



**INSTITUTIONEN FÖR KOST-  
OCH IDROTTSVETENSKAP**

# **Nya mejeriprodukter i skolköken**

**En kvalitativ studie om produktutveckling av Arlas produkter inom offentliga måltidsverksamheter**

**Erik Arosenius**

Kandidatuppsats 15 hp  
Program: Kostekonomi med inriktning ledarskap  
Vt 2018  
Handledare: Cecilia Magnusson Sporre  
Examinator: Mia Prim  
Rapportnummer: VT17-18



INSTITUTIONEN FÖR KOST-  
OCH IDROTTSVETENSKAP

## Kandidatuppsats 15 hp

Rapportnummer: VT17-18

Titel: Nya mejeriprodukter i skolköken

Författare: Erik Arosenius

Program: Kostekonomi med inriktning mot ledarskap

Nivå: Grundnivå

Handledare: Cecilia Magnusson Sporre

Examinator: Mia Prim

Antal sidor: 50 (inklusive bilagor)

Termin/år: Vt2018

Nyckelord: Produktutveckling, Arla, Förpackningar, Skolkök

## Sammanfattning

Arla är ett internationellt mejeriföretag som producerar och säljer produkter över hela världen. Företaget jobbar ständigt med att utveckla sina mejeriprodukter och anser att produktutveckling kan ha många fördelar, exempelvis mindre svinn, nöjdare kunder, bättre hållbarhet, ekonomisk tillväxt och konkurrenskraftiga produkter på marknaden. Arla skriver på sin hemsida att de strävar efter en mer konsumentdriven mejerimarknad där hela värdekedjan och helhetsansvaret är mycket viktigt. En kundgrupp som Arla foodservice inte har prioriterat är de offentliga måltidsverksamheterna, vilket är något som Arla vill ändra på. Med hjälp av författaren till denna studie ville Arla få ett underlag på vilka produkter som de offentliga måltidsverksamheterna saknar eller vilka befintliga produkter som bör utvecklas. Författaren ville även få reda på hur en produktutveckling går till på Arla, från en idé till en faktisk färdig produkt. För att få svar på detta genomfördes *deltagande observationer, fokusgrupp intervju* och en *enskild intervju* som metodval.

I resultatet framkom att de offentliga måltidsverksamheterna inte eftersöker helt nya produkter i särskilt stor utsträckning, det framkom istället önskemål om att utveckla redan befintliga mejeriprodukter. Vidare framkom det att produktutveckling kan vara komplicerat på grund att det tar tid, är kostsamt och att det kan finnas brist på engagemang. Studiens resultat kan inte generaliseras eftersom endast fem skolor i Stockholmsområdet besöktes. Resultatet blir därför inte representativt för alla offentliga skolmåltidsverksamheter i Sverige. Författaren har en förhoppning om att studien ska överföras i en mer omfattande studie med fler författare och deltagare.

## Förord

Författaren vill först och främst tacka alla som varit med och deltagit i studien och bemött mig med respekt och vänlighet när jag har frågat om jag får besöka deras arbetsplatser. Tack också Arla för hjälp med kontakter och deltagande i studien. Tack för förtroendet och allt ni lärt mig angående er verksamhet. Alla inom Arla har behandlat mig med respekt och jag har alltid fått återkoppling om det är något jag har funderat över. Jag vill också tacka Praktiska Hushållsskolans donationsfond för stipendiet jag fick som har kommit väl till pass för resor mellan Göteborg och Stockholm, boende samt andra utgifter. Utan ert bidrag hade det varit svårt att genomföra studien. Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare Cecilia Magnusson Sporre som har varit till stor hjälp när jag har fastnat med uppsatsen. Tack också mina nära och kära som har peppat mig och att ni haft överseende angående mitt humör när jag varit stressad och frustrerad. Ni är bäst!

## Innehållsförteckning

<b>Introduktion</b>	<b>1</b>
<i>Syfte</i>	2
<i>Frågeställningar</i>	2
<b>Bakgrund</b>	<b>2</b>
<i>Produktutveckling</i>	2
<i>Drivkrafter till produktutveckling</i>	3
<b>Metod</b>	<b>5</b>
<i>Metodval</i>	5
<i>Aktionsforskning</i>	5
<i>Triangulering</i>	5
<i>Urval och rekrytering</i>	5
<i>Deltagande observationer</i>	6
<i>Kvalitativ innehållsanalys</i>	7
<i>Kvalitativ semistrukturerad enskild intervju</i>	7
<i>Kvalitativ semistrukturerad gruppintervju</i>	8
<i>Etik</i>	8
<i>Förförståelse</i>	8
<b>Resultat</b>	<b>9</b>
<i>Produktutveckling</i>	9
<i>Förpackningar</i>	9
<i>Utveckling av befintliga mejeriprodukter</i>	11
<i>Nya produkter</i>	11
<i>Arbetsmiljö och ledarskap</i>	11
<i>Ekonomi och konkurrens</i>	12
<b>Diskussion</b>	<b>12</b>
<i>Metoddiskussion</i>	12
<i>Resultatdiskussion</i>	16
<b>Slutsatser och implikationer</b>	<b>18</b>
<b>Referenser</b>	<b>19</b>
<b>Bilagor</b>	<b>23</b>

# Introduktion

Arla är ett internationellt mejerikooperativ som ägs av 11 200 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna. Arla är således ett av världens största mejeriföretag. De producerar alla olika sorters mejeriprodukter. Företaget kan delas upp i två kundkategorier; Arla Retail som är de mejeriprodukter som säljs i butiker och Arla Foodservice som säljer mejeriprodukter till restauranger och storhushåll (Arla<sup>1</sup>, u.å.). Från ett föredrag av M. Ottestig (personlig kommunikation, 23 april 2018), som arbetar med försäljning på Arla är Arla Retail verksamheternas största kund och står för 83 % av Arlas totala omsättning. Arla Foodservice omsätter resterande 17 %. Arla förklarar på sin hemsida att det ständigt utvecklar och förbättrar sina mejeriprodukter (Arla<sup>2</sup>, u.å.).

Författaren till uppsatsen utförde sin verksamhetsförlagda utbildning på Arla. Under praktiken kom förfrågan av Arla om det fanns intresse för författaren att göra sin kandidatuppsats på uppdrag för dem. Uppsatsen är i samarbete med Arla Foodservice. Enligt C. Tollbring (personlig kommunikation, 19 januari 2018), som arbetar på Arla Foodservice, framkommer det att Arla saknar tillräckligt med kunskap om kundgruppen inom offentlig skolmåltidsverksamhet och vilka nya mejeriprodukter den kundgruppen efterfrågar. Författaren till denna studie, på uppdrag av Arla, har därför fokuserat på att skapa ett underlag för utveckling av de offentliga skolmåltidernas mejeriprodukter. Denna kundgrupp har inte prioriterats, vilket är något som Arla vill ändra på. Som ett led i detta fick författaren i uppdrag att observera på vilket sätt kökspersonalen inom skolmåltidsverksamheterna använder sina mejeriprodukter.

Produktutveckling är betydelsefullt av många anledningar. Genom att ett företag utvecklar nya produkter leder det till fler arbetstillfällen, bättre ekonomi och en bättre arbetsmiljö. De finns dock risker med att jobba med innovation och att utveckla nya produkter. Att produktutveckla kostar företaget mycket pengar och det är inte alltid självklart att det ger någon ekonomisk vinst. Trots att det har gjorts omfattande förstudier och undersökningar om hur en lyckad produktutveckling bör utföras, levererar företag fortfarande produkter som går med ekonomisk förlust (Bhuiyan, 2011).

Att arbeta inom restaurangbranschen beskrivs ofta som ett slitsamt yrke som förknippas med stress och dålig arbetsmiljö (Lövgren, 2014). Ett sätt att minska stress och bidra till en bättre arbetsmiljö är att göra arbetsgruppen nöjda med deras produkter. Detta kan ske med hjälp av en lyckad produktutveckling (Coghlan & Brydon-Miller, 2014). Som blivande kostekonom kommer arbetsmiljöfrågor, ledarskap och eventuell produktutveckling vara högst aktuellt för att underlätta sina blivande kollegors vardag, således är studien relevant för kommande profession.

## Syfte

Syftet med studien var att undersöka hur kökspersonal inom offentliga skolmåltidsverksamheter använder Arlas mejeriprodukter, samt vilka produkter som har eventuella brister och vilka dessa i så fall är, för att kunna ge underlag och idéer till eventuell produktutveckling för Arla.

## Frågeställningar

- Vilka hinder finns när en ny mejeriprodukt utvecklas på Arla?
- Hur är inställningen hos personalen angående produktutveckling inom Arla och de offentliga skolmåltidsverksamheterna?
- Vilka nya mejeriprodukter behöver Arla produktutveckla för att möta kundens behov och önskemål inom de offentliga skolmåltidsverksamheterna?

## Bakgrund

I bakgrunden definieras begreppet produktutveckling och viktiga aspekter för hur en sådan process kan gå till. Den berör även hur viktigt produktutveckling och innovation är för verksamhetens överlevnad samt hur verksamheter använder sig av konsumenter när deras produkter ska utvecklas och vilka för- och nackdelar det har. Arbetsmiljö och ledarskap är två viktiga aspekter när det kommer till hur individer ställer sig till ett nytt projekt. I detta kapitel beskrivs detta mer omfattande. Vidare lyfts vilka eventuella fallgropar som finns inom produktutveckling och hur de lättast kan undvikas.

## Produktutveckling

Produktutveckling är när ett företag utvecklar bättre befintliga produkter eller produkter som inte redan finns på marknaden (Schilling & Hill, 1998). Satsningarna på produktutveckling har ökat under den senaste tiden eftersom företag har uppmärksammat att det är viktigt att utveckla nya produkter för lönsamhet och tillväxt (Bhuiyan, 2011). Trots att många företag har förhoppningar att utveckla nya revolutionerade produkter i sina respektive branscher är det väldigt sällan det faktiskt sker. Det som är betydligt vanligare är att företag utvecklar redan befintliga produkter (Veryzer, 1998). Produktutveckling av redan befintliga produkter kan exempelvis handla om att ta fram en förbättrad förpackning. En utveckling av förpackningen kan betyda att företaget förbättrar förpackningens fysiska egenskaper. Trots detta väljer många företag att inte utveckla sina förpackningar eftersom en sådan produktutveckling är mycket kostsam. Det kan dock vara värt att göra den investeringen eftersom det leder till nöjdare kunder (Calantone, Cavusgil, Schmidt & Shin, 2004).

Oavsett om det är en helt ny produkt eller utveckling av en befintlig produkt ska processen genomgå olika segment och det måste finnas en klar och välarbetad strategi för hur utvecklingen ska gå till. En välarbetad strategi bygger på att ett kompetent team tillsätts och att det undersöks om rätt utrustning finns för att producera produkten. Det är även viktigt att det görs ett kundunderlag för att ta reda på om det finns ett behov av produkten på marknaden. Sist i processen kommer marknadsföringen och lanseringen av produkten (Schilling & Hill, 1998).

Cooper (1999) beskriver i sin modell hur en lyckad produktutveckling kan gå till och att det finns åtta kritiska punkter som behöver övervägas innan en produkt ska utvecklas:

- Planera – Hur ska projektet genomföras?
- Lyssna på kunden – Finns det någon efterfrågan från kund?
- Utveckla en unik produkt- Bidrar till konkurrenskraftigt produkter
- Definiera produkten – Vad ska utvecklas och varför?
- Planera lanseringen – Vilken tid? Säsong?
- Överväg om produktionen bör fortsätta eller avslutas – Överväg om produktutveckling är ekonomisk hållbar och om den är värd att genomföra
- Arbeta organiserat
- Internationellt eller lokalt? Det kan finnas olika förutsättningar och förväntningar på produkten beroende på vart den ska lanseras, undersök vad som efterfrågas där produkten ska lanseras

För en lyckad innovationsprocess krävs en duktig och tidseffektiv ledare. Projektledaren har stor inverkan på hur snabbt en produktutveckling genomförs och har fyra viktiga funktioner i ett projekt. Ledaren ska agera som kommunikatör, ansvara för en bra arbetsmiljö, planera projektet och agera samordnare (McDonough & Barczak, 1991). Arbetsmiljön är en viktig del i innovationsprocessen eftersom en bra arbetsmiljö stimulerar människors tankesätt. En dålig arbetsmiljö kan däremot hindra kreativiteten hos de anställda (Dul & Ceylan, 2014). Genom att ledaren uppmuntrar och tar vara på sitt teams intellekt kan medarbetarnas självförtroende öka, vilket i sin tur ökar chansen att medarbetarna själva kommer på innovativa lösningar när nya produkter ska utvecklas (Sun, Xu & Shang, 2014).

## Drivkrafter till produktutveckling

Det finns många anledningar till att en produktutveckling genomförs. Drivkrafterna för företaget att genomföra en produktutveckling kan exempelvis vara att förbättra företagets image, få bättre ekonomi, öka konkurrenskraften och att få nöjdare kunder (Bhuiyan, 2011).

### *Image*

Arla skriver på sin hemsida att de vill bidra till en hållbar produktion och matkonsumtion (Arla<sup>2</sup>, u.å.). Matsvinn och matavfall är något som påverkar både miljön och ekonomin negativt på ett globalt plan. Det sägs att en tredjedel av maten som produceras i världen slängs eller kasseras (Richter, 2017), vilket motsvarar att ca. 1,3 miljarder ton mat slängs per år (Garrone, Melacini, Perego & Sert, 2016). Att onödigt mycket mat slängs påverkar alla negativt i livsmedelskedjan; bönderna, livsmedelsföretagen och konsumenterna (Pearson & Perera, 2018). Oansvarig hantering av livsmedel bidrar till att onödiga resurser som vatten, grödor och energi förbrukas (Garrone et al., 2016).

