVGRÄNSNINGAR**

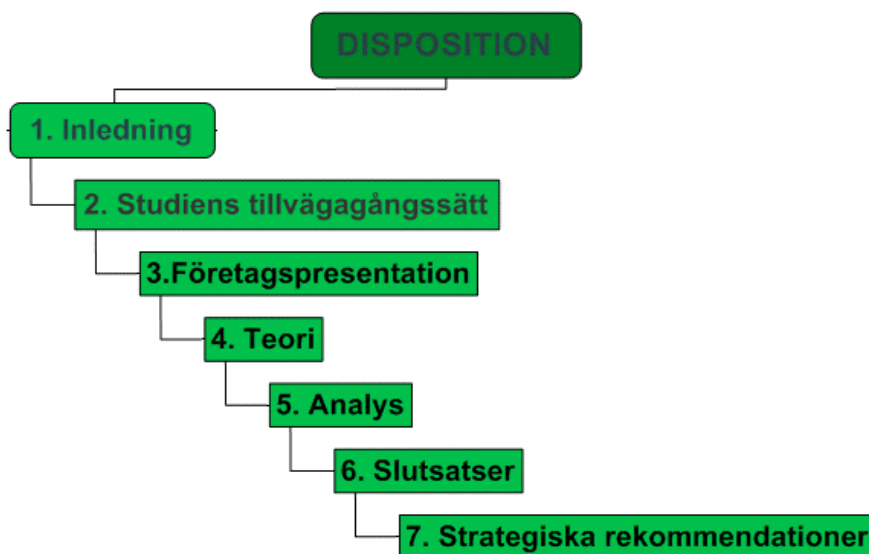
Anledningen till att vi har begränsat oss till att studera hur ett företag ser på innovationsprocessen och konsumentens roll i denna och inte gått ut och frågat konsumenter

är för att hålla sig inom ramarna för syftet. Studien är därför genomförd utifrån ett företagsperspektiv.

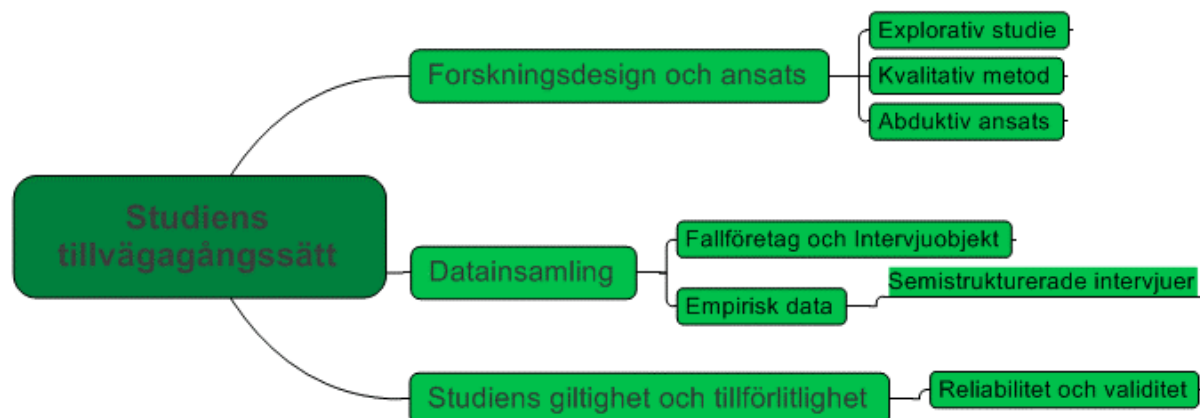
Vi har valt att studera ett fallföretag i livsmedelsindustrin eftersom konsumenterna ofta exponeras för dessa varor och torde därför också ha direkta kunskaper och synpunkter om produkterna. I studien begränsar vi oss till företaget Lantmännen och affärsområdet Lantmännen Cerealia, i Sverige. I fortsatt text, då affärsområdet Lantmännen Cerealia avses, benämns det endast som Cerealia. Anledningen till att vi finner det intressant att studera affärsområdet Cerealia är att de tillverkar snabbbrörliga konsumentvaror. Därför har vi valt bort Lantmännens två övriga huvudinriktningar, Lantbruk och Energi. Vi har valt att enbart studera Cerealia i Sverige då det är deras största marknad samt att merparten av all produktutveckling sker här.

Hur ett livsmedelsföretag kan inhämta kunskaper externt kan studeras utifrån två perspektiv; nätverksperspektiv och kundperspektiv. Vi har avgränsat oss till det senare. Kund kan antingen vara en privat individ eller ett företag (dagligvaruhandeln i vårt fall). Om kunden är en privat individ kan denne kallas konsument (se teoriavsnittet). Vi kommer att studera konsumentens roll och betydelse i innovationsprocessen.

#### 1.4 STUDIENS DISPOSITION



## 2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT



### 2.1 FORSKNINGSDESIGN OCH ANSATS

Inom ämnet innovation och innovationsprocesser har det gjorts många studier. Den vinkling som denna studie har, konsumentens roll i innovationsprocessen, är ett relativt orört och nytt område (Magnusson 2005; Alam 2002). För att kunna samla in information om ett relativt ostuderat område och uppnå syftet med studien, ansåg vi det vara relevant med en utforskande undersökningsansats. Studien är därmed av explorativ karaktär (Lundahl & Skärvad 1999).

Ontologi, kunskapsteori och metodik hänger nära samman. För att få svar på hur den sociala verkligheten ska uppfattas (ontologi) måste man ställa sig frågan vad som betraktas som giltig kunskap om den sociala verkligheten (kunskapsteori) (Bryman & Bell 2005). Metodikens betydelse blir således stor eftersom den syftar till att visa hur man bör samla in data om verkligheten. Metodiken anger vilka tillvägagångssätt som används för att förstå och kartlägga verkligheten. Den sociala verkligheten kan studeras utifrån två principer; positivism och hermeneutik (förståelsebaserad inställning) (Jacobsen 2002). Skillnaderna visas i *tabell 1*. Vi kommer att inrikta oss på det hermeneutiska perspektivet eftersom vi ämnar göra en explorativ studie.

	<b>Positivism</b>	<b>Hermeneutik</b>
<b>Ontologi</b>	Lagmässigheter	Det finns inga generella lagar
<b>Kunskapsteori</b>	Det generella	Det unika och säregna
	Objektiv verklighet som kan studeras med objektiva metoder och mått	Verkligheten är konstruerad av människor och måste studeras genom att man undersöker hur människor uppfattar verkligheten
	Kunskap är kumulativ	Kunskap är lokal och unik
<b>Metod</b>	Deduktiv	Induktiv
	Individualistisk	Holistisk

	Distans	Närhet
	Neutral och objektiv	Styrd av undersökarens värderingar och intressen
	Siffror	Ord

Tabell 1. Källa: Jacobsen 2002:38

### 2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Eftersom vi finner en oklarhet i den problemställning vi vill undersöka, vill få fram hur en individ tolkar och förstår en given kontext samt skapa en djupare och nyanserad beskrivning, utgår den här studien från en kvalitativ metod. Nyckelordet i den kvalitativa metoden är öppenhet och i vårt fall betyder det att vi i förväg inte har fastställt exakt vilken information som kommer att samlas in utan det är respondenterna som bestämmer vilken typ av information de vill dela med sig av. Eftersom respondenterna inte påtvingas fasta frågor och svarsalternativ går det att få fram en mer ”korrekt” förståelse av en situation. Det är de undersökta som till stor del bestämmer vad som är den ”riktiga” förståelsen. Därmed erhålls hög intern validitet (giltighet) (Jacobsen 2002). Fördelen med den här metoden är att den är nyanserad och ansatsen framhåller närhet mellan undersökaren och den som undersöks. Vi har fått fram olika åsikter och tolkningar från olika personer inom olika verksamhetsfunktioner. Vidare är ansatsen flexibel och interaktiv (Jacobsen 2002). Vi har därför under studiens gång haft möjlighet att få in ny information som är intressant och viktig. Nackdelarna med den här typen av studie är däremot att den är resurskrävande samt att det är undersökaren som avgör vad som är relevant och irrelevant (Jacobsen 2002).

Målet med studien har varit att få in så mycket detaljerad information om hur Cerealia arbetar med innovationsprocesser som möjligt. Vi är intresserade av att förstå och söka förklara vad som sker i Cerealias innovationsprocess och vill med studien gå på djupet och inte på bredden. Utifrån detta utgår studien från en intensiv forskningsdesign.

Vad innebär det att gå på djupet med ett fenomen?

- 1) Att få fram så många nyanser och detaljer som möjligt.
- 2) Att få en så total förståelse som möjligt av förhållandet mellan undersökningsobjektet och den kontext som undersökningsobjektet befinner sig i (Jacobsen 2002).

Den intensiva forskningsdesignen betyder att vi går på djupet med några få enheter, i vårt fall ett företag (Lantmännen) och en affärsenhet (Cerealia). Den intensiva forskningsdesignen har sin styrka i att få fram relevant data. Undersökningen kan gå in på djupet och information blir inte fristående från sitt sammanhang. Problemet är att studien kan bli för specifik, d.v.s. att en speciell kontext eller några få enheter studeras. Detta leder till generaliseringsproblem. En annan nackdel är att den intensiva forskningsdesignen kan vara tidskrävande samt att den information som samlas in kräver mycket analysarbete (Jacobsen 2002).

Studiens syfte har i viss utsträckning utgått från teorier för att få kunskap om tidigare forskning inom ämnet samt för att applicera existerande teorier om ämnet på ett utvalt fallföretag. Denna del av arbetet är således av en s.k. deduktiv ansats. Studien har dock även utgått från empiri för att analysera var och hur den existerande teorin kan utvecklas. Dessutom har teori lagts till och tagits bort under studiens gång. Denna del av studien är därmed av s.k. induktiv karaktär. Studien baseras därmed på en kombination av de två ansatserna, en s.k. iterativ ansats, även kallad abduktiv ansats. Den iterativa ansatsen innebär således ett växelspel mellan data och teori (Bryman & Bell 2005).

## 2.2 DATAINSAMLINGSMETOD

Den insamlade empirin består av primärdata och sekundärdata. Primärdata är den viktigaste källan för denna studie eftersom det är främst med primärdata som syftet kan besvaras. Eftersom vår studie är av kvalitativ karaktär har primärdata samlats in i form av djupintervjuer. Sekundärdata har samlats in i form av dokument, artiklar och litteratur som vi ansåg var relevanta för vårt studieområde. Sekundärdata används främst för att få en bakgrund och introduktion till ämnet. Lantmännens hemsida samt intranät har använts för att samla in fakta om fallföretaget samt för att studera aktuella nyheter och förändringar inom organisationen och affärsverksamheten Cerealia.

### 2.2.1 Val av fallföretag och intervjuobjekt

Inför studien kontaktade vi ett antal företag som vi ansåg intressanta som fallföretag till vår studie. De aspekter vi ansåg viktiga vid val av företag var:

- **Företaget bör ha en forsknings- och utvecklingsavdelning (FoU) i Sverige.** Detta är viktigt för att förstå samspelet mellan FoU och innovationer.
- **Företaget bör producera snabbrikliga konsumentvaror.** Detta anser vi vara viktigt av två anledningar. 1) Det finns lite forskning kring konsumentinflytande i snabbrikliga konsumentprodukter (jmf. industriella), 2) Konsumenten exponeras dagligen av snabbrikliga konsumentprodukter och torde således ha åsikter om dessa.
- **Företaget bör verka i en innovationsintensiv bransch där innovation och produktutveckling är centralt.** Detta är viktigt eftersom vi bygger våra resultat till stor del på intervjuer. För att dessa ska innehålla en tillfredsställande substans måste företaget vara intresserad av och arbeta med innovation.

Vi anser att Cerealia har den typ av produkter där konsumenten i hög grad kan involveras då det är produkter som konsumenten kommer i kontakt med dagligen och finns i de flesta hem. Lantmännen och Cerealia arbetar intensivt med produktutveckling, framförallt inom hälsa. Många produkter i portföljen har en omfattande forskning bakom sig. De kan därför betraktas som innovationsintensiva. Då Lantmännen visade ett stort intresse för vår studie föll valet av

fallföretag på dem. Det kan tilläggas att vi bemöttes med en stor öppenhet samt fick tillgång till intern information. I kapitel tre följer en beskrivning av Lantmännen och Cerealia.

Mats Larsson, Managing Director Lantmännen Food R&D, har varit vår kontaktperson på företaget tillsammans med Maria Fredholm, R&D Project Manager. Mats och Maria har hjälpt oss under arbetets gång, framförallt med intervjubokningar. För vår studie ansåg vi det vara viktigt att träffa personer inom områdena affärsutveckling/information, produktutveckling, marknad samt kommunikation.



Källa:<http://www.lantmannen.se>

Vi fann kommunikationsfunktionen intressant eftersom vi ville få reda på hur man i dagsläget arbetar med att kommunicera med konsumenter. Totalt sett intervjuades 13 personer. Respondenterna är spridda över olika funktioner, har olika höga positioner och jobbar antingen för Cerealia eller för Lantmännen. Alla respondenter har dock en koppling till innovation eller konsument. Anledningen till att vi också har intervjuat personer som arbetar med centrala funktioner på Lantmännen beror på att dessa personer antingen har ledningskompetens eller jobbar med övergripande projekt (vilka även har effekt på Cerealia).

### 2.2.2. Empirisk data – intervjuer

Fördelar med intervjuer är bland annat att de ger en djup och detaljerad information, de ger en hög svarsfrekvens samt är flexibla (Denscombe 1998). Vi ville låta intervjuerna röra sig i olika riktningar, då det ger kunskap om vad intervjupersonen upplever relevant och viktigt i vissa frågor (Bryman & Bell 2005).

Vi genomförde djupintervjuer med de nyckelpersoner som valts ut. I de fyra fallen då en personlig intervju inte var möjlig genomfördes en telefonintervju. Intervjuerna genomfördes ostört i konferensrum.

Intervjuguiden delades upp i två huvudblock. Frågorna under varje block var av öppen karaktär då strävan var att få ut så mycket information som möjligt samt för att inte styra respondenternas svar. Det första blocket i intervjuguiden behandlar generella frågor kring innovationsprocessen inom Cerealia. Det andra blocket behandlar frågor kring Cerealias

konsumentkontakt och konsumentens involvering i innovationsprocessen. Utöver de två blocken hade vi även ett antal personliga frågor till samtliga respondenter. Dessa frågor skiljde sig åt beroende på den intervjuades befattning och arbetsuppgifter. Frågorna ställdes i huvudsak utifrån intervjuguidens ordning, men för övrigt var intervjuprocessen flexibel. Situationen avgjorde vilka följdfrågor som ställdes, samt vilka frågor som vi lade mest tyngd på. Intervjufrågorna var därmed semistrukturerade (Bryman & Bell 2005). Genom att använda semistrukturerade intervjuer i jämförelse med ostrukturerade intervjuer underlättade detta sammanställningen. Intervjuguiden finns med som bilaga i slutet av uppsatsen.

Respondenterna fick inte tillgång till frågorna i förväg och det var först under den senare delen av intervjun som syftet med studien avslöjades. Därmed kunde de inte förbereda sig. Detta gjordes avsiktligt för att söka undvika färgade svar och för att få så spontana och ärliga svar om verkligheten som möjligt. På så sätt har vi kunnat vara mer flexibla och kunnat anpassa datainsamlingen till den verklighet som vårt forskningsobjekt har befunnit sig i. Respondenten hade vid samtliga tillfällen valfriheten att vara anonym. Vid samtliga intervjuer antecknade en av oss medan den andre intervjuade. Vi turades om att ta rollen som intervjuare respektive antecknare. Den som antecknade hade även möjlighet att ställa följdfrågor som dök upp under intervjun. Intervjuerna spelades in för att lättare kunna sammanställa vad personen sade. Detta har även förhindrat att intervjuaren gjort subjektiva tolkningar av det som sägs. Samtliga intervjuer spelades in, men respondenten hade i samtliga intervjuer valfriheten att inte bli inspelad. Tiden för intervjuerna varierade mellan en till två timmar. När alla intervjuer var genomförda och sammanställda tog vi beslut i om det fanns behov av att kontakta några av de intervjuade igen för följdfrågor eller kompletteringar som hade dykt upp. Detta har gjorts i några fall. Våra kontaktpersoner på Lantmännen, Mats Larsson och Maria Fredholm, har också i efterhand fått förtydliga vissa organisatoriska uppgifter som vi fått under intervjuerna. Citering av respondenters uttalanden (med några få undantag) har avsiktligt utelämnats i analys p.g.a. konfidentiella eller personliga anledningar.

