

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne oppgaven er skrevet ved institutt for økonomi- og ressursforvaltning, ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, og er en avslutning på et toårig masterstudium i Entreprenørskap og Innovasjon.

Masteroppgaven skrives i samarbeid med TINE SA (heretter referert til som TINE) og tar for seg temaet åpen innovasjon. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan TINE kunne ha benyttet seg av dette konseptet og om det ville ha vært hensiktsmessig.

Oppgaven tar utgangspunkt i konseptet Sprett, og ser videre på erfaringer som er gjort før og etter lansering. Avslutningsvis ønsker jeg å se på barrierer knyttet til implementering av en åpen innovasjonsmodell.

Masteroppgavens tema interesserer meg personlig, og jeg har blitt introdusert for dette i løpet av masterstudiet i Entreprenørskap og innovasjon her på UMB.

Det har vært spennende å kunne bruke en bedrift som TINE som utgangspunkt, da de allerede har et sterkt fokus på innovasjon og nyskaping.

Jeg ønsker å takke alle som har bidratt til denne oppgaven, der i blant informanter hos TINE, informant hos Statoil, samt mine medstudenter. Uten dem ville oppgaven blitt begrenset.

En stor takk vil jeg også rette til hovedveileder Anders Lunnan. Han har vært en stor hjelp når det kommer til strukturering og utforming av oppgaven. I tillegg til konstruktiv tilbakemelding gjennom hele prosessen, har han også bidratt med gode råd.

Avslutningsvis vil jeg takke min biveileder hos TINE, Hege Homlong, for at hun introduserte meg for denne oppgaven. Hun har vært en stor bidragsyter når det gjelder å få tilgang på informasjon og relevante informanter i TINE. Jeg satte stor pris på å få bruke et kontor hos TINE og skrive siste del av oppgaven der.

Det har vært en spennende og svært lærerik prosess.

Cecilie Caroline Melbye

Ås, 05.2012

Sammendrag

Casestudiet er basert på et samarbeid med TINE, og omhandler temaet åpen innovasjon. Formålet var å finne ut hvorvidt åpen innovasjon ville være hensiktsmessig for organisasjonen. Studiet bygger på teori og litteratur om åpen innovasjon, og dette danner grunnlaget for studiens forskningsspørsmål. Det ble benyttet et eksplorativt metodedesign, og datamaterialet bygget hovedsakelig på syv semistrukturerte dybdeintervjuer med ansatte hos TINE, samt annen informasjon som ble samlet underveis. Problemstillingen ble utviklet i samarbeid med TINE og er som følger:

”Hvordan kan TINE skape økt verdi ved å implementere en åpen innovasjonsmodell?”.

Det er tre hovedfunn i denne studien. Et sentralt funn i studiet er at det kan være en del å hente i innovasjonsprosessen ved å utføre et grundigere forarbeid, å samarbeide med en tredjepart, samt bedre den interne kommunikasjonen kan bidra til en bedre prosess. Et annet sentralt funn er at flere av elementene fra Procter & Gambles, Connect + Develop, ser ut til å være interessante for TINE. Hvis disse skal implementeres bør TINE bedre metoden for å utnytte interne og eksterne nettverk mer systematisk, samt øke kunnskapsnivået rundt immaterielle rettigheter.

En barriere for å implementere åpen innovasjon er ansattes frykt for en ny organisasjonskultur, nye prosedyrer og ferdigheter. Samtidig blir det ytret et ønske om å åpne innovasjonsprosessen for å innhente ny kunnskap og kompetanse.

Åpen innovasjon virker som et konsept som kan passe med bransjen TINE opererer i. Åpen innovasjon har god appell i markedet, men denne studien fant ingen bestemt modell som det var naturlig for TINE å implementere. Spørsmålet om å implementere åpen innovasjon vil først og fremst være strategisk. Rapporten alene vil ikke gi TINE et beslutningsverdig grunnlag for å implementere åpen innovasjon eller ikke, men kan derimot være med på å belyse temaet, og *muligheter* dette representerer for TINE.

Abstract

This case study is based on cooperation with TINE SA (henceforth referred to as TINE), and discusses the topic of open innovation. The purpose is to determine whether open innovation would be appropriate for the organization. The study builds on relevant theory and literature in the area, and this was the basis for defining relevant research questions. It is used an exploratory method design and the data are mainly based on seven semi structured in-depth interviews with TINE-employees. The formulation of the main research topic was developed in cooperation with TINE:

”How can TINE create added value by implementing an open innovation model?”

There are three key findings in this study. First of all a key finding in the study was improvements that could be done with the innovation process. To perform a thorough preparation, to collaborate with a third party on major concepts, and to improve internal communication are factors that can contribute to a better process. Another key finding was that several of the elements of Procter & Gamble, Connect + Develop, seemed to be of interest for TINE. If this is going to be implemented, TINE should find a better way to utilize internal and external network more systematically, and to increase the level of knowledge about Intellectual Property Rights.

One barrier to open innovation is the employees fear for a new business culture, new procedures and skills. At the same time, it is an expressed desire to start open up the innovation process to acquire new knowledge and skills.

Open innovation seems like a concept that will fit well with the industry TINE operates in. Open innovation has received great attention, but the study did not find an exact model for TINE as a company to implement. This report alone will not make a decisionworthy cause for TINE to implement open innovation or not. It will primarily be a strategic choice. The report helps to illuminate the subject and the opportunity this represents for TINE.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	5
1 Innledning	7
1.1 <i>Introduksjon og bakgrunn for oppgaven</i>	7
1.2 <i>Åpen versus lukket innovasjon</i>	9
1.3 <i>Ord, definisjoner og forkortelser brukt i oppgaven</i>	10
1.4 <i>Oppgavens relevans</i>	10
1.5 <i>Hovedproblemstilling</i>	11
1.6 <i>Oppsummering innledning</i>	12
2 Teoretisk rammeverk	14
2.1 <i>Hva er åpen innovasjon?</i>	14
2.2 <i>Hva kan åpen innovasjon bidra med i bedrifter?</i>	15
2.3 <i>Procter and Gambles åpen innovasjonsplattform</i>	17
2.4 <i>Fra Research & Development til Connect + Develop (C+D)</i>	19
2.4.1 <i>Hva er Connect + Develop?</i>	20
2.4.2 <i>Forutsetninger for å lykkes med en åpen innovasjonsmodell</i>	22
2.5 <i>Utfordringer knyttet til immaterielle rettigheter</i>	23
2.6 <i>Implementering av en åpen innovasjonsmodell</i>	24
2.6.1 <i>Åpen innovasjonsbarrierer</i>	24
2.7 <i>Karakteristikker ved et åpent innovasjonskonsept</i>	25
2.8 <i>TINE</i>	25
2.8.1 <i>TINEs innovasjonsprosess i dag</i>	26
2.9 <i>Hva er Sprett?</i>	27
2.10 <i>Tidligere undersøkelser</i>	27
3 Problemspesifisering og avgrensning	30
3.1 <i>Innledning</i>	30
3.2 <i>Forskningsspørsmål 1</i>	30
3.3 <i>Forskningsspørsmål 2</i>	31
3.4 <i>Forskningsspørsmål 3</i>	32
3.5 <i>Avgrensning</i>	34
4 Metode og forskningsdesign	36
4.1 <i>Innledning</i>	36

4.2	<i>Eksplorativt forskningsdesign og kvalitativ metode</i>	36
4.3	<i>Kvalitative intervjuer</i>	37
4.3.1	Utvalg av respondenter	38
4.4	<i>Datainnsamling og analysemetode</i>	39
4.4.1	Innledning	39
4.4.2	Datainnsamling	39
4.4.3	Analysemetode	42
4.5	<i>Evaluering</i>	43
4.5.1	Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet	43
4.6	<i>Oppsummering av metode og forskningsdesign</i>	45
5	Resultater og analyse	46
5.1	<i>Analysens formål</i>	46
5.2	<i>Analyse av forskningsspørsmål 1:</i>	47
5.2.1	Oppsummering av forskningsspørsmål 1	52
5.3	<i>Analyse av forskningsspørsmål 2:</i>	52
5.3.1	Oppsummering av forskningsspørsmål 2	56
5.4	<i>Analyse av forskningsspørsmål 3</i>	57
5.4.1	Oppsummering av forskningsspørsmål 3	61
6	Diskusjon og konklusjon	63
6.1	<i>Introduksjon av diskusjon</i>	63
6.2	<i>Diskusjon av forskningsspørsmål 1:</i>	63
6.3	<i>Diskusjon av forskningsspørsmål 2:</i>	65
6.4	<i>Diskusjon av forskningsspørsmål 3:</i>	67
6.5	<i>Oppsummerende diskusjon og konkluderende bemerkninger rundt hovedproblemstilling</i>	69
6.6	<i>Begrensninger i studien</i>	73
6.7	<i>Anbefalinger til TINE</i>	73
6.8	<i>Forslag til videre forskning</i>	74
7	Referanse liste	76
8	Vedlegg	82
8.1	<i>Vedlegg 1.</i>	82
8.2	<i>Vedlegg 2.</i>	83
8.3	<i>Vedlegg 3.</i>	85
8.4	<i>Vedlegg 4.</i>	86

Figurer

Figur 2.1 Procter & Gambles åpen innovasjonsmodell, Connect + Develop (Panduawala et al. 2009).....	20
Figur 3.1. Visuell fremstilling av studiens hovedproblemstilling og tre forsknings spørsmål. 34	
Figur 4.1. Tidsakse for datainnsamling.	40
Figur 5.1. Visuell fremstilling av hovedproblemstilling og sentrale funn.	62

Tabeller

Tabell 1.1. Prinsipper for åpen og lukket innovasjon (Chesbrough 2003).	9
--	---

1 Innledning

1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven

Denne masteroppgaven er skrevet gjennom et samarbeid med TINE og jeg har tatt utgangspunkt i konseptet ”Sprett” som er TINEs nyeste serie med mat- og drikkeprodukter for barn. I første del av oppgaven blir det vurdert hva TINE har gjort med konseptet Sprett i lys av åpen innovasjon før, under og etter lansering. Videre skal TINEs innovasjonsprosess kobles opp mot en såkalt ”beste praksis” i bransjen. Her vil Procter & Gambles’ modell ”Connect and Develop” bli benyttet som sammenligningsgrunnlag. Avslutningsvis søker studien å avdekke eventuelle barrierer for implementering av en åpen innovasjonsmodell. Formålet med oppgaven er å finne ut av hvorvidt en åpen innovasjonsmodell med blant annet forbrukere, kunder, leverandører og alliansepartnere kan være hensiktsmessig for TINE.

Gjennom denne oppgaven vil temaet åpen innovasjon bli belyst samt hvorfor dette stadig blir viktigere for å være konkurransedyktig i dagens samfunn. I mange industrier er det utfordringer knyttet til innovasjon som stadig økende konkurranse, økende krav til effektivitet, kortere levesyklus for produkter, økende kostnader knyttet til innovasjon og strengere krav til miljø og sikkerhet (Mattes 2011). Økende globalisering vil i tillegg føre til stadig hardere konkurranse og bedrifter må omorganisere seg for å holde på sin posisjon i markedet (de Wit et al. 2007). Fenomenet ”åpen innovasjon” har utviklet seg fra å være noe som fikk oppmerksomhet i høyteknologiske industrier, til å bli en diskutert og implementert innovasjonsaktivitet (Gassmann et al. 2010).

TINE skriver i årsrapporten 2011 at; ”*Flere konkurrenter og utfordringer inspirerer til innovasjon*” (Årsrapport TINE Gruppen 2011). Videre skriver Nærings- og Handelsdepartementet (2008-2009) i sin rapport at internasjonal konkurranse lenge har vært en viktig stimuli for innovasjon og omstilling. Økende globalisering vil påvirke land og personer i sterkere grad enn før (Nærings- og Handelsdepartementet 2008-2009). Da vil det være viktig for norske bedrifters konkurranseposisjon å klare og henge med på trendene vi ser innen innovasjon og utvikling.

Innovasjon vil videre være viktig for å holde tritt med konkurrentene. Smith (2006) hevder at ideen eller innsikten som fører til innovasjon kan oppstå som følge av assosiasjon, adaptasjon, analogi eller flaks (Smith 2006 : 86).

Begrepet åpen innovasjon er et relativt nytt begrep men selve innholdet er ikke det. Henry Chesbrough var en av de første som tok begrepet i bruk, og han er senere blitt kjent som mannen som ”oppfant” åpen innovasjon (University of California 2009).

Eric Von Hippel (1986) tok derimot begrepet ”lead users” i bruk allerede da han skrev artikkelen ”Lead users: A source of novel product concepts” (Von Hippel 1986). Von Hippel var tidligere ute med å trekke inn brukere i innovasjonsprosessen. Gassmann and Enkel (2004) forklarer forskjellen på åpen- og lukket innovasjon på denne måten:

”I bunn og grunn er det som skiller det lukkede innovasjonsparadigme fra det åpne er at bedrifter som implementerer sistnevnte samhandler med eksterne aktører i bestemmelse av innovasjonsprosessenes effektivitet og yteevne” (Gassmann & Enkel 2004 : 5).

TINE er en aktuell bedrift å studere i et slikt forskningsopplegg på grunn av deres sterke fokus på innovasjon og nyskapning. TINE uttrykker selv at:

”Innovasjon i TINE handler om mer enn å skape nye produkter og tjenester. Det er en kontinuerlig prosess for å skape nye verdier” (Årsrapport TINE Grupper 2011).

TINE står i dag ovenfor utfordringer i markedet på grunn av økende import av ost og yoghurt. Konkurrentene blir også stadig flere, både fra utlandet og fra kjedene i Norge som etablerer egne merkevarer. Noen av konkurrentene er blant annet Danone, Arla og Yoplait (Årsrapport TINE Grupper 2011).

Første del av denne rapporten består av en litteratur og teoridel, etterfulgt av en fremstilling av studiens problemstilling. Deretter følger metoddelen med påfølgende undersøkelser og analyse. Avslutningsvis vil hovedfunn og anbefalinger bli drøftet i resultat og diskusjonsdelen.

Jeg håper at denne studien kan bidra med å belyse dette temaet, og ikke minst mulighetene åpen innovasjon representerer for TINE. Videre ønsker jeg at funnene kan medvirke til ny innsikt.

1.2 Åpen versus lukket innovasjon

Åpen innovasjon handler i følge Chesbrough (2006) om i den grad bedriften er åpen for ekstern kunnskap og ideer, samtidig som intern kunnskap og ideer kan komme andre til nytte, dersom det ikke blir benyttet innad i den enkelte bedrift (Chesbrough 2006). Åpen innovasjon er en strategi hvor bedriften tillater en strøm av kunnskap på tvers av organisasjoner, for å se etter måter å forbedre sin innovasjonsevne. I en lukket tilnærming til innovasjon så stoler bedriften kun på egne ressurser (Mortara et al. 2009).

Closed Innovation Principles	Open Innovation Principles
The smart people in the field work for us	If we create the most and the best ideas in the industry, we will win
To profit from R&D, we must discover it, develop it and ship it ourselves	External R&D can create significant value: internal R&D is needed to claim some portion of that value
If we discover it ourselves, we will get it to the market first	We do not have to originate the research to profit from it
The company that gets an innovation to the market first will win	Building a better business model is better than getting to the market first
If we create the most and the best ideas in the industry, we will win	If we make the best use of internal and external ideas, we will win
We should control our IP, so that our competitors do not profit from our ideas	We should profit from others` use of our IP, and we should buy others` IP whenever it advances our business model

Tabell 1.1. Prinsipper for åpen og lukket innovasjon (Chesbrough 2003).

Tabellen sammenfatter Chesbrough (2003) ulike prinsipper som gjelder i en lukket og en åpen innovasjonsmodell. Chesbrough har blitt kritisert av Hartmann og Trott (2009) for å ha benyttet ”*gammel vin i nye flasker*”, og sistnevnte mener at åpen innovasjon har eksistert i lang tid. Det er ikke helt nytt at en bedrift samarbeider med eksterne aktører, men det at Chesbrough har satt et navn på fenomenet har bidratt til at åpen innovasjon har fått stor oppmerksomhet (Huizingh 2010).

Dette støttes videre av Gassmann, Enkel og Chesbrough som gir uttrykk for at åpen innovasjon er en epoke som akkurat har begynt (Gassmann et al. 2010).

1.3 Ord, definisjoner og forkortelser brukt i oppgaven

Her er noen definisjoner på ord og uttrykk slik de har blitt anvendt i denne oppgaven.

Brukerdrevet innovasjon = Når innovasjon oppstår i møte mellom bruker og produkt

C+D = Connect + Develop (Procter & Gambles åpen innovasjonsmodell)

Innovasjon = En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier

Innovasjonsplattform = Innovasjonsmodell

IPR = Intellectual Property Rights (Immaterielle rettigheter)

OI = Open innovation (åpen innovasjon)

P&G = The Procter & Gamble Company

TINE SA = TINE

YT = Produktserie med skreddersydd mat og drikke til før, under og etter trening

Åpen innovasjon = Åpen innovasjon er et paradigme som forutsetter at bedriftene kan og bør bruke eksterne ideer samt interne ideer, og interne og eksterne veier til markedet, ettersom bedriftene ønsker å fremme sin teknologi (Henry Chesbroughs definisjon).

1.4 Oppgavens relevans

Litteratur på området rundt åpen innovasjon gir uttrykk for at fenomenet er noe som kommer til å nyttes, også i fremtiden. Huizingh (2010) skriver at åpen innovasjon har blitt et av de mest omdiskuterte temaene innen innovasjonsledelse (Huizingh 2010). Videre har Chesbrough gitt fenomenet en benevnelse, et navn, og det kan være litt av grunnen til at åpen innovasjon har blitt så attraktivt, både blant akademikere og praktiserende (Huizingh 2010). Nye innovasjonsmodeller påpeker viktigheten av å samarbeide med brukere, leverandører, og ulike institusjoner gjennom hele innovasjonsprosessen (Laursen & Salter 2006). Stefan Lindegaard (2011) går så langt som å si at tilslutt vil alle bedrifter bruke en åpen innovasjonsmodell, og at åpen innovasjonsevner- og ferdigheter burde være en del av

bedriftens DNA (Lindegaard 2011). I en forskningsrapport skrevet av Reve og Espelien uttrykker forfatterne viktigheten av innovasjon slik:

“Innovasjon er med på å fornye og videreutvikle en næring, og evne til innovasjon og fornyelse kan bety leve eller ikke leve for mange bedrifter” (Reve & Espelien 2007 : 76).

Det er ingen tvil om at fordelene åpen innovasjon kan føre med seg både kan være viktige og verdiskapende. På den annen side er det utfordringer knyttet til å opprette en åpen innovasjonsmodell, da det vil kreve tett oppfølging i ettertid. Nytteverdien må derfor sees i sammenheng med de ressurser som kreves for å implementere eller opprette et slikt system. Hvis man gjør et søk på Google.no på ”Open innovation” får man opp over 540.000 treff (Google 2012). Gjør en et tilsvarende søk på Amazon kommer det opp mer en 5600 bøker som refererer til begrepet, i skrivende stund (Amazon 2012). Dette kan gi en antydning om at dette fenomenet er noe som vekker interesse. Forfatteren Henry Chesbrough sier det slik:

”Du kan ikke møte vekstmålene hvis du ignorerer alle smarte mennesker der ute selv om de ikke står på din lønnsliste” (Dalton 2009).

For å få fullt utbytte av åpen innovasjon er det viktig å se på beslutningen som et strategisk valg, og dermed implementere det i alle forretningsaktiviteter eller i verdikjeden til bedriften. Dette innebærer å bruke det fra produktutvikling og idéfase, til markedsføring og salg (Blackwell & Fazzina 2008).

1.5 Hovedproblemstilling

Hovedproblemstillingen i oppgaven har blitt definert i samarbeid med TINE.

Problemstillingen er interessant å belyse ettersom åpen innovasjon kan være med på å skape et større konkurransefortrinn for TINE, dersom de rette forutsetningene ligger til grunn.

Problemstillingen lyder som følgende:

”Hvordan kan TINE skape økt verdi ved å implementere en åpen innovasjonsmodell?”

TINE opererer i dag med tre ulike innovasjonsnivåer i markedsavdelingen og avdeling for vekst & utvikling. Nivåene er henholdsvis produktutvikling, konseptutvikling og strategisk innovasjon. I andre deler av organisasjonen drives det med andre innovasjonsprosesser på

både topplinje- og bunnlinjenivå. Sistnevnte gjelder innovasjon innen prosess- og teknologi, mens topplinjenivå vil si samme innovasjonsnivå som i markedsavdelingen (se vedlegg 4). Likeledes forgår det innovasjonsprosesser i drift, logistikk og vareforsyning.

Økt verdi kan oppnås gjennom å redusere kostnader knyttet til forskning og utvikling, ved å ta i bruk ekstern forskning og utvikling. Videre kan utlisensiering eller salg av immaterielle rettigheter bli en ny inntektskilde (Chesbrough 2006; Chesbrough et al. 2006). Mortara et al. (2009) fant i sin studie momenter bedrifter mente åpen innovasjon kunne bidra med. Dette var blant annet elementer som tilgang på ny kunnskap og kompetanse, tilgang på ny teknologi, kortere utviklingstid og kostnadseffektivitet. Hvis det viser seg at TINE kunne oppnådd noen av disse momentene ved å ta i bruk åpen innovasjon, så kunne det bidratt til økt verdiskapning i bedriften. På grunn av oppgavens omfang og tid tilgjengelig i denne studien har jeg valgt å konsentrere meg om markedsavdelingens og avdeling for vekst & utvikling sitt innovasjonsløp. Dette har blitt valgt da det er denne innovasjonsprosessen som har blitt benyttet ved utviklingen av Sprett, og prosessen kalles konseptutvikling. En åpen innovasjonsmodell er en foretningsmodell som ser på forskning og utvikling som et åpent system, og hvor verdifulle ideer kan komme både innen- og utenfra bedriften. Denne tilnærmingen ser på interne og eksterne ideer og veier til markedet som like verdifullt (Chesbrough et al. 2006). Jeg vil anta at det som kommer frem og blir diskutert i denne oppgaven, vil ha relevans for hele innovasjonsprosessen i TINE.

1.6 Oppsummering innledning

Som en oppsummering kan vi se at åpen innovasjon er noe som vekker oppmerksomhet. Stadig flere får øynene opp for dette fenomenet og det kan bidra med klare konkurransemessige fordeler dersom bedriften klarer å utvikle potensialet som åpen innovasjon kan føre med seg. TINE er en bedrift som setter innovasjon på dagsordenen og jobber mye med dette. Konseptet Sprett ble lansert høsten 2011, og er TINEs nyeste konsept. Det ble derfor valgt at jeg skulle konsentrere meg om innovasjonsprosessen knyttet til dette konseptet. Fordelene åpen innovasjon kan medføre er som tidligere nevnt utallige, men det krever ressurser for å implementere og ikke minst opprettholde. Denne oppgaven skal først og fremst være med på å belyse innovasjonsprosessen i TINE slik den er i dag, og avdekke

hvorvidt det finnes forbedringspotensialet. Likeledes skal undersøkelsen søke å synliggjøre ansattes holdning til implementering av en mer åpen innovasjonsprosess.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Hva er åpen innovasjon?