Skolköken i Sverige serverar ca 2,5 miljoner måltider per år, vilket kostar Sveriges kommuner och landsting 25 miljarder kronor årligen (Livsmedelsverket, 2017). Att inte hantera matsvinnet på rätt sätt kan få en inverkan på miljön. Det blir även ekonomiskt kostsamt för skolverksamheterna (Fleckenstein, Atkinson, Lewis, Caton & Sande, 2016). Arla anser att ett sätt att bidra till minskat matsvinn är att produktutveckla sina förpackningar (Arla<sup>2</sup>, u.å.). Genom att utveckla nya förpackningar kan företaget nå kundernas önskemål, öka livsmedelssäkerheten och

minimera miljöpåverkan (Marsh & Bugusu, 2007), något som är viktigt för Arla som företag (Arla<sup>2</sup>, u.å.).

### *Kundernas efterfrågan*

Bhuiyan (2011) förklarar att en drivkraft till produktutveckling är att få nöjdare kunder. Ett sätt att få nöjdare kunder är att involvera dem i produktutvecklingen. Detta kallas inom produktutveckling för CPD (Customers Product Development). Att använda kunder när en produkt ska utvecklas är något som har ökat under den senaste tiden. Företag har sett att detta är ett bra sätt att få ta del av värdefull utvecklingsinformation och få unik kunskap om produkten som ska utvecklas (Smets, Langerak & Rijdsdijk, 2013).

Som ett exempel på kundens efterfrågan av produktutveckling kan restaurangbranschen beskrivas. Enligt Arbetsmiljöverket (2013) innebär ett jobb inom restaurangbranschen en fysisk och psykisk påfrestning eftersom arbetet medför många tunga lyft och att det ibland innefattar mycket långa arbetsdagar. Arbetet kan således leda till arbetsrelaterade skador. Det är främst kockar som råkar ut för dessa typer av arbetsrelaterade skador. För att undvika dessa behövs en utveckling av deras produkter. Det kan då vara bra att använda sig av kundernas, i detta fall kockarnas, erfarenheter av produkten för att få reda på vilka brister som finns och vilken produktutveckling de anser är viktig. Att involvera kunderna skulle således bidra till att de blir nöjdare med slutprodukten och att företaget lanserar produkter som deras kunder faktiskt behöver (Smets et al., 2013).

### *Ekonomi*

Produktutveckling är en viktig del för företagens ekonomiska tillväxt (Bhuiyan, 2011). För vissa företag är produktutveckling en av de stora anledningarna till att företaget växer och får en god ekonomisk tillväxt (Kahn, Castellion, & Griffin, 2005). Men trots att det finns många fördelar med att utveckla nya produkter kan det vara en utmaning eftersom det är tidkrävande, innebär stora omkostnader samt kräver mycket personal (Bhuiyan, 2011).

Då den globala livsmedelsindustrin har blivit mer konkurrenskraftig har det blivit allt viktigare för företag att utveckla nya produkter för att vara aktuella på den rådande marknaden (Reid, 2001). Arla har den största marknadsandelen inom den svenska mejeriindustrin och motsvarar 69 % av den totala försäljningen av mejeriprodukter. Efter Arla har Skånemejeri störst marknadsandel på 15 %, efter dem delas marknadsandelarna upp på några få mindre aktörer (Jordbruksverket, 2016). Utöver de uppenbara konkurrenterna inom mjölkindustrin finns det ett företag som inte producerar en enda mjölkprodukt men som trots detta är en konkurrent till Arla och de andra mejeriföretagen. Det företaget heter Oatly och producerar havreprodukter. De ställer sig emot användning av mjölkprodukter och påstår att havreprodukter är ett bättre alternativ än mjölk (Sveriges television, 2014). I takt med att konkurrensen ökar kan det därför bli svårt för Arla att behålla marknadsandelar. Ett sätt att behålla marknadsandelarna är att ständigt vara aktuella på marknaden. Således krävs det att företag, däribland Arla, hänger med i den rådande marknads utveckling och att de ständigt utvecklar sina produkter (Mogard & Larsson, 2012).

Ibland utvecklar konkurrerande företag innovativa produkter som kan vara bra att analysera vid nästa produktutveckling. Detta kallas för benchmarking vilket är när företag jämför sina produkter med andra konkurrerande företags produkter. Företaget identifierar då de konkurrerande företagets framgångsrika produkter för att sedan utveckla sina egna produkter (Mathison, 2005). Benchmarking ger företag möjlighet att hitta information kring produkter,



kostnader och marknaden. Utifrån detta kan företaget få en bild över hur de behöver utvecklas som företag eller vilka produkter som behöver utvecklas för att få konkurrenskraftiga produkter (Gellerstam, & Järpenmyr, 2011).

## Metod

### Metodval

Metoden som har använts i denna studie är kvalitativ forskningsdesign. När en kvalitativ forskning tillämpas är författaren intresserad av att förstå en situation eller ett ämne på ett djupare plan genom respondenternas ögon. Eftersom kvalitativ forskning ofta fokuserar på en intensiv forskning av en liten grupp i en angiven situation, tenderar forskningen att bli representativ för just den lokala miljön som har undersökts (Bryman, 2011).

### Aktionsforskning

Aktionsforskningsperspektiv tillämpas när en förändring eller en utveckling genomförs i en verksamhet. Ansatsen har sin utgångspunkt i praktiken och är ett samarbete mellan författaren och yrkesutövarna som ska leda till en förbättring av deltagarnas verksamhet. Det som är typiskt för aktionsforskning är att den ofta startar med yrkesutövarnas frågor och idéer som sedan leder till ett samarbete (Rönnerman, 2004). All typ av aktionsforskning bygger på att ta vara på människors eller grupperas erfarenheter. Dialogen mellan yrkesutövarna och författaren sker på deltagarnas verksamhet med syfte att förbättra deras situation (Huisman, 2006).

Aktionsforskningsansatsen i denna uppsats bygger på ett samarbete mellan professionella yrkesutövare inom de offentliga skolmåltidsverksamheterna och författaren till denna uppsats. De har fört en dialog angående vilka mejeriprodukter de saknar och vill utveckla. Aktionen i denna studie är således att den ska leda till utveckling av nya produkter.

### Triangulering

Triangulering är en metod som används vid kvalitativ forskning och betyder att författaren använder sig av fler än en metod vid insamling av empiri (Flick, 2007). Metoden bygger på att författaren samlar in empiri genom olika strategier för att förstå ett ämnesområde utifrån olika infallsvinklar (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). Författaren till denna studie har använt triangulering vilket betyder att fler metoder har använts vid insamling av data. Syftet med att använda triangulering var att författaren strävade efter att få in olika infallsvinklar kring ämnet vilket i sin tur ökar tillförlitligheten (Bryman, 2011). Tre metoder genomfördes för att besvara författarens frågeställningar: *deltagande observationer*, *kvalitativ semistrukturerad intervju* och *kvalitativ semistrukturerad gruppintervju* (Bryman, 2011).

### Urval och rekrytering

Att göra ett urval kan betyda att författaren bestämmer vilka som är lämpade att delta i den givna studien. I form av en urvalsram kan författaren se vilka som är lämpade att delta i studien (Bryman, 2011). Urvalsramen för att få delta i denna studie var att de offentliga skolmåltidsverksamheterna hade ett produktionskök som tillagar mat dagligen. Måltidsverksamheterna skulle vara medelstora med ett omfång av 400–800 serverade portioner. Kraven för urvalsramen valdes för att se om skolor med likadana förutsättningar hade unisona idéer och tankar kring mejeriprodukterna. I denna studie har ett *bekvämlighetsurval* tillämpats för

att komma i kontakt med respondenter. Detta innebär att författaren kom i kontakt med personer som för tillfället hade tid att delta i studien (Bryman, 2011).

Rekryteringen av kökspersonal till studien gjordes i samverkan med Arla som förmedlade kontakterna till författaren. Författaren förklarade att de offentliga måltidsverksamheterna bör ligga i Stockholm för att författaren skulle ha möjlighet att besöka verksamheterna.

Kökspersonalen hade ingen direkt kontakt med Arla eller någon inblick i, eller påverkan på, Arlas produktutveckling sedan tidigare. Kökspersonalen var anställda på skolorna, oberoende av Arla som företag. De flesta hade utbildning som kock men några få var anställda som köksbiträden. Kön, anställningstid och erfarenhet varierade. Kökspersonalens ålder varierade mellan 20–65 år. Innan besöken på skolorna ringde författaren och presenterade sig och förklarade syftet med studien och vad deras deltagande eventuellt kunde leda till. Efter samtal skickades även mail till samtliga berörda parter med information som de kunde vidarebefordra till sina kollegor (bilaga 1).

Fem skolor valdes ut och rekryterades för att delta i denna studie. De offentliga skolmåltidsverksamheterna serverade 400–800 portioner mat fem dagar i veckan. De portioner som serverades var inte bara till elever utan även till personal på skolorna. Det har arbetat ungefär lika många personer i respektive skolkök, 4–5 st. De offentliga skolmåltidsverksamheterna hade olika förutsättningar angående köksutrustning och storlek av kök. En av skolorna var i stort behov av renovering medan två andra var helt nyrenoverade.

Om författaren behöver information om ett speciellt ämne eller frågeställning kan nyckelpersoner vara till hjälp. Nyckelpersoner är personer som besitter specifik kunskap kring ämnesområdet som författaren ska undersöka (Lavrakas, 2008). För att få svar på frågor kring produktutveckling på Arla hade författaren kontaktat nyckelpersoner inom Arla-koncernen. Kontakten skedde genom muntlig kommunikation där författaren förklarade syftet med intervjun och vad deras deltagande skulle kunna bidra till. De hade olika ansvarsområden och deras arbete omfattade utveckling av de flesta av Arlas mejeriprodukter. Respondenterna hade olika bakgrund och utbildningar inom kostvetenskap, biologi och livsmedelskemi.

## Deltagande observationer

Deltagande observationer är en av de vanligaste forskningsmetoderna inom samhällsvetenskaplig forskning. Observationerna bygger då på att författaren under en tid engagerar sig i deltagarnas naturliga miljö för att för att få en förståelse för organisationen (Bryman, 2011).

Vad som skulle observeras i denna studie har varit bestämt i förväg: *vilka mejeriprodukter behöver Arla utveckla inom de offentliga måltidsverksamheterna?* Att ha regler angående vad som ska observeras brukar benämnas som systematisk observation. Detta brukar skrivas ner i ett observationsschema innan observationen genomförs (Bryman, 2011). Nyckelord och kategorier som författaren skulle observera var bestämda i förväg för att observationerna skulle ha en struktur (bilaga 2). Nyckelorden var *Produktutveckling, Ledarskap, Arbetsmiljö, Ekonomi, Svinn och konkurrens*. Dialoger med 24 stycken köksarbetare inom skolkök har genomförts för att sedan bearbetas i en kvalitativ innehållsanalys.

Observationerna genomfördes på fem olika skolor. Författaren deltog i den dagliga produktionen i respektive kök där observationer och ostrukturerade samtal med kökspersonalen genomfördes. Dessa situationer har skrivits ner med hjälp av fältanteckningar och även fotografering. Fältanteckningar är en samling av observationer och meningenheter från författarens erfarenheter från en miljö eller plats (Allen, 2017). Anteckningar är en metod att använda för

författaren då minnet inte alltid är pålitligt. För att förstärka minnesbilden kan fotografering användas. Observationer och samtal bör skrivas ner tätt inpå när scenariot utspelar sig för att få en så detaljerad bild av händelsen som möjligt (Bryman, 2011).

## Kvalitativ innehållsanalys

En kvalitativ innehållsanalys är ett sätt att dela upp datamaterialets delar i olika kategorier och kodningsramar. Att använda en innehållsanalys kräver att författaren väljer ut de observationer och meningar som är relevanta för studiens syfte och frågeställning. Det som karakteriserar en kvalitativ innehållsanalys är att den reducerar data och är systematisk (Schreier, 2014).

Innehållsanalys används vid intervjuer och observationer. Vid tillämpning av en innehållsanalys vid observationer beskrivs händelseförloppet i en meningsenhet (Graneheim & Lundman, 2004).

Författaren till denna studie valde att genomföra en kvalitativ innehållsanalys utifrån Höglund-Nielsen & Granskärs (2017) modell, se tabell nedan. Denna modell valdes för att kunna transkribera intervjuerna för att sedan korta ner dem i kondenserade meningsenheter. Detta gjordes med hjälp av en tabell i datorprogrammet Word. Efter detta kunde sedan materialet kodas och delas upp i underkategorier. De mest relevanta koderna för studiens syfte valdes ut och finns presenterat som rubriker i resultatet.

*Tabell 1.* Utdrag från författarens kvalitativa innehållsanalys.

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	kategori	Reflektion
Hinkar staplas men är runda och tar mycket plats.	Hinkar staplas. Tar plats.	Förpackning	Produktutveckling	Produktutveckling	Mejeriprodukterna tar mycket plats i kylan. De runda gör att det inte går att "maximera" utrymmet då det blir mycket luft mellan varje rund produkt.

## Kvalitativ semistrukturerad enskild intervju

En kvalitativ intervju är en konversation där intervjuaren ställer frågor och lyssnar när respondenten svarar. Intervjun börjar med att inspelningsutrustning ställs upp och intervjuaren presenterar sig och syftet med samtalet (Warren, 2001). En kvalitativ intervju kan variera i formalitet och struktur (Bryman, 2011). Intervjuformen som författaren använde sig av i denna studie var en semistrukturerad intervjuform. Strukturen i en semistrukturerad intervju bygger på att författaren har förberett en intervjuguide där ämnen, teman och informella frågor ska täcka det som författaren vill ha svar på under samtalet (bilaga 3). Denna intervjuform ger intervjuaren en flexibilitet och möjlighet att forma samtalet efter vilken riktning samtalet får. Det finns även möjlighet att ställa följdfrågor till respondenten om svaret behöver förtydligas eller kräver ytterligare förklaring (Lewis-Beck, Bryman & Futing Liao, 2004). De flesta kvalitativa intervjuer spelas in och brukar sedan transkriberas så snabbt som möjligt (Bryman, 2011). Transkribering innebär att en intervju skrivs ner för att lättare få en överskådlig bild av intervjun som då blir lättare att analysera. Hur hög abstraktionsnivå och hur detaljrik transkriberingen blir är upp till författaren (Copland & Creese, 2015).

