



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 studiepoeng

Implementeringen av Lean Startup metoden i Nortura

Thora Helene Støren

Forord

Denne avhandlingen er en avsluttende del av masterprogrammet Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Tema er valgt på bakgrunn av min utdanning som Art Director fra Westerdals School of Communication samt min personlige interesse for produktutvikling innen matvarebransjen.

Jeg vil takke Elin Kubberød for hennes tilbakemeldinger og hennes enestående veiledningstimer som var mer enn jeg noensinne kunne forventet. Arbeidet har vært en krevende prosess, og jeg har tilegnet meg ny kunnskap om studiet mitt og meg selv. Oppgaven har gitt meg en dypere forståelse for Lean Startup, samt arbeidet med innovasjon i en stor norsk matvarebedrift i Norge.

Jeg vil også rette en stor takk til prosjektgruppen min i bedriften, spesielt takk til direktør for nyskaping Per Berg som jeg har hatt ukentlig kontakt med gjennom prosessen og de øvrige i gruppen Karine Sveli, Jonas Kalberg Eie og Pål Espung. Informasjonen gruppen har bidratt med under forskningsperioden har vært lærerik og nyttig for å kunne belyse og besvare problemstillingene i prosjektarbeidet.

Til slutt vil jeg rette en spesiell takk til min mor for å bruke sin verdifulle tid på å hjelpe meg med oppgaven. Jeg vil også takke min far som brukte sin tid på å motivere meg i arbeidet og sørge for at jeg ikke gikk sulten mens jeg skrev.

Sammendrag

Denne avhandlingen har som hensikt å undersøke hvordan implementeringen av en ny innovasjonsstrategi i en stor bedrift påvirker hvordan bedriften kan organisere sitt arbeid innenfor produktutvikling og innovasjon, og hvorvidt metoden kan bidra til å redusere risikoene bedrifter møter ved lanseringen av nye matprodukter.

Studien er et aksjonsforskningsprosjekt der det har blitt benyttet innovasjonsmetodikken Lean Startup for å belyse problemstillingen ”Hvordan kan Lean Startup metoden bidra til endring av innovasjonspraksis i en stor matbedrift?”. Jeg har tredd inn i bedriften som en deltagende observatør og aksjonsforsker, og datainnsamlingen består av workshops, samtaler, møter og eksperimenter utført i forbindelse med uttesting av et nytt produkt.

Resultatene fra undersøkelsen viser at arbeidet med radikale innovasjoner i en stor bedrift bør skilles fra inkrementelle innovasjoner, hvilket tilsier at man bør dermed bruke andre innovasjonsstrategier og metoder enn de tradisjonelle strategiene. En anbefaling fra studien er behovet for å nedsette en dedikert arbeidsgruppe som har som eget fokusområde å arbeide med de radikale innovasjoner i bedriften. Videre burde denne gruppen være uavhengig fra annet utviklingsarbeid i bedriften. Studien viste videre at Lean Startup metoden egner seg godt som en metode til reduksjon av relevante markedsrisikoer som matbransjen møter ved utvikling og lanseringer av nye og mer radikale produkter.

Abstract

This paper aims to examine how implementation of a new innovation strategy in a large business influences how the business organises product development and innovation, and if the method can assist in reducing the risks companies face when developing and launching new products in the food industry.

The study was conducted using an action research approach as well as experiments conducted to answer the research question: “How can the Lean Startup method contribute to change the innovation practice in a large food enterprise?” I have been a participant observer and action researcher, and the data collection consists of workshops, conversations, meetings and results of experiments carried out as a part of the implementation of the Lean Startup method on a new product.

