

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i samarbeid med næringsmiddelprodusenten Mills DA. Tusen takk til Thor-Vidar Ilje i Mills som tildelte meg en veldig spennende og lærerik oppgave. Masteroppgaven markerer slutten på to innholdsrike år ved Universitetet for miljø- og biovitenskap.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Eystein Ystad, for svært nyttige tilbakemeldinger. Takk til alle respondentene som har stilt opp. Videre vil jeg takke familien min og studievenninnene mine, Synnøve Reisæter Tveit og Katja Strøm Cappelen, for gode råd og oppmuntrende ord gjennom hele våren. Til slutt vil jeg også takke Viggo Kristiansen og James William Coward for korrekturlesing og verdifulle innspill.

UMB, Ås 14. juli 2011

Ingjerd Glimstad Kristiansen

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er skrevet i samarbeid med næringsmiddelbedriften Mills DA. Konkurransen i dagligvarehandelen er stor og behovet for å gjøre seg unike øker. Innovasjon er viktig for Mills, og de ønsker å øke treffsikkerheten på innovasjoner de lanserer i markedet. For å kunne oppnå dette vil de gi forbrukerne mer makt. Derfor er de interessert i å benytte seg av eksperimentering i sine innovasjonsprosesser. Innovasjonslederen i Mills, Thor-Vidar Ilje, definerer eksperimentering i denne sammenheng som ”Læring gjennom prøving og feiling”. De ønsker å teste, sammen med forbruker, flere variabler enn bare resepten. Læringen de opparbeider seg sammen med forbruker skal kunne føre til produktforbedringer. Hensikten de ser med eksperimentering er å lære det de i dag lærer etter lansering. Mills ønsker å bruke boken ”The other side of Innovation” skrevet av Govindarajan og Trimble (2010) som inspirasjon til eksperimentering. Følgende problemstilling ble utarbeidet for denne oppgaven; ***”Hvordan kan eksperimentering brukes for å forbedre innovasjonsprosessene hos næringsmiddelprodusenten Mills?”***

Svakheter ved dagens innovasjonsprosess i Mills er at de mangler klare, langsiktige strategier for hva en vil med merkene. Innovasjonsideene deres burde også være basert på forbrukerbehov. Slik vil de kunne bruke ressursene sine på de ideene med størst potensial.

Govindarajan og Trimble (2010) beskriver sammenlikningen mellom forutsigelser og utfall som det kritiske læringssteget i eksperimentering. En mislykket innovasjon som genererer læring kan fungere som en byggestein for fremtiden. Prosjekter som stoppes underveis i Mills i dag blir som regel bare glemt og de går derfor glipp av store læringsmuligheter.

Det er mange grunner til hvorfor Mills burde benytte seg av eksperimentering. Undersøkelsen viser at det kan gi dem et konkurransefortrinn, økt lønnsomhet, fordeler i forhandlingene med butikkjedene, økt læring og bedre lanseringsprodukt. Det er samtidig mange utfordringer som Mills må overkomme.

Mills tror de har kompetansen som trengs, men at det krever en mer langsiktig tankegang. De ønsker også et samarbeid med distributørene. Det blir sagt at eksperimentering er felt under utforskning og at det foreløpig er lite data på hvilke metoder som er gode. Det vil også være unikt for hver enkelt bedrift, så det er viktig å opparbeide seg erfaring. Mills er allerede gode på tverrfaglige team, som også burde benyttes ved eksperimentering.

## Abstract

This master thesis is written in cooperation with Mills DA. The competition between brands within the grocery industry is huge and the need to become unique is increasing. Innovation is important to Mills and they seek to be more successful with the innovations they introduce to the market. To achieve this they wish to give the consumer more power. Hence, they are interested in using experimenting in their innovation processes. The Head of Innovation at Mills, Thor-Vidar Ilje, defines experimenting in this context as “Learning by trying and failing”. They hope to test, together with the consumer, more variables than merely the recipe. The learning they gain together with the consumer should lead to improvements on the product. The purpose of the experimenting process is to learn in advance what they normally learn after launch. Mills wants to use the book “The other side of innovation” written by Govindarajan and Trimble (2010) as inspiration for their own experimenting process. The following problem statement was developed for this thesis; ***“How can experimenting be used to improve the innovation process at Mills?”***

One of the shortcomings with today’s innovation process at Mills is that they lack clear, long-term strategies for their different brands. It is also important that all their innovation ideas are based on consumer needs. That way they will be able to use their resources on ideas with the greatest potential.

Govindarajan and Trimble (2010) describe the comparison between predictions and outcomes as the crucial learning step in experimenting. A failed innovation that generates clear lessons learned is a building block for the future. However, the projects that are stopped during the development stages at Mills today are simply forgotten, thus Mills is missing out on valuable knowledge.

There are a lot of reasons to why Mills should be using experiments as part of their innovation process. This research demonstrate that it could give them competitive advantages, improved profitability, benefits in negotiations with retail chains, increased learning and improved launch product. Still, there are a number of challenges that Mills has to overcome.

Mills believe they have the competence needed, but it demands more of a long-term mentality. They also seek collaboration with the distributors. It is said that experimenting is a field under examination and currently there is little information on which methods that are effective. This will also be unique for each individual company, so it is important to acquire experience. Mills are already quite good at creating cross-functional teams which ought to be used during experimenting.

## Innhold

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
Figurliste.....	VII
Tabelliste.....	VII
Oppgavens disposisjon.....	VIII
1.0 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Bakgrunn for problemstillingen.....	1
1.3 Problemstilling.....	2
2.0 Bakgrunnsinformasjon om Mills.....	3
2.1 Mills' historie.....	3
2.2 Hovedoppgaven til Mills.....	3
2.3 Situasjonen til Mills.....	4
2.4 Dagens innovasjonsprosess i Mills.....	5
3.0 Teori.....	6
3.1 Innovasjonsprosess.....	6
3.1.1. Suksessfaktorer for innovasjonsprosessen.....	7
3.2 Eksperimentering.....	9
3.2.1 Finne kritiske antakelser.....	10
3.2.2 Mer verdi fra enkle eksperimenter.....	11
3.2.3 Tips for eksperimentering.....	12
3.2.4 Unngå hindringer.....	13
3.2.5 Internettbaserte eksperimenter.....	13
3.3 Eksperimentering som i boken ”The other side of innovation”.....	14
3.3.1. Formalisering av eksperimentet.....	14
3.3.2 Bryt ned hypotesen.....	19
3.3.3 Søk sannheten.....	20
3.3.4 Team.....	21
3.4 Samskape unik verdi sammen med kunder og forbrukere.....	21
3.4.1 Behovet for forbrukerinnsett.....	22
3.4.2 Brukerdrevet innovasjon.....	22
3.4.3 Samskaping med forbrukere i utviklingen av nye produkter.....	23
3.4.4 Deltakere.....	23

3.4.5 Hindringer ved samskaping .....	24
3.4.6 Ikke alle er enige.....	25
3.4.7 Procter & Gamble .....	26
3.5 Problemspesifisering .....	27
4.0 Metode.....	28
4.1 Forskningsdesign.....	28
4.2 Kvantitativ og kvalitativ metode .....	29
4.2.1 Kvalitative intervjuer .....	29
4.2.2 Utvelgelse av informanter .....	30
4.2.3 Oversikt over respondentene.....	31
4.3 Intervjuene.....	31
4.3.1 Etter intervjuene .....	32
4.3.2 Dataanalyse .....	33
4.4 Reliabilitet og validitet .....	33
4.4.1 Pimærdata .....	34
4.4.2 Sekundærdata .....	34
5.0 Analyse og drøfting.....	35
5. 1 Forskningsspørsmål 1: Hva er styrker og svakheter ved dagens innovasjonsprosess i Mills? ...	35
5.1.1 Hvor henter Mills ideer fra i dag?.....	35
5.1.2 Styrker ved dagens innovasjonsprosess.....	38
5.1.3 Svakheter ved dagens innovasjonsprosess .....	39
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hva skiller den nye eksperimenteringsmetoden fra dagens innovasjonssystem i Mills? .....	41
5.2.1 Terminologien rundt eksperimentering .....	41
5.2.2 Bevisst endring på bakgrunn av læring .....	41
5.2.3 Sammenlikne planen med utfallet .....	41
5.2.4 Eksperimenterer med flere variabler samtidig.....	42
5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvorfor burde Mills anvende eksperimentering?.....	44
5.3.1 Hvordan kan eksperimentering løse dagens problem? .....	44
5.3.2 Konkurransafortinn .....	44
5.3.3 Økt lønnsomhet.....	45
5.3.4 Fordeler i forhandlingene med butikkjedene.....	46
5.3.5 Hva kan bedrifter lære av eksperimenter som de ikke lærer ellers? .....	47
5.3.6 Absorberende evne .....	47
5.3.7 Kunne hjulpet tidligere flopper .....	48

5.3.8 Utfordringer.....	49
5. 4. Forskningsspørsmål 4: Hvilke kompetansemessige, ressursmessige og organisatoriske konsekvenser vil eksperimentering få for Mills? .....	56
Kompetansemessige og ressursmessige konsekvenser: .....	56
5.4.1 Har Mills kompetansen som trengs?.....	56
5.4.2 Hva krever eksperimentering av bedriften?.....	57
Organisatoriske konsekvenser: .....	59
5.4.3 Hvordan kan man sette dette i system?.....	59
5.4.4 I hvilken fase i innovasjonsprosessen burde eksperimentering brukes? .....	61
5.4.5 Hvilke mennesker burde være involvert i prosessen? .....	62
6.0 Konklusjon og anbefalinger .....	67
6.1 Konklusjon .....	67
6.1.1 Konklusjon forskningsspørsmål 1; Hva er styrker og svakheter ved dagens innovasjonsprosess i Mills? .....	67
6.1.2 Konklusjon forskningsspørsmål 2; Hva skiller den nye eksperimenteringsmetoden fra dagens innovasjonssystem i Mills?.....	68
6.1.3 Konklusjon forskningsspørsmål 3; Hvorfor burde Mills anvende eksperimentering? .....	68
6.1.4 Konklusjon forskningsspørsmål 4; Hvilke kompetansemessige, ressursmessige og organisatoriske konsekvenser vil eksperimentering få for Mills?.....	69
6.2 Anbefalinger .....	69
6.2.1 Stegene i en eksperimenteringsprosess.....	71
6.2.2 Påvirkningsfaktorer .....	75
6.3 Mine funn og forslag til videre forskning .....	77
Litteraturliste.....	78
Appendix.....	82
Intervjuguide .....	82

## Figurliste

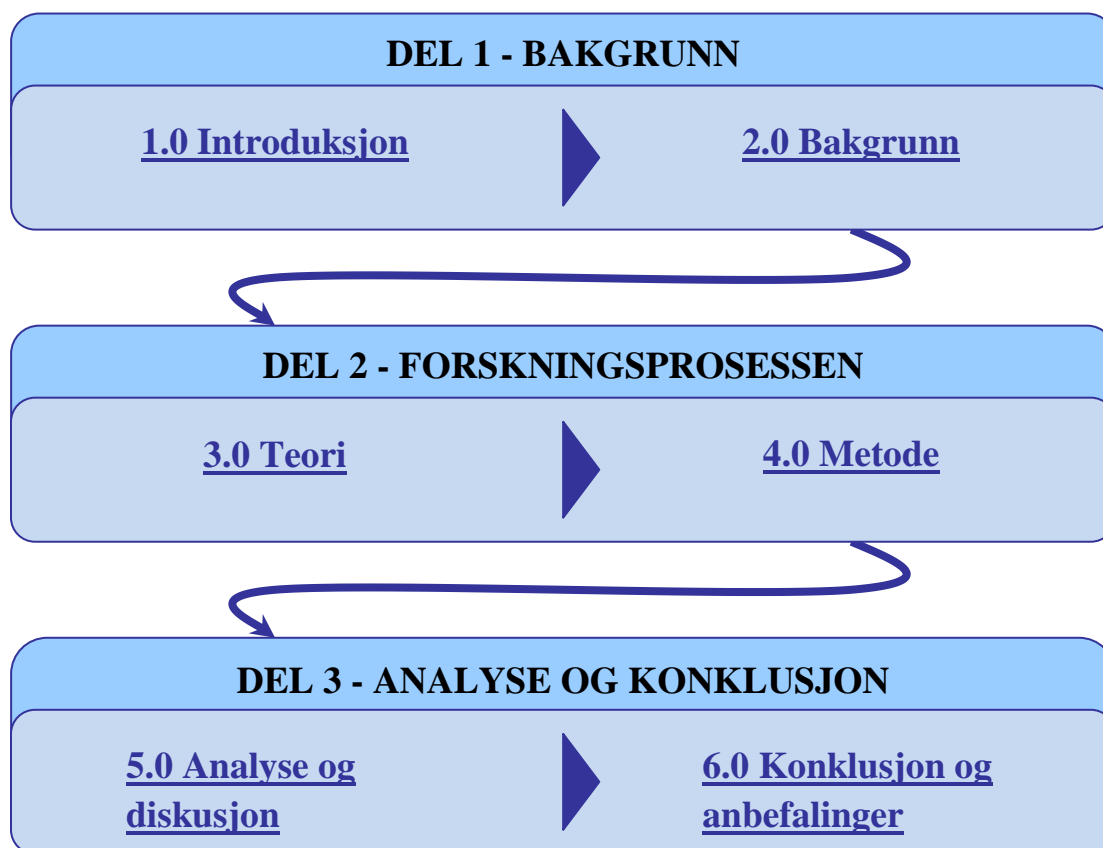
Figur 1: Mills' innovasjonsprosess.....	5
Figur 2: Den beste indikatoren for at læring skjer er at forutsigelsene blir bedre.....	15
Figur 3: Formalisering av et eksperiment .....	15
Figur 4: Kartlegge årsaks- virkningsforhold .....	20
Figur 5: Kontekstmodell.....	27
Figur 6: Anbefaling til eksperimenteringsprosess .....	70

## Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over de forskjellige fasene i innovasjonsprosessen.....	5
Tabell 2: Oversikt over respondentene.....	31
Tabell 3: Svakheter hos Mills i dag .....	39
Tabell 4: Mills' suksesser og flopper .....	49
Tabell 5: Eksperimenteringsfasene til en ekstern respondent.....	61



## Oppgavens disposisjon



## 1.0 Innledning

### 1.1 Introduksjon

Denne masteroppgaven er skrevet i samarbeid med næringsmiddelbedriften Mills DA, som ble etablert i 1951 (Hanstad 2011a). Mills er en merkevarebedrift og innovasjon er viktig for dem (Mills 2006). Ikke alle innovasjonene deres er like suksessfulle og den økende konkurransesituasjonen setter et press på dette. Innovasjonslederen i Mills, Thor-Vidar Ilje, mener derfor at Mills er nødt til å ta noen grep som kan gjøre de mer treffsikre på innovasjoner de lanserer i markedet.

### 1.2 Bakgrunn for problemstillingen

De fleste aktørene i dagens dagligvarehandel blir mer og mer like, og behovet for å skille seg ut blir større. Konkurransen om hylleplass i butikkene er stor. I tillegg til andre merkevareleverandører overtar også butikkjedenes egne merker hylleplass (Ilje pers.med.).

Den økende graden av konkurranse tvinger bedrifter til å bli mer innovative. Priskonkurranse og brukernes behov er sterke drivere for innovasjon og dermed øker oppmerksomheten for brukerdrevet innovasjon (Hoholm & Huse 2008). Høyere grad av brukerfokus kan skape høyere avkastning på innovasjonsarbeidet. Dypere brukerinnsikt kan også øke sjansen for å lansere løsninger som har en tydelig og unik verdi for kunden (InnovationsCenter 2009).

Mills har satt seg en målsetning fremover på 5 % årlig vekst. I dag har de en suksessrate på cirka 40 % på produktinnovasjoner og denne vil de ha opp til 60 %. For Mills er en vellykket innovasjon en lansert oppfinnelse som har vært i butikken mer enn 3 år (Ilje pers. med.). For å møte den økende konkurransen vil de gi forbrukerne mer makt. Derfor er de interessert i å benytte seg mer av eksperimentering i sine innovasjonsprosesser. Innovasjonslederen i Mills definerer eksperimentering i denne sammenheng som ”Læring gjennom prøving og feiling”. I eksperimenteringen vil de teste, sammen med forbruker, flere variabler enn bare resepten. Læringen de opparbeider seg sammen med forbruker skal kunne føre til produktforbedringer. Gjennom erfaring har Mills sett at de alltid har hatt mer å lære etter lanseringstidspunkt. Læringen har aldri vært ferdig. Hensikten de ser med eksperimentering er derfor å kunne lære seg tidligere det de i dag først lærer etter lansering. De vil ha større grad av kvalitative undersøkelser istedenfor kvantitative (Ilje pers.med.). I tillegg vil de ha økt fokus på kreativitet, forbrukere og energi samtidig som de ønsker mindre byråkrati. De har satt fem betingelser for en kreativ kultur; holdninger, adferd, struktur, omgivelser og ferdigheter. Mills skal verdsette kreativ adferd like høyt som analytisk adferd (Ilje 2010).

Mills har hentet inspirasjon til deres prosesser og kultur fra det britiske selskapet ”What If!” (Whatif! 2002). Tom Kelley, fra det amerikanske selskapet IDEO, har skrevet bøkene ”The art of innovation” (Kelley & Littman 2001) og ”The ten faces of innovation” (Kelley & Littman 2005). Disse bøkene illustrerer hvordan Mills jobber med innsikt og prototyper (Ilje pers. med.). ”The ten faces of innovation” dreier seg om forskjellige roller som ofte er til stede ved innovasjon. IDEO har sett at dersom man tar i bruk én eller flere av disse rollene, kan det hjelpe teamene til å se forskjellige synspunkter av en sak og skape et bredere spekter av innovasjonsløsninger. Rollene er tilgjengelige for alle på teamet og man kan også bytte roller underveis. Mange av disse rollene eksisterer mer eller mindre ubevisst og underutviklet i de fleste, store firmaer allerede.

”The other side of innovation” skrevet av Govindarajan og Trimble (2010) beskriver retningen Mills tror de må utvikle innovasjonskompetansen sin. De vil bruke denne boken som inspirasjon til eksperimentering (Ilje pers.med.). Boken beskriver en metode som dreier seg om å sammenlikne det som er planlagt med det faktiske utfallet. Man ser på forskjeller mellom forutsigelser og virkelighet, og hva man kan lære av det for å gjøre forbedringer.

### 1.3 Problemstilling

Da jeg hadde vanskeligheter med å finne litteratur og forskning knyttet til denne type eksperimentering, har jeg også sett på brukerdrevet innovasjon som går ut på at man utnytter brukernes kunnskap til å utvikle nye produkter. Det er relativt få treff på dette området i Norge (Hoholm & Huse 2008). Jeg har i tillegg sett på det som kalles ”co-creation”, eller samskaping med forbrukere og kunder (Nyhaug 2010). Det er foreløpig lite litteratur som sier noe om dette også (Hoyer et al. 2010). Selv om dette ikke er det samme som eksperimentering vil man kunne se noen likhetstrekk og kunne hente inspirasjon herfra. Samtidig kan denne litteraturen vise hvorfor samarbeid med forbrukere er lurt og hvilke utfordringer det kan føre til. Mills har begynt så smått å se på eksperimentering, men hovedutfordringen deres er å få satt det mer i system. Problemstillingen viser hva undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen et al. 2004) og i samarbeid med Mills er følgende hovedproblemstilling utarbeidet:

***”Hvordan kan eksperimentering brukes for å forbedre innovasjonsprosessene hos næringsmiddelprodusenten Mills?”***

I oppgaven vil jeg operere med denne hovedproblemstillingen og forskningsspørsmål som utarbeides senere på bakgrunn av teorijennomgangen.

## 2.0 Bakgrunnsinformasjon om Mills

### 2.1 Mills' historie

Norges første margarinfabrikk startet i 1876. K.K. Heje startet Agra Margarinfabrikk (Mills DA) i Oslo i 1885. I 1936 slo Agra seg sammen med en del andre margarinfabrikker og dannet Margarincentralen. Margarincentralen lanserer Mills' første produkter produsert på Agras fabrikk i Oslo. Mills Majones lanseres i 1951, og Mills Kaviar følger etter i 1952 (Mills 2010).

I 1970 etableres Forenede Margarinfabrikker AS (FORMA) av Margarincentralen, Norenberg & Co og Andelsfabrikkene. I 1996 blir all administrativ og operativ virksomhet i FORMA samlet til ett selskap som får navnet Mills DA. FORMA kjøper Delikat fabrikk i 1970, og i 2002 slås Delikat og Mills sammen til ett selskap. Bedriften får navnet Mills med hovedkontor i Oslo. I 2003 kjøper Agra Graasten Salater AS i Danmark. Agra og Mills blir Nordens største produsent av majonesbaserte salater. I dag har Mills kjente merkevarer som Melange, Soft, Delikat, Vita hjerte' og Vita Proaktiv (Mills 2010).

### 2.2 Hovedoppgaven til Mills

**"Vi skal gjøre det enklere for dagens og fremtidens generasjoner å samles rundt sunn og god mat."** (Ilje pers.med.)

Mills er en merkevarebedrift og for dem betyr det at de alltid vil ha forbrukerne i sentrum. Innovasjon er et svært viktig element i deres merkevarebygging. Mills ser på solid kompetanse samt omfattende kunnskap om markedet og forbrukernes preferanser som avgjørende (Mills 2006). "God smak er verdt å kjempe for" er slagordet til Mills. Dette lever de etter for å gi forbrukeren den beste smaksopplevelsen hver gang de velger deres produkter. Mills mener det er viktig å følge med på endringer i markedet for å gjøre seg fortjent til å bli valgt av forbrukere (Hanstad 2011b).

Mills har mange sterke merker som de kan trekke i veldig mange forskjellige retninger. Administrerende direktør, Tore Haugsdal, tror vekstpotensialet for merkene deres er stort hvis de klarer å revitalisere dem og få dem til å ekspandere på en naturlig og god måte. Han bemerker også at de har et spesielt merke som heter Vita hjerte' som forebygger høyt kolesterol. Dette er midt i blinken for en supertrend på helse. Det er et merke som representerer en type livsstil og der er det et kolossalt vekstpotensial.

## 2.3 Situasjonen til Mills

Mills må forholde seg til både distributører og forbrukere, og dette kan være en utfordrende situasjon. Det er ikke alltid like lett å få innovasjoner ut i handelen. Det er ikke fri flyt av innovasjoner til norske forbrukere gjennom de fire paraplykjedene. Det dreper litt innovasjonslysten og det hindrer at innovasjoner kommer ut (Haugsdal pers. med.).

Matkjedeutvalgets rapport ”Mat, makt og avmakt” kom ut 13.04.2011 (Matkjedeutvalget 2011a). Denne beskriver prisforhandlingene mellom merkevareleverandørene i Norge og de fire store paraplykjedene. Paraplykjedene kontrollerer tilsammen 99 % av det norske dagligvaremarkedet, og består av Reitangruppen (Rema 1000), Coop Norge (Prix, Obs og Mega), ICA Norge (Ica og Rimi) og Norgesgruppen (Meny, Kiwi, Joker og Spar) (Landre 2011). Denne rapporten er interessant fordi den sier noe om hvilken situasjon Mills er i. Paraplykjedene er Mills’ kunder og ut ifra denne rapporten ser man hvor utfordrende dette kan være. Mills må ta hensyn til både sluttbruker og butikkjedene når de lager produktinnovasjoner. Dette kan ha betydning for hvorfor Mills burde bedre sin innovasjonsevne samt hvem som burde være involvert i eksperimenteringen.

Av rapporten kommer det frem at forhandlingene er preget av dårlig samarbeid og tillitsforhold, trusler, lite forbrukerfokusering og er lite innovasjonsdannende. Leverandørene opplever en konstant og reell trussel om at de ikke får inngått avtaler eller at deres viktige produkter fjernes fra sortimentet dersom man ikke kommer til enighet. Makten i disse forhandlingene ligger i stor grad hos paraplykjedene. Disse fire paraplykjedene har kontroll på hele markedet, og derfor er leverandørene avhengig av å ha alle disse som kunder. Det blir kommentert at slike forhandlingsforhold neppe vil komme forbrukeren til gode. Et medlem av Matkjedeutvalget håper at denne rapporten vil gi mulighet til en sunn utvikling av denne bransjen. Matkjedeutvalget har kommet med et forslag om å innføre en lov om god handelsskikk og et eget ombud for dagligvaresektoren med sanksjonsmakt.

Leverandørforeningen støtter også dette forslaget (Landre 2011).

Konkurransetilsynet misliker derimot Matkjedeutvalgets anbefalinger og mener at noen av tiltakene i rapporten kan virke mot sin hensikt og føre til svekket konkurranse.

Konkurransetilsynet er mest bekymret for leverandørleddet der de mener det er et fåtall aktører som dominerer innenfor mange områder (Loennecken 2011). Konkurransedirektøren i Konkurransetilsynet sier at når én stor aktør får så stor markedsandel, blir kostnadene ved å ta opp konkurransen for andre svært høye (Landre & Haugan 2010).

## 2.4 Dagens innovasjonsprosess i Mills

Basert på informasjon fra Mills, både muntlig og skriftlig, vil det her gjøres rede for dagens innovasjonsprosess i Mills. To ansatte fra innovasjonsteamet til Mills har gitt informasjon for å klargjøre hvordan dagens innovasjonsprosesser foregår. Hovedvekt er lagt på den første fasen fordi det er her de først og fremst ønsker eksperimentering.

### Mills' innovasjonsprosess:



Figur 1: Mills' innovasjonsprosess (Ilje 2010).

<p>1. Jaktfasen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 100 % forbrukerorientert</li><li>• Kreativ adferd i nye omgivelser</li><li>• Lage prototyper, prøve og feile</li></ul>	<p>2. Lage fasen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mer definerte "briefer"</li><li>• Egne prosjektledere</li><li>• Enklere og mer effektiv lageprosess</li></ul>	<p>3. Selgefasen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre og lengre lanseringsstøtte</li><li>• Raskere produkttilpasninger</li><li>• Tettere kontakt i alle ledd</li><li>• 3 års innovasjonsoppfølging</li></ul>
---	--	---

Tabell 1: Oversikt over de forskjellige fasene i innovasjonsprosessen (Ilje 2010).

Det er i slutten av jaktfasen de mener eksperimenter kunne vært mest aktuelt.

Teammedlemmene til jaktfasen velges på tvers av organisasjonen.

Jaktfasen består av: **Identifisering x innsikt x ideer x innvirkning**

Målet for jaktfasen er å kvalifisere ideer gjennom overbevisende "forbrukerbeviser". Det vil si undersøkelser og tilbakemeldinger fra forbrukere som taler for eller imot et prosjekt. Først får det utvalgte jaktteamet en "brief" som de skal finne forbrukerbeviser på. Denne "briefen" kommer fra merkevareteamet som har en utfordring de ønsker en løsning på. Teamet *identifiserer* først problemet gjennom å avgjøre hva de skal jobbe med og hva de ikke skal jobbe med, og kommer opp med produktforslag. I *innsiktsfasen* henter de inspirasjon. Denne

innsikten bygger ofte på erfaringer og tidligere analyser og undersøkelser. I samarbeid med et eksternt firma skaffer jaktteamet ytterligere forbrukerinnsikt og kartlegger potensiell målgruppe. Deretter vurderes målgruppens størrelse, deres interesse for produktet og utfordringer ved produktet. De spør også etter produktets unikheter, målgruppens kjøpsintensjoner og deres assosiasjoner med produktet. Dersom de for eksempel har flere varianter av et produkt de vil teste, kan de også be forbrukerne rangere variantene etter produktets relevans for dem. I tillegg til å snakke med forbrukere, snakker Mills også med aktuelle eksperter. Dette kan for eksempel være leger som kan gi verdifull informasjon dersom de ønsker å utvikle et nytt Vita hjertego' produkt. Svarene de får her er inspirasjon til *ideer* som brukes til produktforbedringer, som de igjen presenterer for forbrukere og får tilbakemeldinger på. I *innvirkningsfasen* forsøker de å sile ideene og lande en idé. Denne landingsfasen består av tilbakemeldinger og raske endringer. Det er spesielt i denne fasen de vil ha inn eksperimentering.

På slutten av jaktfasen har de en "jaktfest" der teamene presenterer deres innsikt og legger frem deres anbefalinger. Deretter skal øvrige ansatte i Mills stemme basert på denne presentasjonen. De avgjør om produktet eller konseptet skal forbli i idébanken (rødt), forsette i jaktfasen (gult), eller gå videre til lagefasen (grønt). Selv om de kommer frem til at produktet skal forbli i idébanken, kan de ha funnet mye innsikt i jaktfasen som kan lede til andre produkter og konsepter isteden. Det er også viktig at de produktene som går videre her passer med det aktuelle merkets merkevarestrategi.

### **3.0 Teori**

Dette kapitlet presenterer det teoretiske rammeverket som vil bli brukt i denne oppgaven. Teori brukes som grunnlag for å utvikle forskningsspørsmål, opplegg for datainnsamling, og som grunnlag for tolkning av datamaterialet i analysen. Oppgaven starter med teori om innovasjonsprosessen og suksessfaktorer for den. Deretter gjennomgås annen forskning knyttet til eksperimentering, og en kort presentasjon av boken "The other side of innovation" skrevet av Govindarajan og Trimble (2010). Til slutt introduseres tidligere forskning om samskaping med forbrukere.

### **3.1 Innovasjonsprosess**

En typisk innovasjonsprosess gjennomgår disse fasene; invensjon, innovasjon og diffusjon. *Invensjonsfasen* inneholder nye ideer, ny innsikt og oppfinnelser. Disse blir så utviklet videre gjennom en prosess som ofte inneholder eksperimentering og testing for å komme frem til en gjennomførbar oppfinnelse. *Innovasjonsfasen* inkluderer aktiviteter som utvikling, design,

produksjon, markedsføring, salg, distribusjon og kundestøtte. *Diffusjonsfasen* innebærer spredning i markedet, sosial og kulturell påvirkning (Smith 2006). Ilseth og Lørfald (2010) legger mer vekt på forbrukerdrevet innovasjon og sammenlikner innovasjonsprosessen med en reise der utgangspunktet for reisen er bedriftens behov for å videreutvikle eller lansere nye produkter. Målet er å få produktet ut i markedet med suksess.