Inför intervjun formulerades en intervjuguide och frågorna ställdes i den ordning som står i bilagan (bilaga 3). Syftet med intervjun var att förstå hur en produktutveckling inom storhushåll och restaurang genomförs på Arla Foodservice avdelning. Författaren ville ha olika infallsvinklar från både retail och foodservice avdelningarna på Arla. Valet av en enskild intervju föll sig naturligt då respondenten var den enda inom foodservice som arbetade med

produktutvecklingsfrågor. Respondenten arbetade inte med att utveckla nya mejeriprodukter utan undersökte först och främst vad som saknas på marknaden. Intervjun hölls på Arlas kontor och tog tjugofem minuter att genomföra. Intervjun har sedan transkriberats kort därefter, lästs igenom och analyserats för att hitta meningsenheter som berör författarens syfte och frågeställningar.

## Kvalitativ semistrukturerad gruppintervju

En gruppintervju eller fokusgrupp betyder att det finns fler än en respondent under intervjun. Att använda sig av en fokusgrupp tillämpas ofta när intervjuaren vill utforska ett visst ämnesområde eller när ett bestämt tema ska diskuteras (Bryman, 2011). Författaren till denna studie var intresserad av hur respondenterna reagerade på varandras svar på frågorna samt hur de resonerade med varandra. Att använda sig av fokusgrupper ger olika infallsvinklar kring ett ämne och kan bidra med mycket data och information på kort tid (Rabiee, 2004), vilket författaren ansåg vara viktigt för denna studie då tidsbrist förelåg.

Innan intervjun formulerade författaren en intervjuguide med semistrukturerade frågor och ämnen som skulle diskuteras under intervjun. Intervjuguiden har utgått från den som användes vid den enskilda intervjun men frågor och nyckelord har ändrats. De nyckelord som skulle bearbetas under intervjun var *produktutveckling* och *ekonomi* (bilaga 4). I denna intervju var författaren intresserad av hur Arlas innovationsavdelning arbetar med produktutveckling. Det som skiljde denna intervjun från den enskilda intervjun var att de tre respondenterna som deltog arbetar heltid med att utveckla nya mejeriprodukter, medan respondenten från den enskilda intervjun presenterar för innovationsavdelning vilka produkter hen anser saknas eller behöver utvecklas. I intervjun deltog tre respondenter och författaren till uppsatsen. Intervjun tog trettio minuter att genomföra och spelades in med hjälp av en telefon. Materialet transkriberades och raderades därefter. Detta för att författaren skulle kunna läsa igenom intervjun, analysera samtalet och ta ut viktiga meningsenheter som berör studiens frågeställning.

## Etik

Det finns fyra grundläggande etiska principer som ska tillämpas och presenteras för alla respondenter som deltar i en studie. De fyra principerna är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Bryman, 2011). *Informationskravet* betyder att författaren till uppsatsen ska presentera syftet med studien för respondenterna (Bryman, 2011). *Samtyckeskravet* betyder att respondenterna ska bli informerade om att deltagandet i undersökningen är frivilligt och att de när som helst kan avsluta sitt deltagande om så önskas (Bryman, 2011). *Konfidentialitetskravet* betyder att författaren försäkrar respondenterna att deras deltagande är anonymt och att obehöriga parter inte kan spåra deltagarna (Bryman, 2011). *Nyttjandekravet* betyder att författaren förklarar vad respondenternas information ska bidra till och att det bara ska användas till studiens forskningsändamål (Bryman, 2011). De etiska principerna har presenterats för respondenterna i skriftlig form (bilaga 1) och även muntlig när författaren varit på plats i skolköken. Namnen på skolorna har bytts ut till skola 1–5 för att försäkra skolornas anonymitet.

## Förförståelse

Fenomenologisk hermeneutisk forskning används först och främst när författaren har förförståelse angående en text och utnyttjar sina egna tolkningar och kunskaper när en text ska granskas (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). Forskningsansats kan bli angeläget att använda om författaren besitter erfarenheter angående forskningsområdet som ska utforskas (Ödman, 2016). Forsknings sättet kan användas vid observationer av en plats som upplevs eller människor författaren möter. Genom att använda sig av fenomenologisk analys kan författaren få fram och

hitta essensen av ämnet som ska undersökas, eftersom författaren har förförståelse angående ämnet som ska utforskas (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017).

Författaren till denna uppsats har en bakgrund inom restaurangbranschen vilket betyder att han har en förförståelse angående den miljö som observationerna genomfördes i. Det betyder att författarens egna erfarenheter, tidigare kunskaper och värderingar kan vägas in när observationer har genomförts (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017).

## Resultat

Resultatet utgår från observationer på fem skolor, en kvalitativ semistrukturerad gruppintervju samt en kvalitativ semistrukturerad enskild intervju. Skolorna benämns i resultatet som skola 1, 2, 3, 4 och 5 för att försäkra deltagarnas anonymitet. Resultatet finns även presenterat i bilagor med foton (bilaga 5; bilaga 6; bilaga 7; bilaga 8; bilaga 9) för att göra resultatet mer lättförståeligt och texten mer lättläst.

## Produktutveckling

### Förpackningar

Att utveckla helt nya Arla-produkter var inte något som efterfrågades i stor utsträckning från kökspersonalen. Kökspersonalen i offentliga skolmåltidsverksamheterna ansåg att en utveckling av förpackningarna var den viktigaste frågan angående produktutveckling. All kökspersonal ansåg att deras mejeriförpackningar behövde utvecklas. Kökspersonalen hade många argument till varför de anser att en produktutveckling av Arlas förpackningar behövs. Kökspersonalen ansåg att en utveckling av Arlas mejeriprodukter skulle bidra till en bättre arbetsmiljö, att skolorna sparar pengar samt möjliggöra miljövänligare förpackningar. Respondenterna hade exempelvis önskemål om större förpackningar eftersom det är tidskrävande att öppna små förpackningar samt att det blir mycket plaståtgång och bidrar till svinn. Från observationerna framkom:

*”... det är jobbigt att öppna förpackningarna, det tar massa tid och blir massa hantering av plast”* (Skola 2)

*”... det blir alltid lite kvar i varje förpackning och kanske skulle det bli mindre svinn om man hade större förpackning?”* (Skola 4)

Arlas plastförpackningar tar mycket volym i kylutrymmen. Eftersom förpackningarna är runda blir det mycket luft mellan förpackningarna. Den förpackning som kökspersonalen ansåg var av största vikt att produktutveckla var de förpackningar som rymde 10 och 20 liter. Det framkom från kökspersonalen att produkterna innehåller flera brister rörande design och förpackningsmaterial. Några i kökspersonalen uppgav exempelvis att de ibland tar fel förpackning eftersom förpackningarna hade snarlikt design. Detta innebar problem för personalen i de offentliga skolmåltidsverksamheterna. Från observationerna framkom det även att personalen hade svårt att hantera stora förpackningar eftersom det kan bidra till arbetsrelaterade skador:

*”... det är omständligt och jobbigt att veckla ut och platta till 10 liters och 20 liters mjölk-bag-in-boxar eftersom det är mycket tejp och hård papp...”* (Skola 1)

*”... handtaget går ofta sönder på 10 liters förpackningen. Det fläks upp, då blir det svårt att bära den...”* (Skola 4)

Kökspersonalen förklarade för författaren att deras arbete är förknippat med tunga lyft och att Arlas förpackningar är en bidragande faktor till detta. De förklarade att en produktutveckling därför är nödvändig för att underlätta deras arbete. Det framkom dock att det inte bara är för att minska risken för arbetsrelaterade skador kökspersonalen anser att en utveckling av förpackningar bör genomföras, det är även av ekonomiska skäl eftersom kökspersonalen ansåg att det kan spara pengar och undvika svinn.

Kökspersonalen i skolköken ansåg att Arla borde utveckla nya och mer innovativa lösningar så att skolköken kan undvika kökssvinn. Skola 2 uppgav kökssvinn på Arlas eko-grädde på grund av att grädden fastnar inuti kartongen, vilket medför att det alltid blir lite grädde kvar i varje förpackning när grädden slängs. Skola 5 önskade att Arla utvecklar en lösning som tömmer hela 10 liters mjölkförpackningarna. När förpackningen är tom och tas ut från wellpappen är det alltid 1–3 deciliter kvar i förpackningen. Denna mjölk kan sparas, men kökspersonalen ansåg att det blir omständligt och tar tid att öppna upp wellpappen för att få ut den sista mjölken.

Skola 5 uppgav problem med att deras Milkbar inte håller tätt. Det är 1–4 deciliter mjölk i behållaren nedanför Milkbar. Författaren observerade att skola 3 hällde upp 160 portioner filmjölk från 1-literförpackningar. Det blir då alltid fil kvar i varje förpackning och denna filmjölk slängs. De efterfrågade att en större och bättre förpackning utvecklas som bidrar till mindre svinn och att all filmjölk kommer ut ur förpackningen.

En annan observation författaren gjorde var att det inte finns någon återförslutning på skolornas ostförpackningar. Detta bidrog till att skolorna använde plastpåsar och plastfolie när inte hela förpackningen förbrukades och skulle sparas. Kökspersonalen gjorde författaren uppmärksam på att många av Arlas förpackningar är runda och således tar upp mycket volym i kylen. De förklarade att de gärna ser att Arla utvecklar en fyrkantig förpackning. Kökspersonalen visade ett konkurrerande företags förpackningslösning och frågar varför inte Arla har samma förpackningslösning. Från observationerna framkom det att skola 1 och skola 4 använder sig av konkurrerande mejeriprodukter eftersom de har smartare förpackningslösning.

*”... ibland väljer man produkter på grund av att förpackningen är smart och lätt att stapla...”* (Skola 1)

*”... ser du, mycket bättre att stapla än Arlas runda förpackningar...”* (Skola 4)

Trots att kökspersonalen inom skolverksamheterna förklarade vilka förändringar av Arlas förpackningar de ansåg vara viktiga förklarade respondenterna inom Arla att det inte är så enkelt. Från den enskilda semistrukturerad intervjun framkom det att byta ut en förpackningsmaskin kan betyda en investering på 30 miljoner kronor. Arlas innovationsavdelning förklarade att det tar upp till 1 år, och ofta längre tid än så, att lansera en färdig produkt. Innan lanseringen ska produkten jämföras med andra produkter för att se vilken som är mest lönsam att utveckla:

*”... om en ny förpackning ska tas fram krävs det en investering i en ny maskin och våra maskiner kostar liksom 30 miljoner. Om man inte då har volymerna så betalar inte den investeringen tillbaka sig på väldigt lång tid... Vissa idéer är helt enkelt för dyra att genomföra...”* (Kvalitativ semistrukturerad enskild intervju)

*”... allt som har med förpackningar att göra är svindyrt. Speciellt maskinerna för det... När det gäller projekt får vi ofta titta på befintligt förpackningssortiment. Där har vi ju också önskemål, vi alla produktutvecklare. Att det ska bedrivas förpackningsutveckling. Men eftersom det är så dyrt så är det sällan vi får till något...”* (Kvalitativ semistrukturerad gruppintervju)

Arlas produktutvecklare förklarade att avkall och kompromisser genomförs hela tiden när en produkt lanseras, men att det inte är den enda anledningen till att en produkt går med förlust. Produkten kan sakna marknadsstöd eller lanseras under fel årstid.

*”... de största misstagen som vi har gjort är när man liksom vet att det finns ett hål på marknaden... man vet att man vill ta fram en produkt som ser ut ungefär såhär... sedan har man anlitat innovation som säger att på våra anläggningar kan vi bara göra såhär och då har man ruckat på vad man egentligen beställde och då får man faktiskt en annan produkt som kanske inte alls är det man behöver och då kan det visa sig att den inte alls säljer så bra som vi hade hoppats...”* (Kvalitativ semistrukturerad enskild intervju)

*”... det kan ju såklart bero på marknadsstödet eller lanseringstiden. vad sjutton som helst. Men det är klart att det ska vara så likt som det som man testat som möjligt...”* (Kvalitativ semistrukturerad gruppintervju)

### **Utveckling av befintliga mejeriprodukter**

Skola 2 och skola 5 hade önskemål om att fler kombinerade laktosfria och ekologiska produkter borde utvecklas. Respondenterna på Arla förklarade att de har testat kombinerade ekologiska och laktosfria produkter, men trots efterfrågan från storhushåll är kökspersonalen inte beredda att betala för produkten när den väl har lanserats.

Skola 1, skola 2 och skola 3 berörde mejeriprodukternas hållbarhet. Kökspersonalen ville att Arla utvecklar mejeriprodukter så att hållbarheten blir längre utan att kompromissa med kvalitet eller att andra tillsatser tillkommer i produkten. Från observationerna framkom:

*”... motiverar att produkten har en lång hållbarhet och är därför den används. De vill att Arla ska utveckla en produkt som inte innehåller lika mycket tillsatser och har lika lång hållbarhet...”*

*”... ekogrädden, kort hållbarhet. Hade velat att den höll längre...”* (Skola 1)

*”... det är massa skit, tillsatser och förtjockningsmedel i matlagningsgräddor...”* (Skola 3)

### **Nya produkter**

Trots att de flesta respondenterna belyste önskemål om förändringar av redan befintliga produkter framkom vissa idéer om helt nya produkter. Skola 1 använde sig av Milda yoghurt naturell 3 % vid servering av mellanmål. De önskade att en ny yoghurt utvecklas som har lägre fetthalt och som medför att det blir en nyckelhålmärkt produkt som håller livsmedelsverkets rekommendationer. Skola 1, skola 4 och skola 5 uppgav problem med att deras smör- och brödstation blir kladdig och att det är smör utanför förpackningen. Skolorna ansåg att Arla bör utveckla en bättre innovativ lösning. Från observationer framkom:

*”... smörstationen blir ofta kladdig och sölig. Vill att Arla ska utveckla en maskin som duttar ut portioner. Eller någon kylplatta som är ämnad för Arlas smör. Eller att de kommer i tuber...”* (Skola 1)

### **Arbetsmiljö och ledarskap**

Från observationerna och dialogerna med kökspersonal och respondenter på Arla framkom indikationer om att arbetsmiljön kan ha en inverkan på produktutvecklingen. Skola 5 hade ett kök som var i stort behov av renovering och deras fokus har därför inte varit att hjälpa Arla att utveckla fler mejeriprodukter. Skola 3 hade ett nybyggt kök, men trots detta upplevde författaren att kökspersonalen ändå inte var nöjda. Personalen pratade inte med varandra och inställningen till produktutveckling var sval. Skola 1 blev nominerad till Arla guldko 2015 och deras inställning till produktutveckling var positiv.