The results show that radical innovations in a large enterprise should be separated from incremental innovations, and thus imply other innovation strategies and methods than the more traditional strategies. Nortura should create a working group whose focus is working with the radical innovations in the business, and this group should be independent from the other innovation work in the main company. Lean Startup method is well suited as a method to reduce the risks the food business meet when developing and the launching of new and more radical products.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord

Sammendrag

Abstract

1	INTRODUKSJON	1
1.1	Bakgrunn og formål for oppgaven	1
1.2	Relevans og bidrag	2
1.3	Problemstilling	2
1.4	Oppbygging av oppgaven	3
2	CASEBESKRIVELSE	4
2.1	Nortura	4
2.2	Produktbeskrivelse	5
2.3	Innovasjonsprosessen hos Nortura	6
3	TEORETISK RAMMEVERK	9
3.1	Oppbygging av teorikapitlet	9
3.2	Definisjoner og begrepsavklaring	9
3.3	Risikoer ved innovasjon	10
3.4	Radikale og inkrementelle innovasjoner	13
3.5	Tradisjonelle metoder for innovasjon	14
3.6	Introduksjon til Lean Startup- metoden	15
3.7	Build- Measure- Learn	16
3.8	Beslektede metoder til Lean Startup	18
3.9	Sammenligning av LSM og tradisjonell innovasjonsprosess i matbransjen	20
3.10	Oppsummering og delproblemstillinger	21

4	METODE	23
4.1	Aksjonsforskning som metodetilnærming	23
4.2	Struktur for metodekapittelet	24
4.3	Metode relatert til delproblemstilling 1	25
4.4	Metode relatert til delproblemstilling 2	31
4.5	Refleksjon relatert til begge problemstillinger	34
4.6	Diskusjon av resultater fra data	35
4.7	Etiske avveininger	36
5	RESULTATER OG DISKUSJON	38
5.1	Innledning	38
5.2	Resultater og diskusjon om delproblemstilling 1	38
5.3	Resultater og diskusjon om delproblemstilling 2	47
6	KONKLUSJON	52
6.1	Svakheter og begrensninger ved studien	52
6.2	Anbefalinger til Nortura	52
6.3	Råd til videre forskning	53
6.4	Avslutning	54
	Referanser	60
	Figurliste	60
	Tabelliste	60

1 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn og formål for oppgaven

I Norge lanseres det nye matvarer tre ganger i året, henholdsvis innenfor de tre lanseringsvinduene til butikkjedene i februar, mai og september (NOU 2011:4, 2011).

I følge butikkjedene er det om lag 2000 nylanseringer hvert år, og statistikker viser at det faktisk bare er 5% av produktene som lanseres som vil være i hyllene i mer enn to år (Jerijervi 2013). Produkter som ikke selger som forventet blir solgt til redusert pris av kjedene, eller kastet og ender da opp som matsvinn. I Norge er det blitt fastsatt et mål om å redusere matsvinnet med 25% innen 2015 (Hanssen 2013), hvilket vil si at produkter som lanseres ikke kan svikte i markedet slik det har gjort hittil. Kjedene kaster hvert år rundt 50.000 tonn mat til en verdi av 480 millioner kroner (Turkanovic 2008). Hvorfor er det slik at man da fortsetter med de samme innovasjon- og lanseringsstrategiene når så få produkter lykkes i markedet? Hadde man akseptert den samme manglende suksessraten i andre bransjer?

Det viktigste grunnlaget for nye produkter i markedet er innovasjon. I denne studien skal det benyttes en ny metode for innovasjon av mat som er utviklet av Eric Ries og presentert gjennom hans bok "The Lean Startup" (Ries 2011). Oppgaven har som formål å teste ut denne innovasjonsmetodikken i en stor norsk matbedrift.

I denne oppgaven drøftes utfordringene ved innovasjon og lanseringen av et nytt produkt basert på Lean Startup metodikken. Det er forsket lite på Lean Startup metoden, og spesielt på implementeringen av metodikken på utviklingsprosjekter i store bedrifter. I tillegg skiller den aktuelle bedriften seg ut fra bedriftseksempler gitt i Ries' bok fra 2011 ved at denne bedriften produserer mat som forholder seg til strenge krav når det gjelder hygiene og matsikkerhet, noe som kan føre til en mer komplisert produksjonsmåte. Bedrifter som har implementert Lean Startup metoden er i hovedsak bedrifter innen teknologi- og IT-bransjen og blant disse presenteres eksempler som DropBox, Grockit og Votizen (Trimi & Berbegal-Mirabent 2012). Det er således interessant å se om metoden kan tilpasses matvarebransjen.