For å komme fra idé til salg, er det flere steg som kan følges. Hvor mange av stegene som følges, og hvordan de er linket sammen kan variere. Man kan allikevel identifisere de viktigste stegene og aktivitetene i en generell innovasjonsprosess; idé, utvikling, design, produksjonssystem, pilottesting, fullskala produksjon og introduksjon i markedet. Det trenger nødvendigvis ikke å være i denne rekkefølgen. Mange innovasjoner starter også med slutten, for eksempel med et markedsbehov. Stegene er flytende, og overlapping er ofte ønskelig (Smith 2006).

### **3.1.1. Suksessfaktorer for innovasjonsprosessen**

Her presenteres noen faktorer som kan ha betydning for om innovasjonsprosesser lykkes.

#### **3.1.1.1 Innovasjon må være drevet av forbrukerbehov og kombinere kreativitet og disiplin**

Ilseth og Lørfald (2010) har identifisert to kriterier som er avgjørende for å lykkes med selve innovasjonsprosessen; innovasjon må være drevet av forbrukerbehov og innovasjon må kombinere kreativitet og disiplin.

God kunnskap om forbrukerbehov og forbrukermønstre gir et godt utgangspunkt for innovasjonsprosesser. De mener at produkter som ikke dekker viktige forbrukerbehov neppe vil kunne bli en suksess i markedet. Når kunnskap om forbrukerbehov skal gi grunnlag for idégenerering, ser de det som en stor fordel å trekke inn forbrukere i denne prosessen (Ilseth & Lørfald 2010). Wise Hansson (2006) mener også at dersom investeringer i innovasjon skal gi de ønskede resultatene er de nødt til å respondere på forbrukerbehov.

En annen viktig del av idégenereringprosessen er å kunne utløse energi og kreativitet samtidig som man holder fokus på å utvikle ideer med et stort nok kommersielt potensial. Gode innovasjonsprosesser kan ikke bare basere seg på kreativitet alene, men må ha et tilsvarende fokus på struktur og disiplin (Ilseth & Lørfald 2010).

#### **3.1.1.2 Innovasjonstyper**

Innovasjoner kan deles inn etter nyhetsgrad. Noen innovasjoner har høy nyhetsgrad (radikale) mens andre bare kan være videreutvikling og forbedringer av eksisterende produkter



(inkrementelle). Å skille mellom ulike typer innovasjoner kan forklare noe av grunnen til hvorfor reaksjoner på forskjellige selskapers nye introduksjoner kan variere (Smith 2006).

### *3.1.1.3 Innovasjon og organisering*

Når det gjelder innovasjoner er det viktig å se hva ledere kan gjøre for at mennesker skal jobbe mer effektivt sammen og hva en organisasjon kan gjøre for å ha større sjanse til å lykkes med innovasjoner (Smith 2006).

Organisasjonskultur referer til den indre konteksten i en organisasjon. Det består blant annet av delte verdier, normer og regler blant de ansatte. Dette kan vises i deres holdninger, beslutningstaking, ytringer og handlinger. Faktorer som historie, størrelse, bransje og lederskap kan påvirke kulturen. Kulturen kan videre fremme eller hemme innovasjon (Smith 2006).

Organisasjonens struktur og til hvilken grad den bruker formaliserte og standardiserte prosedyrer og kontroller kan også påvirke deres sannsynlighet for innovasjon, effektiviteten av deres innovasjonsprosjekter og tempoet på deres nye utviklingsprosess. Det argumenteres for eksempel ofte for at små, fleksible organisasjoner med et minimum sett av regler og prosedyrer vil oppmuntre mer til kreativitet og eksperimentering som igjen leder til flere innovasjonsideer. Samtidig blir det påpekt at velutviklede prosedyrer og standarder kan sikre at organisasjoner gjør bedre investeringsavgjørelser og er kapabel til å implementere prosjekter raskt og effektivt (Schilling 2010).

### *3.1.1.4 Kilder til innovasjon*

Opphavet til en produktinnovasjon kan også påvirke produktets sannsynlighet for suksess. Innovasjoner starter ofte med en idé eller et problem. Man burde se på markedets ønsker, behov, krav og betalingsvillighet tidlig (Smith 2006). Kilder til innovasjon kan være både interne og eksterne (Hoholm & Huse 2008).

Potensielle kilder til innovasjon kan være ansatte på alle nivåer; ledere, medarbeidere, eiere, styret etc. Brukere og kjøpere kan også være kilder til innovasjon ettersom innovasjoner ofte oppstår etter ønsker og behov i markedet (Smith 2006). Markedsorientering fokuserer på behovene til forbrukerne og man vil bare lage det man vet forbrukerne vil kjøpe.

Produktorientering fokuserer derimot på selgerne og man vil selge det man bestemmer seg for å lage (Schiffman & Kanuk 2004). Kilder til innovasjon kan også være utenforstående fra andre felt (Smith 2006).

Praksis og tenkning rundt innovasjonsprosesser er i endring. Fra å være lukket blir åpen innovasjon mer vanlig. Åpen innovasjon betyr at selskaper kan og burde benytte seg like mye av eksterne ideer som interne ideer (Chesbrough et al. 2006). Innovasjonstrakten blir således mer gjennomhullet slik at innovasjoner beveger seg både inn og ut. Dette kan gjøre at kunnskapsutviklingen foregår raskere og at kunnskapen fordeles bredt (Hallén 2010). En annen bakgrunn for at åpen innovasjon blir mer vanlig er anerkjennelsen om at ikke alle de smarte menneskene jobber for en selv (OpenInnovation.eu 2006). Flere og flere selskaper involverer kunder i åpne innovasjonsprosesser. Dette gjøres for eksempel gjennom at kundene deltar med ideer, konsepttesting og testing av prototyper (Egil 2011). Åpen innovasjon er interessant for Mills fordi det kan gi et bedre utgangspunkt for eksperimenteringen dersom man benytter seg av eksterne ideer i tillegg til interne. Kunnskapsspredning er også viktig for eksperimentering.

En av utfordringene med åpen innovasjon er hvordan man skal håndtere forretningshemmeligheter og rettigheter når man deler konsepter og ideer med markedet. Dette kan føre til økt grad av immaterielle rettigheter, spinn-offs, joint ventures etc. (Foshaug 2008).

To forskere knyttet til i Senter for tjenesteinnovasjon, Nicolai Foss og Keld Laursen, har gjort en studie som dreier seg om samspillet mellom det å involvere kunden i åpen innovasjon og organisasjonens evne til å utnytte denne involveringen. Funnene deres viser at involvering av kundene ikke har noen effekt dersom man ikke samtidig gjør tilpasninger i organisasjonen. De organisasjonsendringene som trengs for å oppnå en effekt er delegering av innovasjonsansvar samt å innføre insentiver for å dele innovasjonsrelevant kunnskap som følge av kundeinvolveringen (Egil 2011).

### **3.2 Eksperimentering**

Dagens marked krever at bedrifter stadig utvikler ideer raskere og billigere og samtidig med lavere risiko. Anthony (2009) tror at smarte, strategiske eksperimenter vil kunne hjelpe virksomheter med å oppnå dette. Han mener at strategiske antakelser er viktig for langsiktig suksess. Dette betyr at det er nødvendig å finne svar på om det er et behov for produktet, om løsningen er god nok til å lede til prøvekjøp, om kundene vil bli fornøyde nok til gjenkjøp, om man vil klare å nå kunden etc. God eksperimentering tidlig vil påskynde læring som vil kunne lede til kritisk endring av retning (Anthony 2009).

De fleste bedrifter prøver mest sannsynlig allerede å få bekreftelse på et produkts potensial før de lanserer det på markedet, men Anthony (2009) mener de fleste teknikkene ikke sørger for

tilstrekkelig innsikt. Dette gjelder spesielt for de innovasjonene som skal skape helt nye markeder. En metode som blir brukt for å beregne størrelsen på et marked er for eksempel å samle historiske data. Men dette viser hva som *har* skjedd istedenfor det som *kan* skje (Anthony 2009). Anderson og Simester (2011) mener også at fokusering på tidligere data kan være komplisert. Selv bedrifter som investerer mye i analyser har vanskeligheter med å tolke resultatene. Anthony (2009) sier videre at en annen populær teknikk er konsepttester der man viser mennesker en kort beskrivelse av en idé og spør dem om de kunne tenke seg å kjøpe det.

Ifølge Anthony (2009) er det særlig tre risikoer ved slike tilnærminger. For det første er det at forbrukere som egentlig burde like ideen fordi det løser noe for dem, kan mislike et spesielt konsept av mange ulike årsaker som det kan være vanskelig å avdekke. Det kan for eksempel hende at beskrivelsen inneholder ord, farger eller bilder forbrukeren ikke liker. Eller det kan også være at forbrukeren ikke klarer å se for seg hvordan produktet skal passe inn i deres liv. Forbrukerens negative reaksjon kan således skygge for at bedriften faktisk er i det riktige markedet. Dette kan kalles en "falsk negativitet" (Anthony 2009).

Den andre risikoen oppstår når en forbruker reagerer positivt på et konsept fordi det er nytt for dem, men når det kommer til faktisk kjøp innser de at problemet dette produktet løser ikke er viktig nok for dem til at de er villige til å bruke penger på det (Anthony 2009).

Den tredje faren er at modeller som er basert på historiske analogier er avhengig av å kunne sammenlikne resultatene av en konsepttest med liknende produkter. Dette fungerer greit der sammenlikningsgrunnlaget er klart, men det kan være vanskelig å finne det riktige å sammenlikne med når produktet skal skape en ny kategori. Et annet problem er at det som kan være riktig å sammenlikne med i konseptfasen kan bli helt feil ettersom retningen og strategien endres underveis (Anthony 2009).

### 3.2.1 Finne kritiske antakelser

Anthony (2009) mener derfor det er utilstrekkelig å stole på tidligere data eller forbrukerrespons fra et forslag på papir. Man burde heller øke fokuset på de viktigste antakelsene og finne enkle og rimelige måter å teste disse på. Det første steget er da å finne *de mest kritiske antakelsene som ligger bak suksess*. En måte å gjøre det på er å se på en idé fra forskjellige perspektiver. Man burde tenke på hva som må gå riktig strategisk for at en idé skal lykkes. Man kan starte med å evaluere hvordan forbrukerne oppfatter bedriften; hva kjøper de, hvorfor kjøper de det, hvordan finner de ut om produktet, hvordan betaler de for det etc. Deretter kan man se hvordan selskapet oppfatter bedriften; hva gjør den, hvordan gjør den det, hvordan flyter pengene, hvorfor er ledelsen begeistret? Til slutt burde man se det

gjennom øynene til samarbeidspartnere, leverandører, distributører etc. Hva gjør de for å støtte bedriften, hvorfor gjør de som de gjør etc.? En slik gjennomgang kan bidra til å finne ut om det er et svakt ledd i bedriften, som at forbrukere aldri hører om ideen, om bedriften knuser ideen eller om en samarbeidspartner ikke støtter ideen.

Anthony (2009) peker på fire vanlige strategiske feller man burde være på vakt etter. Bedriften selv er begeistret over ideen uten å vite om forbrukere deler denne begeistringen. Den andre fellen er at bedriften kan undervurdere hvor sterkt markedslederen innen et felt vil forsvare sitt territorium. Den tredje fellen er bedriftens kjernevirksomhet. Den kan sakte men sikkert forme nye ideer til liknende ideer fra fortiden slik at det mister sin nyhetsgrad. Den fjerde fellen er at salgskanalen, partnere etc. ikke gjør som de har sagt (Anthony 2009).

Det neste steget er å identifisere *de mest kritiske antakelsene*. En kritisk antakelse har som regel én eller flere av disse karakteristikene; dersom den feiler vil den ha store konsekvenser for hele bedriften, den har baneavhengigheter som betyr at én forutsigelse låser andre forutsigelser, den kan ha betydning for investorer eller andre interessenter, eller den har usikre områder som har signifikant innvirkning på en idés optimale potensialet (Anthony 2009).

### **3.2.2 Mer verdi fra enkle eksperimenter**

Anderson og Simester (2011) mener de fleste virksomheter vil få mer verdi ut av enkle eksperimenter enn ved å studere historiske data. De begrunner dette med at det er enklere å trekke de riktige konklusjonene fra data som er samlet inn gjennom eksperimenter. De mener ledere burde omfavne og tilegne seg denne ”prøve og lære” tilnærmingen. De foreslår at bedrifter kan utsette en gruppe forbrukere for én handling (eksperimentgruppe) og en kontrollgruppe for en annen type handling/ingen handling, og deretter sammenlikne resultatene. Utfallet vil som regel være lett å analysere, dataene vil være enkle å tolke og kausaliteten vil som regel være klar. Hvor enkelt det er for en virksomhet å eksperimentere kommer an på hvor lett de kan observere utfallet. Uten en effektiv tilbakemeldingsmekanisme, vil grunnlaget for beslutningstaking gå tilbake til intuisjon.

Anderson og Simester (2011) mener eksperimentering krever to ting; en kontrollgruppe og en tilbakemeldingsmekanisme. For at det skal være vellykket å ha kontrollgrupper, er det viktig at man kan ha et klart skille mellom gruppene, slik at det man utsetter den ene gruppen for ikke kan smitte over på den andre. En tilbakemeldingsmekanisme som gjør at du kan observere hvordan forbrukere responderer på forskjellige behandlinger er også viktig. Det er to typer tilbakemeldinger; adferdsmessige og perseptuelle. Adferdsmessige tilbakemeldinger måler handlinger, som for eksempel kjøp. Perseptuelle tilbakemeldinger er mer spekulative og

indikerer hvordan forbrukere tror de vil respondere på en virksomhets handlinger. Dette er nyttig når man skal finne endringer i forbrukernes beslutningstaking (Anderson & Simester 2011).

### 3.2.3 Tips for eksperimentering

Anderson og Simester (2011) har laget noen regler for eksperimentering basert på flere forskningsartikler og arbeid med bedrifter<sup>1</sup>. En regel er å *fokusere på enkeltpersoner*. De mener de mest nøyaktige eksperimentene involverer individuelle kunder. Prahalad og Ramaswamy (2004) mener også at virksomheter er avhengig av å engasjere enkeltpersoner dersom de skal skape noe av verdi.

En annen regel av Anderson og Simester (2011) er at man skal *gjøre det enkelt*. Bedrifter kan se etter eksperimenter som er enkle å gjennomføre gjennom å bruke eksisterende ressurser og medarbeidere. Mye av det virksomheter lærer av store eksperimenter, kan også oppdages gjennom mindre tester som involverer færre variabler og sparer ressurser. Anthony (2009) sier også at man burde forsøke å holde kostnadene knyttet til eksperimentering nede ved å benytte seg av det han kaller ”knapphetsprinsippet”. Han sier videre at det er mange måter man kan teste en idé enkelt og rimelig på. Det er for eksempel mulig å benytte seg av internett, diverse spesialister til lav kostnad, modellering og simuleringsverktøy. I stedet for å lage fysiske prototyper kan man heller bruke tredimensjonale illustreringer. Forbrukertester kan også utføres på nett istedenfor i butikken, og man kan benytte seg av venner, familie og kolleger som inspirasjon til ideer. I tillegg kan man dra nytte av prediksjoner for markedet for å utvikle overordnede markedsprognoser, ”The future has already arrived, it’s just not widely distributed”, (William Gibson i Kelley & Littman 2001 s. 277). Å vite hva fremtiden bringer trenger ikke være ren gjetning. Man har som regel noe kunnskap om fremtiden og slik kan man prøve å pusle bitene sammen (Kelley & Littman 2001).

Ifølge Anthony (2009) er det også viktig å begrense tidsbruken til eksperimenter. Hastighet er viktig, og det er av stor betydning å holde alle tidsfrister (Kelley & Littman 2001). Ved å koble ”knapphetsprinsippet” med rask beslutningstaking kan man gjøre innovasjoner raskere, billigere og mer vellykkede (Anthony 2009).

En tredje regel er å *tenke utenfor boksen*. Anderson og Simester (2011) mener en feil mange bedrifter gjør, er å gjøre eksperimenter som kun justerer nåværende policyer inkrementelt. Hvis de aldri går inn i en ”hva-hvis” tenkning vil eksperimentene mest sannsynlig ikke føre til

---

<sup>1</sup> Anderson bekreftet dette i e-post 14.06.2011  
[http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/anderson\\_e/htm/PersonalPage\\_Files/PersonalPage.htm](http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/anderson_e/htm/PersonalPage_Files/PersonalPage.htm)

forbedrende gjennombrudd. De har også en regel som sier at man må *måle alt av betydning*. Måling av tilbakemeldinger må fange opp alt som er relevant.

### 3.2.4 Unngå hindringer

Bedrifter som vil eksperimentere bør være klar over hindringer som kan forekomme, både internt og eksternt. De interne hindringene er ofte større enn de eksterne. I en organisasjon der beslutningstaking baseres på intuisjon vil det kreve fundamentale endringer å bytte dette til en eksperimenteringskultur. Ledelse gjennom intuisjon har ofte rot i et individs ønske om å gjøre raske beslutninger og som misliker å gjøre feil. Eksperimentering krever derimot en mer målbar beslutningstakingsstil og en villighet til å prøve flere tilnærminger der noen vil mislykkes. Noen virksomheter tror at de eneste brukbare eksperimentene er de suksessfulle, men målet er ikke å gjennomføre perfekte eksperimenter. Målet er å lære og ta bedre avgjørelser enn man gjør i dag. Uten eksperimentering baserer ofte ledere avgjørelsene sine på magefølelsen, men de burde ikke basere seg på dette alene da disse beslutningene vanligvis har et forbedringspotensial. Der bedrifter har begrensninger på hvor mange eksperimenter de kan kjøre samtidig er det viktig å planlegge og fokusere eksperimenter grundig (Anderson & Simester 2011).

Enten eksperimentene er store eller små, naturlige eller skapte, er målet det samme for lederne: å endre en organisasjons kultur for beslutningstaking gjennom intuisjon til eksperimentering. Intuisjon vil fortsette å spille en stor rolle for innovasjon, men må valideres gjennom eksperimentering (Anderson & Simester 2011).

### 3.2.5 Internettbaserte eksperimenter

Forbrukere kan også eksperimentere med og utvikle produkter ved hjelp av internett. (Prahalad & Ramaswamy 2004). Virksomheter kan for eksempel bruke sosiale medier til å generere og vurdere ideer og til å gjøre konsepttester i utviklingsfasen (Hoyer et al. 2010).

Eksperimenter på internett kan brukes for å validere resultatene fra andre undersøkelser. Noen eksperimenter kan også nesten bare være mulig å gjennomføre på nett, for eksempel der undersøkelsene krever flere tusen deltakere for å oppnå riktige estimater. Klare tall, reduserte kostnader, tilgang til spesifikke respondenter og tilgjengelighet ved at det kan utføres døgnet rundt av mange deltakere samtidig kan være grunner til at man velger eksperimenter på nett. Det krever derimot nøye utforming og at man tar hensyn til tekniske, metodiske, prosessuelle og etiske vurderinger (Reips 2002).

### **3.3 Eksperimentering som i boken ”The other side of innovation”**

Her presenteres noe av innholdet i boken “The other side of innovation”. Denne boken dreier seg om selve gjennomføringen av innovasjoner. Govindarajan og Trimble (2010) definerer innovasjon som et prosjekt som er nytt for vedkommende og som har et usikkert utfall.

Govindarajan og Trimble (2010) mener at innovasjon og den daglige driften alltid og uunngåelig vil være i konflikt. Den tydeligste konflikten er spenningen mellom kortsiktige og langsiktige prioriteringer. På grunn av presset om å levere fortjeneste hver eneste dag, blir ofte innovasjoner eller andre prosjekter som ikke leverer umiddelbar profitt nedprioritert. For å maksimere resultater strever også de fleste bedrifter etter å gjøre alle oppgaver, aktiviteter og prosesser så repeterbare og forutsigbare som mulig. Dette passer ikke like godt til innovasjoner som verken er repeterbare eller forutsigbare, men heller preges av usikkerhet og svake rutiner (Govindarajan & Trimble 2010).

Bedrifters planer er som regel fylt med data og er basert på tidligere hendelser og erfaringer. Lederne er forventet å gi resultater på minimum lik linje som tidligere. Innovasjoner er derimot som regel basert på antakelser, der mer er ukjent enn fakta fordi man ikke kan basere like mye på tidligere hendelser. Noen innovasjonsprosjekter vil mislykkes og det er svært viktig å lære av disse, hvis ikke vil de være helt bortkastet (Govindarajan & Trimble 2010).

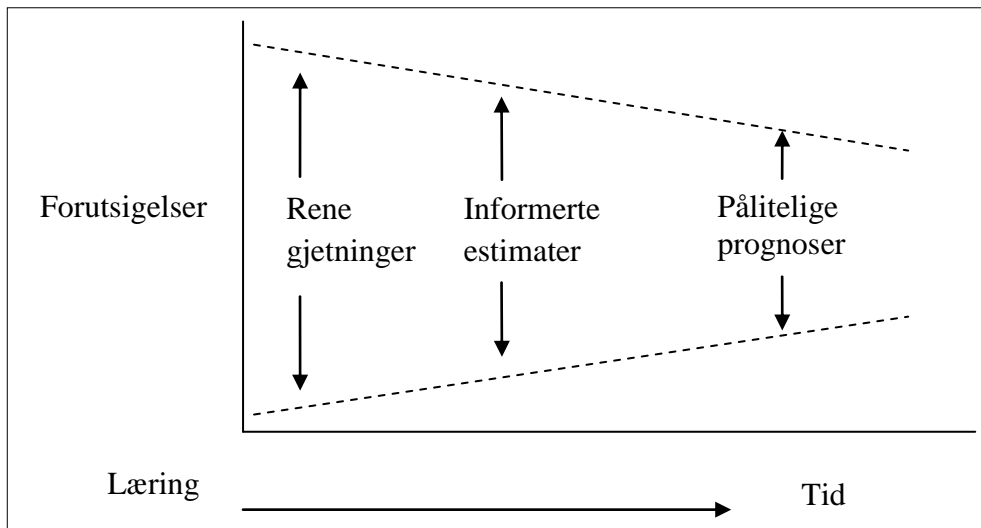
Govindarajan og Trimble (2010) mener at alle innovasjonsprosjekter, uansett omfang, lengde og formål, har et usikkert utfall og at de derfor er eksperimenter. Videre er innovasjonslederens mest kritiske ansvar å lære mens prosjektene pågår. Å trekke den riktige lærdommen fra eksperimenter underveis er vanskelig. Forfatterne går igjennom tre steg som de ser på som den beste praksisen for en grundig læringsprosess. Disse tre stegene er; formalisere eksperimentet, bryte ned hypotesen og søke sannheten.

#### **3.3.1. Formalisering av eksperimentet**

Her defineres læring i denne sammenheng. Deretter kommer en kort oversikt over de viktigste stegene i en disiplinert eksperimenteringsprosess og til slutt gjennomgås ti spesifikke prinsipper for eksperimentering.

##### **3.3.1.1 Læring leder til bedre resultater**

Det overordnede målet for de fleste bedrifter er resultater og ikke læring. Ved innovasjoner derimot, kan det å ha hovedfokus på læring istedenfor resultater ofte lede til bedre resultater. Med læring menes her prosessen med å vri spekulative forutsigelser til mer pålitelige forutsigelser. Etterhvert som man lærer, konverterer man antakelser om til kunnskap. Rene gjetninger blir informerte estimater, og informerte estimater blir pålitelige prognoser.

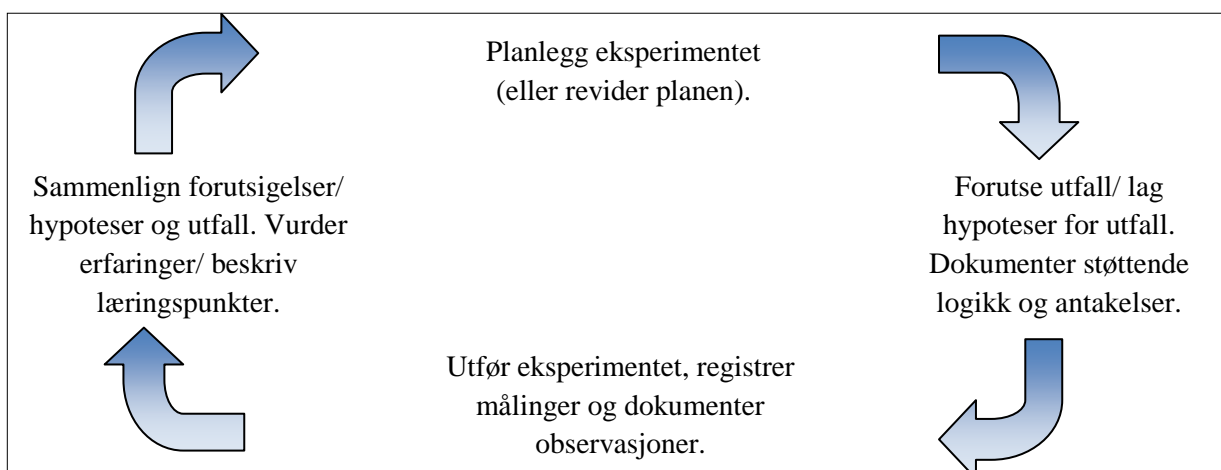


**Figur 2: Den beste indikatoren for at læring skjer er at forutsigelsene blir bedre** (Govindarajan & Trimble 2010)

En av grunnene til at læring gjennom eksperimentering er vanskelig, er at det ofte er store tidsgap mellom handlinger og utfall. Dette gjør det vanskelig å se forbindelsen mellom årsak og virkning.

### 3.3.1.2 Læringsprosessen fra eksperimenter

Før lansering må man skrive ned hva man planlegger å gjøre, hva man forventer at skal skje og hvorfor. Deretter lærer man av forskjellen mellom det man trodde skulle skje og det som faktisk skjedde. Basert på det man lærer, reviderer man planen. Det kritiske læringssteget er analysen av forskjellene mellom forutsigelsene og utfall. Gjennom denne analysen blir antakelser enten validert eller ikke validert, man lærer, og forutsigelsene forbedres. Hvert innovasjonsprosjekt burde ha sin egen plan.



**Figur 3: Formalisering av et eksperiment** (Govindarajan & Trimble 2010).



### **3.3.1.3 Ti prinsipper for eksperimentering**

Basert på ti års studier av en rekke innovasjonsbestrebelsler i ulike sammenhenger har Govindarajan og Trimble (2010) identifisert ti prinsipper for eksperimentering. Studiet er basert på casestudier av et bredt spekter av innovasjonsprosjekter og de mener deres funn spenner over et stort område.

#### **1. Invester mye i planlegging**

Planlegging, budsjettering og forutsigelser blir lettere for hver gang man gjør det. Etterhvert bruker man ofte kortere tid på det fordi man kan dra nytte av tidligere erfaringer. Planlegging for innovasjoner derimot kan ofte kreve mer fordi det er større usikkerhet knyttet til det. Dersom man lykkes, kan disse aktivitetene for innovasjoner også gradvis bli lettere. Siden planlegging ofte blir en slags rutine, blir ledere vant til å jobbe seg gjennom planleggingsprosessen relativt raskt og ser ikke alltid behovet for ekstra innstats når det gjelder planlegging av innovasjoner. Det er også mer tidkrevende å evaluere resultater. Det kan være vanskelig å forstå hvorfor en ikke lyktes fordi man ikke kan sammenlikne resultatene med kjente standarder. Sammenlikningsgrunnlaget blir heller et sett med antakelser og analysen blir derfor mer abstrakt.

Selv om planlegging av innovasjoner ofte trenger mer oppmerksomhet, får det allikevel som regel mindre. Dette er fordi mange mener at jo mer usikkerhet det er, jo mindre verdifullt er planlegging. Dette bunner i troen på at verdien av antakelser ligger i dets nøyaktighet. Men dette bommer på formålet om å kunne forutse utfallet av eksperimentering. Verdien av forutsigelser ligger ikke i deres nøyaktighet, men i deres evne til å fungere som et sammenlikningsgrunnlag når man skal tolke resultatene. Å analysere ulikheter mellom forutsigelser og resultater er det kritiske læringssteget i denne metoden. Dette krever at man lager klare forutsigelser og dokumenterer logikken som underbygger disse.

En annen grunn til at planlegging av innovasjoner ofte gis for liten tid er at mange ledere har en tendens til å gi mest tid og energi til de største divisjonene, og innovasjonsinitiativer er som regel små. En innovasjon kan virke liten på budsjettet, men dersom de mislykkes fullstendig kan de allikevel utgjøre en stor negativ effekt på resultatet.

#### **2. Opprett planen og målstyringen fra bunnen**

Firmaer kan lære mye av erfaringer fra år til år, og kan bruke dette til å automatisere mange av oppgavene rundt planlegging, budsjettering og rapportering. Men med denne økte effektiviteten kan det også oppstå rigiditet. Innovasjoner er bevisste avvik fra fortiden og

tjener derfor lite på standard planleggingsprosesser. Å tvinge innovasjoner inn i eksisterende systemer leder fort til at man legger vekt på feil type informasjon og analyser.

For å unngå dette problemet burde planlegging tilpasses hvert enkelt tilfelle. Det burde inkludere nye formater og maler for planlegging og budsjetter. Da kan det være best å starte med blanke ark. Bedrifter strever etter effektivitet og siden dette vil kreve mer tid, vil det mest sannsynlig bli møtt med motsand. Men dette steget er høyst nødvendig for å oppnå læring.

### **3. Diskuter data og antakelser**

De fleste bedrifter verdsetter data høyt. Data er også viktig for innovasjoner, men det alene er ikke nok. For mye vekt på data kan ofte virke mot sin hensikt da det er mange ukjente faktorer ved innovasjoner. Derfor burde man fokusere mest på det ukjente og diskutere antakelsene som ligger til grunn for forutsigelsene.