Från den kvalitativa semistrukturerade gruppintervjun framkom att en av anledningarna till att produktutveckling kan dra ut på tiden är på grund av ledarskapet:

*”... i det projektet jag arbetar med nu har det varit tre olika projektledare under tiden. Sedan massa omorganisationer och sådär. Och då är det klart att det försenas. Folk vet inte riktigt vad som händer och det tar tid att ta in någon ny...”* (Kvalitativ semistrukturerad gruppintervju)

## **Ekonomi och konkurrens**

Kökspersonalen på skola 5 ansåg att produktutveckling är viktigt men var oroliga för den eventuella prishöjning det kan medföra för kunderna.

*”... klart att vissa mejeriprodukter behöver utvecklas men jag är orolig för en prishöjning...”* (Skola 5)

Det framkom också från observationerna att samtliga offentliga skolmåltidsverksamheter använder sig av varor från konkurrenter till Arla eftersom kökspersonalen ansåg att de har bättre produkter än vad Arla kan erbjuda i dagsläget. Skola 1 motiverade inköpet av konkurrerande laktosfri matlagningsgrädde med att den har längre hållbarhet. Kökspersonalen hade önskemål om att Arla ska utveckla en liknande produkt som inte innehåller lika mycket tillsatser som deras nuvarande laktosfria matlagningsgrädde. Det framkom även från observationerna att samtliga skolor använder sig av mjölkfria växtbaserade livsmedel istället för mejeriprodukter. Detta används först och främst i dietköken, men produkterna används inte bara till specialkost. Kökspersonalen använder även produkten till allmätkost. På skola 4 väljer dietkocken att sig av Oatly havreprodukter eftersom den är mjölkfri och laktosfri och går därför att använda till många specialkost. Under observationerna motiverade kökspersonalen användning av havrebaserade produkter såhär:

*”... att man behöver mjölk är lite av en myt, barn behöver inte dricka massa mjölk. Det med kalcium stämmer inte... Skulle Arla kunna utveckla mjölkfria produkter?”* (Skola 2)

*”... det är bra om man kan köra alla specialkost i samma gryta, det tar mindre tid om man är stressad, det tycker jag är bra...”* (Skola 4)

## **Diskussion**

### **Metoddiskussion**

#### *Kvalitativ forskning*

Kvalitativ forskning kritiseras eftersom det finns en risk att studien blir subjektiv. Subjektiv betyder att det är författaren som bestämmer vad hen anser är viktigt att presentera i resultatet (Bryman, 2011). Det krävs en tydlig redogörelse och beskrivning av resultatet som kan ge andra författare möjlighet att överföra studien i en annan miljö och i ett större sammanhang (Bryman, 2011), vilket författaren till denna studie anser sig ha möjliggjort. Författaren till denna studie anser också att det i detta fall var mycket svårt att inte göra studien subjektiv, eftersom det är författaren själv som har bestämt vilka resultat som var av betydelse för denna studie.



## Aktionsforskning

Aktionsforskning används först och främst om författaren har som mål att förändra en verksamhet (Rönnerman, 2004). I denna studie har målet inte varit att förändra en verksamhet, utan att förbättra mejeriprodukter för kökspersonalen inom de offentliga måltidsverksamheterna. Respondenternas idéer och återkoppling till författaren har varit till grund för att ge Arla ett underlag för vilka mejeriprodukter de saknar. De forskare som använder aktionsforskning tar hjälp av deltagare som har erfarenheter och kunskaper angående ämnesområdet som ska utforskas. De som förespråkar aktionsforskning menar att det är svårt att förstå och tolka en situation om författaren inte involverar deltagarna i studien. Det är respondenterna som har erfarenheter och kunskap angående den situation de befinner sig i (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). Aktionsforskning bygger på att fältstudier och observationer leder till ett resultat som sedan kan reflekteras. Reflektionerna utvärderas vilket kan leda till nya aktioner (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). I detta fall blir aktionen eventuellt produktutveckling av Arlas produkter, vilket var syftet med studien.

För att få en högre trovärdighet angående användning av aktionsforskning ska det finnas en tydlig koppling mellan praktik och teori (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). Förhållningssättet ska vara objektivt oavsett situationen författaren befinner sig i. Trots att författaren ska vara objektiv kan kunskap angående ämnet, förmåga att hantera grupper och vetenskapliga frågor påverka utfallet av resultatet (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). I denna studie är det respondenternas åsikter och innovationsidéer som ligger till grund för resultatet. Författaren till denna studie agerar som en länk mellan skolköken och Arla, det är sedan upp till Arla att fortsätta med processen och bestämma om nya produkter ska utvecklas. Författaren får således inte reda på om Arla kommer att använda kökspersonalens åsikter och tankar när nya mejeriprodukter ska utvecklas.

## Triangulering

Tre metoder användes i denna studie. Med hjälp av *Deltagande observationer* ville författaren få ett underlag för vilka mejeriprodukter kökspersonalen inom de offentliga måltidsverksamheterna önskade eller saknade. Efter observationerna ville författaren få reda på hur det går till när en ny produkt utvecklas på Arla. För att få svar på detta gjordes en *kvalitativ semistrukturerad enskild intervju* och en *kvalitativ semistrukturerad gruppintervju*. Detta val av metod var dock tidskrävande för en så pass liten studie som denna. Med tanke på tidsramen hade det varit önskvärt med 1–2 ytterligare författare för att optimera tillvägagångssättet med denna metod. Valet att använda fler än en metod ansågs dock vara så pass nödvändigt för att besvara studiens frågeställningar att författaren valde denna metod trots detta.

Det kan ifrågasättas om en *kvalitativ semistrukturerad enskild intervju* och *kvalitativ semistrukturerad gruppintervju* verkligen är två olika metoder. Författarens till studien anser att så är fallet då fokus och tillvägagångssättet i de två intervjuerna har varit olika. Respondenterna har haft olika arbetsuppgifter och arbetat på olika avdelningar inom Arla. Den enskilda intervjun hölls med en respondent inom Arla foodservice där hen arbetade med att ta fram underlag till produktutveckling. Under gruppintervjun däremot, fokuserade författaren vidare på hur detta underlag används när Arla ska utveckla en ny produkt. Genom att gruppintervjun hölls med fler än en respondent lyftes dessutom olika infallsvinklar och respondenternas svar kunde påverka varandras, något som inte var möjligt under den enskilda intervjun.

## *Deltagande observationer*

Arla hjälpte till med att ta fram underlaget till de skolor som skulle vara med i studien, och författaren besökte offentliga måltidsverksamheter som var lokaliserade i Stockholm för att kunna ha möjlighet att besöka verksamheterna. Detta kallas för ett *bekvämlighetsurval* och betyder att respondenterna består av personer som har möjlighet att delta i studien. Svagheten att använda sig av denna typ av urval är att resultatet blir svårt att generalisera på en hel population (Bryman, 2011). Resultatet blir representativt endast för den lokala plats där studien är genomförd. Olika platser och verksamheter har olika förutsättningar och därför ska författare vara försiktiga med att generalisera sina resultat (Bryman, 2011). Att kökspersonalen har kommit med värdefull information och innovationsidéer behöver således inte betyda att deras återkoppling blir representativt för alla offentliga skolmåltidsverksamheter i Sverige.

Deltagare som har varit med i studien har bidragit med tankar och idéer angående produktutveckling, men också om Arla som företag. Några av kökspersonalen hade till en början en avog inställning till Arla, och därför också till studien. En forskares förmåga att hantera dessa gruppers negativa inställning kan bero på hans sociala känsla och egna erfarenheter (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017) något som författaren till denna studie anser sig ha lyckats med. Att skapa sig en bra och tillitsfull relation mellan respondenter och författare är viktigt. Det kan vara en bidragande faktor till hur villiga respondenterna är att delta i studien. Författaren ska bemöta respondenterna med respekt och vänlighet för att få dem bekväma i situationen de befinner sig i (Bryman, 2011). För att få deltagarna bekväma valde författaren till denna studie att ringa, maila och förklara muntligt på plats vad studiens syfte var. Författaren förklarade även vilka fördelar deras deltagande kunde medföra och att studien var anonym. Författaren förklarade också att han kan identifiera sig med deltagarna då han själv har en bakgrund inom restaurangkök. Detta bemöttes positivt av respondenterna och ledde till att de blev mer mottagliga att delta i studien.

Att konstant gå runt med ett anteckningsblock och fotografera under observationerna kan göra respondenterna medvetna om att de observeras och att de agerar utefter det (Bryman, 2011). Författaren hade under samtliga observationer ett anteckningsblock och penna i handen, vilket kan ha bidragit till att respondenterna blev mer medvetna om att de observerades och kanske inte agerade som de hade gjort i naturliga fall. Detta kan även ha lett till att respondenterna blivit inställsamma med deras tankar och idéer angående produktutveckling.

## *Innehållsanalys*

I den ursprungliga kvalitativa innehållsmallen finns det fem grupper; *meningsenhet*, *kondenserad meningsenhet*, *kod*, *underkategori* och *kategorier* (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). Under författarens innehållsanalys tillkom ytterligare en kategori; *reflektion*. Det ansågs nödvändigt eftersom det krävdes en reflektion av de olika situationerna.

## *Kvalitativ semistrukturerad enskild intervju*

Författaren anser att tillräckligt med tid gavs för respondenten att fundera och reflektera under intervjun. Författaren anser i efterhand att intervjuguiden var av god kvalitet och bidrog till att nå det önskade resultatet av intervjun. Något som dock bör tas med i beaktning är att respondenten som var med i studien var anställd av Arla, vilket kan betyda att intervjun inte blivit objektiv. Författaren till studien menar att det finns en risk att respondenten svarade på frågorna till Arlas fördel, trots att författaren försökte styra intervjun i en objektiv riktning.

### *Kvalitativ semistrukturerad gruppintervju*

Författaren valde att göra en semistrukturerad gruppintervju med en fokusgrupp på Arlas innovationsavdelning. Intervjun fokuserade på ämnet produktutveckling och hur det går till när en ny produkt ska lanseras (bilaga 4). Personer som använder sig av fokusgrupper är intresserade av hur de olika respondenterna diskuterar kring ett visst givet ämne (Bryman, 2011). Författaren kontaktade respondenterna genom muntlig kommunikation där han frågade om någon av de tre ville ställa upp på en intervju. Respondenterna föreslog själva en gruppintervju. Efter det omformulerade författaren sin intervjuguide på grund av möjligheten att fler än en respondent kunde delta i intervjun.

Eftersom denna studie gjordes på uppdrag av Arla och respondenterna jobbade för företaget kan det betyda att de inte var helt objektiva angående produktutveckling generellt. Detta var dock heller inte av intresse då frågeställningen inte berörde hur produktutveckling sker på alla företag i Sverige, författaren ville istället beröra specifikt hur Arla arbetar när en ny produkt ska produceras eller produktutvecklas. Denna intervju genomfördes sent i studien vilket kan ha påverkat i vilken riktning intervjun gick eftersom författaren redan fått en positiv bild av företaget och möjligtvis anammat företagets värderingar.

### *Förförståelse*

Om författaren saknar kunskap och förförståelse angående ett ämnesområde kan det vara svårt att komma med trovärdig tolkning. Denna förförståelse måste vara adekvat vilket betyder att kunskapen angående ämnet ska vara saklig för att användas som trovärdigt resultat (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). Författaren till denna studie har haft ett fenomenologiskt synsätt. Det betyder att förkunskaper och förförståelse angående ämnesområdet har funnits (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017). Detta anser författaren har varit en styrka då författaren snabbt kunnat tolka och förstå respondenternas återkoppling angående vilka mejeriprodukter de saknar och vill utveckla. Det kan dock också ha varit en svaghet då författaren omedvetet kan ha påverkat respondenterna på grund av sin bakgrund hos Arla. Människor kan påverkas av en organisations mål, riktlinjer, regler och värderingar (Bryman, 2011). Författaren till denna studie hade varit en del av Arla i fyra månader när studien genomfördes. Författaren hade då lärt sig hur Arla arbetar som företag och tagit del av företagets värderingar. Detta kan ha inneburit att författaren omedvetet påverkade respondenterna inom de offentliga måltidsverksamheterna.

### *Slutsats metodval*

Att få tag på respondenter till studien var inte någon svårighet. Även om några av respondenterna ställde sig tveksamma till studien till en början fick författaren svar på samtliga delar av sina frågeställningar och studiens huvudsakliga syfte. All data samlade författaren in själv, vilket var mer tidskrävande än vad författaren till en början trott. Att använda sig av fler än en metod var nödvändigt för att förstå hela processen angående produktutveckling. Eftersom studien genomfördes av endast en författare fanns det inte tid att besöka fler offentliga skolmåltidsverksamheter även om detta skulle ha gett ett bättre underlag för Arla.

# Resultatdiskussion

## *Produktutveckling*

Det finns olika infallsvinklar inom produktutveckling och i denna studie var infallsvinkeln att se produktutvecklingen som en process. Att utveckla produkter på detta sätt bygger på att författaren får återkoppling ifrån olika källor och genom detta kan nya produkter utvecklas. Målet är att en lyckad produktutveckling ska leda till nöjda kunder och en produkt som är stark på marknaden (Coghlan & Brydon-Miller, 2014). I resultatet framkom det att helt nya mejeriprodukter inte var något som efterfrågades i särskilt stor utsträckning. Något som istället efterfrågades var en utveckling av Arlas redan befintliga förpackningar. Enligt Jordbruksverket (2016) har Arla idag hög marknadsandel inom mejeriindustrin i Sverige. För att behålla denna höga marknadsandel behöver Arla, enligt författaren till denna studie, lyssna på sina konsumenter och utveckla sina förpackningar för att ligga i framkant och vara konkurrenskraftiga på marknaden. Trots att företag, däribland Arla, är väl medvetna om att en förbättring av förpackningar skulle kunna medföra en bättre slutprodukt och nöjdare kunder, väljer de ändå att inte satsa på att utveckla sina förpackningar eftersom det är för kostsamt (Calantone et al, 2004). Det framkom i studiens resultat att Arla är medvetna om att deras förpackningar brister, men väljer ändå att inte göra något åt det eftersom det anses som en för kostsam investering för Arla. I resultatet framkom att kökspersonalen använde sig av konkurrenter till Arla eftersom de ansåg att de konkurrerande företagen hade en bättre förpackningslösning. Författaren till studien har förståelse för att utveckling av förpackningar är kostsam men anser ändå att Arla skulle tjäna på att utveckla företagets förpackningar. Om Arla skulle utveckla förpackningar som har en bättre lösning än deras konkurrenter skulle det kunna leda till att fler kunder väljer Arla. Det skulle troligtvis generera nöjdare kunder och fler sålda produkter. Författaren anser vidare att en utveckling av Arlas tunga förpackning är viktig för att minska belastningsskador som Arbetsmiljöverket (2016) förklarar att det redan är mycket av i restaurangbranschen.