Innenfor IT- bransjen kan man endre produktet man utvikler på noen timer og dermed teste ut nye løsninger svært raskt, midlertidig kreves det i matvarebransjen et større produksjonsapparat og helt andre betingelser for å teste ut produkter.

1.2 Relevans og bidrag

Denne oppgaven har benyttet aksjonsforskning som metode, som redegjøres nærmere i kapittel fire. Aksjonsforskning omfatter alltid to mål; å løse et problem og bidra til forskning (Coughlan & Coughlan 2002). Denne studien har forsøkt å implementere og teste ut Lean Startup metoden i en ny bransje, henholdsvis matbransjen. Implementeringen av en ny innovasjon- og lanseringsstrategi kan bidra til å redusere matsvinnet, noe som betyr at den aktuelle bedriften i studien kan posisjonere sine innovasjonsmetoder som et bidrag til økt samfunnsansvar. Videre ønsker studien å øke bidraget til forskning omkring Lean Startup. I dag er metodikken kun et konsulentverktøy som hevdes å redusere tid og ressurser til innovasjon og etablering av nye virksomheter, en påstand som bør testes og valideres. I tillegg til disse to bidragene har studien et tredje og siste bidrag. For å videreutvikle Norge som en matnasjon er det viktig at norske matprodusenter har en god dialog med forbrukeren (Meld. St. 9 (2011-2012), 2011), noe Lean Startup metoden kan bidra til å gjøre med sin brukervennlige tilnærming og tidlig markedstesting.

1.3 Problemstilling

Det foreligger ulike risikoer som matbedrifter må ta hensyn til når de skal lansere et nytt produkt. I oppgaven er de ulike risikoene ved innovasjonsprosessen identifisert, og det sentrale temaet i studien er å redusere disse ved hjelp av Lean Startup metodikk. I tillegg har forsker tredd inn i bedriften for å undersøke hvordan implementeringen av en ny strategi for lansering og innovasjon har påvirket tankegangen blant de ansatte som arbeider innenfor disse områdene i bedriften. Problemstillingen for oppgaven vil derfor bli besvart ved hjelp av resultater fra eksperimenter utført innen Lean Startup metoden på et nytt produkt i tillegg til deltagende observasjon utført av forsker. Den overordnede problemstillingen for oppgaven er:

”Hvordan kan Lean Startup metoden bidra til endring av innovasjonspraksis i en stor matbedrift?”

Videre er hovedproblemstillingen brutt ned i to delproblemstillinger som utledes gjennom teori, og som presenteres i kapittel 3.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er delt inn i seks kapitler, der kapittel to beskriver bedriften og produktet som bedriften skal lansere, før kapitlet redegjør for bedriftens nåværende metode for produktutvikling og lansering. Kapittel tre beskriver det teoretiske rammeverket og beskriver Lean Startup metoden og prinsippene som inngår i metodikken. Kapitlet vil diskutere de ulike markedsrisikoene som oppgaven har som hensikt å redusere og kapitlet avsluttes med å oppsummere og konkretisere delproblemstillingene. Kapittel fire beskriver metoden som er benyttet i denne studien, henholdsvis aksjonsforskning med observasjon samt eksperimenter utført som en del av testsalget av prototypen. Kapitlet vil derfor være todelt der den ene delen beskriver datainnsamlingen gjennom eksperimenter og den andre delen vil beskrive datainnsamling i bedriften gjennom observasjoner. Oppgaven fortsetter videre med resultater og diskusjon i kapittel fem, samt egen refleksjon. Studien avsluttes med kapittel seks med konklusjon og forslag til videre forskning.