Opprinnelig når man snakker om innovasjon menes forskning og utvikling som leder til verdiskapning innad i bedriften. Bedriftene var (og noen er fortsatt) opptatt av å holde informasjon internt, og være først på markedet. Begrepet innovasjon blir av Regjeringen og Innovasjon Norge definert slik: *”En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”* (Nærings- og Handelsdepartementet 2008-2009: del 2.1). Altså er en ny idé eller oppfinnelse ikke en innovasjon før den blir praktisk anvendt. En innovasjon blir ofte til ved at man kombinerer ressurser og kjent kunnskap (Nærings- og Handelsdepartementet 2008-2009). Det er også vanlig å skille mellom radikale og inkrementelle innovasjoner. Radikale innovasjoner er noe som ikke har eksistert før, noe helt nytt og banebrytende. Mens inkrementelle innovasjoner kan være produktforbedringer eller små endringer i allerede eksisterende produkter og teknologi (Nærings- og Handelsdepartementet 2008-2009). Det er mange faktorer som kan være med på å drive innovasjon, og kriser kan være en sterk drivkraft. Joseph Schumpeter, samfunnsøkonom, skrev om kreativ destruksjon og om hvordan ødeleggelse og omstilling kunne være verdifullt. Da må man tenke nytt og skape nye strukturer og måter å jobbe på (Nærings- og Handelsdepartementet 2008-2009). Procter and Gamble (heretter forkortet til P&G) utviklet sin åpen innovasjonsplattform når bedriften var i krise (Huston & Sakkab 2006), og i dag er de en av verdens største og mest suksessrike bedrifter i sin bransje (Dodgson et al. 2006).

Åpen innovasjon er et mer diffust begrep og definisjoner vil variere avhengig av hvem man spør. Det eksisterer en mengde teori rundt dette konseptet, og mange har ulike tolkninger og oppfatninger. En tendens i dagens samfunn er likevel at bedrifter stadig blir mer åpne. Denne oppgaven tar utgangspunkt i Henry Chesbroughs definisjon på åpen innovasjon (Chesbrough et al. 2006 : 2).

”Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology”.

Dette står i sterk kontrast til lukket innovasjon som favoriserer at en bedrift selv skal ha full kontroll over alle aspekter og hvor alt skal bli hemmeligholdt.

Åpen innovasjon betyr at bedrifter bør ta i bruk ideer, kunnskap og teknologier utenfra, for å produsere nye og forbedrede produkter, samt servicer. Dette betyr også at en bedrift burde la andre benytte seg av egne ubrukte ideer. Chesbrough and Rosenbloom (2002) har skrevet en artikkel om dette temaet. Her har de undersøkt 35 ulike spin-off bedrifter som opprinnelig kom fra Xerox PARC sitt forskning og utviklingslaboratorium. Her ble det bevist at flere av bedriftene ble særdeles vellykkede. Dette viser at i stedet for å forkaste ideer og konsepter, kan man lisensiere dette videre og tjene penger på det (Chesbrough & Rosenbloom 2002).

Innovasjon kan også oppstå gjennom det Von Hippel (1986) kalte brukerdrevet innovasjon, det vil si at innovasjon ofte oppstår i møte mellom bruker og produkt. Bedriften må da aktivt søke kontakt med kundene som for TINE vil være forbrukere og lære av deres kunnskap, erfaring og behov. Kunden er klar over sitt eget problem, og ofte må kunden tilpasse seg etter produktene, slik at produktet skal kunne løse situasjonen. Samarbeid med andre er ofte et viktig virkemiddel for vellykket innovasjon, og dette er selve kjernen i åpen innovasjon. Eric von Hippel (1988) fant fire eksterne hovedgrupper av kilder som han mente kunne inneha nyttig kunnskap for en bedrift. Disse er leverandører og kunder, universiteter, private laboratorier og staten, konkurrenter og tilslutt andre nasjoner (Chesbrough et al. 2006).

2.2 Hva kan åpen innovasjon bidra med i bedrifter?

I Henry Chesbrough (2006) bok, "Open business models", tar han blant annet opp hvorfor bedrifter burde åpne opp prosessene sine og hvordan innovasjonsutviklingen har vært. Her peker Chesbrough på ulike krefter i økonomien og markedet. For det første har kostnader knyttet til forskning og utvikling økt. Videre ser vi at produktenes livssyklus stadig blir kortere og kortere, og nye produkter tar over (Chesbrough 2006). Gassmann og Enkel (2004) tar også opp disse faktorene og legger samtidig til "knapphet på ressurser" som en annen viktig faktor for hvorfor åpen innovasjon har blitt så viktig de senere år (Gassmann & Enkel 2004).

Disse momentene er med på å gjøre forskning og utvikling i en lukket forretningsmodell svært vanskelig å opprettholde, samt kostnadskrevende. Åpen innovasjon er den strake motsetningen til lukket innovasjon. Ved å benytte en slik modell vil kostnadssiden bli redusert gjennom å ta i bruk ekstern forskning og utvikling i innovasjonsprosessen. Og på inntektsiden vil det være muligheter for å lisensiere ut eller selge teknologi, patenter og spin-off produkter som kan oppstå (Chesbrough 2006).

Chesbrough har identifisert fire faser som bedrifter gjennomgår når de skal skifte til en åpen innovasjonsmodell. Den første fasen er sjokktilstand, spesielt hvis bedriften har opplevd en krise eller stagnasjon. Når man er villig til å gjøre noe med det er man på vei til fase to som er å søke etter nye former for inntekt. Fase tre er å kjenne igjen en ny forretningsmodell fra vellykkede eksperimenter. Den fjerde og siste fasen kjennetegnes ved at man tar forretningsmodellen til ett høyere nivå og anerkjenner den (Chesbrough 2006). Åpen innovasjon er en strategisk beslutning (Chesbrough 2006), og bør implementeres i alle ledd i bedriften for å få full utnyttelse. Hvis det viser seg at dette kan være hensiktsmessig for TINE kan det være viktig at de er klar over disse fasene. Det vil mest sannsynlig ikke være noen sjokktilstand i og med at bedriften ikke har opplevd noen krise foreløpig, men de tre andre fasene kan bli aktuelle dersom bedriften ønsker å gå for en mer åpen modell.

Å lisensiere ut immaterielle rettigheter (heretter forkortet til IPR (Intellectual Property Rights)) kan ha flere fordeler, for det første kan dette være med på å redusere produksjons- eller distribusjonskostnader og risiko. Dersom en bedrift har funnet opp et nytt produkt, tjeneste eller teknologi, men ser at det ikke passer inn i produktporteføljen, så er det fortsatt mulig å skape verdi på det. Ved å lisensiere ut produkter kan man nå et større marked. En annen mulighet er å få en konkurrent til å bli en samarbeidspartner ved å inngå en lisensavtale eller en annen form for samarbeid (Tidd & Bessant 2009). Det å se etter nye former for inntekter er karakterisert som fase to i Chesbrough "fire faser" som en bedrift gjennomgår ved skift til en åpen innovasjonsmodell (Chesbrough 2006). I åpen innovasjon vil immaterielle rettigheter representerer en ny klasse med kapital, som kan bidra til en ny inntektskilde for bedriften (Chesbrough et al. 2006).

Nettverk spiller en viktig rolle i en åpen innovasjonsmodell, og for bedrifter i konkurranseutsatte industrier vil samarbeid med ulike grupper kunne bidra til økt kunnskap. Bedrifter med store nettverk vil bli eksponert for flere muligheter og vil kunne innhente

kunnskap fra andres erfaringer. Ved å ha tilgang til et stort nettverk vil bedriften kunne få en bredere kunnskaps- og ressursbase som bedriften kan hente verdifull informasjon fra (Fagerberg et al. 2005). Hvis vi ser på P&Gs innovasjonsmodell, Connect + Develop (heretter forkortet til C+D) ser vi at bedriftens nettverk spiller en stor rolle i forhold til å innhente ekstern kunnskap (se figur nr. 2.1). Likevel er ikke nettverk i seg selv et konkurransefortrinn, men hvordan en benytter og bygger nettverket er det som betyr noe (Huston & Sakkab 2006).

I Gassmann og Enkels (2004) studie av 124 bedrifter, identifiserte de tre typer åpne innovasjonsprosesser. Den første prosessen er kalt "*utenfra- og inn*", og her integrerer bedriften sine leverandører, kunder og andre eksterne aktører for å utvide kunnskapsbasen sin. Den andre prosessen, "*innenfra- og ut*", går ut på å selge egne immaterielle rettigheter til eksterne markeder. Den tredje og siste prosessen, "*blandingsprosess*" er en blanding av de to prosessene tidligere beskrevet. Her er samarbeid og allianser kritisk for å få prosessen til å fungere (Gassmann & Enkel 2004). P&G har gjort stor suksess med sin blandingsprosess. Denne studien søker å finne ut av hvorvidt dette er en prosess som kan være hensiktsmessig for TINE å benytte seg av for å skape verdi.

Mortara et al. (2009) fant i sin studie grunner til at bedrifter ønsket å implementere åpen innovasjon. Momentene som kom frem var fortrinn som bedriftene håpet at åpen innovasjon kunne bidra til. Dette var blant annet kortere tid til markedet, tilgang på nye teknologier, tilgang på ny kompetanse, finne nye ideer, kostnadsreduksjon og kostnadseffektivitet. Dette var noen av faktorene som ble understreket som viktigst blant de undersøkte bedriftene (Mortara et al. 2009).

2.3 Procter and Gambles åpne innovasjonsplattform

Procter & Gamble er en av verdens største forbruksvarebedrift (Dodgson et al. 2006). P&G har produkter innen et stort antall produktkategorier, og opererer i Amerika, Europa og Asia med cirka 127.000 ansatte (Datamonitor 2011). P&G er en global bedrift innen utvikling, produksjon, salg, markedsføring og distribusjon av konsumentvarer. P&G hadde frem til 1999 en såkalt "gjør-det-selv" modell, og gjorde alt fra oppfinnelser til levering på markedet innad i bedriften (Huston & Sakkab 2006). De benyttet seg av den tradisjonelle stage gate prosessen (Brown 2012; Panduwawala et al. 2009). Stage gate prosessen er en teknikk hvor en skal

evaluere prosessen fra idésøk til lansering av et produkt. Det er en lineær modell hvor et steg må gjøres ferdig før en beveger seg over til neste (Smith 2006). Ved hver vei ("gate") skal en gruppe bli enige om ideen skal gå videre eller forkastes, prosessen har sine svakheter men er samtidig mye benyttet i produktutviklingsprosesser (Smith 2006).

I 1999 var P&G rammet av en "krise", kun 35 % av de nye produktene deres levde opp til sine profitt- og markedssegmentmål. I tillegg sank aksjekursen til under halvparten, fra 118 dollar til 52 dollar per aksje (Huston & Sakkab 2006). P&G forstod at det måtte endringer til, og startet dermed med selve forretningsmodellen. Daværende administrerende direktør A. G. Lafley hadde bemerket at mange små og mellomstore bedrifter gjorde viktige innovasjoner og at Universiteter og forskningsinstitusjoner var interessert i å inngå partnerskap. Innad i P&G hadde de også hatt flere vellykkede innovasjoner ved å samarbeide på tvers av institusjoner i konsernet. Lafley satte seg dermed et mål om at minst 50 % av innovasjonene skulle komme fra intern forskning og utvikling, mens de resterende 50 % skulle komme gjennom samarbeid med eksterne aktører (Huston & Sakkab 2006). Senere har selskapet blitt kjent for sin åpne tilnærming til innovasjon og samarbeid med eksterne aktører.

De utviklet en ny innovasjonsplattform som fikk navnet "Connect + Develop" (C+D). A. G. Lafley har i ettertid uttalt at innovasjon er selve hjertet i P&G's forretningsmodell (Lafley 2008). P&G har en sterk portefølje av merkevarer og i dag inkluderer den 23 merker som genererer over 1 milliard dollar årlig, i tillegg til 20 merkevarer som genererer mellom 500 millioner og 1 milliard dollar årlig (Datamonitor 2011; McDonald 2008). I 2001 lanserte de sin plattform C+D, og på denne tiden utgjorde kun 10-15 % av innovasjonene ideer fra eksterne aktører. I dag har modellen ført til at de har nådd sitt mål om at 50 % av bedriftens innovasjoner skal komme fra eksterne ideer eller teknologier. P&G jobbet med å implementere sin modell i over syv år. De fornyet sine systemer for belønning av medarbeidere, satte opp nye stillinger og etablerte nettverk utenfor bedriften. Det handler om å kunne forandre hele bedriftskulturen og P&G har gått fra en kultur som stod for "*Not invented here*" til "*Profoundly found elsewhere*" (Huston & Sakkab 2006). Det krever mye av både ansatte og ledelse å få til et slikt skift. P&Gs modell er unik og består av flere ulike faser (se figur 2.1).

Artikkelen "*The role of technology in the shift towards open innovation; the case of Procter & Gamble*" (Dodgson et al. 2006), handler om de store omveltningene som P&G måtte gjennom for å få implementert en åpen innovasjonsmodell. Dette krevde store organisatoriske

og teknologiske forandringer. Det vil videre være utfordringer knyttet til implementering av en åpen innovasjonsmodell når det kommer til kostnader. Dette kommer selvfølgelig an på hvor komplekst system bedriften ønsker å begynne med, og hvor stor del av organisasjonen man ønsker å ha åpen. Strategien ”Connect + Develop” begynner med et tankesett, P&Gs Chief Technology Officer sa det slik:

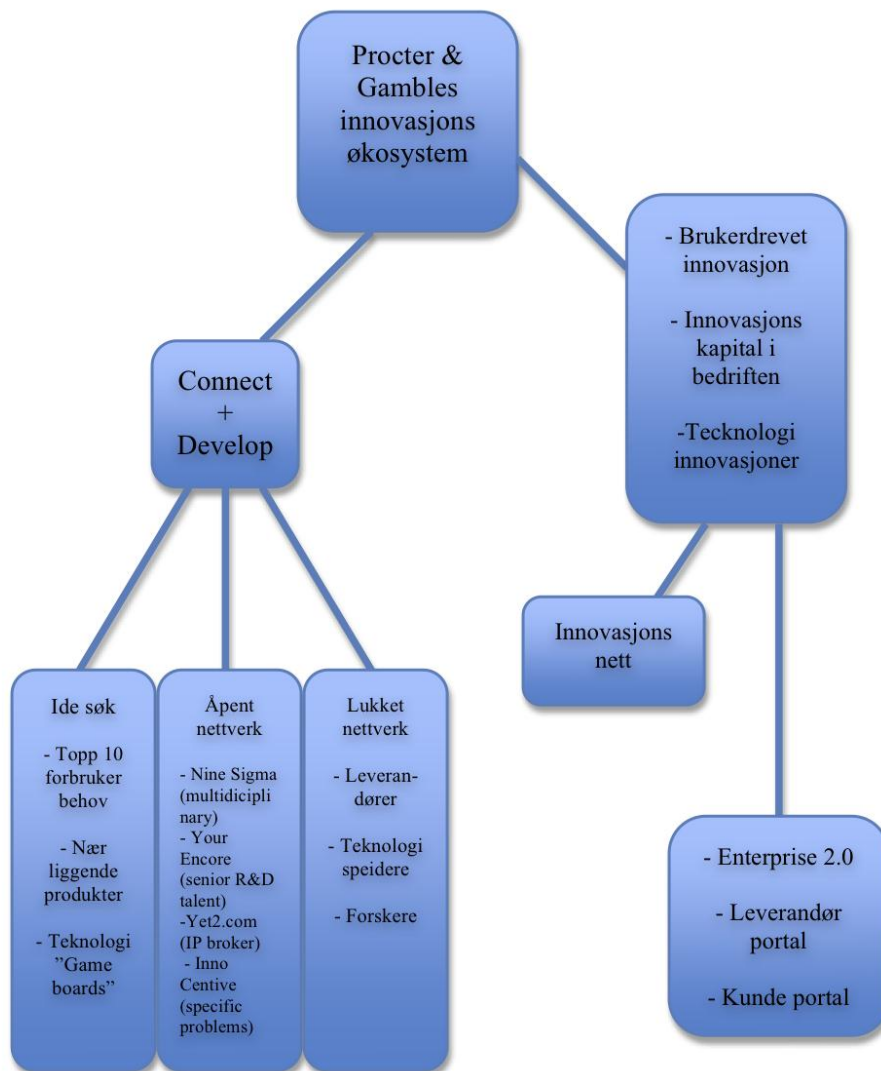
”Hvis jeg trenger en idé, en ny forretningsmulighet eller har et teknisk problem som må løses, så er det noen et sted der ute som har det jeg trenger. Jeg må bare finne de”
(Procter & Gamble 2008).

2.4 Fra Research & Development til Connect + Develop (C+D)

Produktinnovasjon er et område P&G har satset sterkt på (Datamonitor 2011). Før år 2000 benyttet selskapet seg for det meste av egen forskning og utvikling, som nevnt tidligere. På denne tiden ble cirka 10 % av teknologien deres benyttet i produkter (Huston & Sakkab 2006). Dette betyr igjen at så mye som cirka 90 % av teknologien forble ubrukt da ingen fikk tilgang på dette. P&G forstod at de måtte endre på forretningsmodellen ettersom tidene forandret seg og nye innovasjoner stadig kom raskere til markedet. Selskapet bestemte seg for å satse på en modell som gjorde det mulig å innehente eksterne ideer og kunnskap, og dele teknologi og kunnskap med eksterne aktører. Dette var begynnelsen på den velkjente modellen ”Connect + Develop” som er basert på åpen innovasjon.

Ideen bak bygger på åpen innovasjon som betyr at man kan innehente kunnskap fra eksterne kilder som for eksempel kunder, leverandører, samarbeidspartnere, konkurrenter, forskningsinstitusjoner eller individer. P&G ville skape en plattform som muliggjorde samarbeid på tvers av disse grensene. Bedriften opprettet dermed en webside som ble kalt ”pgconnectdevelop.com” og her kan alle aktører komme med ideer. Bedriften selv kan også komme med spesifikke problemstillinger eller behov de ønsker å få kunnskap om. I tillegg har de informasjon om ressurser, teknologier og merker tilgjengelig på nettportalen (Huston & Sakkab 2006).

2.4.1 Hva er Connect + Develop?



Figur 2.1 Procter & Gambles åpen innovasjonsmodell, Connect + Develop (Panduawala et al. 2009).

Connect + Develop er P&Gs versjon av en åpen innovasjonsmodell, og bedriften definerer konseptet slik:

”The practice of accessing externally developed intellectual property in your own business and allowing your internally developed assets and know-how to be used by others” (Brown 2012).

I dag er åpen innovasjon en kjerneaktivitet som både er inngående og utgående. Åpen innovasjon er en del av hele verdikjeden og mye mer en kun teknologi. Innovasjon er med i prosessen i alt fra varemerker til pakking, markedsføringsmodeller til teknologi og forretningsaktiviteter til design. C+D fungerer på den måten at P&G utlisensierer alt fra varemerker, teknologier, løsninger, markedsanalyse metoder og modeller. C+D har i

skrivende stund resulterte i mer enn tusen aktive avtaler for P&G (Brown 2012). Dette er bevis på at med samarbeid kan man oppnå mer enn man klarer alene. Hvis en sender inn et forslag til C+D vil forslaget sendes til personen i bedriften som best kan evaluere ideen. Bedriften har satt en frist på maksimalt åtte uker før man får svar (Brown 2012). Videre har bedriften en klar strategi på hvilke ideer de evaluerer, og ideene som blir valgt ut må ha en testet prototype eller teknologi, samt at det må være en viss forbrukerinteresse. For å søke etter ideer har de etablert tre miljøer som de ”overvåker”. Det første er topp-ti-forbrukerbehov. Her lager alle datterselskapene sine egne topp-ti lister og senere blir det satt sammen en helhetlig liste over hele bedriften. Deretter blir disse omgjort til forskningsutfordringer som skal bli løst (Huston & Sakkab 2006). Et eksempel her er ”Pringles print” som ble lansert i 2004. P&G trengte å finne noen som kunne utføre printetrykk på chipsene, med spørsmål, fakta om dyr, og vitser. Det var en krevende utfordring å finne en teknologi som kunne utføre dette, og vanligvis ville dette ha krevet en stor investering i forskning og utvikling. I stedet skrev bedriften et teknologisk referat hvor de definerte problemet, og gjennom deres globale nettverk kom de i kontakt med et lite bakeri i Bologna, Italia, som allerede hadde utstyret klart (Huston & Sakkab 2006). Dette er et godt eksempel på hvordan nettverk og eksterne aktører kan bidra med verdifull informasjon. I tillegg til at produktet kom på markedet betydelig raskere enn det ville gjort dersom P&G skulle forsket det frem.

Den andre gruppen er linjeutvidelser, dette er forlengelser av produktserier de allerede har. Og den siste gruppen er teknologi lekeplasser (technology game boards). Her prøver man å finne ut om teknologiene bedriften innehar kan benyttes på andre produkter eller om de kan lisensieres ut (Huston & Sakkab 2006).

For P&G er det deres globale nettverk av aktiviteter som utgjør selve plattformen i C+D. Måten de klarer å utnytte dette nettverket på er kilden til suksess. De benytter seg hovedsakelig av to typer nettverk, lukket og åpne. Lukkede nettverk består av teknologientreprenører som er plassert rundt om i verden. Disse etablerer nettverk og kontakt med universiteter, forskningsindustrier og leverandører av ulike slag. Teknologientreprenørene har lang erfaring i bransjen, og jobber i dag ut fra seks hovedbaser som befinner seg i Kina, India, Japan, Vest-Europa, Latin-Amerika og USA. I 2006 hadde entreprenørene funnet frem til over tusen produkter, produktideer eller lovende teknologier som videre har blitt evaluert.

Videre består C+D av et åpent nettverk som igjen omfattes av IT plattformer som kan være viktige ressurser. Noen eksempler på disse er NineSigma og InnoCentive. Sistnevnte er et nettverk av eksterne forskere. De er ofte tilknyttet forskningsinstitusjoner og de legger ut problembeskrivelser på en database. YourEncore og Yet2.com som er et nettsted for immaterielle rettigheter. Her er både kjøpere og selgere som legger ut beskrivelser av patenter eller problemer de ønsker å løse. Når to parter har kommet frem til en løsning, skrives kontrakt. Disse plattformene er nettbaserte forum hvor man kan komme i kontakt med eksterne aktører, eller inngå ulike former for samarbeid (Huston & Sakkab 2006).

P&G har fått tildelt prisen ”The Economist Innovation Award” i 2007 for C+D’s tilnærming til innovasjon. Begrunnelsen for denne prisen lyder slik;

“Procter & Gamble’s achievements in innovation are remarkable because of the skill with which the company has institutionalized processes and procedures that allow innovation to come from customers and partners, as well as researchers and marketers within the company itself” (Procter & Gamble 2008).

Det å lede en slik strategi krever at ledelsen har daglig ansvar for aktiviteter og prestasjon. Hos P&G er det lederen for innovasjon og kunnskap som har dette ansvaret, og alle de andre underlederne skal rapportere direkte til han. En slik strategi krever oppfølging og veiledning for at det skal fungere (Huston & Sakkab 2006).