Något som framkom från observationerna i skolköken var en önskan om att utveckla redan befintliga produkter. Från den enskilda kvalitativa intervjun framkom att Arla gör skillnad på att utveckla redan existerande produkter och att utveckla helt nya produkter. Respondenten förklarade att utveckla en redan befintlig produkt kan handla om en större förpackning eller en ekologisk alternativt laktosfri produkt. Detta kallas för en market rollout och betyder att det inte krävs något riktigt innovationsarbete. Från observationerna i skolköken framkom att de befintliga mejeriprodukterna behöver utvecklas. Det finns för- och nackdelar med att använda konsumenter vid en produktutveckling. Fördelarna av extern hjälp i form av konsumenter ger företaget möjlighet att ta del av kunskap och innovativa lösningar som företaget eventuellt saknar (Schilling & Hill, 1998). Nackdelarna är att konsumenterna inte har kunskap kring hela produktionsprocessen och kan således komma med optimistiska lösningar som inte är genomförbara (La Rocca et al., 2016). I denna studie framkom att förpackningarna är något som kökspersonalen anser att Arla behöver utveckla. Kökspersonalen i skolköken kom med innovativa idéer som skulle underlätta deras vardag men möjligheten att utveckla nya förpackningar är invecklad. Från den enskilda kvalitativa intervjun framkom att all typ av produktutveckling gällande förpackningsfrågor är kostsam och kräver investeringar i nya maskiner, vilket kan kosta företaget miljontals kronor. Respondenterna ifrån Arlas innovationsavdelning instämde i detta under gruppintervjun. De får istället använda sig av Arlas befintliga förpackningssortiment när de ska utveckla en ny produkt, men de ansåg att förpackningsutveckling är något som bör bedrivas i en högre utsträckning.

Enligt M. Ottestig (personlig kommunikation, 23 april 2018) motsvarar Arla Foodservice 17 % av Arlas totala omsättning och anses som ett litet område i den totala verksamheten. När en ny produkt ska utvecklas undersöks alltid hur mycket Arla kan tjäna på den och om den är ekonomiskt hållbar att utveckla. Något som påverkar om produkten ska utvecklas eller inte är volymer, det vill säga hur mycket som kan säljas. Om kundgruppen är för liten där också säljvolymen är relativt liten, kan det innebära att produktutvecklingen uteblir eftersom Arla inte tjänar tillräckligt på de investeringen.

*”... Vi har ju limit av resurser och då måste ju dem prioriteras gentemot varandra... business casen jämförs med varandra för att det vilket man tjänar mest på. Därför kan det bli problem med områden som är relativt små. Volymer är ju en såndär viktig sak för oss...”*

Cooper (1999) förklarar att ett projekt ska gå igenom olika segment som bör övervägas innan en produkt ska lanseras. Det ska planeras, göras ett kundunderlag, sättas ihop ett kunnigt team, bestämma om produkten ska lanseras internationellt eller inte, för att sedan marknadsföra produkten. Detta är tidskrävande (Cooper, 1999). Författaren till denna studie anser, utifrån studiens resultat, att detta kan bidra till missnöjda kunder på grund av att kökspersonalen inte har full kunskap om alla segment som måste genomgå vid en produktutveckling. Dock anser författaren att även om kökspersonalen får en ökad kunskap behöver detta ändå inte leda till tillfredsställelse då det troligen kan skapa en känsla av att bli bortprioriterade i sammanhanget.

I resultatet framkom att det största misstaget Arla gör inom produktutveckling är att kompromissa när produkter ska utvecklas. Det slutar med att en produkt lanseras som inte alls var det som det var tänkt från början. Detta bidrar till att produkten inte säljer. Arlas innovationsavdelning förklarar att kompromisser och avkall genomförs hela tiden i innovationsprocessen. Anledningen till detta är att det inte finns maskiner som kan tillverka produkten i den utformningen som var tänkt eller att det blir en för dyr produkt att producera. Cooper (1999) menar att det inte är ekonomiskt hållbart att fortsätta med en produktutveckling trots vetskapen om att den inte kommer sälja. Författaren till denna studie anser att Arla behöver granska deras projekt i större utsträckning för att kunna ta ett beslut om ifall det är värt att fortsätta med produktutvecklingen eller inte. På så vis tror författaren att företaget skulle kunna spara pengar och utveckla bättre produkter till nöjdare kunder. I resultatet framkom att arbetsmiljön kan ha en inverkan på hur kökspersonalen ställer sig till produktutveckling. På en arbetsplats finns det alltid olika typer av individer. Hur positiva eller negativa människor ställer sig till ett projekt från första början kan påverka hur lyckat projektet blir i slutändan. Det är oundvikligt att någon eller några inte kommer ställa sig negativa till projektet (Sjøvold & Andersson, 2008). En påfrestande arbetsmiljö och ett dåligt ledarskap kan betyda att respondenterna svarar med ilska och motsträvighet. (Thylefors & Lenner-Axelsson, 2005). Författaren till denna studie har ringt, mailat och förklarat syftet med studien och vilka fördelar deras medverkan kunde leda till. Trots detta har författaren mötts av motstånd från några av kökspersonalen där de ansåg att de inte visste vad de skulle säga eller göra för att Arla skulle kunna sälja mer produkter. Några respondenter hade en avog inställning till Arla som företag och mejeriindustri. Det kan betyda att författaren till uppsatsen inte fick ta del av värdefulla innovationsidéer eller vilka mejeriprodukter de anser behöver utvecklas. Detta kan ha påverkat resultatets utfall. Ett sätt att ändra personers attityder är att introducera för respondenterna hur organisationen de ställer sig kritiska till arbetar (Aronsson et al, 2005). Skola 5 förklarar att hen fått en mer positiv bild av Arla som företag efter ett besök på en av Arlas mejerier, vilket styrker denna åsikt.

Från observationerna framkom att samtliga skolkök använder sig av Havrebaserade livsmedel som ersättning till mejeriprodukter. Produkterna användes först och främst i dietköken vid avvikelser och allergier, men användes även i den allmänna kosten till barn utan allergier och

intoleranser. En av kökspersonalen förklarade att hen inte tror på att barn behöver så mycket mjölk som det sägs, detta trots att livsmedelverket har presenterat att befolkningen bör dricka 2–5 deciliter mjölk per dag (Livsmedelsverket 2018). I takt med att användningen av mejeriprodukter minskar och inställning till mejeriindustrin förändras anser författaren att utfallet i denna studie kan ha påverkats. Eftersom några av respondenterna försökte minska användningen av mejeriprodukter kan intresset att utveckla nya produkter påverkas negativt.

## Slutsatser och implikationer

Att lansera nya produkter är viktigt för att företag ska kunna utvecklas, växa och vara aktuella på marknaden. I resultatet framkom att produktutveckling tar tid och kostar mycket pengar. Arla använder sina kunder i viss mån när de lanserar nya produkter, men författaren anser att detta bör användas mer. Genom att använda konsumenternas återkoppling kan Arla utveckla produkter som gör att kunderna blir nöjda. På så sätt får Arla produkter som är konkurrenskraftiga på livsmedelsmarknaden.

Det är många som inte vet om att Arla gör mycket för miljön och försöker bidra till en hållbar matkonsumtion. Studien visade att det fanns ett visst förakt från kökspersonalen angående Arla som företag. I resultatet framgår det att en i kökspersonalen ändrat sin inställning till det positiva efter ett besök på ett mejeri. Därför bör företaget bli bättre på att presentera vilket ansvar de tar och eventuellt bjuda in sina kunder till mejerierna i större utsträckning för att öka förståelsen.

Slutsatsen i denna studie är att de offentliga skolmåltidsverksamheterna inte har behov av eller önskemål om att helt nya produkter utvecklas. Däremot finns det flera önskemål om att utveckla de redan befintliga produkterna och då främst inriktat mot förpackningarna. För att Arla ska kunna skapa trovärdighet och behålla sina höga marknadsandelar krävs att de lyssnar på deras kunder och deras åsikter om vilka produkter de vill ha. Förhoppningen är att Arla kan använda denna studie som underlag för att utveckla produkterna så att det kan underlätta kökspersonalens vardag.

Författaren försökte att samla in mycket empiriska data för att studien skulle få hög validitet och ett stort underlag att utgå ifrån. Studien är genomförd av en enskild författare och metoden tog lång tid att genomföra. På grund av att besöken på de offentliga skolköken tog mycket tid kunde endast fem skolor besökas. Det hade varit önskvärt att fler skolor besöktes men på grund av tidsbrist har detta inte varit möjligt eller genomförbart. För att kunna generalisera vilka nya produkter de offentliga skolmåltidsverksamheterna i Sverige önskar behövs en större studie. Författaren fick svar på sitt syfte och sina frågeställningar, men anser att resultatet bör överföras i större och mer omfattande studier.

## Referenser

Allen, M. (2017). *The sage encyclopedia of communication research methods* (Vols. 1-4). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781483381411

Arbetsmiljöverket. (2013). *Arbetsmiljöverket inspekterar hotell- och restaurangbranschen*. hämtad 2018-07-01, från <https://www.av.se/press/arbetsmiljoverket-inspekterar-hotell--och-restaurangbranschen/?hl=restaurang>

Arla. (u.å<sup>1</sup>). *Koncernen*. hämtad 2018-05-16, från <https://www.arla.se/om-arla/koncernen/>

Arla. (u.å<sup>2</sup>). *Vad gör Arla åt matsvinnet?*. Hämtad 2018-05-16 från, <https://www.arla.se/recept/inspiration/matsvinn/vad-gor-arla/>

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel* (1. utg.. ed.). Stockholm: Natur & Kultur.

Bhuiyan, N. (2011). A framework for successful new product development. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(4), 746-770. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.334>

Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Malmö: Liber.

Busse, M., & Siebert, R. (2018). The role of consumers in food innovation processes. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 20-43.

Coghlan, D. & Brydon-Miller, M. (2014). *The SAGE encyclopedia of action research* (Vols. 1-2). London, : SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781446294406

Concepts of triangulation. (2007). In Flick, U. *Qualitative Research kit: Managing quality in qualitative research* (pp. 38-54). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781849209441

Cooper, R. G. (1999). The invisible success factors in product innovation. *Journal of product innovation management*, 16(2), 115-133.

Dul, J., & Ceylan, C. (2014). The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1254-1267.

Fleckenstein, R., Atkinson, Lewis L., & Caton, Sande. (2016). *Food and Solid Waste Management in Public School Districts*, ProQuest Dissertations and Theses.

Garrone, Melacini, Perego, & Sert. (2016). Reducing food waste in food manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1076-1085.

Gellerstam, M & Järpenmyr, J. (2011). *Benchmarking i praktiken - finns det en koppling till ekonomistyrpaketet ?* (Masteruppsats) Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. Tillgänglig: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/25169/1/gupea\\_2077\\_25169\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/25169/1/gupea_2077_25169_1.pdf)

Graneheim, & Lundman. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.

Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J., & Monczka, R. M. (1999). Involving suppliers in new product development. *California management review*, 42(1), 59-82.

Huisman, M. (2006). *Modern aktionsforskning -kontextualiserad forskning syftande till enbart kunskapsproduktion?* (Magisteruppsats) Lund: Lunds universitet, Pedagogiska institutionen.

Tillgänglig:

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1328601&fileOid=1328602>

Höglund-Nielsen, B., & Granskär, M. (2017). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (Tredje upplagan ed.). Lund: Studentlitteratur.

Johanson, U., & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag* (2., [aktualiserade] uppl. ed.). Malmö: Liber.

Jordbruksverket. (2016). *Marknadsöversikt – mjölk och mejeriprodukter*. Hämtad 2018-06-24, från

<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/handelmarknad/allmantomhandelsochjordbrukspolitik/capdengemensammajordbrukspolitik/marknadsoversikter.445fb0f14120a3316ad780001595.html>

Kahn, K., Castellion, G., Griffin, A., & Product Development & Management Association. (2005). *The PDMA handbook of new product development* (2.nd ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.

La Rocca, Moscatelli, Perna, & Snehota. (2016). Customer involvement in new product development in B2B: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 58, 45-57

Leahy, J. (2013). Targeted Consumer Involvement: An Integral Part of Successful New Product Development. *Research-Technology Management*, 56(4), 52-58

Lennéer-Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi* (4., [omarb.] utg. ed.). Stockholm: Natur och kultur

Lewis-Beck, M. S., Bryman, A. & Futing Liao, T. (2004). *The SAGE encyclopedia of social science research methods* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781412950589

Livsmedelsverket. (2017). *Fakta om offentliga måltider*. Hämtad 2018-05-16, från

<https://www.livsmedelsverket.se/matvanor-halsa--miljo/maltider-i-var-d-skola-och-omsorg/fakta-om-offentliga-maltider>

Livsmedelsverket. (2018). *Mejeriprodukter – råd*. Hämtad 2018-05-17 från

<https://www.livsmedelsverket.se/matvanor-halsa--miljo/kostrad-och-matvanor/rad-om-bra-mat-hitta-ditt-satt/mejeriprodukter---rad>

Lövgren, H. (2014). *Bilden av matlagning som yrke -Hos media, lärare och elever på gymnasieskolans restaurang- och livsmedelsprogram* (kandidatuppsats). Umeå:

Restauranghögskolan, Umeå universitet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:726099/FULLTEXT01.pdf>



Marsh, K., & Bugusu, B. (2007). Food Packaging—Roles, Materials, and Environmental Issues. *Journal of Food Science*, 72(3), R39-R55.

