



**MM174G, VT 2019**  
**Kandidatuppsats**  
**Mat och Måltidsvetenskap, 15p**

# **Faktorer som kan inverka på effektiviteten i dryckesbranschens produktutvecklingsarbete**

**Madeleine Bohlin**

**Fakulteten för Naturvetenskap**

**Författare**  
Madeleine Bohlin

**Titel**  
Faktorer som kan inverka på effektiviteten i dryckesbranschens produktutvecklingsarbete

**Handledare**  
Viktoria Olsson

**Examinator**  
Karin Höjjer

## **Sammanfattning**

### **Inledning**

Produktutveckling och innovation är ett systematiskt arbete för att generera nya produkter. Det är en kostsam process och de små företagen är extra sårbara vilket gör att rätt handling i produktutvecklingsarbetet är av stor vikt. När det gäller framställning av nya produkter är produktutvecklingsarbetet avgörande för konkurrenskraften. I takt med den ökade globaliseringen behöver företag ta hänsyn till en dynamisk och ofta föränderlig marknad för att överleva. Att ha kontroll på produkten genom hela produktutvecklingsarbetet skapar möjligheter till utveckling och förbättring och därigenom bättre utnyttjande av resurser. Produktutveckling genererar kostnader och resurser för företagen vilket gör att det blir allt viktigare att handla rätt redan från start och vidare genom hela produktutvecklingsarbetet. Genom att effektivisera utnyttjandet av resurser skapas en mer hållbar produktion och produkt.

### **Syfte**

Syftet är att, i mindre företag, belysa några av de kritiska faktorer som kan inverka på effektiviteten i dryckesbranschens produktutvecklingsarbete.

### **Metod**

En kvalitativ studie innehållande semistrukturerade intervjuer med fem mindre dryckesföretag. Intervjuerna pågick i cirka 20 minuter. Data från informanterna spelades in och transkriberades för att sedan genomgå en tematisk analys. Företagen valdes utifrån ett målstyrt urval. Då intervjuerna utfördes genom fysiskt möte valdes företag belägna inom en 10 mils radie från Malmö.

### **Resultat**

Den tematiska analysen resulterade i tre teman vilka var styrning/kontroll, erfarenheter, samt omvärldsbevakning. Dessa teman utgör kritiska faktorer som alla har en avgörande roll i produktutvecklingsarbetet. Småföretagen påverkar ofta sitt produktutvecklingsarbete genom beslut utifrån tidigare förvärvade yrkes erfarenheter och kunskaper samt genom informella beslut allteftersom problem och frågor uppkommer.

### **Slutsats**

Styrning/kontroll, erfarenheter samt omvärldsbevakning är tre kritiska faktorer som alla inverkar på produktutvecklingsarbetet. Småföretagen agerar ofta utifrån tidigare yrkeskunskaper och erfarenheter när beslut ska fattas. Detta har orsakat ökade kostnader, förlängt produktutvecklingsarbetet samt gett svårigheter som krävt nya beslut. Detta har påverkat företagens produktutvecklingsarbete i negativ riktning. Genom att kombinera teoretiska verktyg och praktiska erfarenheter skapas det effektivaste produktutvecklingsarbetet. Omvärldsbevakning med en ökad marknads och konsumentorientering bidrar till ett bättre produktutvecklingsarbete tillsammans med beslut som fattas med förhöjd grad av styrning och kontroll samt med bidrag från tidigare yrkeskunskaper.

### **Ämnesord**

Product development, Selective Experience, Project management, Beverage industry, Food industry, Experience learning, Product development small firms

**Author**

Madeleine Bohlin

**Titel**

Factors that may affect the efficiency of product development work in smaller companies within the beverage industry

**Supervisor**

Viktoria Olsson

**Examiner**

Karin Höijer

**Summary****Introduction**

Product development and innovation is a systematic endeavor to generate new products. This is a costly process and the small companies are extra vulnerable which makes the right work in product development of great importance. In terms of production, product development work is crucial for competitiveness. In line with increased globalisation, companies need to consider the dynamic and often changing market in order to survive. Having control of the product throughout the product development work creates opportunities for development and improvement, and thereby better utilisation of resources. Product development generates costs and resources for the companies, which means that it is becoming increasingly important to manage correctly from the outset, and onwards throughout the entire product development work. By making more efficient use of resources, a more sustainable production and product is created.

**Purpose**

The aim is to highlight some of the critical factors in smaller companies that may affect the efficiency of product development work within the beverage industry.

**Method**

A qualitative study made up of semi-structured interviews at five smaller beverage companies. The interviews lasted approximately 20 minutes. Information from the informers was recorded and transcribed, and later underwent thematic analysis. The companies were chosen on the basis of a target-driven selection. As the interviews were carried out in the form of a physical meeting, companies were chosen within a 6,2 miles radius of Malmö.

**Results**

The thematic analysis resulted in three themes, which were experiences, intelligence gathering and governability/control. These themes represent critical aspects where everyone can play a crucial role in product development work. Small businesses often influence their product development work through decisions based on previously acquired experience and knowledge and make informal decisions as problems and questions arise.

**Conclusion**

Governability/control, experiences and intelligence gathering are three critical factors that all influence the product development work. Small businesses often act on the basis of previous professional knowledge and experience when making decisions. This has caused increased costs, prolonged product development work and given difficulties that required new decisions, which had a negative impact on the companies' product development work. Combining theoretical tools and practical experience are the most effective product development work. Intelligence gathering with an increased market and consumer orientation contributes to better product development work, together with decisions made with an increased degree of governability/control and with contributions from previous professional expertise.

**Topic words**

Product development, Selective Experience, Project Management, Beverage industry, Food industry, Experience learning, Product development small firms

## Förord

Mat och dryck men främst dess framställning och utveckling är för mig ett stort och genuint intresse. Det har varit mycket intressant att ta del av det marknadsbaserade produktutvecklingsarbetet. Under arbetet med min kandidatuppsats har jag intervjuat personer på olika företag för att samla information till arbetet. Dessa personer och företag vill jag passa på att tacka då jag blivit mycket väl bemött och utan deras engagemang och data hade jag inte kunnat utföra mitt arbete.

Jag vill även tacka min handledare Viktoria Olsson för sitt kunnande och mycket värdefulla handledning.

Kristianstad, 2019-05-22

Madeleine Bohlin

# Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| 1. Inledning .....   | 6  |
| 2. Syfte .....   | 7  |
| 3. Frågeställningar .....  | 7  |
| 4. Bakgrund.....   | 7  |
| 4.1. Teoretiska modeller & verktyg för ökad omvärldsbevakning..... | 9  |
| 4.2. Erfarenhet och kunskap .....                                  | 12 |
| 5. Material och Metod.....   | 13 |
| 5.1. Litteratursökning .....                                       | 13 |
| 5.2. Val av metod.....   | 13 |
| 5.3. Urval .....   | 13 |
| 5.4. Datainsamling.....  | 14 |
| 6. Bearbetning och Analys.....                                     | 14 |
| 7. Etiska överväganden.....  | 16 |
| 8. Resultat .....  | 17 |
| 8.1. Teman .....   | 19 |
| 8.1.1. Styrning och kontroll.....                                  | 19 |
| 8.1.2. Erfarenheter .....  | 20 |
| 8.1.3. Omvärldsbevakning.....                                      | 21 |
| 9. Diskussion.....   | 22 |
| 9.1. Metoddiskussion.....  | 24 |
| 9.2. Relevans för mat- och måltidsvetenskap.....                   | 25 |
| 10. Slutsats.....  | 25 |
| 11. Källförteckning.....   | 26 |

# 1. Inledning

Att utveckla nya produkter är en lång, kostsam och arbetsintensiv process (Naes & Eikrem Nyvold, 2003). Produktutveckling och innovation är ett systematiskt arbete för att generera nya produkter. När det gäller livsmedelsproduktion är produktutvecklingsarbetet (PUA) avgörande för konkurrenskraften. Att skapa nya produkter är en nödvändighet för de företag som vill överleva i takt med den ökade globaliseringen. De behöver även ta hänsyn till den dynamiska och ofta föränderliga marknaden (Stewart-Knox & Mitchell, 2003).