2 CASEBESKRIVELSE

2.1 Nortura

Denne studien har vært foretatt i et samarbeid med Nortura. Nortura ble etablert i 2006 etter at Gilde og Prior fusjonerte, og er et samvirkeforetak (Norturas historie 2014). Historien til samvirket Nortura har røtter tilbake fra 1896 da Jæderens Hølseavlforening ble etablert, og det har siden den gang vært et aktivt arbeid for å skape et samarbeid mellom norske bønder. I dag er Nortura en bedrift med 5500 ansatte, 5645 årsverk, 18 101 eiere og deres virksomhet er spredt over 30 kommuner i hele Norge (Norturas historie 2014). Nortura har en visjon om å inspirere til velsmakende og næringsrike måltider i alle situasjoner og tider (Nortura årsmelding 2013). Det er økende etterspørsel fra kundene om mer differensierte produkter, og med stabile trender som sunn, enkel og kortreist mat er det viktig for kundene å vite at kjøttet kommer fra Norge og at de har kunnskap om hva maten de spiser inneholder (ibid). Nortura har mange kjente norske merkevarer, blant disse Gilde som leverer norsk storfekjøtt, svin, lam og reinsdyr. Gilde har en tydelig visjon om å være ”i sentrum av måltidet”. Prior leverer egg, kylling og kalkun og leverer sunne og trygge matopplevelser. Videre har Nortura merkevarer som Thulefjord, Terina og Eldhus (Norturas årsmelding 2013). Nortura lanserte 123 nye produkter i dagligvarehandelen i 2013, og av disse var 81 fra Gilde (ibid). I denne oppgaven har det vært Gilde som har vært avsender av det nye produktet.

Nortura, under merkevaren Gilde, skal lansere et radikalt nytt produkt. Et radikalt produkt er et produkt som er svært annerledes enn tidligere produkter og som ikke ligner andre kjente løsninger (Schilling 2010). Det vil bli gitt en grundigere definisjon på radikal innovasjon og hvordan den skiller seg fra inkrementelle innovasjoner i kapittel tre.

Bedriften bruker vanligvis minst to år på å lansere et radikalt nytt produkt (Berg 2014), og det er mange ulike risikoer i en slik prosess som Nortura ønsker å redusere. Eksempler på slike risikoer er at produktet ikke selger som forventet i markedet, at det ikke blir solgt inn til kjedene og at det resulterer i matsvinn og økonomisk tap for Nortura.

Denne oppgaven skal fokusere på innovasjonsprosessen og produktlansering innenfor bedriften. Nortura er inndelt i ulike avdelinger, og arbeidet med både utvikling av et nytt produkt og lanseringen foregår på tvers av de ulike avdelingene. Det er vanligvis marketingavdelingen, produktutvikling (PU), økonomi og selve produksjonsfabrikken som bidrar i prosessen med å lansere og skape et nytt produkt. Ved produktlanseringer er det marketingavdelingen og PU-avdelingen som arbeider sammen, før fabrikkene og produksjonsapparatene tar over prosessen. Marketingavdelingen holder til på Norturas hovedkontor på Løren, og det er også i disse lokalene observasjonene av prosjektgruppen har blitt foretatt.

2.2 Produktbeskrivelse

Produktet for oppgaven er et tørket kjøttsnacks foreløpig laget av tørkede, tynne påleggsskiver basert på naturell løvtynn påleggsskinke. Produktet er tørket i tørkeskap, og er et sprøtt snacksprodukt som kan sammenlignes med potetgull; forskjellen er at potetgull er fritert, mens kjøttsnackset er tørket. Produktet som Nortura ønsker å lansere kan betraktes som en radikal innovasjon fordi tørket kjøtt som et sunt kjøttsnacks ikke eksisterer på det norske markedet i dag. Det finnes et lignende produkt i Estland produsert av Tallegg, og dette produktet heter Chick Snack og er laget av kylling (Tallegg product description 2013).

Hensikten til Nortura er at dette nye produktet skal tilhøre kategorien snacks, og her er andre produkter i stor grad potetbasert og fritert. Eksisterende produkter som kan ligne på kjøttsnackset er Chick Snack, biltong fra Sør-Afrika, diverse kinesiske tørkede snacksprodukter, tørrfisk og Beef Jerky (amerikansk tørket kjøtt)(Berg, 2014). Produktet vil være sprøtt som potetgull, men sunnere fordi det vil være lite salt, lite fett og mye proteiner (ibid). Metoden for å tørke kjøttet er basert på helt ny prosessinnsikt og er utviklet i samarbeid med SINTEF. Tørkemethoden SINTEF og Nortura ønsker å benytte brukes i dagindustrielt for å tørke frukt og bær, det vil si at det er ikke sikkert at tørkemethoden er direkte overførbart til kjøtt slik Nortura ønsker.