Mathison, S. (2005). *Encyclopedia of evaluation* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd  
doi: 10.4135/9781412950558

McDonough, E., & Barczak, G. (1991). Speeding Up New Product Development: The Effects of Leadership Style and Source of Technology. *Journal of Product Innovation Management*, 8(3), 203-211.

Melissa A. Schilling and Charles W. L. Hill *The Academy of Management Executive* (1993-2005) Vol. 12, No. 3 (Aug., 1998), pp. 67-81

Mogard, C., & Larsson, J. (2012) *Modeller för effektiv produktutveckling, en undersökning av produktutvecklingsmodeller i stålindustrin*. Stockholm: Kungliga tekniska högskolan.  
Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:556370/FULLTEXT01.pdf>

Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63(4), 655-660. doi:10.1079/PNS2004399

Reid, M. (2001). Benchmarking NPD Success Factors in the Australian Food Processing Industry. *Journal of Food Products Marketing*, 7(4), 19-35

Richter, B. (2017). Knowledge and perception of food waste among German consumers. *Journal of Cleaner Production*, 166, 641-648.

Rönnerman, K. (2004) *Aktionsforskning i praktiken: erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.

Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. In Flick, U. *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 170-183). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446282243

Sjøvold, E., & Andersson, S. (2008). *Teamet: Utveckling, effektivitet och förändring i grupper* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber

Smets, L. P., Langerak, F., & Rijdsdijk, S. A. (2013). Shouldn't customers control customized product development?. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1242-1253.

Sun, W., Xu, A., & Shang, Y. (2014). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127-147.

Sverige television. (2014). *Försäljning av havremjolk ökar*. Hämtad 2018-07-05 från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/forsaljning-av-havremjolk-okar>

Thylefors, I., & Lenner-Axelsson, B. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Natur och Kultur, Stockholm.

Transcription, translation and technology. (2015). In Copland, F. & Creese, A. *Linguistic ethnography* (pp. 191-208). 55 City Road, London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781473910607

van Donge, J. (2006). Ethnography and participant observation. In Desai, V. & Potter, R. B. *Doing development research* (pp. 180-188). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781849208925

Veryzer, R. (1998). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 304-321.

Warren, C. (2001). Qualitative interviewing. In Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. *Handbook of interview research* (pp. 83-102). : SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781412973588

Ödman, P. (2016). *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik* (3., oförändr. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur

### Presentationsbrev

Hej,

Vi strävar hela tiden efter att förbättra våra produkter och förenkla våra kunders vardag. För att vet vilka behov som finns i matlagningen behöver vi förstå hur våra kunder tänker runt matlagning och matsituationen i skolor, förskolor och äldreomsorgen. Det vore därför oerhört värdefullt om vi kunde få tillbringa någon/några dagar ute i några olika enheter. Till vår hjälp har vi Erik Arosenius som skriver sin kandidatuppsats hos oss under våren.

Erik har själv en gedigen bakgrund som kock både inom fine dining köken och offentliga verksamheter såsom sjukhus och skola, därför förstår han hur viktigt det är förbättra vardagen för kökspersonalen. Han läser sin sista termin till kostekonom på Göteborgs Universitet ([https://utbildning.gu.se/program/program\\_detalj/?programid=S1KOE](https://utbildning.gu.se/program/program_detalj/?programid=S1KOE)). Förhoppningen är att ni tillsammans kan komma fram till innovativa lösningar som underlättar er vardag.

Syftet med studien är att kartlägga hur kökspersonal inom skolverksamheten använder mejeriprodukter i matlagning för att få en förståelse för vilka produkter Arla behöver utveckla eller förändra. Samarbetet ska förhoppningsvis leda till nya innovationer och att vi kan byta erfarenheter med varandra och tillsammans utveckla nya produkter. Studien är helt anonym och det är helt frivilligt att avbryta deltagandet om så önskas.

## Observationsguide skolkök

### Nyckelord som ska observeras:

- Produktutveckling
- Arbetsmiljö/Ledarskap
- Svinn
- Ekonomi
- Konkurrens

### Frågeställningar:

- Vilka nya mejeriprodukter behöver Arla produkterutveckla för att möta kundens behov?
- Vilka befintliga produkter behöver utvecklas?
- Påverkar arbetsmiljön kökspersonalens inställning till att komma med idéer gällande produktutveckling?
- Hur är inställningen till att Arla ska utveckla nya produkter?
- Påverkar arbetsplatsens ledarskap de anställda gällande inställning till produktutveckling?
- Kan Arla underlätta kökspersonalens vardag genom att utveckla lösningar så att mindre av råvaran slängs?
- Finns det andra mejeriprodukter i köken förutom Arlas? I så fall varför?
- Använder sig köken av många alternativa produkter? Växtbaserade? Varför?

## Intervjuguide kvalitativ semistrukturerad enskild intervju

### Nyckelord:

- Produktutveckling
- Ekonomi
- Kundefterfrågan, Storhushåll

### Frågeställningar:

- Vem är du och vad jobbar du med?
- Hur går det till när en ny produkt ska utvecklas? Hur går ditt arbete till?
- Hur ser lyckad produktutveckling ser ut, alternativt dålig? Vilka fallgröpar brukar man stöta på?
- Hur ofta får kunderna vara med och utveckla produkterna? Tar ni in deras önskemål i beräkningarna?

## Intervjuguide kvalitativ semistrukturerad gruppintervju

### Nyckelord:

- Produktutveckling
- Ekonomi
- 

### Frågeställningar:

- Vilka är ni och vad jobbar ni med?
- Hur går ni tillväga när en ny produkt ska utvecklas? Från ide till en faktiskt färdig produkt?
- Hur ser en lyckad produktutveckling ut, eller en dålig för den delen? Vilka fallgropar brukar man störa på?
- Hur många innovationer och produkter idéer blir det en faktisk lansering av?
- Hur lång tid kan en produktutveckling ta?
- Hur ofta kompromissar man med en produktutveckling?
- Hur ofta för kunderna vara med inom innovationsprocessen? Hur viktigt är deras input kring en produkt? Hur ofta använder man konsumenter när en produkt ska lanseras?

## Skola 1

600 elever, frukost och lunch

50 personal

5 anställda i köket

Lunch mellan 10:30 – 12:30

Ca 650 portioner mat

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	kategori	Reflektion
Milda yoghurt naturell 3 % används ofta till mellanmål. Vill gärna ha en produkt som är nyckelhålsmärkt alltså lägre fetthalt. Förpackningen ska vara lika stor 5 kg eventuellt större 10 kilo. Fetthalten vill de ha ner pga. livsmedelsverkets rekommendationer. Den runda plastförpackningen vill de gärna byta ut mot någon pappförpackning för att det är mer miljövänligt.	Yoghurt 3 % nyckelhållsmärkt, miljövänligare förpackning.	Nyckelhålsmärkt, miljövänligt	Produktutveckling	Produktutveckling	Eftersom kökspersonalen använder mycket yoghurt till mellanmål och behöver hålla livsmedelsverkets riktlinjer kring nyckelhåls märkta produkter vill de sänka fetthalten på deras yoghurt.
Billinge 3 kilo, färdigskivad ost har ingen återförslutningsfunktion. Det är sällan man använder sig av hela förpackningen och det går åt mycket gladpack för att plasta in den igen.	Går åt mycket plast om inte hela produkten används.	Miljövänlig, mindre plast	Produktutveckling	Produktutveckling	Det hade behövts en ”zipper” är liknade som gör att den går att stänga. Men då blir det en dyrare produkt.
Idag använder sig skolan av Knorr laktosfri mat 15 %, 1 liters förpackningar. innehåller Vatten, KÄRNMJÖLK, vegetabiliska oljor (raps och palm), modifierad stärkelse, emulgeringsmedel (mono- och diglycerider av vegetabiliska fettsyror), stabiliseringsmedel (metylcellulosa, guarkärnmjöl), surhetsreglerande medel (natriumcitrat, citronsyra), laktasenzym, arom. De motiverar att produkten har en lång hållbarhet och är därför den används. De vill att Arla ska utveckla en produkt som inte innehåller lika mycket tillsatser och har lika lång hållbarhet. De vill också att matlagningsgrädden som utvecklas ska komma i större förpackningar än 1 liters då det är jobbigt att öppna många.	Laktosfria matlagningsgrädden innehåller mycket tillsatser men har lång hållbarhet. Arla matlagningsgrädden, lika lång hållbarhet.	Specialkost, avvikelser	Produktutveckling	Produktutveckling	Det använder idag en produkt som inte är ”ren” och innehåller förtjockningsmedel och E-ämnen. Förpackning ska även vara större för att underlätta att öppna massa förpackningar.
”Smörstationen blir ofta kladdig och sölig. Arla borde utveckla en maskin som duttar ut portioner. Eller någon kylplatta som är ämnad att Arla smör ska ligga i. Eller att de kommer i tuber”	Smörstationen blir kladdig. Utveckla en smartare maskin	Smörstation	Produktutveckling	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Smöret vid smörstationen är svårhanterligt för barnen. Det blir ofta smutsigt och mycket smör på bordet Genom att arla skulle utveckla en lösning skulle svinn och arbetsmiljön bli bättre.

”Ibland väljer man varor/produkter på grund av att förpackning är smart och lätt att stapla” Visar Valio som exempel och hur bra den är att ställa in i kylan.	Köper produkter för att de är lätt att stapla	Smarta förpackningar	Produktutveckling, Ledarskap	Produktutveckling, Ledarskap	Konkurrenter har smartare lösningar på deras mejeriprodukter och det blir lättare för kökspersonalen att stapla i kyl. Arla borde utveckla en fyrkantig alternativ förpackning.
Det är omständligt och jobbigt att veckla ut och platta till 10 L och 20 L mjölk bag in boxarna eftersom det är mycket tejp och hård papp. Vill gärna att pappen ska vara mjukare och lättare att hantera när det ska slängas. Kan plasten inuti bli mer miljövänlig?	Gör ont och tar tid när förpackningarna ska slängas	Förpackning	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Förpackningen är omständlig att hantera när den ska slängas. Borde utveckla en förpackning som blir lättare för kökspersonalen att hantera. Även en mer miljövänlig förpackning efterfrågas.

### Bilder Skola 1



Bild 1 – Mild yoghurt 3 %, Lägre fetthalt



Bild 2 – Valio förpackning, fyrkantig



Bild 3 – Valio Förpackning, Lätt att stapla



Bild 4 Arla 10 Liters mjölk, Svårhanterlig





Bild 5 Arla Bilinge ost 17 %, ingen återförslutning



Bild 6 Knorr laktosfria matlagningsgrädde, lång hållbarhet

Bild 7 smörstation, smutsigt

## Skola 2

600 elever

100 personal

4–5 anställda i köket

Lunch mellan 10:15 – 12:45

Ca 700 portioner mat

Meningsenhet/observation	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	kategori	Reflektion
Använder mycket Oatly (havre) produkter till smoothies, specialkost, mellanmål. ”fantastiskt produkt”.	Havrebaserade produkter ökar. Används inte bara till specialkost.	Minskar mejerikonsumtion.	Ekonomi, Konkurrens	Ekonomi, Konkurrens	Försöker minska på mejeriprodukterna, för att de anser att alternativa produkter är lika bra eller tom bättre.
Ska dra ner från 72 % ekologiskt till 50 % som är målet i kommunen. Det är för dyrt med ekologiska produkter och skolan behöver dra ner på kostnaderna.	Kommunen begär 50 % ekologiskt. Dyrt med ekologiskt.	Ekologiskt är dyrt.	Ekonomi	Ekonomi	För dyrt med ekologiska produkter och behöver därför dra ner på det.
”Pipen håller inte på 20 liters mjölken, Alltså den lille flärpen som man rycker bort när man ska ta ut slangen.”	20 liters mjölk, förpackningen håller inte.	Förpackning	Produktutveckling	Produktutveckling	Detta är en arbetsmiljöfråga som skolan ha problem med. Förpackningen håller inte och då svår att hantera.
Hinkar staplas men är runda och tar mycket plats.	Hinkar staplas. Tar plats.	Förpackning	Produktutveckling	Produktutveckling	Mejeriprodukterna tar mycket plats i kylan. De runda gör att det inte går att ”maximera” utrymmet då det blir mycket luft mellan varje rund produkt.
6 veckors rullande matsedel, blir aldrig tråkigt eftersom recepten utvecklas varje gång och man vet hur mycket mat som går. På så sätt undviks köksvinn och pengar kan sparas.	Rullande matsedel, spara pengar och minska svinn.	Minska svinn	Ekonomi	Ekonomi	Kockarna anser att detta sättet är det bästa och de utvecklas positivt. På detta sättet vet de precis hur mycket mat som går åt och det blir minimalt med svinn och på så sätt sparar de pengar.
Grädde fastnar i kartongen och det blir lite kvar i varje förpackning. Mycket grädde slängs pga. av det och att det är svårt att öppna förpackningen.	Grädde fastnar i förpackning. Grädde slängs.	Minska svinn	Ekonomi	Ekonomi	Mycket grädde slängs på grund att det fastnar i kartongen. Detta är inte hållbart ekonomisk eller miljömässig. Behöver bli lättare att öppna ”hela” förpackningen.
”Skulle Arla kunna utveckla mjölkfria produkter?”	Mjölkfria produkter	Specialkost.	Ekonomi, Konkurrens	Produktutveckling, Konkurrens	Dietkocken använder mycket mjölkfria produkter och tycker det skulle vara smidigt om deras produkter kom från samma företag. Dock tror jag att trovärdigheten hos Arla skulle försvinna om de