Livsmedelsindustrin är geografiskt spridd i Sverige och bildar den tredje största industrigrenen. Omsättningen i livsmedelsindustrin uppgår till cirka 185 miljarder kronor. Det finns nationellt ungefär 4 600 livsmedelsföretag varav drygt 1 300 är enmansföretag. Småföretagen står för den största andelen och endast 650 företag har fler än 10 anställda (Lantbrukarnasriksförbund, 2019). Sommaren 2017 fattade Sveriges riksdag ett historiskt beslut om en nationell livsmedelsstrategi där målet är att det ska produceras mer svenska livsmedel (Näringsdepartementet, 2016). Det är ett mål som kräver engagemang från hela livsmedelskedjan, politiker och myndigheter för att detta ska realiseras.

Detta examensarbete avgränsas till dryckesbranschen som tar allt större marknadsandelar i Sverige och förväntas öka ytterligare. Det finns idag över 800 producenter etablerade på den svenska marknaden varav drygt 100 producenter är i kategorin läsk, mineralvatten och juicer, en kategori vilken också utgör fokus i detta arbete. Branschen sysselsätter över 5000 personer och den snabba ökningen av nya producenter gör dryckesbranschen till ett av de snabbast växande segmenten i svenskt näringsliv (Lantbrukarnasriksförbund, 2019). I takt med denna ökning ökar även konkurrensen vilket ställer större krav på producenterna. Dryckesbranschrapporten från Lantbrukarnasriksförbund (2019) vittnar om en eftersatt utbildningsgrad inom måltidsbranschen. Sverige fick sin första restauranghögskola i Grythyttan under 1990-talet vilket efterföljdes av utbildningar på andra högskolor och universitet, varav Högskolan Kristianstad med Gastronomiprogrammet är ett. Men bristen på utbildning bedöms av branschfolk ändå vara stor och många producenter arbetar utifrån icke formella kunskaper (Lantbrukarnasriksförbund, 2019).

Produktutveckling genererar kostnader och engagemang för företagen vilket gör att det blir allt viktigare att handla rätt redan från start och vidare genom hela PUA. Genom att effektivisera utnyttjandet av resurser skapas en mer hållbar produktion och produkt. Det innebär samtidigt att en optimerad PUA minskar risken att misslyckas med utvecklingen av nya produkter vilket annars är vanligt förekommande (Stewart-Knox & Mitchell, 2003). Stewart-Knox och Mitchell (2003) beskriver även att mycket av forskningsarbetet är inriktat på industrin och en mindre andel innefattar livsmedelsproduktion och än mindre aktivitet riktas mot småföretagen. Det gör det intressant att undersöka de kritiska faktorerna för PUA som kan uppstå i mindre företag.

## 2. Syfte

Syftet är att, i mindre företag, belysa några av de kritiska faktorerna som kan inverka på effektiviteten i dryckesbranschens produktutvecklingsarbete.

## 3. Frågeställningar

- Vilka kritiska faktorer kan uppstå i produktutvecklingsarbetet?
- På vilket sätt kan dessa kritiska faktorer avhjälpas?
- Vilken effekt ger de kritiska faktorerna på de mindre företagens produktutvecklingsarbete?

## 4. Bakgrund

Undersökningen sker enligt forskningsmetoden grundad teori och innehåller undersökning, kärnvariabeln empiri samt teori med arbete genom en cirkulär process för att upptäcka mönster (Hartman, 2001). Inledningsvis presenteras en definition av PUA med hjälp av Stage-gate modellen. Därefter presenteras den teoretiska bakgrunden och hur små företag arbetar med PUA och slutligen beskrivs verktyg och modeller som syftar till att skapa en överblick över PUA samt hur forskningen ser på erfarenhet och kunskap.

PUA startar med en vag idé som efterhand vidareutvecklas och förädlas till verklig produkt. Hur företagen praktiskt arbetar med PUA varierar men Stewart-Knox och Mitchell (2003) framställer PUA som en åttastegsprocess som går från idé,

konceptgenerering, undersökning, analys, utveckling, testning av produkt, marknads lansering och utvärdering. Naes och Eikrem Nyvold (2003) beskriver att PUA behöver innehålla både vetenskapliga verktyg, erfarenheter, kreativitet och mer eller mindre subjektiva beslut för att uppnå målet att skapa en produkt som kan produceras till rimlig kostnad och med en kvalitet som uppskattas av konsumenterna. Engwall (2003a) beskriver PUA som en linjär och sekventiell process med en serie av olika arbetssteg och till sin hjälp använder han Stage-gate modellen. Stage-gate-modellen (bilaga 3) är grundmodellen för PUA och utgör kärnan i utvecklingsverksamhet (Engwall, 2003a). Denna modell kan se olika ut och vara mer eller mindre utvecklad beroende på verksamhet. Stage-gate-modellen är ett grindsystem som består av ett antal förutbestämda faser som startar samt avslutas med ett beslut om huruvida utvecklingsarbetet får passera grinden och förflytta sig till nästa fas eller inte. Modellen ger en bild av PUA:s olika steg samt vilka beslut som ska fattas. Vidare ger den handledning och underlag så att de rätta valen och prioriteringarna kan göras. Syftet med en utvecklad projektstyrningsmodell är att den ska minimera misstag samt ge stöd och kontroll av prioriteringar. Dock har Stage-gate-modellen kritiserats för att vara alltför inflexibel (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Det är Stage-gate modellens linjära tankesätt som ibland inte samstämmer med PUA:s verklighet som ofta är flexibel (Engwall, 2003a).

PUA innefattar ofta både process och projektverksamhet. Processverksamhet kännetecknas av ett arbete med upprepbarhet och stabila förutsättningar medan projekt är processens motsats och karaktäriseras av ett arbete i ständig förändring (Engwall, 2003a). Tidigare forskning av PUA vittnar om en utvecklingsprocess som är både ostrukturerad och föränderlig (Engwall, 2003a). Stewart-Knox och Mitchell (2003) skildrar att utvecklingen i PUA har gått från ett statiskt och stegvist arbete till ett mer samverkande och flexibelt arbetssätt. Stewart-Knox och Mitchell (2003) beskriver även att konsument- och marknadsorientering har identifierats som en faktor som kan skilja misslyckande från succé. Den socioekonomiska och tekniska utvecklingen som inträffat de senaste årtionden har gjort att produktutvecklande företag behöver ta mer hänsyn till marknaden (Costa & Jongen, 2006). Marknadsorientering har en positiv inverkan på företagens PUA dock behöver de små företagens förhålla sig till eventuella begränsningar gällande resurser och teknik (Verhees & Meulenberg, 2004). De små företagen har å andra sidan kortare beslutsvägar och en möjlighet att agera mer flexibelt