## **2.3 STUDIENS GILTIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET**

Bryman & Bell (2005) presenterar reliabilitet och validitet som kriterier för att bedöma vilken kvalitet en undersökning uppvisar. Extern reliabilitet (tillförlitligheten) handlar om huruvida resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle göras igen, d.v.s. i vilken utsträckning undersökningen kan upprepas. Extern reliabilitet är svårt att uppfylla i kvalitativ forskning eftersom undersökningen (intervjun) kan påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser (omöjligheten i att "frysa" en social miljö). Den externa reliabiliteten har i vårt fall förstärkts och gjorts trovärdig genom att alla intervjuer har spelats in. Intervjuerna har noggrant bearbetats för att få med allt som respondenten har sagt samt hur denne har sagt det. I slutändan är det dock vi som tolkar informationen som har samlats in och antecknats, vilket medför en risk för misstolkningar eller snedvridningar. Intern reliabilitet handlar istället om att undersökarna ska komma överens om hur de ska tolka den insamlade informationen.

Vi har alternerat intervjuandet och sammanställandet och dessutom granskat varandras synteser direkt efter intervjun.

Validitet handlar om huruvida man ”observerar, identifierar eller ’mäter’ det man säger sig göra” (Bryman & Bell 2005:305). Extern validitet (giltigheten) handlar om huruvida resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer (Bryman & Bell 2005). Detta utgör ett problem eftersom vi har valt att använda oss av ett fallföretag. Således blir det svårt att dra generaliseringar utifrån denna studie. Att 13 respondenter intervjuades i ett fallföretag höjer emellertid den externa validiteten. Intern validitet kan sägas beskriva hur väl resultaten speglar verkligheten och har sin styrka i kvalitativa undersökningar genom delaktigheten och den långa närvaron med gruppen/individerna i den sociala miljön. Detta gör det mer möjligt att säkra en högre grad av likhet mellan de begrepp forskaren utvecklar och de observationer som denne gör (Bryman & Bell 2005).



### 3. FÖRETAGSPRESENTATION

---

*I kapitlet ges inledningsvis en kort presentation av Lantmännen och Cerealia och hur man i dagsläget arbetar med innovation. Kapitlet avslutas med en beskrivning av respondenterna.*

---

#### 3.1 LANTMÄNNEN



Lantmännen är Sveriges största livsmedelsproducent med en omsättning på 36 miljarder kronor. Företaget ägs av 42 000 svenska lantbrukare och har totalt 13 000 anställda i sammanlagt 19 länder. Lantmännens verksamhet är indelad i åtta affärsområden med tre huvudinriktningar; Livsmedel, Lantbruk och Energi. Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom dessa områden.

Lantmännens affärsidé är: *”Lantmännen är ett kundnära företag med kompetens, kontroll och närvaro inom hela värdekedjan – ’från jord till bord’. Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter”.*

Lantmännen **Cerealia** är en affärsenhet under Lantmännen. 2008 slogs Lantmännen Axa och Lantmännen Mills ihop till ett gemensamt affärsområde, nuvarande Cerealia. Axa och Mills hade tillsammans en omsättning på ca 3,8 miljarder kronor (2007) och ca 1400 anställda. Affärsområdet Cerealia arbetar både med B2C och B2B och samlar merparten av Lantmännens varumärken inom produktkategorierna pasta, frukostflingor, müsli, granola, havregryn, mjöl, bakmix och färdiga måltidskoncept. Varumärken inom Cerealia är bland andra Kungsörnen, Axa, Amo, Regal, Nord Mills (B2B), Kornkammeret, Start, Cerealia FoodService, Gooh! och GoGreen. Affärsområdet driver också Axa Sports Club med omkring 40 000 medlemmar i Sverige och Norge.

Hemmamarknaderna är Sverige, Norge och Danmark, men betydande försäljning sker även i Lettland, Estland, Litauen, Finland, Ryssland och Ukraina. Den huvudsakliga produktutvecklingen sker dock i Sverige. ([www.lantmannen.se](http://www.lantmannen.se))

#### 3.2 INNOVATIONSARBETET INOM LANTMÄNNEN

Forskning är en viktig del inom Lantmännen. 1986 startades tre forskningsstiftelser; SL-stiftelsen, VL-stiftelsen och Cerealia-stiftelsen och sedan starten har de tillsammans satsat ca

200 miljoner kronor i ca 600 vetenskapliga studier. Några av studierna finns samlade i en innovationsbok.

Lantmännen söker kontinuerligt lansera nya produkter och tjänster i syfte att skapa en hållbar utveckling. Ett exempel är GI-debatten i Sverige som startades av Lantmännen. Man utvecklade då ett nytt vegetariskt livsmedel under varumärket GoGreen med lågt GI-värde, hög kostfiberhalt och högt innehåll av vitaminer och mineraler.

Lantmännen Food R&D är ett gemensamt forsknings- och utvecklingsbolag inom Lantmännenkoncernen. Där samlas forskare inom livsmedelsteknologi, nutrition, mikrobiologi och produktsäkerhet/kvalitetssäkring. Lantmännen Food R&Ds affärsidé är att vara en brygga mellan forskning och produktutveckling samt starta och driva innovativa utvecklingsprojekt i samråd med koncernens affärsområden, t.ex. Cerealia, och därmed öka förädlingsgraden. Vidare fokuserar verksamheten på att omsätta forskningsresultat till kommersiella produkter, att initiera och driva projekt som har som mål att föra forskningen framåt samt att bevaka branschen för att lyfta forskningsfrågorna. ([www.lantmannen.se](http://www.lantmannen.se))

### 3.3 RESPONDENTER

#### KOMMUNIKATION

- Informationschef Cerealia
- Kommunikationsdirektör Lantmännen
- Marknadskommunikation Lantmännen

#### AFFÄRSUTVECKLING

- Affärsenhetsdirektör Cerealia Sverige, tf. Marknadsdirektör
- Group Manager Nordic Market Cerealia

- VD Cerealia

#### PRODUKTUTVECKLING

- Direktör PU Cerealia
- Utvecklingschef Cerealia Sverige
- Konsumentkontakt Cerealia

#### MARKNAD

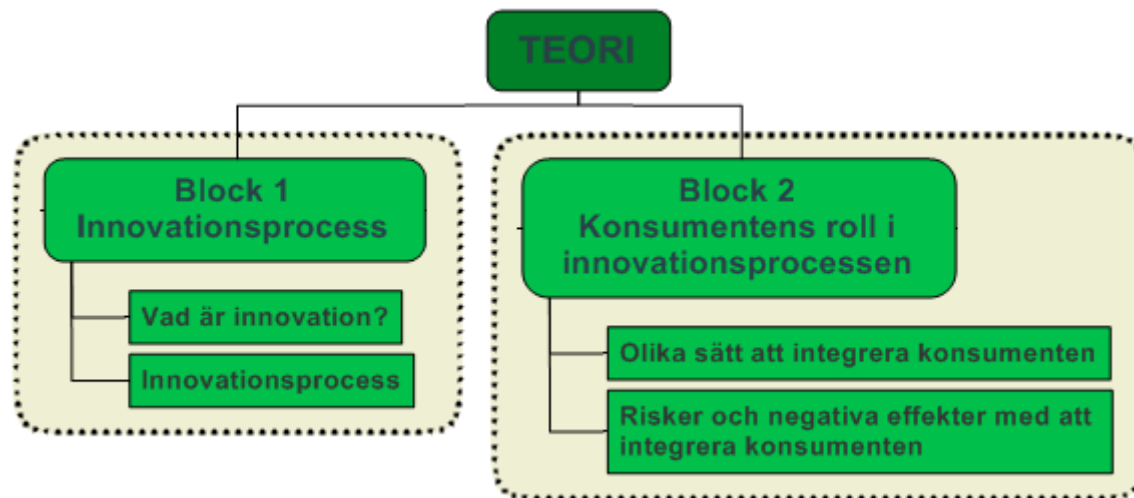
- Marknadschef Cerealia
- Produktchef Cerealia

#### LANTMÄNNEN FOOD R&D

- Managing Director Lantmännen Food R&D
- Project Manager Lantmännen Food R&D

## 4. TEORI

---



*Syftet med denna uppsats är att studera innovationsprocessen i ett fallföretag för att öka förståelsen för konsumentens betydelse och roll i denna.*

För att svara på syftet är teorin, som ligger till grund för den här studien (liksom intervjuguiden), uppdelad i två block; innovationsprocessen och konsumentens roll i denna. Det första blocket ger en förklaring till vad innovation betyder samt en historisk beskrivning av hur innovationsprocesserna har förändrats och vad de innefattar. Anledningen till att innovationsbegreppet studeras grundar sig på att det finns olika typer av innovationer och i vilka processen ser olika ut. En ökad förståelse för innovationsprocesser kan hjälpa till att förstå ett företags utveckling. I block två kommer vi att resonera kring konsumentens roll i innovationsprocessen (bland annat via Internetverktyg), olika sätt att integrera konsumenten samt risker och negativa effekter som det kan medföra. Termen konsument, kund och användare blandas ofta i litteraturen. Magnusson (2003) beskriver användare som den som faktiskt använder produkten, eller tjänsten, d.v.s. slutanvändaren. Kunder å andra sidan är de som betalar för produkten eller användandet av en tjänst. I vissa fall är kunden också användaren. När kunden och användaren är samma individ, kan han eller hon refereras som konsument. Det finns två huvudsakliga typer av kunder; privata individer och företag. Privata individer är både kunder och användare och kan därför kallas för konsument. Som nämndes tidigare har vi valt att inte studera dagligvaruhandelns (kunden) roll i innovationsprocessen. Vårt fokus kommer att ligga på den privata individen som vi kallar konsument.

De teorier som har valts för att studera begreppet innovation baseras främst på Schumpeters idéer. Som komplement till Schumpeter refereras Trott och Fagerberg. För att studera Internetverktyg för att involvera konsumenten i innovationsprocessen används företrädesvis forskaren Erik von Hippels teorier. Han kan sägas vara den främsta inom konsumentinnovationsområdet och refereras av många andra författare. De teorier som har valts ut för att studera ”öppen innovation” är främst hämtade från Chesbrough.

Bland forskare används både begreppet innovationsprocess och produktutvecklingsprocess vid framtagning av en ny produkt. Dessa används för att förklara samma kontext, själva processen från idéstadiet till kommersialisering. Vi finner alltså ingen skillnad i definitionerna av dessa begrepp i rådande forskningsläge vid produktframtagning. Begreppet innovation kan däremot, enligt Benner (2005), delas upp i antingen en produkt- eller processinnovation. Han menar att en produktinnovation är en helt ny produkt eller ny variant av en äldre medan en processinnovation betecknar ett annorlunda och förbättrande sätt att producera befintliga produkter. Vi fokuserar bara på den första. Till skillnad från en innovationsprocess innefattar möjligen en produktutvecklingsprocess en förstudie (ett stadium före idégenerering) och även ett efterlanseringsstadium (utvärderings- och uppföljningsarbete).

## **4.1 BLOCK 1, INNOVATIONSPROCESS**

### **4.1.1 Vad är innovation?**

Innovationsbegreppet återkommer i många diskussioner som en viktig del i förnyelsen av en ekonomi. Schumpeter (1934) var en av de första ekonomerna som på allvar poängterade betydelsen av nya produkter för att skapa ekonomisk tillväxt. Han menade att konkurrens från nya produkter var betydligt viktigare än förändringar i pris bland existerande produkter. Inom samhällsvetenskapen var innovation länge ignorerad för att man ansåg att den var omöjlig att skapa. Forskare såg innovation som ett slumpartat fenomen (Fagerberg 2005). Schumpeter (1934) bestred dessa tankar och poängterade tre aspekter: 1) Osäkerhet finns inbyggt i alla innovationsprojekt, 2) behov finns att utveckla innovationer snabbare än andra, 3) förekomst av tröghet eller resistens råder inom organisationer till nya tillvägagångssätt, vilket hotar att förstöra nya initiativ. Denna tröghet beror till viss utsträckning på inrotade traditioner och mönster och ett beslutsfattande som motarbetar nya tillvägagångssätt.

Innovationsforskningen har idag etablerats som ett vetenskapligt område och fått fotfäste i akademien. Det ökade forskningsintresset för innovationer uppkom bland annat som en reaktion på konventionella föreställningar om innovation som en slutprodukt av en lång process eller kedja som börjar med grundforskning (en linjär modell). Även om FoU är essentiellt för innovationer utgör FoU endast en av många olika delar i ett fungerande innovationssystem. Förståelsen för innovativa processer, d.v.s. dess uppkomst, spridning och användning kan enligt, bland andra, Benner (2005), bidra till att förstå hur ett företag utvecklas. Innovationer kan definieras både som helt nya idéer, t.ex. upptäckter, uppfinningar etc. eller som ett system som förbinder idéer med marknader, produktion och nyttjande. Fundamentalt är också att innovationer handlar om sammanblandning mellan olika aktiviteter inom och mellan organisationer, såsom forskning och utveckling (FoU), produktion, marknadsföring och finansiella tjänster (Benner 2005). Varje individ i ett innovationssystem har sin egen kunskap och som oftast är större än denne kan uttrycka. När denna kunskap får samspela med andras kunskaper, inträffar nyskapande och kunskapssynergier. För att

innovationsprocessen ska lyckas måste man förstå varandra och sammanhangen (Södergren i Benner (red.) 2005).

Christensen (i Trott 2005) särskiljer på ”disruptive innovations” (radikala innovationer) och ”sustaining innovations” (inkrementella innovationer). Radikala innovationer handlar om förbättringar av produkter som är större än vad som efterfrågas. Dessa innovationer tenderar att skapa nya marknader. Inkrementella innovationer handlar istället om små stegvisa förbättringar av existerande produkter. Även Schumpeter (1934) klassificerar innovation i form av hur radikala de är i jämförelse med nuvarande teknologi. Vi finner att ett närbesläktat begrepp till inkrementell innovation är linjeutvidgning. Linjeutvidgning används ofta i marknadsföringskontexter. En författare som använder begreppet linjeutvidgning är Kotler, som betraktas som en av de främsta inom marknadsföringsområdet. Kotler definierar linjeutvidgning som:

*“Using a successful brand name to introduce additional items in a given product category under the same brand name, such as new flavours, forms, colours, added ingredients, or package sizes”.*

*Diet Coke* är till exempel en linjeutvidgning av *Coca Cola* och *Coca-Cola light lemon* är i sin tur en linjeutvidgning av *Diet Coke* (Kotler & Armstrong 2005:246f). Vår empiri visar att företag talar om linjeutvidgning när små förändringar görs av befintliga produkter. Således verkar det råda en diskrepans mellan vad forskningsläget och företag begagnar. Marknadsaspekten saknas ofta inom innovationsforskningen, d.v.s. att innovation inte sätts i en marknadskontext och att begreppet linjeutvidgning därför inte brukas. En stor del av forskningen är inriktad på att forsknings- och utvecklingsfunktionen (FoU) och inte marknadsfunktionen driver innovationer, även inkrementella.

Innovation är ett brett koncept och kan förstås utifrån flera perspektiv. Schumpeter (1934) skiljer på fem olika klassificeringar av innovation: nya produkter, nya produktionsmetoder, exploatering av nya marknader, nya leverantörskällor och nya sätt att organisera affärer. Fokus i forskningen har däremot legat på de två första (Fagerberg et al. 2005). En definition ges av Myers & Marquis (i Trott 2005:15):

*”Innovation is not a single action but a total process of interrelated sub processes. It is not just the conception of a new idea, nor the invention of a new device, nor the development of a new market. The process is all these things acting in an integrated fashion”.*

Många innovationsstudier har behandlat innovation som om det vore ett fenomen separerat från kunskap. Detta har, enligt Trott (2005), lett till en simplificering och missförståelse av vad innovation egentligen innefattar. En innovation måste förstås och ses i en organisatorisk kontext och process i organisationen. Innovationer associeras numer inte till individer utan till grupper av individer inom organisationen eller mellan organisationer. Trott ser innovation som en process. Han menar att om inventioner är nya upptäckter, nya tillvägagångssätt att

producera dem, och att produkterna är slutgiltiga outputs från inventionerna, så är processen från upptäckt till slutprodukt själva innovationen. Det är den totala processen som ger upphov till en innovation. En innovation är således en process där ett antal distinkta aktiviteter måste hanteras (Trott 2005). Detta belyses genom:

*”Innovation is the management of all activities involved in the process of idea generation, technology development, manufacturing and marketing of a new (or improved) products or manufacturing process or equipment” (Trott 2005:15).*

Medan inventioner kan uppkomma överallt, uppstår innovationer mest inom företaget. För att kunna göra en invention till en innovation så måste företaget kombinera olika kunskaper, färdigheter förmågor och resurser. För att hantera detta krävs en innovatör (individ eller organisation) som är ansvarig för att kombinera faktorerna. Innovatörens roll kan skilja sig från inventörens (Fagerberg 2005).