2.3 Innovasjonsprosessen hos Nortura

Økende etterspørsel av mer differensierte produkter (Norturas årsmelding 2013:12), samt etterspørsel om et større samarbeid mellom forbruker og leverandør (NOU 2001:4, 2011:37), er viktig for Nortura å aktivt arbeide for å opprettholde og øke. Nortura foretar i dag innovasjonsarbeidet gjennom følgende prosess:



Figur 1 Norturas innovasjonsprosess

Nortura følger en trinnvis prosess som kan ligne på stage- gate metoden. Stage- gate- metoden er en prosess der man ved hvert trinn evaluerer det forrige trinnet, før prosessen beveger seg videre til neste steg (Cooper 1994). Trinnene Nortura benytter i sin prosess er som følger:

1. Idé

Prosesen starter med en idé fra en av de ansatte i Nortura eller en idé som har blitt sendt inn av en kunde gjennom e- post eller brev. Det aktuelle produktet for oppgaven er et resultat av at noen ansatte i Nortura så en mulighet for å bruke avskjær til noe spiselig fremfor å kaste det. Et mål for Nortura (Norturas årsmelding 2013) er at det blir mer fokus på å bruke hele dyret. Ideen om dette produktet gikk deretter videre til Innovasjonsstyret. Innovasjonsstyret er en gruppe med ulike representanter og direktører fra Nortura. Styret avgjør om en ny idé skal arbeides videre med eller forkastes basert på en skriftlig redegjørelse for ideen. Innovasjonsstyret møtes opptil seks ganger i året, dersom om en idé besluttes å arbeides videre med, går ideen til Marketingavdelingen (Berg 2014).

2. Konsept

Marketingavdelingen kartlegger ideen opp mot trendanalyser, og tar en avgjørelse basert på forbrukerinnsett vedrørende det aktuelle markedet for ideen. Trendanalyser og forbrukerinnsett er informasjon man kan innhente gjennom ulike firmaer som Norstat eller Nielsen.

For det nye produktet ville dette ha vært snacksmarkedet, spisevaner og trender blant ulike målgrupper. Denne prosessen kan ta opptil ett år (Berg 2014). Deretter går arbeidet videre til produktutvikling.

3. Produkt

Her avgjør PU hvilket anlegg som skal produsere produktet i Norge, det nødvendige budsjettet og hva som skal til for å tilfredsstille eventuelle krav fra Mattilsynet. Etter denne redegjørelsen sendes det videre til fabrikk som skal produsere produktet. Her foretar de testproduksjoner for å undersøke hvilken metode for å utvikle produktet som er best egnet og hvordan smak og konsistensen på best mulig måte kan oppnås. Dette gjør de før de setter i gang en full produksjon av produktet.

4. Lansering

Det er fire store kjeder man som leverandør må forholde seg til i Norge, dette er henholdsvis Coop, Rema 1000, Norgesgruppen og ICA (NOU 2011: 4, 2011). Mye tyder likevel på at skillet mellom dagligvaremarkedet, storhusholdning og servicehandler (kiosk, bensinstasjon, små dagligvare) blir mindre tydelig som trolig utgjør starten på en trend som vil påvirke omsetningen av mat i framtiden (ibid). Før man selger produktet inn til disse fire store kjedene, foretar man en intern lansering blant de ansatte i Nortura. Her inviteres også representanter fra de store kjedene. Det er kjedene som i siste instans avgjør hvorvidt produktet blir tatt inn i butikk eller ikke. Representanter fra kjedenes innkjøpsavdelinger inviteres til et arrangement som finner sted i Norturas lokaler som oppfordrer representantene til å komme med tilbakemelding på produktet, som er i tråd med brukerdreven innovasjon (Tidd & Bessant 2013). I følge en av de ansatte ved salgsavdelingen til Nortura, blir disse tilbakemeldingene i liten grad benyttet til å endre produktet. Opptil ett år etter den interne lanseringen slippes produktet i butikk innenfor et av de tidligere nevnte lanseringsvinduene. Nortura arbeider med andre ord i en trinnvis utvikling der hver avdeling fokuserer på sin oppgave. Selv om ideene til produktene kan oppstå hos ansatte uavhengig av avdelingen de jobber i, er ikke arbeidet mot et ferdig resultat organisert på tvers av avdelingene.