					plötsligt skulle lansera produkter som inte innehåller mejeriprodukter.
”Att man behöver mjölk är lite av en myt, barn behöver inte dricka massa mjölk. Det med kalcium stämmer inte” säger respondent och håller i havredryck i deras smoothies.	Mejeriprodukter behövs inte, Kalcium.	Mejeriprodukter utesluts	Ledarskap	Ledarskap	Inställning till mejeriindustrin. Anser att mjölk inte alls är så nyttigt som de sägs.
Använder grädde och vatten i maten istället för mjölk eftersom mjölken skär sig när den kokas upp. Bara lättmjölken inne mellan.	Grädde och vatten istället för mjölk. Skär sig.	Mejeriprodukter skär sig	Produktutveckling	Produktutveckling	Vissa produkter skär sig när de används, vad kan de bero på? Detta är först och främst lättmjölken. Behöver Arla kolla över sin lättmjölk och varför den skär sig när den värms upp?
”Ekogrädden, kort hållbarhet. Hade velat att den höll längre. ”	Ekogrädde, kort datum, Grädde slängs.	Längre hållbarhet	Ekonomi, Produktutveckling	Ekonomi, Produktutveckling	Tycker att det är för kort hållbarhet på Arlas Ekogrädde. Grädden slängs. Kan Arla göra något åt utgångsdatumet utan att det påverkar produkten smakmässigt?
Ingen återförslutning på osten, måste plasta om inte hela förpackningen används. (Gouda 28 %, Tage Lindblom)	Ost, ingen återförslutning. Plast.	Förpackning	Produktutveckling	Ekonomi, Produktutveckling	Det går åt mycket plast när osten ska återförslutas när kökspersonalen inte har använt all ost. Det blir omständligt ur en arbetsmiljösynpunkt och påverkar också miljön att det går åt mycket plast. Skulle Arla hitta på en innovativ lösning som gör det enkelt att återförsluta förpackning?
Eko Crème Fraiche. Vill ha i större förpackningar. 5 kilo. ”det jobbigt att öppna förpackningarna, tar massa tid och blir massa hantering av plast”	Större förpackning, 5 kilo.	Förpackning.	Produktutveckling	Produktutveckling	Med en större förpackning skulle mindre plast tillverkas. Istället för att beställa massa mindre förpackningar som tar tid att öppna skulle det vara bättre med en stor.
Eko crème Fraiche lätt. Vill ha i större förpackning. 5 kilo. Eventuellt att bara produkten finns. ”varför finns inte lätt Creme Fraiche som ekologiskt?”	Större förpackning, 5 kilo. Saknar produkten.	Förpackning, produkt.	Produktutveckling	Produktutveckling	Vill ha en ny produkt, Eko lätt crème fraiche. Gärna i stor förpackning med samma anledning som ovanstående.
Köper Eko vispgrädde 1 liters. ”5 liters ekogrädde hade varit bättre, mindre svinn”	Eko vispgrädde, mindre svinn	Förpackning, mindre svinn.	Produktutveckling, Ekonomi	Produktutveckling, Ekonomi	I dagsläget använder de med 1 liters men anser att 10 alt 5 liters förpackningar hade varit bättre eftersom de eventuellt skulle bli mindre svinn. 10 liters förpackning finns men inte 5 liters.

”Det är omständligt och gör ont i händer att öppna upp plastförpackningarna, där borde ni utveckla någon smartare lösning”	Ont i händerna a att öppna förpackningar	Förpackningar	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Att det gör ont i händerna varje gång en förpackning ska öppnas är en arbetsmiljöfråga som arla behöver ta tag i. En lättare sätt att öppna förpackningarna behöver utvecklas.
”Specialkosten och önskekosten ökar och det är något som vi behöver förhålla oss till”	Specialkost och önskekost ökar	Specialkost	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö	Med takt att specialkost ökar i skolan blir det mer jobb för kökspersonalen. Det kan betyda att det blir en stressig och pressad arbetsmiljö, där innovationsprocessen påverkas.
Glad stämning där kollegorna pratar och har roligt med varandra, där chefen låter sina anställda vara med att utveckla recept vilket bidrar till en bättre arbetsmiljö.	Roligt med varandra, Trevlig arbetsmiljö	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö	Den trevliga arbetsmiljön genomsyrar hela verksamheten. Bemötandet med studenten var positivt och det märktes att det ställde sig positiva till att vara med att utveckla deras mejeriprodukter. Arbetsmiljön kan ha en viss inverkan till inställning till nya projekt.
Nominerade till Årets Guldko 2015	Årets Guldko, priser	Guldkon	Arbetsmiljö, ledarskap	Arbetsmiljö, ledarskap	Genom att jobba hårt och gör god mat blev skolan nominerade i årets Guldko 2015. Detta betyder en god arbetsmiljö och ett bra ledarskap där verksamheten har klara mål.

## Bilder skola 2

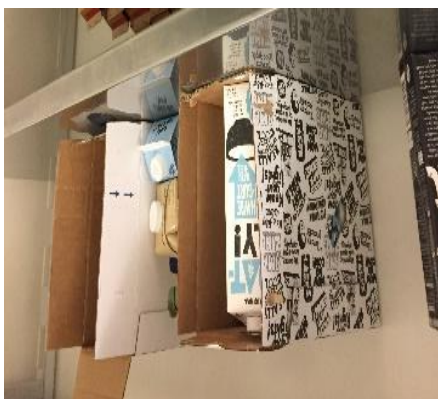


Bild 1 Oatly produkter



Bild 2 10 liters mjölk, Flärp



Bild 3 Arla 1 liters grädden, vill ha 5 liters



Bild 5 Ost Gouda 28 %, ingen återförslutning



Bild 6 Mejeriprodukter, Volym



Bild 7, Ekologisk Keso 4 %, Svår att öppna

## Skola 3

600 elever + 150 förskola

75 personal

4-5 personal i personal

Lunch mellan 10:45 – 13:00

Ca 800 portioner mat per dag

Meningsenhet/observation	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	kategori	Reflektion
Allergier ökar, mjölk allergi och laktosintolerans ökar. Använder sig av mycket havrebaserade livsmedel tex Oatly och sojaprodukter istället för mjölk. Önskekost ökar den med ”Jag har börjat kräva läkarintyg när det gäller avvikelser. Det finns inte utrymme eller tid att ta hänsyn till alla barns önskemål.”	Allergier och intoleranser ökar, alternativa produkter används	Specialkost	Arbetsmiljö, Ledarskap	Arbetsmiljö, Ledarskap	Önskekosten ökar i skolan, Detta bidrar att det blir mycket extrajobb för kökspersonalen. För att hinna med så har köksmätsaten börjar kräva läkarintyg för att hinna med. Detta bidra med stress och påverka arbetsmiljön negativt och därmed kan verksamhetens innovationprocess påverkas.
”10 och 20 liters mjölkförpackningarna är omöjliga att platta igen. limmet är för hårt. Det gör ont i händerna att försöka öppna dom svåra att trampa på vi har börjat strunta att ens försöka platta till eller öppna upp förpackningarna det är för svårt och tar för mycket tid, nu lägger vi dem bara ute vid pappinsamlingen”	Svårt att öppna förpackningen när den ska slängas. Gör ont i händerna.	Förpackning	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Stora problem med förpackning när den ska sophanteras. Den är svårhanterlig och personalen får ont i händerna om det försöker öppna upp den. Den tar mycket plats i soporna för att personalen har slutat att väckla ut förpackning. Förpackningen behöver bli lättare att hantera.
”Har ni 5 liters Eko Crème fraiche som är laktosfri?”	Ekologiskt, Laktosfritt	Specialkost, Intolerans	Produktutveckling, Ekonomi	Produktutveckling, Ekonomi	Produkten saknas i Arlas sortiment. Produkten kan utvecklas men det blir en dyr produkt (Arla. u.å) Detta bör Arla tänka på, är kunden beredd att betala för produkten?.
Anser att det är lite lat att inte klara av att blanda sina mejeriprodukter själv tex mjölk och grädde så att det blir ”matlagningsgrädde”. Blandar grädde och mjölk så det blir matlagningsgrädde. ”Det är massa skit, tillsatser och förtjockningsmedel i matlagningsgrädde”	Lat att in blanda mejeriprodukt er själv, matlagningsgrädde innehåller tillsatser.	Mejeriprodukt	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Blandar sina egen ”matlagningsgrädde” med motivationen att det är massa ”skit” i matlagningsgrädde. Arlas matlagningsgrädde innehåller Pastöriserad grädde*, stabiliseringsmedel (karragenan). *. Innehåller inte många tillsatser men kökspersonalen har en uppfattning om det. Information behövs.
Ekomjölken skär sig måste ha i grädden först.	Mejeriprodukt er skär sig	Mejeriprodukt	Produktutveckling	Produktutveckling	Anser att produkten skär sig när den värms upp. Detta behöver undersökas av Arlas provkök.

”Filmjölksnoppen (slangen) är för stor för milkbaren, Slangen är tjockare än den i för mjölk och därför kan vi inte sätta den där till tex mellanmål”	Slangen är för tjock, kan inte används i mjölkkyll	Förpackning	Produktutveckling	Produktutveckling	Vill att slangen på filmjölken ska vara kompatibel med Arla mjölkrossan. Då skulle den kunna används som mellanmål på ett smidigare sätt.
”Snabbaste lösningen är att öppna stora mjölkförpackning när man har bråttom är med sax.” Svårt att hantera råvaran när den är utanför förpackningen.	Snabbt att öppna, svårt att hantera	Förpackning	Arbetsmiljö Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Klipper upp förpackningen ovanför gryta. Kan finnas risk för plast i maten. Arla borde produktutveckla en bättre lösning när hela förpackning ska användas vid matlagning.
20 Liters förpacknings sönder, går inte att bära eftersom handtaget inte håller.	Handtagen går sönder	Förpackning	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Förpackningen är svårhanterlig och när den går sönder blir den svår att bära. Handtagen måste bli mer hållbara.
Stående syns inte bäst-före-datum på 20 liters mjölkförpackningarna, borde byta plats.	Ser inte Bäst-före-datum	Bäst-före-datum	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Bäst-före-datum syns inte när förpackning ligger ner. Den borde flyttas så den syns från alla vinklar för att undvika onödiga tunga lyft.
Ost, 2 kilo gratängost. Ingen återförslutning. Måste plastas eller använda klipper.	Ingen återförslutning	Förpackning, hållbarhet	Produktutveckling, Ekonomi	Produktutveckling, Ekonomi	Förpackningen har ingen återförslutning. Plastpåsar och klipper används istället. Arla bör utveckla en återförslutning till denna produkt.
Ingen återförslutning på Gouda Eko ost 28 % skivad, behöver plastas om inte hela förpackningen används.	Ingen återförslutning	Förpackning, hållbarhet	Produktutveckling, Ekonomi	Produktutveckling, Ekonomi	Om inte hela förpackningen används används gladpack som återförslutning. Eftersom detta är en produkt som används dagligen går det åt mycket plast som i det långa loppet kan bli ”relativt” kostsam. Arla borde utveckla återförslutning på produkten.
Använder sig av mycket Mejeriprodukter men produkterna tar upp mycket volym i kylan eftersom förpackningarna är runda	Volym av mejeriprodukter	Förpackning	Produktutveckling	Produktutveckling	Mejeriprodukterna tar mycket upp volym i kylan. Eftersom förpackningarna är runda blir det mycket luft emellan. Arla borde utveckla fyrkantiga förpackningar.
Trots att köket är nybyggt och är kockarna inte nöjda. Det är tyst i köket och personalen pratar inte med varandra. Köksmästaren står i dietköket, kockarna långt ifrån varandra. Ingen teamkänsla.	Personalen pratar inte med varandra. Ingen teamkänsla.	Arbetsmiljö, Ledarskap	Arbetsmiljö/ Ledarskap	Arbetsmiljö/ Ledarskap	Köksmästaren visar inget större engagemang av produktutveckling och min närvaro. Denna negativitet spred till resten av personalen. Det tyder på att bra ledarskap är viktigt för inställning till förändring.

### Bilder skola 3





Bild 1, Violife veganost



Bild 2, Laktosfri mjölk och Oatly havredryck



Bild 4, Arla 10 liters mjölk, flärp går sönder



Bild 3, Arla 10 liters mjölk, Hårt klister



Bild 5, 10 liters mjölk, Utan wellpapp, risk för plast i maten



Bild 6, 10 liters mjölkförpackning, Handtag sönder





Bild 7, Oatly och Soja produkter återförslutning  
Bäst-före-datum syns ej från alla vinkla



Bild 8, Gratängost, öppen ingen



Bild 9, Arla produkter, tar mycket volym



Bild 10, Skivad ost, ingen återförslutning



Bild 11 Arla Milkbar, Större tapp till filmjolk



Bild 12 Bäst-före-datum syns ej från alla vinklar

## Skola 4

260 skola + 100 förskola  
60 personal  
4 kökspersonal  
Lunch 10:30-12:30  
Ca 400 st

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	kategori	Reflektion
Ekologisk matlagningsgräde i stora förpackningar gärna 2,5, 5 eller 10 liters. ”Red label matlagningsgräde finns men bara i 1 liters”. Det blir alltid lite gräde kvar i förpackningen.	Större förpackningar på matlagningsgräde	Större förpackning	Produktutveckling	Produktutveckling	Eftersöker en ekologisk matlagningsgräde i en större förpackning. Ekologisk matlagningsgräde finns i 1,5 liters men kökspersonalen önskar större än det.
Skolköket byggdes om 2015 och det är en bra arbetsmiljö för kökspersonalen. Hemkunskap salen är i anslutning till köket så att barnen kan kolla in när kökspersonalen jobbar.	Nytt skolkök	Nybyggt	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö	En trevlig arbetsmiljö kökspersonalen intrigerar med barnen på skolan. Detta kan bidra att personalen är glada, detta kan främja deras förmåga till innovation och produktutveckling.
1 liters filmjölk. Håller upp själva till barnen, är ganska smidigt. Håller upp till 160 barn. De håller upp istället för att barnen gör det själva, för att undvika svinn. ”kanske finns något mellanläge mellan 1 till 10 liters?” kanske 2,5 L eller 5 liter? Det blir alltid lite kvar i varje förpackning och kanske skulle bli mindre svinn om man hade större förpackning?”	Större förpackning för att undvika svinn och minska antalet förpackningar	Större förpackningar	Produktutveckling, Ekonomi	Produktutveckling, Ekonomi	Denna procedur tar långt tid. Alla förpackningar ska öppnas och hållas upp. Det blir alltid lite fil kvar i varje förpackning vilket betyder att mycket fil slängs och det blir en onödig kostnad för verksamheten.
”Det kan finnas okunskap och ibland vissa pedagoger inte skillnad på laktosintolerans och mjölkallergi, det måste veta skillnaden!”	Pedagoger, okunskap. Allergier	Specialkost	Arbetsmiljö, Ledarskap	Arbetsmiljö, Ledarskap	Det finns okunskap bland pedagogerna på skolan. Många vet inte skillnaden på mjölkfritt och laktosfritt.
Visar Valio crème fraiche och hur bra den är att stapla och återanvända. ”ser du, mycket bättre att stapla än Arlas runda förpackningarna”	Bra att stapla	Förpackning	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Skolan tycker att Valio har en bättre förpackning än Arla. För att den är lättare att stapla och tar inte alls lika mycket plats i kyl.
Använder mycket Oatly produkter i dietköket, det har blivit en ökning av specialkost. Använder Oatly havregräde till mjölkfritt och laktosfritt för att undvika att behöva laga många olika rätter, på så sätt sparas tid ”det är bra om man kan köra alla specialkosten i samma	Specialkosten ökar, Alternativa produkter används	Mjölkfria produkter	Arbetsmiljö, Ekonomi	Arbetsmiljö, Ekonomi	Oatly används vid specialkost, istället för att använda laktosfria vid laktosintolerans används produkten till detta.