Öppenhet för nya idéer och lösningar är nödvändigt i innovationsprojektets tidiga faser. Varje innovation består av olika kombinationer av befintliga idéer, förmågor, resurser etc. Desto mer variation mellan dessa faktorer i ett givet system desto mer komplexa och sofistikerade blir innovationerna. Att utveckla förmågan att uppta kunskap är angeläget för innovativa verksamheter. Ofta utvecklar företag sin kunskap baserat på hur man gör saker inkrementellt. Sådan kunskap består av rutiner som reproduceras genom vanor. Över tiden utvecklas den organisatoriska strukturen och kunskapsbasen till att vara lämplig och fokuserad för de dagliga aktiviteterna. En sådan utveckling kan förhindra företagets förmåga att absorbera nya kunskaper som skapas genom okonventionella källor, speciellt om den nya externa kunskapen utmanar eller ifrågasätter den befintliga. Att organisera för innovation är således viktigt (Fagerberg 2005). Trott (2005) är på samma linje och menar att begreppet innovation även innefattar ledarskaps- och organisatoriska förändringar.

#### **4.1.2 Innovationsprocess**

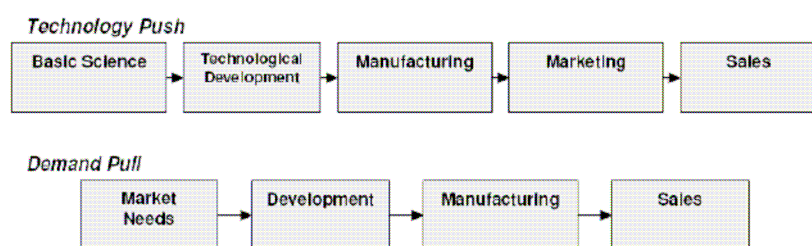
Produktutvecklingsprocessen är vanligtvis beskriven som en filtreringsprocess (en tratt), som syftar till att välja de ”bästa” idéerna och sedan utveckla dessa till kommersiella produkter (Magnusson 2005). Sawhney et al. (2005) beskriver den traditionella innovationsprocessen i fem grova steg; idégenerering, konceptutveckling, produktdesign, produkttestning och produktintroduktion. Företag använder olika tekniker för att integrera konsumenterna för att snabbare skapa nya och bättre produkter. I ”front-end” stegen av en produktutvecklingsprocess (idégenerering och konceptutveckling) använder företag sig av marknadsundersökningstekniker av olika slag. Det kan vara fokusgrupper, konsumentundersökningar och kvantitativa analyser för att skapa, testa och renodla nya produktkoncept. I de senare stadierna i processen använder företag istället kvalitativa funktioner såsom prototyping, produkttestning och marknadsföringstest för att designa samt förbättra produkter.

Enligt D du Preez & Louw (2008) har innovationsprocessmodeller utvecklats genom sex generationer, från linjära koncept till mer dynamiska interaktiva koncept. I detta avsnitt kommer vi att schematiskt förklara innovationsprocessens utveckling. Vi har utgått från Trott (2005) som beskriver fem generationers innovationsprocesser. Till dessa beskrivningar har vi kompletterat med Fagerbergs (2005), Chesbroughs (2003) och D du Preezs & Louws (2008) idéer. D du Preez & Louw har sammanställt Trotts idéer i *tabell 2* och belyser också den öppna innovationsmodellen, vilken vi illustrerar senare.

Model	Generation	Characteristic
Technology push	First 1950/60s	Simple linear sequential process, emphasis on R&D and science
Market pull	Second 1970s	Simple linear sequential process, emphasis on marketing, the market is the source of new ideas for R&D
Coupling model	Third 1980s	Recognizing interaction between different elements and feedback loops between them, emphasis on integrating R&D and marketing
Interactive model	Fourth 1980/90s	Combinations of push and pull models, integration within firm, emphasis on external linkages
Network model	Fifth 1990/2000s	Emphasis on knowledge accumulation and external linkages, systems integration and extensive networking
Open Innovation	Sixth 2000s?	Internal and external ideas as well as internal and external paths to market can be combined to advance the development of new technologies

Tabell 2. Utveckling av innovationsmodeller. Källa: D du Preez & Louw 2008:547<sup>1</sup>

De linjära modellerna, d.v.s. att man ser på innovationsprocessen som ordnade och separerade steg eller aktiviteter, dominerade inom vetenskap och företag i flera decennier. Två olika linjära modeller växte fram: 1) ”Technology push”, vilken är teknikdriven och dominerade efter andra världskriget. Idén var att forskaren skulle komma på inventioner medan de övriga funktionerna i verksamheten skulle anpassa sig efter dessa. 2) ”Demand pull” eller ”Market pull” fokuserade istället på marknadens och konsumentbehovets betydelse. Modellen belystes främst av Erik von Hippel på 1970-talet (Trott 2005). De linjära modellerna har väldefinierade steg som innovationerna ska passera. Problemen med modellerna är att de: 1) Generaliserar en kedja av orsakssamband som bara gäller ett fåtal innovationer. Även om många viktiga innovationer kommer från vetenskapliga genombrott gäller detta inte alla. Företagens innovationer uppkommer främst genom att de tror att det finns ett kommersiellt intresse för dem och söker därför finna och kombinera existerande kunskap. I många fall är konsumentens erfarenhet en viktigare källa till innovation än vetenskap. 2) Ignorerar de olika feedbacks och loopar som sker mellan olika steg i processen (Fagerberg 2005).

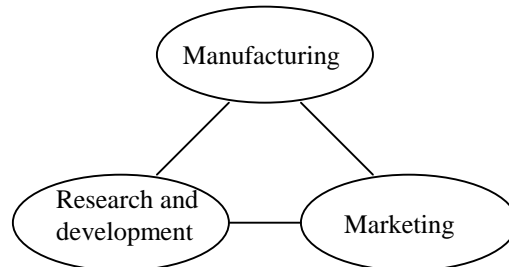


Modell 1. De linjära modellerna. Källa: D du Preez & Louw 2008:547

<sup>1</sup> Modellen är kompletterad med tidsperioder från Trott (2005)

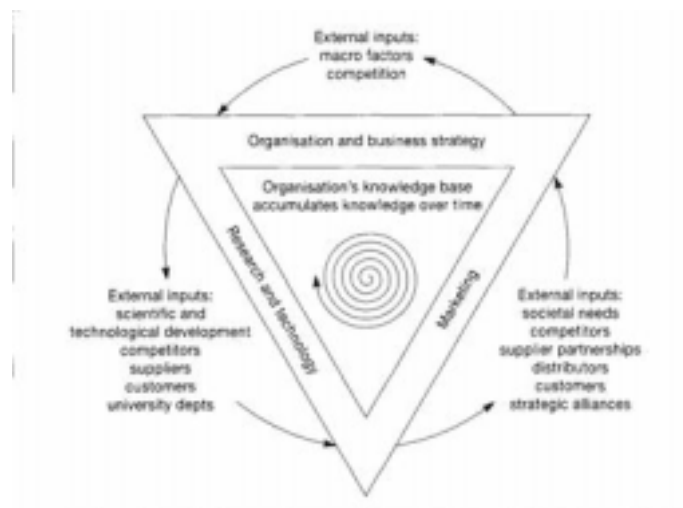


På 1980-talet ifrågasatte man den sekventiella linjära modellen och började istället se innovationsprocessen som en interaktion mellan vetenskap, teknologisk utveckling inom verksamheterna och marknadsbehov. Man utformade ett nytt koncept som man kallade, ”The coupling modell”. Idén kring denna, att interaktion mellan olika interna aktiviteter förekommer, har format dagens innovationsmodeller (Trott 2005).



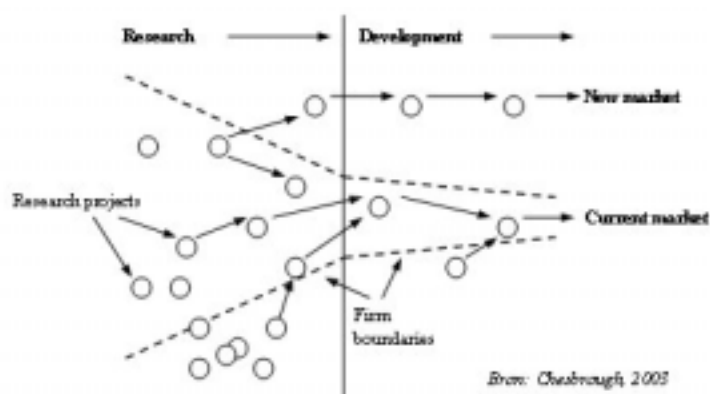
Modell 2. ”The coupling model” Källa: Trott 2005:24

Fjärde generationens modell eller den interaktiva modellen binder samman både ”technology-push” och ”demand pull” och framhäver att innovationer uppstår genom interaktion med marknaden, forskningen och organisatoriska förmågor. Precis som ”the coupling model” finns inget faktiskt initialläge för en invention. Även om modellen är simplifierad så innehåller den en betydligt mer omfattande bild av innovationsprocesser. Den innefattar en linjär struktur, men både interna och externa länkar är mycket centrala i modellen (Trott 2005). Liksom fjärde generationens modell söker också femte generationens modell eller nätverksmodellen förklara innovationsprocessens komplexitet. Man lyfter i likhet med den interaktiva modellen fram betydelsen av att kommunicera externt (D du Preez & Louw 2008). Trott (2005) lyfter dock fram vikten av interna såväl som externa samspel, nätverk och kunskapsackumulation, därav nätverksperspektivet. Rothwell (1992) framhåller i sin definition av nätverksmodellen vikten av flexibilitet och utvecklingshastighet (time based strategy). Vidare menar han att fokus på kvalitet och icke-prisfaktorer ska ingå i modellen (Rothwell 2002). Den stora skillnaden mot tidigare modeller är alltså att fjärde och femte generationens modeller inte bara framhåller betydelsen av en intern interaktion mellan funktioner utan också vikten av att externt söka finna kompetenser och möjligheter.



Modell 3. Nätverksmodellen. Källa: Trott 2005:28

Du Preez & Louw (2008) beskriver det som de kallar för sjätte generationens innovationsmodell eller den öppna innovationsmodellen. Denna modell är en variant av nätverksmodellen, men fokuserar inte enbart på intern idégenerering och utveckling utan kombinerar interna och externa idéer. Den öppna innovationsprocessen bygger på en ny logik som sätter öppenhet och samarbete i centrum. Denna modell uttrycker vikten av att ta in externa aktörer i innovationsprocessen. Dessa aktörer kan vara forskare, företag, kunder (dagligvaruhandeln) och/eller konsumenter etc. Då vår studie är begränsad till att studera konsumentens roll i innovationsprocessen kommer vi enbart att titta på modellen utifrån en extern aktör, konsumenten. Vi har valt att ta med Chesbroughs modell av den ”öppna innovationsprocessen” då vi anser att den är tydligare än den utformad av Du Preez & Louw. Figuren visar att det finns stor potential för idéer utanför organisationen. De streckade linjerna som bildar en trattliknande form, representerar en mer öppen gräns mellan vad som görs i företaget och vad som tas in utifrån. I den stängda innovationsmodellen är dessa linjer istället heldragna vilket representerar en tydlig gräns mellan företaget och det externa (Chesbrough 2003). Vi kommer i nästa avsnitt att utveckla idéerna kring denna modell ytterligare.



Modell 4. Den öppna innovationsmodellen. Källa: Chesbrough 2003:XXV

## 4.2 BLOCK 2, KONSUMENTENS ROLL I INNOVATIONSPROCESSEN

En strategi som tillåter ett företag att dra fördel av konsumenters bidrag har sedan slutet av 1990-talet varit avgörande för hastigheten av produktutveckling (Jeppesen & Molin 2003). Alam (2002) identifierar en mer detaljerad innovationsprocess än den av Sawhney et al. i föregående avsnitt med 10 steg där konsumenten kan involveras. Dessa är: 1) Strategisk planering, 2) Idégenerering, 3) Idéscreening, 4) Skapande av affärsanalys, 5) Bildandet av ett team, 6) Service- och processdesign, 7) Personalutbildning, 8) Pilottest, 9) Marknadstest, och 10) Kommersialisering. Konsumenter kan involveras i alla dessa faser, men deras bidrag skiljer sig åt. Enligt Alam är konsumenten speciellt involverad i tre steg; 2) Idégenerering, 6) Service- och processdesign och 8) Pilottest. Konsumenter kan också involveras efter kommersialisering, t.ex. för att utvärdera och föreslå förbättringar som förenklar eller ökar användandet av produkten. Att involvera konsumenter kan också vara nödvändigt i den allra

första fasen av innovation för att utforska användandet av nya teknologier utifrån ett konsumentperspektiv.

Trots konsumentens betydelse är forskning kring ”co-creating systems” ännu i ett tidigt stadium, enligt Zhang & Chen (2007) och de flesta företag föredrar fortfarande vad von Hippel kallar ”find a need and fill it” paradigmet, vilket inkluderar marknadsundersökningar, fokusgrupper, testning, omarbetning och omprövning (Anthes 2004). ”Co-creating” kännetecknas av två saker: 1) Konsumenten är den nya källan till kompetens och inspiration. Innovationen är en ”bottom-up” innovation snarare än den traditionella ”top-down” ansatsen (Jusko 2007). 2) Företag ser konsumenten som en företagspartner eller ”co-producer” istället för ett externt element (Zhang & Chen 2007). I den traditionella produktutvecklingsprocessen ligger fokus på konsumentinteraktion i slutet av produktutvecklingsprocessen. I den ”co-creative” ansatsen kan interaktioner istället ta plats regelbundet och var som helst i systemet (Prahalad & Ramaswamy 2004).

I den traditionella innovationsprocessen undersöker först tillverkarna behoven hos konsumenterna och sedan utvecklar de produkter som fyller dessa behov. Att utveckla en exakt förståelse av ett konsumentbehov är varken enkelt, snabbt eller billigt (von Hippel & Katz 2002). Även när konsumenter vet precis vad de vill ha kan de inte alltid överföra den informationen till tillverkaren (Thomke & von Hippel). Enligt von Hippel & Katz (2002) tvingas företag att gå ifrån den traditionella processen då konsumentbehov förändras i en allt snabbare takt och då företag söker nå ut till ”markets of one”. Som resultat av ofullständiga specifikationer av konsumentbehoven tillkommer många kostnader för att rätta till fel som upptäcks sent i processen eller under testningen, vilket kan leda till försening och höga kostnader. Von Hippel (2001) menar att om konsumenter är utrustade med ett lämpligt verktyg för innovation kan de lära sig att identifiera och avhjälpa behovsrelaterade designfel tidigt, snabbt och till en lägre kostnad. ”Learning by doing” via ”trial-and-error” kommer alltid att uppkomma, men cykeltiden blir betydligt kortare när konsumenten involveras i ett tidigt stadium. Enkel et al. (2005) är på samma spår, men framhäver också konsumentinvolverandets betydelse i att skapa en starkare relation mellan konsument och företag. Blazevic & Lievens (2007) anser att genom samarbete med konsumenter lär sig organisationer mer om deras behov. Vidare menar de att konsumenter erbjuder en bred bas av färdigheter, kvalifikationer och intressen som representerar en ofta outnyttjad källa av kunskap. Vanligtvis besitter tillverkare, enligt von Hippel & Katz (2002), information kring lösningar, möjligheter och produktionsprocessen medan konsument besitter information kring behov och användarsätt. Genom att outsourca behovsrelaterade uppgifter av produktutvecklingen till konsumenterna kan tillverkare, enligt Jeppesen & Molin (2003), undvika frustration över att försöka förstå konsumenters behov rätt och i detalj. Metoden tillåter tillverkare att skapa de produkter och attribut som konsumenter vill ha.

Jeppesen & Molin (2003) definierar tre typer av konsumenter; ”lead user”, användare och passiv konsument. ”Lead users” är en minoritet av individer i ett användarsegment som uppfattar framtida trender tidigare än andra och kan erbjuda forskningsavdelningar deras

kunskap (Jeppesen & Molin 2003). Ulwick (2002) menar på att "lead users" ofta är konsumenter som har en avancerad förståelse av en produkt och är experter inom ett visst område. De kan erbjuda produktidéer, men eftersom de inte är genomsnittliga konsumenter kan deras produktidéer komma att ha en begränsad efterfrågan. För att kunna ha produktutveckling utanför företaget måste "lead users", enligt Jeppesen & Molin (2003), kunna ta över vissa centrala uppgifter av processen. En produktanvändare är en konsument som aktivt deltar i interaktioner med andra produktanvändare i deras diskussioner om användarrelaterade frågor, men visar inga innovativa ansträngningar i relation till produktutveckling. Den passiva konsumenten använder produkten ensam och kommunicerar inte med andra angående produkten. Vanligtvis är denna konsument bara i en mellanfas som måste passeras före de andra två konsumentgrupperna (Jeppesen & Molin 2003).