### **4. Dokumenter klare hypoteser**

Ved innovasjoner er den mest kritiske informasjonen i planen antakelsene som underbygger forutsigelsene. Dette er gjerne dårlig kommunisert og forstått og blir således fort glemt. Det kan også være avvik mellom skrevet plan og oppfattet plan. Derfor er det viktig å skrive ned disse antakelsene så nøye og enkelt som mulig. Dette er kritisk for læringen når man skal sammenlikne planen med utfallet. Hvis man bare ser på tallene, forutsigelsene og utfallet, og ikke de originale antakelsene, vil man fort finne på forklaringer til det som skjer og hvorfor. Da finner man ofte på *nye* antakelser som støtter sine historier, og dette vil ødelegge for læringsprosessen. Sjansen for å komme til enighet om en antakelse har blitt validert eller ikke synker.

### **5. Finn metoder å bruke lite, men lære mye på.**

Før lansering bør man vurdere om et mindre eksperiment kan avdekke den samme informasjonen. Noen ganger kan konkurransen om å komme først ut i markedet gjøre dette vanskelig, men det kan allikevel være lurt å lansere et nytt produkt i et testmarked før man går ut i det store markedet. For å sikre at man kan lære raskt og enkelt burde man ta enkle steg som gjør det så lett som mulig å tolke resultatene. De ideelle resultatene er umiddelbare og entydige, og derfor burde man vurdere om det er noen forsinkelser mellom handlinger og utfall som enkelt kan elimineres. Man kan også undersøke om det er noen måte å eliminere støy og uforutsette påvirkninger utenfra på. Dersom eksperimentet har flere ukjente faktorer, er det verdt å finne ut på forhånd hvilke av disse som er mest kritiske og se om det er noen måte å teste ut disse på først. Dette kan også ses i sammenheng med regelen til Anderson og

Simester (2011) som går ut på at man skal gjøre eksperimenter så enkelt som mulig og det Anthony (2009) kaller ”knapphetsprinsippet”.

## **6. Skap et separat forum for å diskutere resultater**

Mange bedrifter gjennomgår planer fra flere divisjoner eller grupper i samme møte. Dette kan legge til rette for samordning og koordinering på tvers av bedriften. Det kan også gjøre det lettere å dra nytte av hverandres erfaringer og føre til sunn konkurranse innad i bedriften. Gjennomgang av innovasjoner burde derimot ikke kombineres med andre ting. Å kombinere innovasjon og den daglige driften i samme møte er vanskelig fordi fokuset vil være motstridende. Den daglige driftens gjennomgang vil basere seg på at planen for det meste er riktig og dersom noe avviker fra denne, burde man gjøre korreksjoner for å komme tilbake til planen. Gjennomgang av innovasjoner vil på den annen side ta utgangspunkt i at planen er feil. Hvis noe avviker fra planen dreier samtalen seg om hvilke antakelser som trenger å bli revidert og om en endring i retning er nødvendig. Det kan også være lett å blande bedømmelsesgrunnlag, slik at innovasjoners prestasjoner måles mot etablerte merkers tall og derfor kan bli sett på som mislykket når det i virkeligheten er tvert om.

## **7. Revurder planen jevnlig**

Innovasjoner må som regel revurderes oftere enn den daglige driften har behov for. Man burde revurdere antakelsene sine så ofte som ny, relevant data er tilgjengelig. Jevnlig gjennomgang og revurdering av planen er viktig fordi læringshastigheten er avhengig av nettopp dette.

## **8. Analyser trender**

Evaluering av innovasjoner er ikke alltid like svart og hvitt som evaluering av den daglige driften. Fokuset er ikke resultatet, men hvilken retning innovasjonen tar. Er den på vei til å bli en suksess eller fiasko?

## **9. Tillatt formelle revisjoner av forutsigelsene**

Tidlige forutsigelser rundt innovasjoner stemmer nesten aldri. Læringsprosessen går ut på å forbedre forutsigelsene. Så dersom forutsigelsene er uforanderlige er ikke læring mulig. Allikevel burde forutsigelsene bare revideres dersom det dukker opp ny data som faktisk indikerer at en av antakelsene i planen kan være feil.

## 10. Evaluer innovasjonsledere subjektivt

I de fleste bedrifter bedømmes ledere basert på resultatene deres, men dette fungerer ikke like bra for innovasjoner. Det vil kunne ha flere negative effekter. Man vil da gjerne lage dårligere forutsigelser for å dempe forventningene. Dersom man ligger etter planen kan det også være vanskelig å foreslå retningsendringer i frykt for at det blir sett på som at man har mislyktes. Isteden forsetter man bare å følge planen og håper på det beste.

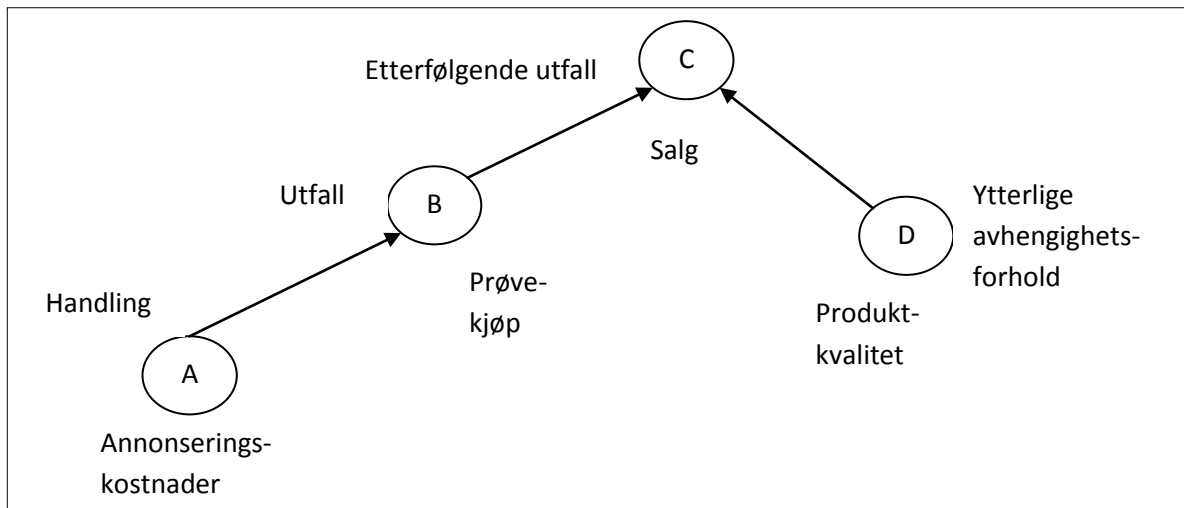
Innovasjonsledere burde heller evalueres basert på resultater *og* deres evne til å lære og tilpasse seg. Da vil planleggingen deres kunne bli realistisk og det vil være en fordel for dem å skanne markedet for endringer, dele informasjon og gjerne oppmuntre til nødvendige endringer isteden. Dette krever også engasjement fra øvre hold. Den eneste måten ledelsen kan evaluere sine innovasjonsledere subjektivt på er hvis de er nærme nok til å kunne bedømme deres handlinger.

### 3.3.2 Bryt ned hypotesen

Innovasjoner inneholder ofte mange ukjente faktorer som kan gjøre læring komplisert. Derfor er det viktig å bryte ned hypotesen. Dette kan for eksempel være ”Vi kan generere lønnsomt vekst”, til mindre antakelser det større målet er avhengig av, som ”Vi vil tilrekke oss de som er opptatt av helse”.

Nøkkelen til å håndtere kompleksitet er å fokusere på å ha god konversasjon om antakelser. Mange firmaer prøver å håndtere kompleksitet analytisk og med avansert matematikk. Dette er ikke nødvendig da de viktigste elementene av hypotesene enkelt kan kommuniseres gjennom ukompliserte skisser. Målet burde være en enkel modell som gjør det lettere for en gruppe å vurdere om en innovasjon er på vei mot suksess eller flopp, hvorfor og hva man kan gjøre med det.

En hypotese er en formodning om årsak og virkning som kobler planlagte handlinger med ønskelige utfall. Siden handlingene som regel innebærer å bruke penger adresserer hypotesene ofte hva vi bruker penger på og hvorfor. Typisk for hypoteser når det gjelder innovasjoner er at én handling leder til flere etterfølgende utfall. For eksempel har en handling innvirkning på et utfall som igjen har påvirkning på et utfall til. Diagrammer kan brukes for å kommunisere antakelsene sine om årsak og virkning på en enkel måte. De øker også sannsynligheten for at det er samsvar mellom skrevet og oppfattet plan. En feil mange gjør når de bruker en diagramteknikk er at de kartlegger en sekvens av handlinger. De lager kart som indikerer at man først utfører handling A, deretter handling B og til slutt handling C istedenfor at man forutser at handling A vil lede til utfall B og deretter etterfølgende utfall C. Handlinger skal bare være i bunnen av hver kjede.



**Figur 4: Kartlegge årsaks- virkningsforhold** (Govindarajan & Trimble 2010).

### 3.3.3 Søk sannheten

Dersom man feiler med en innovasjon, er det viktig å fokusere på hva man kan lære av feilen og hvilken kunnskap man så kan bringe videre til neste produktinnovasjon. En mislykket innovasjon som genererer læring kan fungere som en byggestein for fremtiden, mens en mislykket innovasjon som glemmes raskt bare er mislykket.

Ved de fleste initiativer er det ofte flere ”moments of truth”(sannhetens øyeblikk) på veien fra lansering til suksess eller flopp. Hvert av disse øyeblikkene er mer enn bare en læringsmulighet. Det er også en meget god mulighet til å endre retningen innovasjonen er på vei og øke muligheten for suksess.

Dette går greit når innovasjonsprosjektet er kort og rimelig. Ettersom risikoen øker, øker også følelsene og det blir vanskeligere å søke sannheten. Samtalen man leder rundt ”sannhetens øyeblikk” bestemmer hvor raskt man lærer. Dette er det viktigste steget i en streng læringsprosess. Dersom man vil tolke resultatene godt, er det viktig at man har forståelse for faktorer som kan påvirke dømmekraften. Den vanligste påvirkningsfaktoren er ifølge Govindarajan og Trimble (2010) at man fester for mye lit til forutsigelsene sine. Det betyr at virksomheter ofte skylder på selve gjennomføringen. Dette er veldig negativt for læringsprosessen. Dersom man legger ansvaret for feilingen på selve gjennomføringen, betyr det samtidig at man antar at forutsigelsene er riktige. Dette gjør mulighetene for læring minimale siden læring i denne sammenheng betyr å endre spekulative forutsigelser til pålitelige prognoser. Konsekvensen av dette er også redusert sjans for suksess. Dersom man antar at forutsigelsene er riktige låser man seg fort inne i den opprinnelige planen som ble etablert da faktiske data var minimale og gjetningene maksimale.

### **3.3.4 Team**

Når man skal begynne på et nytt innovasjonsprosjekt mener Govindarajan og Trimble (2010) at man aller først burde vurdere hvilke deler av prosjektet som trenger et eget, dedikert team og hva som kan gjøres av øvrige ansatte. Dette avhenger av type innovasjon og de ansattes kompetanse. Når man skal danne det dedikerte teamet, er det viktig å identifisere de ferdighetene man trenger, ansette de beste personene man finner internt eller eksternt og samkjøre organisasjonsmodellen med det dedikerte teamets jobb. Teamet burde være spesialtilpasset innovasjonsprosjektet. Dette er viktig fordi teamet som skal gjennomføre innovasjonsprosjektet er avgjørende for om eksperimenteringen blir vellykket. Selv om et dedikert team kan kreve ekstra tid og penger å danne er det ofte nødvendig for å lykkes. Et dedikert team vil kunne være mer fleksibelt i motsetning til de øvrige ansatte som vil være mer rigide fordi de har sterke forpliktelser til den daglige driften.

#### **3.3.4.1 Tverrfaglige team**

Selv om kobling og samarbeid mellom ansatte på tvers av spesialiteter av og til kan være svakere enn de som jobber sammen på samme avdeling (Govindarajan & Trimble 2010), kan tverrfaglige team ofte gi mange konkurransefortrinn (Parker 1994).

Tverrfaglige team består av folk fra forskjellige avdelinger og med forskjellig kompetanse som skal jobbe sammen under én leder. Mangfoldet i tverrfaglige team skaper en ny kultur. Det er viktig å ha klare mål for teamet, sikre engasjement fra medlemmene, gi opplæring og føringer på hvordan man samarbeider i team og legge vekt på samarbeidsinnsats og teambelønninger (Parker 1994).

### **3.4 Samskape unik verdi sammen med kunder og forbrukere**

Forbrukere i dagens marked har tilgang på mange alternativer av produkter og tjenester, men virker allikevel ikke helt fornøyde. Ledere har samtidig mange strategiske alternativer, men som ofte viser seg å gi liten verdi. Denne fremvoksende realiteten og den økende konkurransen tvinger flere virksomheter til en revurdering av de tradisjonelle, virksomhetssentrerte metodene for verdiskaping. Prahalad og Ramaswamy (2004) mener at svaret på dette ligger i samskaping ("co-creation") med kunder og forbrukere for å definere og skape en unik verdi. Forbrukernes rolle har endret seg fra uvitende til informerte og fra passive til aktive etc. Med tilgang på nesten ubegrenset mengde informasjon kan forbrukere ta mer informerte valg. Nettverk der forbrukere deler erfaringer og meninger med hverandre blir også stadig mer vanlig. Hoyer et al. (2010) sier at den økende kunnskapen forbrukerne tilegner seg gir dem en slags makt, og et utfall av denne makten er at forbrukere ofte vil spille

en større rolle i verdiskapningen til virksomheter. Denne samskapingen kan oppstå i ulike sammenhenger.

#### **3.4.1 Behovet for forbrukerinnsikt**

Videreutvikling av eksisterende produkter eller lansering av helt nye produkter blir stadig viktigere for å holde følge med konkurrentene. Sannsynligheten for å mislykkes i innovasjonsarbeidet er dessverre svært høy. En produsent møter ofte utfordringer knyttet til innsikt om hva forbrukerne faktisk har behov for. Det kan også være vanskelig å vite hvilke av ideene man utvikler som har et kommersielt potensial og hvordan man skal plukke ut de beste ideene. Forbrukerinnsikt og kreativ idégenerering er svært viktig på veien mot et salgbart produkt og for at lanseringen skal bli vellykket. Målet er å finne det produktet som har størst sjanse til å lykkes (Ilseth & Lerfald 2010). Mange produkter feiler fordi de ikke oppfyller kundenes krav om ytelse og pris, eller fordi de bruker for lang tid på å komme til markedet. Begge disse problemene kan reduseres ved å involvere kunder i utviklingsprosessen. Avgjørelser knyttet til produkter burde fokusere på produktets fordel for kunden og veksten av målmarkedet. Å involvere kunder kan hjelpe en virksomhet til å fokusere sitt utviklingsarbeid på prosjekter som passer bedre til kundenes behov (Schilling 2010).

#### **3.4.2 Brukerdrevet innovasjon**

Brukerdrevet innovasjon handler om hvordan bedriften kan drive med egenutvikling av innovasjoner i nært samarbeid med brukerne, og hvordan man altså kan utnytte brukerens kunnskap som kilde til å utvikle nye produkter (Hoholm & Huse 2008). En brukerdrevet innovasjonsprosess er ifølge Wise og Høgenhaven (2008) basert på en forståelse av brukerbehov og systematisk involvering av brukere. Bedrifter benytter seg av brukerdrevne innovasjonsprosesser i håp om å levere produkter med høyere verdi for brukeren. Når bedrifter involverer brukere aktivt og søker etter å forstå brukerbehov, har bedriftene muligheten til å blande inn sin egen kunnskap og skape unike verdiforslag (Wise & Høgenhaven 2008). Brukerinvolveringen kan skje vet at brukeren er aktiv i selve utviklingen eller gjennom en ny forståelse av brukernes behov gjennom for eksempel dialog eller observasjon. Stadig flere mener at brukerinvolvering er nødvendig for å lykkes med innovasjoner (Hoholm & Huse 2008). Ved å involvere brukere i utviklingsfasen kan man avdekke deres bevisste og ubevisste behov, og man ser hvordan de tenker og bruker løsningen. Læringen man opparbeider seg i denne innsikten er avgjørende for å gjøre forbedringer, og man har derfor mye større sjanse til å levere et lanseringsprodukt som brukerne vil benytte seg av (NorskDesignråd(a)). I dagens konkurransepregede marked kan

ikke bedrifter stole på at man opprettholder konkurransefortrinn basert på ”tradisjonelle” drivere av pris og kvalitet. Bedrifter må isteden finne alternative kilder til konkurransefortrinn. Dette innebærer gjerne mer åpne forretningsmodeller, større fokus på å forstå latente forbrukerbehov og en mer direkte involvering av brukere i innovasjonsprosessen (Wise & Høgenhaven 2008).

### **3.4.3 Samskaping med forbrukere i utviklingen av nye produkter**

En sammenheng der samskaping mellom forbrukere og virksomheter i økende grad er avgjørende er i utviklingen av nye produkter. Forbrukere kan bidra med ideer til nye produkter som kan oppfylle behov som ikke allerede blir oppfylt i markedet, eller som kan forbedre eksisterende løsninger. Ideer som kommer fra samskaping har større sjanse for å gjenspeile forbrukernes behov bedre. Nye produkters suksess er avhengig av en dyp forståelse rundt forbrukerbehov og produktutvikling som samsvarer med disse. Én av grunnene til at samskaping med forbrukere er attraktivt for virksomheter er at forbrukerbehov ofte er komplekse og følgelig ikke enkle å identifisere gjennom tradisjonelle forskningsmetoder. De produktene som ikke møter forbrukernes behov, er oftest de som mislykkes. Virksomheter som mestrer samskaping med forbrukere, vil kunne oppnå et bærekraftig konkurransefortrinn over sine konkurrenter. I tillegg vil samskaping med forbrukere kunne føre til forbedret produktkvalitet, redusert risiko og økt markedsaksept (Hoyer et al. 2010).

### **3.4.4 Deltakere**

Forbrukeres villighet og interesse til å ville delta i samskaping med virksomheter kan variere veldig. Mange forbrukere har heller ikke ferdigheter til å kunne bidra med noe av verdi for virksomheten. Forskere har identifisert noen forbrukersegmenter som kan være spesielt interesserte samtidig som de er i stand til å kunne bidra til samskaping. Dette er innovatører, (de første som adopterer et produkt) ”lead users” (de som har samme behov som det generelle markedet, men som vil oppleve behovet før resten av markedet og som følge av dette ofte finner egne løsninger), fremvoksende forbrukere (de som er i særlig stand til å bruke intuisjon og dømmekraft til å forbedre produktkonsepter som de ordinære forbrukerne også vil like) og ”market mavens” (de som har mye informasjon om forskjellige typer produkter, steder å handle, andre aspekter av markedet og som ofte diskuterer med andre forbrukere) (Hoyer et al. 2010).

Motivasjonen til deltakerne kan være vanskelig å forstå. Dette koster forbrukerne tid, ressurser, samt fysisk og psykisk innsats for å lære og delta i samskapingsprosessen. Finansielle, sosiale, teknologiske og psykologiske faktorer kan alle spille en rolle for motivasjonen. Finansielle belønninger kan være i form av rimelige priser, profitt fra firma etc,



eller indirekte gjennom intellektuell eiendom de kan motta. Andre kan motiveres mer av sosiale fordeler gjennom forskjellige typer anerkjennelse som virksomhetene kan tildele spesielt verdifulle bidrag. Forbrukere kan også motiveres av deres ønske om å lære seg mer om den aktuelle teknologien, produktet eller tjenesten. Psykologiske motivasjonsfaktorer kan være de som er vanskeligst å forstå. Dette kan være forbrukere som kan se på samhandlingen som en måte å uttrykke seg selv på, og som øker selvrespekten ved å være en kreativ deltaker i produktutvikling. Andre kan være motivert gjennom høy grad av engasjement eller misnøye med eksisterende produkt (Hoyer et al. 2010).

#### **3.4.4.1 Påvirkning fra referansegrupper og familie**

Når virksomheter involverer forbrukere, er det viktig å huske på at deltakerne også blir påvirket av andre referansegrupper. Derfor er det ikke sikkert at det forbrukere sier i samhandling med virksomhetene alltid er det som er tilfellet i virkeligheten. Fra et markedsføringsperspektiv er referansegrupper de som tjener som rammer av referanse for individer i deres kjøps- eller forbruksavgjørelser. Vanlige forbrukerrelaterte referansegrupper kan være familie, venner, kollegaer og virtuelle grupper eller samfunn. Familien er nok den mest innflytelsesrike og overbevisende referansegruppen (Schiffman & Kanuk 2004).

#### **3.4.5 Hindringer ved samskaping**

I hvor stor grad virksomheter benytter seg av samskaping med forbrukere varierer av flere grunner. Noen virksomheter opplever hindringer av organisatorisk natur, som at de har mindre grad av tilbøyelighet og fleksibilitet. Samskaping krever en viss grad av åpenhet om virksomheten og deres nye produkter og ideer som ellers ville vært holdt hemmelig mye lenger. De må dele denne kunnskapen med forbrukerne som potensielt kan gå videre til konkurrenter. Det vil derfor være mindre sannsynlig at virksomheter som er avhengig av hemmeligheter for å beskytte proprietær kunnskap vil involvere forbrukere i særlig stor grad. Samskaping kan også by på utfordringer knyttet til eierskap av intellektuell eiendom. Her burde virksomhetene ha klare og konsekvente policyer. I tillegg til dette kan samhandlingen også gi store mengder informasjon fra forbrukerne og det kan være svært utfordrende å sile denne informasjonen. Slik kan store mengder informasjon bli mer en byrde for virksomheten. En annen utfordring kan være at selv om forbrukerne gir virksomhetene mange nye ideer, kan disse være umulig å gjennomføre og produsere i praksis (Hoyer et al. 2010).

Hoyer et al. (2010) sier også at en av de største utfordringene ved samskaping er redusert kontroll over virksomhetens strategiske styring og planlegging. De mener i tillegg at involvering av forbrukere i de tidlige fasene kan risikere at man fokuserer mest på inkrementell innovasjon istedenfor radikal innovasjon. Videre sier de at samskaping kan føre

til økt kompleksitet ved å administrere virksomhetens målsetninger og interessene til diverse interessenter. Det stiller høyere krav til koordinering og transaksjonskostnadene øker etter hvor mange som er involvert.

#### 3.4.6 Ikke alle er enige

Skibsted og Hansen (2011) tror ikke at virksomheter burde bli mer brukersentrerte. ”Great brands lead users, not the other way around”. De nevner Apple og IKEA som eksempler på dette. Anonyme designere i Apple har ifølge Skibsted og Hansen (2011) sagt at de ikke har spesielt tro på brukersentrert design. De mener det er bortkastet tid å spørre brukere og de bygger isteden merket gjennom å skape produkter de *tror* mennesker vil like. Ansatte i IKEA deler også denne oppfatningen. De anvender heller ikke brukerstudier eller brukerinnsikt for å skape sine produkter. De har forsøkt, men det fungerte ikke. Selskaper som Apple og IKEA innrømmer ikke dette offisielt fordi de ikke vil risikere å fornærme brukere i tillegg til at de er veldig lukkede selskaper. Siden slike store selskaper ikke deler disse synspunktene med offentligheten, spres ideen om at bruker skal være lederen videre.

Istedenfor å høre på brukere, mener Skibsted og Hansen (2011) at virksomheter burde ha en klar visjon som kan guide dem konsekvent gjennom prosjekter. Det må være en visjon med unike verdier som ingen brukerinnsikt kan endre. Slik kan man definere sine egne regler.

Videre mener de at brukerinnsikt ikke kan forutsi fremtidige krav fordi ingen vet hva fremtiden vil bringe. Mange virksomheter løser dette ved å ansette de beste og mest kreative menneskene som jobber hardt for å utvikle en bred portefølje av produkter. Samtidig øker de hastigheten et produkt bruker på å komme til markedet. Skibsted og Hansen (2011) tror at brukersentrerte prosesser kan kvele kreativiteten. Dette kan skje ved at kreative medarbeiderne fort kan føle seg begrenset istedenfor inspirert hvis de må begynne prosesser med mye brukerkunnskap (Skibsted & Hansen 2011).

Kitson (2011) mener på sin side at det er fullt mulig å være både kreativ og brukersentrert. Han sier også at det å være brukersentrert ikke er det samme som å være brukerdrevet. Å være brukersentrert krever involvering av eksperter som fokuserer på brukeren som en person. De lytter og observerer og anvender sin kunnskap om menneskelig adferd. Å være brukersentrert innebærer at man forstår brukere og deres problemer, at man analyserer brukeradferd og lytter til deres ønsker, og deretter oversetter dette til behov som driver en kreativ løsning på et problem. Han sier videre at bedrifter som skaper gode produkter er brukersentrerte. De er kreative, har en sterk visjon og er i stand til å utføre denne visjonen konsekvent. Resultatet er brukere som føler tilfredshet ved at deres behov er løst. Han mener derimot at å være

brukerdrevet betyr at man responderer på tilbakemeldinger fra brukere uten å analysere og oversette det. De anvender rå funn direkte på produkter og har en svakhet i at de ikke bruker eksperterens kunnskap til å verifisere og trekke ut brukernes *behov* (Kitson 2011).

Thomke og Hippel (2002) påpeker at det å forstå forbrukeres behov ofte er en ressurskrevende og unøyaktig prosess. Selv om forbrukere vet akkurat hva de vil ha, klarer de ofte ikke å overføre dette klart og tydelig til produsentene (Thomke & Hippel 2002).

#### **3.4.7 Procter & Gamble**

Procter & Gamble blir sett på som det beste firmaet i verden hva gjelder brukerdrevet innovasjon og samskaping med kunder i forbrukermarkedet (Nyhaug 2010). Dette er også noe Mills har merket seg (Ilje pers.med.). Nyhaug (2010) har hatt Procter & Gamble som kunde og har ut ifra sin oppfatning identifisert fire kjernepunkter til hvorfor de har lyktes så godt.

Det første punktet er ”kultur for forbrukerinnsikt og lytting, helt fra toppen og ned”. Når toppsjefen setter ambisiøse mål som dette fører det til ”trøkk” nedover i organisasjonen. De mener også det dreier seg om å lytte *best* i kampen om å bli verdens mest vellykkede merkevarebygger.

Det andre punktet er ”Connect+Develop”, som er deres nettbaserte markeds plass for innovasjon. De legger ut ærlig og detaljert informasjon om innovasjoner de søker etter eller problemer de trenger svar på. Her kommer over 100 000 eksperter, som ingeniører, kjemikere, forskere, markedseksperter etc, fra alle land med sine forslag til løsninger og deler sine erfaringer og kunnskap. Nylig har de også inngått samarbeid med 14 universiteter i USA om felles forskning og utvikling.

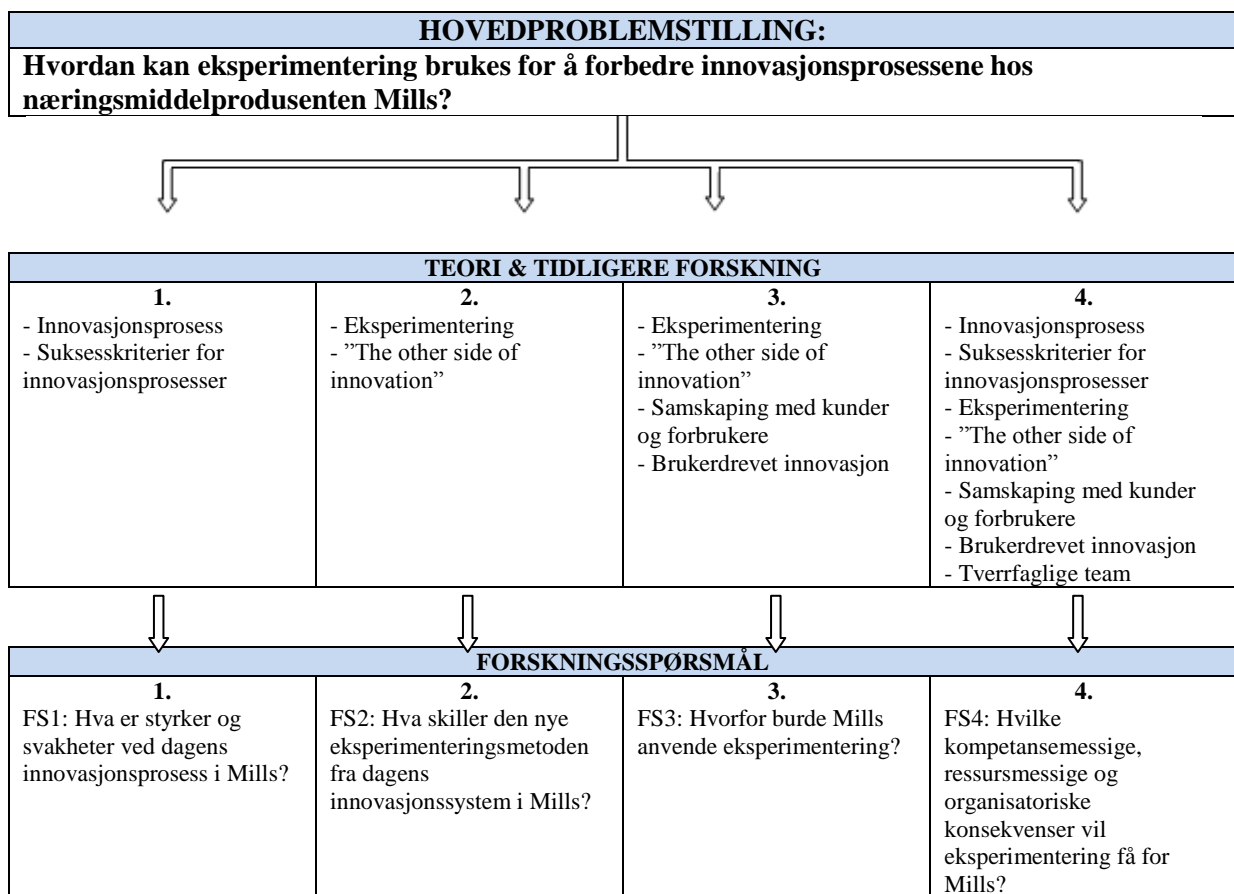
Det tredje punktet er ”Tremor” og ”Vocalpoint”, som er to nettsamfunn rettet mot ungdom og mødre. De har tilsammen over 1 million medlemmer. Dette var opprinnelig et eksperiment om bruk av internett, paneler og sosiale samfunn i markedsanalyse, kunderelasjon og ”word of mouth” markedsføring for at Procter & Gamble skulle lære mer om dette. Tremor har nå blitt et eget forretningsområde for Procter & Gamble der de selger marketing og innovasjon. Disse tjenestene har gitt Procter & Gamble et forsprang i forståelsen av sosiale medier og samskaping.