Innovasjonsprosessen foregår i steg over en svært lang tidsperiode, noe som utgjør store kostnader for Nortura. Videre blir de ansatte arbeidende på et prosjekt i svært lang tid uten å vite om produktet de arbeider med vil selge som forventet i markedet. En slik tilnærming til innovasjon skiller seg i stor grad fra Lean Startup metoden, men er mye brukt i store selskaper og kan derfor være en velvalgt metode.

3 TEORETISK RAMMEVERK

3.1 Oppbygging av teorikapitlet

I teorikapitlet vil det først gis en avklaring av aktuelle begreper og definisjoner som vil benyttes i teoridelen. Deretter vil den tradisjonelle måten for produktlansering presenteres, før det blir en kort definisjon av en radikal innovasjon, slik som produktet oppgaven handler om defineres som. Videre vil Lean Startup metoden belyses nærmere, samt relevante metoder som har inspirert Eric Ries og Lean Startup metoden. Kapitlet avsluttes med en sammenligning av Lean Startup metoden og tradisjonell metode for innovasjon samt styrker og svakheter ved Lean Startup metoden. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering og presentasjon av delproblemstillinger for oppgaven.

3.2 Definisjoner og begrepsavklaring

Lean: Lean er inspirert av det japanske produksjonssystemet ”lean manufacturing”, som kort og godt betyr å gjøre arbeid slankere og mer effektivt.

Startup: Startup er det engelske ordet for en oppstartbedrift. En startup møter risiko i forhold til både produkt og marked. En startup kan i denne sammenhengen også relateres til et oppstartprosjekt i en etablert virksomhet knyttet til mer radikale innovasjoner.

Lean Startup: En oppstartmetode som har som formål å redusere tiden det tar å lansere et nytt produkt, men samtidig også ikke produsere noe som ikke tilfredsstillende et behov for forbrukere. Utviklet av Eric Ries i samarbeid med Steve Blank.

Customer Development: en metode utviklet av Steve Blank for å skape nye produkter basert på kundetilbakemeldinger og tidlig testing. Her kommer det kjente sitatet ”Get out of the office” fra og er en av forløperne til Lean Startup metoden.