Konsumenter motiveras på olika sätt till att bidra till produktutvecklingsprocessen, beroende på vilken roll de spelar i processen. Företag måste bestämma vilken specifik roll de vill att deras konsumenter ska spela i innovationsprocessen samt definiera skillnaderna mellan dessa roller (Nambisan 2002). Reichwald et al. (2004) har identifierat tre olika typer av konsumentbidrag till innovationsprocessen; beslut, information och skapande. I beslutsaktiviteter kan konsumenter bara bestämma eller värdera given fakta. Förutom ja- eller nej-beslut kan konsumenter bedöma potentialen för en produktidé, ett koncept eller en prototyp. Stängda frågeformulärundersökningar eller en standardiserad röstning är exempel på beslut baserade på konsumentdeltagande. I informationsaktiviteter kan konsumenter uttala preferenser eller lösningar angående en specifik utmaning i produktutvecklingsprocessen. Dessa informationsaktiviteter tillåter konsumenter att uttrycka deras personligheter, behov, preferenser eller lösningar på ett specifikt problem. I skapandeaktiviteter kan konsumenter vara kreativa på egen hand och komma på nya lösningar. På det sättet blir konsumenter riktiga "co-designers".

#### **4.2.1 Olika sätt att integrera konsumenten**

"Swarm business", "öppen innovation" och "virtuella konsumentmiljöer" är bara några av de termer som används för att beskriva hur konsumenten kan interagera med företag och andra konsumenter.

Alla innovationer har inte uppkommit från en ensam innovatör utan många kommer från en grupp av människor. Ofta motiveras dessa människor av att samarbeta med andra mot ett gemensamt mål. Gloor och Cooper (2007) kallar den här typen av samarbete för "swarm business", d.v.s. att grupper av människor som svärmar tillsammans för ett gemensamt mål kan leda till stor kreativitet som i sin tur kan leda till spännande och värdefulla innovationer. Företag kan inte, enligt Desouza et al. (2008), längre anta att de besitter all kunskap och kompetens för att skapa innovationer för konsumenter. De menar också att det inte heller är tillräckligt att skapa innovationer tillsammans med konsumenter utan att även konsumenter

bör driva innovationen. Principerna för paradigmet "stängd innovation" beskrivs av Chesbrough (2003:XX) som:

*"we should hire the best and the brightest people, so that the smartest people in our industry work for us. In order to bring new products and services to the market, we must discover and develop them ourselves".*

"Stängd innovation" är inte längre varaktigt, enligt Chesbrough. Han lyfter istället fram det nya tillvägagångssättet, som han kallar för "öppen innovation". Paradigmet antar att företaget

*"can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firm look to advance their technology" (Chesbrough:XX).*

Desouza et al. (2008) kallar de gamla innovationsprocesserna för "konsumentfokuserad innovation" eller "konsumentcentrerad innovation" och det nya för "konsumentdriven innovation". I en "konsumentfokuserad" innovationsprocess skapas innovationer av företaget själv, vilket betyder att innovationsprocessen kan ses som en svart box där konsumenterna inte har någon direkt involvering i innovationsprocessen. Kontrollen företaget har p.g.a. att innovationsprocessen är begränsad till interna processer, är processens största styrka och den mest synliga fördelen. I en "konsumentcentrerad" innovationsprocess skapas innovationer istället tillsammans med konsumenter, vilket betyder att innovationsprocessen är öppen för konsumenter och de tillåts vara involverade under specifika tillfällen i processen. I en "konsumentdriven" innovationsprocess går man ett steg vidare och konsumenten har huvudrollen där innovationer skapas av konsumenten med så lite inblandning från företaget som möjligt. Här utgör konsumenterna den främsta källan av idéer till nya produkter och tjänster. De kan erbjuda idéer utan geografiska hinder och företaget måste snabbt kunna applicera dessa idéer till produktutvecklingen. Konsumentens engagemang är dynamiskt, de ger idéer när som helst och varsomhelst och konsumenter och företag interagerar frekvent. Branscher, menar Järvillehto & Similä (2008), är idag i en övergångsfas mot öppen innovation och söker metoder för att öppna upp produktskapande processer för konsumentinnovatörer. Utan rätt verktyg för att stödja en sådan dynamisk interaktion, riskerar företag att förlora sina konsumenter till en konkurrent. Desouza et al. (2008) menar att svårigheten för ett företag är att kontrollera processen då de inte vet hur många konsumenter som är involverade och inte kan kontrollera när och var konsumenter bidrar.

Internet har blivit en plattform för "co-creating" med konsumenter. Virtuella miljöer tillåter konsumenter att direkt delta med att designa och utveckla nya produkter. Genom att skapa virtuella konsumentmiljöer kan företag komma åt konsumenters kunskap genom en regelbunden dialog. Virtuella miljöer tillåter även företag att engagera en mycket större mängd konsumenter. Traditionella marknadsundersökningstekniker såsom fokusgrupper och undersökningar är begränsade i termer av antalet tillfällen företaget kan engagera sig i konsumenter, tiden det tar att få input från konsument samt höga kostnader. I virtuella miljöer kan, enligt Sawhney et al., konsumentinteraktion ske i realtid och med en mycket högre

besöksfrekvens. Den huvudsakliga begränsningen är viljan av att delta i interaktioner med företaget samt att privata angelägenheter kan begränsa djupet av information som konsumenterna är villiga att dela med sig av till företaget. Konsumenterna utser sig själva och deltar spontant i den virtuella miljön. Internet ökar flexibiliteten av konsumenternas interaktioner samt att konsumenterna kan variera deras nivå av deltagande över tid. Onlineundersökningar, det enklaste och mest traditionella användandet av Internet, är ett vanligt verktyg. Onlineundersökningar är mest användbara för att förstå explicita konsumentbehov och i situationer där företaget noggrant vill identifiera målgrupper för sina erbjudanden. Företag kan även skapa ett s.k. "online concept lab" för att testa konsumenternas reaktioner på nya produkter som ligger under utveckling (Sawhney et al. 2005).

Nambisan (2008) beskriver olika virtuella konsumentmiljöer som kan designas för att stödja fem typer av konsumentroller inom innovation; "Product Conceptualizer", "Product Designer", "Product Tester", "Product Support Specialist", "Product Marketer". I en "Product Conceptualizer" miljö kan företag uppmuntra konsumenterna till att interagera med varandra för att generera och avancera produktförbättringar och nya produktidéer. I en "Product Designer" miljö kan konsumenterna designa sina egna versioner av produkten genom att använda virtuella prototypverktyg och designverktyg skapade av företaget. I en "Product Tester" miljö kan virtuella produktteknologier engagera konsumenterna i att testa produkter. Virtuella verktyg används för att få konsumenten involverad i produktkoncepttest. I en "Product Support Specialist" miljö stödjer konsumenterna andra konsumenterna, d.v.s. agerar som produktstödsspecialister. I en "Product Marketer" miljö involveras konsumenten i en diskussion och dialog gällande marknadsföringsaktiviteter.

Oavsett om det kallas "swarm business", "öppen innovation" eller "virtuella konsumentmiljöer" handlar det om att förändra sitt förhållande till konsumenterna. Von Hippel (2001) tror på en framtid där de flesta företag överger marknadsundersökningar och istället förlitar sig på en grupp konsumenterna för att komma underfund med vilka produkter som ska säljas. Företag har börjat utrusta sina konsumenterna med "användarverktyg för innovation" för att designa och utveckla sina egna produkter, allt från mindre modifieringar till helt nya innovationer (Thomke & von Hippel 2002). Von Hippel (i Franke & Piller 2004:402) definierar verktyg för "användarinnovation" som:

*"technology that allows users to design a novel product by trial-and-error experimentation and delivers immediate (simulated) feedback on the potential outcome of their design ideas".*

Verktyg för konsumenterna är inte ett nytt koncept. Det som däremot är nytt är interagerande verktyg som tillåter konsumenterna att skapa och testa designerna för konsumentprodukter som sedan kan produceras "as is" av tillverkaren. Med verktyg för konsumentinnovationer kommer konsumenterna kunna få exakt de produkter de vill ha genom att designa dem själva. Von Hippel menar att "användarverktyg" kommer att spridas till de flesta eller alla tillverkare som skapar konsumentprodukter i marknader med heterogena konsumentbehov (von Hippel 2001).

Internetbaserade samarbetsmekanismer kan kartlägga produktutvecklingsprocessen baserat på två viktiga dimensioner; typen av konsumentdelaktighet som behövs och de steg i processen där konsumentinvolveringen är önskad (Sawhney et al. 2005). Vissa mekanismer är mer relevanta i "the front-stages" av processen (idégenererings- och konceptutvecklingsstegen) medan andra är bättre lämpade i slutändan av processen (produktdesign och testning). Mekanismer som är användbara i de tidiga stadierna av produktutvecklingsprocessen inkluderar förslagsboxar där konsumenterna kan dela med sig av sina egna innovativa idéer. Bush Boake Alen (BBA), en global leverantör av specialitetssmaker till företag som Nestlé, har byggt ett verktyg som gör det möjligt för deras konsumenter att utveckla sina egna smaker, vilka BBA sedan tillverkar. Företaget utvecklade ett Internetbaserat verktyg uppbyggt på en stor databas av smakprofiler. På databasen kan konsumenter påverka och skicka sin nya design till en automatiserad maskin som tillverkar ett prov inom några minuter. Efter att ha provsmakat kan konsumenten göra de ändringar som behövs. Om smaken t.ex. är för salt kan konsumenten enkelt ändra den parametern och få maskinen att omedelbart producera ett annat prov (Thomke & von Hippel 2002). Ben & Jerry är ett annat exempel på ett företag som tillåter sina konsumenter att bidra med idéer för nya produkter (förpackad glass) och även för service (paketering och distribution) på deras webbsida (Sawhney et al. 2005).

**Applicability to Stage of New Product Development Process**

		Front-end (Ideation and Concept)	Back-end (Product Design and Testing)
<b>Nature of Collaboration</b>	<b>Deep/ High Richness</b>	Suggestion Box	Toolkits for users innovation
		Advisory panels	Open-source mechanisms
		Virtual communities	Web-based patent markets
		Web-based idea markets	
	<b>Broad/ High Reach</b>	Online survey	Mass customization of the product
		Market intelligence services	Web-based prototyping
		Web-based conjoint analysis	Virtual product testing
		Listening in techniques	Virtual market testing

Modell 5. Kartläggning av Internetbaserad interaktion grundad på stegen i produktutvecklingsprocessen. Källa: Sawhney et al. 2005:8

Huruvida resultatet blir en individualiserad produkt eller till och med en innovation beror på typen av verktyg. Grundprincipen är dock densamma, verktyget tillåter konsumenten att ta en aktiv roll i produktutvecklingen (Franke & Piller 2004).

Vissa nivåer av innovationer kan emellertid vara för komplicerade för konsumentinvolvering. Thomke & von Hippel (2002) föreslår att tillverkare fortsätter att designa vissa produkter själva (de med svåra teknologiska efterfrågningar) medan konsumenter kan ta över designen av andra (de som kräver en snabb omsättning eller en detaljerad och exakt förståelse för konsumenters behov).

Von Hippel & Katz (2002) föreslår att ett verktyg för att integrera konsumenten bör innehålla fem komponenter:

- 1. "Learning by Doing via Trial-and-Error":** Först och främst måste verktyget göra det möjligt för konsumenter att fullfölja en serie av designcykler som följs av "learning-by-doing".
- 2. "An Appropriate 'Solution Space'":** Verktyget erbjuder konsumenter ett "solution space" som omfattar designen det vill skapa. Verktyget måste innehålla information om möjligheter samt begränsningar i produktionsprocessen för att tillverka produkten. Detta försäkrar att konsumentens design är producerbar.
- 3. "User-Friendly Toolkits":** Verktygen för innovation är mest effektiva och framgångsrika när de är användarvänligt skapta och tillåter konsumenterna att använda deras befintliga förmågor. Verktygen bör t.ex. inte kräva att konsumenter lär sig ett helt nytt designspråk (smaksättare tänker t.ex. i termer av formler och kemiska blandningar medan konsumenter tänker i termer av smaker såsom rökig, söt, fräsch etc.).
- 4. "Module Libraries":** Verktyget måste innehålla bibliotek av användbara komponenter och moduler som har blivit testade på förhand.
- 5. "Translating User Designs for Production":** Väl designade verktyg försäkrar att konsumentprodukter designade av konsumenter kan produceras med tillverkarens produktionsutrustning utan att omarbetning av produktion krävs.

#### **4.2.2 Risker och negativa effekter med att integrera konsumenten**

Konsumentinnovation kan säkert generera mycket värde, men att fånga värdet är en betydligt mer komplicerad process. Företag måste inte bara utveckla ett bra verktyg, de måste också förändra deras affärsmodell likaväl som deras ledarskap. Platsen där värde är skapat och infångat förändras och företag måste anpassa sina affärsmodeller därefter (Thomke & von Hippel 2002). För att företag ska lyckas med den nya typen av konsumentensamarbete krävs en ny allokering av resurser från traditionell produktutveckling till konsumentbaserad utveckling. Det är en investering som kräver både tid och tålamod (Selden & MacMillan 2006).

Enkel et al. (2005) redogör för fem risker som företag bör ta i beaktande när de integrerar konsumenten i innovationsprocessen:

- 1. "Loss of know-how":** När en konsument integreras i företagets innovationsprocess erhåller denne ofrånkomligt företagets "know-how". Risken är att konsumenten använder företagets "know-how" för egna ändamål. En annan risk som rör "know-how" är den eventuella konflikten som kan uppstå gällande ägandeskapet av idéer. Om inte äganderätten bestäms i förväg kan konsumenten komma att begära en del eller fullt ägandeskap av idéerna. Första steget bör således vara att involvera endast trovärdiga konsumenter eller de som har blivit testade förut. Andra steget bör vara valet av rätt tillfälle för att integrera konsumenten; så tidigt som är nödvändigt, men så sent som möjligt. Det försäkrar att konsumenten vet så lite som möjligt om företagets "know-how", så sent som möjligt.

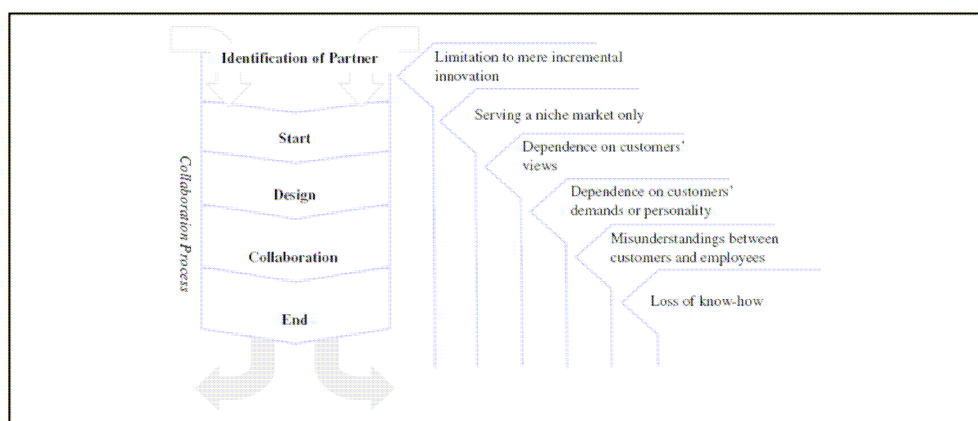


2. **”Dependence on customers’ views”**: Det finns en risk att konsumenten går med på att integreras i innovationsprocessen främst för att de förväntar sig en personlig ersättning. Den främsta riskreducerande faktorn för att undvika detta är valet av ”rätt” konsument.

3. **”Dependence on customers’ demands”**: En konsument som ber om att delta tidigt i innovationsprocessen och därmed investerar tid och kunskap i denna kan begära exklusiva rättigheter till innovationen. Detta kan vara negativt om företagets intention är att fokusera på skalekonomiska fördelar.

4. **”Limitation to mere incremental innovation”**: Det finns en risk att konsumenter enbart förbättrar de produkter som de känner till snarare än att söka hitta nya radikala produkter. Risken är också att konsumenterna hämmar radikala innovationer och endast uppmuntrar inkrementella innovationer. För att reducera den här risken är första steget att förlita sig på ”lead users” snarare än ”normala” konsumenter eftersom ”lead users” har förmågan och motivationen att utveckla radikala innovationer. Ett annat medel för att förhindra inkrementella innovationer är valet av rätt metod för att integrera ”normala” konsumenter, d.v.s. IT-baserade verktyg, åsiktsportaler, ”online communities” och verktyg som ger åtkomst till en bred variation av konsumenter. Ett ytterligare sätt att reducera risken är att involvera konsumenten tidigt i innovationsprocessen så att det finns tillräckligt med tid och möjlighet för att modifiera inriktningen på produktutvecklingsprocessen.

5. **”Serving a niche market only”**: Risken finns att de konsumenter som utvecklar produkterna representerar en liten grupp där få är intresserade av produkten. För att undvika den här risken rekommenderar författarna att integrera olika konsumenter i olika steg av innovationsprocessen; i början och när prototypen ska testas.



Modell 6. Risker beroende på graden av konsumentensamarbete.