Det fjerde punktet er ”åpenhet, ydmykhet og fokus på time-to market”. Etter erfaring har Procter & Gamble blitt gode på å dele informasjon, strategier og bekymringer med forbrukere og eksperter. Dette er informasjon som ofte blir holdt som bedriftshemmeligheter og som det kan være vanskelig å slippe kontrollen på. Man er også nødt til å være ydmyk nok til å lytte til

innspillene som kommer. Procter & Gamble må samtidig være raske til å bringe disse innovasjonene til markedet slik at konkurrenter ikke kan benytte seg av samme informasjon for tidlig (Nyhaug 2010).

### 3.5 Problemspesifisering

Her oppsummeres teori og tidligere forskning i en kontekstmodell, som også viser utgangspunktet for forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmål angir spørsmål som undersøkelsen ventes å gi svar på, de avgrensner og gir retning til videre arbeid (Johannessen et al. 2004). Modellen er satt sammen på bakgrunn av teori som er relevant for undersøkelsen og som det er viktig å få informasjon om for å kunne analysere datamaterialet og generere svar på problemstillingen. Slik modellen viser vil en del av teorien overlape hverandre.



**Figur 5: Kontekstmodell**

1. Først gjennomgås teori og tidligere forskning om innovasjonsprosessen og suksesskriterier for den. Med dette var ønsket å finne styrker og svakheter i Mills' nåværende innovasjonsprosess. Dette er relevant for å kunne besvare hovedproblemstillingen fordi det kan belyse hvor Mills har et forbedringspotensiale og hvor de har styrker som de burde fortsette med videre. For å avdekke styrker og svakheter ble teori og forskning om dette tema

sammenliknet med informasjon fra ansatte i Mills generert gjennom samtaler, dybdeintervjuer og skriftlig informasjon om deres innovasjonsprosess.

2. Deretter introduseres tidligere forskning om eksperimentering og teori presentert i boken "The other side of innovation" skrevet av Govindarajan og Trimble (2010). Dette er relevant for å identifisere forskjeller mellom dagens situasjon og den eksperimenteringen de ønsker. Denne litteraturen sammenliknes derfor med respondentenes svar knyttet til det de ser på som forskjeller.

3. For å avdekke ytterligere fordeler ved eksperimentering gjennomgås også forskning om samskaping med kunder og forbrukere og brukerdrevet innovasjon. Det er også intervjuet personer med erfaring fra brukerinvolvering i innovasjonsprosesser for å se hva de mener er fordeler, samt avdekke noen utfordringer dette kan føre til. Dette er interessant for hovedproblemstillingen i forhold til hvordan man kan overbevise skeptiske ansatte og ledere, til å ville benytte seg av eksperimentering og se hensikten med det.

4. For å kunne kartlegge hvilke konsekvenser eksperimentering vil ha for Mills er all teori og tidligere forskning i oppgaven vurdert, i tillegg til litteratur om tverrfaglige team. Dette er relevant for å avdekke om Mills innehar det som kreves av dem dersom de skal kunne benytte seg hensiktsmessig av eksperimentering. De intervjuedes erfaringer og meninger knyttet til brukerinvolvering kunne anvendes her til å utrede hvilke konsekvenser dette vil ha for Mills i forhold til kompetansebygging, ressurser og organisasjon.

## **4.0 Metode**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for metodevalget mitt. Jeg vil beskrive hvordan jeg har gjennomført datainnsamlingen og dataanalysen. Jeg forklarer også fremgangsmåten jeg har brukt for utvelgelse av respondenter og ser på positive og negative sider ved metoden jeg har valgt.

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man skal gå frem når man skal hente inn ny informasjon om virkeligheten og hvordan vi skal analysere denne informasjonen. Det dreier seg altså om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen et al. 2004).

### **4.1 Forskningsdesign**

Forskningsdesign tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene og viser hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til slutt (Johannessen et al. 2004).

Metodevalg burde være et resultat av hva som er best egnet for å besvare forskningsspørsmålene og hva som er mulig å gjennomføre innenfor den aktuelle tidsrammen (Johannessen et al. 2004). I denne oppgaven er det valgt et eksplorativt design, slik det er anbefalt dersom kunnskap på området og forståelse for kausale sammenhenger er begrenset. Eksplorativt design er derfor nødvendig for å utforske temaet nærmere. Eksplorativt design starter ofte med å undersøke om det er skrevet noe om temaet tidligere (litteraturgjennomgang) og om det foreligger data samlet inn av andre (sekundærdata). I tillegg har man en egen datainnsamling (primærdata) (Gripsrud et al. 2004). Datainnsamlingen i denne oppgaven vil bestå av kvalitative dybdeintervjuer.

## **4.2 Kvantitativ og kvalitativ metode**

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative metoder anvender tall, og man er opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge deres utbredelse (Johannessen et al. 2004). Kvalitativ metode gir ofte mer detaljert og nyansert informasjon og får fram fyldige beskrivelser. Kvalitativ metode er valgt i denne oppgaven fordi det er best egnet når man skal undersøke noe man ikke kjenner så godt til fra før. Denne metoden gir data i form av tekst, og analyse består i å bearbeide og tolke teksten. Når kvalitative metoder benyttes, er målet å komme nært inn på personene og man vil forstå hvordan de oppfatter virkeligheten rundt seg. Man forsøker å få mye informasjon ut av et begrenset antall personer. De to vanligste måtene å samle kvalitative data på er intervju og observasjon (Johannessen et al. 2004).

### **4.2.1 Kvalitative intervjuer**

”Et intervju er en samtale som har en viss struktur og hensikt” (Kvale & Brinkmann 2009). I et forskningsintervju er det forskeren som definerer og kontrollerer samtalen. Intervjueren skal også kritisk følge opp intervjupersonens svar. Intervjueren ønsker å forstå verden sett fra informantens øyne (Kvale & Brinkmann 2009). Mason (Johannessen et al. 2004) mener at en grunn for å velge kvalitative intervjuer er at forskeren er interessert i menneskers erfaringer og oppfatninger, og at dette kommer best frem når informanten selv kan være med på å bestemme det som diskuteres i løpet av intervjuet. Kvalitative intervjuer gjør det også mulig å gå i dybden og fange opp nyanser (Johannessen et al. 2004). Intervjuer er fleksible, de kan utføres overalt og man kan komme med oppfølgingsspørsmål og oppklaringsspørsmål etter behov (Stangeland 2008). Ulemper er derimot at intervjuer er svært ressurskrevende og i praksis derfor begrenset hvor mange man kan utføre. Det må også være tillitt mellom forsker og respondent for at respondenten vil svare åpent og ærlig. I tillegg kan det være vesentlig

forskjeller mellom det respondentene svarer i et intervju og det de faktisk mener eller gjør i virkeligheten. Slike feilaktige svar kan skje både bevisst og ubevisst (Stangeland 2008).

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert på forhånd. Semi-strukturert intervju styres av en overordnet intervjuguide med temaer og spørsmål. Rekkefølgen kan endres, og man hopper gjerne frem og tilbake. Denne typen intervju kan gi en god balanse mellom strukturering og fleksibilitet og man kan komme med oppklaringsspørsmål der det er nødvendig (Johannessen et al. 2004). Semi-strukturert intervju ble det naturlige valget for min undersøkelse da temaet for intervjuet var relativt ukjent for meg. Jeg visste det ville komme svar som krevde fleksibilitet og mulighet for å komme med utdypningsspørsmål underveis. Jeg ønsket de intervjuedes tanker, erfaringer og meninger. Selv om jeg hadde tema for intervjuet, var det også individuelle forskjeller mellom informantene og jeg hadde behov for å tilpasse spørsmålene til deres erfaringer og kunnskap i løpet av intervjuet.

#### **4.2.2 Utvelgelse av informanter**

I kvalitative intervjuer er det ingen begrensning på hvor mange intervjuer man kan ha, men det er vanlig med 10 – 15 stykker. Det kan være vanskelig å avgjøre antall intervjuer på forhånd, men som regel må man se på hva som er praktisk mulig å gjennomføre, for eksempel ut i fra hvor mye tid og ressurser man har til rådighet. 10 – 15 intervjuer er derfor vanlig i studentoppgaver (Johannessen et al. 2004).

Tilfeldig utvalg er vanlig i kvantitative undersøkelser, mens strategiske utvalg blir mest brukt i kvalitative undersøkelser. Det finnes forskjellige måter å sette sammen strategiske utvalg på. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er ikke representativitet, men hensiktsmessighet. Kriteriebasert utvelgelse er benyttet i denne oppgaven, som vil si at jeg valgte informanter ut i fra en rekke kriterier som må de måtte oppfylle (Johannessen et al. 2004). Jeg valgte personer med kunnskap, god forståelse og/eller erfaring med det aktuelle tema. Samtidig forsøkte jeg også å velge informanter med litt variasjon for å få forskjellige synsvinkler. Jeg intervjuet noen internt i Mills for å avdekke styrker og svakheter med dagens innovasjonsprosesser og for å få greie på hva de forventer at eksperimentering kan gjøre for deres innovasjonsevne. Å finne eksterne personer med kunnskap eller erfaring rundt temaet tok litt tid siden eksperimentering ikke brukes optimalt av så mange norske bedrifter enda.

Etter en lang søkeprosess fant jeg 15 bedrifter og personer som hadde den erfaringen og kunnskapen jeg var ute etter. Jeg sendte e-post til disse der jeg presenterte meg selv og oppgaven min, og med forespørsel om de kunne stille til intervju. Noen av dem purret jeg

også på per telefon. Jeg fikk ni positive svar. I tillegg sendte jeg forespørsel internt i Mills. Resultatet ble syv personlige dybdeintervjuer og fem dybdeintervjuer på telefon, tilsammen 12 respondenter.

Siden Mills er i en svært konkurransepreget situasjon, ønsket jeg ikke å intervjuere personer i konkurrerende bedrifter for å avverge risikoen rundt og avsløre noe om deres interne forhold og fremtidige strategi. Derfor intervjuet jeg noen bedrifter i andre bransjer enn Mills som hadde erfaring med brukerinvolvering i innovasjonsprosessene sine. Dette gjorde jeg for å se om noen av deres erfaringer kunne gi inspirasjon og tips til Mills. Jeg intervjuet også noen konsultentselskaper og en professor som hadde kunnskap om brukerinvolvering og eksperimentering. Jeg intervjuet i tillegg en innkjøpsdirektør for en av butikkjedene. Alle respondentene er anonyme.

#### 4.2.3 Oversikt over respondentene

Interne i Mills		Eksterne			
Innovasjon	Ledelsen	Konsultentselskaper med erfaring og kunnskap om brukerinvolvering	Erfaring med brukerinvolvering fra andre bransjer	Kunnskap og erfaring med brukerinvolvering i innovasjonsprosesser fra jobb og forskning	Innkjøper for en av butikkjedene
2	1 (1)	4	2	2	1
					SUM: 12

**Tabell 2: Oversikt over respondentene**

#### 4.3 Intervjuene

Kvale mener at jo bedre man har forberedt intervjuet, desto høyere kvalitet vil kunnskapen man får ut av intervjuet være, og desto lettere vil etterbehandlingen av intervjuene også være. Kvaliteten på intervjuet er også viktig for kvaliteten på den etterfølgende analyse, verifisering og rapportering av intervjuet. Kvaliteten på dataene som produseres i et intervju avhenger av intervjuerens ferdigheter og kunnskaper om temaet. (Kvale & Brinkmann 2009). Jeg forsøkte derfor å lese meg opp på emnet så godt som mulig før jeg begynte intervjuene. Det er også viktig å tenke på hvordan intervjuene skal analyseres før man utfører dem. Analysevalget kan deretter styre mye av intervjuforberedelsene, intervjuprosessen og transkriberingen slik at man kan tolke underveis. Slik kan en del av analysen bli skyvet frem til selve intervjuet. Dette gjør den endelige analysen enklere og basert på en tryggere grunn. Før man ser på hvordan intervjuene skal analyseres, er det allikevel viktig at man har funnet svaret på hva som skal undersøkes og hvorfor man skal utføre undersøkelsen (Kvale & Brinkmann 2009).



Siden intervjuobjektene mine hadde litt forskjellig bakgrunn kunne jeg ikke anvende samme intervjuguide på alle intervjuene. Jeg brukte derfor en del tid på å tilpasse intervjuguiden til hvert enkelt intervjuobjekt på best mulig måte på forhånd. Jeg startet med å presentere meg selv og oppgaven min. Til dem jeg skulle ha telefonintervju med sendte jeg også dette på e-post i forkant av intervjuet. Jeg forklarte grundig hva som mentes med eksperimentering i denne sammenheng, slik jeg har beskrevet det i innledningen, for å unngå misforståelser da det kunne være forskjellige oppfatninger knyttet til dette. Jeg informerte dem om hva intervjuet skulle brukes til og deres mulighet til å være anonyme. Jeg fikk også litt bakgrunnsinformasjon om dem.

Jeg prøvde å ha en temamessig oppbygging. Startpunktet var avhengig av intervjuobjektets kunnskap og erfaring, men jeg startet med enkle spørsmål for å komme lett i gang og ikke skremme vekk informantene. Det er også i startfasen man skaper tillitt og relasjon (Johannessen et al. 2004). Jeg forsøkte å ha mer generelle spørsmål før jeg snevret inn til mer spesifikke spørsmål. Jeg lyttet, ga respons, fulgte opp med spørsmål der noe var uklart eller jeg ønsket en slags oppsummering. Jeg fulgte i tillegg med på kroppsspråket under de personlige intervjuene. For å avslutte intervjuet mest mulig følelsesmessig nøytralt stilte jeg ikke de mest kompliserte og sensitive spørsmål helt til slutt. Dersom informanten ikke ville svare på denne typen spørsmål, forsøkte jeg å ufarliggjøre det ved å spørre etter mer generelle svar og ikke nøyaktige opplysninger. Jeg opplyste informanten om når vi nærmet oss slutten, og rundet av med å la informanten komme med eventuelle andre kommentarer og spørsmål. I tillegg til å oppklare eventuelle uklarheter. To av de personlige intervjuene foregikk på café etter deres ønske, og de resterende fem foregikk på deres arbeidsplasser. Etter tillatelse fra intervjuobjektene brukte jeg diktafon under alle intervjuene samtidig som jeg tok notater for å kunne transkribere intervjuet best mulig etterpå.

#### **4.3.1 Etter intervjuene**

Etter intervjuene lyttet jeg til opptaket og skrev så godt som ordrett ned de mest relevante delene av intervjuene. Å transkribere betyr å oversette fra talespråk til skriftspråk.

Transkribering av intervjuer er en fortolkningsprosess der forskjellene mellom talespråk og skrevne tekster kan by på prinsipielle og praktiske problemer. Et muntlig uttrykk kan virke usammenhengende og preget av gjentakelser når det transkriberes direkte. Ordrett oversettelse kan skape kunstige konstruksjoner som ikke er dekkende for den muntlige samtalen.

Stemmeleie, kroppsspråk etc. går også tapt under transkribering til skriftlig form.

Oversettelsen krever derfor en rekke vurderinger og beslutninger underveis. Det er vanskelig

å avgjøre hva som er korrekt transkripsjon, så man burde heller se på hva som er nyttig transkribering for sin forskning (Kvale & Brinkmann 2009).

Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form blir de strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Slik blir det lettere å få en oversikt og struktureringen er sånn sett en begynnelse på analysen (Kvale & Brinkmann 2009). Etter at jeg hadde transkribert intervjuene sendte jeg dem til intervjuobjektene for godkjenning. De fleste godkjente dem umiddelbart, mens én hadde noen tilleggsopplysninger.

#### **4.3.2 Dataanalyse**

”Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer” (Kvale & Brinkmann 2009).

Utfordringen i kvalitative undersøkelser er å redusere informasjonsmengde slik at den blir håndterlig og man kan hente ut relevant informasjon og identifisere mønstre. Det er ingen fasitsvar på hvordan man skal gjøre dette, men det dreier seg om å få fram meningsinnholdet i teksten (Johannessen et al. 2004). For å få en oversikt over all teksten og finne meningsinnholdet forsøkte jeg å sortere teksten fra transkriberingen inn etter temaer, innunder hvert forskningsspørsmål. Deretter sammenliknet jeg de forskjellige svarene. I tillegg forsøkte jeg å finne fellestrekk og motsigelser mellom svar og teori samt tidligere forskning.

#### **4.4 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet er dataens pålitelighet og nøyaktighet. Man vil unngå tilfeldige målefeil. Dette knyttes til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2004). Reliabilitet kan måles ved å se på hvorvidt et resultat kan gjengis på andre tidspunkter av andre forskere. Det vil si om intervjuobjektet vil svare det samme dersom han eller hun blir intervjuet av en annen forsker (Kvale & Brinkmann 2009).

Validitet betyr gyldighet, altså dataens relevans for problemstillingen. Det dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Man ser på om funnene reflekterer formålet med studien på en riktig måte, og om dataene representerer virkeligheten. (Johannessen et al. 2004). Validitet er avhengig av en god operasjonalisering av problemstillingen. Undersøkelsens gyldighet blir i tillegg påvirket av hvor gode studiens teoretiske forutsetninger er, og hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmål er. Gyldigheten på kunnskapen som produseres er avhengig av kvaliteten på undersøkelsesopplegget og metodene som brukes. Validering burde ikke begrense seg til en bestemt fase av intervjuundersøkelsen, men prege hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann 2009).

#### 4.4.1 Primærdata

For å sikre reliabilitet og validitet i denne oppgaven ble informantene valgt med omhu. De ble plukket ut basert på deres bakgrunn, type firma de jobbet i og deres ansvarsområder i bedriften. Av hensyn til Mills valgte jeg å ikke intervju representanter fra bedrifter i samme bransje. I tillegg følte jeg det ville være fare for at representanter fra samme bransje kunne tilbakeholde informasjon i et eventuelt intervju fordi de ikke ville dele bedriftshemmeligheter med konkurrenter. Jeg valgte også informanter med litt forskjellige bakgrunn for å se om de sa noe av det samme og for å få litt forskjellige vinklinger. Jeg forsøkte å unngå ledende spørsmål som kunne påvirke svarene. Ledende spørsmål kan derimot benyttes i intervjuer for å kontrollere informantens reliabilitet og for å bekrefte deres fortolkninger. Slik kan ledende spørsmål også styrke reliabiliteten, og dette benyttet jeg meg av (Kvale & Brinkmann 2009). For å øke påliteligheten ga jeg også en detaljert beskrivelse av temaet slik at misforståelser ikke skulle oppstå. Jeg sendte også en e-post der jeg prøvde å forklare dette så godt som mulig på forhånd. Under de personlige intervjuene fulgte jeg med på kroppsspråket for å avdekke eventuelle underliggende meninger. Bruken av båndopptaker gjorde dette enklere, i tillegg til at det hjalp meg med transkriberingen. I telefonintervjuene hadde jeg ikke muligheten til å følge med på kroppsspråket og kunne dermed risikere å gå glipp av eller misforstå verdifull innsikt. Med ønske om å styrke troverdigheten dobbeltsjekket jeg resultatene med informantene i ettertid for å bekrefte resultatene. Validitet er ikke noe som er absolutt, men et kvalitetskrav som kan være *tilnærmet* oppfylt (Johannessen et al. 2004).

#### 4.4.2 Sekundærdata

Som vist på side 2 var det vanskelig å finne relevant teori og tidligere forskning om denne typen eksperimentering. Dette gjør det vanskeligere å sikre undersøkelsens validitet fordi det kan svekke oppgavens operasjonalisering. Samtidig kan det også svekke reliabiliteten da man har færre andre undersøkelser å sammenlikne med. For å styrke oppgavens validitet og reliabilitet har jeg derfor sett på liknende litteratur og forskning som brukerdrevet innovasjon og samskaping med forbrukere og kunder.

## 5.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet presenteres intervjudata som har blitt samlet inn for å svare på problemstillingen. Forskningsspørsmålene gjennomgås og drøftes systematisk.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er styrker og svakheter ved dagens innovasjonsprosess i Mills?

Analysen starter med å se på hvor Mills får ideer fra i dag. Grunnen til dette er at det kan ha stor betydning for produktets mulighet for suksess. Deretter presenteres respondentenes svar knyttet til det de mener er styrker og svakheter ved dagens innovasjonsprosess. Med dette er målet å finne forbedringspotensial ved dagens innovasjonsprosess, og styrkene som de burde fortsette med videre.

#### 5.1.1 Hvor henter Mills ideer fra i dag?

I Mills oppfordrer de alle ansatte til å komme med ideer. Mills har et eget innovasjonsteam, dette teamet får inn masse ideer som de deretter presenterer for merkevareteamene. Det er merkevareteamene som sitter på merkevareansvaret og som bestemmer hvilken retning merket skal vokse i, og hvilke typer innovasjoner de trenger påfyll av. Ideene som kommer inn er inspirasjon til jaktprosjekter som kan starte, og besluttes deretter av merkevareavdelingen. Dette er en slags siling av alle ideer som kommer inn. De gjør et førstevalg av ideer ut ifra hva man synes er spennende og det som passer med retningen merkene skal vokse i. Det er typisk for innovasjonstrakten at veldig mange ideer går inn, mens svært få kommer ut som suksessfulle, nye produkter (Schilling 2010).

Ifølge Smith (2006) kan innovasjoner ofte starte med en idé eller et problem, og kilder til innovasjon kan være ansatte på alle nivåer i bedriften. Innovasjoner kan også oppstå etter markedets ønsker og behov. Han sier videre at kilder til innovasjon også kan være utenforstående fra andre felt. Disse har en fordel i at de ikke har samme begrensinger som interne kan ha. De har gjerne større frihet og trenger ikke følge samme skjematenkning som gjør at de ofte kan foreslå helt nye ting fra en annen vinkling som de interne ikke har tenkt på. Dette minner om Mills' bruk av eksterne eksperter i dagens jaktfase og det kan derfor tyde på at dette er et smart trekk av Mills. En av grunnene til at stadig flere bedrifter benytter seg av både interne og eksterne ideer, også kalt åpen innovasjon (Hallén 2010), er anerkjennelsen om at ikke alle med den nødvendige kompetansen jobber for en selv (OpenInnovation.eu 2006).

Konkurransen i markedet har også mye å si for Mills' innovasjonsprosesser. Anthony (2009) påpeker at en vanlig feil mange bedrifter gjør, er at de undervurderer hvor sterkt markedslederen innen et felt vil forsvare sitt territorium. Når Mills beslutter hva de skal jakte

på i neste runde, så kan det være nye parametre som er med på å bestemme hva de skal jakte på enn det var 3 måneder tidligere. Det kan for eksempel være på grunn av et angrep på noen av Mills' produkter. Dette dreier seg om hvordan de velger å jobbe med merkevarestrategi på kort og lang sikt.

Fire av respondentene (inkludert to interne) tror ikke det er særlig hensiktsmessig å spørre hva folk vil ha, men at man heller burde ha et produktforslag å få tilbakemeldinger på. Dette begrunner de med at det er vanskelig å se for seg og gi tilbakemelding på noe som ikke finnes. Dette gjelder spesielt når man skal lage et produkt med en litt høyere grad av innovasjon, der brukeren ofte verken vet behovet eller løsningen på behovet. En respondent fra en annen bransje sier at de heller går ut og verifiserer løsninger og videreutvikler dem i samarbeid med forskjellige typer kunder og forbrukere. Dette minner om fremgangsmåten Mills også ønsker. Dette kan støttes av Thomke og Hippel (2002) som sier at forbrukerbehov ofte kan være komplekse, subtile og i stadig endring. De mener at forbrukere selv ofte ikke forstår hva deres behov er før de tester prototyper for å utforske hva som fungerer og ikke fungerer.

En av de interne respondentene har en hypotese om at de må utføre 100 jaktprosjekter for få 10 suksesser. "The best way to get a good idea is to get a lot of ideas" (Linus Pauling i Kelley 2001 s. 55) Ilseth og Lurfald (2010) skriver at de mest vellykkede nye merkevarene har én ting til felles ved at de treffer forbrukernes reelle behov. I motsetning til argumenter om at man trenger så mange ideer som mulig for å oppnå suksess, mener Ilseth og Lurfald (2010) at man heller burde basere alle ideene på behov i markedet slik at man kan fokusere tidligere i prosessen. Dette vil gjøre at man kan agere raskere og bruke ressursene på ideene med størst potensial for å lykkes. Slik kan man også skaffe seg et lite forsprang som fort kan bli til en viktig konkurransefordel. Det kan derfor være lurt av Mills å benytte seg av eksterne ideer tidligere i prosessen enn de gjør i dag. For å opprettholde et konkurransefortrinn burde man øke fokuset på å møte latente behov som man kan avdekke ved hjelp av brukerne selv (Hansson 2006).

Ilseth og Lurfald (2010) mener at innovasjonsprosesser burde starte med forbrukerinnsikt og relevant kunnskap om behov og forbruksmønstre. Med en slik innsikt kan man øke innovasjonstakten og samtidig stå sterkere i markedet. Forbrukerinnsikt basert på observasjoner av menneskelig adferd kan avdekke deres behov og inspirere til innovasjon.

En ekstern respondent sier at deres virksomhet bruker mye tid på å forklare dette med behov først og løsning etterpå til bedrifter. Respondenten forteller at undersøkelser har vist at innovasjoner som starter med et behov, har cirka 70 % sjans for å lykkes, mens innovasjoner

som starter med en idé kun har cirka 30 % sjanse (Goldenberg et al. 1999). I behovskartleggingen deres velger man en målgruppe og problemstilling først, og deretter finner man deres udekkede behov. Denne respondenten mener at bedrifter tror de kjenner kundene sine bedre enn de faktisk gjør.

En annen ekstern respondent tror ikke de store radikale innovasjonsideene vil komme fra forbrukere fordi man tenker for mye her og nå. Denne respondenten sier videre at det kan hende at man får identifisert et stort problem fra en forbruker eller et udekket behov som de trenger en løsning på. Deretter må man sette fagfolk på saken og kanskje finne en innovativ idé på det. Men selve løsningen tror respondenten normalt sett ikke vil komme fra forbrukerne. Det er de som har god kjennskap til noe og som vet hva som er mulig å gjøre, som har bedre forutsetninger til å tenke mer kreativt. Respondenten tror derfor at de mer radikale ideene typisk vil komme fra fagfolk, for eksempel gode designere og gode produktutviklere.

Skibsted og Hansen (2011) mener også at det er minst gunstig å lytte til brukere når det gjelder radikale innovasjoner fordi etterspørselen etter noe helt nytt er umulig å forutsi. Det er vanskelig for brukerne selv å vite om de vil like et helt nytt produkt før de faktisk har begynt å bruke det. I tillegg mener de at dersom man fokuserer for mye på brukere vil dette også lede mest til inkrementelle innovasjoner og man kan fort gå glipp av muligheten til radikale innovasjoner. Dette er fordi radikale innovasjoner som regel skaper endringer i markedet, noe de fleste brukere ofte kan mislike i starten. Dette vil da gjøre at man får negative tilbakemeldinger fra brukere som kan gjøre at virksomheter konkluderer med at det ikke er fornuftig å forfølge de mest radikale innovasjonene. Slik kan virksomheter gå glipp av store vekstmuligheter i markedet.

En av de andre interne respondentene tror allikevel Mills kan være enda flinkere til å gå ut og sjekke udekkede behov i markedet som de kan finne løsninger på. En ekstern respondent kommenterer at historien om Ford som mente at kundene hans ville sagt ”en raskere hest” hvis han hadde spurt dem om hva de ville ha, ofte brukes som en historie om hvordan kunder og brukere ikke kan involveres i innovasjonsprosessen (Kelley & Littman 2005).

Respondenten sier videre at i slike tilfeller har innovatører et ansvar for å forstå hva kunden da egentlig kommuniserer. I dette tilfelle er det ”noe raskere”. Det betyr ikke at det er ”hest” som blir den anbefalte løsningen, men at det kan være hva som helst som dekker behovet ”raskere”.

### 5.1.2 Styrker ved dagens innovasjonsprosess

To av de interne respondentene mener at det som er bra med dagens innovasjonsprosesser hos Mills, er at de har prosesser for veldig mye. De har et solid system på hvordan de jobber med prosjekter helt fra start til slutt. Omfanget og kvaliteten på prosessene er blitt veldig gode. Respondentene påpeker også at Mills har stor grad av lidenskap, lojalitet, engasjement og begeistring hos mange av de ansatte som jobber med innovasjon.

En respondent sier også at Mills har en toppledelse som ønsker å støtte oppunder innovasjon med den risikoen det betyr og de ressursene det krever. Parker (1994) sier at en av nøkkelfaktorene til vellykket teamarbeid, som skal benyttes i eksperimentering, er støtte fra ledelsen gjennom ressurser, oppfordring til å ta sjanser og at teamet får nødvendig myndighet og ansvar. Teamet burde ha autoritet til å kunne handle i sammenheng med det ansvaret de har. Uten støtte fra ledelsen, både toppledelsen og avdelingssjefer, får ikke teamet utrettet mye. Det er også viktig at teamet holder ledelsen informert om teamets fremskritt, behov, eventuelle problemer og endringer i tidsskjemaet.

Innovasjon er svært viktig for Mills, og de gjør derfor mye for å bedre sin innovasjonsevne allerede. De har blant annet lagt om hele måten de jobber med innovasjon på. Nå som de har fått prosessene på plass, er det viktigste å passe på hva de putter inn. ”For oss handler dette om gull inn og gull ut”, sier en intern respondent.

Når produkter går inn i systemet, så har de gjort en prekvalifisering på forhånd. Denne prekvalifiseringen kom for cirka et år siden. De har jobbet med å formalisere og sette dette mer i system. Det spesielle med denne fasen, er at de er ute etter forbrukerbeviser. Dette sparer tid og penger fordi det avdekker feil og mangler tidligere, slik at de setter de riktige ideene inn i innovasjonsprosessen. Med riktige ideer menes da de som har størst potensial med hensyn til forbrukerinnsikt, men det skal også være potensial i forhold til det som merke og kategoriene har satt seg som retning.