2.4.2 Forutsetninger for å lykkes med en åpen innovasjonsmodell

For at innovasjonsprosessen skal kunne skape organisk vekst og inntekt bør den være integrert i bedriften. I P&G fokuseres det hovedsakelig på åtte drivkrefter som alle har en bestemt rolle i innovasjonsprosessen. Dette er formål, mål, strategier, styrker, struktur, systemer, lederskap og kultur (McDonald 2008). Åpen innovasjon kan gi et konkurransefortrinn i visse bransjer, men vil ikke være like aktuelt for alle ifølge, Gassmann og Enkel (2004). Gassmann and Enkel (2004) fant videre i sin studie visse industrikaraktistikker som er med på å avgjøre hvorvidt åpen innovasjon kan bidra til et konkurransefortrinn i den enkelte bransje. Disse bransjekarakteristikkene er blant annet høy produktmodularitet og høy hastighet i industrien. Videre vil det være en fordel om det er mye taus kunnskap som behøves for å innovere, for da vil bedriften få et større fortrinn ved å samarbeide gjennom åpen innovasjon. Bedrifter som kan oppnå positive eksterne effekter ved

å lisensiere ut immaterielle rettigheter kan tjene på å benytte en åpen innovasjonsstrategi (Gassmann & Enkel 2004). TINE opererer i en bransje som er preget av hard konkurranse og høy hastighet. Om TINE ville være tjent med og lisensiere ut immaterielle rettigheter er foreløpig uvisst.

2.5 utfordringer knyttet til immaterielle rettigheter

Ved å åpne opp forretningsmodellen gjennom åpen innovasjon kan det dukke opp utfordringer underveis. En sentral utfordring vil være hvordan man skal forholde seg til Intellectual Property Rights (IPR) eller immaterielle eiendeler. Uavhengig om bedriften samarbeider med kunder, konkurrenter eller leverandører så vil det alltid være spørsmål knyttet til hvem som skal eie sluttproduktet. Et patent beskytter en konkret løsning på et teknisk problem, og skal videre hindre at andre fritt skal kunne bruke eller kopiere din teknologi (Patentstyret 2011b). Før var det ofte en oppfinner som fant en løsning på et problem, og patentet var ment å beskytte individet. I dag foregår innovasjonsprosesser ofte som en del av et nettverk og det kan oppstå utfordringer knyttet til patentets rettmessige eier. Det kommer an på samarbeidets karakter, men det lønner seg ofte å bli enige om eierskap på forhånd. P&G behandler slike problemstillinger ved hvert nytt samarbeid, av den grunn at alle samarbeid er unike (Brown 2012).

Patentstyret foretok i november 2010 en undersøkelse om bruk av industrielle rettigheter i norsk næringsliv. Undersøkelsen bestod av et representativt og tilfeldig trukket utvalg av bedriftsledere basert på Bedrifts og Foretaksregisteret i Statistisk sentralbyrå, og antall gjennomførte telefonintervjuer var 2000.

Et av spørsmålene gikk på om bedriften i dag hadde en lisensavtale som innebærer at en annen virksomhet kan utnytte en oppfinnelse, varemerke eller design som egen bedrift har enerett til. Resultatet her var at 6 % av de spurte bedriftene hadde slike avtaler. Resten svarte nei (90 %), eller vet ikke (4 %) (Patentstyret 2011a). De fant videre at antall bedrifter som vurderer eller allerede har søkt om slike rettigheter var svært lav. Dette viser at de som våger å benytte seg av slike avtaler, trolig vil kunne få et konkurransefortrinn. Hvis vi ser på P&G så oppstår så mye som 50 % av innovasjonene deres på grunn av samarbeid med eksterne aktører. Det gir oss grunn til å tro at det er muligheter for slike samarbeid i Norge også.

2.6 Implementering av en åpen innovasjonsmodell

Å implementere en åpen innovasjonsmodell krever utholdenhet og målsetting. Det handler om å lære av prosessen mens man utvikler den. P&G har lært tre viktige regler for at en slik strategi skal være suksessfull. Den første er at et ”klart for marked” produkt som har kommet fra eksterne kilder, aldri er så klart for markedet som antatt. Det er alltid noe utvikling og justeringer som må utføres. Den andre store lærdommen var at man ikke skal underestimere ansvaret det innebærer å ha en slik strategi. Det vil kreve en leder som har oppfølging og ansvar for denne strategien på fulltidsbasis. Det siste kravet er at denne strategien er en ovenifra og ned (top-down) strategi. Det er viktig og ikke lansere uten klarsignal fra øverstehold. Både ledelsen og forskningsavdelingen skal vite hva som foregår (Huston & Sakkab 2006).

2.6.1 Åpen innovasjonsbarrierer

I en studie gjennomført på 36 bedrifter fant forskerne fire hovedutfordringer en bedrift bør takle for å vellykket kunne implementere en åpen innovasjonsmodell (Mortara et al. 2009). Dette var kultur, prosedyrer, ferdigheter og motivasjon (Mortara et al. 2009 : 5). En åpen innovasjonskultur skiller seg fra en lukket kultur ved at samarbeid med andre bedrifter er akseptert og støttet i hele organisasjonen. Når det kommer til prosedyrer kan det for eksempel være at bedriften oppretter egne åpen innovasjonsteam som jobber med implementering, eller at ansatte blir flyttet rundt omkring i bedriften for å skape interne nettverk og kryssfunksjonelt arbeid. Videre er åpen innovasjonsferdigheter trukket frem som et vesentlig moment. Det viktigste er trening, og en riktig blanding av ferdigheter i organisasjonen. Dette er blant annet ferdigheter som kan kategoriseres innen fire kategorier; innadvendt, utadvendt, interaktive- og teknologiske evner.

Den siste faktoren er motivasjon, og dette kan trenes gjennom blant annet et nytt incentivsystem (Mortara et al. 2009). Stefan Lindegaard (2012) skriver derimot på sin blogg at han mener at det tar minst tre til fire år for å bygge sterke ferdigheter knyttet til å innovere med eksterne aktører. Videre nevner han at den virkelige utfordringen ikke er å sette opp et it-system men å prosessere det som kommer frem der (Lindegaard 2012).

2.7 Karakteristikker ved et åpent innovasjonskonsept

Ifølge Ulrich Lichtenthaler (2011) er det særlig tre karakteristikkene som danner grunnlaget for et åpent innovasjonsrammeverk. For det første kan bedriftene integrere kunnskap og innovasjon både innenfra og utenfra. Dette fører til at bedriften kan inngå lisensieringsavtaler og enten leie inn eller ut teknologier (Lichtenthaler 2011). For det andre, åpen innovasjonsforskning peker på intern og ekstern organisering av kritiske prosesser for kunnskapshåndtering (Chesbrough 2003). Med dette menes at en bedrift både kan forske innad og utad samtidig, eller som parallelle prosesser (Lichtenthaler 2011). Den tredje karakteristikken er at et åpent innovasjons rammeverk hjelper til med å integrere teknologiledelse med innovasjonsledelse. Åpen innovasjon linker teknologiledelse direkte sammen med ny produktutvikling (Lichtenthaler 2011). Tidligere har bedriftene vært mest fokusert på å holde slike aktiviteter innad i bedriften. I dag er det stadig flere bedrifter som velger å åpne opp interne prosesser og dele med eksterne aktører, for å styrke egen posisjon.

2.8 TINE

TINE er et næringsmiddelkonsern som har drevet med meierivirksomhet i Norge i over 130 år. Organisasjonen er Norges største matprodusent, og eies av cirka 15.000 melkebønder (Hoholm & Huse 2008; Årsrapport TINE Gruppa 2011). TINE er opptatt av å ha samspill mellom markedet, landbruk og den norske naturen. De er representert over hele Norge og har i tillegg noe internasjonal aktivitet. Selskapet har cirka 5500 ansatte per 2010. TINE har i dag en sterk posisjon i Norge, men opplever stadig sterkere konkurranse fra både nasjonale og internasjonale aktører. De siste årene har også flere multinasjonale aktører som Arla, Danone og Kraft etablert seg på det norske markedet som sterke konkurrenter (Årsrapport TINE Gruppa 2011). De siste 15 årene har TINE gradvis inkludert innovasjon som en viktig del av bedriftens overordnede strategi for å møte nasjonal og internasjonal konkurranse (Hoholm & Huse 2008).

TINE har som tidligere nevnt en forskningsavdeling tilknyttet Måltidets Hus på Jæren, og tankegangen bak denne "klyngen" er basert på åpen innovasjon. Her er det meningen at aktørene som sitter i dette huset skal jobbe sammen om forskningsprosjekter og litt av hensikten er at dette kan gi spill-over effekter. Formålet med Måltidets Hus er "å skape en

arena for informasjonsutvikling, bistand og nettverksutvikling for industriell nyskapning i måltidsnæringen” i følge stiftelsesdokumentene (Matnyttig fra Matfatet Jæren 2011). Videre er Måltidets Hus en næringsklynge med 23 ledende norske mataktører, og klyngens visjon er blant annet å løfte norsk matproduksjon til et toppnivå innenfor europeiske kvalitetsmatmarkeder innen 10 til 25 år (Matnyttig fra Matfatet Jæren 2011). Det skal være en arena hvor alle aktører innen måltidsnæringen skal kunne møtes for å utvikle produkter som senere kan kommersialiseres både i Norge og internasjonalt (Måltidets Hus 2012).

2.8.1 TINEs innovasjonsprosess i dag

I markedsavdelingen og vekst & utvikling har de delt opp innovasjonsprosessene sine i tre nivåer. Henholdsvis produktinnovasjon (nivå 1), konseptinnovasjon (nivå 2) og strategisk innovasjon (nivå 3). Sprett var ikke et nytt marked for TINE, og kan dermed ikke karakteriseres som strategisk innovasjon, men på nivå 2 som er konseptinnovasjon.

I dag benytter TINE seg av flere metoder for å komme i kontakt med forbrukeren på, blant annet fokusgrupper, smakspaneler, survey/ hjemmetesting av nye produkter for å kartlegge forbrukernes spisevaner. Dette er en direkte involvering av forbrukerne og en viktig metode for å innhente kunnskap om kunder og markeder (Hoholm & Huse 2008). I tillegg blir både profesjonelle og industrielle partnere og kunder ofte involvert i ulike faser av innovasjonsprosessen (Hoholm & Huse 2008). TINE har en fast prosess hvor alle innovasjoner går gjennom et bestemt løp; identifisering, innsikt, idéskaping, gjennomføring og evaluering og forbedring (Årsrapport TINE Gruppen 2011). Det er ikke en strømlinjeformet prosess med et bestemt start og stopp, men alle innovasjoner skal gjennom disse fasene. Identifisering er når en oppdager et behov i markedet, for eksempel at det var behov for sunne og velsmakende produkter til barn. Innsikt er det neste steget hvor man skal få forståelse gjennom intervjuer, tester og spørreundersøkelser. Idéskaping skjer når produktet skal prøves og forbedres, og i denne fasen oppdages produktets muligheter samt begrensninger. Gjennomføring er produktutviklingsfasen. Her skal utseende, konsistens og smak bestemmes, og vareflyt, markedsføring og salg blir også besluttet her. Prosessen avsluttes med en evaluering og forbedringsfase (Årsrapport TINE Gruppen 2011). TINE benytter seg mye av Doblinkurven i innovasjonsprosesser, og den viser at mindre enn 2 % av innovasjonstiltakene skaper mer enn 90 % verdiskapningen (se vedlegg 3). Dette er på grunn av at mesteparten av

innovasjonstiltakene skjer på produktnivå. Av modellen ser vi at verdiskapningen kunne være bedre utnyttet om man heller hadde gjort endringer i selve forretningsmodellen.

Dette kan gi implikasjoner om at bedrifter bør se på hele strukturen i bedriften, og ikke kun konsentrere seg om å komme opp med nye produkter.

2.9 Hva er Sprett?

Sprett ble utviklet som en konsekvens av at TINE ønsket å kunne tilby et helhetlig barnekonsept. Sprett ble da TINEs nye barnekonsept som foreløpig består av yoghurt, syrnet melk og fruktdrikker. Produktene i dette konseptet er sunne, økologiske, enkle å ta med seg i farten og de skal være et alternativ både hjemme og ute. I tillegg er de helt uten konserveringsmiddel, farge og aroma, samt en kilde til kalsium og fiber. Noe av bakgrunnen for konseptet er økt konkurranse og at det er behov for et helhetlig barnekonsept. Konseptet er naturlig sunt, velsmakende og enkelt (TINE 2011). Ambisjoner for konseptet er å bli *”Norges mest populære barnemerke i 2016”*, det skal bli elsket av barna og applaudert av foreldre (TINE 2011). Sprett ble som nevnt til fordi det var viktig å få frem en konsept som traff barn, og for å samle alle TINEs produkter og løsninger i et eget konsept som tiltaler forbrukere og er tilpasset barn. TINE hadde fra før både Friskus og Litago, men det hadde blitt oppdaget at Litago sjokoladedrikk var blitt veldig populært blant ungdommer og studenter. Derfor var det et behov for å få et konsept som var spesialtilpasset barn i alderen 1-8 år. Denne gruppen sammen med sine foreldre utgjør en viktig målgruppe (TINE 2011).

2.10 Tidligere undersøkelser

Litteratur rundt temaet åpen innovasjon viser til fordelene en bedrift kan oppnå med slik integrering, men det viser også utfordringer knyttet til samarbeid og implementering av en ny organisasjonskultur og samarbeidsform.

I tidsrommet 2008-2010 utførte Statistisk Sentralbyrå (heretter forkortet til SSB) en undersøkelse kalt *”Innovasjon i norsk næringsliv”*. Her kunne vi se at andelen norske foretak sett under ett som introduserte produkt- eller prosessinnovasjoner i den gitte perioden har blitt redusert fra forrige periode. Bedriftene har oppgitt at hemmende faktorer som for høye

innovasjonskostnader, mangel på finansiering innenfor konsernet og problemer med å holde på eller rekruttere kvalifisert personell er noe av årsaken.

Undersøkelsen viser i tillegg at færre bedrifter samarbeider med andre foretak eller institusjoner om innovasjonsarbeidet. Antall bedrifter som er engasjert i innovasjonssamarbeid er redusert med nesten en tredjedel (Statistisk Sentralbyrå 2012).

En liknende undersøkelse utført i tidsperioden 2002-2004 viser at de store selskapene (over 500 ansatte i følge SSB) er mest innovative. For at et innovasjonsprosjekt skal bli vellykket er bedriften ofte avhengig av samarbeid med andre, hele 72 % av de innovative enhetene hadde et slikt samarbeid enten med leverandører eller kunder. Også i denne undersøkelsen oppgir foretakene at økonomiske faktorer er det største hinder for innovasjonssamarbeid (Statistisk Sentralbyrå 2006).

En undersøkelse utført av Blackwell and Fazzina (2008) viser at det er fire hovedgrunner for at åpen innovasjon ikke alltid blir vellykket i bedrifter. Dette er blant annet usikkerhet rundt immaterielle rettigheter, ”Not invented here”- syndromet, ikke forankret i ledelsen eller fokus på åpen innovasjon og at man ikke har etablert gode rutiner for gjennomføring (Blackwell & Fazzina 2008). ”Not invented here”- syndromet betyr at det eksiterer motstand i organisasjonen mot å bruke ideer og teknologier som utenforstående har oppfunnet (Chesbrough 2003).

Anne Haugen Gausdal har forsket på sammenhengen mellom nettverk og innovasjon. Gausdal fant i sin studie at *”nettverk er viktig for innovasjon, tross økende globalisering”* (Gausdal 2008). Interaksjon mellom bedriften og dens nettverk, som blant annet kunder, leverandører, samarbeidspartnere, forskning og utvikling kan bidra til nye ideer eller innovasjoner basert på andres forskning (Gausdal 2008). Det kommer også frem av Huston & Sakkab sin rapport at nettverk er et av de viktigste momentene når man skal benytte en åpen innovasjonsstrategi (Huston & Sakkab 2006).

Høsten 2011 ble det skrevet en rapport om åpen innovasjon og TINE av en gruppe studenter på NTNU. Rapporten tok hovedsakelig opp potensialet til åpen innovasjon i TINE, med hovedfokus på produktserien YT (Keane et al. 2011). Av denne rapporten kommer det frem at samarbeid med leverandører var uunnværlig for TINE under lanseringen av konseptet YT. I tillegg anbefaler forfatterne TINE å hente impulser fra industrier med likhet til egen bedrift,

og hente elementer utenfra som kan overføres til TINEs innovasjonsprosess (Keane et al. 2011).

Statoil lanserte i 2011 en åpen innovasjonsportal. Her har organisasjonen identifisert syv teknologiområder hvor de ønsker ideer til utvikling og nyskapning. I tillegg legger de ut konkrete utfordringer som de ønsker løsninger på, og disse er åpne i en gitt tidsperiode. Ved siden av dette kan folk komme med generelle ideer og løsninger når man ønsker (Statoil 2012). De har opplevd i senere tid at denne portalen har gitt positiv oppmerksomhet på grunn av bedriftens fokus på innovasjon. De har også fått inn ideer og løsninger som de har valgt å gå videre med (Representant fra Statoil 2012).

Rapporten ”Open innovation in Europe” (2012) som i år har blitt publisert av EU har studert fenomenet åpen innovasjon i 130.000 europeiske selskaper fra 22 ulike land. Rapporten har blant annet avdekket hvordan åpen innovasjonsaktiviteter er med på å bidra til bedrifters innovasjonsevne. De fant at åpen innovasjonsaktiviteter sammenlagt bidro signifikant til innovasjonsevnen til bedriftene, uavhengig land, sektor eller bedriftsstørrelse (Ebersberger et al. 2011 : 75). Videre fant de at åpen innovasjon ikke består av et sett med ”beste praksiser” men i stedet et sett av aktiviteter som vil variere fra ulike situasjoner. Rapporten peker også på det faktum at sterk intern forskningskapasitet er i næringslivet positivt assosiert med åpen innovasjon (Koch 2012). Videre er hovedkonklusjonen i rapporten at nettverksbaserte prosesser styrker innovasjonsevnen til bedrifter (Ebersberger et al. 2011). På hjemmesiden til NIFU skrives det at dette er den første statistiske studien av åpen innovasjon i europeisk næringsliv noen gang (NIFU 2012).

I 2009 skrev Thomas Hoholm en doktorgradsavhandling om innovasjon i TINE, kalt ”The Contrary Forces of Innovation” (Hoholm 2009). Studien tar for seg innovasjonsprosesser og hvordan disse utvikler seg over tid, samt hvordan kunnskap og teknologiutvikling blir kommersialisert. Hoholm har fulgt innovasjonsprosesser fra idé til kommersialisering. Noen av hovedfunnene i oppgaven var at innovasjonsprosesser er karakterisert av både usikkerhet og strid. Spesielt ved mobilisering av nettverk og søking etter kunnskap. Usikkerheten og striden blir også forsterket som følge av at innovasjonsprosessene foregår innenfor et nettverk av sammenkoblede prosesser (Hoholm 2009).

3 Problemspesifisering og avgrensning

3.1 Innledning

Gjennomgangen av teori og litteratur i kapittel 2 av dette casestudiet har gitt et bilde av temaet åpen innovasjon i dagens marked. Det er på dette grunnlaget forskningsspørsmålene og hovedproblemstillingen har blitt utviklet ut i fra. Nedenfor følger de tre forskningsspørsmålene som er utviklet og som avslutningsvis skal bidra med å besvare studiens hovedproblemstilling. Forskningsspørsmål 1 tar for seg konseptet Sprett og innovasjonsprosessen benyttet før og etter lansering. Forskningsspørsmål 2 presenterer P&Gs åpen innovasjonsmodell, og skal finne ut av hvorvidt noen av disse elementene kan være aktuelle for TINE. Det siste spørsmålet, forskningsspørsmål 3, er ment å avdekke ulike synspunkter og holdninger til implementering av en åpen innovasjonsmodell.

3.2 Forskningsspørsmål 1

Hvordan kan erfaringer med konseptet Sprett hjelpe til med å forbedre innovasjonsprosessen i TINE?

I studien benyttes, som nevnt tidligere, konseptet Sprett som caseeksempel.

Formålet er å komme frem til momenter i innovasjonsprosessen med utviklings- eller forbedringspotensialet. Dette forskningsspørsmålet har blitt utviklet på bakgrunn av hovedproblemstillingen og gjennom dialog med TINE kom vi frem til at jeg skulle se på konseptet Sprett og innovasjonsprosessen som ble benyttet under utviklingen.

Siden Sprett er TINEs nyeste konseptlansering, var det naturlig at det ble dette konseptet jeg skulle konsentrere meg om. Chesbrough viser i sin bok "Open business models" (Chesbrough 2006) til ulike krefter i markedet som taler for at bedrifter burde åpne opp prosessene sine mer. Dette er blant annet at levetiden til produkter stadig blir kortere, samtidig som at forsknings- og utviklingskostnader øker (Chesbrough 2006). Dette er ting som taler for at bedriften kan skape økt verdi dersom de velger å åpne opp interne prosesser.

Høsten 2011 ble det som nevnt i avsnitt 2.10, skrevet en rapport som omhandlet åpen innovasjon og konseptet YT (Keane et al. 2011). Her konkluderte forfatterne med at uten ett tett samarbeid med leverandørene så ville ikke YT blitt lansert. YT og Sprett er riktignok to svært ulike konsepter, og barneprodukter er et område TINE er sterke på, mens YT er et relativt nytt område for TINE. Likevel er det grunn til å tro at det finnes fellestrekk mellom innovasjonsprosessen bak konseptene, og det er dermed interessant å se at konklusjonen som ble trukket her var at TINE burde åpne opp for tettere samarbeid med leverandører.

Videre kan vi se at fra rapporten til Ebersberger et al. (2011) ”Open innovation in Europe”, at nettverksbaserte prosesser og innovasjonsaktiviteter er viktig for bedriftens innovasjonsevne. Under dette forskningsspørsmålet vil det derfor være vesentlig å avdekke hvilke nettverksprosesser TINE opererer med i innovasjonsprosessen sin i dag, og hvilke innovasjonsaktiviteter som blir satt i gang.

Eric von Hippel (1988) fant, som tidligere nevnt, i sin studie fire hovedgrupper av eksterne aktører som han mente kunne sitte med nyttig kunnskap for organisasjoner. Dette var blant annet leverandører og kunder, universiteter og konkurrenter samt andre nasjoner (Chesbrough et al. 2006). I dette forskningsspørsmålet ønskes det å avdekke hvilke aktører TINE samarbeider med i sin innovasjonsprosess.

3.3 Forskningsspørsmål 2

Hva skal til for at TINE kan lage en samarbeidsplattform med elementer fra Connect + Develop?

Dette forskningsspørsmålet er utledet på bakgrunn av teori og litteratur som er beskrevet i kapittel 2. P&G er som sagt verdenskjente for sin måte å utføre åpen innovasjon, så å ”sammenligne” TINE med P&Gs innovasjonsprosess blir som å sammenligne seg med beste praksis i bransjen. Av den grunn har jeg valgt å sammenligne TINEs innovasjonsprosess med elementer fra Connect + Develop, da dette danner et godt utgangspunkt for å lære av ”den beste”. C+D er et omstendelig og komplekst system som P&G brukte årevis på å implementere. Formålet med dette forskningsspørsmålet er å se om TINE kunne styrket sin innovasjonsprosess ved å benytte noen av elementene fra denne modellen.