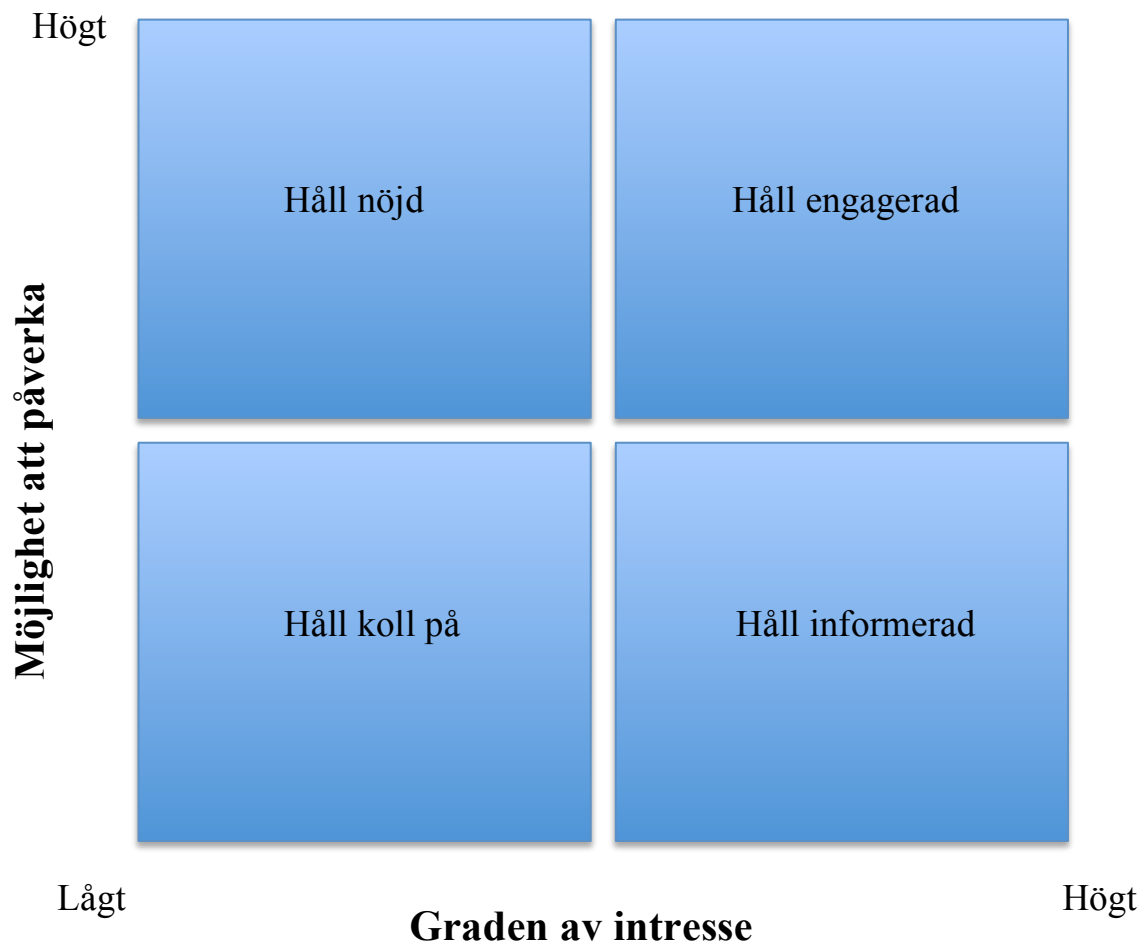


vilket gör PUA mer anpassningsbart, vilket dock minskar i takt med att företaget växer (Verhees & Meulenbergh, 2004). Marknaden har blivit en köpande marknad istället för som tidigare en säljande marknad. Ökning av disponibel inkomst och minskad befolkningstillväxt har medfört en obalans mellan utbud och efterfrågan (Costa & Jongen, 2006). Konsumenterna är mer medvetna och de blir mer krävande när de i princip kan köpa vad de vill (Costa & Jongen, 2006). Konkurrensen på marknaden är hård och det gäller att vara snabb och vinna marknadsandelar från konkurrenterna (Engwall, 2003a). Företag med korta utvecklingstider vinner kostnadseffektivitet och förstaplatsen bland konkurrenterna vilket tvingar de efterföljande företagen till anpassning (Engwall, 2003a). Att förstå konsumentens behov och anpassa PUA efter vad de vill ha blir följaktligen inte bara en framgångsfaktor utan även en fråga om överlevnad (Costa & Jongen, 2006).

Marknads och konsumentledd PUA ger företagen konkurrensfördelar. Medverkan och understöd från detaljhandeln, leverantörer och organisationer behövs ofta för att förhindra och lösa olika problem som kan uppstå under PUA (Stewart-Knox & Mitchell, 2003). Även Engwall (2003b) beskriver att projekt har bättre förutsättningar att lyckas om projektet styrs med medvetenhet om hela dess kontext till exempel ökad konsument och marknadsorientering. För att erhålla en ökad förståelse för omvärlden finns olika teoretiska modeller att tillgå.

#### 4.1. Teoretiska modeller & verktyg för ökad omvärldsbevakning

Mendelowmatrisen, figur 1, har till uppgift att åskådliggöra de olika intressenternas makt och intresse vilket gör det möjligt för företagen att fastställa effektiva strategier för ledning av PUA och på så sätt skapa välriktade resurser (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015).



Figur 1. Mendelowmatrisen (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015)

SWOT- analysen är ytterligare en analysmetod som ger bättre förståelse för omvärlden och projektsammanhanget, figur 2 (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Denna analysmetod belyser såväl starka som svaga sidor samt även möjligheter och hot som finns runt projektet. Syftet med SWOT-analysen är att kunna identifiera de mest effektiva strategiska alternativen för verksamhet och PUA. Dock får SWOT-analysen en del kritik för att vara allt för generell och mindre användbar i slutet av projekt (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015).



*Figur 2 SWOT-analys (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015)*

Kreativ design är ett annat effektivt verktyg för PUA. Det är en teknik som gör det möjligt att sätta upp riktlinjer så att expertkunskaperna i PUA kombineras på ett systematiskt och lönsamt sätt (Naes & Eikrem Nyvold, 2003). Tekniken innebär egentligen inte någon ny designmetodik utan snarare ett tankesätt eller gemensamt språk för PUA. Kreativ design innebär att konceptet testas och godkänns av konsument innan slutproduktionen påbörjas. Det finns tre faser i Kreativ design vilket börjar med huvudidéerna sammankopplat med metodologierna för skapandet av prototyp. Den första fasen är den viktigaste och det är då produktattributen kommuniceras till projektgruppen. Det är viktigt att alla i arbetslaget vet vad som gäller och använder och förstår samma språk som används runt produkten. En tydlig riktning av projektet tar plats men stort utrymme för flexibilitet återstår för produktutvecklaren. Vid steg två

utförs en test av prototypen gentemot omvärlden samt kvalitetskontroll. Tredje och sista fasen innebär att prototypen testas mot konsument. Efter dessa tre faser avgörs det om produkten fått tillräckligt bra och tydlig feedback från konsumenterna så att produktion är motiverad eller om ytterligare utveckling behövs (Naes & Eikrem Nyvold, 2003). Naes och Eikrem Nyvold (2003) beskriver hur Kreativ design som verktyg underlättar kostnadsberäkningar innan fullskalig produktion tar vid.