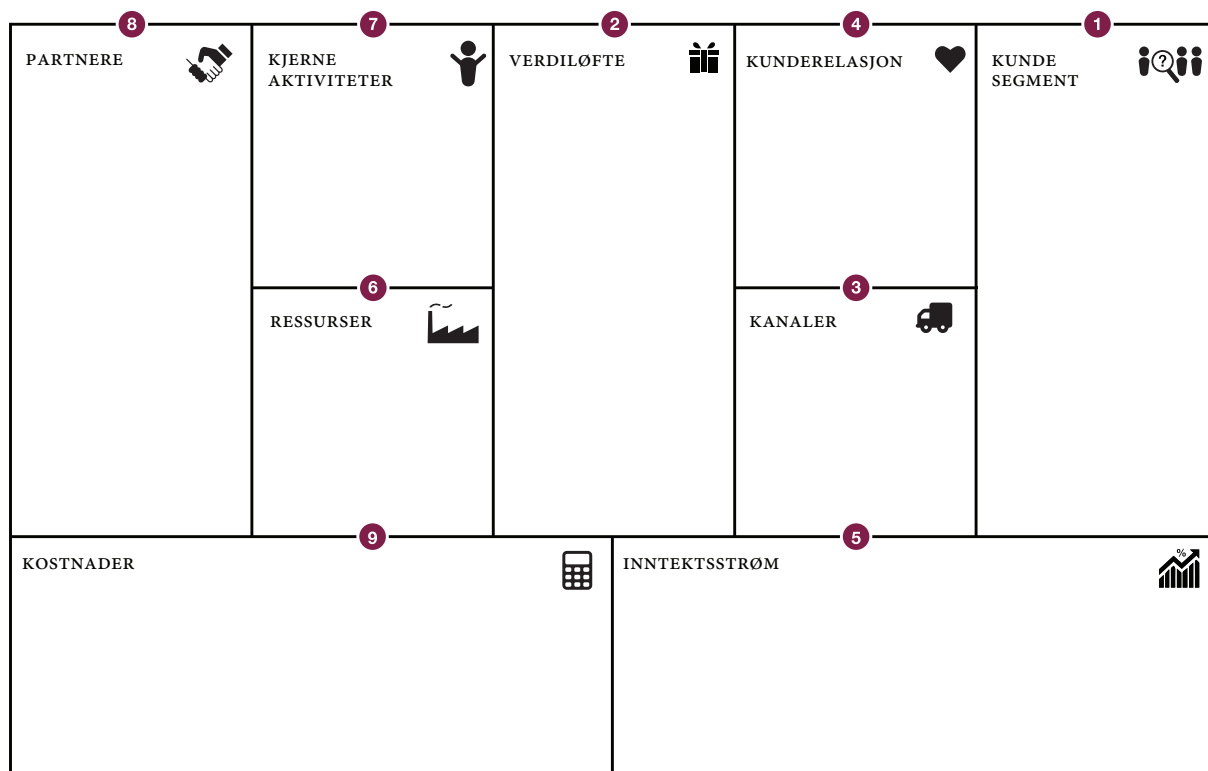
3.3 Risikoer ved innovasjon



Figur 2 Produkter som må selges til redusert pris

Risiko er i hvilken grad og sannsynlighet noe som er anslått vil skje faktisk skjer (Atrill & McLaney 2013). Begrepet usikkerhet skiller seg fra begrepet risiko, der usikkerhet er en naturlig konsekvens og kan ikke håndteres og deles opp i scenarioer man kan endre. Risiko derimot kan kontrolleres gjennom ulike steg der hvert trinn evalueres, og på denne måten kan risikoen reduseres (Davis 2012). Det vil derfor i denne oppgaven benyttes begrepet risiko da målet er å kunne håndtere, kontrollere og redusere disse.

Matvarebedrifter står overfor flere typer risikoer ved lanseringen av en radikal innovasjon. Det vil bli gitt en definisjon på radikale innovasjoner i delkapittel 3.5. I denne oppgaven vil risikoene bli delt inn i fire kategorier hentet fra Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010), henholdsvis risikoer rundt selve produktet (verdiløfte), risikoene i forhold til salgskanalene (kanaler), risikoene i forhold til segmentet (kundesegment) og til slutt risikoen i forhold til om forbrukere er villige til å betale for produktet (inntjening og betalingsvillighet). Disse fire kategoriene er hentet fra Business Model Canvaset, som er et verktøy for å lage en forretningsmodell for et nytt produkt basert på ni kategorier. Vi finner disse fire kategoriene til høyre på Osterwalders canvas, og disse kategoriene hjelper bedriften til å sette opp viktige antagelser og besvare videre spørsmål i forhold til lansering av produktet.



Figur 3 Business Model Canvas med norsk oversettelse

Oppstartprosjekter har lite eller ingen kunnskap om markedet og kundegrupper (Trimi & Berbegal-Mirabent 2012). Det er derfor i økt grad blitt viktig å innhente informasjon om kunden for å redusere risikoen for at produktet ikke lykkes i markedet (Trimi & Berbegal-Mirabent 2012). Ved å systematisere informasjonen ved hjelp av Osterwalders canvas kan man bidra til å redusere risikoen og arbeide målrettet mot en velfungerende forretningsmodell.

3.3.1 Risikoer knyttet til verdiløfte

Det er en risiko for at kundene ikke finner produktet velsmakende, og at de ikke ser behovet for et slikt produkt. Kjøttssnackset er forsøkt solgt som et alternativ til annen snacks.