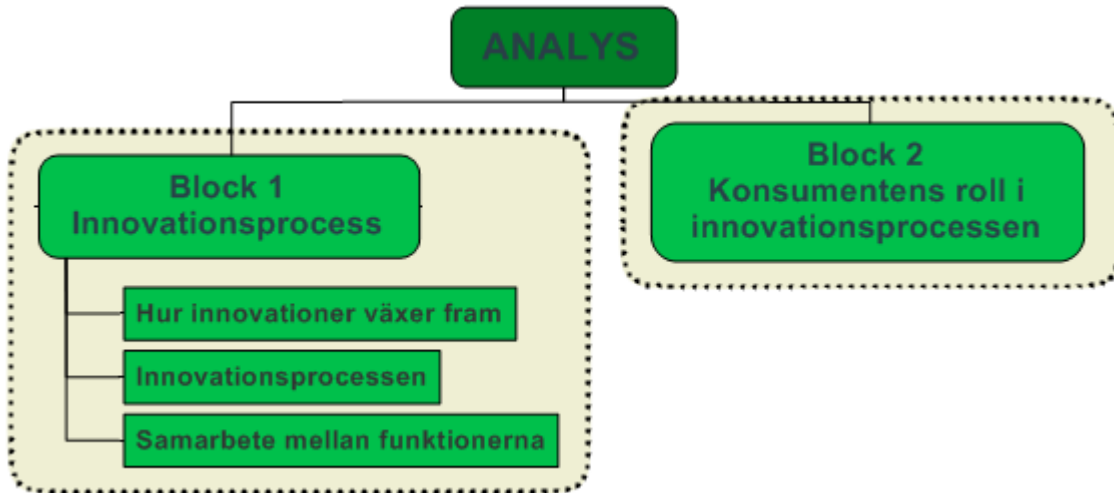
Källa: Enkel et al. 2005:205.

Thomke och von Hippel (2002) diskuterar även risken att missförstånd mellan konsumenter och anställda kan uppstå. Ofta försvinner delar av konsumenters information i innovationsprocessen. Det är, enligt författarna, något som beror på det missförstånd som kan uppkomma genom konsumenternas oförmåga att uttrycka sina behov och önskningsar och uttala deras idéer till nya produkter. Inom företaget kan förlust eller förvrängning av konsumentinput uppstå när information överförs från en avdelning till en annan (t.ex. från marknad till produktutveckling (PU)). Enkel et al. (2005) menar dessutom att vissa PU-team är emot samarbete med konsumenter och externa idéer, ett s.k. ”not-invented-here syndrome”.

Thomke & von Hippel (2002) påpekar även att det är vanligt att sälj- och marknadsavdelningarna visar motstånd till att samarbeta med konsumenter då de är vana vid att ha hela ansvaret för att serva konsumenten. Konsumenter som designar produkterna själva har mindre behov av en sälj- eller marknadsavdelning som bestämmer vad de behöver.

## 5. ANALYS

---



---

*Syftet med denna uppsats är att studera innovationsprocessen i ett fallföretag för att öka förståelsen för konsumentens betydelse och roll i denna.*

### 5.1 BLOCK 1, INNOVATIONSPROCESSEN

#### 5.1.1 Hur innovationer växer fram

Respondenterna talar främst om linjeutvidgningar i innovationskontexter, vilka också utgör majoriteten av de innovationsprojekt som bedrivs inom företaget. En av respondenterna från marknaden särskiljer på linjeutvidgning och en innovation. En innovation beskriver respondenten som en helt ny produkt på nya marknader med ett helt nytt koncept. En respondent från produktutveckling (PU) särskiljer mellan tre olika typer av innovationer; linjeutvidgning, radikal och ”breakthrough”. Forskaren Christensen, å andra sidan, skiljer på två typer av innovationer; radikal och inkrementell innovation (i Trott 2005). Det verkar således råda en brist på överensstämmelse mellan teorin och Cerealia om innovationsbegreppet. Linjeutvidgning används ofta i marknadsföringskontexter och är ett närbesläktat begrepp till inkrementell innovation. Inga teoretiker går heller steget längre och talar om ”breakthrough”-innovationer som, enligt respondenten från PU, är när innovationen uppfyller helt nya konsumentbehov samt när teknologin är helt ny för världen (jmf. respondentens definition av radikal innovation då innovationen tillfredsställer ett fastställt konsumentbehov och använder en ny unik existerande teknologi). Enligt respondenten är det viktigt att veta skillnaderna mellan de olika typerna av innovationer då de innebär olika typer av risker. Denne säger att man håller på att arbeta fram definitioner för olika typer av innovationsprojekt inom Cerealia.

En annan respondent från PU säger att produktidéer kan komma från alla håll, ägare, VD, konsument etc. Här finns en tydlig parallell till Fagerbergs (2005) resonemang om hur innovationer växer fram. Fagerberg beskriver att inventioner kan uppkomma överallt medan innovationer uppstår mest inom företaget. För att kunna göra en invention till en innovation så måste företaget kombinera olika kunskaper, färdigheter förmågor och resurser. Vidare säger Fagerberg att för att hantera detta krävs en innovatör (individ eller organisation) som är ansvarig för att kombinera dessa faktorer. Det finns idag ingen innovationsanskoordinator inom Cerealia vars uppgift är att ansvara för att kombinera externa (konsumenter) och interna kunskaper och förmågor samt se till att innovationer drivs från flera håll. Merparten av respondenterna verkar dock vara överens om att det skulle behövas någon för detta ändamål.

En av responenterna på Lantmännen Food R&D tycker att det behövs mer framåtanda och djärvhet för att våga satsa på nya saker. Enligt respondenten gör man för få radikala innovationer idag. En respondent från PU skulle också vilja se att fler radikala innovationer skapas, men menar att tiden inte finns. Enligt Fagerberg (2005) består varje innovation av olika kombinationer av befintliga idéer, förmågor, resurser etc. Ju mer variation mellan dessa faktorer i ett givet system desto mer komplexa och sofistikerade blir innovationerna. Av dessa tre faktorer kan vi identifiera att det främst verkar vara resursbristen som hämmar skapandet av radikala innovationer inom Cerealia.

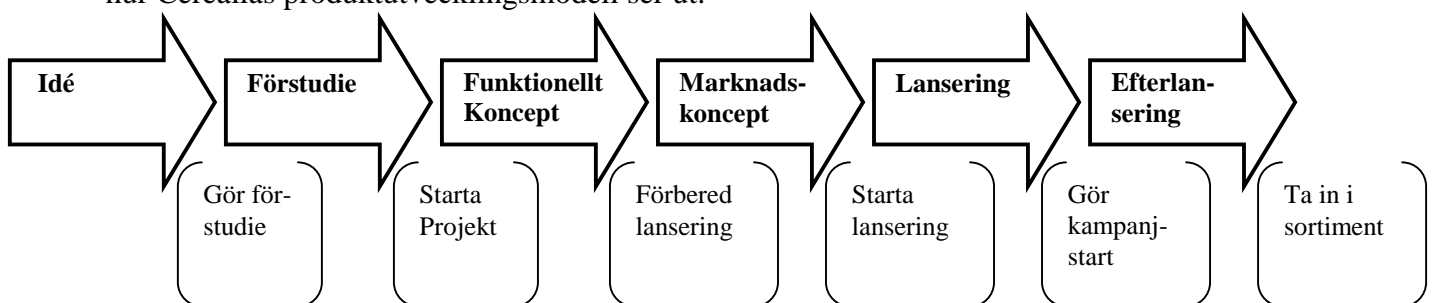
Att utveckla förmågan att uppta kunskap är angeläget för innovativa verksamheter. Fagerberg (2005) menar att ett företags kunskap består av rutiner som reproduceras genom vanor och kan förhindra företags förmåga att absorbera ny kunskap som skapas genom okonventionella källor, t.ex. extern kunskap. Utifrån empirin har vi kunnat utläsa att majoriteten av produktidéerna uppkommer internt inom Cerealia med lite samarbete externt (konsumenter). Att organisera för innovationsskapande är således viktigt. Även Schumpeter (1934) menar att det största hindret till innovation är organisatorisk resistens till nya tillvägagångssätt. Denna resistens beror på inrotade traditioner och mönster och ett beslutsfattande som motarbetar nya tillvägagångssätt. En respondent från PU tror att Cerealia måste skapa bättre externa möjligheter för radikala och "breakthrough"-projekt. För det behövs, anser vi, en förmåga att ta sig an nya idéer eller beteenden inom organisationen. Den förmågan måste genomsyra hela organisationen och därför behövs en innovationskoordinator (som nämndes tidigare) samt en ledning som motiverar för att gamla mönster bryts och till att nya tillvägagångssätt etableras. Detta nya sätt att arbeta med innovation innefattar, precis som Trott (2005) hävdar, ledarskaps- och organisatoriska förändringar för företaget. En av respondenterna från Lantmännen Food R&D berättar att det finns en vilja att 20 procent av arbetstiden ska läggas på innovationer. En respondent från PU säger att detta inte hinns med idag. Vi anser att ledningen på samma sätt måste ansvara och motivera för betydelsen av detta.

En av respondenterna från Lantmännen Food R&D berättar att idén med Food R&D är bl.a. att de ska föra med sig idéer till Cerealia från t.ex. mässor och forskningsrapporter. Respondenten tycker att informationen som hämtas in från dessa källor skulle kunna

dokumenteras bättre. En av respondenterna från affärsutveckling tycker också det vore bra att sammanföra idéer från olika länder i en gemensam databas. Det finns idag ingen given central databas där all information samlas. En respondent från PU säger att Cerealia har testat att ha en idédatabas där man samlat alla idéer, men att det blev ett överflöd av idéer som man inte kunde hantera. Merparten av respondenterna menar att det inte är antalet idéer som är problemet. Respondenten från PU säger att det är Cerealias tillvägagångssätt att hantera dem och välja ut de bästa som är för komplicerat idag. En annan respondent från PU är inne på samma linje och säger att prioriteringar är viktigt. För att välja rätt projekt måste man ha ett syfte med det och det ser olika ut för alla projekt, menar respondenten. Vi anser att det skulle behövas en typ av verktyg för att samla in idéer, sälla bort dåliga och välja ut de bästa.

### 5.1.2 Innovationsprocessen

Respondenterna berättar att det finns två olika modeller som används för innovationsprojekt. Den ena ligger under Lantmännen och kallas för projektmodellen och den andra ligger under Cerealia och benämns produktutvecklingsmodellen. En av respondenterna från marknad berättar att projektmodellen består av tre steg medan produktutvecklingsmodellen har sex steg. De skiljer sig även åt i antalet ”tollgates” (avstämningpunkter före varje steg). Lantmännens projektmodell används främst för produktions- och investeringsprojekt och inte till marknadsprojekt. Enligt en av respondenterna från affärsutveckling är Cerealias egen modell mer precis och talar om i vilken ordning man ska utföra uppgifter. Det rimmar väl med Trotts (2005) beskrivning av en linjär modell som består av väldefinierade och separerade steg eller aktiviteter som ska följas. I praktiken ser innovationsprocessen inom Cerealia annorlunda ut. Man följer inte stegen i den ordning de kommer och ofta ignoreras ”tollgates” som finns mellan stegen. Precis som med ”den interaktiva modellen”, uppstår innovationer internt (inom Cerealia) genom interaktion med marknaden, forskning och organisatoriska förmågor (se vidare i 5.1.3). Den interaktiva modellen inbegriper även den en linjär struktur, men framhåller betydelsen av att kommunicera externt (Trott 2005; D du Preez & Louw 2008). Även om denna modell och de senare generationernas innovationsmodeller söker finna kompetenser och möjligheter externt har Cerealia än så länge främst fokuserat på intern idégenerering och utveckling. Nedan följer en modell, baserad på våra intervjuer, som visar hur Cerealias produktutvecklingsmodell ser ut:



Som nämndes tidigare består produktutvecklingsprocessen av sex steg och sex ”tollgates”, vilket modellen ovan visar. ”Tollgatesen” beskriver vad som ska göras före varje steg.

Processen pågår från det att en idé diskuteras (i steg ett) till dess att produkten lanseras på marknaden.

Trots att Cerealias produktutvecklingsmodell har varit oförändrad de senaste sju åren är det flera av respondenterna som inte kan beskriva den eller aktivt använder sig av den. En av respondenterna från PU är väl medveten om detta och säger att de lätt kan visa upp en produktutvecklingsmodell, men hur de agerar utifrån den är en annan historia. Graden av användande skiljer sig åt mellan respondenterna. Generellt kan sägas att ju högre strategisk position respondenten har desto utförligare kan denne beskriva modellen. Detta kan vara ett problem då det inte alltid är de som använder sig av modellen i det dagliga arbetet. Det är ledningens och chefers uppgift att modellen kommuniceras ut och förklaras till alla som arbetar med innovationsprojekt. De anställda får idag ingen utbildning i hur man arbetar efter Cerealias produktutvecklingsmodell. Även detta, menar vi, är en förutsättning för att den ska fungera på rätt sätt och vara betydelsefull.

Innovationsprocessen inom Cerealia ser i praktiken ut på ett annat sätt än den modell som visas ovan. Enligt respondenterna fungerar modellen mer som ett stöd och följs inte slaviskt. Man följer inte stegen i den ordning de kommer, arbetar med flera steg samtidigt och hoppar framåt och bakåt under arbetets gång. Konzeptutvecklingen (steg tre) börjar ofta redan när man undersöker om det finns ett behov att fylla, d.v.s. i steg ett. Det görs heller ingen tidsplanering för att avsätta tid för varje steg, vilket innebär att man ofta hoppar över de ”tollgates” som finns mellan de olika stegen för att påskynda processen. En av respondenterna från Lantmännen Food R&D berättar att processen beräknas ta mellan 9-15 månader från dess att man startar till dess att produkten lanseras. Respondenten säger också att det läggs ner mer arbete på en radikal innovation än en ny smak, d.v.s. en linjeutvidgning. Produktutvecklingsmodellen inom Cerealia är inte en linjär process med tydliga steg utan en flexibel process i vilken man ofta arbetar med flera steg samtidigt. En av respondenterna från marknad skulle vilja ersätta efterlanseringssteget i produktutvecklingsmodellen med ett utvärderingssteg. I efterlanseringssteget utvärderas projektet utifrån försäljningssiffror idag. Det skulle behövas en mer genomgående utvärdering av projektet där hela processen tas med i beaktande. Respondenten från Lantmännen Food R&D skulle dessutom vilja se ett bättre förarbete i projektet. Genom att göra en tydlig tidsplanering i början av projektet kan man således försäkra att det finns tid över för varje ”tollgate”.

En av respondenterna från marknad säger att produktutvecklingsmodellen inte används i någon större utsträckning. Respondenten menar att det är en följd av att det inte funnits tid att dokumentera allt från början till slut. Många av respondenterna saknar ett verktyg för modellen idag där man samlar all dokumentation under processens gång. En av respondenterna från affärsutveckling tycker liksom respondenten ovan att den behöver ett användarvänligt verktyg och säger att det verktyg som finns för projektmodellen inom Lantmännen är bra. Det skulle behöva undersökas om detta verktyg även är anpassningsbart för Cerealias produktutvecklingsmodell. Flertalet av respondenterna verkar således sakna struktur i produktutvecklingsprocessen och ett bättre dokumentationsverktyg.

I dagsläget finns det bara en produktutvecklingsmodell inom Cerealia som ska följas i alla typer av projekt, oberoende av om det är en linjeutvidgning eller en radikal innovation. Däremot är processen olika lång och olika komplex beroende på typen av projekt, säger en av respondenterna från marknad. Enligt respondenterna tar en linjeutvidgning betydligt mindre tid och där är "tollgatesen" mindre viktiga. En respondent från PU ser negativt på att Cerealia bara har en modell, då de har många olika typer av projekt. Fagerberg (2005) är inne på samma linje och menar att en brist med den här typen av sekventiell och linjär modell är att den generaliserar en kedja av orsakssamband som bara gäller ett fåtal innovationer. Respondenten från PU tror att det skulle behövas tre till fyra olika modeller för att passa in i alla sammanhang.

Brister som en av respondenterna från affärsutveckling ser med produktutvecklingsprocessen är bland annat att man inte stoppar projekt i tid och går tillbaka under projektets gång. Respondenten säger att man ibland misslyckas med att förutse om en produkt kommer att slå på marknaden eller inte. En av respondenterna från marknad menar att man i allmänhet är dålig på att avsluta svaga projekt. En respondent från PU uttrycker det så här: *"Det är lätt att starta projekt, det är svårt att döda projekt"*. En förklaring till det skulle kunna vara att den tid, de resurser och den tilltro som har lagts ner i ett projekt gör det svårt avsluta det. Respondenten från PU tycker att tydligare riktlinjer bör komma från ledningen, t.ex. deadlines och formatförslag. Även en annan respondent från PU är inne på samma spår och menar att Cerealia måste sätta upp krav för varje "tollgate", d.v.s. att strategi och lönsamhet efterföljs.

### **5.1.3 Samarbete mellan funktionerna**

Då innovationsforskningen tenderar att vara inriktad på att forsknings- och utvecklingsfunktionen driver innovationer saknas det teori om hur viktiga alla funktioner är i processen. Benner (2005) menar att även om FoU är essentiellt för innovationer utgör de endast en av många olika delar i ett fungerande innovationssystem. Trott (2005) är på samma spår och påpekar att det är den totala processen som ger upphov till en innovation. Detta belyses genom:

*"Innovation is the management of all activities involved in the process of idea generation, technology development, manufacturing and marketing of a new (or improved) products or manufacturing process or equipment"* (Trott 2005:15).