## 4.2. Erfarenhet och kunskap

Informanterna uppger att det är vanligt förekommande att företagen fattar beslut utifrån praktiska erfarenheter och som tidigare beskrivits ingår erfarenhet som en viktig del i PUA (Naes & Eikrem Nyvold, 2003). Erfarenhet är ett filosofiskt begrepp som innefattar kunskap om färdighet i något eller observation av händelse genom deltagande (Elwin, 2012). Inom filosofin liknas erfarenhetsbaserad kunskap vid empirisk kunskap (Elwin, 2012). Dock kan erfarenhet vara en högst subjektiv och osäker kunskapskälla. De samlade erfarenheterna kan vara konstruerade av individen själv, till exempel genom vad individen vet eller vad denne tror på. Elwin (2012) vid Uppsala universitet har studerat hur människors beslut utformas av deras erfarenheter. Hon beskriver hur erfarenhetsbaserade beslut, i detta fall beslut som fattas utifrån erfarenhet i PUA kan vara en källa till osäkerhet då man inte vet vad ett beslut baserat på till exempel teoretiska modeller hade resulterat i. Resultatet blir utifrån de beslut som fattats och inte de som valts bort (Elwin, 2012). Elwin (2012) menar då att det selektiva och ofullständiga beslutet bekräftar de förväntningar man hade på beslutet men förväntningarna behöver inte överensstämma med verkligheten. Vidare beskrivs att det är först när man ser konsekvenserna av ett beslut, exempelvis fattat utifrån teoretiska perspektiv som man kan erhålla erfarenheter för att avgöra om beslutet var lyckat eller inte (Elwin, 2012).

Formell eller teoretisk kunskap är också något som ingår i PUA (Naes & Eikrem Nyvold, 2003). Detta är något som förmedlats av professionella utbildare och utbildningsorganisationer och legitimerats av samhällets utbildningssystem (Blom, 2005). Formell kunskap inhämtas främst i grundskola, gymnasie- och högskola. Men den vetenskapliga kunskapen varierar över tid och kunskapen gäller till dess att den gamla kunskapen revideras eller förkastas (Blom, 2005).

## 5. Material och Metod

### 5.1. Litteratursökning

Examensarbetet bestod av växelvis inhämtning av data från empiri och litteratur. Vid litteratursökning har databasen Summon använts med sökorden product development, project management, beverage industry, food industry. När de semistrukturerade intervjuerna genomfördes framkom data som krävde ytterligare litteraturstudier för förankring i teorin. Även då användes Summon men med sökorden experience learning, selective experience, product development small firms. Även litteratur i bokform har studerats.

### 5.2. Val av metod

Syftet, att belysa några av de kritiska faktorer som kan inverka på effektiviteten för dryckesbranschens produktutvecklingsarbete har legat till grund för valet av metod. För att på ett tillfredsställande sätt inhämta data valdes en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats med fokus på intervjuer av fem företag. Det är undersökning av olika samband, mönster och företeelser samt att analysen antar en tolkande karaktär som föranleder valet av kvalitativ metod (Bryman, 2018). I den metod som används, grundad teori, utgör det empiriska materialet kärnan i denna undersökning vilket strävar efter att upptäcka mönster som återfinns i verkligheten (Hartman, 2001).

### 5.3. Urval

Vid denna kvalitativa studie gjordes ett målstyrt urval (Bryman, 2018). Databasen Google användes för att söka små dryckesföretag belägna inom en tio mils radie från Malmö. Företagen valdes ut då de ansågs bidra med data som besvarar forskningsfrågan och kriterierna vid urvalet var att det skulle vara mindre dryckesföretag med en omsättning under tjugo miljoner. Informanterna tillfrågades via mail och sedan följde telefonkontakt för fastställande av fysiskt möte. Samtliga tillfrågade informanter samtyckte till medverkan.

## 5.4. Datainsamling

Det empiriska materialet samlades in genom semistrukturerade intervjuer av fem undersökta företag i dryckesbranschen vilka beskrivs närmre under resultatet. De titlar som förekom bland de personer som representerade företagen var VD, produktutvecklingschef eller ägare. Vid de semistrukturerade intervjuerna användes en intervjuguide (bilaga 2) som först testades genom att en produktutvecklingschef i närliggande bransch fick testa att vara informant. Efter denna test minskades antalet frågor ner och utvecklades i fråga om precision att besvara forskningsfrågorna, det vill säga att ge ökad validitet. Intervjuguiden innefattade ett fåtal frågor som tog hänsyn till Brymans (2018) grundläggande råd om utveckling av intervjuguide. Intervjuerna spelades in för att ge intervjuaren möjlighet att kunna lyssna och ta del av insamlade data upprepade gånger. Följdfrågor uppkom naturligt vid intervjun och bidrog med mer omfattande empirisk data. Vidare uppmuntrades informanten att utveckla sina svar men intervjuaren aktade sig för att ställa ledande frågor. Intervjun pågick i ungefär tjugo minuter men informanten ombads avsätta fyrtio minuter. Bakgrundsfakta till exempel kön, position samt utbildning gällande informanten noterades. Intervjuerna skedde fysiskt hos informanten då detta var möjligt och i annat fall i konferenslokal bokad av den som intervjuade. I några fall fortsatte berättandet av data efter det att inspelningen avslutats. Dessa data antecknades direkt efter mötet.

Intervjuaren var medveten om att denna själv är ett viktigt redskap och försökte implementera de kriterier som kännetecknar en framgångsrik intervjuperson som till exempel flexibilitet samt att vara en god lyssnare (Bryman, 2018). Intervjuerna utfördes av författaren till detta examensarbete.