Forskingsspørsmålet er relevant fordi det hjelper til med å belyse hvilke type aktører som

kan være hensiktsmessig for TINE å samarbeide med. Her kan det nevnes aktører som forbrukere, leverandører, konkurrenter, kunnskapsinstitusjoner eller kunder (butikkjeder, grossister), samt hvilke elementer fra C+D respondentene mener kan passe for TINE.

Både Gausdal (2008) og Huston and Sakkab (2006) har kommet frem til at nettverk spiller en stor rolle når det kommer til hva man skal få ut av åpen innovasjon. Det å ha tett samarbeid med leverandører, kunder og forbrukere kan bidra positivt for organisasjonen (Gausdal 2008; Huston & Sakkab 2006). Faktoren nettverk kommer også til å bli sett på i forbindelse med dette forskningsspørsmålet.

I Gassmann and Enkel (2004) sin studie fant de visse industrikarakteristikk som kunne avgjøre hvorvidt åpen innovasjon kan bidra til konkurransefortrinn i den enkelte bransje. Dette var blant annet høy hastighet i industrien, høy produktmodularitet og positive effekter ved å lisensiere ut immaterielle rettigheter (Gassmann & Enkel 2004). TINE opererer i en bransje med høy hastighet, og om de kunne oppnådd positive effekter ved å lisensiere ut immaterielle rettigheter er noe dette forskningsspørsmålet søker å avdekke.

Rapporten til Ebersberger (2011) viste at sterk intern forskningskapasitet er positivt assosiert med åpen innovasjon, i næringslivet. TINE har en sterk forsknings og utviklingsavdeling (Hoholm & Huse 2008), så dette kan være et moment som kan støtte opp om åpen innovasjon i TINE. Chesbrough and Rosenbloom (2002) fant i studie at det å utlisensiere ubenyttede ideer, som patenter eller teknologier, kan føre til gode inntekter for bedrifter (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Så mulighetene for dette er noe dette forskningsspørsmålet skal undersøke nærmere.

3.4 Forskningsspørsmål 3

Hvilke barrierer/ betingelser eksisterer knyttet til implementering av en åpen innovasjonsmodell?

Dette forskningsspørsmålet ønsker å avdekke eventuelle utfordringer ansatte ser ved implementering av en åpen innovasjonsmodell. Dersom barrierene er større enn forventet nytte, vil det være knyttet utfordringer til å kunne implementere en slik modell. I en forskningsrapport utført over en toårs periode innenfor Cambridge Open Innovation Network

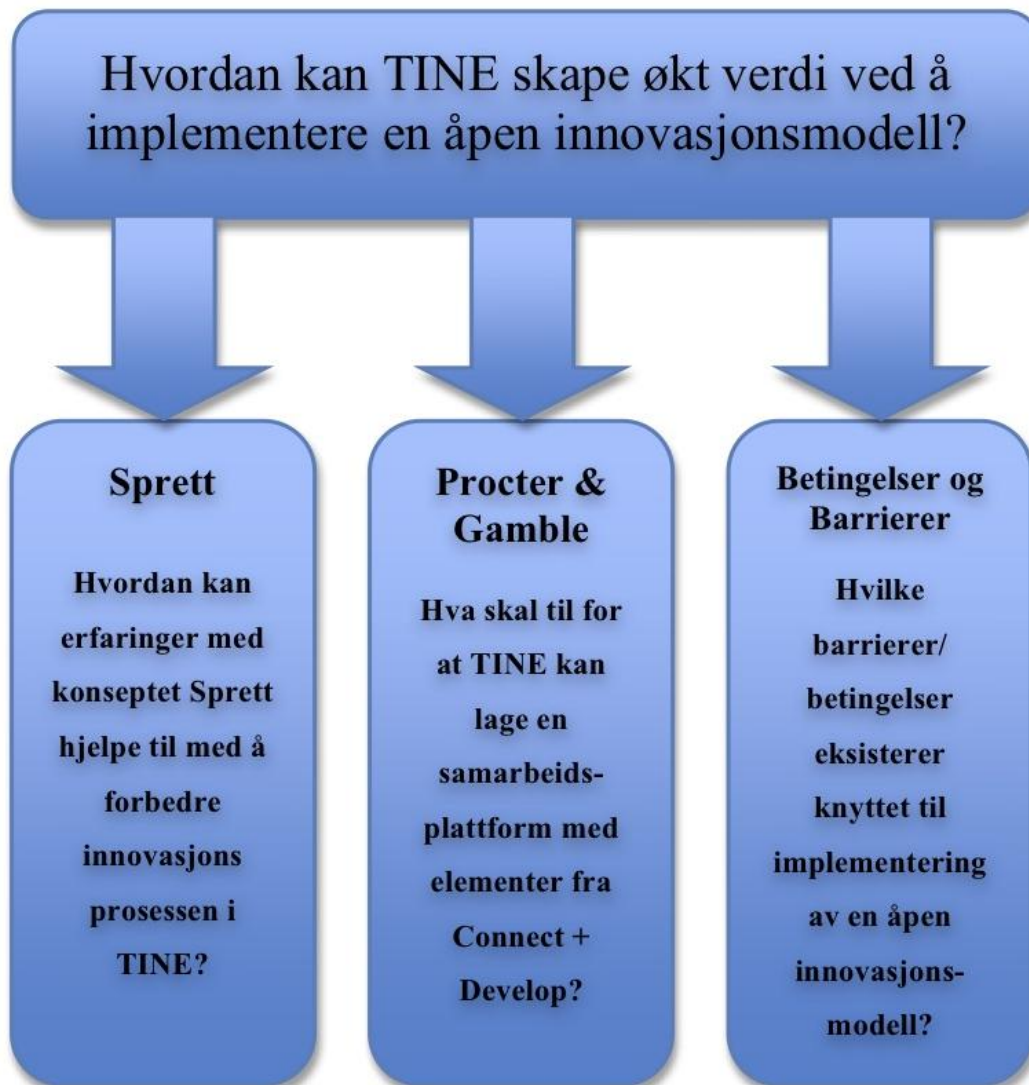
(Mortara et al. 2009) fant forskerne frem til fire hovedutfordringer når det kom til implementering av åpen innovasjon. Det var kultur, prosedyrer, ferdigheter og motivasjon. Disse fire elementene var spesielt viktig for å kunne utvikle en strategi og ikke minst støtte for åpen innovasjon innad i bedriften (Mortara et al. 2009).

Klein and Sorra (1996) har i sin forskning på implementering av innovasjon kommet frem til at en kultur som fremmer innovasjon og reduserer barrierer har større mulighet for å lykkes (Klein & Sorra 1996). Selv om denne studien i hovedsak gjelder innovasjon, og ikke åpen innovasjon kan en se likhetstrekk til implementering av sistnevnte. Bedrifter adopterer innovasjoner med ønske om å forbedre produktivitet og prestasjon, men implementeringen er vel så viktig som selve innovasjonen. Utfordringen her blir å skape et forhold og klima som oppfordrer til bruk (Klein & Sorra 1996 : 1077).

En representant fra Statoil nevner at det å implementere åpen innovasjon krever innsats fra flere hold, og at det krever gode rutiner og ressurser for å kunne dra nytte av det på en god måte (Representant fra Statoil 2012). Dette er én grunn til hvorfor det kan være viktig å avdekke holdninger tilknyttet en slik implementering, for å forsøke å kartlegge påstander for og imot.

Fagerberg (2005) fant i sin forskning at nettverk spiller en viktig rolle i åpen innovasjon, og da spesielt for bedrifter i konkurranseutsatte bransjer. Samarbeid kan da bidra til en økt kunnskapsbase og man vil kunne bli eksponert for flere muligheter, samt hente ut kunnskap fra andres erfaringer (Fagerberg et al. 2005). Dette bør absolutt være relevant for TINE som befinner seg i en svært konkurranseutsatt bransje. Dette spørsmålet skal blant annet gi svar på eventuelle barrierer som eksisterer for slike samarbeid. For selve kjernen i åpen innovasjon er samarbeid med andre (Huston & Sakkab 2006).

Ved hjelp av dette spørsmålet ønsker jeg å finne ut av hvorvidt TINE har forutsetninger for å kunne gjennomføre en slik strategi. Dette spørsmålet kommer også til å søke å finne ut av hvorvidt TINE har en kultur for åpen innovasjon, og hvordan TINE legger til rette for nyskaping og samarbeid med eksterne aktører i dag. En åpen innovasjonskultur blir ikke til over natten, men krever utholdenhet og engasjement. Å gradvis endre struktur, ferdigheter og utvikle en mer åpen bedriftskultur er små steg i denne retningen.



Figur 3.1. Visuell fremstilling av studiens hovedproblemstilling og tre forskningsspørsmål.

Dette er studiens hovedproblemstilling, samt tilhørende forskningsspørsmål. Disse er beskrevet i kapittelet over, og har blitt utledet på bakgrunn av teori og litteratur på området.

3.5 Avgrensning

I denne oppgaven vil jeg fokusere på åpen innovasjon og muligheten dette kan representere for en bedrift i meieribransjen. På grunn av oppgavens omfang er det nødvendig å foreta avgrensninger. Hovedfokuset vil bli på en åpen innovasjonsmodell eller elementer som kan

være verdifulle for TINE, og videre se på hvordan dette kan utnyttes i et konsept som Sprett. Datamaterialet er hentet fra syv kvalitative intervjuer med TINE-ansatte, fra sekundære kilder og datamateriale mottatt fra TINE. Jeg har videre forholdt meg til teori og litteratur som kommer frem i kapittel 2. Her har jeg måttet foreta avgrensninger i forhold til relevans for den aktuelle studien.

4 Metode og forskningsdesign

4.1 Innledning

Dette kapitlet introduserer metodebruken som er benyttet i arbeidet med oppgaven. Det følger videre en forklaring på valg av forskningsdesign, valg av metode, hvordan undersøkelsen ble utført og analysert. Metodekapitlet beskriver videre innsamling av sekundærdata og dybdeintervjuene som har blitt utført. Ifølge Bryman og Bell (2011) er kvalitativ forskning eksplorerende og induktiv, og forskeren bruker ord i stedet for tall i datainnsamlingen (Bryman & Bell 2011). I denne studien vil det bli benyttet både primær- og sekundærdata. Sistnevnte er data som er samlet inn av andre og til andre formål (Gripsrud et al. 2010).

4.2 Eksplorativt forskningsdesign og kvalitativ metode

Valg av metodisk tilnærming er et viktig valg for alle forskningsprosesser. Det finnes mange ulike metoder og tilnærminger til et forskningsopplegg. Det som vil være avgjørende er at man finner en tilnærming som genererer data som er relevant i forhold til undersøkelsesopplegget. Man må finne de data som man ønsker å belyse i prosjektet. Jeg har valgt å benytte casestudie som forskningsdesign, som er en del av et eksplorativt design. Eksplorativt design blir av Johannessen et al. (2010) forklart som å identifisere interessante problemstillinger som vi kan se nærmere på i fremtiden. De har til formål å utforske mindre kjente fenomener (Johannessen et al. 2010). Selve undersøkelsesopplegget kjennetegnes ved at man innhenter mye informasjon fra få enheter eller cases (Askheim & Grenness 2008). Et casestudie kjennetegnes ofte ved at oppmerksomheten vies til et bestemt case, og at man går i dybden, samt gir en inngående beskrivelse av caset (Johannessen et al. 2010 : 86). Bryman og Bell (2011) mener at et casestudie skiller seg fra andre studier på grunn av studiens fokus på en avgrenset situasjon, et system eller en organisasjon med formål og funksjon. Hovedvekten legges som oftest på en intens eksaminasjon av omgivelsene (Bryman & Bell 2011).

Robert Yin (1994) trekker frem seks kilder som kan benyttes som bevismateriale i casestudier. Det er dokumentasjon, arkiverte dokumenter, samtaleintervju, direkte observasjoner, deltagende observasjon og fysiske artefakter (Yin 1994 : 80). Det er ikke nødvendig å benytte alle disse seks kildene for å utføre en troverdig studie, men en god studie vil ha med så mange som mulig (Yin 1994 : 80). En av styrkene ved å benytte et casestudie er at man har mulighet til å benytte flere datainnsamlingsmetoder for å innhente bevismateriale om en case (Yin 1994).

Når det kommer til datainnsamlingsmetode har jeg videre valgt å bruke åpne dybdeintervju med semistrukturert intervjuguide. Dette innebærer at man bruker en overordnet intervjuguide, men at rekkefølge på temaer kan varieres fra ett intervju til et annet intervju. Da får moderatoren mulighet til å opptre fleksibelt og endre på spørsmål dersom noe skulle dukke opp underveis. Kvalitative undersøkelser kjennetegnes blant annet ved at det benyttes på små utvalg, samt at det ikke vil være representativt for populasjonen. I tillegg kan det være mange måter å samle inn dataene på, noen eksempler er fokusgrupper, dybdeintervjuer, projektive tester, deltagende og ikke-deltagende observasjon. Analysen av dataene foregikk samtidig som selve undersøkelsen (Askheim & Grenness 2008). Slike undersøkelser gjør forskeren i stand til å gå dypere inn i problemstillingen, ved å identifisere menneskenes tanker og holdninger. Videre kunne undertegnede stille utdypende spørsmål underveis dersom noe var uklart.

4.3 Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer blir av Kvale og Brinkmann (2009) karakterisert som en samtale med struktur og formål (Johannessen et al. 2010 : 135). Oppgavens formål var å finne ut av om TINE kan ha nytte av å implementere en ny innovasjonsmodell. Dette var et tema vi ikke visste mye om på forhånd. Av den grunn ble det benyttet et eksplorerende forskningsdesign med kvalitative dybdeintervju samt sekundærdata. Det å benytte en kvalitativ tilnærming var et naturlig valg da problemstillingen var åpen og kompleks. Respondentene fikk dermed frihet til å uttrykke seg på en naturlig måte, uten forhåndsbestemte svaralternativer. Et slikt intervju vil kunne legge til rette for å få frem nyanser og kompleksitet (Johannessen et al. 2010 : 137). Det vil alltid være fordeler og ulemper ved alle type metodetilnærminger. Ved kvalitativ metode vil en svakhet være den begrensede utsagnskraften. Det vil si at resultatene en fikk

ved å bruke denne metoden ikke kunne generaliseres til en populasjon eller brukes til å trekke generelle slutninger. Dette hadde med utvalgsstørrelsen å gjøre, da utvalgene som oftest vil være relativt små og ikke-representative. Dette står i motsetning til kvantitative utvalg som helst skal være representative for en gitt populasjon. Når man benytter kvalitativ tilnærming er det ofte fordi man ønsker å teste ut teorier eller fenomener, og da vil det være nødvendig med slike tilnæringsmetoder. Ved hjelp av kvantitative undersøkelser vil en ikke kunne finne frem til disse dataene. Det er videre svakheter knyttet til selve intervjuet. Det kan være grunnet upresise konstruerte spørsmål eller uklare svar. Når det kommer til fysiske artefakter kan disse kun observeres dersom man befinner seg i samme rom. Ved telefonintervju vil dette ikke være mulig å oppdage (Yin 1994). Andre fordeler ved et dybdeintervju kan være at moderatoren får mulighet til å *"probe"*. Dette betyr at moderatoren følger opp informanten med oppfølgings spørsmål som, *"kan du utdype dette"*, *"kan du si noe mer om dette"* og så videre (Askheim & Grenness 2008 : 88).

4.3.1 Utvalg av respondenter

Utvalget i forskningsopplegget besto av et begrenset utvalg som hver og en var viktige informanter i forhold til problemstillingen. Respondentene ble valgt ut i samarbeid med TINE. Respondentene utgjorde en liten gruppe sammenlignet med totalpopulasjonen, som er på ca 5500, hvis man regner alle TINE-ansatte som totalpopulasjon. Det er viktig å huske på at en undersøkelse av denne størrelsen ikke kan være med å generalisere noen funn, men det kan gi noen indikasjoner og opplysninger om en situasjon. Og videre være med å avdekke holdninger og tanker rundt et fenomen. Informantene i studien er ikke helt likt fordelt mellom kjønn, men begge kjønn er representert. Utvalget av respondenter består av personer fra ulike deler av organisasjonen, hvilket er positivt for problemstillingen, på den måten får man belyst situasjonen fra flere ulike hold.

4.4 Datainnsamling og analysemetode

4.4.1 Innledning

I dette kapittelet følger en beskrivelse, presentasjon, analyse og vurdering av dataene som kom frem under de utførte dybdeintervjuene. Denne delen kommer til å forklare så presist som mulig hvordan dybdeintervjuene ble utført, samt vil det følge en beskrivelse av analysemetoden og en evaluering av kvaliteten på dataene.

4.4.2 Datainnsamling

I slutten av september 2011 fant det første møtet med TINE sted. Her ble det drøftet tema for oppgaven, det var tre ulike temaer som var interessante. På det andre møtet, femte oktober, ble det besluttet at temaet for studien skulle være åpen innovasjon. Datainnsamlingen begynte allerede i oktober 2011 da jeg fikk delta på en konferanse på Fornebu i tilknytning til Oslo Innovation Week, med blant annet Henry Chesbrough. Videre ble det lest teori og litteratur på området, samt datamaterialet om Sprett og YT som jeg fikk tilgang på gjennom TINE. Det har vært en pågående prosess fra oktober, men fra januar 2012 fikk studien fullt fokus.

Datainnsamlingen har pågått frem til arbeidet ble avsluttet i midten av mai. I uke 12 og 13 ble dybdeintervjuene avholdt, og forklares mer detaljert i neste avsnitt. Onsdag den 11. april fikk jeg delta på et årsmøtet med Innovation Forum Norway, med to representanter fra TINE. Der var det flere store og noen mindre norske bedrifter som var representert. Jeg ble her introdusert for en representant fra Statoil, som jeg senere kontaktet angående åpen innovasjon i Statoil.

Analysedelen ble skrevet på hovedkontoret til TINE. Dette blir forklart mer i detalj i de kommende avsnitt.



Figur 4.1. Tidsakse for datainnsamling.

Intervjuobjektene i denne studien ble som nevnt tidligere valgt ut i samarbeid med TINE og kan karakteriseres som et snøballutvalg. Dette er en type utvalg hvor en velger ut personer fra populasjonen fordi de har bestemte egenskaper som man ønsker skal være representert i

utvalget, eller i håp om å belyse saken fra ulike sider (Gripsrud et al. 2010 : 139). Disse menneskene kan igjen opplyse om andre informanter som burde vært med i utvalget, metoden er vanlig å benytte når det er vanskelig for forskeren å identifisere de rette personene for undersøkelsen (Johannessen et al. 2010). Utvalget besto av representanter fra ulike avdelinger hos TINE. Representantene hadde enten kjennskap til utviklingen av Sprett, eller generelt om hvordan det blir jobbet med innovasjon i TINE.

Selve datainnsamlingen foregikk på TINEs kontorer på Kalbakken og i Oslo Atrium.

Intervjuene ble utført ansikt til ansikt, bortsett fra to av intervjuene som ble gjennomført per telefon på grunn av praktiske årsaker. Det ble ikke utført mer enn to intervjuer per dag da dette er anbefalt på grunn av intervjuets struktur. Dybdeintervju krever at moderatoren er aktivt tilstedeværende og oppmerksom underveis (Askheim & Grenness 2008).

I intervjusituasjonen begynte moderatoren (undertegnede) med å forklare kort om oppgavens tema og formål. Videre ble det forklart om respondentenes krav på anonymitet og vist til taushetserklæringen som hadde blitt skrevet under på forhånd med TINE. I begynnelsen var spørsmålene relativt generelle og enkle, mens etter hvert gikk spørsmålene mer over på spesifikke emner og sensitiv informasjon (Johannessen et al. 2010).

Rundt en uke tidligere ble det sendt ut hovedproblemstilling og forskningsspørsmål til cirka halvparten av informantene. Den andre halvdel hadde ikke mottatt annen informasjon enn e-posten om forespørsel om intervju. Det var ingen merkbar forskjell på flyt i samtalen om vedkommende hadde mottatt informasjon på forhånd eller ikke. Intervjuene varte pluss minus en time per respondent og samtalen foregikk på respondentens kontor, i kantinen eller et nærliggende møterom, bortsett fra intervjuene over telefon. Samtlige av intervjuene ble tatt opp med diktafon, og det ga moderatoren større frihet til å delta i samtalen og samtidig notere ned viktige stikkord. Det ble opplyst på forhånd at intervjuene kom til å bli tatt opp, og respondenten fikk mulighet til å si nei til dette. Det viste seg imidlertid at det var i orden for samtlige respondenter. Jeg opplevde at samtalen hadde god flyt og respondentene var villige til å svare og snakke rundt de ulike temaene. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål og bedt om nærmere utdyping der det ble ansett som nødvendig.

Samme dag som det enkelte intervju ble avsluttet begynte transkriberingen av samtalen. Dette var viktig for at tolkningen av materialet skulle bli best mulig, og for å få med alle viktige detaljer (Askheim & Grenness 2008).

Da intervjuene var ferdig transkribert ble intervjunotatet (hele samtalen) sendt på e-post til den enkelte respondent, slik at respondentene fikk mulighet til å se at det ikke var oppstått misforståelser eller feiltolkninger underveis. Over halvparten av respondentene hadde småting å rette opp i. Av den grunn anser jeg det som en god vurdering å sende det ferdigskrevde intervjunotatet tilbake, selv om det tok noe ekstra tid. Respondentene sa seg villige til at jeg kunne ta kontakt igjen for oppfølgingsspørsmål dersom det oppsto uklarheter senere.

I ettertid fikk jeg sitte på hovedkontoret til TINE og skrive analysedelen der. Det gav meg også mulighet til å forhøre meg dersom noe dukket opp, samt observere hverdagen deres. Når studien var ferdigskrevet var det et ønske fra TINE å få lese gjennom rapporten før den blir levert. I tillegg har noen av respondentene bedt om en ”sitatsjekk”, så sitatene ble sendt over til de aktuelle respondentene for å få tillatelse. Sitatene som var uønsket har blitt fjernet. Det ble også tatt hensyn til de momentene som TINE har kommentert ved gjennomlesning.

I ettertid har informantene blitt anonymisert, ved å få tildelt titler som ”respondent 1”, ”respondent 2”, ”respondent 3” og opp til 7. Det ble satt opp en liste med alle respondentene og deretter trukket tilfeldig fra denne listen, så fikk respondentene nummer fra én til syv. Det er ikke slik at personen som hadde det første intervjuet nødvendigvis er respondent 1. Derfor vil det ikke være mulig å gjenkjenne respondentene etter denne tallrekkefølgen, da det ikke samsvarer med intervjuenes faktiske rekkefølge. Dette ble gjort som følge av å opprettholde respondentenes anonymitet i undersøkelsen. Under selve intervjuet følte undertegnede at det var god kontakt mellom respondent og moderator, og at det ikke oppsto misforståelser eller mistolkninger.