En intern respondent tror den innovasjonsprosessen de har laget, er veldig riktig, men at det avgjørende nå er at de ikke stivner i prosessen. Respondenten sier videre at det er viktig at de som jobber i denne prosessen er villige til å stille spørsmålene; ”Kan vi gjøre ting annerledes? Hva har vi lært nå? Hvordan kan vi fikse prosessen for å gjøre den enda bedre?” Det at alle er ærlige med seg selv, og villige til å lære kontinuerlig for å forbedre prosessen syns denne respondenten blir avgjørende for å lykkes. Dette er i samsvar med det Govindarajan og Trimble (2010) sier om at det er viktig å endre retningen innovasjonen tar underveis og at det da er avgjørende å søke sannheten hele veien. Måten man håndterer dette på kan også ha stor

innvirkning på hvor raskt man lærer. De sier videre at innovasjonslederen burde sørge for at de involverte er komfortable med at forutsigelsene er unøyaktige. Litt ydmykhet kan også være viktig for å innse at de opprinnelige planene vanligvis er feil og derfor trenger jevnlig gjennomgang og endring. Ydmykhet fører lettere til læring mens forsvarsmekanismer og frykt for å feile undertrykker læring. Man burde skape et miljø med stor takhøyde der ansatte er komfortable med å diskutere det som ikke går så bra. De fleste problemer er som regel på grunn av at noe uventet skjer, ikke på grunn av en persons tabber (Govindarajan & Trimble 2010). Nyhaug (2010) påpeker også at ydmykhet har vært et av suksesskriteriene til Procter and Gamble.

Ilseth og Lerfald (2010) mener det er tre kritiske faktorer som påvirker det langsiktige potensialet til et nytt produkt; forståelse, relevans og begeistring. Disse tre faktorene har likhetstrekk med det Mills ser etter i sine jaktfaser (interesse, unikhet, assosiasjoner, kjøpsintensjon og relevans). Dette kan derfor ses på som en styrke i Mills' innovasjonsprosess og at det er noe de burde fortsette med. *Forståelse* innebærer at produktet har en tydelig, gjenkjennelig og forståelig forskjell som gjør at det skiller seg fra dagens produkter. *Relevans* betyr at denne forskjellen oppleves som en relevant fordel. Med *begeistring* mener de om fordelene er spennende nok til å overkomme kjøps – og bruksbarrierer. Ilseth og Lerfald (2010) betrakter begeistring som den viktigste av de tre, fordi begeistring kan få fart på både prøvekjøp og gjenkjøp for et nytt produkt. Begeistring for et produkt kan også bidra til at forbrukeren snakker om produktet til andre, som er en viktig driver i forbrukervalg. Ilseth og Lerfald (2010) mener at forbrukere lar seg begeistre av ideer som treffer et reelt behov. En dybdeforståelse av forbrukerbehov og markedsforhold er derfor avgjørende for å finne muligheter med stort potensial og for at man kan prioritere de produktene med mest begeistring og største suksessmuligheter. Videre sier de at mangel på relevans er den viktigste årsaken til lavt prøvekjøp når det gjelder videreutvikling av eksisterende produkter.

### 5.1.3 Svakheter ved dagens innovasjonsprosess

Mills har selv identifisert noen svakheter hos dem.

INNOVSJONSSYSTEMET	MENNESKENE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stort fokus på selve prosessen</li> <li>2. Meget detaljert og kompleks arbeidsprosess</li> <li>3. Uklare beslutningskriterier</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. For lite fokus på forbrukeren</li> <li>2. Lukket arbeidsform</li> <li>3. Kritisk, ”konstruktiv” adferd</li> </ol>

**Tabell 3: Svakheter hos Mills i dag** (Ilje 2010).

En respondent svarer at de sterke og svake sidene gjenspeiler hverandre. De ønsker mindre byråkratisering, og det kan bli for mye prosess. Adferd er utrolig viktig for Mills, hvordan de



faktisk oppfører seg i de ulike prosjektene. Når et prosjekt ikke har lidenskap lenger internt i dag, så dør det som regel uten noen særlig god grunn. Ingen stiller spørsmål ved dette, så her har de et forbedringspotensial.

Dette er i tråd med teorien som sier at organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen kan påvirke innovasjonsgraden. Dersom en bedriftskultur karakteriseres av å være åpen, kommunikasjonsorientert, læringsorientert, forbedringsorientert og er villige til å utfordre etablerte sannheter, er dette elementer som kan fremme innovasjon. En flat og organisk struktur har også tendens til å generere flere innovasjoner fordi det er mer fleksibelt, de har færre hindre og bedre kommunikasjonsflyt innad i bedriften (Smith 2006).

En annen svak side som kommer frem er at de mangler klare, langsiktige strategier. Mills tror de har prosesser for å ivareta målet om en suksessrate på 6 av 10 i mye større grad enn de hadde tidligere. Men det hjelper ikke hvis man ikke har klare strategier for hva en vil med merkene. Merkene burde fått en mer uttrykt og tydelig vekstrute slik at de kan samle kreftene sine og få ressursene brukt optimalt. Det burde også komme frem hva vekstruten er forankret i. Dette er ofte subjektive meninger i dag, men det er de langsiktige strategiene som burde være med å definere hvor de skal jobbe med innovasjon. Ellers er det veldig lett å bli tent av noe som virker som en tilsynelatende god idé.

Dette samsvarer med teori som sier at mange firmaer ikke har noen klar strategi før de investerer i innovasjon og produktutvikling. Dette kan føre til at de tar på seg mer arbeid enn de effektivt kan støtte. De velger prosjekter som passer dårlig med firmaets ressurser og mål, og oppnår lange utviklingsperioder og høy prosjektfeiling som en konsekvens. Undersøkelser viser at suksessfulle innovatører har klart definerte innovasjonsstrategier og ledelsesprosesser (Schilling 2010). Dette kan også ses i sammenheng med det ene punktet Ilseth og Lurfald (2010) mener er viktig for å lykkes med innovasjonsprosesser. Nemlig at innovasjon må kombinere kreativitet, samt struktur og disiplin.

I tillegg til klare, langsiktige strategier for merkene blir det også sagt at det er ekstremt viktig å være tydelig på misjon. For at Mills skal vokse videre ønsker de å uttrykke denne enda bedre. Dette er noe de jobber med i dag. De vil at merkene deres skal få hver sin misjon, slik at alle som jobber med merkene, får en tydeligere formening om hvilke roller merkene skal spille i folks hverdagsliv. En respondent tror dette kan gi en veldig god retning og energi i innovasjonsarbeidet. Dersom misjoner skal gi en overordnet retning, kan det være smart å formulere dem enkelt slik at medarbeidere både forstår og husker dem lettere (Brandenberger 2011).

En siste svak side som blir nevnt, er at de kan være litt for risikoavverse. Tidligere flopper sitter litt i underbevisstheten på folk, men de jobber med å se på hva de kan lære av det for å gå offensivt videre. Utvikling av innovative produkter er dyrt, tidkrevende og innebærer ofte høy risiko. Dette kan være en særlig utfordring dersom det er snakk om radikale innovasjoner da de ofte har mer risiko involvert (Schilling 2010). Kelley (2005) mener dette kan være svært uheldig da frykt faktisk kan gjøre feilgrep mer sannsynlig. Målet burde være å rydde vekk feil for å skape rom for suksess.

## **5.2 Forskningsspørsmål 2: Hva skiller den nye eksperimenteringsmetoden fra dagens innovasjonssystem i Mills?**

### **5.2.1 Terminologien rundt eksperimentering**

En viktig faktor som nevnes er at terminologien på hva eksperimentering egentlig er ikke blir godt nok presisert i Mills per i dag. Det er derfor oppstått en del misforståelser rundt dette. En respondent tror for eksempel ikke alle vet forskjellen på en jakt og en eksperimentering. Dette er noe alle internt i Mills trenger å få klarhet i før de kan begynne å benytte seg hensiktsmessig av eksperimentering.

### **5.2.2 Bevisst endring på bakgrunn av læring**

Respondentene nevner flere forskjeller på dagens praksis og den eksperimenteringen de ønsker. En respondent mener at denne eksperimenteringen er satt mer i system og at man gjør en bevisst endring på bakgrunn av læring. Govindarajan og Trimble (2010) mener at fokus på læring ofte kan lede til bedre resultater når det gjelder innovasjoner. Etterhvert som man lærer, blir forutsigelsene bedre, som vist i Figur 2 på side 15. En annen respondent tror noe av målet er å være mer opptatt av en kontinuerlig dialog om små ting slik at de gjennom den dialogen kan finne fram til det riktige svaret.

### **5.2.3 Sammenlikne planen med utfallet**

Det første prinsippet for eksperimentering presentert i boken "The other side of innovation" (Govindarajan & Trimble 2010) går ut på at man skal investere mye i planlegging.

Planlegging av innovasjoner blir av flere grunner ofte nedprioritert, men dette ødelegger for formålet med denne typen eksperimentering der man skal sammenlikne forutsigelsene mot utfallet. Govindarajan og Trimble (2010) beskriver dette som det kritiske læringssteget i eksperimentering og er derfor avgjørende for at denne prosessen skal være vellykket. En intern respondent sier at Mills ikke er gode nok til å lære av mislykkede innovasjoner i dag. De ideene som ikke stemmes videre på jaktfesten, får ikke noe særlig mer oppmerksomhet etterpå. Grunnen til det kan være fordi jaktteamet begrunner hvorfor de ikke har tro på det når de legger frem sine anbefalinger. Respondenten tror allikevel ikke at innsikten fra disse

jaktprosjektene spres godt nok i prosesser internt hos dem. De ser ikke nok på hva de har lært og hvorfor ting gikk som de gjorde. ”- og det er jo egentlig gull verdt”, sier respondenten. Dette kan sees i direkte sammenheng med det kritiske læringspunktet beskrevet av Govindarajan og Trimble (2010). Dersom en innovasjon viser seg ikke å være vellykket, er det viktig å finne ut hva man kan lære av feilen for så å kunne ta denne erfaringen med seg videre til produktforbedringer eller til neste innovasjonsprosjekt. Slik kan mislykkede innovasjoner benyttes som en byggestein for fremtiden (Govindarajan & Trimble 2010).

Ilseth og Lurfald (2010) sier også at det er viktig å se på årsakene til hvorfor man har lyktes eller ikke. Uansett hva man kommer frem til er det viktig at svarene man finner her blir ført tilbake i ”loopen” slik at man kan ta lærdom av dette og for å sikre at nødvendige justeringer kan bli gjort. I tillegg viser funnene til Foss og Laursen (Egil 2011) at involvering av kundene ikke har noen effekt dersom man ikke samtidig gjør tilpasninger i organisasjonen. De mener det er avhengig av delegering av innovasjonsansvar, samt å innføre insentiver for å dele innovasjonsrelevant kunnskap som følge av kundeinvolveringen.

#### **5.2.4 Eksperimentere med flere variabler samtidig**

En annen intern respondent mener at Mills ikke eksperimenterer i særlig stor grad i dag i det hele tatt. Respondenten sier videre at Mills er gode på reseptoppbygging, smak og utseende. Men de må bli flinkere til å strekke dette videre til hvordan de kan påvirke design, innpakning, emballasje etc. De må altså bli bedre på å eksperimentere med flere variabler enn resepten. Totalinntrykket, assosiasjoner, prestasjoner, ulike brukssituasjoner etc. må også inkluderes slik at man faktisk eksperimenterer med hele miksen. Respondenten tror man kan gjøre denne fasen mye kortere og enklere, få større suksessrate og bedre gjennomslag gjennom å prøve og feile på et tidlig stadium. Et av de andre prinsippene for eksperimentering beskrevet av Govindarajan og Trimble (2010) går ut på at man burde finne metoder der man bruker lite, men lærer mye. Dette betyr at man burde vurdere om et mindre eksperiment kan avdekke den samme informasjonen som lansering ved at man for eksempel tester et produktforslag på et testmarked før man går ut på det store markedet.

Prototyper kan være et viktig hjelpemiddel her. Ifølge Smith (2006) er prototyper ikke et produkt for salg, men et produkt som virker. Dette innebærer testing, modifisering og forbedring av produktet for å sikre at produktet er slik som en selv og kundene ønsker. Dette gjøres for å finne problemområder og begrense risiko. Smith (2006) sier videre at læring er en avgjørende funksjon for innovasjoner, og prototyper skal legge til rette for læring.

Flere respondenter tror det er larest å teste alle variablene på likt og gjøre det så realistisk som mulig, både når det gjelder butikkrealistisk og forbrukssituasjon. De tror at faktorer som smak, design og utseende henger sammen. En mener at utseende også kan påvirke hvordan man oppfatter at noe smaker. Hvis man får dårlig feedback på smak, kan det faktisk være fordi det ikke passer visuelt til forbrukeren. Dette kan ses i sammenheng med det Anthony (2009) kaller ”falsk negativitet” som betyr at forbrukere kan gi negative tilbakemeldinger på grunn av bakenforliggende årsaker som er vanskelig å avdekke. Respondenten sier videre at dersom man for eksempel får tilbakemelding på at noe smaker dårlig, så er det ikke nødvendigvis smaken man trenger å gjøre noe med. Derfor er det viktig å kontrollere alle faktorene for å avdekke om det er andre faktorer som påvirker at forbrukeren sier at smaken ikke er god. Respondenten foreslår blindtester fordi man da kan få kontrollert smaksegenskapene veldig godt. Repetisjoner kan også være nødvendig.

Ilseth og Lurfald (2010) nevner også viktigheten av at opplevelsen knyttet til produktet blir grundig undersøkt etter at ideene og konseptene har blitt produktifisert. Dette er faktorer som utseende, form, farge, lukt og smak. Disse undersøkelsene kan gi nye data som bør føres tilbake i utviklingsprosessen. Justeringer som blir gjort i denne fasen, er ofte avgjørende for om et produkt gjør suksess eller mislykkes.

En annen respondent påpeker at antall variabler man tester på likt kommer an på hvilken utfordring man står ovenfor. Denne respondenten mener man kan gjøre forskjellige typer eksperimenter. Hvis det for eksempel er en utfordring med kommunikasjonen, kan eksperimentets intensjon være å finne ut hvordan man skal uttrykke en forbrukerfordel ved et merke. Dette kan være spesielt nyttig dersom foredelen er komplisert. I et slikt tilfelle kan man eksperimentere ved å holde produktet konstant, men endre design og måten man uttrykker fordelene på. Dersom det derimot er en ny kaviar som skal gjøre spesielle ting, så kan flere faktorer som smak, design og utseende etc. henge sammen som en totalitet. Og da må man eksperimentere med forskjellige deler av totaliteten.

Govindarajan og Trimble (2010) sier at det noen ganger kan være ønskelig å teste hvert årsaks- virkningsforhold for seg. I slike tilfeller holdes alt konstant unntatt akkurat det årsaks- virkningsforholdet man vil teste. De mener allikevel at slik testing ikke alltid er like praktisk og det er ikke alltid mulig å teste bare en ting av gangen. Denne typen testing kan også ta mye ekstra tid slik at konkurrenter kommer til markedet først. For å kunne bruke lite og lære mye anbefaler de at man tester de mest kritiske ukjente faktorene først til så liten kostnad som mulig. De forutsetningene som både er mest usikre og som har de største, negative

konsekvenser er de mest kritiske. Anthony (2009) tror også det er viktig å avdekke og teste de mest kritiske antakelsene tidlig.

### **5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvorfor burde Mills anvende eksperimentering?**

Mills opplever stadig sterkere konkurranse ved at både butikkjedene og konkurrentene gjør mye av det samme som dem. De har ansatte som er utdannet på de samme stedene, alle har tilgang på de samme analysene, de bruker samme leverandører og de lanserer samme produkter. Mills må finne en måte å gjøre seg unike på (Ilje 2010).

#### **5.3.1 Hvordan kan eksperimentering løse dagens problem?**

En av de interne respondentene tror ikke eksperimentering kan løse problemene knyttet til manglende langsiktige merkevarestrategier fordi dette er et ledelsesaspekt. Men respondenten tror eksperimentering kan gjøre dem enda dyktigere på og hele tiden gjøre forbedringer gjennom prosjektets gang og være bevisst på hvorfor man gjør endringer. Begrunne valgene man tar underveis slik at man får en "track record" de kan se på i etterkant. En annen intern respondent mener at eksperimentering kan bidra til å gjøre byråkratiet enklere og lettere og at eksperimentering er helt avgjørende for å nå Mills' målsetning om 6 av 10 suksesser.

#### **5.3.2 Konkurransafortinn**

Flere respondenter tror eksperimentering kan skape et konkurransefortrinn siden man kan jobbe med kvantitative prosjekter på kort tid og bli enda flinkere til å plukke ut de riktige prosjektene inn i innovasjonsprosessen. Slik vil de kunne bruke tid og penger riktigere på de mer hensiktsmessige prosjektene. Schilling (2010) sier også at involvering av kunder kan hjelpe selskaper med å fokusere arbeidet sitt på prosjekter som samsvarer bedre med kundenes behov. "Du skal være utrolig god hvis du skal gjennomføre innovasjonsprosjekter uten å involvere kunder eller potensielle kunder. Da gambler du på at det du selv tror er best, faktisk er det", sier en ekstern respondent.

En intern respondent mener at eksperimentering kan gi Mills et konkurransefortrinn på tre variabler; tid, kvalitet og økonomi i innovasjon. De vil få mye bedre tilbakemeldinger fra forbrukere fordi de gjør det i en reell setting, og det blir mye billigere og raskere for dem å gjøre innovasjon. En annen respondent mener også at man får testet ut fortere enn alle andre hva som egentlig er mulig og hva forbrukerne liker. Gjennom eksperimentering kan de få en innsikt som gjør at de kan løpe fortere.

Kelley (2005) tror også at dersom eksperimentering er en del av virksomhetens kultur, vil man kunne endre produktene sine mye raskere ettersom markedet og forbrukernes krav og ønsker endrer seg. Raske reflekser kan således være det som skiller virksomheten fra konkurrenter.

Hoyer et al. (2010) sier også at vellykket samskaping kan føre til konkurransefortrinn ved at det kan lede til bedre produktivitet og effektivitet. Dette kan blant annet skje gjennom reduserte kostnader siden de ansattes input kan subsidieres med forbrukernes i produktutviklingen. Det vil dermed kunne redusere behov for input fra andre markedsundersøkelser, det kan redusere risiko for feil og mangler ved produktet og det kan komme raskere på markedet. De sier videre at samskaping kan lede til forbedring av produktverdi, innovasjonsevne, læring og bedre samsvar med forbrukernes behov. Produktet vil da kunne ha bedre kommersialiseringspotensial og differensieringsgrunnlag.

Dette samsvarer med flere av de eksterne respondentenes erfaringer og meninger. De sier at brukerinvolvering kan hjelpe bedrifter med å differensiere seg, finne nisjen sin i markedet, finne svar på hvilke behov produktet faktisk dekker for forbruker og hvordan man burde posisjonere seg. I dagens marked er det mange produkter som likner på hverandre og derfor er det viktig å finne ut hvor det er en ledig posisjon. De påpeker også at man gjennom eksperimentering kan lære hvordan man burde uttrykke merkets fordeler. De mener dette kan forbedre kommunikasjonen og markedsføringen deres.

Respondenter sier at man ved hjelp av eksperimentering får svar som konkurrentene ikke får siden man prater mer med målgrupper og mennesker slik at man får ny innsikt. Skibsted og Hansen (2011) mener derimot at brukerinnsikt ikke gir et konkurransefortrinn fordi alle kan tilegne seg samme innsikt om forbrukerne. Slik vil man ofte komme opp med produkter som likner på hverandres. De sier at merkevarebygging egentlig skal dreie seg om differensiering og å skille seg ut, og at brukerinvolvering bidrar til det motsatte.

### **5.3.3 Økt lønnsomhet**

Flere respondenter tror eksperimentering kan føre til økt lønnsomhet fordi man unngår å gjøre store feil på sikt. Man tar seg tid til å avdekke feil tidlig og behandler ulike modeller og løsninger. Slik kan man få luket vekk en del ideer og stoppet dårlige prosjekter som ellers ville gått inn i innovasjonsprosjekter og brukt ressurser. Slik kan de spare mye penger. Hoyer et al. (2010) mener også at involvering av forbrukere i de tidlige fasene kan spare virksomheter for tid og utgifter og redusere risikoen for feil på det nye produktet.

En ekstern respondent sier videre at man kan øke læringen drastisk med *små* midler for å utsette investeringene til man er sikre på at dette begeistrer. Det øker altså treffsikkerheten på satsninger og man kan få et mye sikrere resultat. Dette er spesielt viktig for innovasjoner siden det er så lite forutsigbart. Respondenten sier det er bedre å få svarene på om man klarer å begeistre kundene *før* man svir av millioner. Disse argumentene samsvarer med det Govindarajan og Trimble (2010) sier om at dersom man fokuserer på læring vil det være lettere å justere planen underveis og dermed oppnå suksess. Og hvis prosjektet skulle vise seg å ikke lykkes, vil det feile tidligere og til en mindre kostnad.

En annen ekstern respondent påpeker dog at dersom man tenker rent økonomisk på det, så er nok ikke eksperimentering det beste grunnlaget for sterk økonomisk vekst. Det er kanskje mer for å holde markedsposisjonen og opprettholde verdiene. Men også denne respondenten mener at det er en nøkkel å kunne stoppe potensielle flopper så tidlig som mulig. ”Og det er det som skiller de gode innovatørene fra de middels gode”, sier respondenten.

#### **5.3.4 Fordeler i forhandlingene med butikkjedene**

En ekstern respondent mener at siden eksperimentering kan føre til økt læring, mer forståelse av kunden og raskere utviklingsprosesser, vil man også kunne ha mer treffsikkerhet i markedet. Videre sier respondenten at dersom man er treffsikker når man lanserer nye produkter, er dette også noe distributørene vil merke seg. Respondenten som jobber som innkjøper i en av butikkjedene, forteller at de ville tatt hensyn til om en bedrift hadde gjennomført eksperimentering med forbrukere i sine innovasjonsprosesser. Respondenten sier videre at det er én av mange faktorer når de skal velge hvilke produkter som får hylleplass hos dem. De starter med å se på forbrukerbehovene. De ser ofte på hvordan en kategori er bygd opp og om den vokser, stagnerer eller er på vei tilbake.

For å se om en helt ny kategori er i vekst gjøres det en vurdering av hva slags forbrukerbehov den nye innovasjonen løser. Samt en vurdering av om det nye produktet løser et problem for forbrukerne bedre enn det som allerede er i sortimentet per i dag. Dersom det er slik, går man videre til neste steg og ser på de andre faktorene som må være på plass for at et produkt skal få hylleplass. Det kan være punkter som hva slags markedsføringsressurser som legges bak en produktlansering. Hylleplassen er også verdifull for butikkjedene. Det er hylleplassen som er flaskehalsen deres. Da er det klart at de produktene som blir tildelt hylleplass, må vurderes raskt, og det krever markedsføring så folk får interesse for de nye produktene. Derfor vil det være svært positivt dersom en leverandør kan vise til en eksperimenteringsprosess som avdekker forbrukerbehovet og interessen for sitt produkt samtidig som det kan bedre kommunikasjonsevnen deres.

En annen faktor som også ofte er viktig, er leverandørrelasjonen deres. Det er en fordel om produktet kommer fra en leverandør som de har et langsiktig samarbeid med og som de har opparbeidet tillit til. Med relasjoner menes ikke bare kjemi og trynefaktor, men også faktorer som hvor godt salgsapparatet til leverandøren fungerer i butikk, hvor gode er de til å levere produktene til riktig tid, sted og kvantum. En dårlig ”track record” der kan være med på å blokkere en ellers god innovasjon. De må ha nok tillit til leverandøren på at de kommer til å levere. Hvis en leverandør historisk sett har vært treffsikker i markedet, vil det kunne ha en positiv innvirkning.

### **5.3.5 Hva kan bedrifter lære av eksperimenter som de ikke lærer ellers?**

En intern respondent tror Mills kan lære ved eksperimentering det de i dag lærer etter lansering. En ekstern respondent påpeker at man vil få egne opplevelser av hvordan kundene reagerer på det man prøver å lage for dem. Respondenten sier ”det er da du lærer det du vet at du ikke vet, men viktigst det du IKKE visste at du IKKE viste. Det er der millionene spares”. En tredje respondent tror at eksperimentering helt klart vil føre til økt læring *tidlig* og høyere kompetanse om hva som fungerer og ikke fungerer.

To respondenter tror også eksperimentering kan gjøre at man kommer nærmere forbrukerspråket. Slik kan man bli flinkere til å skjære bort alt som er irrelevant og mer fokusert på det som er relevant. En ekstern respondent fra en annen bransje, tror noe av det viktigste for dem er at de sitter så tett på forbrukernes forventninger og deres reaksjoner at de forhåpentligvis blir veldig bevisste på forbrukeropplevelsen i forhold til alt de gjør. Man kan således få det å tenke på sluttoplevelsen litt inn i ryggmargen; hvordan vil brukeren motta det, hvordan oppfattes det, hva kan man justere slik at sluttoplevelsen blir bedre.

Dette kan ses i sammenheng med tidligere forskning. Samskaping gjør at virksomheten kan lære mer om forbrukerne og få nye ideer til design, produksjon, etc. Virksomheten kan også få en dypere forståelse av forbrukernes forventninger, ønsker, motivasjon og adferd. Gjennom jevnlig dialog kan medarbeiderne relatere sitt arbeid til individuelle forbrukere. Virksomheten kan redusere usikkerhet knyttet til sine kapitalforpliktelser, og til og med oppdage og eliminere risiko i sine omgivelser (Prahalad & Ramaswamy 2004).

### **5.3.6 Absorberende evne**

Flere respondenter tror også at eksperimentering kan øke de ansattes absorberende evne. Absorberende evne betyr organisasjonens evne til å gjenkjenne, assimilere og utnytte ny kunnskap (Schilling 2010). Man vil kunne ta med seg teknikker og lære å håndtere ulike



problemstillinger uansett type prosjekt. Dette ser Mills allerede ved at de kan trekke parallelle slutninger mellom ulike prosjekter og jobbe med dem på samme måte. Det konstateres at det er viktig at man klarer å samle på erfaringene systematisk for å oppnå dette. Dette er en kontinuerlig læringsprosess, og det er akkurat det innovasjon bør være. En av respondentene, fra en annen bransje, sier at de forsøker å lære med tanke på kommende prosjekter, men på en del må de allikevel pløye markedet på nytt fordi det krever en del første gang man skal inn på et nytt segment.

Schilling (2010) mener også at et firmas tidligere investeringer i læring kan påvirke evnen til fremtidig læring ved å bygge firmaets absorberende evne. Firmaets tidligere liknende erfaring gjør at de gjenkjenner verdien av den nye informasjonen. Tidligere eksperimentering (ved prøving og feiling) kan bygge en kunnskapsbase om hvordan nøkkelkomponenter oppfører seg og hvilke alternativer som har mer sjanse for å lykkes enn andre etc. Dermed kan de ta ting raskere, og får derfor også mer tid til utvikling og forbedring. Dette kan også ses i sammenheng med at en mislykket innovasjon kan fungere som en byggestein for neste produktinnovasjon (Govindarajan & Trimble 2010).

### **5.3.7 Kunne hjulpet tidligere flopper**

En intern respondent mener eksperimentering kunne hjulpet Mills' tidligere flopper ved at man på et mye tidligere tidspunkt kunne avklart om det virkelig var hold i en idé. På bakgrunn av det kunne de enten stoppet prosjektet eller gjort forbedringer slik at det ikke hadde blitt en flopp. En annen intern respondent nevner "laksepølsen" som en flopp eksperimentering kunne reddet (Valvik & Stenseng 2011). Den kunne vært reddet fordi de fikk så mange tilbakemeldinger underveis om hva som kunne være galt med produktet. Det var veldig mye de kunne observert og hørt dersom de bare hadde hørt etter, men for Mills var ikke dette representative data. Det var ikke data de kunne sette i system og behandle. Mills hadde et system hvor de tok beslutninger basert på et datagrunnlag som var representativt, og i de representative undersøkelsene pekte pilen i en helt annen retning. Respondenten mener nå at de bare kan bruke kvantitativ undersøkelse dersom de vet svaret på forhånd. Når man derimot ikke vet hva man egentlig spør om og ikke vet hva slags tilbakemeldinger man kan få, har respondenten liten tiltro til at dette fungerer. Noen ganger kan også produktet kreve bruk over tid for å avsløre de ulike faktorene.

Smith (2006) sier at innovasjoner ofte feiler på grunn av dårlig markedsarbeid (jobber for mye med tilbud og for lite med etterspørsel), kostbar produksjon, uheldig timing (ofte på grunn av tidsgap mellom idé og innovasjon) og forandringer i markedet.

Mills har identifisert årsaker til deres tidligere suksesser og flopper.

Mills har hatt mange suksesser. Når de har lykket var produktinnovasjonene ofte:	De har også hatt noen flopper. Da var det ofte:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En reell nyhet</li> <li>• En definert målgruppe</li> <li>• Relevant for målgruppen</li> <li>• En stor nok målgruppe</li> <li>• En realistisk tidsplan</li> <li>• En god produktkvalitet ved lansering</li> <li>• Skikkelig markedsstøtte</li> <li>• Oppfølging/justering <i>raskt</i> og fortløpende etter lansering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke egentlig en nyhet</li> <li>• Kanskje bare en teoretisk definert målgruppe</li> <li>• Ikke spesielt relevant for målgruppen</li> <li>• Kanskje bare veldig få var interessert</li> <li>• Lanseringstidspunktet styrte alt ("time to market") – lanserer 3 ganger i året</li> <li>• Produktkvalitet ved lansering var høyst variabel</li> <li>• De støttet ikke produktet med reklame etter lansering</li> <li>• Det tok lang tid før de forstod hva som var galt</li> <li>• De fikset aldri det som var galt</li> </ul>

**Tabell 4: Mills' suksesser og flopper** (Ilje 2010).

Som vist i Tabell 4 er produktinnovasjoner avhengig av skikkelig markedsstøtte, oppfølging og raske justeringer etter lansering. Sosiale medier, som online kundeservice, chattjenester og sosiale nettverksider har skapt både muligheter og utfordringer for virksomheter når det gjelder kommersialiseringen og perioden etter lansering. Forbrukerreaksjoner på produkt og pris i sosiale medier kan hjelpe virksomheter til å håndtere potensielle negative oppfatninger og gjøre nødvendige endringer. Dersom virksomheter klarer å ta del i denne prosessen og overvåke forbrukernes erfaringer, kan det styrke forholdet til forbrukerne (Hoyer et al. 2010).