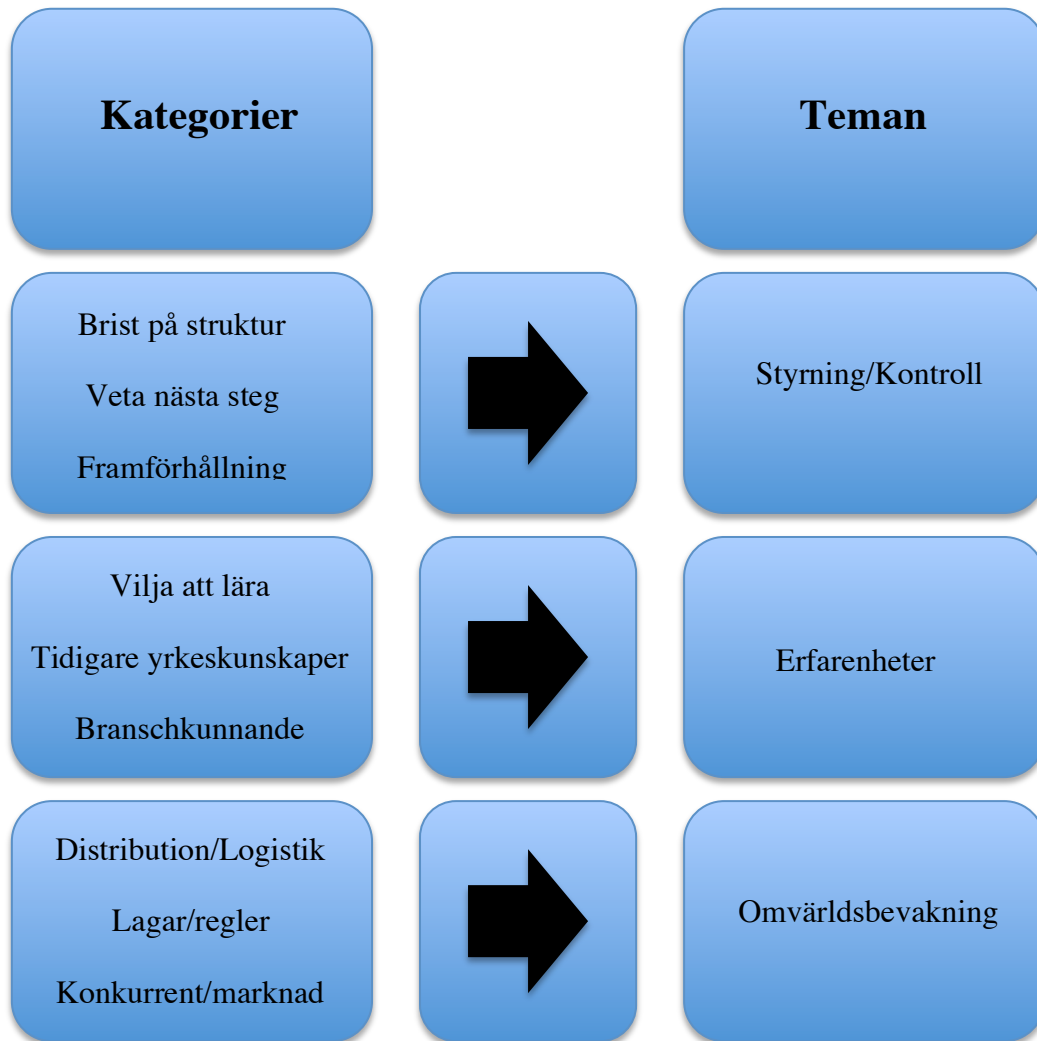
## 6. Bearbetning och Analys

För att göra materialet mer hanterbart och lättare att tolka bearbetades informationen av den som intervjuade. Efter varje intervju transkriberades materialet från de inspelade intervjuerna. Både ord och hur orden uttrycktes dokumenterades för att få en helhetsbild. Då materialet är primärt för undersökningen gavs dessa faktorer omfattande utrymme i enlighet med Brymans (2018) tankegångar. Anteckningar och inspelningar gick igenom upprepade gånger. De tolkningar som gjorts belyser och skapar förståelse för de beskrivna händelserna och situationerna som uppkommit i PUA hos

informerarna. Efter genomgång av material tog kodningsarbetet vid som bestod av att bryta ner, studera och jämföra data, så kallad öppen kodning (Bryman, 2018 ).

I analysprocessen användes metoden Tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Syftet med det analytiska arbetet har varit att få fram centrala teman som är gällande för de kritiska faktorer som företagen upplevt i PUA och på så sätt urskilja mönster som är återkommande (Braun & Clarke, 2006). Analysen har åtföljt följande steg:

1. Materialet studeras upprepade gånger för att erhålla en bild.
2. Kodning av materialet genom att namnge betydelsefulla detaljer
3. Tematisering genom att föra samman olika beteenden under teman
4. Ytterligare datainsamling
5. Ytterligare genomgång av koder och teman
6. Teman kopplas till teorier och bakgrund
7. Skapande av teori och rapport



*Figur 5 Tematisk analys (Braun & Clarke, 2006)*

Den tematiska analysen visar på de koder som består av meningsbärande enheter som upprepat sig i det empiriska materialet som kategoriserats och bildat teman som karaktäriserar de kritiska faktorerna som kan uppstå i PUA.

## 7. Etiska överväganden

Denna undersökning är skapad med hänsyn till forskningsetiska principer vilket innebär att intervjuaren informerade informanten om dess frivillighet och att denne när som



helst kunde välja att avbryta intervjun (Bryman, 2018). Empiriskt material och personuppgifter har i denna undersökning behandlats konfidentiellt och informanterna beslutade själva om sin anonymitet. Före intervjuerna erhöll informanterna ett missivbrev där syfte samt huvudman av undersökningen tydligt framgick, bilaga 1.

## 8. Resultat

I detta avsnitt presenteras den data informanterna delgivit gällande företagets PUA, vilket utgör empirin i undersökningen och beskriver något som upplevs viktigt och centralt och ibland problematiskt för de undersökta företagen. Denna samlade data ligger till grund för de kategorier som sedan skapat teman och utgör kärnan i undersökningen.

**Informant 1** är ett familjeföretag som drivits som musteri i fyra generationer. Genom de fyra generationerna har verksamheten drivits med passion för det genuina och jordnära något som de haft som ledord i produktionen av deras produkter. Då företaget har flera produktlinjer har valet gjorts att avgränsa till dess lemonader. Lemonaderna innehåller juicer och naturliga aromer. Företaget har egen fabrik och laboratorium. Produkterna återfinns i butik, caféer samt i branschglidande distribution vilket betyder att produkterna säljs på en marknad som normalt inte är gällande för produkten. Det finns mångårig erfarenhet av PUA och dryckesbranschen i företaget. När nya produkter och smaker tas fram är det denna kunskap och erfarenhet som används. Testning av nya produkter sker i liten omfattning med ”fingertoppskänsla” och tidigare erfarenheter som garant. Detta beskriver informanten som en resurssparande åtgärd som de anser fungerar bra. Företaget arbetar annars med utvecklade verktyg och styrdokument för den strategiska planeringen av dess verksamhet, till exempel affärs och marknadsplan. Bevakning av trender och konkurrenter är ständigt närvarande i utvecklingsprocessen.

**Informant 2** producerar en ekologisk dryck innehållande frukter och bär från den svenska naturen. Idén att skapa denna produkt uppkom då grundarna saknade ett gott alkoholfritt alternativ till maten. Drycken har funnits på marknaden i 4 år och finns hos restauranger samt specialiserade butiker. Produkten utvecklades i samarbete med Sveriges Lantbruksuniversitet som bidrog med sitt kunnande. Drycken tillverkas och tappas på flaska av ett musteri som är centrum för innovativa drycker. Grundarna outsourcar verksamhetsdriften och brister i både kunskap och erfarenhet har visat sig

med tiden vilket har gjort att lanseringen inte blev vad man hoppats på. Dessutom drabbades drycken av produktions fel vilket resulterade i mögelangrepp i flaskan med stora returerna som följd. Detta sammantaget gör att framtiden för drycken är oviss.

**Informant 3** har funnits på marknaden i 5 år och tillverkar kvalitativ lemonad som distribueras genom grossister i huvudsak till restauranger och caféer. Företaget startades av två personer som saknade egentlig kunskap och erfarenhet från dryckesbranschen och dess PUA i allmänhet. Entreprenörerna hade dock en optimism och vilja att lära sig arbetet allteftersom. De hade en vision om att skapa en produkt med rena, gärna ekologiska ingredienser. Arbetet med att hitta odlare av ekologiska ingredienser upplevdes inledningsvis mycket svårt. I det fall då det inte går att få tag i svenska ingredienser importeras dessa istället från Europa. Det har även varit en utmaning för företaget att hitta tillverkare av mindre volymer. Drycken tillverkas idag på licens av ett svenskt musteri. I framtiden kan företaget få svårigheter att möta marknads efterfrågan utan att expandera. Då det gäller företagets framtida expansion ses det som en balansgång att optimera volym och kostnad. Företaget har även ställts inför logistiska problem då materialflödet inte alltid har fungerat. Det har hänt att transporter inte har kunnat utföras då kylbilar inte har haft rätt temperatur. Det har även hänt att etiketter har missats att levereras i tid. Drycken är certifierad enligt SMAK och har varit förskonad från kvalitetsincidenter. Dock uppstod ett missförstånd på grund av okunskap gällande användandet av ordet ekologiskt i början av produktionen. Grundarna till företaget startade arbetet med en entusiasm och naivitet som informanten själv i vissa fall beskriver som en tillgång. Avsaknaden av den formella kunskapen och erfarenheten bidrog till att de vågade agera djärvare i till exempel omvärldskontakter, vilket bidrog till vinster för drycken som de annars inte trodde vara möjliga. Arbetet har bedrivits utifrån känsla och utan direkta strategiska planer. Instagram har stått för den mesta marknadsföringen tillsammans med utskick.