4.4.3 Analysemetode

Da datainnsamlingen var ferdig og datamaterialet var nedskrevet til ferdige samtaler ble det nødvendig å organisere materialet for å gjøre det oversiktlig. Analysemetoden som ble benyttet blir av Askheim and Grenness (2008) kalt for en ”klipp- og lim- teknikk”. Dette er en av de mest anvendte metodene innen kvalitativ dataanalyse, og er en effektiv måte å systematisere dataene på (Askheim & Grenness 2008). Jeg begynte med å legge tre A4 ark foran meg og notere ned ett forskningsspørsmål per ark. Deretter gikk jeg grundig gjennom intervjunotatene flere ganger per respondent. Videre ble dataene kategorisert under hvert forskningsspørsmål, intervjuguiden ble benyttet som hjelpemiddel under denne analysen. På

forhånd hadde det blitt indikert hvilket forskningsspørsmål de ulike spørsmålene i intervjuguiden var ment å svare på. Da alle intervjuene hadde blitt kategorisert ble dataene analysert og hovedfunn trukket ut.

4.5 Evaluering

Etter at datainnsamlingen og analysen var klar, var det viktig å foreta en evaluering av kvaliteten på datamaterialet. Siden ingen metodiske tilnærminger er feilfrie ønsker jeg å kommentere noe av det her. Å evaluere en kvalitativ undersøkelse kan by på vanskeligheter da samtalen kan bli preget av forhold ved omgivelsene under datainnsamlingen. Det kan være forstyrrelser fra omgivelsene, samt fra andre ansatte. Det kan også være forhold ved moderatoren eller respondenten under intervjuet, som kjemi, motivasjon, og humør. Intervjuguiden kan også prege datainnsamlingen dersom den ikke var godt nok utformet (Askheim & Grenness 2008).

4.5.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Reliabilitet og validitet er viktige kriterier når man skal vurdere og bevise kvaliteten på dataene i en kvantitativ undersøkelse (Bryman & Bell 2011). Reliabilitet defineres av Askheim and Grenness (2008) som; *”Mål på i hvilken grad resultatene av en undersøkelse er til å stole på”* (Askheim & Grenness 2008 : 169). Dette er vanlige kriterier for kvalitet i kvantitativ forskning. Validitet handler derimot om *”Hvorvidt undersøkelsen gir svar på det den er ment å gi svar på”* (Askheim & Grenness 2008).

I kvalitative undersøkelser kan imidlertid begrepet reliabilitet bli erstattet med pålitelighet (Askheim & Grenness 2008 : 169). Reliabilitet dreier seg hovedsakelig om i hvilken grad en undersøkelse vil gi samme resultat dersom man foretar undersøkelsene gjentatte ganger. Alle undersøkelser vil inneholde feil, og reliabiliteten i undersøkelsen øker desto mindre tilfeldige feil som oppstår (Gripsrud et al. 2010). Validiteten i dataene blir lavere dersom forskeren kun har brukt sekundærdata, fordi disse først og fremst har blitt samlet inn til et annet formål (Gripsrud et al. 2010).

Guba og Lincoln (1985, 1989) mener i stedet at begrep som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet er bedre å operere med som mål innen kvalitativ forskning (Johannessen et al. 2010). De fire begrepene er forklart nærmere i neste avsnitt.

Pålitelighet knytter seg til hvilke data man har benyttet i forskningsopplegget, på hvilken måte de er samlet inn og tilslutt hvordan de blir bearbeidet (Johannessen et al. 2010). Måten å styrke datamaterialets pålitelighet på er å beskrive så nøyaktig som mulig hele fremgangsmåten man har benyttet under forskningsprosessen (Johannessen et al. 2010).

Troverdighet kan også blir betegnet som intern validitet, og i kvalitative undersøkelser kan dette dreie seg om i hvor stor grad forskerens funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på rett måte (Johannessen et al. 2010 : 230). Troverdigheten kan styrkes ved metodetriangulering, det vil si å benytte både kvantitativ og kvalitativmetode, eller ved å få informantene til å bekrefte datamaterialet etter selve intervjuet (Johannessen et al. 2010).

Overførbarhet, også kalt ekstern validitet, dreier seg om hvorvidt funnene eller resultatet av undersøkelsen kan overføres til liknende situasjoner. Når man har en kvalitativ undersøkelse vil det være vanskelig å generalisere, og derfor snakkes det heller om overføring av kunnskap. Hvorvidt en undersøkelse er overførbar kan vises gjennom hvor godt man har klart å få frem tolkninger, beskrivelser eller forklaringer som kan benyttes på andre områder enn det som er studert (Johannessen et al. 2010 : 231).

Bekreftbarhet skal sikre at studien faktisk er et resultat av en studie og ikke kun forskerens subjektive holdning. Med andre ord, i hvilken grad en annen forsker kan komme frem til samme konklusjon eller funn ved å gjøre tilsvarende undersøkelse (Johannessen et al. 2010). Dette kan styrkes ved å nøyaktig forklare hvert steg forskeren gjennomfører og hvordan, og være kritisk til egen gjennomføring. Hvis forskningen støttes av informantene eller annen litteratur kan dette være med på å styrke bekreftbarheten i studien (Johannessen et al. 2010 : 232).

4.6 Oppsummering av metode og forskningsdesign

I denne delen av oppgaven har jeg redegjort for valg av forskningsdesign, analysemetode og datainnsamling, samt en evaluering av dataenes kvalitet. Studien bygger på sekundærdata, observasjon samt syv kvalitative dybdeintervjuer og utvalget er basert på et snøballutvalg. Som vist i figur 4.1, har datainnsamlingen foregått fra oktober 2011 og frem til studien ble avsluttet i mai. Datamaterialet har blitt strukturert i ettertid og innholdet i intervjunotatet har blitt analysert. Det som er viktig i kvalitativ analyse er å fokusere på helheten og søke etter fellestrekk og mønstre (Askheim & Grenness 2008).

5 Resultater og analyse

I dette kapittelet skal datamaterialet både presenteres og analyseres i korte trekk. Dette danner videre utgangspunkt for del 6, som er diskusjon av de tre forskningsspørsmålene og tilslutt en oppsummerende diskusjon, og konkluderende bemerkninger om studiens hovedproblemstilling.

5.1 Analysens formål

I denne analysen ønsker jeg å utvikle en forståelse samt avdekke holdninger rundt forskningsspørsmålene definerte i del tre av oppgaven. Formålet med analysen var å presentere hovedfunn som kom frem under datainnsamlingen. Sitatene er markert i kursiv og er ment å bygge opp under sentrale funn som presenteres. For å ivareta respondentenes anonymitet vil de her bli referert til som respondent 1, 2, 3 og så videre.

Informasjonen er kategorisert gjennom studiens tre forskningsspørsmål, da dette ble sett på som mest naturlig. Forskningsspørsmålene skal samlet bidra til å svare på studiens problemstilling.

Analysedelen søker å gi svar på studiens tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan erfaringer med konseptet Sprett hjelpe til med å forbedre innovasjonsprosessen i TINE?*
- 2. Hva skal til for at TINE kan lage en samarbeidsplattform med elementer fra Connect + Develop?*
- 3. Hvilke barrierer/ betingelser eksisterer knyttet til implementering av en åpen innovasjonsmodell?*

Analyse av hvert av disse forskningsspørsmålene vil avsluttes med en oppsummerende delkonklusjon, avslutningsvis vil det være en visuell fremstilling av hovedproblemstilling og sentrale funn.

5.2 Analyse av forskningsspørsmål 1:

Hvordan kan erfaringer med konseptet Sprett hjelpe til med å forbedre innovasjonsprosessen?

”I ettertid har vi sett på hva vi ville gjort om vi hadde begynt med Sprett om igjen. Det var en ganske spennende greie. I etterkant av Sprett har vi forbedret vår innovasjonsprosess i forhold til tidligere”. Sitat fra respondent 2.

Under dette forskningsspørsmålet kom det frem hvordan ulike erfaringer med konseptet Sprett kan bidra til å utvikle innovasjonsprosessen og om mulig forbedre enkelte momenter. Datamaterialet viser først og fremst respondentenes erfaringer og tanker rundt eventuelle forbedringspotensialer i innovasjonsprosessen. Her har jeg trukket frem faktorer som har blitt fremhevet som viktige.

Det er følgende faktorer, satt opp i tilfeldig rekkefølge:

1. Forarbeid
2. Tidsaspektet
3. Samarbeidspartnere
4. Kommunikasjon
5. Strategi

Faktor 1. Forarbeid

I forarbeid legges det til grunn å finne frem til nøkkelinnsikt og kartlegge markedet.

Innsikt er den andre fasen i TINEs ”konseptutviklingsprosess”. Dette er en prosess TINE benytter når de skal utvikle et fullstendig konsept, og ikke kun et produkt. I innsiktdelen handler det om å snakke med brukere, teste ut antagelser og gjøre eksperimenter ute, for å få en dypere forståelse. I tillegg er det å kartlegge det som finnes av studier og undersøkelser på det gitte området viktig. Opptil flere av respondentene nevner at man kunne ha intervjuet forbrukerne i større grad både underveis og i startfasen og hørt hva som skulle til for å lykkes med et barnekonsept. Da kunne man hørt hva forbrukere og kunder la i dette, før man presenterte det TINE mente skulle være med. Respondent 1 uttrykker seg slik:

”Da hadde man jo fått annerledes informasjon enn om når vi forteller om konseptet og så spør om deres syn og tanker”.

Andre nevner at å snakke med folk som er litt på siden av målgruppen kan være nyttig, da disse kan komme med verdifulle bidrag. En annen mulighet kunne være å fått med barna i større grad ved å involvere dem mer i utviklingen. Dette er forbedringer som TINE nå jobber med og har tatt innover seg etter lanseringen av Sprett.

Det kom frem under intervjuene at flere av respondentene mente at produktene i Sprett var enkle å kopiere, for konkurrenter. Respondent 7 mener at det kan være mulig å utvikle mer unike løsninger dersom innovasjonsprosessen er mer åpen. Ved å utnytte aktører som departementene, eksperter eller andre foreninger, for å få et sterkere fundament i bunn. Dette kan gi indikasjoner om at det kunne vært avsatt mer tid til hver fase under utviklingen av konseptet. Et forslag som kom opp fra respondent 7 var at man kunne gått ennå dypere i forbrukerinnsikten og sett behov.

”Hvis man ser mulighetene med ideen og kobler det opp mot hva forbrukerne vil ha, så kan det hende man hadde klart å få produkter som slo ennå bedre an”.

Her kan man trekke konklusjoner om at dersom TINE hadde hatt en mer åpen innovasjonsprosess, så kunne man fått mulighet til finne frem til mer unike elementer ved produktene. Dette vil igjen avhenge av tiden avsatt til å ferdigstille et slikt konsept. Dette blir tatt opp mer grundig i avsnittet under. Det vil være viktig å kartlegge alle behov som eksisterer i markedet, og gjøre et grundig forarbeid.

Faktor 2. Tidsaspektet

Med tidsaspektet menes den tiden som har blitt avsatt til prosjektet, og som hver avdeling har til rådighet. Flere av respondentene nevner dette som en utfordring. I tillegg er det ganske nytt for TINE å jobbe på denne måten, med konsepter og ikke kun rene produkter.

TINE har tidligere fokusert mest på ren produktutvikling og ikke selve metaproduktet. Metaproduktet er alle ikke-fysiske verdier som er knyttet til et produkt, samt assosiasjoner man får når man kjøper produktet (Sander 2004). Det tar langt mer tid å jobbe med et helt konsept enn et enkelt produkt. På grunn av tidsutfordringen gikk det utover kvaliteten på ett produkt som måtte trekkes tilbake, dette er det flere av respondentene som har nevnt i denne sammenheng. TINE har i tillegg fått negativ omtale på grunn av at ingen av produktene var laktoseredusert. I ettertid har det blitt lansert slike produkter. Erfaringer som dette kan tyde på at tiden som var avsatt til dette spesielle konseptet kan ha vært for knapp. Tid vil alltid i en produksjonsbedrift være en knapphetsfaktor, så derfor vil det være avhengig av hvor lang tid man ønsker å bruke på utviklingen.

Faktor 3. Samarbeidspartnere

Det å samarbeide med en tredjepart eller alliansepartner, kunne vært med på å styrket konseptet Sprett. Dette ble understreket av de fleste informantene.

Videre har flere nevnt at samarbeidsaktører som Den norske turistforening (DNT), Barnas turlag, barneklinner og Bama har vært inne i bildet, men det endte ikke opp med noen form for konstruktivt samarbeid. Flere har gitt uttrykk for at dette har vært med på å forsterke fokuset på produktene og ikke det helhetlige konseptet som ligger til grunn for Sprett. Ett flertall av respondentene mente det hadde vært nyttig med samarbeid med en tredjepart, enten det var en forening, ernærings ekspert eller en barneklinner.

TINE er en bedrift som skal ta samfunnsansvar, og produktene skal ikke bli oppfattet som usunne. Man kunne fått eksperter om bord, eller andre aktører som kunne gått god for produktene og samtidig fremmet den aktive siden av konseptet.

”Det hadde nok vært en veldig bra ting å gjøre, da hadde vi fått fokus bort fra bare produktene og over på den mer aktive delen også”, sier respondent 1.

Og respondent 2 sier seg enig og uttrykker seg slik om at samarbeid med en tredjepart ikke førte frem:

”Noen har sikkert jobbet med dette videre og sett at det ikke gikk likevel, men da mister man den ene foten som sier at dette handler om en opplevelse, og få barn ut i naturen”.

Flere føler at fokuset nå kun er på produktene og at aktivitetssiden har blitt neglisjert. En del av konseptet var også å få barn ut i naturen og få de fysisk aktive. Respondent 2 nevner videre at:

”Det skal være et konsept som ikke bare er produkter men det skal være en helhet rundt det som handler om fysisk aktivitet, og er barna fysisk aktive så gjør det ikke noe om det er en del karbohydrater i produktene”.

Denne siden hadde trolig kommet tydeligere frem dersom for eksempel DNT eller en annen samarbeidspartner hadde vært inne i bildet. Slik som samarbeidet fungerte med Olympiatoppen i produktserien YT. Det er ikke sikkert at YT hadde fått den samme troverdigheten uten Olympiatoppen i ryggen. Ut fra denne erfaringen er det store sjanser for at man kunne oppnådd slike synergieffekter med Sprett også.

Faktor 4. Kommunikasjon

Den fjerde faktoren tar for seg både intern- og ekstern kommunikasjon. Kommunikasjon internt handler om å videreformidle kunnskap. For eksempel når et prosjekt skal gå fra en avdeling til en annen, er det viktig at ikke innsikten forsvinner underveis. Fra datamaterialet kan det synes som om at dette er en utfordring TINE ofte står ovenfor, og som kan gi implikasjoner om at det her eksisterer forbedringspotensial.

En annen ting som flere har understreket er ekstern kommunikasjon, som blant annet kommunikasjon inn mot kjedene. Det er viktig å få med de på laget så tidlig som mulig. Da vil de også se på det som strategisk viktig å samarbeide med TINE på konsepter. I etterkant av lanseringen av Sprett var det negativ feilinformasjon om for høyt sukkerinnhold som ble spredd rundt. Flere respondenter nevner at man kunne kommunisert tydeligere hva som var tilsatt av sukker og hva som kom naturlig fra bær. Respondent 1 kommenterer det slik:

”Vi må kommunisere mer naturlighet, de gode næringsstoffene som finnes i produktene. Naturlighet er sunt og derfor var dette veien å gå. Men nå ser det ikke ut til at det holder, det burde være noe mer i bunn”.

Flere av respondentene har pekt på at en bedre intern kommunikasjon kan hjelpe prosessen med å utvikle en mer åpen innovasjonsplattform. Det kan virke som at utfordringen ligger i å dele kunnskap med hverandre i en kompleks og stor organisasjon.

Bedre link mellom markedsavdelingen og forskningsavdelingen er for øvrig et moment som har blitt nevnt av flere. Det blir kommentert at det ikke alltid er samsvar mellom det markedsavdelingen ser behov for og det forskningsavdelingen jobber med.

”Det hender i noen tilfeller at forskning jobber med ting som vi ikke helt ser hvordan vi skal kunne nyttiggjøre oss. De kan gjøre ting som er spennende men så har ikke vi noe konsept å ta det ut på”. Sitat fra respondent 1.

Respondent 5 sier seg enig og uttrykker seg slik: ”

Vi har noen eksempler med at forskning kommer opp med noen ideer som virker veldig bra men som det ikke er behov for. Poenget er å klare å snakke sammen, forstå hverandre, og forskning må se hva markedet trenger”.

Dette viser at det kan være et større potensialet i å utnytte hverandres kunnskap internt.

Respondentene uttrykker også at det er bra med en kompetent forskningsavdeling, men det gjelder å kunne utnytte dette for hva det er verdt.

Respondent 2 og 3 nevner at TINE er dyktige på å sette sammen gode team innad, og få med folk fra ulike avdelinger. De er flinke på trekke ressurser fra ulike steder i organisasjonen.

”Men både for Sprett og andre konseptområder kunne vår egen Lotus Connection vært aktuell for å invitere til åpne diskusjoner. Og for å få til en større innfang av kompetanse inn i prosjektet”. Sitat fra respondent 4.

Lotus Connection har vært et internt kommunikasjonssystem i TINE, men ble ikke brukt så mye som planlagt. Det blir ikke brukt ved konseptutviklinger i vesentlig grad. Dette kan tyde på at TINE allerede sitter på en intern løsning hvor det finnes et stort ubenyttet potensialet.

Faktor 5. Strategi

Når det kommer til strategi så har flere respondenter nevnt viktigheten av å tenke langsiktig i forhold til videre utvikling. Hva skal man gjøre med konseptet videre, og hvordan skal neste generasjon Sprett levere like stor nyhetsgrad og få oppmerksomhet i markedet? Opptil flere har nevnt at TINE i dag er mest opptatt av produksjonen i dag og ikke hvordan konseptet skal drives videre. Dette kan få betydninger for helhetsfølelsen av konseptet og føre til at fokus på viktige momenter forsvinner. I tillegg har flere kommentert hvor viktig det er å få med kjedene i kjedeforhandlinger fra start. Dette ble tatt opp i faktor 4, *kommunikasjon*.

5.2.1 Oppsummering av forskningsspørsmål 1

Som vi ser av funnene her, finnes det flere ulike muligheter for å forbedre innovasjonsprosessen i TINE. Noen tiltak har allerede blitt satt i system. Det å gjøre et mer grundig forarbeid blir sett på av de fleste som verdifullt, ved siden av å få til samarbeid med en tredjepart. Dersom TINE hadde hatt en mer åpen innovasjonsprosess, kunne de trolig klart å få utviklet mer unike produkter. Dette vil i så fall kreve strategisk samarbeid med leverandører, og benytte nettverkene i større grad enn hva som gjøres i dag.

Det å få til et ennå større fokus på helheten i konseptet kan være viktig. Flere opplever at i Sprett er det kun produktene som blir sett, og at aktivitetssiden neglisjeres. Flere har nevnt tidsfaktoren som en utfordring, og at for mye aktivitet blir lagt nærme lanseringstidspunkt. TINE har i dag et eksisterende nettverk med både leverandører og forbrukere, men informantenes mening var at her var det et forbedringspotensialet.

5.3 Analyse av forskningsspørsmål 2:

Hva skal til for at TINE kan lage en samarbeidsplattform med elementer fra Connect + Develop (C+D)?

Her har respondentene kommet med kommentarer til P&Gs åpen innovasjonsmodell, *Connect + Develop*, og sett hvilke elementer de synes kunne virke interessante for TINE. Videre har det blitt sett på hva som kreves for å få implementert en åpen innovasjonsprosess.

Jeg har delt opp i fem ulike faktorer som av flere har blitt påpekt som relevante.

Faktorene er som følgende, i tilfeldig rekkefølge:

1. Organisering
2. Elementer fra C+D
3. Nettverk
4. Immaterielle rettigheter
5. Gjensidig nytte

Faktor 1. Organisering

”Vi bruker leverandører, men det er absolutt et større potensialet enn det vi utnytter”, sitat fra respondent 7.

Denne faktoren handler om i hvilken grad organisasjonen er organisert for å kunne dra nytte av en mer åpen innovasjonsprosess. Noen av respondentene foreslår å ha et relativt åpent nettverk hvis man skal jobbe på enten generelle eller delingsområder. Så kan man lukke mer og mer etter hvert som man nærmer seg bedriftsspesifikk kunnskap.

En annen respondent nevner i denne sammenheng at:

”Du kan jo kjøre utviklingsløp med leverandører for å få de til å utvikle unike løsninger for TINE, og dette gjør vi i liten grad i dag”, sitat fra respondent 7.

Et annet forslag som kom frem var ideen om en nettportal hvor man kan legge ut utfordringer, utføre søk etter leverandører eller etter nye kompetansemiljøer. Skulle TINE gjort dette ville det vært viktig å definert på hvilke områder dette kunne vært utført. Dette er ikke for å herme etter konkurrentene men en fin måte å få et overblikk på.

Respondent 7 sier det slik:

”Ikke for å kopiere men for å få en bredde på hva som er i markedet”.

Det er viktig å ha målsetninger, noen må gjennomføre det og sette systemene på plass. Det må også være relevant for TINE og man må ha systemer for å implementere det. Respondent 4 sier det på denne måten:

”Du må ha systemer og kultur, for å fange opp og hente ut av egen organisasjon”.

Faktor 2. Elementer fra C+D

Respondentene fikk se på C+D modellen mens den ble forklart. Noen hadde kjennskap til den fra før, andre ikke. Så å si alle respondentene syns det så ut som en spennende men kompleks modell. De fleste understreket at å implementere hele modellen ikke ville være nødvendig, men det å prøve ut noen av elementene kunne være interessant. Ikke alle elementene var helt ukjente for TINE, blant annet elementer som ”nærliggende produkter”, eller linjeutvidelser er noe TINE er gode på. Bedriften har også flere lukkede nettverk, men her er utfordringen å utnytte nettverkene til sitt fulle potensialet. Respondent 5 kommenterer dette slik:

”Vi har i stor grad lukkede nettverk som kan være bra men som har sine begrensninger i forhold til å slå ut i full blomst”.

Respondenten nevner i samme omgang at det er viktig å være klar over balansegangen for hvor åpen man kan være i forhold til konkurransesituasjonen man står ovenfor. Gjennom fora som Twitter, Facebook og Tine.no har TINE allerede et type åpent nettverk. Alle kan lese hva som blir lagt ut og hva som blir kommentert. På disse foraene er målet å være tilgjengelig tjuefire timer i døgnet. Flere av respondentene nevner ”topp-ti-forbrukerbehov”, element fra C+D, som et spennende og interessant element. Videre nevnes det at dette kunne vært utført av Forbrukertjenesten. Det er et senter som tar imot henvendelser på alt av klager, nye forslag på smaker og så videre. De sitter på mye kunnskap, og flere mener at det kunne vært interessant å utnyttet dette mer enn det blir gjort i dag.

Det blir videre nevnt at emballasje er et område TINE jobber med å utvikle. Det kom frem at en utfordring de har i dag er å skille seg ut på emballaseløsninger. Likeledes kom det frem forslag om at dersom TINE hadde benyttet en mer åpen innovasjonsprosess, så kunne de fått tilgang på mer unike løsninger og elementer på blant annet dette området.

Faktor 3. Nettverk

Denne faktoren tar for seg hvor gode TINE er til å benytte seg av sine nettverk, både internt og eksternt. Flere nevner at det ville være fint å vært mer åpen i forhold til forbrukerkontakt, analyse og innsikt. Det blir nevnt at det å sitte tett på forbruker, å få til et mer åpent nettverk kan være verdifullt.