Sosiale medier kan også skape oppmerksomhet rundt et produkt. Å skape bevissthet er kritisk for ethvert nytt produkt. Dette skjer vanligvis gjennom reklame og promotering. Høyere grad av bevissthet kan føre til en raskere diffusjon i markedet samt øke sjansen for suksess. Slik kan man også spare utgifter knyttet til markedsføring (Hoyer et al. 2010). Kunnskap om sosiale medier er noe av grunnen til hvorfor Nyhaug (2010) mener har at Procter & Gamble har lykket så godt.

### 5.3.8 Utfordringer

Flere respondenter påpeker at fordelene ved eksperimentering ikke kommer uten utfordringer.

#### 5.3.8.1 Tid

Flere respondenter nevner at tid er en utfordring fordi man skal rekke lanseringen. En respondent tror dette også er knyttet til krav om kortsiktig avkastning. Eksperimentering er et tema som er veldig utenfor businessverdenen enda. Alt skal være så rutinepreget at man ikke

tar seg tid. Govindarajan og Trimble (2010) mener også at de fleste bedrifter vil oppleve en konflikt mellom kortsiktige og langsiktige prioriteringer. Presset om å levere fortjeneste hver dag gjør ofte at de prosjektene som ikke fører til umiddelbar profitt, blir nedprioritert. Respondenten sier videre at eksperimentering fører til at man bruker lengre tid i starten. Veien blir lengre, og mer kronglete. Kanskje en lansering blir senere på grunn av ting man finner ut underveis. Prahalad og Ramaswamy (2004) sier også at samhandling med forbrukere krever mye tid av virksomheten, som kan gå utover den operasjonelle effektiviteten. Respondenter påpeker at mange produkter som ikke har blitt testet, mislykkes og bedriftene taper masse penger på dette. De mener derfor man må se på eksperimentering som en investering.

En av de interne respondentene sier også at mange kan oppleve eksperimentering som en tidstyv. Dersom man er med på et prosjekt, burde kanskje andre ansvar tas fra personen en periode så man føler at man har tid til å engasjere seg i det man skal være med på.

Govindarajan og Trimble (2010) nevner også delt oppmerksomhet som en utfordring ved teamarbeid. Man er nødt til å få med alles tid, energi og oppmerksomhet. De sier også at mange kan se på det som en distraksjon fra sine opprinnelige arbeidsoppgaver, og flere kan ha en sterkere lojalitet til lederne i den daglige driften enn til innovasjonslederne. Respondenten sier videre at det store problemet er at bedrifter hele tiden må prioritere dagens omsetning, og fremtidig omsetning blir nedprioritert. Dette er en holdnings sak som det tar lang tid å jobbe med. ”Jeg tror i hvert fall at dersom man bestemmer seg for å gjøre dette her, så må man prioritere det. Dersom det er noe som kommer på siden av alt annet, kan man like godt la være”, sier en ekstern respondent.

Flere respondenter tror tid kan være en utfordring innledningsvis, men at man må være mer opptatt av å få et godt resultat, og tenke at jo flinkere en er i starten, jo bedre kommer man ut når man lander. En intern respondent mener at eksperimentering kan foregå samtidig som andre ting, og at stage- gateprosessen senere vil gå raskere slik at man vil spare inn tid der. Stage-gateprosessen er et konseptuelt og operativt hjelpemiddel for å lede produktinnovasjoner fra idé til lansering (ProductDevelopmentInstituteInc. 1996-2011). Denne respondenten mener eksperimentering skal skje i jaktfasen, som er en prekvalifiseringsfase, hvor hele hensikten er å sile ut prosjekter slik at de ikke fyller opp systemet deres. Det som er dyrt, er når de setter i gang å produsere prosjektene. Derfor må de passe på at de bare jobber med de prosjektene som lykkes og således bruker alle ressursene sine riktig.

To respondenter sier eksperimentering handler mye om planlegging og sette ting i system. Ingenting kan være tilfeldig, man må ha en solid plan med tidsfrister. I tillegg må man ha en formening om hvor man skal og hvilke steg man skal ta på veien. En respondent føyer til at man burde sette opp hypoteser og teste disse. I tillegg til å drive med scenariotenkning og ha alternativer klare på forhånd. Man må ha en rask plan B, ellers stopper det opp med en gang. Scenarier skal beskrive mulige alternativer for fremtiden, for å hjelpe ledere til å ta bedre beslutninger (De Wit & Meyer 2010).

#### **5.3.8.2 Forankring i ledelsen**

Det påpekes også fra flere respondenter at det er viktig at eksperimentering er forankret i ledelsen dersom man skal lykkes. En intern respondent fra ledelsen, sier at selv om toppledelsen er med, blir det mest avgjørende spørsmålet i hvilken grad mellomlederne klarer å ta i bruk eksperimentering som metode. For det krever tid, engasjement og forpliktelse. Denne respondenten mener derfor det er et mye sterkere krav til mellomledelsen for at eksperimentering skal lykkes enn det er til toppledelsen. Govindarajan og Trimble (2010) mener dog at den øverste ledelsen må være med på tankegangen om at innovasjoners suksess er avhengig av at man regelmessig må prioritere langsiktige fremfor kortsiktige behov. De mener ledelsen burde fungere som en advokat som kontinuerlig passer på langsiktig tankegang og står bak valgene som blir tatt.

En ekstern respondent tror ofte det kan være et problem å få med ledergruppen, og at mange i en ledergruppe vil være veldig skeptiske. Man må derfor bruke tid på å diskutere gevinsten med dem. Se på hva som har gått galt tidligere og hvorfor. Sannsynligvis vil tidligere flopper kunne forklares med at man ikke har testet og eksperimentert nok i starten. Man må ha tid til å diskutere det i ledergruppen, diskutere når det burde benyttes, og sette trykk bak det.

#### **5.3.8.3 Holde antall eksperimenter oppe**

En intern respondent mener den største utfordringen vil være å holde antall eksperimenter oppe hele tiden, for det krever mye input fra organisasjonen. Respondenten tror ansatte ville brukt denne prosessen hvis det var enkelt å bruke den og at det hjalp folk i hverdagen. Respondenten sier videre at man kan løse denne utfordringen ved å ha regelmessige diskusjoner med de som eier merket for å være trygge på at man gjør ting riktig.

Kelley (2005) påpeker også at mange virksomheter kanskje ikke har råd til mange, kostbare eksperimenter. Dette er en av grunnene til at han mener det kan være lurt å senke listen for prototyper slik at man kan lage dem raskere og enklere enn før. Han sier også at det noen ganger kan være smart å bryte ned store problemer til minieksperimenter. Effekten ligger i å

lage mange, små steg samtidig som man bygger fremgang og optimisme, i den forstand at én eller en kombinasjon av tilnærminger vil levere de nødvendige forbedringene.

#### ***5.3.8.4 Tolker alle tilbakemeldingene positivt når man egentlig burde stoppe prosjektet***

Et problem som nevnes med forbrukertesting er at man tolker alle tilbakemeldinger positivt for å rekke lanseringen. Respondenter tror dette har noe med at man kanskje har kommet for langt på vei. Hvis man har brukt mye tid og ressurser er det vanskeligere å slutte. Dette er spesielt et problem dersom tilbakemeldingene er delte. Mills stopper bare dersom resultatene er veldig dårlige. Anthony (2009) sier at en feil mange bedrifter gjør er at de selv er begeistret over ideen uten å vite om forbrukere deler denne begeistringen. En intern respondent tror tiltak som jaktfase kan hjelpe et stykke på vei med dette fordi det har noe å gjøre med kulturendringer internt. Det hjelper dem til å lære mye tidlig og det gir innsikt som de kan ta med seg videre.

En annen intern respondent mener at eksperimentering handler om å feile, og at de ikke er interessert i å lykkes med eksperimentering. Denne respondenten tror at de eksperimentene som bare genererer positive tilbakemeldinger, er utført feil. Eksperimentering skal handle om å finne feilene og luke dem ut av produktet så raskt som overhodet mulig, for tid er også et problem her. Et nytt produkt må levere positive tall fra første dag i butikk, hvis ikke blir produktet tatt ut av sortimentet etter seks måneder. Derfor må man helst være ferdig utlært før man går inn i butikk og respondenten kan ikke se noen annen måte å gjøre det på enn eksperimentering. Anderson og Simester (2011) kommenterer også at målet ikke er å gjennomføre perfekte eksperimenter. Målet er å lære og ta bedre avgjørelser enn man gjør i dag.

#### ***5.3.8.5 Avdekke forskjellen på hva forbrukere sier og gjør***

Flere respondenter svarer at observasjon er svært viktig for å avdekke forskjellen på hva folk sier og gjør, og at observasjon er den eneste måten som forteller om adferd. I dag spør Mills forbrukere hva de har tenkt til å gjøre, og får et svar på akkurat det. Men intensjoner er ikke adferd, og det er det store problemet. En intern respondent tror derfor at observasjon er kjernen i eksperimentering. En annen respondent sier at observering er den raskeste veien å finne de reelle behovene på fordi det folk *gjør* er mer sannferdig enn det de sier at de kanskje vil gjøre.

Ved observasjon er forskeren til stede i forskjellige situasjoner som er relevante for studien. Forskeren erfarer, ser og lytter. Observasjon kan være lurt å bruke for å få tilgang til informasjon som er vanskelig å få frem ved hjelp av andre metoder. Observasjon viser hva

folk *faktisk* gjør og er den beste metoden for å finne dybde, kompleksitet og bredde (Johannessen et al. 2004). Kelley (2005) sier at en observasjon som innebærer at man føler, ser og tenker som personen som observeres er verdt mer enn tusen intervjuer. Han sier også at jo mer emosjonell bredde man klarer å samle, jo bedre. Og jo flere menneskelige behov og ønsker man klarer å avdekke, jo større sjanse er det at det kan lede til lovende, nye muligheter. Hvis man vil ha innsiktsfull observasjon, må man være innovativ i hvordan og hvor man gjør observasjoner.

Observasjoner kan være direkte observasjoner der brukeren er bevisst på observasjonen, eller det kan skje i det skjulte. Direkte observasjon kan gi feil informasjon ved at brukeren føler seg ukomfortabel og gjør seg til, så det er viktig å gjøre det så reelt som mulig. Skjult observasjon er mer ekte, men det begrenser seg som regel til offentlige steder. Det er viktig å planlegge observasjonene på forhånd slik at man vet hvilken data man ser etter. Det er også lurt å gjøre etterarbeidet så fort som mulig (NorskDesignråd(b)).

To respondenter påpeker også at prototyper, slik at forbrukere får noe reelt å forholde seg til, er viktig for å avdekke forskjellen mellom det forbrukere sier og gjør. Mills jobber nå med å vise forbrukere prototyper for å se deres håndtering og reaksjoner. Deretter må de heller spørre forbrukerne hvorfor de gjorde som de gjorde. Kelley (2005) mener at eksperimentering i mange tilfeller betyr det samme som å lage prototyper. Han sier videre at man kan lage prototyper av nesten alt, og i hele utviklingsprosessen. Det som er viktig er at man gjør det lett for potensielle kunder å se for seg ideen om å bruke produktet.

Kelley (2005) sier også at det kan være lurt å lage flere forskjellige prototyper for å vise at det ikke bare er én enkelt løsning. Dersom man har en rekke alternativer, vil man med større sannsynlighet få en mer ærlig og positiv diskusjon om fordelene og ulempene ved ideen. Forbrukere er vant til å vekte for og imot fra flere alternativer ut ifra deres preferanser. Dersom man presenterer flere prototyper, vil man også kunne lære noe fra hver av dem slik at det endelige resultatet kan bli bedre og smartere enn prototypene på veien. Mills sjekker allerede ofte flere varianter av et produkt i sin jaktfase. Anderson og Simester (2011) mener i tillegg at eksperimentering krever at man har kontrollgrupper. Det vil si at man utsetter en gruppe for én handling, og en kontrollgruppe for en annen handling. Dette kan for eksempel være forskjellige ingredienser, farge, kommunikasjon, pris etc. De mener at disse resultatene vil være enkle å tolke. Dette krever også en tilbakemeldingsmekanisme.

Flere respondenter sier at kombinasjon av forskjellige metoder lettere kan avdekke forskjellen på det folk sier og gjør. Å mikse teknikker er veldig sentralt for å unngå den overfladiske

innsikten som egentlig ikke er helt reell. Det kan være ting forbrukere ikke vet om selv en gang (automatisert adferd). Slik kan man få fram reell adferd. En av respondentene tror kvalitative undersøkelser er spesielt viktig når det gjelder innovasjoner fordi det er så mye emosjonelle ting, detaljer og praktiske erfaringer rundt det. Fordelen med kvalitativ metode er at det gir umiddelbar og dyp innsikt. Det gir flere svar på hvorfor og hvordan folk gjør ting. Man kan grave dypt i menneskelige behov. Sånn kan man også lettere forstå hva man må gjøre med problemet.

Respondentene nevner også utfordringer knyttet til høflighet. Det at forbrukere blir invitert inn til bedrifter, kan ofte føre til at de føler at de må gi positiv feedback, noe som bedriftene absolutt ikke er på utkikk etter. Det blir sagt at man kan få forskjellig feedback hvis noe er veldig formelt i forhold til om det er mer uformelt og åpent. Ved å være relativt uformelle og informere folk om at man ikke er interessert i at brukerne sminker tilbakemeldingene sine, kan dette bli bedre. Respondenter mener prototyper kan hjelpe her også. Slik kan man *se* hvordan forbrukere reagerer. En annen påpeker også at det kan hjelpe dersom forbrukerne faktisk betaler for produktene man tester. En respondent tilføyer at man i en tidlig fase kan bruke nettverket sitt, folk man kjenner godt og som er ærlige. For eksempel familie, venner, ansatte og deres venner. Man kan også starte med seg selv; hvordan ville man gjort dette i sitt eget kjøkken? En annen teknikk er at man klarer å integrere seg i målgruppen over tid. Når det gjelder litt følsomme temaer, som for eksempel vekttap og sykdommer, burde man snakke med eksperter som kan mye om det. Steder der man henvender seg og tør å være ærlig, for eksempel leger. Man burde tenke bevisst på hvem en snakker med og hvordan man snakker med dem og observerer dem. Mills benytter seg allerede av slike eksperter.

Dette samsvarer godt med det Guba og Lincoln (Johannessen et al. 2004) mener må til for å øke sannsynligheten for troverdige resultater. De mener det er to teknikker som kan gjøre dette; vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon betyr at forskeren må investere tilstrekkelig med tid til å bli godt kjent med feltet, slik at man klarer å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. På denne måten vil man også kunne bygge tillitt. Metodetriangulering vil si at forskeren mikser metoder, for eksempel ved både dybdeintervju og observasjon.

#### **5.3.8.6 Avdekke kjøpsintensjon**

Mills prøver å avdekke antakelser om kjøp tidlig i prosessen gjennom for eksempel å spørre om de kommer til å kjøpe det nye produktet istedenfor noe som finnes i dag og hvor stor relevans produktet har for dem. Dette er allikevel bare en antakelse, og det er kun hva folk sier at de *tror* at de kommer til å gjøre. I konsepttestene benytter Mills en enkel beskrivelse av

ideen. Her forsøker Mills å ikke overselge ideen, men heller fokusere på hva som er relevant for forbrukeren; hva er fordelene og hvorfor de skal tro på det. Dersom det er et helt nytt produkt, kan det være viktig å informere forbrukerne om produktet ved for eksempel å opplyse dem om næringsinnholdet for få mest mulig reelle tilbakemeldinger. Anthony (2009) påpeker også en risiko ved at en forbruker kan reagere positivt på et konsept fordi det er nytt for dem, men når det kommer til faktisk kjøp innser de at produktet ikke er viktig nok for dem til at de vil bruke penger på det.

Flere respondenter mener det er veldig viktig å se forbrukeren i en kjøpsituasjon. Hvis man skal teste kjøpsadferd for et nytt produkt, anbefaler de at man bygger opp en reell hylle og observerer hva forbrukerne gjør. Deretter burde man spørre dem hvorfor de gjorde som de gjorde. Man må se på hva som vurderes i kjøpsøyeblikket. Respondentene tror hylletesting kan være litt vanskelig å få til, men at det ikke er umulig for eksempel å samarbeide med en butikk. Respondenten som jobber som innkjøper, synes ikke det høres utenkelig ut å samarbeide med leverandører om testing og eksperimentering i butikk, men sier at dette er vanskelig å svare på uten å se mer på konkret gjennomføring, risikodeling etc.

En annen respondent mener kjøpsadferd er noe av det vanskeligste å forutse. Selv om folk sier de antakelig kommer til å kjøpe et fremtidig produkt, er det vanskelig å anslå hvordan dette reelt slår ut. Ofte kan også uforutsette ting dukke opp, sånn som at en konkurrent kommer på banen først og tar markedsandeler. Valg av personen man snakker med, har også mye å si. Respondenter nevner settingen der det er mor som handler for familien. Kanskje hun liker produktet dersom hun har smakt det, men barna hennes gjør det ikke. Slike forhold kan være vanskelig å avdekke. Dette kan ses i sammenheng med teori om påvirkning fra referansegrupper. Familien blir sett på som den mest innflytelsesrike og overbevisende referansegruppen. Det er viktig å identifisere hvem som er beslutningstaker og bruker i familien da det ikke er gitt at dette til enhver tid er samme personer som kjøper. Selv om en mor som er kjøper i familien gir gode tilbakemeldinger på et produkt og sier til virksomheten at hun kommer til å kjøpe det, kommer hun ikke til å gjøre det dersom barna hennes ikke liker produktet. Derfor kan det være essensielt å undersøke beslutningstaker og brukers holdninger og adferd i tillegg til kjøpers. Slik vil man få et rikere bilde av forbruksprosessen. Ofte kan produktlojalitet eller merkepreferanser også overføres fra generasjon til generasjon. Spesifikke merkepreferanser for produkter som majones, peanøttsmør, ketchup, kaffe, supper etc. er alle produktkategorier som ofte følger generasjoner (Schiffman & Kanuk 2004). Dette er også noe Mills burde prøve å avdekke under sine undersøkelser.



En respondent sier at man også kan gjøre en evaluering av tidligere prosjekter. Prøve å trekke slutninger fra dem og se på hva man fanget opp underveis i utviklingen sammenliknet med hvordan resultatet ble. Prøve å lære av sine feil og lære av å kunne se hva man gjorde riktig og hva man gjorde galt, og hvorfor det endte som det gjorde. Dette er i tråd med metoden beskrevet i "The other side of innovation" (Govindarajan & Trimble 2010).

## **5. 4. Forskningsspørsmål 4: Hvilke kompetansemessige, ressursmessige og organisatoriske konsekvenser vil eksperimentering få for Mills?**

### **Kompetansemessige og ressursmessige konsekvenser:**

#### **5.4.1 Har Mills kompetansen som trengs?**

To interne respondenter tror den største jobben knyttet til kompetansebygging allerede er gjort det siste året. De mener det krever at man har noen som er dedikerte til de ulike delene i prosessen og har overordnet ansvar for prosjektene og fremdriften. De har allerede jobbet med å spesialisere prosjektledere som styrer prosjekter gjennom hele innovasjonsprosessen. De har også hatt interne kurs om ny måte å jobbe med innovasjon på. Dette har vært svært ressurskrevende, men er en investering som Mills har gjort som de ansatte syns er veldig positivt. Dette har vært forankret i ledergruppen, som også har deltatt for å forstå hvorfor innovasjon er viktig og hvorfor Mills må være kreative og åpne. Man må ha forståelse for at det er forskjell på kreativ tankegang og analyserende tankegang, og at man ikke kan være begge deler samtidig. Dersom Mills fortsetter å dyrke frem den kreative kompetansen som de er i ferd med å få, mener en av respondentene at de er godt utrustet. Man må forstå og være åpne for at alle kan være kreative, samtidig som man skaper en kultur der dette er verdsatt.

Kreativitet og innovasjon blir ofte brukt sammen og om hverandre, men betyr egentlig forskjellige ting. "What If!" mener kreativitet er en ferdighet alle kan tilegne seg fordi det er noe alle har i seg. De påpeker også at det er to businessverdener; den kreative og den analytiske. De fleste store virksomhetene har begge deler, men det er som regel alltid hovedvekt på den analytiske som igjen gir lavere forutsetninger for at kreativiteten kan vokse. Dersom man ikke klarer å navigere mellom disse to verdenene, kan det lett undergrave personlig vekst og jobbtilfredshet. "What If!" mener at å fokusere på adferd er den mest effektive måten å inspirere til kreativ endring på (Whatif! 2002). Adferd er også en av betingelsene Mills har satt for å fremme en kreativ kultur.

Selv om de interne respondentene tror Mills har den kompetansen som trengs nå, kommenterer en av dem at dersom de hadde blitt veldig gode på eksperimentering, kan det hende at de burde ansette en sosialantropolog. Kelley (2005) beskriver rollen som antropolog

som en som bringer ny innsikt og læring til selskapet gjennom observasjon av menneskelig adferd. De observerer med et åpent sinn og lever seg inn i situasjonen. De utvikler en dypere forståelse av hvordan mennesker samhandler fysisk og emosjonelt med produkter. De ser forbi det åpenlyse og søker inspirasjon fra uvanlige steder. Respondenten sier videre at de er nødt til å lykkes før de ansetter en sånn person, men tror det er et varig suksessfortrinn for å få dette til å fungere siden det handler mye om observasjon og det å forstå folk. Govindarajan og Trimble (2010) sier også at det kan være nødvendig å rekruttere etter nye ferdigheter utenfra for å bygge et vellykket, dedikert team. Det kan være smart å hente teammedlemmer eksternt for å få tilgang til den kompetansen de mangler og for å bryte ned eksisterende arbeidsforhold med nye arbeidsforhold innad i det dedikerte teamet.

En respondent kommenterer også at det er positivt at Mills har noen med stor interesse for feltet, kunnskap og ressurser. Ifølge Kelley (2005) er rollen som eksperimentator sannsynligvis den mest klassiske rollen en innovatør spiller. Denne rollen har en lidenskap for hardt arbeid, er nysgjerrig og har en åpenhet for flaks. De liker å prøve forskjellige ideer og tilnærminger, og gjør at ting går raskere, rimeligere og morsommere. Samtidig omfavner de små feil tidlig for å unngå store feilgrep senere. Det kan være en fordel om en eller flere i Mills innehar denne rollen.

I tillegg blir det sagt at de har en administrerende direktør som er veldig åpen og som ønsker å gjøre dette. Hvis administrerende direktør synes dette er bra og setter trykk på dette, blir det gjort. Nyhaug (2010) påpeker også viktigheten av at toppsjefen setter ambisiøse mål som ”kultur for forbrukerinnsett og lytting” og ”trøkk” rundt dette nedover i organisasjonen. Han mener dette er en av grunnene til at Procter & Gamble har lyktes så godt.

## **5.4.2 Hva krever eksperimentering av bedriften?**

### **5.4.2.1 Endre tankesett**

En intern respondent svarer at man må være åpen for læring, og åpen for at veien blir til mens man går. Man burde ikke være forutinntatt, men tro på at prosjektene tar deg til nye steder som du ikke visste fantes. Dette er en kulturendring som de jobber med i Mills, for det er forskjell på å jobbe kreativt og analytisk. Dersom man jobber mer kreativt, er man åpen for muligheter. Man må derfor endre tankesett.

De fleste virksomheter er enig i at innovasjon og kreativitet er viktig, men det blir allikevel sjeldent klassifisert som noe som haster fordi fordelene av en kreativ handling ikke nødvendigvis merkes før om noen år. Dette er ikke lett forenlig med mange virksomheters kortsiktige fokus. Det er ting som alltid fremtrer som viktigere og som haster mer enn

kreativitet (?Whatif! 2002). ”?What If!” mener at problemet er at det aldri vil være noen ”riktig tid”. Dersom kreativitet er viktig for en virksomhet, er den riktige tiden å starte *nå*. Innovasjon betyr vekst og de mener derfor at kreativitet burde være viktig for de fleste virksomheter (?Whatif! 2002).

Flere respondenter sier at eksperimentering er forholdsvis nytt i Norge og tror at det krever en helt annen måte å tenke på. En del vil bli utålmodige, føle at de kaster bort tid og at de går i ring. Man må forstå at man vil spare tid på sikt selv om det tar tid her og nå, og at det vil hjelpe dem til å komme til et riktigere resultat fortere totalt sett.

Det kan også ha en slags demotiverende effekt fordi noen vil jobbe med prosjekter som ikke går videre. Mills jobber med å få de involverte til å forstå at tid og penger spart på lang sikt er vel så viktig. Når de har kommet frem til at de skal presentere deres anbefalinger kaller Mills dette en ”jaktfest” fordi de skal feire uansett resultat. Dette er også en del av kulturendringen i Mills. De jobber med å snu de alvorlige tingene, lager nye ord og uttrykk rundt det. De ønsker bare gode prosjekter videre, og da er et bevis på at en idé ikke var så god allikevel vel så viktig som at en idé ser ut til å ha livets rett. Den ene respondenter sier også at dersom Mills ikke endrer seg og treffer det forbrukerne vil ha, så blir de valgt bort som merke. For det er alltid noen andre som finner svaret. Govindarajan og Trimble (2010) mener man er nødt til å innovere for å overleve i dagens konkurransemessige marked og poengterer også at hvis en ikke gjør det selv, vil alltid noen andre fange muligheten for innovasjon. Kelley (2001) påpeker i tillegg at dersom forbrukere er frustrerte eller forvirret over produktet man tilbyr, vil de forsvinne så fort det dukker opp noe bedre. Han sier videre at det derfor er kritisk at man fortsetter å innovere og forbedre seg, og han mener den beste måten å gjøre det på er å se mennesker bruke bedriftens produkter.

To respondenter påpeker at dette er et paradigmeskifte i måten å jobbe på. De tror det handler mye om at prøving og feiling ikke er en metode som er innlært fra skolen av, det ligger ikke naturlig for mennesker. Mills går etter datainnsamling og analyse, og den måten å ta beslutninger på. Overkommer de dette tror den ene respondenter at resten er mest praktiske problemer. Prahalad og Ramaswamy (2004) påpeker også at samskaping med forbrukere har fundamentale forskjeller fra de tradisjonelle rollene til virksomheten og forbruker, og at dette kan gjøre det vanskelig for mange bedrifter å ta dette i bruk.

En respondent sier at man må ha høyere aksept for å gjøre feil. Man må forstå hva usikkerhet innebærer når man skal jobbe med utvikling og akseptere at det alltid vil være en viss usikkerhet i det man gjør. Det er viktig å gjøre det man kan for å minimere usikkerheten, men

den blir aldri helt borte. En annen respondent tror at dersom man bestemmer seg for å benytte seg av eksperimentering, så må toppladelsen gå ut og signalisere dette tydelig i organisasjonen. De må være veldig tydelige på hva som settes i gang og hvorfor. Skisserte diagrammer av hypotesene som vist i Figur 4 på side 20 kan gjøre dette veldig mye enklere. En av grunnene til at en slik skisse benyttes, er nettopp det å forklare hva man gjør og hvorfor (Govindarajan & Trimble 2010).

#### **5.4.2.2 Omgivelser**

Alle de interne respondentene sier at Mills fremdeles mangler litt når det kommer til omgivelser. De ønsker seg en del produksjonsfasiliteter for å gjøre et høyt volum av eksperimenter så billig og så raskt som mulig. De trenger et industrikjøkken for å lage mat som kan pakkes og selges og spises sikkert innenfor en viss tid, og hvor de kan lage nesten hva som helst. Det nevnes også at de kunne vært bedre på emballasjeutvikling og at det kunne vært nyttig med for eksempel et prototypeverksted fordi det er forskjell på fysisk produkt og tegninger på nett. Spesielt på en helt ny emballasjeform som har nytt materiale etc. Målet er å ha ferdige prototyper på 24 timer. Det vil ta en konkurrent i Norge i dag 6 - 12 måneder å få noe slikt ferdig, og de vil bruke mye mer penger. En respondent fra ledelsen sier at et slikt kjøkken er fullt mulig å få til. Kelley (2001) mener også at tilrettelegging av arbeidsplassen er svært viktig for innovasjon.

### **Organisatoriske konsekvenser:**

#### **5.4.3 Hvordan kan man sette dette i system?**

En ekstern respondent sier det er mye utforskning av forskjellige metoder, men det er foreløpig lite data på hvilke metoder som er gode. Dette er egentlig et felt under utforskning fordi det er relativt nytt. Det er et vanskelig spørsmål fordi det er mange svar på det, og det vil i stor grad være unikt for hver enkelt bedrift. Flere respondenter sier at de som er gode på eksperimentering, er de som har erfaring. Man må også ha en evne til å utløse gode ideer, og evne til å forankre dem slik at man får tildelt de ressursene man trenger for å få gjennomført dem.

Noen respondenter foreslår en gjennomføring der man først identifiserer hva problemstillingen er, og om denne er egnet for eksperimentering. Deretter kan man plukke ut et ”kjerne-ekspert-team” som er ansvarlig for prosjektet og som kan eksperimentering. Medlemmene burde plukkes ut fra profiler, kunnskap og interesse og tilpasses hvert enkelt prosjekt. Det påpekes at et slikt ekspertteam burde være tverrfaglig, og at de har tid til å prioritere dette samtidig som det blir sett på som noe strategisk viktig for bedriften. Det

handler igjen om forankring i ledelsen. Dette samsvarer med anbefalingene til Govindarajan og Trimble (2010) som sier at når man skal begynne på et nytt innovasjonsprosjekt, burde man aller først vurdere hvilke deler av prosjektet som trenger et eget, dedikert team. De sier også at teamet burde være spesialtilpasset innovasjonsprosjektet. Et slikt team kan være mer fleksibelt og er ofte nødvendig for å lykkes.