**Informant 4** är ett företag som har arbetat med sitt nuvarande varumärke i 5 år. De saluför hantverksmässig läsk som är smaksatt med egenkokt sirap framställt av naturliga ingredienser och kryddor. Produktutveckling och tillverkning startade inledningsvis tillsammans med en extern samarbetspartner. Idag sker det i egen fabrik och distributionen sköts enbart med hjälp av grossister. Drycken finns på caféer och matställen. Grundaren saknade kunskap och erfarenhet av företagande och

dryckesbranschen vid företagets start, men hade en vilja att lära sig hantverket och företagandet. Både företag och dryck förväntas att utvecklas framöver. Grundaren till företaget upplever att det krävs mer strategiskt arbete i takt med att företaget växer. Därför ska företaget ta hjälp med att skapa affärs- och marknadsplan samt olika ekonomiska kalkyler. Då det gäller utvecklingen av dryck och sortiment tas inspiration från flera håll. Det kan vara egna idéer som realiserats men även influenser från omvärlden. Även ekonomin i företaget är styrande vid dess utveckling då det påverkar anställningsförmåga och investeringar av till exempel nya maskiner.

**Informant 5** har funnits på marknaden i fem år och saluför premiumdrycker. Drycken utvecklades för att fylla ett hål av en välsmakande icke alkoholhaltig dryck. Vid framställning av drycken har enklare sensoriska tester använts. Tillverkningen av drycken är förlagd till ett lokalt musteri och finns representerad på utvalda segment inom bar och restaurang. Företaget är inne i en expansiv fas och kommer vidareutveckla produkt och företagsprofil vilket kommer kräva bättre strukturer för PUA och företagande uppger informanten.

## 8.1. Teman

All data från informanterna, som redovisas under resultat ligger till grund för de skapade kategorierna som sedan bildar tre teman, styrning/kontroll, erfarenhet samt omvärldsbevakning. Dessa tre teman utgör de kritiska faktorer som kan inverka på effektiviteten i dryckesbranschens PUA.

### 8.1.1. Styrning och kontroll

Det varierade vilken styrning och kontroll företagen arbetade med gällande PUA. Fyra av fem företag berättade att de inte hade någon formell styrning.

*”-Vi hade ingen officiell kontroll på våra medarbetare utan arbetet byggde på förtroende. Hade vi haft bättre kontroll hade vi kunnat undvika en del problem vi haft ”*

– Informant 2

*”-Vill man göra något riktigt svårt ska man göra något med dryck eller livsmedel. Jag ångrar inget men det är ett svårt arbete. Vi arbetar efter sunt förnuft och antar arbetsuppgifterna efterhand, vi arbetar inte så formellt” – informant 3*

*”-Vi kör efter magkänsla och det som känns bra. Det tog en halvtimme att få fram en smak, när det känns bra kör vi på det! Vi gör vad vi känner men det har gjort att vi ibland gjort misstag. Då tar vi nya tag och lär oss av misstagen ” – Informant 4*

*”-Arbetet är så varierande och vi tar uppgifterna efterhand och formaliteter ges inte alltid utrymme och tid” – Informant 5*

Företagen tog sig helt enkelt an arbetsuppgifterna efterhand som de uppkom och fattade beslut utifrån magkänsla och tidigare erfarenhet. Ibland fick även slumpen styra. Ett företag uppgav att de arbetade efter strategier i vissa delar av PUA medan andra delar hade mindre styrning.

*”-Att ha strategier och planer för sortimentet och se till tillväxten är det viktigaste medan skapande processen går mer på känsla ” -Informant 1*

Två företag önskade att de hade bättre styrning.

*”-De fällor vi gått i borde funnits på papper så att det inte fått oss att brista om liknande inträffat ” – Informant 2*

*”-Planering och kontroll hade underlättat i en kaotisk process” – Informant 5*

### 8.1.2. Erfarenheter

Samtliga personer i företaget saknade branscherfarenhet vid företagets start men ansåg sig villiga att lära sig under arbetets gång.

*”-Min väg är brokig och jag har en helt annan bakgrund men började med en traineetjänst och har sedan byggt på det efter hand och läst kvällstid” – Informant 1*

*”- Vi hade erfarenhet från andra yrken och branscher men saknade helt kunskap om dryckesbranschen” – Informant 2*

*”-Vi hade ingen erfarenhet utan kom från något helt annat” – Informant 3*

*”-Kunskap om dryckesbranschen saknade jag helt vid företagets start” – Informant 4*

*”- Dryckesbranschen har vi lärt oss allteftersom” – Informant 5*

Företagen adderade sina missgrepp till erfarenheter och agerade sedan proaktivt vid framtida liknande arbete. Ibland har detta gett nya infallsvinklar vilket har gett fördelar medan det i några fall genererade komplikationer av svårare karaktär. Några företag talade implementerade erfarenheter från tidigare tillverkning på nya produkter.

*”-Misstag och dåliga beslut är viktig erfarenhet”* – Informant 1

*”-De misstag vi gjort längs vägen har vi lärt oss av. Ibland har det kostat mycket tid och pengar men bara man lär sig något så”* – Informant 2

*”-Ibland hade en bättre struktur kanske underlättat men ibland tror jag det lett till innovation också”* – Informant 3

*”- Jag hittade lokal och sen körde jag bara. Jag försökte lära mig så mycket som möjligt under tiden och utnyttjade att jag kunde lära. Det finns alltid en lösning på allt”*  
– Informant 4

*”- Vi har lärt oss av misstagen, rest oss och gått vidare även om det kostat tid och resurser”* – Informant 5

### 8.1.3. Omvärldsbevakning

Distribution och logistik bidrog med en hel del problem för vissa av företagen. De uppgav att de upplevde detaljhandelns regler som krångliga. Även livsmedelslagar och märkning av produkter gav bekymmer och utmaningar.

*”-Dagligvaruhandeln har blivit krångligare”* – Informant 1

*”-Vi var på väg in i dagligvaruhandeln men fick problem med leveranser som stoppade det hela”* – Informant 2

*”-Vi kastade oss in utan att veta så mycket och sa vilka platser vi vill vara på i butik. Men i efterhand lärde vi oss att det är så mycket regler, men jag tror att det var en tillgång att vi inte hade kunskapen, det gjorde att vi kunde gå utanför ramarna och se möjligheterna”* – Informant 3

Hur företagen arbetade med omvärldsbevakning varierade. Ett företag hade en mer uttalad strategi gentemot omvärlden.

*”Dagligvaruhandeln har varit en prioriterad försäljningskanal men vi har sett förändring och ett skifte av köpbeteende. Man behöver idag inte vara så låst vid traditionella köplatser. När dagligvaruhandeln stagnerat har nya marknader dykt upp genom att vi såg mönster i omvärlden”* – Informant 1

Omvärldsbevakning har i vissa fall gett företagen nya upptäckter om marknader och PUA vilket har gett utveckling för företagen.

Fyra av fem företag arbetade dock mindre aktivt med omvärldsbevakning av konkurrenter och marknad.