”Vi har mye å hente på å åpne opp våre interne nettverk. For å sitte tettere på hverandre og for å dele informasjon”, sitat fra respondent 5.

Et forum eller en portal for å dele ideer blir nevnt av flere som et viktig virkemiddel.

Det kan også være vesentlig å ha større grad av åpenhet internt, mellom de ulike avdelingene. En respondent har nevnt at hvis man kunne få kanalisert forskningselementer inn på konkrete områder, prosjekter eller merkevarer, så kunne dette bidra til å styrke TINE, og om mulig komme med mer unike og spesielle elementer i lanseringene.

Faktor 4. Immaterielle rettigheter

”En av de grunnleggende rammebetingelsene er at man har orden på egne immaterielle rettigheter, og omverdenens immaterielle rettigheter som er relevante for det du holder på med. Og det har vi ikke helt på plass”. Sitat fra respondent 4.

Immaterielle rettigheter er et punkt som blir understreket av flere av respondentene som viktig, men samtidig kommer det tydelig frem av datamaterialet at dette er et område som det er varierende kunnskap om. Flerparten av respondentene sier at TINE ikke er gode nok på kunnskap rundt immaterielle rettigheter, mens noen få mener at TINE har et stort fokus på dette. Dette kan tolkes dit hen at det varierer avhengig av hvilken avdelingen vedkommende kommer fra. Hver enkelt avdeling har muligens ulikt fokus ettersom hvor mye de jobber på dette feltet. Flere av respondentene har nevnt at noe av grunnen til at immaterielle rettigheter er noe svakt forankret kan være på grunn av TINEs posisjon i markedet. Flere nevner at TINE aldri har hatt konkurranse før, og at dette med beskyttelse ikke har vært så viktig. Men i dag er det viktig å ha fokus på det. Det er de aller fleste respondentene enige om.

Videre når det spørres om utlisensiering av patenter eller teknologier blir det nevnt at dette er et område som kunne vært utnyttet i større grad. Det er potensielt et område hvor TINE kunne skapt nye inntekter på. Respondent 4 uttrykker seg slik;

”Vi har også en del patentert teknologi som vi kunne ha skapt flere inntekter på enn det vi gjør i dag, enn det vi får ved å bruke det i egen organisasjon”.

Andre har kommentert at en slik enhet ikke er satt i system hos TINE, og at dette er et område med utviklingspotensialet. Det å få satt i gang er slikt system krever ressurser og ikke minst kunnskap. Respondent 7 forklarer det på denne måten:

”Dette er en sak det ikke er lagt nok ressurser på, det er ikke prioritert høyt nok i TINE. Vi har en ganske dårlig utbygd organisasjon når det kommer til kommersialisering av lisenser og patenter”.

Dette kan tyde på at det finnes et uutnyttet potensialet, som TINE kan utvikle bedre. En respondent sier at det finnes både patenter, varemerker og løsninger i TINE som er unike. Dersom disse ikke blir benyttet kunne det vært en mulighet å tatt dette et steg videre. På den måten kan både andre dra nytte av teknologien samtidig som at TINE kan tjene penger på å lisensiere ut, eller selge. Ved å ta i bruk en åpen innovasjonsprosess så kunne dette blitt realisert. For å kunne lisensiere ut immaterielle rettigheter er det viktig å ha kunnskap om dette på plass. Det blir også nevnt at kunnskapen på dette området blant norske bedrifter generelt er relativt svakt forankret. Hvis TINE derimot velger å satse på kunnskap rundt dette, kan dette bidra til å skape en konkurransefordel i forhold til norske konkurrenter.

Faktor 5. Gjensidig nytte

Faktoren *nytte* ble nevnt i de aller fleste samtalene. Dette var en viktig drivkraft for å se verdien av åpen innovasjon. Ut fra datamaterialet kan det se ut som om samtlige av respondentene er positive til en mer åpen innovasjonsmodell, samtidig som det kommer frem at det er barrierer å overvinne først. Spesielt motivasjon og nytte blir dratt frem som viktige momenter. Både ansatte og ledelsen må se på det som nyttig og effektivt. Respondent 1 uttrykker seg slik;

”Å få med ledelsen på noe slikt er alfa omega!”.

Det må komme til syne at man får noe igjen for det. Flere respondenter nevner at TINE verken har erfaring eller er godt kjent med denne måten å jobbe på, så det må være en tilvenningsprosess. Et par av respondentene har kommentert at TINE er åpne for nye prosesser, og at man ønsker å lære fra de beste innen bransjen. Procter & Gamble er et av de største firmaene i verden på sitt felt, og siden deres modell, Connect + Develop har blitt så suksessrik, finnes det trolig mye å lære herfra. Om TINE skal prøve det ut, er det viktig å teste ut på et prosjekt først, i liten skala, slik at man får et forhold til den måten å jobbe på. Det er viktig at TINE får en positiv avkastning igjen for det ekstra arbeidet det vil ta å få en slik prosess i gang.

Flere av respondentene er også opptatt av at for å få til et samarbeid, enten det er med leverandører eller kunder, så må det være verdiskapende for begge parter.

Alle involverte parter må se nytten av å samarbeide for at det skal kunne bli en god prosess.

5.3.1 Oppsummering av forskningsspørsmål 2

Vi ser av svarene i dette forskningsspørsmålet at det først og fremst er momenter som nytte og drivkraft som må ligge til grunn. Videre er det viktig å få støtte fra ledelsen, men respondentene er generelt positive til et mer åpent samarbeid. Noe motstand kan oppstå fordi man ikke vet hva prosessen innebærer. Andre er redde for at det kan bli mye jobb å implementere elementer av en åpen innovasjonsprosess.

Hva skal til for å kunne lage en slik samarbeidsmodell? Det kommer både frem at det er viktig å få på plass interne nettverk, å ha god kommunikasjon internt og å vite hva andre sitter med av kunnskap. For øvrig er immaterielle rettigheter et moment som trekkes frem av flere. Det er forståelse for at dette er viktig, og det virker som om respondentene er klar over at det

er noe manglende kunnskap på dette området. Videre blir det nevnt at man ønsker større unikhet i produktene og her kan immaterielle rettigheter være et viktig nøkkelement.

Det var tydelig at de fleste av respondentene synes C+D var en spennende modell med mange muligheter. Spesielt elementer som idésøk, topp-ti-forbrukerbehov, samt åpne og lukkede nettverk, ble sett på som elementer som kunne passe for TINE. For å få dette i stand vil det være helt avgjørende at ledelsen tar tak og setter dette på dagsorden.

5.4 Analyse av forskningsspørsmål 3

Hvilke barrierer/ betingelser eksisterer knyttet til implementering av en åpen innovasjonsmodell?

I del 2 av oppgaven som omhandler teori og litteratur, ble undersøkelsen til Mortara et al. (2009) nevnt. Denne innebærer forskning på implementering av åpen innovasjon i 36 bedrifter. De fant frem til fire faktorer som fremsto som utfordringer for implementering. Dette var faktorer som kultur, prosedyrer, ferdigheter og motivasjon.

Jeg kjente igjen disse faktorene da jeg gikk gjennom innsamlet datamaterialet, og synes disse faktorene passet bra med mitt forskningsopplegg. Samtidig dekket de ikke alt som kom frem. Jeg har derfor føyet til et par punkter slik at jeg får med alt som kom frem under intervjuene. Forskningsspørsmål tre ga mange ulike svar. Noen mente det ikke var store barrierer, mens andre så på dette som en stor utfordring. Her presenteres seks faktorer som respondentene har gitt uttrykt for at kan være barrierer og betingelser for implementering av en åpen innovasjonsmodell. Faktorene er som følgende, i tilfeldig rekkefølge:

1. Kultur
2. Prosedyrer
3. Ferdigheter
4. Motivasjon
5. Fysiske barrierer

6. Ikke-fysiske barrierer

Faktor 1. Kultur

Hvis en bedrift ønsker å implementere åpen innovasjon kreves det trolig en endring i kulturen, blant annet det å samarbeide med andre bedrifter må bli akseptert og godtatt i bedriften.

Flere respondenter nevner at TINE er gode på å bruke ressurser og få med folk fra ulike avdelinger i innovasjonsprosesser. Innad i TINE er det god kultur for åpen innovasjon, nevner flere. Andre igjen mener det motsatte. På spørsmål om TINE har kultur for åpen innovasjon kom disse svarene frem blant annet:

”Ja, vi ønsker å lære av de beste og er sultne på å bli bedre” sitat fra respondent 1.

Mens respondent 5 uttrykker seg slik:

”Ja, men det er mye folk og en komplisert organisasjon. Det er vanskelig og jeg vet ikke om folk ser på det som nyttig”.

Respondent 7 avslutter med:

”Nei, da ville det nok vært en del hindringer for det er ikke erfaringer med det, og store deler av TINE systemet er vant til å jobbe ut i fra egen kompetanse”.

Ut i fra svarene kan vi tolke det dit hen at det er store forskjeller på hvordan folk oppfatter kulturen i TINE. Flere nevner videre at det å ha en støttende ledelse er svært vesentlig, og at ledelsen må oppfordre til en innovativ kultur. Respondent 1 nevner avslutningsvis at:

”Ledelsen må sette dette på kartet for at noe skal skje”.

Faktor 2. Prosedyrer

Faktoren *prosedyrer* er relevant å ta hensyn til da så å si samtlige av respondentene mener at å implementere åpen innovasjon vil bringe med seg nye måter å gjøre ting på. Med andre ord nye rutiner, organisering og strukturering. Prosedyrer er som nevnt i kapittel 2, for eksempel at ansatte blir flyttet rundt i organisasjonen for å skape interne nettverk. Flere av respondentene har uttrykt at dette allerede gjøres i TINE, og de har en innovasjonsavdeling som jobber med å trekke folk fra ulike avdelinger for å få ulike synspunkter.

En respondent uttrykker seg slik:

”Åpen innovasjon krever planlegging, gjennomføring og god oppfølging”,

og blir støttet av respondent 7 i sin uttalelse:

”Man skal ha systemene på plass for å håndtere det, og det skal være ganske relevant for bedriften”.

Noen nevner at det er nytt for TINE å jobbe på en slik måte, og respondent 3 sier at:

”Det er litt nytt for oss at kompetansen sitter utenfor huset”.

Dette kan tyde på at alle avdelinger ikke er vant til å jobbe åpent med andre, og at for noen vil det kreve nye prosedyrer og måter å jobbe på. En respondent har nevnt frykten for å ikke komme inn hos kjedene hvis man jobber for åpent, og at andre får kunnskap om hva som utvikles. Respondent 6 uttrykker det slik:

”Da vil man ikke få noe igjen for alle ressursene man har lagt ned”.

Det har videre blitt nevnt at rutiner og prosedyrer rundt immaterielle rettigheter er for svakt forankret. Hvis åpen innovasjon skulle vise seg å være interessant for TINE er dette noe som bør vurderes.

Enkelte nevner som en barriere at man ønsker å gjøre alt selv. Dette kan ha sammenheng med at TINE ikke tidligere har vært særlig konkurranseutsatt. Men det er de i dag. Respondent 1 derimot uttrykker seg slik om situasjonen:

”Vi har ikke kapasitet til å gjøre alt selv. Det er for mange andre som ikke gjør det, og mange andre sitter med kunnskap. Hvorfor skal ikke vi benytte oss av det?”.

Dette er et poeng som blir trukket frem av flere, og er med på å belyse at noen ser et behov for en mer åpen innovasjonsprosess, eller mer åpenhet generelt.

Faktor 3. Ferdigheter

Nye ferdigheter blir nevnt av flere som en utfordring, blant annet ny arbeidsmetodikk og holdningsendringer. Utfordringen i denne sammenheng er blant annet det å ha en riktig sammensetning av ferdigheter innad i organisasjonen og da vil trening være et viktig moment. Flere respondenter har nevnt at hvis man skal kunne implementere et slik system, må man begynne i det små og tilvenne seg dette over tid.

Dersom en i tillegg klarer å presentere åpen innovasjon som en bedre og mer effektiv måte å arbeide på, hvor man synliggjøre en raskere innhenting av informasjon, vil man lettere få oppslutning om prosessen.

Faktor 4. Motivasjon

Motivasjon hos de ansatte er et viktig incentiv. Det blir blant annet sagt at det er viktig å få med ledelsen for å oppnå motivasjon for å lære. Andre nevner at muligheten til å få satt seg inn i ulike områder, kan bidra til økt motivasjon og lærelyst. Motivasjon kan trenes gjennom et nytt incentivsystem. Dette gir indikasjoner på at dersom det blir etablert gode mål og

retningslinjer, vil trolig dette oppfattes som motivasjonsfaktorer av ansatte. Noen respondenter har nevnt at coaching og kursing kan være nyttig for å få økt lærelyst.

Respondent 4 sier det slik:

”Det må være et ønske eller behov om bedre samhandling og det kan åpen innovasjon være med på å bidra til”.

En annen respondent mener at man må få på plass systemer som gjør at man kan utveksle ideer, kunnskap og kompetanse. Flere er enige i at hver enkelt kan ta en mer aktiv rolle i arbeidet med innovasjon, men da må det ligge motivasjon til grunn.

Faktor 5. Fysiske barrierer

I fysiske faktorer så menes her begrensninger som man ikke lett får gjort noe med. For eksempel har en respondent nevnt at hele organisasjonen er rigget for produksjon av store volumer. Med andre ord, det er enklere for en liten bedrift å snu seg rundt for å møte konkurranse enn for TINE. En annen respondent sier at TINE er en kompleks organisasjon, og at det kan være tungt å drive innovasjon i en såpass stor bedrift. Respondent 5 nevner i denne sammenheng at bedriften er litt *”sidrumpa”* og at ting tar lang tid.

I tillegg sitter organisasjonen fordelt på tre steder i Norge. De har en avdeling på Kalbakken, et hovedkontor i Oslo Atrium og en avdeling i Måltidets Hus i Stavanger. De sitter dermed geografisk spredt, og enkelte av respondentene har nevnt dette som en barriere. I en slik situasjon er det lett å få tette bånd til de man omgås med hver dag, men det krever mer å ha de samme tette båndene til andre avdelinger.

Faktor 6. Ikke-fysiske barrierer

En siste barriere er kommunikasjon innad i bedriften. Dette er en utfordring som flere av respondentene har nevnt. Det har også blitt tatt opp under forskningsspørsmål 1, som en utfordring. En viktig betingelse for å kunne implementere åpen innovasjon er at dette er nedfelt som en ambisjon fra ledelsens side. Bedriften og ansatte må ha et ønske om å til enhver tid utvikle seg og bli bedre.

Flere har uttrykt at TINE er en bedrift som ønsker å lære av de beste og har et ønske om å bli bedre. Respondent 4 uttrykker det slik:

”Man må ha en ambisjon om å hele tiden bli bedre, og det er ikke sikkert vi våger å tenke de tankene riktig ennå”.

Dette kan gi en indikasjon på at mange synes åpen innovasjon virker som et spennende konsept, men at flere er redde for alt det vil innebære. Det vil blant annet kreve nye rutiner,

nye måter å jobbe på, samt kulturforandringer. Samtidig sier flertallet av respondentene at de ikke tror det vil være stor motstand knyttet til dette, men at det vil kreve en gradvis tilnærming. Respondent 7 nevner at åpen innovasjon er et spennende tema, og en fin måte å utnytte kunnskapen i verden på. Videre uttrykker respondenten:

”I Norge er det sikkert ikke mer enn én promille som genererer slik kunnskap, så det kunne vært spennende å hente inn kunnskap eller leverandører, ideer, kompetansemiljøer med mer hvis du har spesifikke problemstillinger”.

Dette viser at mange i TINE er åpne for nye impulser og muligheter. Det kommer frem at TINE er en av bedriftene i Norge med flest ansatte med doktorgrader, og dette betyr videre at de har et bredt nettverk som kan bidra til nye ideer og tilfang.

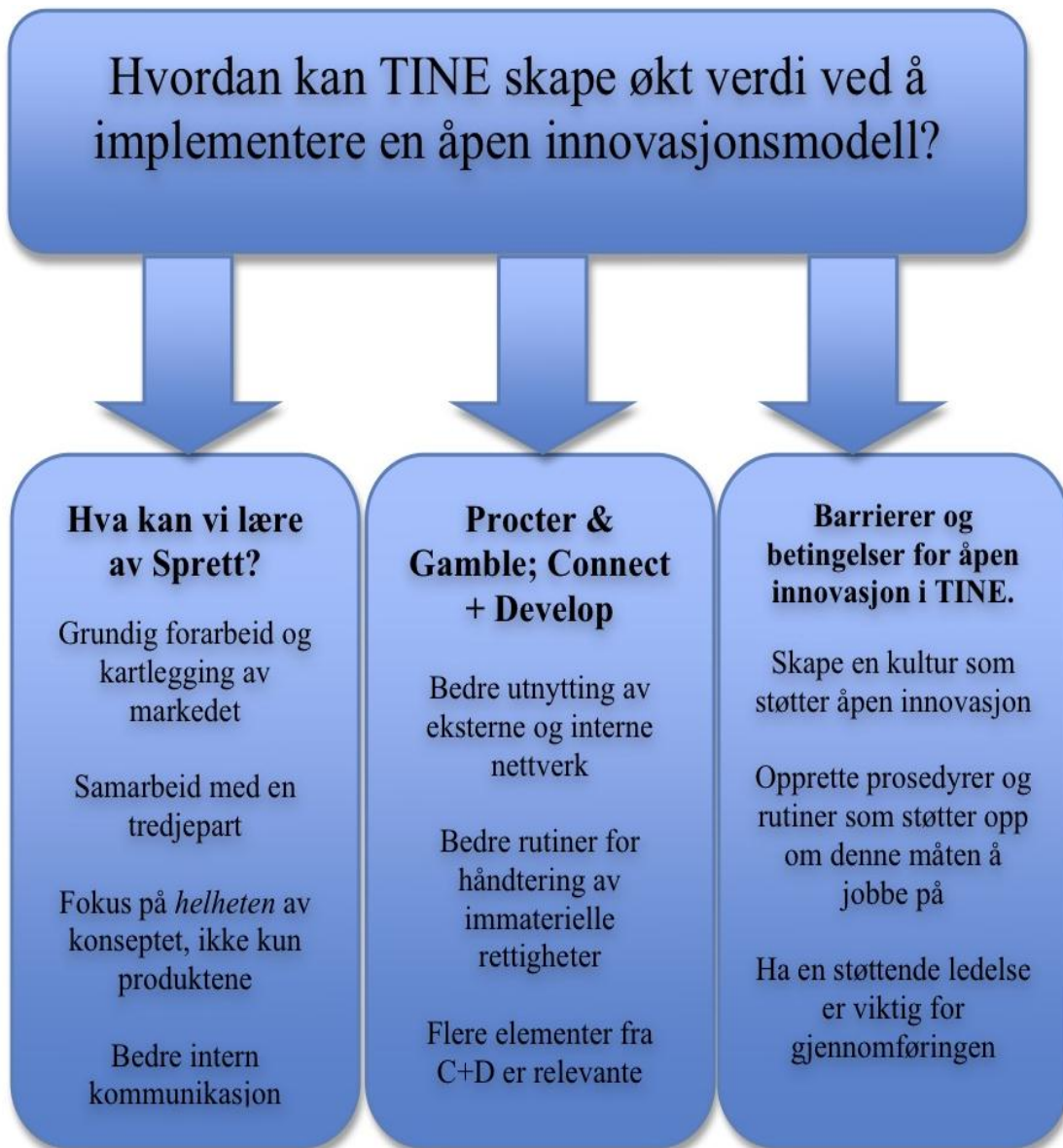
Respondent 4 forklarer det slik:

”Våre forskere har en stor grad av deltagelse ute i internasjonale nettverk, internasjonale akademiske forskningsnettverk og deltar i internasjonale forskningsprosjekter”.

Dette er et område hvor det er et stort potensialet for innovasjon.

5.4.1 Oppsummering av forskningsspørsmål 3

God organisering er viktig dersom man skal lykkes med en åpen innovasjonsplattform. Det å forstå hverandres utfordringer og vite hva andre jobber med vil være en viktig faktor. Andre nevner at det kan være verdifullt å begynne med et case, og derfra gå suksessivt videre. Det kommer frem at flere synes åpen innovasjon er et spennende konsept, men at lite kjennskap til prosessen skaper usikkerhet som igjen kan være til hinder. I tillegg virker det som om det å skape en kultur for innovasjon er vesentlig. Igjen vil det være viktig at ledelsen gå foran å deltar i utformingen og er aktive i prosessen. Videre vil det være avgjørende å bygge et godt samarbeid på tvers av avdelingene, her vil kommunikasjon være et viktig nøkkelord.



Figur 5.1. Visuell fremstilling av hovedproblemstilling og sentrale funn.

Dette er sentrale funn som er avdekket gjennom analyse av resultatene fra dybdeintervjuene. Funnene vil bli diskutert mer i detalj i kapittelet under, samt implikasjoner dette kan gi for TINE.

6 Diskusjon og konklusjon

6.1 Introduksjon av diskusjon

Kapittelet bygger på analysen av forskningsspørsmålene som er beskrevet ovenfor. Her vil sentrale funn bli drøftet og avslutningsvis vil hovedproblemstillingen bli besvart. Hvordan kan TINE legge til rette for en åpen innovasjonsplattform mellom forbrukere, konkurrenter, leverandører og bedriften selv? Og vil det være hensiktsmessig for TINE å benytte en slik plattform? I så fall må verdien av åpen innovasjon overgå den verdien de skaper i dagens innovasjonsprosess. Det som blir diskutert her er funn avdekket i resultat og analysedelen, som igjen er basert på et begrenset utvalg av respondenter. Troverdigheten og dataenes overførbarhet må derfor sees i sammenheng med dette.

6.2 Diskusjon av forskningsspørsmål 1:

Hvordan kan erfaringer med konseptet Sprett hjelpe til med å forbedre innovasjonsprosessen i TINE?

Sentrale funn tilknyttet forskningsspørsmålet, er forbedringsmomenter som respondentene har uttrykt. Erfaringer som har kommet frem knyttet til innovasjonsprosessen i Sprett kan med stor sannsynlighet overføres til lignende konsepter som TINE senere skal lansere.

Spesielt kom det frem at innsiktsdelen er en fase som det kan legges ennå større vekt på i fremtidige prosjekter. Det med å være tett på forbruker spesielt, blir understreket av flere av respondentene som en suksessfaktor. Å definere hovedmålgrunnen samt innhente kunnskap hos ulike forbrukere, vil anses som viktig for å få til en god prosess.

Videre kommer det klart frem av datamaterialet at det hadde vært ønskelig å samarbeide med en tredjepart, for å få frem helheten rundt konseptet. Dette samarbeidet vil kunne styrke troverdigheten på at det er sunne og naturlige produkter. På denne måten kunne TINE muligens klart å unngå den negative oppmerksomheten knyttet til sukkerinnhold i produktene ved lansering. Det å samarbeide med en tredjepart generelt kan være nyttig for å få flere

aktører til å gå god for produktene, samt skape troverdighet og oppmerksomhet. Dette kan være med på å forbedre produktene eller selve konseptet som det samarbeides om.

Videre kan vi se av datamaterialet at det har blitt påpekt som viktig å ha en plan for hvordan konseptet skal videreutvikles. Hva skal man gjøre neste gang for å skape like mye blest? En langsiktig plan kan være nyttig å ha for å vite hva som skal skje fremover.