Majoriteten av respondenterna är överens om att samarbetet mellan avdelningarna kan bli bättre. En respondent från kommunikation tycker att Lantmännen behöver ett verktyg av något slag för att förbättra samordningen, samt någon som ansvarar för det. En av respondenterna från Lantmännen Food R&D önskar se en tätare kontakt mellan Food R&D och Cerealia. Respondenten säger också att det är viktigt att de talar samma språk. Södergren (i Benner (red.) 2005) menar att varje individ i ett innovationssystem har sin egen kunskap

och som oftast är större än denne kan uttrycka. När denna kunskap får samspela med andras kunskaper, inträffar nyskapande och kunskaps synergier. Vidare menar hon att för att innovationsprocessen ska lyckas måste man förstå varandra och sammanhangen. Enligt en av respondenterna från marknaden hålls det tre olika typer av möten mellan verksamhetsfunktionerna inom Cerealia. Respondenten berättar att man har sortimentsrådsmöten varje månad där man diskuterar idéer och fattar beslut. Vidare finns ett planeringsmöte som hålls en gång i halvåret där sälj, marknaden och PU träffas för att bolla idéer. Respondenten tycker däremot att det borde vara mer brainstormingaktiviteter på mötena. De har även produktutvecklingsmöten en gång i månaden, under varje kategori. Produktion är alltid med på produktutvecklingsmötena, men i dagsläget inte på sortimentsråden. Majoriteten av respondenterna är överens om att produktion behöver komma in tidigare i processen. VD för Cerealia säger att det är oerhört viktigt att inköp, produktion och sälj finns med i processen. Produktion spelar en viktig roll i processen då det är de som i slutskedet beslutar om produkten kan produceras eller inte. Vi menar således att de ska komma med tidigare i processen. Detta kan även vara en viktig faktor i problematiken kring att svaga projekt pågår för länge innan de avslutas. En respondent från kommunikation betonar vikten av detta och menar att ju tidigare produktion finns med desto snabbare blir kommersialiseringen. Vi anser följaktligen att det är viktigt att se över de olika mötesforumen som pågår under processen idag, fastställa vilket syfte de har samt besluta vilka funktioner som bör sitta med på varje möte.

## 5.2 BLOCK 2, KONSUMENTENS ROLL I INNOVATIONSPROCESSEN

I block ett analyserades innovationsprocessen inom Cerealia samt samarbetet mellan de olika funktionerna. Att förstå innovationsprocessen är en förutsättning för att kunna förstå vilken roll konsumenten spelar i denna. I följande avsnitt analyseras konsumentens nuvarande samt potentiella roll i Cerealias innovationsprocess.

*”The company can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firm look to advance their technology” (Chesbrough:XX)*

Flera av respondenterna säger att deras uppgift som företag är att undersöka och tolka ett behov och sedan hitta en lösning för det genom att formulera det till en produkt. Von Hippel kallar det paradigmet för *”find a need and fill it”* (Anthes 2004). En respondent från kommunikation menar att de inte kan skapa behoven. Hippel & Katz (2002) menar att tillverkare ofta besitter information kring lösningar, möjligheter och produktionsprocessen medan konsumenten besitter information kring behov och användarsätt. Merparten av respondenterna tror dock inte att man kan fråga konsumenten om vad de vill ha. En av respondenterna från affärsutveckling uttrycker det som *”Hjärnan vet inte vad tungan vill ha”*.

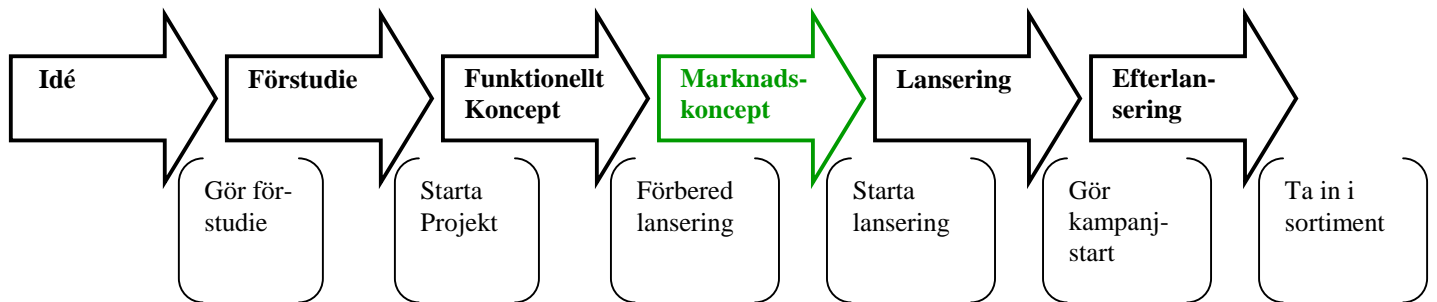


För att få kärnfull information från konsumenten rekommenderar bland andra Jeppesen & Molin (2003) företag att rikta sig mot s.k. "lead users". Det som de önskar sig idag är vad många andra konsumenter behöver imorgon. De kan även ofta erbjuda forskningsavdelningar sin kunskap och expertis inom ett område. Respondenterna talar om konsumenten som ett externt element och inte som en företagspartner eller en medproducent. En av respondenterna från marknaden anser att det är deras jobb att tolka vad konsumenten vill ha. En intressant aspekt i sammanhanget är således Thomke & von Hippel (2002) påpekande att det är vanligt att sälj- och marknadsavdelningarna visar motstånd till att samarbeta med konsumenter då de är vana vid att ha hela ansvaret för att identifiera konsumenternas behov. Vidare menar de att konsumenter som designar produkter själva har mindre behov av en sälj- eller marknadsavdelning som bestämmer vad de behöver.

"*Find a need and fill it*" paradigmet inkluderar marknadsundersökningar, fokusgrupper, testning, omarbetning och omprövning. Alla dessa typer av undersökningar hör till de traditionella teknikerna (Anthes 2004). För att få information om behov och trender gör Cerealia undersökningar av olika slag via trendföretag. Fokusgrupper får de via undersökningsföretag. En av respondenterna från affärsutveckling säger att en nackdel med fokusgrupper är de fall då en person är dominant och påverkar de andra. Ytterligare nackdelar med traditionella marknadsundersökningstekniker är, enligt Sawhney et al. (2005), det begränsade antalet tillfällen företaget kan involvera konsumenter, tiden det tar med fokusgrupper samt kostnaderna. Enligt Magnusson (2005) används ofta strukturerade undersökningsmekanismer för konsumentinput, vilket begränsar konsumentens bidragsrikedom. En respondent från kommunikation är skeptisk till konsumentinvolverande och tror inte att konsumenten har tid. Sawhney et al. (2005) menar att lösningen på det problemet kan vara att utveckla så kallade virtuella produktteknologier och därigenom få konsumenter att testa koncept på ett billigare och mer effektivt sätt än fokusgrupper. Författarna uttrycker också att Internet ökar flexibiliteten av konsumenters interaktioner samt att konsumenter kan variera deras nivå av deltagande. Många respondenter är av samma åsikt och tycker att Cerealia borde utnyttja de möjligheter Internet ger, att effektivt kommunicera med konsumenter.

En respondent från PU säger att många innovationer har skett p.g.a. att personer med olika kompetenser har träffats och oplanerat diskuterat, vilket har resulterat i en produkt. Respondenten tror att möten mellan personer med olika inriktningar är speciellt viktiga när man pratar innovation. Gloor och Cooper (2007) kallar den typen av integration för "Swarm Business", d.v.s. att grupper av människor som svärmar tillsammans för ett gemensamt mål kan leda till stor kreativitet som i sin tur kan leda till spännande och värdefulla innovationer (se resonemang i föregående block). Desouza et al. (2008) drar resonemanget ytterligare ett steg och menar att det inte längre är tillräckligt för företag att driva innovationer med konsumenter. Istället bör konsumenten vara drivande i innovationen. Genom att utveckla virtuella produktteknologier anser vi att Cerealia skulle kunna nå ut till ett större antal konsumenter som kan bidra till produktutvecklingen på olika sätt. Jusko (2007) är inne på samma resonemang och menar att konsumenten är den nya källan till kompetens och

inspiration. Innovationen blir då en ”bottom-up” innovation snarare än den traditionella ”top-down” ansatsen.



På Cerealia sker den första konsumentinteraktionen (vanligen) i steg fyra där man har en punkt för *kundavstämning*. Interaktionen sker således i slutet av produktutvecklingsprocessen. Desouza et al. (2008) kallar detta för en ”konsumentcentrerad” innovationsprocess. I denna skapas innovationer tillsammans med konsumenter, vilket betyder att innovationsprocessen är öppen för konsumenter. Dessa tillåts dock bara vara involverade under specifika tillfällen i processen. En av respondenterna från marknad menar att man måste ha något att presentera för konsumenterna innan man tar in dem i processen. En av respondenterna från affärsutveckling säger att de alltid utgår från trender och behov via rapporter när de påbörjar processen, men att inga tidiga konsumenttester görs. Respondenten från marknad är skeptisk till konsumenter som idégenererare och tror inte att de kan skapa en produkt. Denne tycker däremot att konsumenterna är viktiga därför att det är de som måste godkänna produkten, men ser dem inte som potentiella medproducenter i en som Chesbrough (2003) benämner öppen innovationsprocess.

Inom Cerealia involveras konsumenten mer eller mindre beroende på vilken typ av projekt det är (en linjeutvidgning eller en radikal innovation), dock sällan tidigare än i steg fyra. En av respondenterna från affärsutveckling säger att det inte görs tester vid en linjeutvidgning och merparten tycker inte att det är nödvändigt att involvera konsumenten vid en linjeutvidgning. Respondenterna är överens om att konsumenten är viktigare vid framtagandet av en ny produkt eller ett nytt koncept (kategori). Respondenten från affärsutveckling tycker dock att man bör testa alla typer av projekt. En respondent från PU tror att det är för sent att ta in konsumenten i steg fyra som man gör idag då man jobbar med radikala innovationer. Då måste man tidigt föra en dialog med olika konsumenter, menar respondenten. Denne säger också att konsumenten bör involveras mer vid förpackningsutveckling, då det ofta innebär tunga investeringar. För att våga starta den här typen av större projekt är det extra viktigt att få med sig konsumenten i ett tidigt skede i processen, menar respondenten. Enligt von Hippel och Katz (2002) kan ofullständiga specifikationer av konsumentbehoven leda till oförutsedda kostnader för att rätta fel som upptäcks sent i processen eller under testning. Detta kan i sin tur leda till att processen försenas. VD för Cerealia menar som respondenten från PU att det är viktigt att konsumenten kommer in redan från början vid en radikal innovation, framförallt eftersom en sådan process innebär höga kostnader. Om konsumenten involveras först i steg

fyra, kan ett nej från konsumenten i det läget göra det svårt att avsluta eller modifiera projektet då det redan har lagts ner mycket resurser. En av respondenterna från marknad säger också att man då ofta redan är inne i nya projekt och inte vill hålla på med de gamla. Som tidigare diskuterats har Cerealia ibland problem med att avsluta dåliga projekt. Att involvera konsumenten tidigare skulle kunna vara ett sätt att komma till bukt med det problemet. Enkel et al. (2005) menar att genom att involvera konsumenten tidigt i processen finns det tillräckligt med tid och möjlighet för att modifiera inriktningen på processen. Konsumenten är således viktig att få med i ett tidigt skede både för att våga starta stora projekt samt avsluta svaga projekt. Enligt Alam (2002) kan det också vara nödvändigt att involvera konsumenten i den allra första fasen (idéfasen) av innovationsprocessen för att utforska användandet av nya teknologier utifrån ett konsumentperspektiv. En respondent från PU tror inte att det är möjligt att ta in konsumenten så tidigt, men menar att det är för sent i steg fyra. Enkel et al. (2005) säger att man ska ta in konsumenten så tidigt som är nödvändigt, men så sent som möjligt för att försäkra att konsumenten vet så lite som möjligt om företagets ”know-how”.

Det finns konkreta exempel inom Cerealia då det har visat sig vara positivt att involvera konsumenten tidigare. Ett exempel är när Axa Fiber skulle lanseras, vilket nu finns för mage och hjärta. Cerealia visste inte hur de skulle kommunicera ut produkten (medicinskt, naturligt gott etc.). Med hjälp av konsumenter fann man ett intresse för idén och kunde identifiera ett bra sätt att kommunicera ut den på. Både en respondent från marknad och PU menar att det är extra viktigt att konsumentdialog förs när det handlar om funktionella produkter.

Ett exempel då man inte har involverat konsumenten under produktutvecklingsprocessen gäller en sportdryck som Lantmännen Food R&D har utvecklat. I framtagandet av produkten utgick man ifrån de smaker som leverantören testat fram bland konsumenter. Sportdrycken kan beskrivas som en konsumentfokuserad innovation som, enligt Desouza et al. (2008), innebär att innovationen skapas av företaget själv. Processen för den här typen av innovationer kallas enligt Chesbrough (2003) för ”stängd innovation”, där den externa aktören (i vårt fall konsumenten) inte har någon direkt involvering. Under produktutvecklingsprocessen av sportdrycken lät man de anställda testa olika varianter av produkten. En av respondenterna från Lantmännen Food R&D säger att anställda också kan fungera som konsumenter. En respondent från PU menar vidare att man i vissa projekt vill vara oberoende konsumenten. En av respondenterna från affärsutveckling ser å andra sidan risker med att personalen involveras i olika testforum och menar att de kan vara indoktrinerade medan konsumenten kan tänka friare. De anställda representerar dessutom en liten grupp av konsumenter och kanske inte kan utvärdera om produkten kommer tas emot av den stora massan. Fagerberg (2005); Schumpeter (1934) menar att det ofta är rotade mönster och traditioner inom organisationen som styr utvecklingen och kan motarbeta nya tillvägagångssätt. Vi har kunnat se att de anställda som har arbetat på Cerealia under många år har svårare att se betydelsen av att involvera konsumenten i innovationsprocessen. Fagerberg (2005); Schumpeter (1934) menar att det ofta är rotade mönster och traditioner inom organisationen som styr utvecklingen och kan motarbeta nya tillvägagångssätt.

Det finns idag inga tydliga riktlinjer om vilken roll konsumenten har i Cerealias produktutvecklingsprocess. En avsaknad av tydliga konsumentavstämningpunkter om var i processen konsumenten bör involveras kan vara en förklaring. Tidigare nämndes att det skulle behövas flera modeller som passar in på olika typer av innovationsprojekt. Därmed torde avstämningarna mot konsument skilja sig åt i de olika modellerna. Enligt Alam (2002) kan konsumenter involveras i alla faser i processen, men menar att deras bidrag skiljer sig åt. Företag måste, enligt Nambisan (2002), bestämma vilken specifik roll de vill att deras konsumenter ska spela i innovationsprocessen samt definiera skillnaderna mellan dessa roller. Reichwald et al. (2004) beskriver tre olika typer av konsumentbidrag; beslut, information och skapande. När Cerealia involverar konsumenten i steg fyra genom bland annat fokusgrupper och testningar är konsumentens bidrag av beslutande karaktär. Konsumentens uppgift är då att bedöma potentialen för en produktidé, ett koncept eller en prototyp. Under intervjuerna har det kommit fram att det många gånger är de anställda inom Cerealia som tas in som konsumenter för detta.

I informationsaktiviteter kan konsumenten uttala preferenser eller lösningar angående en specifik utmaning i processen (Reichwald et al. 2004). Konsumentkontakten på Cerealia är, förutom fokusgrupper, den enda kanalen för detta idag. Det finns däremot ingen kanal för skapandeaktiviteter där konsumenten kan komma på nya lösningar. Lantmännen har börjat arbeta centralt med virtuella konsumentmiljöer i och med sin kampanj ”Bra mat”, där de kan kommunicera med konsumenter. Kommunikationen är dock envägsriktad med frågor från företagets sida, t.ex. ”Vad är bra mat för dig?” och svar från konsumentens sida. Målet är, enligt en respondent från kommunikation, att den ska utvecklas till att föra en dialog med konsumenterna. Nambisan (2008) beskriver denna roll som ”product marketer”, där konsumenten involveras i en diskussion och dialog gällande marknadsföringsaktiviteter. Både en respondent från affärsutveckling och en från PU säger att det är just dialogen med konsumenter som borde förbättras inom Cerealia.