*”-Klart man har lite koll på konkurrenterna men vi kör ju vår grej och tänker att ingen gör direkt som vi”* – Informant 3

*”-Vi trodde att våra medarbetare hade kontroll men vi visste inte att de inte hade kontroll. Det borde vi haft bättre kontroll på”* – Informant 2

*”- Vi behöver bättre koll och företaget ska ”gå i terapi” hos en företagscoach”* – Informant 4

*”- Företaget borde ha en mer uttalad kommunikation med omvärlden”* – Informant 5

## 9. Diskussion

Teorier är system av teser, antaganden och modeller som ger en möjlig förklaring till observerat fenomen och utgör en del av forskningsarbetet. En annan del är empiri som beskriver verkligheten. I detta arbete utgör informanternas data empirin.

I detta avsnitt ställs resultatet, som utgörs av den grundade teorin med styrning/kontroll, erfarenhet samt omvärldsbevakning som meningsbärande enheter, i förhållande till tidigare forskning. Syftet med detta arbete är att i mindre företag, belysa några av de kritiska faktorer som kan inverka på effektiviteten i dryckesbranschens PUA. De kritiska faktorerna visas med hjälp av tre teman, styrning/kontroll, erfarenhet samt omvärldsbevakning. Samtliga teman bärs upp av data redovisat i resultatet och innefattar hur de undersökta företagen arbetar med sin PUA som är en lång, arbetsintensiv och kostsam process (Naes & Eikrem Nyvold, 2003). Att skapa nya produkter är en nödvändighet för de företag som vill överleva i takt med den ökade globaliseringen. De behöver även ta hänsyn till den dynamiska och ofta föränderliga marknaden (Stewart-Knox & Mitchell, 2003).

I data som samlats för att skapa kategorierna berättar företagen om att de ofta fattar beslut utifrån erfarenheter och magkänsla, det vill säga att de har ett informellt förhållningssätt till styrning/kontroll. De tar beslut allt eftersom de uppkommer och utan vidare analys och tanke på framtiden. Skulle problem uppkomma löses dessa och erfarenheterna från problemen ser man som en lärdom för framtiden. De berättar att detta oftast fungerar bra men enligt Elwin (2012) vet företagen inte heller hur bra deras

resultat skulle ha kunnat bli om de använt sig av de teoretiska modeller och verktyg som finns att tillgå för ökad styrning och kontroll. Som Elwin (2012) beskriver går det endast att utvärdera insatserna då man provat båda vägarna. Det kan ju vara så att företagen inte arbetar utifrån sin fulla potential då ett effektivt PUA enligt Naes och Eikrem Nyvold (2003) behöver innehålla både vetenskapliga verktyg och erfarenheter. Just erfarenheter bildar ett annat tema. Det finns gott om tidigare yrkeserfarenhet samt vilja att lära hos företagen. Det är en stor drivkraft och i många fall förlitar de sig endast på tidigare förvärvade yrkeskunskaper och erfarenheter. Bland informanterna är det de företag som har längst företagshistoria som också arbetar mest med teoretiska modeller och verktyg då det gäller styrning/kontroll. Det kan betyda att kravet på styrning/kontroll ökar med företagets ålder och storlek. På lite längre sikt kan det vara en fråga om företagets överlevnad då konkurrensen är hård och de företag som är snabba och lyckas korta sina PUA vinner marknadsandelar från konkurrenterna (Engwall, 2003a). Detta är något som informanterna själv berättar, att de upplever att kraven på styrning/kontroll ökar i takt med att företaget har expanderat. Dock berättar tre av fem informanter att de inte känner till vilka verktyg och modeller som finns att tillgå för att skapa bättre styrning/kontroll. Några uppger att de vill lära sig och ta del av dessa verktyg och modeller. En informant ska ta hjälp av utomstående konsulter för att ge företaget utveckling och möjlighet att skapa strategisk planering.

Ett annat tema som framkommer i den tematiska analysen är omvärlden. Att inte aktivt arbeta med konsument och marknadsorientering kan få konsekvenser för PUA och företaget i form av kostnadsökning och sänkt rangordning bland konkurrenterna (Engwall, 2003a). Det kan till och med leda företaget till misslyckanden (Stewart- Knox & Mitchell, 2003). En god kommunikation och inkludering av återförsäljare, leverantörer och forskare skapar ett mer konfliktfritt klimat och möjlighet att lösa en del av de problem som företag ställs inför (Stewart- Knox & Mitchell, 2003). Informanterna talar om att företagen upplever att de har bristande kunskap om till exempel en del lagar och regler som gäller för aktörerna i dess omvärld. Det har även uppstått en del missförstånd då kommunikationen mellan företag och distributör brustit. Teorin beskriver verktyget SWOT-analysen. Detta är något företagen kan använda sig av för att få en överblick över dess styrkor/svagheter och hot/möjligheter i en specifik situation, till exempel omvärlden. Även utnyttjandet av verktyget kreativ design kan ge företagen ökade möjligheter till överlevnad och stabilitet då PUA är som tidigare nämnt både en

resurskrävande och kostsam process (Naes & Eikrem Nyvold, 2003). Kreativ design och de teoretiska modellerna som Stage-gate modellen, Mendelowmatrisen tillsammans med tidigare nämnda SWOT-analysen är teoretisk kunskap som Blom (2005) framställer som formell kunskap. Modellerna är framforskade för att ge en bild av företagets kontext och på så sätt lättare kunna förstå sig på företagets interna och externa omvärld. Även om PUA skiljer sig mellan små och stora företag behövs omvärldsbevakning hos båda (Verhees & Meulenbergh, 2004). Genom att företagen använder modellerna förväntas de få en bättre överblick över verksamheten och dess resurser så att de kan samverka på ett mer effektivt sätt. Detta kan avhjälpa de fallor som beskrevs i det empiriska datamaterialet under resultat. Men å andra sidan kritiseras en del av modellerna för att vara alltför rigida vilket då istället kan hämma innovation och utveckling i projektet (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2005). Det är därför rimligt att modellerna används som just vägledande verktyg och inte som ett facit vilket är en hypotes företagen kan använda sig av för att avhjälpa de problem som upplevs av företagen. Resultatet vittnar om att PUA upplevs som ett svårt arbete och här kan dessa modeller avhjälpa denna upplevelse och göra arbetet lättare.

Det finns för och nackdelar med att driva PUA ur erfarenhets- respektive teoriperspektivet. Men det finns vetenskap som talar för att en kombination av dessa ger en effektivare PUA (Naes & Eikrem Nyvold, 2003). Det finns även likheter mellan vetenskapen och empirin i detta avseende.

## 9.1. Metoddiskussion

Den kvalitativa metoden var den metod som passade bäst för detta arbete då företagen intervjuades och berättade om sina upplevelser. Men det kan vara bra att beakta att kvalitativ forskning ibland kritiseras för att vara alltför impressionistisk och subjektiv. Resultatet av denna kvalitativa undersökning visar på likheter och mönster mellan företagen och hur de hanterar PUA men går för den skull inte att generalisera. Även urvalsmetoden som använts motsätter sig generalisering (Bryman, 2018). Den angivna bilden av verksamheterna som informanterna återger speglar heller inte hela bilden av verkligheten. Transkriberingen är gjord av författaren vilket kan höja säkerheten på materialet då denna är väl förtrogen med materialet (Bryman, 2018). Den kvalitativa



metoden innehåller mänskligt engagemang vilket kan göra insamlingsrollen subjektiv även om undersökaren arbetat för sin transparens. Att arbeta med fokusgrupper är en vanlig metod vid kvalitativ forskning men valdes bort på grund av företagens anonymitet.