Kommunikasjon er en annen faktor som har blitt opplevd som en utfordring. Flere av respondentene mener at kommunikasjonen ikke når frem til de det er relevant for. Her kunne en type intern plattform bidratt til at det kunne være enklere å nå hverandre. Hvis man trenger en spesiell type kunnskap eller ønsker å komme i kontakt med representanter innen et bestemt område, kan man formidle dette på en plattform. TINE har allerede en slik plattform, men den blir lite benyttet. Dersom en person i organisasjonen kjenner til eller har kontakter i et nettverk, så kan dette bli avdekket raskt og effektivt. Flere av respondentene ytrer ønske om å få i stand et internt system som gjør at kommunikasjonen kan flyte bedre. Når det kommer til kommunikasjon som omhandler konseptlanseringer, så kunne også en eventuell intern plattform bidratt til at innsikten enkeltpersoner har fått underveis, blir lagret her. Ved eventuelle overføringer av konseptet til nye avdelinger eller personer, sikrer en da at kunnskap følger med videre. Konsekvensen av å utføre de forbedringer som har kommet frem over, sannsynliggjøre at TINE kan lage konsepter som treffer et bredere marked.

Ved å åpne opp, samt invitere forbrukere og leverandører tettere med i prosessen, vil det trolig kunne utvikles løsninger som er bedre og mer unike for TINE.

Det ble nevnt som en utfordring at produktene i Sprett måtte blir produsert på en ny og annerledes måte på grunn av at alt skulle være naturlig og helt uten tilsetningsstoffer. TINE forhørte seg med alle sine leverandører om hvem som kunne levere slike produkter. Det viste seg å være en utfordring for leverandørene å få dette til, da de aldri hadde hatt produksjon helt uten konservering før. Dette kan tolkes som at hvis TINE tidlig i prosessen hadde hatt et type åpent nettverk hvor de kunne søkt etter kompetente leverandører, kunne denne prosessen gått raskere og lettere. Samtidig som det kunne vært muligheter for å inngå et mer strategisk samarbeid og dermed utviklet unike elementer ved produktene. Ut fra det informantene har fortalt og momentene de har kommet med, tyder dette på at det finnes forbedringspotensialet i denne prosessen som igjen vil bidra som et argument for en mer åpen innovasjonsprosess. I boken "Open business models" diskuterer Chesbrough (2006) hvorfor en bedrift burde åpne opp prosessene sine. Blant annet har kostnader knyttet til forskning og utvikling økt,

produktenes livssyklus blir kortere og nye produkter blir lansert. Mortara et al. (2009) nevner i sin studie blant annet kortere utviklingstid, tilgjengelighet og tilgang på nye teknologier, og tilgang på kompetanse, som noen av de viktigste årsakene til at bedrifter velger å implementere åpen innovasjon. Dette er momenter som respondentene i TINE synes er interessante, og det virker som om flertallet av respondentene er tilbøyelige til å kunne teste dette ut. Spesielt tilgang på nye teknologier, kortere tid til marked og kompetanse, er interessant for innovasjonsprosessen. Det har blitt nevnt at det kunne vært spennende om TINE klarte å utvikle mer unike elementer ved produktene sine. TINE har nettverksprosesser i noen grad, der i blant samarbeid med leverandører og forbrukere, så her kan vi se at det er samsvar med tidligere studier. Von Hippel (1988) fant at både leverandører og kunder (her forbrukere) kunne være nyttige samarbeidspartnere for å innhente ny kunnskap (Chesbrough et al. 2006). Her kan det virke som om TINE kan benytte seg av disse nettverkene på en mer systematisk måte enn de gjør i dag.

6.3 Diskusjon av forskningsspørsmål 2:

Hva skal til for at TINE kan lage en samarbeidsplattform med elementer fra Connect + Develop?

Under dette forskningsspørsmålet kan vi se at det er blandede meninger og holdninger til det å skulle implementere en åpen innovasjonsmodell. Et fåtall av respondentene mente at dette kunne by på store utfordringer på grunn av industrien TINE befinner seg i, og med tanke på organisasjonens struktur og oppbygning. Andre peker igjen på viktigheten av å følge med i tiden, og mener at dette er veien å gå.

Når det gjelder C+D ser vi av datamaterialet at elementer som idésøk, topp-ti-forbrukerbehov, og lukkede- og åpne nettverk blir trukket frem som interessante og aktuelle for TINE. Vi ser også at noen av elementene herfra er uinteressante av ulike årsaker, blant annet teknologispeidere og flere av de åpne nettverkene. Det kommer frem at dette ikke er interessant på grunn av størrelse på bedrift og markedet de opererer i. Elementene som blir trukket frem som interessante er elementer som ikke nødvendigvis vil være så ressurskrevende å få satt i system. Topp-ti-forbrukerbehov kan utføres av forbrukersenteret, men det kreves at noen tar ansvar og setter dette i system.

For å få på plass en åpen innovasjonsplattform kommer det frem at flere av respondentene mener det krever ny kompetanse og nye ferdigheter i organisasjonen. Mortara et al. (2009) kom i sin studie frem til at det ikke nødvendigvis vil kreve så mye *nye* ferdigheter. I stedet må man må vite *hvilke* ferdigheter som kan fungere optimalt i et åpen innovasjonsteam dersom bedriften ønsker å utnevne dette. Dette vil da være et team som jobber med å implementere åpen innovasjon, samt kan lære andre om konseptet og øke motivasjon blant ansatte. Et slikt inspirasjonsteam synes nødvendig da flere av respondentene ikke fullt ut ser nytten av åpen innovasjon og samarbeid med eksterne aktører for organisasjonen.

Videre kan TINE benytte en slik arbeidsmetode på prosjekter hvor dette er relevant og hvor man drar nytte av å få informasjon og samarbeide med eksterne partnere. Vi kan se at en slik vei å gå har vært gunstig for andre bedrifter. Videre kom det flere forslag om å utvikle et såkalt åpent nettverk, hvor TINE kan legge ut områder eller spesielle problemstillinger de ønsker informasjon om. Disse kan for eksempel ligge ute en viss tidsperiode, som TINE selv definerer. Dette er en fin måte å komme i gang på, og se om man får inn informasjon som er av verdi eller ikke. Det å teste ut på denne måten kan være med på å senke barrierer som finnes for denne arbeidsmetoden. Hvis det viser seg at dette er en effektiv måte å innhente verdifull informasjon på, så vil det være lettere å motivere folk, og godta slike prosesser. Som nevnt tidligere har Statoil nå gått ut og lansert åpen innovasjon på hjemmesiden sin (Statoil 2012). Her kan alle interesserte foreslå løsninger på utfordringer som Statoil har lagt ut, eller komme med nye innspill (Statoil 2012).

I del 2.10, tidligere undersøkelser, kommer det frem av Gausdal (2008) sin forskning at interaksjon mellom en bedrift og dens nettverk av kunder, samarbeidspartnere, leverandører og forskning- og utvikling, kan hjelpe til med å utvikle nye ideer og innovasjoner. I så fall må ansatte være villige til å benytte forskning som blir gjort utenfor egen organisasjon (Gausdal 2008). I resultatdelen kunne vi se at det ble uttrykt en del skepsis til dette i TINE. Flesteparten av respondentene mente derimot at man kunne benytte de nettverkene bedriften innehar på en mer systematisk måte. I TINE har de et stort nettverk av både leverandører og forskere som er mye ute, og som kan sitte på verdifull kunnskap. Dette er kunnskap som er relativt lett tilgjengelig, men som man må ha tilgjengelige systemer for å kunne benytte seg av. Her eksisterer det et stort potensialet for innovasjon, og det er viktig at man klarer å utnytte dette for hva det er verdt. Måltidets Hus er en viktig kilde til innovasjon og nettverksbygging.

Som vi kunne se fra rapporten ”Open innovation in Europe” i del 2.10, så vil nettverksbaserte prosesser være med på å styrke bedriftens innovasjonsevne (Ebersberger et al. 2011). Dette kan peke på at TINE kan ha mye å hente på mer strategiske samarbeid både internt og eksternt. Det kom også frem av datamaterialet at TINE har patentert teknologi som det kunne vært mulig og skapt en inntekt på dersom man hadde lisensiert det ut. Dette gjøres ikke i noen grad i dag. Tidd and Bessant (2009) fant i sin studie at å lisensiere ut immaterielle rettigheter kan være med på redusere risiko. Dersom bedriften ikke kan nyttiggjøre seg en teknologi eller et patent, så kan man fortsatt tjene penger på det. Samtidig kan man nå ut til et større marked og tiltrekke seg nye potensielle samarbeidspartnere (Tidd & Bessant 2009). Det kom frem i resultatdelen at flere av respondentene hadde opplevd at forskningsavdelingen hadde ideer og forslag, men som markedsavdelingen ikke klarte å nyttiggjøre seg av. Da kunne utlisensiering være en mulighet. Her kan det virke som om flere av respondentene ikke har tenkt på dette som en mulighet, og av den grunn ikke ser nytten av det. Immaterielle rettigheter kan også være en viktig faktor å tenke på når det har kommet ønsker om å utvikle mer unike produkter. For å få til dette kan det være nyttig å ta patenter eller andre former for eierskap på for eksempel teknologier, varemerker eller logoer. Slik vil det være umulig for konkurrenter å kopiere dette i løpet av kort tid.

Når det kommer til industrikarakteristikk kan vi se at TINE befinner seg i en konkurranseutsatt bransje, og at TINE er den største aktøren på norske markedet. Av denne grunn vil det ikke være så enkelt å organisere samarbeid med konkurrenter. Det kommer stadig nye produkter, og aktører i bransjen følger etter hverandre. I følge studien til Gassmann and Enkel (2004) er dette derimot en av flere industrikarakteristikk som taler for åpen innovasjon (Gassmann & Enkel 2004).

6.4 Diskusjon av forskningsspørsmål 3:

Hvilke barrierer/ betingelser eksisterer knyttet til implementering av en åpen innovasjonsmodell?

Vi ser av funnene i dette forskningsspørsmålet at det eksisterer visse barrierer og betingelser knyttet til implementering av en åpen innovasjonsmodell. En av hovedbarrierene som har blitt understreket av flere er blant annet motstand mot å få hjelp uten fra, fordi TINE er vant til å jobbe ut i fra egen kunnskap. Dette kan tolkes som ”Not invented here – syndromet” som

Chesbrough (2003) har omtalt som en stor barriere for åpen innovasjon. Det som ligger i dette begrepet er at hvis man ikke har funnet opp noe selv, så kan man ikke være sikker på kvaliteten, prestasjonen eller tilgjengeligheten på den gitte teknologien (Chesbrough 2003). Flere av respondentene har nevnt dette som en mulig barriere. Dette er i så fall noe TINE bør se på dersom det blir aktuelt med en åpen innovasjonsmodell.

Det kan oppstå kulturelle motforestillinger mot en ny arbeidskultur. Andre barrierer som har blitt karakterisert som viktige, er ny kompetanse og nye ferdigheter. Man vil trenge personer som kan styre en slik endring og motivere andre. Det er visse likhetstrekk til undersøkelsen som er utført av Blackwell and Fazzina (2008), hvor de avdekket grunner til at åpen innovasjon ikke alltid blir vellykket i bedrifter. Dette var blant annet usikkerhet knyttet til immaterielle rettigheter, at ikke åpen innovasjon er godt nok forankret i ledelsen, og at man ikke har etablert gode nok rutiner for gjennomføring (Blackwell & Fazzina 2008).

I en større kontekst så kan dette vise oss at dersom man ønsker å innføre noe nytt i en bedrift, så vil det lønne seg å starte i det små, og å vektlegge de positive sidene ved et slikt konsept. Det så vi også i Mortara et al. (2009) sin studie. Trening og tid til læring av nye arbeidsmetoder er viktig for å skape forståelse og motivasjon. De fant videre at det å tilby incentiver for innovasjon bidrar til motivasjon av åpne innovasjonsprosedyrer (Mortara et al. 2009).

Ut i fra datamaterialet kom det tydelig frem at både interne og eksterne nettverk var momenter som hadde betydelig forbedringspotensialet. I følge studien til Fagerberg et al. (2005) kom de frem til at nettverk kunne bidra til økt kunnskap, og å hjelpe bedriften til å få en bredere kunnskaps- og ressursbase, hvor bedriften kan hente nyttig informasjon (Fagerberg et al. 2005). Videre nevner Huston & Sakkab (2006) at nettverket i seg selv ikke skaper konkurransefortrinn, men er avhengig av oppbygningen og utnyttelsen av nettverket (Huston & Sakkab 2006). Den omfattende rapporten om "Open innovation in Europe" av Ebersberger et al. (2011) kom også frem til at nettverksbaserte prosesser var særdeles viktig for innovasjonsevnen til bedrifter (Ebersberger et al. 2011). Dette kan gi et hint om at TINE kunne brukt nettverkene sine på en mer systematisk måte og På denne måten fått mer ut av samarbeidende.

Disse funnene kan gi implikasjoner om at det eksisterer barrierer mot å implementere en åpen innovasjonsmodell. Likevel er ikke barrierene umulige å overkomme, og flere av respondentene har nevnt at mye er gjort dersom ledelsen setter et eksempel og iverksetter rutiner og strukturer som oppfordrer medarbeidere til å utføre innovasjonsaktiviteter. Dette kan igjen få en positiv betydning for organisasjonens innovasjonsevne. TINE er en såpass stor aktør i markedet, at ved en implementering av en slik modell, vil de skape oppmerksomhet og vise omverdenen at TINE tar innovasjon seriøst.

I Mortara et al. (2009) sin studie kom det frem ulike grunner til hvorfor bedrifter ville implementere en mer åpen innovasjonsprosess. Noen av grunnene var kortere utviklingstid, tilgang på nye teknologier, kostnadseffektivitet, og tilgang på ny kompetanse (Mortara et al. 2009). Disse grunnene samsvarer godt med respondentenes svar i intervju situasjonen. Selv om det eksisterer barrierer er flesteparten av respondentene positive til en mer åpen prosess. Flere har påpekt disse momentene som grunner til hvorfor det kunne vært hensiktsmessig for deres bedrift å ha mer åpen innovasjon.

6.5 Oppsummerende diskusjon og konkluderende bemerkninger rundt hovedproblemstilling

Hvordan kan TINE skape økt verdi ved å implementere en åpen innovasjonsmodell?

Denne studien baserer seg på kvalitative undersøkelser og dermed vil det være vanskelig å komme frem til en klar konklusjon. Snarere kan studien peke på elementer som trenger større utdypning og som det kan forskes videre på. For at en bedrift skal kunne implementere en slik måte å jobbe på er det viktig at ledelsen viser forpliktelse til dette konseptet. Incentivsystemer er et eksempel på noe som kan bidra til å øke fokus på innovasjonsaktiviteter. Hvis ikke ledelsen også støtter det å ta risiko, så vil det fort oppstå frykt for å feile. Dette samsvarer med funnene til Mortara et al. (2009) i sin studie. Der fant forfatterne at ledelsen var selve fundamentet for å kunne etablere et slikt konsept, og for å spre motivasjon og støtte (Mortara et al. 2009). Dette samsvarer videre med McDonald (2008) som fant at et inspirert lederskap var en av hoveddrivkreftene til innovasjonsprosessen hos P&G (McDonald 2008). Det er viktig å være klar over utfordringene man står ovenfor før man implementere en åpen innovasjonsmodell. Som tidligere nevnt er organisasjonskulturen et moment som kan endres i retning av å være mer åpen for omgivelsene. Hoholm (2009) fant i sin studie av

innovasjonsprosesser i TINE at disse prosessene er karakterisert av usikkerhet og strid. Dette funnet kan samsvare med hvorfor det oppstår barrierer for å implementere åpen innovasjon. Her har flere av respondentene svart at de ikke vet hva det vil innebære, samt frykt for nye rutiner, organisering og ferdigheter. Dette er faktorer som kan være med på å øke motstand mot en åpen innovasjonsprosess og vil være kritisk for bedriftens ledelse og takle på en positiv måte. Dette samsvarer med Hoholms funn (2009) angående usikkerhet hos de ansatte og ledelsens takling av dette (Hoholm 2009).

En annen viktig utfordring knyttet til åpen innovasjon er immaterielle rettigheter. Dette er ofte informasjon som er kritisk for bedriften, og som ikke deles med mennesker utenfor. Det er noe oppsiktsvekkende at det eksisterer såpass lite kunnskap rundt immaterielle rettigheter som det har blitt avdekket hos TINE. Dette kan sees på som en utfordringer dersom bedriften velger å åpne opp prosessene sine mer. Alle ansatte behøver ikke være eksperter på området, men det er svært viktig å vite hvordan og hvorfor man beskytter sin interne kunnskap, og bedriften.

Dersom TINE ser at åpen innovasjon er noe som vil styrke bedriften, så er en mulig løsning å velge ut spesielle områder man ønsker ha åpen innovasjon på. Det er mange måter å drive med slik innovasjon på, og man trenger ikke nødvendigvis være åpen på alle områder. Ut i fra datamateriale kan det virke som om TINE sitter på mye immaterielle rettigheter som de potensielt kunne fått en inntekt av. Hvis de hadde lagt til rette for salg av disse rettighetene, kunne dette være en ny inntektskilde. Vi ser av rapporten til Ebersberger et al. (2011) at de avdekket en tydelig positiv forbindelse mellom beskyttelse av immaterielle rettigheter og innovasjonsprestasjon, uavhengig av land og industri. Beskyttelse av immaterielle rettigheter kan muliggjøre samarbeid fordi det reduserer sjansen for kopiering og imitering (Ebersberger et al. 2011). Dette kan vise at immaterielle rettigheter er noe bedriften bør ta på alvor.

På spørsmålet om hvor langt unna TINE er fra å kunne implementere åpen innovasjon, kommer det ulike svar. En respondent svarer at TINE ikke er så langt unna, men at det hovedsakelig handler om å finne en strategi som er nødvendig for å gjennomføringen. Respondent 7 nevner derimot at TINE ikke har tatt noen beslutning på om organisasjonen ønsker å gå for en type åpen innovasjonsløsning ennå, men at dette må gjøres i nær fremtid. Og da må det besluttes hvorvidt man ønsker å være åpen, og eventuelt hvor åpne, eller hvilke definerte områder man skal satse på. Procter & Gamble (2008) skriver at åpen innovasjon er

en strategi hvor en må være åpen for å se utenfor egen organisasjon, det handler om å finne de rette menneskene (Procter & Gamble 2008).

P&G har som sagt gjort suksess med sin såkalte blandingsmodell, og ut i fra funnene som er avdekket i denne undersøkelsen, kan det tyde på at TINE også kunne ha dratt nytte av å ta i bruk elementer fra en slik modell.

Vi har blant annet sett at lisensiering av immaterielle rettigheter kunne bidratt til økt verdiskapning. TINE er fra før en bedrift som sitter tett på forbrukerne sine, og har samarbeid med et stort leverandørnettverk. Måltidets hus på Jæren fungerer i tillegg som en slags inkubator og nettverksbygger. Dette viser at TINE allerede har implementert elementer av åpen innovasjon, men at det eksisterer et langt større potensial.

Vi ser fra datamaterialet at respondentene er positive til flere av elementene fra C+D. Noen av elementene vil ikke kreve så store forandringer fra arbeidsmetoden som blir utført i dag. Et eksempel på dette er ”topp-ti-kundebehov”. Forbrukersenteret sitter i dag på denne kunnskapen, men utfordringer er å få denne informasjonene videre til de som kan nyttiggjøre seg informasjonen.

Foreløpig er det kun én norsk bedrift som har gått ut åpent og flagget at de har implementert en åpen innovasjonsplattform. De har fått utelukkende positive tilbakemeldinger fra omverdenen. Statoil er et internasjonalt energiselskap, med ansatte over hele verden (Statoil 2009). De har erfart at bedriften har fått mye positivt fokus på grunn av initiativet med å implementere en åpen innovasjonsmodell. De har merket et økt tilfang av ideer, og samtidig har Statoils innovasjonsarbeid blitt profilert gjennom ulike kanaler. De sitter igjen med et inntrykk av at folk i større grad har blitt oppmerksomme på deres sterke fokus på innovasjon gjennom denne portalen. Måten de har gått frem på er å opprette et team som ser gjennom innkomne ideer til faste rutiner. Ideer som kommer videre blir tatt opp i møte med innblanding av eksperter, dersom dette er et behov. Anbefalinger som de vil komme med til andre, er blant annet å ha et team som sitter med en klar strategi og gode kunnskaper. For åpen innovasjon krever innsats fra flere hold. Det er viktig å vise omverden at henvendelsene blir tatt seriøst, for å bygge et godt renommé rundt innovasjon. For at folk skal sende inn henvendelser, er det viktig at man fremstår som en seriøs og tillitsvekkende aktør. Det kan være utfordrende i begynnelsen når resultatene uteblir, og man samtidig skal holde motivasjonen oppe, og må være forberedt på at prosessen vil ta tid. En god og åpen innovasjonsprosess vil tiltrekke seg oppmerksomhet utenfra (Representant fra Statoil 2012).

Selv om Statoil og TINE opererer i to vidt forskjellige bransjer er det nærliggende å tro at TINE også ville få samme positive fokus dersom de valgte å gå for en mer åpen innovasjonsmodell. Dette også fordi det er et relativt nytt fenomen i Norge. Respondent 2 uttrykker om åpen innovasjon at:

”Dette er ikke enkelt, men de fleste svarene finnes utenfor TINE, så vi må nok bare begynne. Dette er fremtiden”.

Dette er Lindegaard enig i, da han uttrykker at:

”Alle bedrifter kommer til å benytte åpen innovasjon tilslutt” (Lindegaard 2011).

Funnene som er gjort i denne studien kan tolkes som om det er motivasjon og vilje i organisasjonen, men at det mangler systemer, rutiner og incentiver. TINE er en stor organisasjon men både P&G og Statoil har fått det til. Det kan implisere at det handler vel så mye om vilje til å gjennomføre, som størrelse på bedriften. Funnene får videre støtte fra litteraturen som blant annet trekker frem åpen innovasjon som en positiv og viktig trend. Selv om respondentene frykter at det vil bære med seg nye rutiner, prosesser og arbeidskrav, vil et positivt lederskap i TINE forhindre at barrierene mot implementering blir for store. For en bedrift å kunne takle og håndtere utfordringer kan også gi positive ringvirkninger.

Barrierene som eksisterer knyttet til implementering av en slik modell er ikke så overveldende som det kan virke som. Flertallet av respondentene har sagt at dersom man begynner i det små og tester ut konseptet på noen prosjekter, så er sannsynligheten for å lykkes stor. Og får man med seg ledelsen og de er støttende til prosjektet, så vil det begrense motstanden. Men betingelsene er å ha et godt organisert team til å starte opp prosessen.

Denne oppgaven alene er ikke nok til å kunne konstatere at TINE vil få en økt verdiskapning ved å implementere en mer åpen innovasjonsmodell. Studien har belyst og avdekket holdninger knyttet til fenomenet, og vist til eksisterende barrierer, samtidig som mange informanter viser seg åpne og positive til en slik prosess i TINE. Men hvis man skal svare på problemstillingen helt konkret kan det være behov for ytterligere forskning.