gryta, det tar mindre tid om man är stressad, det tycker jag är bra”					
20 liters mjölk ser inte bäst-före-datum framifrån om den är liggande.	Bäst-före-datum inte synligt	Hållbarhet, Arbetsmiljö	Produktutveckling , Arbetsmiljö	Produktutveckling , Arbetsmiljö	För att undvika onödiga och tunga lyft bör bäst-före-datumet lappen flyttas så den syns från alla håll.
”Vi vill inspirera barnen att smaka mer!”	Inspiration	Kvalitet	Arbetsmiljö/Ledarskap	Arbetsmiljö/Ledarskap	Bidrar till en bra arbetsmiljö och personalen är glad. Kan bidra att stimulera deras tankesätt.
”Stökigt och söligt vid smörstationen, kladdiga smörknivar och paket, massa smör utanför. borde finnas en smartare lösning än hur de är i dagsläget, men vet inte hur”	Station smutsig	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Smörstationen blir ofta smutsig och de är smör över bänken. Personalen får ofta vara där och torka. Eftersöker en innovativ lösning för att undvika detta.
10 liters eko filmjölk ser ut som mjölkförpackningen. ”Jag tar ofta fel och tror jag har tagit 10 liters lättmjölk men så är det 10 liters filmjölk. Det är först när jag börjar hälla jag märker att jag har tagit fel”	Förpackningar ser likadana ut, tar ofta fel	Förpackning, arbetsmiljö	Produktutveckling , Arbetsmiljö, Ekonomi, Svinn	Produktutveckling , Arbetsmiljö, Ekonomi ,	Förpackningarna är lika vilket medför att personalen tar fel förpackning. Detta bidrar att de blir fel vid matlagning. Detta bidrar att maten blir förstörd och måste slängas. Detta kostar pengar och blir stressigt för kökspersonalen då det behöver göras om maten.
20 liters mjölkförpackningarna är omöjliga att platta igen. Klistret fastnar i plasten och då är det svårt att separera dem när de väl ska slängas.	Förpackningen är svår att hantera när den ska slängas	Förpackning, arbetsmiljö, hållbarhet	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö	Förpackningen är svår att hantera vid sophantering.
Plastar osten så att den inte torkar när de inte använt hela förpackningen. Förpackningen har ingen återförslutning.	Förpackning har ingen återförslutning	Hållbarhet, förpackning	Ekonomi, Produktutveckling	Produktutveckling , Ekonomi	Det går åt mycket plast när inte hela ostförpackningen används. Detta kan bidra till en onödig kostnad och är inte miljövänligt. Arla borde utveckla en återförslutning.
Använder ”klipper” som återförslutning av riven ost när inte hela påsen används.	Ingen återförslutning	Hållbarhet, förpackning	Produktutveckling	Produktutveckling	Använder ”klipper” för att stänga igen förpackningen. Förpackningen har ingen återförslutning.
”mäckigt med 10 liters mjölken, den blir som slämj och svår att hantera när man tar ut det ur pappförpackningen. Den blir jobbig att arbeta med när man ska ha den i matlagning”	10 liters mejeriprodukter svårt att hantera vid matlagning.	Förpackning	Produktutveckling , Arbetsmiljö	Produktutveckling , Arbetsmiljö	När kökspersonalen tar mjölken från wellpappförpackning blir plastförpackning svårhanterlig. Eftersöker en smartare förvaring av mjölken som är lättare att arbeta med.

## Bilder skola 4



Bild 1 Arla Red Label 1 liter Matlagningsgräde



Bild 3, Mellanmåls servering på skolan



Bild 3, Arla 10 Liter Eko lättmjölk och 10 liter Eko filmjölk, Lika?



Bild 4, Valio crème fraiche, lättstaplad



Bild 5 Skivad ost, plastaåtgång

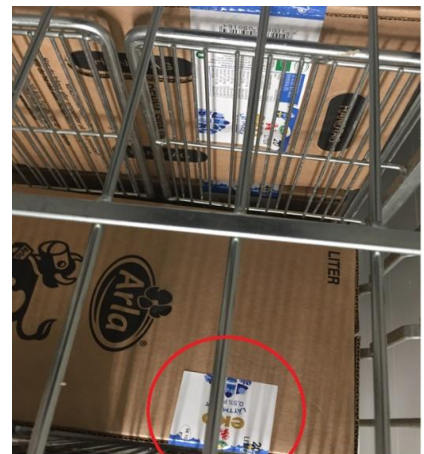


Bild 5 Arla 10 liter Eko lättmjölk, Bäst-före-datum





Bild 6, Riven ost, öppnad förpackning med klipper



Bild 7, Smörstationen på skolan

## Skola 5

380 elever

45 personal

5 kökspersonal

Lunch 10:45 – 13:15

Ca 450 portioner totalt

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	kategori	Reflektion
Gammalt skolkök, byggdes om 1981 och är slitet och behöver renoveras.	Gammal och slitet kök	Slitet kök	Arbetsmiljö, ledarskap	Arbetsmiljö, ledarskap	Arbetsmiljön på denna skola är inte bra, byggnaden är dålig och är i behov av renovering. Detta kan ha en viss påverkan på hur de ställer sig till produktutveckling eftersom att utveckla deras mejeriprodukter kanske inte är prioriterat.
Använder bara 10 liters mjölk och inte 20 liters för att undvika att använda lyftkranen. ”10 liters är ändå hanterbar och inte så tung att bära för någon av oss, men det är omständligt när det ska slängas”	10 liters mjölk är mer hanterbar än 20 liters mjölken.	Förpackning	Arbetsmiljö, Ledarskap	Arbetsmiljö, Ledarskap	Köksmästaren beställer inte 20 liters mjölk för att undvika lyftkran. Anser att alla i personalen klarar av att bära 10 liters förpackning. Det har problem när förpackningen ska sop hanteras.
”Vi har inget behov av smaksatta produkter och förstår inte varför arla har så mycket av det, blir nästan lite äcklad?”	För mycket smaksatta produkter finns	Smaksatta produkter	Ledarskap, Produktutveckling	Ledarskap, Produktutveckling	Visar en avog inställning till Arla som företag. Anser att det finns för mycket produkter på marknaden. Denna inställning kan påverka hur hen ställer sig till produktinnovation.
”Jag vet inte riktigt vad vi ska säga eller göra för att arla ska kunna sälja mer produkter”	Sälja mer produkter	Ekonomi, produkter	Arbetsmiljö, Ledarskap, Ekonomi	Arbetsmiljö, Ledarskap	Visar en avog inställning till Arla som företag. Väljer att missförstå syftet med mitt besök trots förklaring över mail och telefon. Hans inställning kan påverka resterande personal och viktiga innovationsidéer kan förfalla.
Laktosfri matlagningsgrädd 13% gärna eko och i större förpackning, för att undvika svinn.	Större förpackning på matlagningsgrädd e, minska svinn	Förpackning	Produktutveckling	Produktutveckling	Förpackningen finns i 1,5 literförpackning men större förpackning efterfrågas.
20 liters blir väldigt otympliga.	Otymplig förpackning	Förpackning	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö	Använder inte 20 liter mjölk, svår att hantera.
Om man har bråttom så knivar man upp 10 liters förpackningarna.	Öppna förpackning med kniv	Förpackning	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Det finns en risk för plast i maten att öppna förpackningen på detta sätt. En innovativ öppningslösning borde utvecklas
Går ofta på kurs för att få ny inspiration har varit på Kallhäll mejeri och	Positiv inställning till Arla	Företag	Arbetsmiljö	Arbetsmiljö	Efter detta besök ändrades en av personalens inställning till Arla. Arla borde bjuda kökspersonal till deras mejeri för att se hur företaget

blev väldigt positiva kring arla som företag.					jobbar. Detta kan sätta igång deras tankegångar och hur produkter kan utvecklas.
”klart att visa att mejeriprodukter behöver utvecklas men är jag orolig för en prishöjning.”	Orolig för prishöjning	Ekonomi	Produktutveckling, Ekonomi	Produktutveckling, Ekonomi	Kökspersonalen är orolig för en prisökning om produkter ska utvecklas.
”bästa kanske hade varit om ”Milkbaren” (mjölkkylen) hade utvecklats? Att istället för att byta ut 10 literförpackningar hela tiden istället ha någon slags påfyllningslösning?”	Utveckla kylan istället för mjölkförpackningen	Kyl, utveckling	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Produktutveckling, Arbetsmiljö	Det går åt mycket wellpapp och plast när milkbaren ska fyllas på. Eftersöker en alternativ påfyllningslösning.
Det är mycket spilld mjölk i behållaren under ”milkbaren”. Håller inte tätt	Spilld mjölk	Förpackning	Produktutveckling, Ekonomi, Svinn	Produktutveckling, Ekonomi, Svinn	Milkbaren håller inte tätt, det ligger flera deciliter mjölk i behållaren under. Detta medför att mycket mjölk slängs i onödan och kostar mycket pengar.
”Bregott är hårt, blir klumpar som hamnar utanför förpackningen. Blir kladdigt på smörstationen. Smörkniven blir kladdig.”	Smörstationen blir kladdig	Smörstationen	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Smörstationen på skolan är och smutsig och full med smör. Det blir extra jobb för kökspersonalen att städa upp.
Använder vanliga rena mejeriprodukter. ”det blir ju bara dyrare och dyrare med mejeriprodukter”	Rena mejeriprodukter	Mejeriprodukter	Ekonomi, Ledarskap	Ekonomi, Ledarskap	Försöker minska användningen av mejeriprodukter. Anser att det är dyrt.
Arla 10 liters mjölk. ”Det blir alltid 1-3 dl mjölk kvar när milkbaren är slut, man får inte ut allt. Mjölken sparas iof men känns som att man borde kunna utveckla något så den faktiskt töms helt.”	Blir alltid mjölk kvar i förpackning	Förpackning	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	I arla 10 literförpackningen blir det alltid 1-3 dl kvar i förpackningen när den är ”tom”. Mjölken sparas men eftersöker en lösning där all mjölk kommer ut från förpackningen.
Handtaget går ofta sönder på 10 liters förpackningen. Det fläks upp, då blir det svårt att bära den.	Förpackningen håller inte	Förpackning	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Förpackningen går ofta sönder och då blir den svår att bära.

”Ibland har plastförpackningen på 10 liters förpackningar fastnat i klistret på förpackningen och då blir det svårt att få ut den.	Plast och pappförpackning fastnar i varandra, svårhanterat	Förpackning	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Wellpappen och plastförpackningen fastnar i varandra. Då blir det svårt att källsortera varan när den ska slängas.
”Arla skrev ut bäst i test på en av sina förpackningar, har dem tappat sitt självförtroende? Grädde är väll grädde?”	Har Arla tappat sitt självförtroende?	Mejeriprodukter	Ledarskap	Ledarskap	Visar en fientlig inställning till Arla som företag. Tror att Arla tappat självförtroende. Denna inställning kan påverka hans inställning till produktinnovation.
Skruvkorkarna är svåra att öppna. ”Korken är för smal och man får inget grepp”	Svårt att öppna förpackning	Förpackning	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Kökspersonalen får inget grepp om korken för att se anser att den är för liten.
Flärpen ovanför mjölkslangen går ofta sönder. ”Jag behöver ganska ofta tejpa ihop förpackningen för att den har gått sönder så att inte innanmätet (mjölken i plast) inte smiter iväg”	Förpackningen håller inte vid användning	Förpackning	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Arbetsmiljö, Produktutveckling	Förpackning går ofta sönder. Kökspersonalen får själva tejpa ihop förpackningen eftersom den inte håller. Detta tar tid för personalen och förpackningen borde utvecklas så att de inte behöver förstärka den själva.

## Bilder skola 5



Bild 1, Arla 10 liters mjölk, sophantering



Bild 2, Arla 1,5 Ekologiska matlagingsgrädde





Bild 3, Arla 10 liters mjölk, 1-3 dl kvar i förpackningen



Bild 4, Arla Plastförpackningar, Svåröppnad

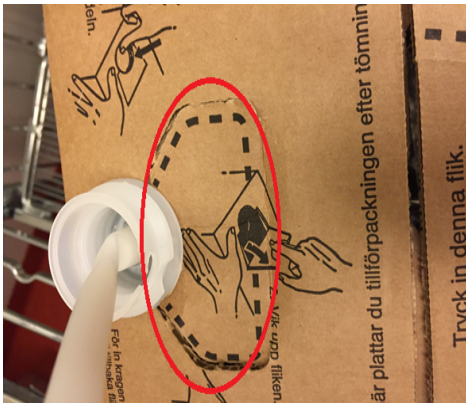


Bild 5, Arla 10 Liter Mjölk, Flärpen



Bild 6, Arla 1 liter, kork svår att öppna



Bild 7, 10 liters mjölk, Handtag går ofta sönder



Bild 8, Smörstationen på skolan, kladdigt



Bild 9, Behållare under Milkbaren, förpackningen håller inte tätt