## 9.2. Relevans för mat- och måltidsvetenskap

Livsmedel ger oss näring vilket är livsviktigt för vår överlevnad. All produktion av livsmedel behöver finna sina konsumenter. Konkurrensen på livsmedelshyllorna är hård och konsumenterna har stor betydelse för såväl handeln som utveckling och produktion av nya produkter. Konsumenternas preferenser är föränderliga och det gäller för livsmedelsproducenterna att hänga med i rådande trender och ständigt utveckla sin verksamhet och sitt erbjudande. Att ha en effektiv PUA är gynnsamt både för producent och konsument.

## 10. Slutsats

PUA är en kostsam process och de minsta företagen är extra sårbara vilket gör att rätt arbete i PUA är av stor vikt. Styrning/kontroll, erfarenheter samt omvärld är tre kritiska faktorer som alla inverkar på PUA. Småföretagen agerar ofta utifrån tidigare yrkeskunskaper och erfarenheter när beslut ska fattas. Detta har orsakat ökade kostnader, förlängt PUA samt gett svårigheter som krävt nya beslut vilket påverkat företagets PUA i negativ riktning. Genom att kombinera teoretiska verktyg och praktiska erfarenheter skapas det effektivaste PUA och avhjälpes de kritiska faktorer som belyses i detta examensarbete.

## 11. Källförteckning

- Blom, T. (2005). Fyra nyanser om kunskap. *Geografiska Notiser*, (2), 97-101.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3, 77-101.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3, Stockholm: Liber AB
- Costa, A. I. A., Jongen W. M. F. (2003). New insight into consumer-led food product development. *Food Science & Technology*, 17 (18), 457-465. doi: 10.1016/j.tifs.2006.02.003
- Elwin, E. (2012). Living and learning: Reproducing Beliefs in selective Experience. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26 (4), 327–337. doi: 10.1002/bdm.1770
- Engwall, M. (2003a). *Produktutveckling bortom kunskapens gränser*. Lund: Studentlitteratur
- Engwall, M. (2003b). No project is an island: linking project to history and context. *Science Direct*, 5 (32), 789-888. doi: 10.1016/S0048-7333(2)00088-4
- Näringsdepartementet (2016). *En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. Regeringens proposition. (2016/17:104). Stockholm: Regeringskansliet
- Hallin, A., Gustavsson Karrbom, T. (2015). *Projektledning*. Stockholm: Liber AB
- Hartman, J (2001). *Grundad teori: Teorigenerering på empirisk grund*. Stockholm: Studentlitteratur
- Lantbrukarnas riksförbund (2019). *Dryckesbranschrapporten* Stockholm: Corporate Communications
- Naes, T., Eikrem Nyvold, T. (2003). Creative design-an efficient tool for product development. *Science Direct* 15 (2), 97-104. doi:10.1016/S0950-3293(03)00036-3

Stewart-Knox, B., Mitchell, P. (2003). What separates the winners from the losers in new food product development? *Food Science & Technology*, 14 (1-2), 58-64.

Verhees, F. J. H. M., Meulenberg M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 21 (42), 134-154.

## Informationsbrev till respondent

Jag är student på Kristianstad högskola, Gastronomiprogrammet och skriver nu på mitt examensarbete. Syftet med arbetet är att belysa en del faktorer som kan inverka på produktutvecklingsarbetet inom dryckesbranschen. Resultatet av arbetet förväntas belysa en del av de svårigheter som kan uppkomma vid innovations och utvecklingsarbete.

Jag har utgått från teorier samt kunskaper från Gastronomiprogrammet i det aktuella ämnet men har också för avsikt att inhämta reell kunskap och erfarenheter. Därmed vill jag intervjua dig, som har erfarenheter som är värdefulla för mig i mitt arbete med examensuppsatsen.

Intervjun förväntas ta ca 60 minuter.

Vid intervjun tas det hänsyn till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer vilket innebär att du som respondent deltar frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta intervjun. Material och personuppgifter behandlas konfidentiellt och du väljer själv om resultatet ska vara anonymt. Delgiven information används endast i forskningssyfte.

Intervjun kommer att spelas in för transkribering och analys. Materialet sparas inte längre än nödvändigt och förstörs då det inte längre har någon verkan.

Jag godkänner härmed min medverkan i denna intervju:

Ort/datum:

Underskrift

Tack för din medverkan!

Madeleine Bohlin

## Intervjuguide

*”Inledande öppna allmänna frågor för att förbereda och mjuka upp informanternat”*

- Genomgång och avstämning av förfarande. Syfte. Medgivande.

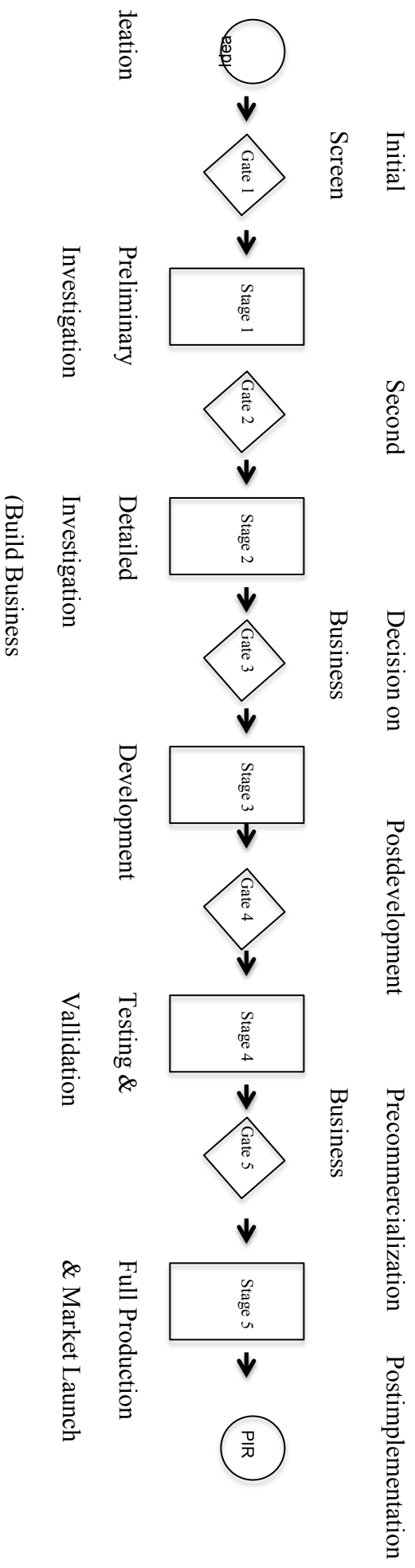
Kön: Man/Kvinna Antal år i branschen:

- Kan du berätta lite mer om grunden och upprinnelsen till produkten/innovationen? Insikt? Identifiering av behov?
- Vilka drivkrafter finns bakom idén/produkten?

Start av intervju

- Berätta om er Produktutvecklingsprocess. Kan du berätta om kritiska faktorer som uppkommit?
- På vilket sett har detta påverkat eller gett effekt?
- På vilket sätt har ni arbetat för att avhjälpa dessa kritiska faktorer?
- Eventuellt djupgående fråga?
- Vilken lärdom har detta givet er och vilken effekt har detta fått?
- Om ni gjort om processen hade ni gjort något annorlunda denna gång? I så fall vad?

Övriga tillägg:



Stage-gate-model (Engwall, 2003)