Synpunkter till konsumentkontakt kommer in i efterlanseringsfasen (steg sex) när konsumenten har handlat och reagerat, säger en av respondenterna från affärsutveckling. Detta är naturligtvis viktigt och Alam (2002) menar att förbättringsförslag som förenklar eller ökar användandet av produkten kan uppstå genom denna typ av konsumentinvolvering. Vi menar att man emellertid kan involvera konsumenten tidigare i processen så att utvärdering och förbättring av en produkt kan göras innan den lanseras och på så sätt undvika efterarbete när man redan är inne i nya projekt. Konsumentkontakt berättar att de som ringer främst kommer med synpunkter och frågor om förpackningar, recept och förbättringsförslag. En gång i månaden sammanställer konsumentkontakt den insamlade informationen under varje produktkategori. De skickar sedan ut den till produktion, PU, marknad och försäljning. Om inte konsumentkontakt kan svara på frågan skickas den vidare till rätt person via e-mail. En respondent från PU ser ett problem med att information inte tas tillvara och hanteras på ett bra sätt. Respondenten tror att det är svårt att få konsumentkontakt att fungera genom att skicka ut kommentarer via e-mail. Denne menar att det redan finns ett informationsöverflöd.

Som det ser ut idag så förs ingen direkt dialog mellan konsumentkontakt och konsumenter. Konsumentkontakt är inte formad för att ställa följdfrågor eller frågor om nya idéförslag från konsumenten som t.ex. är missnöjd med en produkt. Ett flertal respondenter tycker att de har alldeles för lite kontakt med konsumenten idag och en respondent från PU tycker att man ska ta ett större ansvar för att det förs en dialog. Enkel et al. (2005) påpekar en intressant aspekt och framhäver konsumentinvolverandets betydelse i att skapa en starkare relation mellan konsument och företag. Konsumentkontakt är, enligt respondenten från PU, ett levande bevis på att konsumenter vill och tar sig tid till att engagera sig i produktutvecklingen. Denne menar att en person som ringer in och ger förslag är engagerad på ett positivt sätt och därmed viktig. Att konsumenter som tar kontakt med Cerealias konsumentkontakt dessutom skulle vara, det Ulwick (2002) kallar för, "lead users" (konsumenter som har en avancerad förståelse av en produkt) torde inte vara en långsökt reflektion.

Under intervjuerna framgick det att flera respondenter inte läser rapporterna som konsumentkontakt skickar ut en gång i månaden. Det verkar som att värdet av de synpunkter som kommer in begränsas då det inte alltid görs en kvantitativ sammanställning (exempelvis om fler konsumenter har samma synpunkt). *"Om en har sagt något har det inte lika stor påverkan som om det är 20"*, säger en av respondenterna från marknaden. En annan respondent från marknaden säger att denne själv ofta läser rapporterna, men att de inte har använt informationen till någon produktutveckling. Respondenten tycker att informationen är bra, men inte för innovationer.

En respondent från PU ser inga direkta brister med hur det fungerar idag. Respondenten tror att det kan vara svårt att få fram idéer från konsumenter då de tänker mer här och nu medan Cerealia som företag ligger ett steg före hela tiden. Fagerberg (2005) påpekar att företagets innovationer främst uppkommer genom att de tror att det finns ett kommersiellt intresse för dem och söker därför finna och kombinera existerande kunskap. I många fall är konsumentens erfarenhet en viktigare källa till innovation än vetenskap, menar han. Respondenten från PU påpekar att det är viktigare att få med sig kunden, d.v.s. dagligvaruhandeln, än konsumenten i många fall, då det är de som avgör om de får hyllplats eller inte. Om man bortser från resursfrågan och tidsbristen så håller respondenten dock med om att konsumentkontakt kan utvecklas. Under dessa förhållanden tycker denne att den ska ingå under marknadsfunktionen. En av respondenterna från marknaden är av samma åsikt och tycker att konsumentkontakt borde skötas av marknadsfunktionen. I enlighet med forskningen som är inriktad på att det är forsknings- och utvecklingsfunktionen (FoU) och inte marknadsfunktionen som driver innovationer, har Cerealia ett liknande förhållningssätt till innovationsarbetet. Cerealias traditionella innovationsprocess kan vara en förklaring till varför konsumentkontakt ligger under PU funktionen. Konsumentkontakt sitter heller aldrig med på några produktutvecklingsmöten. Det tycker bland annat en av respondenterna från affärsutveckling att de borde göra. Vi menar att det skulle kunna vara en kanal för att försäkra att informationen från konsumentkontakt förs vidare på ett effektivt sätt. På så sätt involveras även konsumenten indirekt redan i ett tidigt stadium.

En respondent från PU framhåller att PU inom Cerealia tidigare har försökt arbeta med QFD (Quality Functional Deployment). Det är ett system för att identifiera konsumentrelaterade behov, önskemål, krav eller problem och översätta dessa till så optimala lösningar som möjligt. Systemet innehåller en mängd matriser som ska fyllas i för att få med alla synpunkter från konsumenten in i processen. Respondenten berättar att det var ett populärt verktyg under 1990-talet, men att det fallerade p.g.a. dess komplexitet. Exemplet med QFD visar att intresset och betydelsen av att få in konsumenten i processen har funnits inom Cerealia.

Merparten av respondenterna är positiva till ett verktyg för att i större utsträckning involvera konsumenten i innovationsprocessen. VD för Cerealia tror att det skulle kunna generera nya idéer. En av respondenterna från marknad tror att det skulle vara utmärkt ur produktutvecklingssynpunkt. Ett antal av respondenterna tycker att ett konsumentverktyg bör ligga under marknadsfunktionen. En av respondenterna från Lantmännen Food R&D tycker att produktutveckling får för stort ansvar ibland. Denne önskar att marknad blir mer aktiva och får ett större ansvar i början för att initiera projekt. Enkel et al. (2005) menar att vissa PU team är emot samarbete med konsumenter, vad han kallar för "not-invented-here syndrome". En av respondenterna från marknad tror att det krävs en annan organisation för att ett verktyg ska fungera och en respondent från PU säger samtidigt att det i dagsläget skulle kräva för mycket resurser. Thomke och von Hippel (2002) säger att företag måste ändra sin affärsmodell likväl deras ledarskap, då platsen där värde skapas och fångas in förändras. Selden & MacMillan (2006) är på samma spår och anser att en ny allokering av resurser från traditionell produktutveckling till konsumentbaserad utveckling krävs om företag ska lyckas med den nya typen av konsumentsamarbete. Det är en investering som kräver både tid och tålamod, menar författarna. Det krävs även att någon ansvarar för att fånga upp och hanterar informationen, säger en respondent från kommunikation. Även en respondent från affärsutveckling påpekar vikten av att någon ansvarar för Internetverktyget och menar att det inte finns någon struktur för detta idag.

Att involvera konsumenter i innovationsprocessen behöver nödvändigtvis inte leda till fler innovationer och Enkel et al. (2005) menar dessutom att det finns vissa risker som bör tas i beaktande. En risk, enligt dem, kan vara att konsumenter enbart förbättrar de produkter som de känner till, vilket leder till fler linjeutvidgningar och ännu färre radikala produkter. För att förhindra detta måste företaget nå ut till olika typer av konsumenter som kan bidra på olika sätt. Genom att välja rätt metod och verktyg (IT-baserade verktyg, åsiktsportaler, "online communities") kan man få åtkomst till en bred variation av konsumenter. En av respondenterna från Lantmännen Food R&D tror på en portal där konsumenter kan integrera med varandra. Respondenten menar att det finns olika typer av konsumenter; forskare, diabetiker, studenter etc. Virtuella miljöer är, enligt Sawhney et al. (2005), ett sätt att engagera en stor mängd konsumenter. Genom en sådan portal kan företaget uppmuntra konsumenter till att integrera med varandra för att generera och avancera produktförbättringar och nya produktidéer. Konsumentens roll blir då vad Nambisan (2008) benämner "product conceptualizer".

## 6. SLUTSATSER

---



---

*Syftet med denna uppsats var att studera innovationsprocessen i ett fallföretag för att öka förståelsen för konsumentens betydelse och roll i denna.*

### 6.1 SLUTSATSER

Efter att ha studerat Cerealia och dess innovationsprocess har vi kommit fram till slutsatsen att konsumenter i allmänhet involveras för sent i innovationsprocessen och att konsumentens betydelse och roll i denna underskattas. Nedan följer de slutsatser som studien har resulterat i.

Det finns idag bara en produktutvecklingsmodell inom Cerealia. Långt ifrån alla vi intervjuade kunde beskriva denna modell och endast ett fåtal använder sig aktivt av den i projekten. Detta verkar bero på att den inte har kommunicerats ut på rätt sätt samt att den är svår att anpassa till alla typer av projekt. Ofta pågår flera processer parallellt, man arbetar med flera steg samtidigt och hoppar över "tollgates" för att snabba på processen. Detta verkar ske omedvetet på grund av invanda rutiner och arbetssätt. Produktutvecklingsmodellen saknar även tydliga mål som projekten ska ha uppnått i varje "tollgate". Det verkar dock som att respondenterna vill ha mer struktur och tydligare steg att följa. Processarbetet präglas idag av för mycket flexibilitet. Idag finns det ett mindre bra verktyg för att samla in kunskap om vad som sker under produktutvecklingsprocesserna. Processer skulle således behöva dokumenteras i någon form av dokumentationsmall för att ge anställda tydligare riktlinjer samt skapa möjlighet för att utvärdera vad som gick fel och/eller vad som kan förbättras till kommande projekt. Det är viktigt att alla funktioner är med från början till slut i processen. Idag sitter t.ex. inte produktion med i alla möten. Produktion spelar en viktig roll då det är de som beslutar om produkten kan produceras eller inte. I överensstämmelse med teorin anser vi att det krävs en individ som ansvarar för det nya sättet att driva innovation, d.v.s. en innovationskoordinator.

Inom företaget talas det främst om två typer av innovationer; linjeutvidgning och radikal. Vid en linjeutvidgning involveras konsumenten sällan. När det gäller en radikal innovation involveras konsumenten vid enstaka tillfällen i produktutvecklingsprocessen, oftast via fokusgrupper, för att testa och ge feedback på produkter. Detta görs först i steg fyra i processen när det redan finns ett färdigt marknadskoncept, d.v.s. en färdig produkt att visa upp. Företagets produktutvecklingsmodell innehåller alltså inga avstämningspunkter mot konsument i tidigare steg. Flertalet av respondenterna tror inte att det är möjligt att involvera

konsumenten tidigare. De ser konsumenten som ett externt element och utgår, i överensstämmelse med det traditionella innovationssynsättet, från "find a need and fill it" paradigmet. Ofta fortsätter man med projekt trots att man har fått negativ feedback från konsumenten. Detta beror till stor del på att mycket tid och resurser har lagts ner på processen. En vidareutveckling av detta skulle kunna vara att anställda inte vill avsluta pågående svaga projekt eftersom de är benägna att lansera "sin" produkt och att ett avslut skulle betraktas som en personlig förlust. Genom att involvera konsumenten i ett tidigt skede i processen anser vi det vara lättare för företag att avsluta eller modifiera ett projekt innan det har nått så långt som steg fyra. I enighet med teorin kan konsumenten inte bara involveras tidigt i processen utan även innan processen har börjat, i idéstadiet. På så sätt kan idéer och innovationer växa fram från alla håll.

Ett flertal av respondenterna önskar se fler radikala innovationer inom företaget. Genom att överlåta beslut kring linjeutvidgningar till konsumenten kan de anställda få mer tid till att ta fram radikala innovationer. Linjeutvidgning uppmuntrar inte heller till några större teknologiska förändringar, vilket på lång sikt inte är bra för att möta nya krav från omgivningen. Vid en linjeutvidgning kan det räcka med att konsumenten bidrar med förslag till smaker eller gör smaktester medan denne behövs involveras genom hela processen i radikala innovationsprojekt och således spela en central roll. Ju större investeringar ett projekt kräver desto viktigare är det att ha med sig konsumenten från början till slut. Extra viktigt är det att konsumenten involveras när funktionella eller helt nya produkter ska lanseras samt när en ny förpackningsdesign ska framarbetas.

Enligt tradition har forsknings- och utvecklingsfunktionen drivit innovationer. Innovationsforskningen har således främst bedrivits utifrån den utgångspunkten. I oenighet med teorin, visar denna studie, att marknad bör ha ett större ansvar att initiera nya projekt och driva innovationer. Ett steg i denna riktning vore att integrera alla konsumentaktiviteter (t.ex. konsumentkontakt) med marknadsfunktionen. Detta skulle resultera i att konsumentdialogen blir en del av marknadsföringen.

Företaget kommunicerar *till* konsumenten på ett aktivt sätt idag via webb, reklam, pressmeddelanden etc. Däremot kommunicerar de inte *med* konsumenten i någon större utsträckning. Cerealias konsumentkontakt är den främsta kanalen för konsumenter att framföra sina synpunkter, idéer och förbättringsförslag till företaget, men används inte för att föra en dialog med konsumenten. Det saknas idag en tvåvägskommunikation med konsumenter som kan pågå regelbundet under hela innovationsprocessen. Möjligheter saknas även för inventioner att uppkomma från vem som helst, utanför och innanför organisationen, som genom interaktion kan utvecklas till en innovation. Det finns ingen extern kanal för den här typen av innovativa möten. Företaget ser dock positivt på ett ökat konsumentinflytande och skulle vilja involvera konsumenten oftare. Problematiken ligger dock i bristen på tid och resurser. Von Hippels lösning på denna problematik är ett verktyg på Internet som reducerar kostnaderna samt är mindre tidskrävande än (om inte annat ett komplement till) fokusgrupper. I likhet med teorin om den traditionella produktutvecklingsprocessen väljer Cerealia idag ut



(ibland tillsammans med undersökningsföretag) de konsumenter som ska delta i produktutvecklingsprocessen. Med ett Internetverktyg som är öppet för alla utser konsumenterna sig själva. Verktöget skulle följaktligen kunna nå ut till ett större antal och nå konsumenter som har ett intresse för att engagera sig i produktutvecklingen samt de som, enligt teorin, har en avancerad förståelse av en produkt och/eller är experter inom ett visst område, s.k. "lead users".

Respondenterna är generellt sett positiva till att ge konsumenten en större roll i innovationsprocessen. De har dock svårt att förstå hur det ska kunna genomföras i praktiken. Detta kan möjligtvis bero på en ovilja till förändring i organisationen. För att gå från en traditionell produktutveckling till en konsumentbaserad produktutveckling, från en stängd innovationsmodell till en öppen innovationsmodell krävs att företaget förändrar sitt sätt att arbeta med innovation. Det är därför viktigt att en policy med 20 procent tid åt innovation etableras. Det är också angeläget att innovation diskuteras i stor omfattning på ledningsnivå och är en stående punkt på dagordningen. Ledningen måste ge företaget sitt fulla stöd om man vill uppnå en ökning av radikala innovationer. Det behövs även någon som ansvarar för att driva och utveckla innovationsarbetet. Ett nytt organisatoriskt förhållningssätt till innovation krävs, från "invented here" till "invented anywhere".

## **6.2 TEORETISKT BIDRAG**

Denna studie bidrar till tidigare forskning om innovationsprocessen genom att belysa vikten av struktur och tydliga krav för varje steg, vikten av att anpassa innovationsprocessen till olika typer av projekt samt alla verksamhetsfunktioners betydelse i processen.

Mycket av den tidigare forskningen, som framhåller betydelsen av extern kunskapsinhämtning, fokuserar på att studera nätverk och forskningssamarbeten. Denna studie bidrar till tidigare forskning om öppen innovation genom att belysa konsumentens roll i innovationsprocessen. Den visar att innovationsprocessen behöver utrustas med tydliga konsumentavstämningar samt att det vid radikala innovationer är extra viktigt att ha med sig konsumenten från början till slut.

I oenighet med tidigare forskning visar studien även att marknadsfunktionen bör ha ett större ansvar i innovationsprocessen och således även för att föra en dialog med konsumenten. Vidare belyser studien vikten av att ha en innovationskoordinator som ansvarar och utvecklar det nya sättet att driva innovation.

### 6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER

Under vår studie har vi funnit följande ämnesområde intressant för vidare studier:

- **Dagligvaruhandelns roll som kund och vad de har att säga till om vad gäller produktutveckling.** För ett livsmedelsföretag är dagligvaruhandeln minst lika viktig att ta hänsyn till om inte ännu viktigare än konsumenten då det är de som bestämmer vad som ska finnas på hyllorna. Fungerar dagligvaruhandeln som förmedlare av konsumenternas behov och idéer idag? Finns det en väg in där för företag att kommunicera med konsumenter? Vem är det som driver linjeutvidgningar?
- **Hur viktig företagskulturen är för framväxten av nya innovationer.** Kan det finnas organisatoriska mekanismer som hämmar ett företags innovativa förmåga? Kan invanda rutiner och mönster påverka antalet innovationer?