6.6 Begrensninger i studien

Undersøkelsen bygger på et relativt sett lite utvalg av personer. Hvis vi regner alle TINE-ansatte som totalpopulasjonen vil dette være cirka 5500 mennesker. Svakheten ved få informanter kunne vært redusert ved å ha intervjuet et større antall respondenter, men på grunn av oppgavens omfang og tidsbegrensning, ble det ikke tid til dette. En annen mulig svakhet kan være at jeg ikke har intervjuet andre enn TINE-ansatte. Det kunne vært interessant å intervjuet forbrukere, leverandører eller konkurrenter, og fått høre hvordan de så på et mer åpent samarbeid med TINE. En siste mulighet hadde også vært å intervju andre bedrifter som har innført et slikt åpent innovasjonssystem.

Videre vil det alltid være svakheter ved et kvalitativt intervju på grunn av muligheten for feiltolkning og feil kjemi mellom respondent og intervjuer. En ulempe med telefonintervju vil også være at jeg som intervjuer ikke har mulighet til å avdekke fysiske artefakter underveis i intervjuet (Yin 1994).

6.7 Anbefalinger til TINE

Det er først og fremst er lite paradoks når denne studien omhandler åpen innovasjon, at rapporten skal være konfidensiell. Når dette er nevnt, så har det kommet frem at TINE innehar flere elementer av åpen innovasjon i organisasjonen i dag. I tillegg er det positivt at de i det hele tatt ønsker å se på muligheten dette kan representere for TINE. Funnene som denne studien i hovedsak har avdekket, er at det eksisterer visse barrierer for implementering av åpen innovasjon. Samtidig som det virker som om respondentene synes det er et spennende konsept, og at det er ønskelig å bevege seg mer i retning av å åpne opp. Det har kommet frem at noen av elementene fra Connect + Develop potensielt kan bidra til å skape økt verdi, dersom nye rutiner blir satt i system.

Det må også nevnes at markedet i Norge er meget spesielt, da TINE er veldig store i forhold til de andre norske aktørene. Samtidig er TINE relativt små i forhold til konkurrenter i utlandet. Åpen innovasjon kan fremstå som et diffust konsept, da denne studien ikke kunne finne en bestemt modell som TINE burde implementere. I stedet er det opp til TINE å finne noe som passer organisasjonen. Det er i større grad elementer som kan benyttes som inspirasjon og ideer for å få en mer åpen innovasjonsprosess.

Implikasjoner videre for TINE er at det virker som om respondentene ønsker at ledelsen må ta et valg på hvorvidt de skal åpne opp eller ikke. For som sagt krever det innblanding fra ulike hold, og det å ha en støttende og initiativtakende ledelse, er viktig for god gjennomføringen. Om TINE skal implementere åpen innovasjon er først og fremst en strategisk beslutning som styret må ta. Det går an å implementere dette i hele organisasjonen, i alle ledd, eller man kan utføre små endringer innen eksisterende systemer gradvis.

For å få størst utbytte av åpen innovasjon, er det vært viktig å få medarbeiderne entusiastiske til hele innovasjonsprosessen.

Ut fra det jeg har sett og lært av strukturen i TINE og informantenes beskrivelser, mener jeg at TINE har mye å hente ved å implementere en mer åpen innovasjonsprosess.

6.8 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven blir barrierer og forutsetninger for å implementere åpen innovasjon belyst. Underveis har det dukket opp flere momenter som kunne være aktuelt å forske videre på. Denne rapporten bygger hovedsakelig på en kvalitative studie, men det kunne vært interessant å gjøre en kvantitativ undersøkelse, slik at den er representativ for hele bedriften. Det kan tenkes at man ville fått annerledes utfall dersom man hadde sendt ut spørreskjema til et betydelig større utvalg.

Videre kunne det vært relevant å sett på suksesskriterier for å få implementert en slik modell i en stor bedrift som TINE.

Et annet moment kan være hvordan ledelsen skal bidra til å motivere ansatte, og hvordan man kan skape en åpen innovasjonskultur. Det kom frem av denne rapporten at det eksisterer visse barrierer i TINE for implementering av åpen innovasjon. Her kunne det blitt utført videre undersøkelser om hvordan man kunne overkomme denne skepsisen, og eventuelt hva slags trening det krever, eller hvilke nye prosesser som må på plass.

Likeledes kan det være interessant å gå i dybden på samarbeid med de ulike leverandører og se hvordan dette kunne optimaliseres med tanke på åpen innovasjon. Avslutningsvis kunne

man sett på hvordan man knyttet leverandørene tettere opp mot bedriften, for å bedre kunne utvikle unike løsninger for TINE.

Dersom TINE skulle opprette et åpent innovasjonsteam, vil det være avgjørende å se på hvilke ferdigheter og kvalifikasjoner dette teamet skulle inneha.

7 Referanse liste

- Amazon. (2012). *Open innovation*. www.amazon.com. Tilgjengelig fra:
http://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Daps&field-keywords=open+innovation (lest 26.04).
- Askheim, O. G. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*: Universitetsforlaget.
- Blackwell, K. & Fazzina, D. (2008). *Open Innovation: Facts, Fiction, and Future. One Technology Drive, A Nerac publication*.
- Brown, B. (2012). *What is Connect + Develop?* I: Company, T. P. G. (red.).
www.pgconnectdevelop.com: The Procter & Gamble Company. Tilgjengelig fra:
https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/0_0_1_4_83_4_3.do.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3rd edition utg. United States, New York: Oxford University Press Inc.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3): 529-555.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006). *Open Innovation: A new Paradigm for Understanding Industrial Innovation*. Oxford University Press.

- Dalton, M. (2009). Are you ready for open innovation? Tilgjengelig fra:
<http://www.guidedinnovation.com/si/2009/11/13/are-you-ready-for-open-innovation/>.
- Datamonitor. (2011). The Procter & Gamble Company. 1-11. Tilgjengelig fra:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=11&sid=5ae56a79-facb-42a5-9bb0-df4d4dea28b9%40sessionmgr14> (lest 13 Mars 2012).
- de Wit, J., Dankbaar, B. & Vissers, G. (2007). Open Innovation: the New Way of Knowledge Transfer? *Journal of Business Chemistry*, 4 (1).
- Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36 (3): 333-346.
- Ebersberger, B., Herstad, S. J., Iversen, E., Kirner, E. & Som, O. (2011). Analysis of innovation drivers and barriers in support of better policies, Economic and Market Intelligence on Innovation. Open innovation in Europe: effects, determinants and policy. I: report, P. I. E. I.-G. (red.). European Commission, Enterprise and Industry. 226 s.
- Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. 18.
- Gassmann, O., Chesbrough, H. & Enkel, E. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40 (3): 213-221.
- Gausdal, A. H. (2008). Hvordan skape innovative nettverk? *Magma*.
- Google. (2012). *Open Innovation*. www.google.no. Tilgjengelig fra:
http://www.google.no/#hl=no&output=search&client=psy-ab&q=open+innovation&oq=open+innovation&aq=f&aqi=g4&aql=&gs_nf=1&gs_l=hp.3..014.629.2835.0.3350.15.8.0.7.7.0.102.653.7j1.10.0.T2TYKEP1e8o&pbx=1&bav

[=on.2.or.r_gc.r_pw.r_cp.r_qf..cf.osb&fp=4059a1e71c0e8da7&biw=1018&bih=783](#)

(lest 26.04).

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og Dataanalyse*. Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press

Hoholm, T. & Huse, M. (2008). Brukerdrevet innovasjon i Norge. *Magma*.

Hoholm, T. (2009). *The Contrary Forces of Innovation, An Ethnography of Innovation Processes in the Food Industry*. BI Norwegian School of Management, Oslo: BI Norwegian School of Management, Department of Innovation and Economic Organisation. 325 s.

Huizingh, E. K. R. E. (2010). Open innovation: State of the art future perspectives. *Technovation*, 31 (1): 2-9.

Huston, L. & Sakkab, N. (2006). Connect and Develop, Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Keane, A., Jeyaseelan, S., Steen, K., Sandhei, I. & Ripmann, N. (2011). Åpen innovasjon - noe for TINE? Trondheim: NTNU.

Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review*, 21 (4): 1055-1080.

Koch, P. (2012). *Ny studie av åpen innovasjon i Europa*. www.forinn.no: Forinn om kunnskapsgrunnet for forsknings- og innovasjonspolitikken. Tilgjengelig fra: <http://www.forinn.no/post/2012/03/05/Ny-studie-av-åpen-innovasjon-i-Europa.aspx> (lest 24.04).

Lafley, A. G. (2008). P&G's Innovation Culture. *Strategy + Business Magazine*, 08/28/08: 1-10.

- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation - the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27 (2): 131-150.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open Innovation: Past research, current debates, and future directions. *Academy of Management Perspectives*, February: 75-93.
- Lindegaard, S. (2011). *Making Open Innovation Work*: CreateSpace.
- Lindegaard, S. (2012). *Statoil and Shell- Fighting for Innovation Partners*.
www.innovationexcellence.com. Tilgjengelig fra:
<http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/02/24/statoil-and-shell-fighting-for-innovation-partners/> (lest 18.04).
- Matnyttig fra Matfatet Jæren. (2011). *Måltidets Hus - en viktig samarbeidspartner, Intervju med daglig leder i Måltidets Hus; Ellen Math Henrichsen*. www.matfatetjaeren.no.
Tilgjengelig fra: <http://www.matfatetjaeren.no/news/goxpage00000000.html> (lest 22.04).
- Mattes, F. (2011). How to make open innovation work for your R&D function. *Applied Innovation Management*, 3: 1-28.
- McDonald, B. (2008). Touching Lives, Improving Life: Why innovation matters and how to make it work. 15.
- Mortara, L., Napp, J. J., Slacik, I. & Minshall, T. (2009). How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies. *Management Technology Policy*: 59.
- Måltidets Hus. (2012). *Måltidets Hus - nasjonalt senter for industriell gastronomi*.
www.ipark.no. Tilgjengelig fra: <http://www.ipark.no/hjem/innovasjon/måltidets-hus>
(lest 22.04).
- NIFU. (2012). *Første større statistiske studie av åpen innovasjon i europeisk næringsliv*
www.nifu.no: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

- Tilgjengelig fra: <http://www.nifu.no/Norway/SitePages/Fullstory.aspx?ID=2923> (lest 24.04).
- Nærings- og Handelsdepartementet. (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. *Stortingsmelding nr. 7*: 141.
- Panduwawala, L., Venkatesh, S., Parraguez, P. & Zhang, X. (2009). Connect and Develop, P&G's big stake in open innovation.
- Patentstyret. (2011a). *En undersøkelse om bruk av industrielle rettigheter*. www.patentstyret.no. Tilgjengelig fra: http://www.patentstyret.no/Global/Filarkiv/undersokelser/undersokelse_perduco_2010.pdf (lest 23.02).
- Patentstyret. (2011b). *Hva er et patent?* <http://www.patentstyret.no/no/Patent/Hva-er-et-patent/>: Patentstyret (lest 16.03).
- Procter & Gamble, P. G. (2008). Connect + Develop. Tilgjengelig fra: https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/static/external/files/cd_brochureWEB.pdf (lest 12.04.2012).
- Representant fra Statoil. (2012). *Åpen innovasjon* (20.04.2012).
- Reve, T. & Espelien, A. (2007). Hva skal vi leve av i fremtiden? *Forskningsrapport fra Handelshøyskolen BI* (7): 103.
- Sander, K. (2004). *Hva er et produkt?* I: Kunnskapssenteret (red.). www.kunnskapssenteret.no. Tilgjengelig fra: <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2161/1/Hva-er-et-produkt/Hva-er-et-produkt.html> (lest 19.04).
- Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. Berkshire, UK: McGraw-Hill Education.
- Statistisk Sentralbyrå. (2006). *Innovasjon i norsk næringsliv, 2002-2004*. www.ssb.no. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/vis/emner/10/03/innov/main.html> (lest 22 februar).

- Statistisk Sentralbyrå. (2012). *Innovasjon i norsk næringsliv, 2008-2010*. www.ssb.no.
Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/vis/emner/10/03/innov/main.html> (lest 22 februar).
- Statoil. (2009). *Kort om Statoil*. www.statoil.no. Tilgjengelig fra:
<http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx> (lest 04.05).
- Statoil. (2012). *Teknologiutvikling og innovasjon*. www.statoil.com: Statoil. Tilgjengelig fra:
<http://www.statoil.com/no/TechnologyInnovation/TechnologyManagement/Pages/default.aspx> (lest 10.04.2012).
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation, Integrating technological, market and organizational change*. England: John Wiley & Sons Ltd. 622 s.
- TINE. (2011). *Nytt barnekonsept fra TINE*. Datamaterial mottat fra TINE.
- Trott, P. & Hartmann, D. (2009). Why "Open Innovation" is old wine in new bottles.
International Journal of Innovation Management, 13 (4): 715-736.
- University of California, B. (2009). *Prof. Chesbrough, PhD 97, Honored with Haas Leading Through Innovation Award*. www.haas.berkeley.edu: University of California Berkeley, Haas School of Business. Tilgjengelig fra:
<http://www.haas.berkeley.edu/innovation/innovation26.html> (lest 12.04).
- Von Hippel, E. (1986). Lead Users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32 (7): 791-805.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. California: SAGE Publications Ltd.
- Årsrapport TINE Gruppa. (2011). Årsrapport 2011 - Vår tradisjon er å fornye oss. I: TINE (red.). 105 s.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1.

Forespørsel om intervjuavtale

Hei,

Mitt navn er Cecilie Caroline Melbye og jeg er nå i gang med min masteroppgave i Entreprenørskap og Innovasjon ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, institutt for økonomi og ressursforvaltning. I den forbindelse har jeg blitt anbefalt å ta kontakt med deg av min kontaktperson i TINE, Hege Homlong.

Temaet for oppgaven er åpen innovasjon. Jeg skal ta utgangspunkt i utviklingen av Sprett og se på TINEs innovasjonsprosess sammenlignet med Procter & Gambles Connect + Develop prosess. Oppgaven vil ta for seg hvilke deler av P&Gs modell som kunne være interessante for TINE i utviklingen av nye/ eksisterende konsepter.

Har du mulighet til å møte meg for et intervju angående dette temaet i uke 12, fortrinnsvis tirsdag 20. eller onsdag 21. mars?

Møtet er forventet å vare inntil en time.

Håper å høre fra deg,

Med vennlig hilsen,

Cecilie Caroline Melbye

Tlf: 908 24 977

E-post: ccmelbye@gmail.com eller cecilie.c.melbye@stud.umb.no

8.2 Vedlegg 2.

Hovedproblemstilling (HP):

Hvordan kan TINE skape økt verdi (nytt begrep) ved å implementere en åpen innovasjonsmodell?

Forskningsspørsmål (FS):

1.

Hvordan kan erfaringer med konseptet Sprett hjelpe til med å forbedre innovasjonsprosessen?

2.

Hva skal til for at TINE kan lage en samarbeidsplattform med elementer fra C+D?

3.

Hvilke barrierer/ betingelser eksisterer knyttet til implementering av en OI modell?

Intervjuguide

Spørsmål 1. (Skal gi svar på FS 1)

Beskriv innovasjonsprosessen slik den foregikk med Sprett.

- Med tanke på eksterne aktører
- Hvordan var samarbeidet med eksterne aktører under arbeidet med Sprett?
- Din rolle, erfaringer, bra og dårlig,
- Hva kunne vært gjort annerledes hvis man hadde hatt et åpent samarbeid med eksterne aktører? Kunne man laget produktene mer unike?

Spørsmål 2. (F2 + F1)

Hvilke aktører ville vært hensiktsmessig for TINE å samarbeid med, med tanke på Sprett?

- Hvilke type kunder?
- Hvilke type leverandører?
- Hvilke type konkurrenter?
- Hvem ville være uinteressante? Hvorfor?
- Bedrifter fra andre bransjer?
- Måten samarbeidet skal fungere på, fra helt åpent til helt lukket?

- Hva mener du egentlig med samarbeid i denne sammenhengen? Utdyp!

Spørsmål 4. (F2)

Hvilke elementer fra C+D kunne vært interessante for TINE? Hvorfor?

Vis modellen og forklar.

Spørsmål 5. (F3 + F2)

Er det barrierer/ utfordringer knyttet til åpent innovasjon samarbeid? Hvorfor?

- Hvordan overvinne disse barrierene?

Spørsmål 6. (F3)

Er det visse forutsetninger som må ligge til grunn for et åpent innovasjons samarbeid?

- Er det behov for nye prosedyrer?

- Ny kultur?

- Nye ferdigheter?

- Motivasjon?

- Holdningsendring?

Spørsmål 7. (F3)

Har TINE en kultur som støtter åpen innovasjon?

På hvilken måte?

Er ledelsen støttende?

Spørsmål 8. (F3)

Hva skal til for å få til et velfungerende samarbeid med utvalgte partnere?

Spørsmål 9. (F3)

Er det utfordringer knyttet til IPR?

Hvilke?

Spørsmål 10. (F3 og F1)

Hvordan legger dere til rette for kommunikasjon med eksterne aktører?

Er dette varierende fra prosjekt til prosjekt?

Klare retningslinjer?

Er det samme kontaktpersoner som blir benyttet på ulike prosjekter?

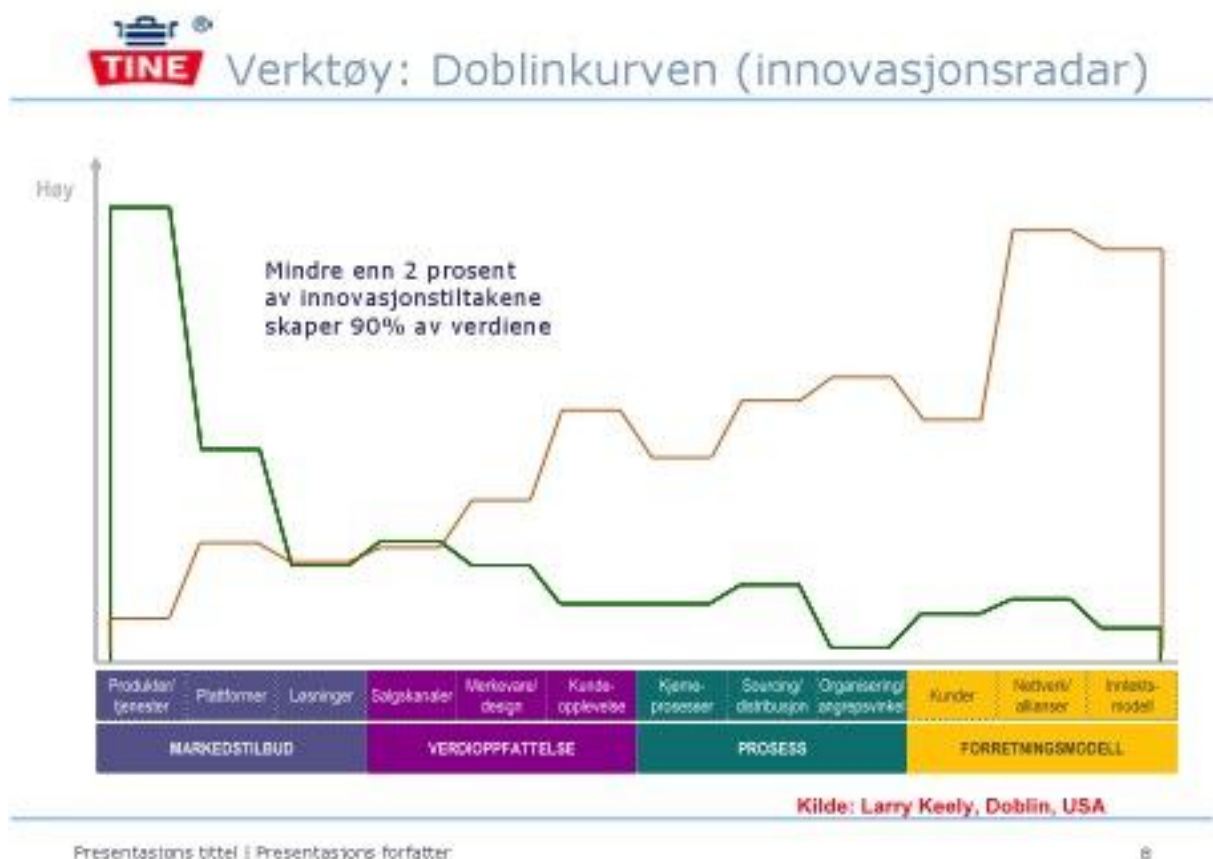
Oppsummerende spørsmål. (F1, F2 og F3)

Hvordan ser du for deg at en samarbeidsplattform for TINE kan se ut?

Er det noe annet du ønsker å ta opp?

8.3 Vedlegg 3.

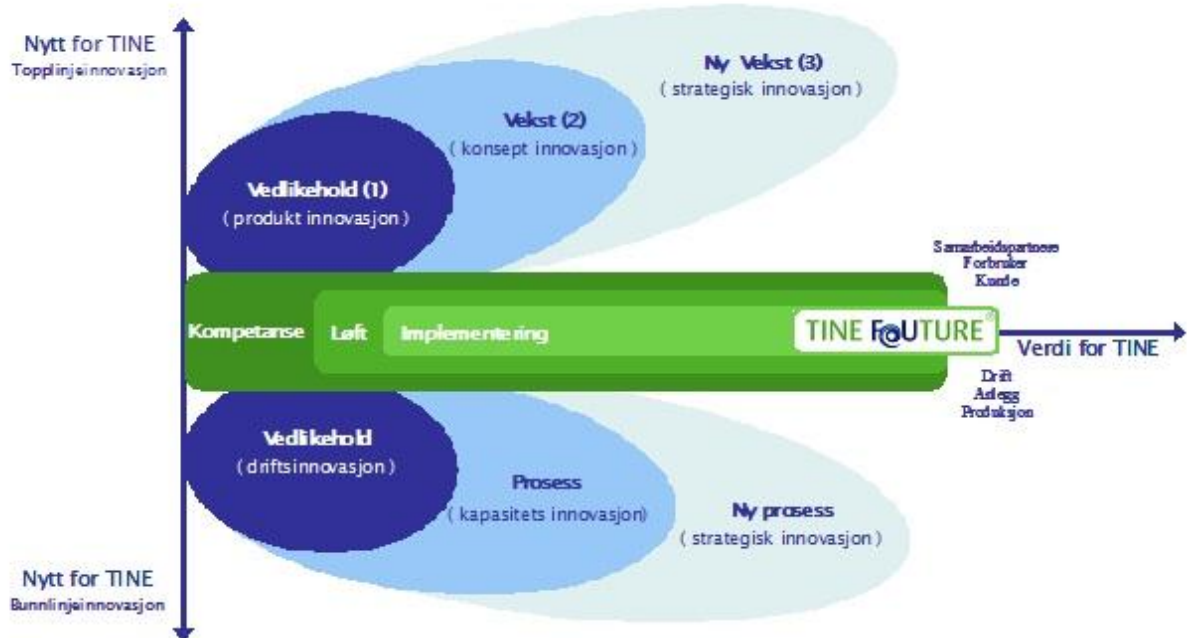
Doblin kurven.



Kilde: Internt dokument mottatt fra TINE.

8.4 Vedlegg 4.

Bilde av TINEs innovasjonsprosess.



Kilde: Internt dokument mottatt fra TINE.