Deretter anbefaler respondentene at man lager en del hypoteser som man skal teste ut, i tillegg til at man jobber godt med en plan. Det rådes også til å ha sjekkpunkter på hva man lærer underveis. Lederen for teamet burde følge opp temaet hver gang de gjør nye observasjoner eller får ny informasjon som gjør at man må avstemme hypotesene. Lederen burde sammen med teamet se på den nye informasjonen og høre på hva teamet anbefaler. Videre blir det sagt at prosessen bør være en kort periode med høyt tempo. Samtidig som man tar med seg både positiv og negativ læring hele veien, og gjør forbedringer etterhvert som man får ny læring. Til slutt må man konkludere. En respondent påpeker også at det er veldig viktig å spre læringen videre internt til de andre når man er i mål og har svarene på hypotesene. Her ser man store likhetstrekk med metoden som beskrives av Govindarajan og Trimble (2010). De sier at det er viktig å investere mye i en plan, og lage hypoteser som man vil teste ut. I tillegg mener de også at man burde revurdere planen jevnlig etterhvert som man tilegner seg ny, relevant informasjon og gjøre de nødvendige endringene basert på læring.

Respondenter fra andre bransjer sier de involverer brukere på forskjellige måter, for eksempel gjennom både observasjon og kommunikasjon. På de mer radikale innovasjonene lager noen prototyper som forbrukerne sammenlikner med eksisterende produkter for å få informasjon om kjøpsøyeblikket; hvilket produkt ville de kjøpt og hvorfor? Det kan være små ting som blir vektlagt her. En respondent sier at man må ha de riktige funksjonene og den riktige estetikken, men man må også ta hensyn til følelser og assosiasjoner knyttet til produktet. Sluttbruker må føle at dette produktet gjør noe ekstra for dem, man må skape en attraktivitet og følelse for produktet. Dette samsvarer med noe av det Mills allerede ser etter i jaktfasen. Kelley (2001) sier også at man ikke bare burde se etter nyanser av menneskelig adferd, men også prøve å antyde motivasjon og følelser.

En respondent mener man burde teste bredt i ulike markeder hvis man skal få gode tilbakemeldinger, for det kan være mange forskjellige preferanser. Ofte kan det også være lurt å gjøre litt grunnforskning. Respondenten sier man kan se på hvordan folk bor, hva slags utstyr har de hjemme, hvordan hverdagen deres ser ut, hvilke behov de har etc. En annen respondent tror også det er veldig viktig at man ser hele brukssituasjonen til kunden, og at det

er viktig å forstå hvordan forbrukeren bruker produktet i sin hverdag, og hva det brukes til. Passer det inn i deres hverdag? Krever det en endring hos forbruker for å ta produktet i bruk? For å avdekke dette kan det være lurt å bruke flere verktøy for å få forbrukerne til og ikke bare gi respons på utseende og smak, men finne metoder som gjør at man forstår brukssituasjonen deres. Denne respondenten tror gode intervjuer kan gi noe data om dette, men observasjon av brukerne i praksis kan være bedre.

En ekstern respondent sier deres firma eksperimenterer i disse fasene:

Er det noen som vil ha det?	Kunde
Hvordan vil de ha det og hvor mye? (betalingsvillighet)	Kunde
Greier vi å gi dem det?	Bedrift
Vil vi tjene stort på det?	Bedrift

**Tabell 5: Eksperimenteringsfasene til en ekstern respondent**

De finner sine antakelser rundt caset og gjennom innsikt danner de seg et bilde. De eksperimenterer egentlig med sine egne antakelser, de går ut og sjekker om disse stemmer. Videre sier respondenten at det man egentlig gjør, er å utsette beslutning og investering så langt ut som overhodet mulig til man har lært mest mulig. Man øker læring og får ned kostnadene. Den type innovasjon de jobber med er å tilføre kundenes liv noe som ikke har vært der før, eller løse noe for dem som de ikke har fått løst før. Siden dette er helt nytt for kunden, må man gi dem noe. Denne respondentens definisjon på eksperimentering er at man lager noe som man utsetter noen for, og så ser man på reaksjonen. Man spør dem ikke. Det fordrer at man lager en opplevelse for kunden som er reell for den personen, og ser hvordan de reagerer på det. Opplevelse er et viktig stikkord. Hele poenget er å få så mye læring som mulig, ved å bruke så lite penger som mulig. Dette kan ses i sammenheng med både det Anthony (2009) beskriver som ”knapphetsprinsippet”, og et av de ti prinsippene for eksperimentering identifisert av Govindarajan og Trimble (2010) som går ut på at man skal finne metoder å bruke lite, men lære mye på.

#### **5.4.4 I hvilken fase i innovasjonsprosessen burde eksperimentering brukes?**

En intern respondent vil ha eksperimentering inn i jaktfasen. De to andre interne mener også det er interessant å eksperimentere en god del i starten, men at det også kan brukes senere i prosessen. For eksempel kan forskjellige typer design skje senere, mens dersom det bare er en idé de skal teste burde det skje helt i starten for å luke ut dårlige ideer slik at det ikke tar opp plass i systemet.

En av de eksterne respondentene sier det krever at man har noe å eksperimentere *med*, og mener det har størst effekt når du har ”noe” (konsept, løsning, produkt) i utvikling som du vil se om begeistrer. Derifra er det bare å prøve å lage små enkle eksperimenter og se hva som skjer. En annen respondent tror eksperimentering er viktigst i startfasen når man lager idé til et konsept. For hvis man er grundig nok i eksperimenteringsfasen, vil man kunne få et robust produktkonsept. Respondenten sier samtidig at man allikevel alltid burde være våken og åpen for å stoppe opp og eksperimentere. Det kan dukke opp ting senere i innovasjonsprosessen som gjør at noen hypoteser brister. Da burde man være åpen og utforske igjen.

En ekstern respondent sier at mange ofte involverer brukere veldig sent i innovasjonsprosessen. Det gjøres ofte like før en lansering for å gjøre justeringer på produktet når det i mange tilfeller hadde vært bedre å involvere brukerne så tidlig som mulig. Denne respondenten ser også at næringsmiddelprodusenter er veldig flinke på å involvere brukere, men de kommer allikevel med mange produkter som ikke treffer markedet i det hele tatt. Grunnen til det kan være dårlig brukerinvolvering, for eksempel i for liten grad, altså for få brukere og at man gir dem for få alternativer, og ikke stiller de riktige spørsmålene.

En annen respondent påpeker at dersom man også ser på distribusjon som en bruker, vil mange bedrifter kanskje ikke foretrekke å ta inn distribusjonskanaler tidlig i prosessen fordi man vil ta vare på sine relasjoner. Hvis man skal gjøre det tidlig må man ha relasjoner på distribusjonssiden som tillater at man bruker tid på prøving og feiling. Men da må man tenke gjennom hva slags konsekvenser det vil få for disse relasjonene.

#### **5.4.5 Hvilke mennesker burde være involvert i prosessen?**

To av de interne respondentene påpeker at styrken med dagens jaktprosjekter er at teamene er tverrfaglige og kommer fra forskjellige deler av organisasjonen. Marketing og produktsjefene har en sentral rolle. En ekstern respondent nevner også at organisasjonsdirektøren burde være med fordi dette er en person som ser mange insentiver i organisasjonen. De interne respondentene sier videre at innovasjonsteamet leder hele prosessen. Dette teamet er helt kritiske og alltid med. Teamene tilpasses hvert enkelt prosjekt. Erfaringen så langt er at de må trekke med seg de personene som evner og syns at dette er moro. Når disse temaene skal settes sammen, spiller det ikke så stor rolle hvor folk jobber til daglig, men hva salgsferdigheter og holdninger de har. Det går mye på ens personlige evne til å engasjere seg i produktet og ville finne ut hvordan man skal lykkes med det. Kelley (2001) mener at lidenskap spiller en stor rolle i kreative teams motivasjon. IDEO mener at de sterkeste teamene dannes når menneskene selv får være med på å bestemme hvilken gruppe de skal jobbe sammen med, og av og til også hvilket prosjekt de skal jobbe med. Govindarajan og

Trimble (2010) påpeker at man skal være forsiktig med å antyde at ”vinnere” er på innovasjonsteamet mens ”taperne” forblir i den daglige driften. Dette kan gå begge veier ved at for eksempel innovasjonsteamet blir sett på som den rare gruppa som driver med ubrukelige eksperimenter. De mener det er lurt å fordele klare ansvarsområder på forhånd og belyse alle felles mål og interesser.

Ifølge Parker (1994) kan tverrfaglige team føre til mange konkurransemessige fortrinn. De opererer ofte med et høyere tempo, særlig i produktutviklingsprosessen, som har stor betydning for tidspresset mot lanseringen. De har ofte en parallell utvikling der de lar flere deler av utviklingsprosessen foregå samtidig. Ved serielle prosesser opererer man isolert og slik kan én avdeling lett legge vekt på ting som de ser på som viktige, men som ikke stemmer overens med det som er viktig for kunden. Det kan også legges vekt på egenskaper som viser seg å medføre altfor høye produksjonskostnader. Dette kan fort forsinke og fordyre prosessen. Tverrfaglige team oppdager ofte disse problemene raskere, eller til og med før de oppstår, som igjen både kan redusere tidsforbruk og utviklingskostnader.

Tverrfaglige team har også lettere for å løse vanskelige og sammensatte problemer og har høyere grad av kreativitet. Teamets medlemmer har gjerne forskjellig bakgrunn, erfaringer, verdier og personligheter, og dette gir gode muligheter for nye ideer og nyskaping.

Tverrfaglige team blir sett på som et viktig verktøy når det gjelder å høyne kvaliteten på produktet og dermed gjøre kunden mer fornøyd. Et tverrfaglig team kan også se på et problem eller en utfordring fra flere vinkler. De kan lettere se fremtidige endringer som kan skape problemer eller muligheter for nye produkter. På denne måten bidrar tverrfaglige team til at organisasjonen blir mer tilpasningsdyktig som er verdifullt i markeder som endrer seg raskt og der det er stor konkurranse slik som i Mills' situasjon.

En ekstern respondent sier at i Mills' tilfelle er det et trekantforhold mellom forbrukere, distributører og Mills som produsent. Respondenten mener man definitivt ikke bare burde tenke på konsument, men også distributør fordi kampen om plassen i hyllene er så stor. Denne konkurransen øker, og distributørene får mer og mer makt (Matkjedeutvalget 2011a).

Respondenten sier videre at dette problemet også blir større dersom det er radikale innovasjoner det er snakk om. Spesielt hvis det er ting som utfordrer etablerte produktkategorier og det egentlig ikke er ledig hylleplass. For å forstå disse utfordringene burde man involvere distributørene så tidlig som mulig. Videre mener responderten at distributørene ihvertfall burde ha interesse for produktet og se at dette passer inn i deres varesortiment. Det er lurt å forankre det hos dem, for selv om det er forbrukerne som skal



kjøre det til slutt, så er det distributørene som bestemmer hva forbrukerne skal få tilbud om å kjøpe. Man kan gjøre det før man tar inn forbrukere for å se om konseptet i det hele tatt er aktuelt, eller man kan ta det parallelt. Respondenten sier samtidig at man også kan tenke motsatt; at man bygger et argument mot distributøren ved å ha forbrukeren med på laget.

En intern respondent synes Mills har alle forutsetninger til stede i dag for å drive med eksperimentering. De har valgt å organisere innovasjonsarbeidet i form av en inkubatormodell. Det betyr at de har en gruppe personer, prosesser, omgivelser og systemer sentralisert, som trekker på resten av organisasjonen. Denne respondenten nevner også at det som gjenstår er samarbeid med butikkjeder for å gjøre det så markedsnært forbrukeren som mulig. Respondenten som er innkjøper, sier de er interessert i samarbeid med leverandørene og forteller at de allerede samarbeider med egne/eksklusive leverandører. De setter veldig pris på leverandører som kommer til dem i tidlige faser i nye prosjekter og diskuterer det med dem. Det er noe de er veldig åpne for og de synes dette alltid er spennende å være med på. Noen leverandører er flinke på dette, mens andre ikke er det. De gjør alt forarbeidet og presenterer produktet tre måneder før de tror de skal ha det ut i butikken. Da er det mye vanskeligere å få solgt det inn, i og med at distributøren ikke har vært med på hele prosessen. Respondenten utdyper at i forhold til merkevareindustrien kan samarbeid være interessant under forutsetning av at de er mer villig til kjedetilpassede løsninger enn i dag, og konfidensialitet internt i bedriften. Respondenten har sterkt tro på langsiktighet, samarbeid og tillit mellom aktørene i verdikjeden, og mener deres erfaring med egne leverandører viser hvor kraftfullt dette kan være for både innovasjon og effektivisering.

Mills vil gjerne samarbeide med noen butikkjeder med komplette produkter som blir utsatt for en markedssituasjon uten faktisk å være i salg. De ønsker å observere kunden, snakke med dem, og spørre om å få snakke med dem igjen etter at de har prøvd det etc. En intern respondent mener dette dessverre er veldig vanskelig å få til i dag. Det vil for eksempel være en fare for at distributørene tar Mills' ideer. Mills har mange eksempler på at ideer har blitt tatt. Dersom man skulle samarbeidet med distributørene mener derfor respondenten at det måtte være et samarbeid om å øke fortjenesten totalt, og uten frykt for at ideene ville blitt stjålet. Med den nye markedsrapporten, som kom ut i april (Matkjedeutvalget 2011a), tror respondenten det kan åpne muligheter på sikt fordi innkjøpspraksisen blir satt litt under press.

I vedlegget til matvarerapporten står det at "flere av leverandørene mener det er problematisk å samarbeide industrielt om innovasjon og produktutvikling. Særlig i de tilfeller samarbeidet innebærer at sensitiv informasjon skal deles, samtidig som paraplykjeden fremstår som

leverandørens viktigste kunde og konkurrent”. Både leverandørene og paraplykjedene tror det kan være hensiktsmessig å samarbeide for å ha større sjanser for å lykkes med kostbare innovasjonssatsinger og redusere risikoen. Det uttrykkes allikevel en skepsis til hva man kan få ut av et slikt samarbeid og leverandører begrunner denne skepsisen med dårlig erfaring fra tidligere idèutveksling og samarbeid. Dette knyttes til at vellykket produktutvikling blir kopiert og dukker opp som nye egne merkevarer i butikkjedene til en gunstigere pris, bedre plassering etc. Det blir også hevdet at det er mindre utviklingssamarbeid i det norske dagligvaremarkedet sammenliknet med andre land Europa, så kanskje Norge har noe å lære fra andre land (Matkjedeutvalget 2011b).

En annen av de interne respondentene mener denne utfordringen handler om å finne den riktige butikksjefen. Det er en risiko ved at de kan stjele ideer og det er et faremoment Mills må være obs på. Men denne respondenten tror grunnen til at man skulle eksperimentert i butikk, må være fordi man vil teste ut hvordan forbrukeren vurderer valg i en hylle. Det finnes mange andre måter å gjøre dette på enn å gå i en butikk. Mills kan for eksempel bygge sin egen hylle internt i eget lokale og rekruttere forbrukere inn.

#### ***5.4.5.1 Hvordan burde de involverte belønnes/ motiveres?***

Govindarajan og Trimble (2010) mener at innovasjonsteamet burde evalueres på andre premisser enn den daglige driften, for mens det i den daglige driften forventes høy profitt hvert kvartal, vil innovasjoner ofte tape penger før de begynner å tjene penger.

Interne respondenter tror mange opplever det som en belønning å få være med på jaktprosjekter der man jobber på en mye mer kreativ måte. De mener også at jaktfesten er positiv. Jaktfesten er for alle som har vært med på prosjektet, der hele ledelsen også er med. Slik at de involverte blir sett og får ros. Lederne får ikke lov til å komme med kritikk i plenum her. Hensikten er at de skal feire den innsikten de har funnet. De tror ikke på belønning for de beste prosjektene eller de som går videre, for da går man bort fra det at all læring er like viktig. Mills ønsker å gjøre jaktfestene til en arena der folk blir lagt merke til, og det har de fått positive tilbakemeldinger på. De har også eksempler på at involverte har fått opprykk til en annen stilling internt pga sin innsats i disse prosjektene.

Parker (1994) sier det er et grunnleggende utgangspunkt at mennesker vil vise den adferden som skaffer dem anerkjennelse og belønning. Organisasjoners formelle belønningssystem bør derfor belønne team. Mange bedrifter gir kun påskjønnelser til team, det vil si at enten vinner hele teamet eller så vinner ingen. Denne type belønninger kan motivere folk til å gi litt ekstra

slik at teamet blir en suksess. Undersøkelser viser at stadig flere ansatte ønsker anerkjennelse for sine bidrag istedenfor pengebelønninger. Evalueringsprosessen burde derfor ha fokus på innsatsen, som at de forstår og støtter opp under teamets mål, deler informasjon med andre, er effektive og konstruktive, åpne for spontane ideer og meninger og har en god samarbeidsevne. Man kan også belønne individer og team som yter mer enn den forventede innsatsen. Forfremmelse kan være en spesiell synlig påskjønnelse for ytelse. Det er en fin måte å belønne den enkelte teammedarbeider på samtidig som man sender et budskap til de andre om at lagspillere blir verdsatt. Forfremmelsene burde offentliggjøres internt og grunnene til forfremmelsen burde komme klart frem. Det er også forskjell på hva slags påskjønnelse folk foretrekker (Parker 1994).

#### **5.4.5.2 Hvordan få tak i forbrukerne?**

Mills har forskjellige målgrupper med ulike preferanser, så man må se på hva man egentlig er ute etter. De prøver derfor å gå bredt ut i innsiktsfasen. De snakker med den vanlige forbrukeren, de som elsker/hater produktet, og de som er litt mer ”weird”. Dette kan ofte virke veldig rart med en gang, men kan gi inspirasjon og innsikt og kan hjelpe Mills med å finne nye koblinger, og det er det innovasjon handler om. Her kan man gå langt utenfor sin egen kategori. Hvis det for eksempel dreier seg om uniformering, kan man snakke med forsvaret, politi, designere etc. Mennesker som vet noe om det. Det handler ikke om å snakke med 100 mennesker, men med én. Det er mer krydder til innspillsprosessen. Kelley (2001) sier at IDEO heller ikke er interessert i hundrevis av nøye kvalifiserte brukere som fyller ut detaljerte skjemaer eller sitter i fokusgrupper. De finner isteden ofte noen interessante mennesker å snakke med og observere. De finner gjerne disse ved hjelp av e-post som de sender ut og ser om noen kjenner en som passer profilen de er ute etter. Kelly (2001) mener det er viktig å finne de riktige menneskene å observere. De som følger instruksjoner direkte og ikke kan se for seg en annen måte, er ikke til mye hjelp. Han mener du lærer mer av de som bryter reglene.

Ilseth og Lurfald (2010) mener at forbrukere som involveres ikke bør være tilfeldig utvalgte, men valgt på bakgrunn av sin evne til å forstå og bidra i kreative prosesser som kan lede til noe nyskapende. De mener en gjennomsnittlig forbruker sjelden vil kunne komme opp med nye, radikale ideer og vil som regel være skeptiske til et radikalt konsept dersom de blir bedt om å vurdere det. Hoyer et al (2010) sier også at ikke alle forbrukere er like egnet til å kunne bidra med noe av verdi for virksomheten. De henviser til forskere som har identifisert noen forbrukersegmenter som både kan være interesserte og i stand til å kunne bidra; innovatører, ”lead users”, fremvoksende forbrukere og ”market ravens”, som beskrevet på side 23.

En annen intern respondent mener per i dag at den beste metoden er at forbrukerne finner Mills. Dersom de ikke finner Mills, er det også en observasjon. Respondenten tror at det å komme seg inn i shoppingomgivelser, komme seg inn og bli lagt i hylla i en reell butikk situasjon og bli valgt, er en ekstrem observasjon. Og dersom de skal ha noe videre data etter det, må de ta kontakt med forbrukerne selv.

## 6.0 Konklusjon og anbefalinger

### 6.1 Konklusjon

#### 6.1.1 Konklusjon forskningsspørsmål 1; Hva er styrker og svakheter ved dagens innovasjonsprosess i Mills?

**Sterke sider:** Mills har gode prosesser og solide systemer for måten de arbeider på. Nå som de har prosessene på plass, er det viktig at de passer på hvilke produkter de putter inn i prosessen, slik at de bruker ressursene sine riktig. De synes derfor prekvalifiseringen er veldig positivt. Denne fasen innebærer at de leter etter forbrukerbeviser og opparbeider seg forbrukerinnsett og dermed sparer tid og penger fordi de avdekker feil tidlig. Dermed har de større mulighet for å plukke ut de prosjektene med størst mulig potensialet. En respondent påpeker at det er viktig at de ikke stivner i prosessen, men hele tiden søker sannheten for å gjøre forbedringer. Det blir også sagt at de har en toppledelse som støtter oppunder innovasjon. I dagens jaktfase benytter Mills seg også av eksperter fra andre felt som kan gi verdifull informasjon.

**Svake sider:** I dag henter Mills de fleste ideene til innovasjoner fra ansatte i bedriften. Mills opparbeider seg forbrukerinnsett i jaktfasen i dag når de har produktforslag å få tilbakemeldinger på. Flere respondenter (inkludert interne) mener det ikke har noe for seg å spørre forbrukerne hva de vil ha tidligere fordi det er for vanskelig for dem å se for seg noe som ikke finnes. Ilseth og Lurfald (2010) sier at et av suksesskriteriene ved innovasjoner er at de er drevet av forbrukerbehov. De mener derfor det er best å basere ideene på behov i markedet slik at man kan bruke ressurser på de ideene med størst potensial for å lykkes.

En svakhet som nevnes av flere er mangelen på klare, langsiktige strategier for hva en vil med merkene. Dette er også viktig for å kunne velge ut de ideene med størst potensial. Det blir også sagt at Mills ønsker mindre byråkratisering og at det kan bli for mye prosess. Samtidig viser Tabell 3 på side 39 at de har uklare beslutningskriterier og for lite fokus på forbrukeren, som er noe Mills ønsker å endre på ved hjelp av eksperimentering.

### **6.1.2 Konklusjon forskningsspørsmål 2; Hva skiller den nye eksperimenteringsmetoden fra dagens innovasjonssystem i Mills?**

Det nevnes flere forskjeller mellom metoden beskrevet av Govindarajan og Trimble (2010) og dagens praksis. For det første presiseres ikke terminologien rundt hva eksperimentering egentlig er godt nok hos Mills i dag.

Den største forskjellen som kommer frem er nok mangelen på sammenlikning mellom forutsigelser og utfall. Govindarajan og Trimble (2010) beskriver dette som det kritiske læringssteget i eksperimentering. Mislykkede innovasjoner skal benyttes som en byggestein for fremtiden. Prosjektene som stoppes under jaktfestene til Mills i dag blir som regel bare glemt og kunnskapen de har opparbeidet seg her blir ikke spredt godt nok internt. De ansatte går derfor glipp av mye av læringen fra disse prosjektene.

Det blir også sagt at de ønsker å eksperimentere med flere variabler samtidig fordi de forskjellige faktorene ofte henger sammen. Prototyper nevnes som et viktig hjelpemiddel her. Ifølge Govindarajan og Trimble (2010) burde man finne måter å teste produktene sine på som koster lite, men der man lærer mye. En intern respondent tror også at eksperimentering er satt mer i system og at man gjør bevisste endringer basert på læring. Govindarajan og Trimble mener (2010) mener fokus på læring vil føre til bedre resultater.

### **6.1.3 Konklusjon forskningsspørsmål 3; Hvorfor burde Mills anvende eksperimentering?**

Ut ifra undersøkelsen kan man se at eksperimentering kan gi Mills et konkurransefortrinn i at de lettere kan plukke ut de beste prosjektene og således bruke tid og penger riktigere.

Respondentene tror også at eksperimentering kan hjelpe dem til å gjøre innovasjon billigere, raskere og smartere enn de gjør i dag. Det blir også sagt at eksperimentering kan føre til økt lønnsomhet ved at man unngår å gjøre kostbare feil på sikt og stopper dårlige prosjekter i tide. I tillegg kan eksperimentering gjøre at de lærer det man i dag lærer etter lansering og således føre til økt treffsikkerhet i markedet. Dette er også noe som kan gi fordeler i forhandlingene med butikkjedene.

Eksperimentering har også mange utfordringer som Mills må være klar over og ha kunnskap om for å overvinne. Flere tror for eksempel at tid kan bli en utfordring. Dette krever en forståelse av at selv om man bruker mer tid her og nå, vil man kunne gjøre resten av prosessen raskere og enklere. I tillegg vil man kunne komme frem til et bedre sluttresultat. En annen utfordring som nevnes av flere er hvordan man kan avdekke forskjellen på det forbrukere sier og gjør. Her anbefales det at man mikser metoder og benytter seg av prototyper. Observasjon blir også omtalt som en viktig metode blant annet fordi det er den eneste metoden som forteller om adferd. Respondenter mener også at kjøpsintensjon er vanskelig å forutse.

Hylletesting slik at man kan observere kjøpsøyeblikket nevnes som løsning på dette problemet.

#### **6.1.4 Konklusjon forskningsspørsmål 4; Hvilke kompetansemessige, ressursmessige og organisatoriske konsekvenser vil eksperimentering få for Mills?**

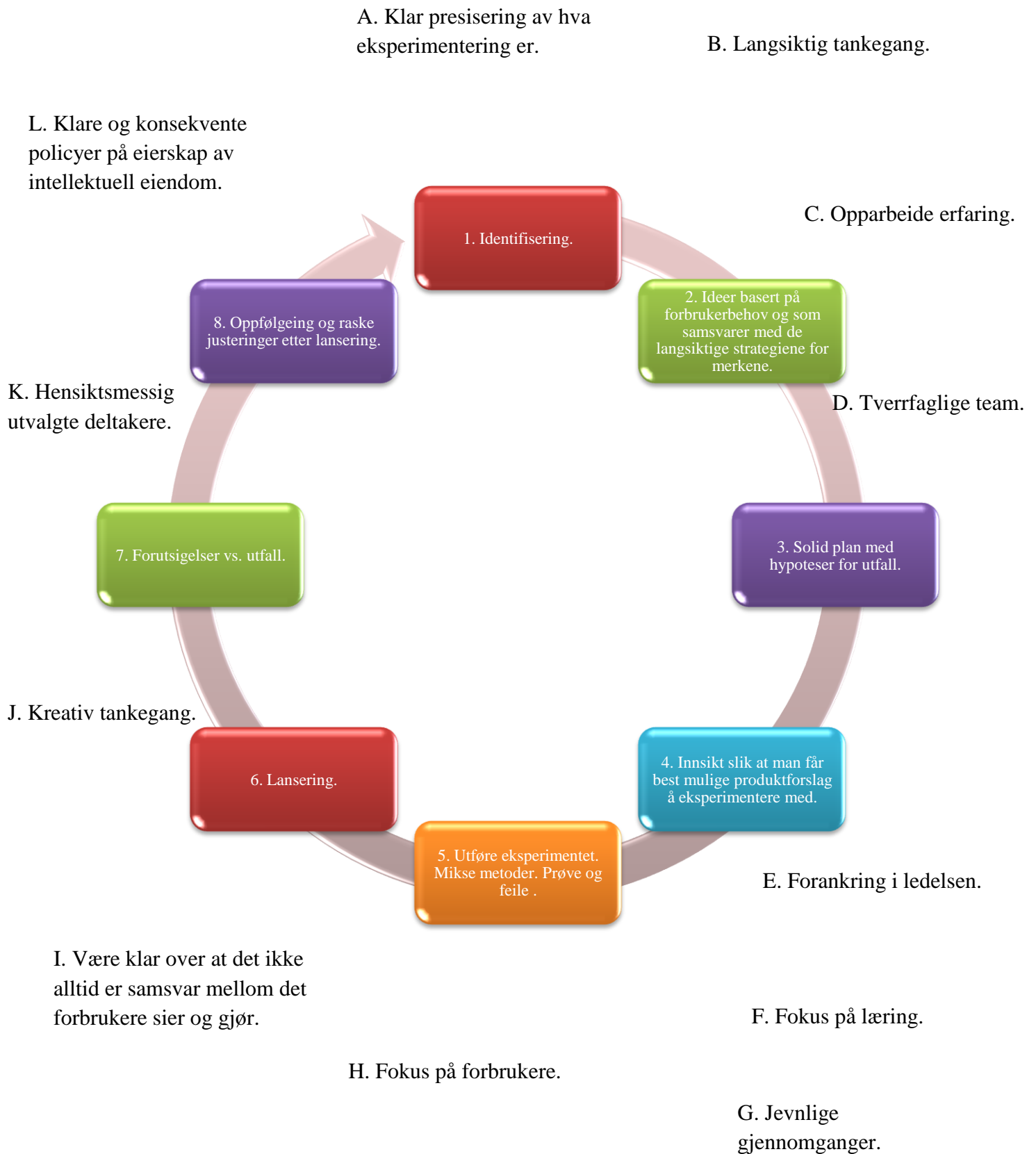
De ansatte i Mills tror at de har kompetansen de trenger, men at de mangler noen produksjonsfasiliteter. De tror også at eksperimentering krever at de endrer tankesett fordi dette er et paradigmeskifte i måten å jobbe på.

Når det gjelder hvordan man kan sette dette i system blir det sagt at dette er et felt under utforskning og det er foreløpig lite data på hvilke metoder som er gode. Dette er også vanskelig å gi svar på fordi det vil være unikt for hver bedrift. Det nevnes av flere at erfaring er viktig. Respondenter anbefaler en metode som har store likhetstrekk med metoden beskrevet av Govindarajan og Trimble (2010). De anbefaler at man plukker ut et ”kjerne-ekspert-team” ut ifra profiler. Deretter burde man jobbe godt med en plan og lage hypoteser. Det rådes også til å ha sjekkpunkter underveis og følge opp hver gang man får ny informasjon. Det påpekes i tillegg at det er viktig å spre læringen internt når man er i mål. De fleste mener at eksperimentering hovedsakelig burde skje i startfasen.

To interne respondenter forteller at teamene som jobber med jaktprosjektene i dag er tverrfaglige. Dette ser de på som en styrke. Ifølge Parker (1994) kan tverrfaglige team føre til mange konkurransefortrinn. Det blir også sagt at Mills burde involvere distributører, fordi distributørene sitter med så mye makt angående hvilke produkter som får hylleplass (Matkjedeutvalget 2011a).