## 7. STRATEGISKA REKOMMENDATIONER

---

Det kommer alltid att finnas ett stort behov hos företag av att förstå sina konsumenter. Ett sätt är att involvera dem i innovationsprocessen. Det råder ett intresse bland många konsumenter att engagera sig i frågor kring mat och det finns en uppsjö av olika forum som på senare tid har ökat uppmärksamheten kring hälsa, lantbruk, mat, närproduktion etc. Lantmännen startade t.ex. en dialog med sina konsumenter om vad "Bra mat" betyder för dem, webbsajten bondeliv.se (en mötesplats för lantbrukare) har nyligen startat, boken "Den hemlige kocken" en uppmärksammas bästsäljare som diskuterar "fusk" i livsmedelsbranschen utgavs 2007 etc. Lantmännens reklamkampanj "Vi tar ansvar för hela kedjan från jord till bord" samt arbetet med att enhetliggöra varumärket Lantmännen till koncernens alla produkter får betraktas som en respons på denna uppmärksamhet.

Cerealia har följaktligen en bra bas att stå på och mycket kan sägas fungera väl utifrån det vi har kunnat utläsa från vårt empiriska material. Det finns dock ett antal strategiska rekommendationer värda att beakta. Genom intervjuer med nyckelpersoner både inom Cerealia och inom Lantmännen har vissa förbättringsförslag från respondenter och oss själva uppkommit gällande innovationsarbete och konsumentkontakt. Nedan listas dessa rekommendationer:

### **Innovationsprocessen inom Cerealia**

- Idag finns ingen som samlar in kunskap om vad som sker i innovationsprocesserna i Cerealia. Många anställda har ingen utbildning i hur man driver projekt samt hur produktutvecklingsprocessen inom Cerealia fungerar. Processer skulle därför behöva dokumenteras i någon form av dokumentationsmall för att ge anställda en tydligare vägledning (t.ex. vad som inte bör göras!). Dokumentationsmallen skulle ge en bättre överblick och leda till bättre intern kommunikation.
- Det bör sättas krav för varje "tollgate", t.ex. om projektet följer strategin, håller deadline, är tillräckligt lönsamt etc. Detta kan göra att Cerealia blir bättre på att avsluta svaga projekt i tid.
- Involvera produktionsfunktionen i alla sammanhang. Produktion sitter t.ex. inte med i sortimentsrådet, i vilket man beslutar om lansering eller inte.
- Det finns ingen intern databas idag som innehåller gjorda konsumentundersökningar. Detta skulle behövas.
- Idag finns bara en produktutvecklingsmodell inom Cerealia för alla typer av projekt. Den bör utformas och anpassas på olika sätt beroende på om det är en linjeutvidgning eller en radikal innovation.
- Mer avsatt tid för innovationsarbete behövs. 20 procent tid åt innovation efterlevs inte.

## **Konsumentens betydelse i processen**

- Alla respondenter är eniga om att antalet radikala innovationer bör öka, men också vikten av att avsluta svaga projekt i rätt tid.
- Konsumentintegration kan vara en möjlig metod för att öka antalet innovationer och för att se till att svaga projekt inte genomförs. Vid en radikal innovation måste konsumenten involveras från början till slut. Konsumenter fick t.ex. Cerealia att inse att konventionella färdigrätter är svåra att lansera inom dagligvaruhandeln. Gooh! skapades därför i samarbete med Operakällaren.
- Idag görs produkttester ofta bland anställda.
- Konsumenten borde anses vara viktig även när linjeutvidgningar görs även om denne kan involveras i mindre utsträckning. Enkla verktyg kan vara användbara, t.ex. virtuella smak- och/eller designtest. Förpackningsdesigner borde också testas bland konsumenter i och med att dessa kräver stora investeringar.
- Om linjeutvidgningsstrategier testas virtuellt mot konsumenter kan tid frigöras åt arbete med radikala innovationer.
- Problematik ligger inte i antalet genererade idéer utan hur dessa ska samlas och prioriteras. Med ett verktyg blir det lättare att få kontroll över idéerna. Idéerna kan utvecklas genom dialog och interaktion med och mellan konsumenter.
- Marknadsfunktionen inom Cerealia borde ta mer ansvar för att driva innovationsutveckling och dessutom ansvara för Cerealias konsumentkontakt. Produktchefer skulle t.ex. kunna presentera sina produkter och föra en dialog med konsumenter. Att konsumentdialog förs skulle kunna vara en positiv uppmärksamhetsfaktor och vara en del av marknadsföringen.
- Fler kreativa tester/möten (icke vetenskapliga) skulle behövas, t.ex. tester där konsumenter och/eller anställda får testa mer fritt under avslappnande former. Exempelvis blev resultatet vid ett stort produkttest bland anställda totalt motsatt än vad styrgruppen hade antagit. Fler interna brainstormingaktiviteter behövs.
- Fokusgrupper är tids- och resurskrävande. Ett Internetverktyg skulle kunna reducera kostnaderna och vara mindre tidskrävande.

## **Konsumentkontakt**

- Idag arbetar Cerealias konsumentkontakt med att svara på frågor och ta emot synpunkter från konsumenter. Detta arbete skulle kunna göras mer proaktivt genom uppföljning och tvåvägskommunikation, d.v.s. att arbeta mer med dialog och ställa följdfrågor via telefon och e-mail. I dagsläget görs heller ingen adekvat kvantitativ sammanställning. Förslagsvis borde en bättre form av kvantifiering göras om flera konsumenter har liknande åsikter eller idéer. Ett datahjälpverktyg som kan samla upp och sortera inkommande information är därför behövligt.
- Idag finns ingen bra kanal för att föra vidare information till rätt person. Ett flertal nyckelpersoner inom olika funktioner läser i dagsläget inte rapporterna från konsumentkontakt.

- Konsumentkontakt skulle eventuellt kunna medverka på utvecklingsmöten eller ha ett eget mötesforum.
- Cerealias konsumentkontaktfunktion skulle kunna integreras in i en Internetportal där konsumenter själva kan arbeta med varandras idéer, integrera med varandra och ställa frågor. Där kan även svar på vanliga frågor presenteras, för att minska antalet samtal rörande samma problem. Internetportalen är öppen dygnet runt, vilket förbättrar konsumentkontaktservicen.
- Uppmana till kontakt genom tydligare konsumentkontaktinformation på hemsida och förpackning. Det skulle kunna leda till ökad produktuppmärksamhet och stärka relationen mellan konsument och Cerealia.
- Lantmännens alla konsumentkontakter skulle kunna träffas och göra en intern benchmark.
- Konsumentkontakten borde ha bättre öppettider och ständigt vara bemannad under öppettiderna, vilket den inte är idag. Mer resurser behövs således.

## Övrigt

- Initiera ett bestående ”advisory board” med ett antal ”premium-konsumenter”. Om möjligt i samarbete med Axa Sportsclub.
- En person bör vara ansvarig för det nya sättet att driva innovationsprocesser och ansvara över verktyget. Det är viktigt att verktyget utvecklas kontinuerligt för att hålla kvalitet. Exempelvis har man tidigare haft en tävling med inskickade konsumentbidrag till en ny produktvariant. Problemet var att uppföljning aldrig gjordes och projektet blev inte av p.g.a. tidsbrist.
- Intern benchmarking inom Lantmännen borde göras för att studera hur andra affärsområden jobbar framgångsrikt med att involvera konsumenten. Ett förslag skulle kunna vara att renodlade innovationsmöten hålls kontinuerligt där man bjuder in alla affärsområden inom Lantmännen.

Vi föreslår att Cerealia utvecklar ett ”virtuellt innovationsforum”. Forumet behöver innehålla ett användarvänligt verktyg för konsumenter som kan delas upp i fyra delar: en för linjeutvidgningar, en för radikala innovationer, en för allmänna behovs- och trendanalyser och en för tävlingar och konsumentundersökningar. För att få det här att fungera skulle en innovationsansvarig behövas som ansvarar för att forumet används på rätt sätt, sammankopplar all konsumentinput samt utvecklar verktyget kontinuerligt. Verktyget riskerar att falla om det inte utvecklas ständigt och bygger på de problem man ämnar lösa. Modellen nedan ger en schematisk illustration över hur det virtuella innovationsforumet skulle kunna vara uppbyggt:

<b>Virtuellt innovationsforum</b>		
<b>Konsumentkontakt</b>	<b>Axa Sportsclub</b>	<b>Virtuella verktyg</b>
<p>Diskussionsforum mellan konsumenter och Cerealia; möjlighet till att ställa frågor, komma med synpunkter och idéer. Produktchefer ska ha möjlighet till att presentera sina egna produkter och föra en dialog med konsumenter. Även involvera dietister och inbegripa hälsoaspekten. Hemsidan bör innehålla ”Frågor och svar” så att antalet telefonsamtal och e-mail kan reduceras.</p>	<p>Riktade aktiviteter till medlemmar, t.ex. tävlingar eller konsumentundersökningar angående sportbaserade produkter. Här finns 40 000 konsumenter.</p>	<p>Verktyget kan delas upp i fyra olika delar.</p> <p><b>1) Linjeutvidgningar:</b> virtuella produkttester av smak, form, utseende etc. samt test av förpackningsdesign.</p> <p><b>2) Radikala innovationer:</b> verktyg som tillåter konsumenter att komma med idéer och bygga vidare på dessa (eller Cerealias egna). Viktigt är att konsumenten involveras genom hela processen. De idéer som blir till verklighet, speciellt radikala, bör belönas.</p> <p><b>3) Allmänna behovs- och trenddiskussioner,</b> t.ex. vad konsumenter önskar (smak, utseende etc.) om Cerealia vill lansera en ny produktkategori.</p> <p><b>4) Tävlingar och konsumentundersökningar.</b></p>
<p><b>”Advisory Board”</b></p> <p>Några få utvalda premiumkonsumenter (”lead users”) med olika bakgrund (student, forskare, pensionärer etc.) alternativt homogena nischgrupper (ex. diabetiker) som träffas kontinuerligt. Detta skulle kunna reducera kostnaderna för att finna nya fokusgrupper till smaktester.</p>		

## KÄLLFÖRTECKNING

---

### TRYCKTA KÄLLOR

- Alam, I. (2002), "An exploratory investigation of user involvement in new service development", *Academy of Marketing Science. Journal*, vol. 30, nr. 3, s. 250-261
- Anthes, G. H. (2004), "Innovation Inside Out", *Computerworld*, vol. 38, nr. 37, s. 49-50
- Benner, M. (2005), *Innovationer*, Studentlitteratur, Lund
- Blazevic, V. & Lievens, A. (2007), "Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 36, nr. 1, s. 138-151
- Bryman, A. & Bell, E. (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston
- Chesbrough, H. W. (2007), "Why Companies Should Have Open Business Models", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, nr. 2, s. 21-28
- du Preez N. D. & Louw, L. (2008), "A framework for managing the innovation process", *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, s. 546-558
- Denscombe, M. (2000), *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund
- Desouza, K. C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., Kim, J. Y. (2008), "Customer-Driven Innovation", *Research Technology Management*, vol. 51, nr. 3, s. 35-44
- Enkel, E., Kausche, C., Gassman, O. (2005), "Managing the Risk of Customer Integration", *European Management Journal*, vol. 23, nr. 2, s. 203-213
- Fagerberg, J. (2005), *The Oxford Handbook of Innovation*. Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R. (red.), "Innovation: A Guide to the Literature", s. 1-26, Oxford University Press, Oxford
- Franke, N. & Piller, F. (2004), "Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, nr. 6, s. 401-415
- Gloor, P. & Cooper, S. (2007), "The New Principles of a Swarm Business", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, nr. 3, s. 81-84
- Hippel von, E. & Katz, R. (2002), "Shifting Innovation to Users via Toolkits", *Management Science*, vol. 48, nr. 7, s. 821-833
- Hippel von, E. (2001), "PERSPECTIVE: User toolkits for innovation", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, nr. 4, s. 247-257
- Huston, L. & Sakkab, N. (2006), "Connect and Development: Inside Procter & Gamble's new model for innovation", *Harvard Business Review*, vol. 84, nr. 3, s. 58-66

- Jacobsen, D.** (2002), *Vad, Hur och Varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Jeppesen, L. B. & Molin, M. J.** (2003), *Consumers as Co-developers- Learning and innovation outside the firm*, Handelshøjskolens Reproduktionsafdeling, København
- Jusko, J.** (2007), "Customer Created", *Industry Week*, vol. 256, nr. 3, s. 44-45
- Järvillehto, M. & Similä, J.** (2008), "Communicative Incentives in Consumer Innovation Brokering", *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, s. 1-10
- Kotler, P. & Armstrong, G.** (2005), *Marketing: an introduction*, Pearson Prentice Hall
- Lundahl, U. & Skärvad, P.-H.** (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Lundkvist, A.** (2003), *Conversational Realities – Five Studies of User Interactions as Sources of Innovation*, Intellecta Docusys, Sverige
- Magnusson, R. P.** (2005), *Customer-Oriented Product Development – Experiments Involving Users in Service Innovation*, Elanders Gotab, Stockholm
- Nambisan, S.** (2002), "Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory", *Academy of Management*, vol. 27, nr. 3, s. 392-413
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V.** (2004), *The future of competition-co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston
- Reichwald, R., Seifert, S., Walcher, D., Piller, F.** (2004), "Customers as part of value webs: towards a framework for webbed customer innovation tools", *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*
- Rothwell, R.** (1992), "Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s", *R&D Management*, vol. 22, nr. 3, 221-240
- Sawhney, M., Verona, G., Prandelli, E.** (2005), "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, nr. 4, s. 4-17
- Schumpeter, J.** (1961, första utgåvan 1934), *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press
- Selden, L. & MacMillan, I. C.** (2006), "Manage Customer-Centric Innovation – Systematically", *Harvard Business Review*, vol. 84, nr. 4, s. 108-116
- Thomke, S. & Hippel von, E.** (2002), "Customers as innovators: A new way to create value", *Harvard Business Review*, vol. 80, nr. 4, s. 74-81
- Trott, P.** (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Ashford Colour Press, Gosport
- Ulwick, A. W.** (2002), "Turn customer input into innovation", *Harvard Business Review*, vol. 80, nr. 1, s. 91-97



Zhang, X & Chen, R. (2007), "An Empirical Study on Value Co-creation System by Integrating Customers", *2007 International Conference on Management Science and Engineering*, s. 1068-1073

### **ELEKTRONISKA KÄLLOR**

www.lantmannen.se, 2008-11-20

www.pg.com, 2008-11-24

### **MUNTLIGA KÄLLOR**

Informationschef Cerealia, 1/12, kl. 14.00 (Telefonintervju)

Kommunikationsdirektör Lantmännen, 2/12, kl. 10.00

Marknadskommunikation Lantmännen, 4/12, kl. 11.00

Affärsenhetsdirektör Cerealia Sverige, 3/12, kl. 10.30

Group Manager Nordic Market Cerealia, 5/12, kl. 9.00

VD Cerealia, 8/12, kl. 16.00 (Telefonintervju)

Direktör P&U Cerealia, 4/12, kl. 9.00

Utvecklingschef Cerealia Sverige, 10/12, kl. 14.00 (Telefonintervju)

Konsumentkontakt Cerealia, 3/12, kl. 13.00

Managing Director Lantmännen Food R&D, 10/12, kl. 10.00

Project Manager Lantmännen Food R&D, 10/12, kl. 12.00

Marknadschef Cerealia, 3/12, kl. 14.00

Produktchef Cerealia, 11/12, kl. 13.00 (Telefonintervju)

## **BILAGA, INTERVJUGUIDE**

---

### **INLEDNING**

- *Får vi använda ert namn eller position i uppsatsen?*
- *Kan du börja med att berätta lite om din egen bakgrund och din position här på Lantmännen?*

### **INNOVATIONSPROCESSEN INOM CEREALIA**

- *Beskriv produktutvecklingsprocessen idag inom Cerealia, hur tas en ny produkt fram? Hur växer produktprogram fram initialt? Har processen förändrats med tiden? Vad är din roll i produktutvecklingsprocessen?*
- *Ge exempel på situationer, problem då produktutvecklingsprocessen haft brister*
- *Hur kan man öka/förbättra produktutvecklingar/innovationer inom Cerealia? Finns det några organisatoriska hinder?*
- *Samarbetar marknad, produkt & utveckling och produktion i skapandet av produktutvecklingar/innovationer? Vem ansvarar för samordning mellan avdelningarna?*

### **CEREALIAS KONSUMENTKONTAKT- HUR INVOLVERAS KONSUMENTEN I INNOVATIONSPROCESSEN?**

- *Hur arbetar Lantmännen (Cerealia) idag med att få tillgång till konsumenter och deras vanor/önskemål? Hur samordnar Lantmännen (Cerealia) konsumenternas idéer? Var hamnar informationen? Hur används informationen?*
- *Vad har du för kontakt med konsumenterna i ditt arbete?*
- *Integreras konsumenten i innovationsprocessen och i så fall hur? I vilken del av innovationsprocessen integreras konsumenten? Är det positivt resp. negativt? Vilka risker finns?*

### **VERKTYG FÖR ÖKAT KONSUMENTINFLYTANDE**

- *Vad tror du om att utveckla ett verktyg för att involvera konsumenten i produktutvecklingsprocessen?*

### **AVSLUTNING**

- *Har du något övrigt att tillägga?*
- *Kan vi återkomma vid ytterligare frågor och funderingar?*