## **6.2 Anbefalinger**

Teori og tidligere forskning presentert i denne oppgaven, samt egne funn, danner grunnlaget for mine anbefalinger til hvordan Mills kan benytte seg av eksperimentering for å forbedre sine innovasjonsprosesser. Figur 6 på side 70 illustrerer mine anbefalinger. De nummererte boksene i sirkelen viser stegene jeg mener Mills burde involvere i en eksperimenteringsprosess. Faktorene som er merket med bokstaver rundt sirkelen viser hva som påvirker eksperimenteringsprosessen, og som jeg ut ifra undersøkelsen mener er nødvendig for å lykkes.



**Figur 6: Anbefaling til eksperimenteringsprosess**

## 6.2.1 Stegene i en eksperimenteringsprosess

### **1. Identifisering:**

Hvilke muligheter ser man i markedet? Hvilken utfordring ønsker man å løse? Hva skal man jobbe med? Hva gjør konkurrentene? Ser man udekkede/latente behov i markedet?

### **2. Ideer basert på forbrukerbehov og som samsvarer med de langsiktige strategiene for merkene:**

Som vist i kapittel 5.1.1. påpeker flere viktigheten av at produktinnovasjoner er basert på forbrukerbehov. Min undersøkelse tyder på at Mills kan være flinkere til å basere ideene på behov i markedet tidligere, slik at de vil bruke ressursene sine på de ideene med størst potensial for å lykkes (Ilseth & Lurfald 2010). Mills burde i tillegg sette klarere, langsiktige strategier for merkene sine da dette også kan hjelpe dem med å plukke ut de produktene som har størst potensial. Allerede her kan man for eksempel involvere ”lead users” som kokker, for å få verdifulle innspill.

### **3. Solid plan med klare hypoteser for utfall:**

Mills må investere i en plan før de setter i gang som opprettes for hvert enkelt prosjekt. Hva forventer man at skal skje og hvorfor? Forutsigelsene skal fungere som et sammenlikningsgrunnlag når man skal tolke resultatene. Dette krever at man lager klare forutsigelser og dokumenterer logikken og antakelsene som underbygger disse (Govindarajan & Trimble 2010).

Her burde også vurdere om den aktuelle problemstillingen er egnet for eksperimentering. Det er ikke sikkert det er like relevant for alle typer produkter. Det er heller ikke sikkert at omfanget av eksperimenteringen trenger å være like stort på alle prosjekter. Jeg tror for eksempel et produkt som presenterer en helt ny kategori vil få mer ut av en omfattende eksperimenteringsprosess enn et produkt som kun er en forbedring av noe som allerede eksisterer. Type produkt vil også ha betydning for hvor enkelt det er å teste det.

### **4. Innsikt slik at man kan få best mulige produktforslag å eksperimentere med:**

Her gjør Mills mye bra allerede. De avklarer om det er hold i ideen/ produktforslaget gjennom å vurdere målgruppens størrelse, forbrukernes interesse for produktet, produktets unikheter, målgruppens kjøpsintensjoner, deres assosiasjoner med produktet og relevans for forbruker. De snakker også med aktuelle eksperter. Alt dette burde de fortsette med i eksperimenteringen. De burde legge mye vekt på forbrukers begeistring for produktet. Ifølge Ilseth og Lurfald (2010) er begeistring det viktigste for både prøvekjøp og gjenkjøp.



### **5. Utføre eksperimentet:**

Mitt synspunkt er også at det er mest hensiktsmessig med eksperimentering i slutten av jaktfasen. Da har Mills jobbet med forbrukerinnsett som vil hjelpe dem til å lage de produktforslagene med størst potensial. Noe av hensikten med eksperimentering er å stoppe dårlige prosjekter i tide. Dette er også en god grunn til at eksperimentering i hovedsak burde skje i jaktfasen, før Mills setter produkter inn i systemet. Slik vil de kunne spare mye penger. Når man skal utføre eksperimentet anbefaler (Govindarajan og Trimble (2010) at man finner metoder der man bruker lite, men lærer mye. Det gjelder å eksponere produktforslagene for et testmarked i mest mulig reell situasjon som gir troverdige svar, og prøve å lære det man ellers lærer etter lansering. Det kan lønne seg og ha noen produktvariasjoner og teste hvilke som får best mulig tilbakemeldinger. Slik vil man kunne trekke lærdom fra flere produktforslag samtidig og prosessen vil kanskje også kunne gå litt raskere. Man kan også få bedre og mer ærlige svar dersom forbrukerne har noe å velge imellom (Kelley & Littman 2005). Mills benytter seg allerede av flere produktforslag i sine jaktfaser. Måten man kan teste produktene på er avhengig av hva slags produkt det er.

Målet for eksperimenteringen burde være å lære gjennom prøving og feiling helt til man har et mest mulig optimalt produkt. Man gjør forbedringer på produktet gjennom læringen man opparbeider seg sammen med forbruker. På denne måten vil man kunne komme fram til et lanseringsprodukt som har mye større potensial til å lykkes.

#### **Mills burde mikse metoder under eksperimenteringen;**

*Observasjon og prototyper* utpeker seg spesielt som avgjørende i en eksperimenteringsprosess. Jeg ville også mikset forskjellige typer observasjon og i forskjellige settinger. Man burde se på hvilken målgruppe produktet har, og finne måter å teste produktet på den aktuelle målgruppen. Hvis man vil ha innsiktsfull observasjon, må man være innovativ i hvordan og hvor man gjør observasjoner (Kelley & Littman 2005).

- Invitere forbrukere inn til seg, presentere de for prototyper og observere reaksjonene. Etterfulgt av intervju. Her kan man vurdere om man vil involvere en forbruker av gangen, eller en gruppe for å oppnå diskusjon og flere synspunkter samtidig.
- Dele ut gratisprodukter forskjellige steder der det er mye folk. Slik kan man observere forbrukernes reaksjoner og få muntlige tilbakemeldinger samtidig. Her er det også muligheter for å teste forskjellige produktforslag og se hvilket som får de beste tilbakemeldingene.

- Samarbeide med hoteller som tilbyr gjestene sine frokost. Her kan man observere; Tar de produktet, hvilket produkt tar de, hva er reaksjonen når de spiser det etc.? Mills burde også snakke med hotellgjestene for å få en dypere forståelse.
- Dersom målgruppen inkluderer barn og unge kunne man testet produktene i barnehager eller på skoler. Mange barnehager serverer lunsj til barna og her kunne det vært muligheter for observering; Velger de produktet eller ikke, hvordan bruker de det, hva er reaksjonene deres når de spiser det etc. Her kan man også ha forskjellige variasjoner (evt. med samme smak, men ulikt design) for å se hvilket de velger. Dette kan man for eksempel gjøre i barnehager som Mills ansatte har relasjoner til fra før. Her må man passe på å oppføre etisk riktig. Få godkjenning fra foreldre etc.
- Observasjon i hjemmet blir også påpekt som en viktig faktor samtidig som det blir sagt at dette fort kan bli en kunstig situasjon. Som noen av respondentene er inne på kan man løse dette ved å teste hjemme hos sin egen familie, hjemme hos foreldre, søsken, venner etc. Samtidig er det lettere å la disse informantene bruke produktet over tid, få svar på oppfølgings spørsmål, få mer ærlige svar, dypere forståelse etc.
- Oljer, stekemargarin, sauser etc. kan man for eksempel teste på noen av storkjøkkene Mills har relasjoner til i dag. Disse kan også brukes som ”eksperter” og ”lead users” som kan gi gode tilbakemeldinger.

*Hylletesting* nevnes som en metode for å få informasjon fra kjøpsøyeblikket. Dette er relevant for å teste kjøpsintensjon.

- Dette kan gjøres ved å samarbeide med en butikk. Det kan foreløpig være utfordrende å få til et samarbeid med en av butikkjedene, men man kan kanskje få til et samarbeid med en matbutikk som ikke er en av de fire store.
- De kan bygge egne hyller i eget lokale, og får forbrukere inn dit.
- Hylletesting på nett.
- Noen respondenter mener at høflighet også kan bli et problem og at en mulig løsning for dette kan være at forbrukeren betaler for produktet. Derfor kan man teste produktene i kantiner på store arbeidsplasser og/eller universiteter etc. Der de ansatte eller studentene kjøper lunsj og/eller middag. Her kan man observere om de tar produktet eller ikke, hvilket produkt velger de, hvordan bruker de det og spørre hva syns de om det etterpå. Her er det viktig å respektere ansattes lunsjpauser, så dette må skje raskt. Studenter har nok mer tid. Man må igjen se hvem som er målgruppen.

*Dybdeintervjuer* burde kombineres med observasjon. Det viktige er dybde, forståelse og flere vinklinger slik at de får en bred innsikt. Mills burde fortsette å få svar på sine hovedpunkter; produktets unikheter og relevans for forbrukerne, deres interesse/ begeistring for produktet, forbrukernes kjøpsintensjoner og deres assosiasjoner knyttet til produktet. Man kan også inkludere butikkjedene, for å avdekke om de har en interesse for produktet og om det passer inn i deres sortiment.

*Blindtester* anbefales av en respondent for å kontrollere smaksegenskapene ved produktet.

*Kontrollgruppe*; Anderson og Simester (2011) mener at eksperimentering krever at man har kontrollgrupper. Slik jeg ser det kan dette være spesielt interessant med tanke på å teste hvilken pris man kan ta.

*Kvantitative spørreundersøkelser* for å avdekke faktorer som hvor stor målgruppen er, hvem i hjemmet som er beslutningstaker etc. Mills bruker et eksternt firma for å finne informasjon om målgruppen i dag, og dette kan det nok være lurt å fortsette med slik at man får valide tall og kan spare tid.

## **6. Lansering:**

Når man har kommet frem til et mest mulig optimalt produkt ved hjelp av eksperimenteringen lanserer man produktet. Respondenter mente at bedrifter gjennom eksperimentering også kan forbedre markedsføringsevnen sin. Dette kan være veldig positivt for lanseringen.

## **7. Forutsigelser vs. utfall:**

Det er også avgjørende å bruke tid på evaluering til slutt. Mills burde sammenlikne forutsigelsene sine med utfallet. Hvordan gikk det? Hvorfor gikk det slik? Hvorfor var ideen god/ ikke god? Hva har vi lært? Hva kan vi trekke med oss videre? Mills må ut ifra denne sammenlikningen finne læringspunkter og se på hva de kan bruke dette til.

Slik det er i dag blir ideer som ikke stemmes videre under jaktfesten ikke evaluert i etterkant, og dette burde Mills endre på dersom de skal få utbytte av eksperimenteringens fulle potensial. Slik kan de trekke lærdom med seg videre til neste prosjekt og øke deres absorberende evne. Det kan gjøres enkelt ved at teamene rapporterer inn hele prosessen fra planlegging, hypoteselaging, testing, etc. i et internt system som alle ansatte har tilgang til, til enhver tid, for eksempel via intranett. Forhåpentligvis vil det være lettere å bruke innsikten, erfaringene og læringspunkter fra et prosjekt til et annet med et slikt system.

### **8. Oppfølging og raske justeringer etter lansering:**

Mills burde også se på mulighetene for forbedringer etter lansering. Som vist i Tabell 4 på side 49 er produktinnovasjoner avhengig av skikkelig markedsstøtte, oppfølging og raske justeringer etter lansering. Ifølge Hoyer et al. (2010) har forskjellige sosiale medier har skapt mange muligheter når det gjelder kommersialiseringen og perioden etter lansering. Dersom Mills har mer kontakt med forbrukere på forum, facebook eller andre sosiale medier kan de lettere plukke opp reaksjonene til forbrukerne å gjøre de nødvendige rettelserne raskt. Kunnskap om sosiale medier er noe av grunnen til hvorfor Nyhaug (2010) mener har at Procter & Gamble har lyktes så godt.

#### **6.2.2 Påvirkningsfaktorer**

Undersøkelsen i denne oppgaven tyder også på at det er noen ytterligere faktorer som påvirker eksperimenteringsprosessen, og som er avgjørende for å lykkes.

##### **A. Klar presisering av hva eksperimentering er:**

Mills burde i første omgang sørge for at alle internt vet hva eksperimentering er. Hva det innebærer, hvordan man kan benytte seg av det, hva som er hensikten med det etc. Jeg tror dette er avgjørende for at de ansatte kan og vil benytte seg av det. Man burde også forklare alle fordelene eksperimentering kan gi; konkurransefortrinn, økt lønnsomhet, fordeler i forhandlingene med butikkjedene, økt læring og absorberende evne.

##### **B. Langsiktig tankegang:**

Ut ifra undersøkelsen i denne oppgaven kan det virke som om Mills, i likhet med mange andre bedrifter, tenker for mye her og nå istedenfor langsiktig. Man burde se på eksperimentering som en investering for langsiktig vinning. Det blir også sagt at selv om eksperimentering kan bruke mer tid innledningsvis vil det kunne gjøre stage- gateprosessen senere raskere. I tillegg vil man kunne komme frem til et bedre sluttresultat.

##### **C. Opparbeide erfaring**

I undersøkelsen blir det sagt at de som er gode på eksperimentering, er de som har erfaring i det. Dersom Mills velger å benytte seg av eksperimentering er det derfor viktig at de er tålmodige og tør å teste dette flere ganger før de eventuelt bestemmer seg for om dette er noe de vil fortsette med.

#### ***D. Tverrfaglige team:***

Det er viktig å velge ut riktig team. Temaet burde være tverrfaglig og tilpasses hvert enkelt prosjekt. Deltakerne burde plukkes ut basert på personenes kunnskaper, interesser, motivasjon, samarbeidsevner etc. (Govindarajan & Trimble 2010). Min undersøkelse tyder på at Mills er gode på dette allerede.

#### ***E. Forankring i ledelsen***

Respondenter mener det er viktig at eksperimenteringen er forankret i ledelsen dersom man skal lykkes. Ifølge Govindarajan og Trimble (2010) må den øverste ledelsen være med på tankegangen om at innovasjoners suksess avhenger av at man prioriterer langsiktige fremfor kortsiktige behov. Det blir sagt at Mills allerede har en toppledelse som ønsker å støtte oppunder innovasjon. Ifølge Parker (1994) er støtte fra ledelsen også en av nøkkelfaktorene for vellykket teamsamarbeid.

#### ***F. Fokus på læring***

Ved innovasjoner kan ifølge Govindarajan og Trimble (2010) det å ha hovedfokus på læring istedenfor resultater ofte føre til bedre resultater. De anbefaler også at innovasjonsledere burde evalueres basert på deres evne til å lære og tilpasse seg, ikke bare resultater.

#### ***G. Jevnlige gjennomganger:***

Govindarajan og Trimble (2010) anbefaler at man skaper et separat forum for å diskutere innovasjoner slik som Mills gjør i dag med jaktfester. Dersom man skal oppnå rask læring burde planen revurderes jevnlig etter hvert som de får ny, relevant informasjon. Man burde se på hvilken retning innovasjonen tar, og hvilke endringer som bør gjøres for å øke muligheten for suksess. Læringsprosessen går ut på å bedre forutsigelsene. Her er det viktig å søke sannheten. Ydmykhet fører også lettere til læring (Govindarajan & Trimble 2010).

#### ***H. Fokus på forbrukere***

For lite fokus på forbrukeren er en svakhet ved dagens innovasjonsprosess i Mills. Dette har de allerede satt seg som mål å endre. Eksperimentering vil kunne bidra til at dette målet nås.

#### ***I. Være klar over at det ikke alltid er samsvar mellom det forbrukere sier og gjør***

Mills burde være klar over at det ikke alltid er samsvar mellom det forbrukerne sier og det de gjør, og finne metoder de kan avdekke dette på. Observasjon, prototyper og kombinasjon av forskjellige metoder er noe av det som anbefales for å løse denne utfordringen.

### ***J. Kreativ tankegang***

”?What If!” (2002) mener bedrifter burde navigere mellom kreativ og analytisk tankegang. Ansatte i Mills mener at de er godt utrustet dersom de fortsetter å dyrke frem den kreative kompetansen de er i ferd med å få.

### ***K. Hensiktsmessig utvalgte forbrukere/ deltakere***

Både Ilseth og Lerfald (2010) og Hoyer et al. (2010) mener at forbrukere som involveres ikke bør være tilfeldig utvalgte, men valgt på bakgrunn av sin evne og interesse til å kunne bidra med noe av verdi for virksomheten.

### ***L. Klare og konsekvente policyer på eierskap av intellektuell eiendom***

Foshaug (2008) og Hoyer et al. (2010) sier at åpen innovasjon og samskaping byr på utfordringer knyttet til eierskap av intellektuell eiendom. Derfor burde Mills ha klare og konsekvente policyer rundt dette med dem som deltar i eksperimenteringen. Dette gjelder for eksempel både for forbrukere og distributører.

## **6.3 Mine funn og forslag til videre forskning**

Som en av de eksterne respondentene sier er eksperimentering og brukerinvolvering egentlig et felt under utforskning enda, og det er foreløpig lite data på hvilke metoder som er gode. Selv om det var vanskelig å finne relevant litteratur, synes jeg mine funn samsvarer i stor grad med den teorien og tidligere forskning jeg har funnet. Det er vanskelig å si om det er fordi dette representerer den beste måten å gjøre det på, eller om det er fordi ingen riktig vet hva som er mest effektiv enda.

På grunn av manglende ressurser som tid og penger, måtte omfanget på denne oppgaven begrenses. Hadde jeg hatt muligheten til det skulle jeg gjerne fulgt et produkt fra start til slutt som testet en eksperimenteringsprosess, slik at jeg kunne sett utfallet. Det hadde også vært interessant å vite mer om hvordan man kan identifisere udekkede behov i markedet og hvordan man kan tilegne seg de mest egnede deltakerne.

Hoyer et al. (2010) påpeker at det er forsket lite på verdien av å involvere forbrukere i kommersialiseringen og etter lansering på tross av at disse fasene er svært kritiske og ofte de dyreste og mest risikofylte fasene. Derfor kunne det vært spennende og tilegne seg mer kunnskap om muligheten for brukerinvolvering her også.

## Litteraturliste

### Muntlige kilder:

Thor-Vidar Ilje, personlig meddelelse, 08.02.11, 15.04.11.

Tore Haugsdal, personlig meddelelse, 06.05.11.

### Litteratur:

?Whatif! (2002). *Sticky wisdom: How to start a creative revolution at work*. West Sussex: Capstone Publishing Limited. 190 s.

Anderson, E. T. & Simester, D. (2011). A step-by-step guide to smart business experiments. *Harvard Business Review* (March 2011): 105.

Anthony, S. D. (2009). *The silver lining: an innovation playbook for uncertain times*. USA: Harvard Business Press. 210 s.

Brandenberger, D. (2011). Misjon uten svada. Tilgjengelig fra: <http://brandenberger.na24blogg.no/?p=33> (lest 02.07.2011).

Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006). *Open Innovation: researching a new paradigm*. New York: Oxford University Press. 373 s.

De Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. 4 utg. UK: South-Western Cengage Learning. 975 s.

Egil, P. (2011). *Åpen innovasjon og organisasjonsinnovasjon hører sammen* [Blogg]: Tjenesteinnovasjon. Tilgjengelig fra: <http://tjenesteinnovasjon.blogspot.com/2011/03/apen-innovasjon-og-organisasjonsinnovas.html> (lest 01.06.2011).

Foshaug, R. (2008). *Åpen innovasjon* [Blogg]. Oslo: Ny økonomi. Tilgjengelig fra: <http://ny-okonomi.blogspot.com/2008/03/pen-innovasjon.html> (lest 01.06.2011).

Goldenberg, J., Lehmann, D. & Mazursky, D. (1999). MSI Working Report no. 99-110.

Govindarajan, V. & Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Boston, Massachusetts: Harvard business review press. 216 s.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse : Med fokus på beslutninger i bedrifter*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget. 418 s.

Hallén, A. (2010). *Åpen innovasjon*. Oslo: Forskningsrådet. Tilgjengelig fra: <http://blogg.forskningsradet.no/arvidhallen/2010/06/21/apen-innovasjon/> (lest 01.06.2011).

- Hansson, E. W. (2006). Understanding User-Driven Innovation. *Tema Nord, Nordic Council of Ministers*: 33.
- Hanstad, K. J. (2011a). *Historien om Mills*. Oslo: Mills DA. Tilgjengelig fra: [http://www.mills.no/dette-er-mills/Mills\\_historie](http://www.mills.no/dette-er-mills/Mills_historie) (lest 31.01.2011).
- Hanstad, K. J. (2011b). *Mills i dag*. Oslo: Mills DA. Tilgjengelig fra: <http://www.mills.no/dette-er-mills/mills-i-dag> (lest 31.01.2011).
- Hoholm, T. & Huse, M. (2008). Brukerdrevet innovasjon i Norge. *Magma*: 2-9.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13 (3): 296.
- Ilje, T.-V. (2010). *Slik gjør vi innovasjon i Mills*. Oslo. 57 s. Upublisert manuskript.
- Ilseth, R. & Lurfald, T. (2010). *Hvordan lykkes med innovasjon?* [TNS gallups hjemmeside]. Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.tns-gallup.no/?aid=9089067> (lest 02.05.2011).
- InnovationsCenter, N. (2009). *Seminar: Brukerdreven innovasjon i sportsindustrien - Erfaring og praksis*. Oslo/ Lillehammer. Tilgjengelig fra: <http://www.nordicinnovation.net/article.cfm?id=1-853-677> (lest 21.02.2011).
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tuft, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag. 430 s.
- Kelley, T. & Littman, J. (2001). *The art of innovation*. 1 utg. New York: Currency Doubleday.
- Kelley, T. & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization*. USA: Currency Doubleday.
- Kitson, L. (2011). User-led does not equal user-centered. Tilgjengelig fra: <http://www.uxmag.com/strategy/user-led-does-not-equal-user-centered> (lest 15.05.2011).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 344 s.
- Landre, E. & Haugan, B. (2010). *Matprodusentene har jerngrep på markedet* [Nettavis]: E24. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/naeringsliv/matprodusentene-har-jerngrep-paa-markedet/3902927> (lest 14.04.2011).
- Landre, E. (2011). *Trusler, dårlig samarbeid og maktbruk* [Nettavis]: E24. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/boers-og-finans/trusler-daarlig-samarbeid-og-maktbruk/20046204> (lest 14.04.2011).
- Loenneken, F. (2011). *Kan virke mot sin hensikt* [Nettavis]: E24. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/naeringsliv/kan-virke-mot-sin-hensikt/20046185> (lest 14.04.2011).



- Matkjedeutvalget. (2011a). Mat, makt og avmakt: om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. *Landbruks- og matdepartementet*: 128.
- Matkjedeutvalget. (2011b). Særskilt vedlegg til NOU 2011:4: Mat, makt og avmakt: om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. *Landbruks- og matdepartementet*: 315.
- Mills. (2006). *Vår hovedoppgave*. Oslo: Mills DA. Tilgjengelig fra: <http://www.mills-da.no/?module=Articles;action=ArticleFolder.publicOpenFolder;ID=250> (lest 31.01.2011).
- Mills. (2010). *Bedriftspresentasjon 2010*. Oslo. 56 s. Upublisert manuskript. NorskDesignråd(a. *Hvorfor brukerinvolvering?* Oslo: Norsk Designråd. Tilgjengelig fra: <http://www.norskdesign.no/brukerinvolvering/category8797.html> (lest 01.06.2011).
- NorskDesignråd(b. *Nyskappingsprogrammet Innovasjon for alle: Design for alle i produktutvikling*. Oslo: Norsk Designråd. Tilgjengelig fra: <http://veilederen.norskdesign.no/observasjon/category133.html> (lest 01.06.2011).
- Nyhaug, O. P. (2010). *4 grunner til at P&G er best i verden på forbrukerdrevet innovasjon og co-creation* [Blogg]. Oslo. Tilgjengelig fra: <http://nano.fremsikt.no/4-grunner-til-at-pandg-er-best-i-verden-pa-fo> (lest 01.05.2011).
- OpenInnovation.eu. (2006). *Open Innovation*: OpenInnovation.eu. Tilgjengelig fra: <http://www.openinnovation.eu/openinnovatie.php> (lest 01.06.2011).
- Parker, G. M. (1994). *Tverrfaglige team*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag. 238 s.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*. 32 (3): 9.
- ProductDevelopmentInstituteInc. (1996-2011). *Stage-Gate - Your Roadmap for New Product Development*. Tilgjengelig fra: <http://www.prod-dev.com/stage-gate.php> (lest 30.06.2011).
- Reips, U.-D. (2002). Standards for Internet-Based Experimenting. *Experimental Psychology* 49 (4): 256.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2004). *Consumer behavior*. 8. utg. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 587 s.
- Schilling, M. A. (2010). *Strategic management of technological innovation*. 3 utg. New York: McGraw-Hill Irwin. 318 s.
- Skibsted, J. M. & Hansen, R. B. (2011). User-Led Innovation Can't Create Breakthroughs; Just Ask Apple and Ikea. Tilgjengelig fra: [http://www.fastcodesign.com/1663220/why-user-led-design-is-a-failure?partner=homepage\\_newsletter](http://www.fastcodesign.com/1663220/why-user-led-design-is-a-failure?partner=homepage_newsletter) (lest 15.05.2001).

- Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. Berkshire: McGraw - Hill Education. 315 s.
- Stangeland, T. K. (2008). Humanagements undersøkelsesmetoder. 4. Tilgjengelig fra:  
<http://www.humanagement.no/Artikler/Humanagements%20undersokelsesmetoder.pdf> (lest 20.06.2011).
- Thomke, S. & Hippel, E. v. (2002). Customers as Innovators: A new way to Create Value. *Harvard Business Review*: 12.
- Valvik, M. E. & Stenseng, S. (2011, 30.01.). Dårlig appetitt på nye matvarer. *Aftenposten*, s. 10-11.
- Wise, E. & Høgenhaven, C. (2008). User-Driven Innovation: Context and Cases in the Nordic Region. *Nordic Innovation Centre*: 136.

# Appendix

## Intervjuguide

### Introduksjon

Dette intervjuet blir en del av undersøkelsen i min masteroppgave.

Jeg har derfor noen spørsmål:

#### 1. Anonymitet:

- Jeg kan anonymisere både firma og deg som person, slik at ingen kan gjenkjennes i de dokumenter jeg lager i forbindelse med oppgaven min. Er dette noe du ønsker?

#### 2. Forespørsel om diktafon

- Er det greit at jeg bruker diktafon under samtalen?
- Dette er for å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen. Intervjuet vil da transkriberes på bakgrunn av notater og diktafon.

#### 3. Bakgrunnsspørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet i \_\_\_\_\_?
- Din stillingsbetegnelse:
- Hva er dine ansvarsområder?
- Avdeling?
- Antall ansatte i din avdeling?

I løpet av samtalen vil jeg stille spørsmål rundt følgende temaer:

- Dagens situasjon hos Mills (interne)
- Eksperimentering
- Bruker/kundeinvolvering
- Dine erfaringer/ anbefalinger

Intervjuets form:

- Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 1 time

Det er bare å ta kontakt i etterkant av intervjuet dersom det skulle være noen spørsmål eller uklarheter. Tusen takk for at du tar deg tid!

## Intervjuguide, interne

### Dagens situasjon i Mills

- Hvor henter dere ideer fra i dag?
- Hva ser du på som de sterke og svake sidene med dagens innovasjonsprosess?
- Hva gjør dere i dag for å bli bedre på innovasjon?

### Eksperimentering

- Hva er forskjellen på dagens praksis og det dere ønsker med eksperimentering?
- Hva tror du at eksperimentering kan gjøre for Mills sine innovasjoner?
- Hvordan kan metoden løse dagens problem?
- Hvordan tror du eksperimentering kan skape et konkurransefortrinn for Mills?
- Hva tror du dere kan lære av dette som dere ikke lærer ellers?
- Hvordan kunne dette reddet tidligere flopper?

### Utfordringer

- Hva tror du kan bli utfordringer med denne metoden?
- Hvordan kan disse utfordringene håndteres?

### Konsekvenser

- Hvilke kompetansemessige, ressursmessige og organisatoriske konsekvenser tror du at implementering av den nye innovasjonsmetoden vil få for Mills?
- Tror du Mills har den kompetansen som trengs? Hvis ikke, hvordan kan de tilegne seg det de mangler?
- Hva tror du eksperimentering krever av bedriften?
- Hvordan mener du at eksperimentering burde gjennomføres/ systematiseres?
- Hvor i innovasjonsprosessen burde eksperimentering foregå?
- Hvilke mennesker burde være involvert i prosessen? (interne/eksterne)
- Hvordan burde de involverte fra Mills belønnes/motiveres?
- Hvordan finne deltakerne?

## Intervjuguide, eksterne

### Erfaringer

- Respondentens erfaringer

### Eksperimentering

- Hvorfor tror du bedrifter burde benytte seg av eksperimentering?
- Tror du dette er lønnsomt for bedriftene? Evt hvorfor?
- Hvordan tror du dette kan ha gi bedriftene et konkurransefortrinn?
- Hva kan bedrifter lære av dette som de ikke lærer ellers?

### Utfordringer

- Hva er utfordrende i en slik prosess og hvordan kan man løse det?  
F. eks:
  - Hvordan skal man kunne finne tiden til eksperimentering?
  - Hvordan kan man avdekke forskjellen på det forbrukere sier og gjør?
  - Hvordan unngå høflighet?
  - Hvordan avdekke kjøpsintensjon?
  - Hvordan kan man unngå å tolke alle tilbakemeldingene positivt? Hvordan vite når man burde stoppe?
  - Hvordan kan man overtale ledere om at dette er en god metode?

### Konsekvenser

- Hvilke kompetansemessige, ressursmessige, organisatoriske konsekvenser tror du at implementering av denne metoden kan få for bedriftene?
- Hva krever eksperimentering av bedriften? Hva er viktig for at en slik prosess skal være vellykket?
- Hvordan kan man gjennomføre/ systematisere en slik prosess?
- I hvilken fase i innovasjonsprosessen mener du eksperimentering burde brukes? Kan det brukes i flere?
- Hvem burde være involvert? (intern/eksterne)
- Hvordan burde de involverte belønnes/motiveres?
- Hvordan finne deltakerne?