I midlertidig foreligger det en risiko for at forbrukerne ikke anser dagens "usunne" utvalg av snacks som et reelt problem og er fornøyd med dagens snacksalternativer. I tillegg kan det være en risiko for at forbrukerne ikke forstår hvordan produktet skal nytes, og derfor velger det bort i butikk. Hvis ikke sluttkunden er fornøyd eller ser behovet med et slikt snacksprodukt, kan det ende opp som matsvinn og må kastes av butikkjedene. Om man ser på inndelingen av risikoene som interne og eksterne, der de interne risikoene rammer bedriften og de eksterne risikoene forekommer på markedet, vil denne risikoen gå både under den interne risikoen om at man kan tape menneskelige og økonomiske ressurser som ble benyttet i arbeidet fordi produktet ikke blir godt mottatt blant sluttkunden.

I tillegg kan denne risikoen gå under den eksterne risikoen om at produktet ikke selger som forventet hvis ikke kunden ser behovet for et slikt produkt.

3.3.2 Risikoer knyttet til kanaler

Produktet blir i testfasen solgt i tre ulike kanaler, henholdsvis to fysiske distribusjonskanaler som retter seg mot et nisjemarked, og en nettbutikk som retter seg mot kunder som foretrekker å gjøre matvarehandelen på nett fremfor i butikk for å spare verdifull tid. I Norge er det fire butikkjeder man tradisjonelt ønsker å benytte seg av som distribusjonskanal, men det kan være lønnsomt å prøve ut andre kanaler om man skal rette seg mot en annen eller utradisjonell målgruppe. I tillegg kan det være lønnsomt for en så stor aktør som Nortura å teste ut ideen i en liten salgskanal for å ikke løpe for stor risiko i en så tidlig fase. Risikoen for butikkjedene ved å ikke ta inn et nytt produkt fremstår som lav (NOU 2011:4, 2011), noe som tilsier at det er matbedrifter som bærer en stor risiko ved at produktet de skaper altså ikke blir tatt inn da kjedene forutsetter at forbruker kan velge et av de mange andre alternativer (ibid). I tillegg kan det være en risiko for at produktet selger dårlig i den valgte salgskanalen om produktet har fått en mindre lukrativ hylleplassering, for eksempel nede ved gulvet eller utenfor kundens synsfelt. Den beste plasseringen for produkter er innenfor kundens synsfelt, såkalt "reliability zone" (Dulsrud & Jacobsen 2009). Det kan derfor være aktuelt å prøve ut nye og mindre salgskanaler i en test- og oppskaleringfase for å prøve ut ulike plasseringer og unngå å løpe for stor risiko ved å teste ut produktet i tidlig fase.

3.3.3 Risikoer knyttet til kundesegmenter

Ettersom produktet som Nortura ønsker å lansere er helt nytt på det norske markedet, er det fortsatt usikkerhet omkring segmentet man bør rette seg mot. Dette kan undersøkes gjennom hypotesetester og eksperimenter, og den validerte læringen man oppnår kan bidra til at bedriften bestemmer seg for et segment som har et større ønske om et slikt produkt enn et annet segment. Det finnes kundegrupper som ser behovet for et sunt snacksalternativ før alle andre, og disse betegnes som early adopters (Ries 2011). Denne kundegruppen kan være en velegnet kundegruppe å teste den tidlige prototypen på ettersom disse kundene er en gruppe som er motivert av det å være først ute med et nytt produkt og de kan være litt skeptiske til et produkt som virker "too polished" (ibid:95). Early adopters blir også i enkelte sammenhenger referert til og sammenlignet med "lead users", ledende brukere (Von Hippel 1986).

3.3.4 Risikoer knyttet til inntekt og betalingsvilje

Den siste risikoen oppgaven har hatt som hensikt å redusere går ut på selve kjøpevilligheten til kunden. Osterwalder mener at man bør finne ut av hvilken sum kundegruppen er villig til å betale, hva de betaler for lignende produkter i dag, hvordan de betaler (online, butikk) og hvordan de foretrekker å betale for et slikt produkt (Osterwalder & Pigneur 2010). Denne risikoen rammer internt da man ikke oppnår salgsresultatene som forventet og har optimalisert og produsert produktet før man vet at det vil bli solgt. Videre rammer denne risikoen også eksternt da produktet ikke selger som forventet i markedet fordi prisen er for høy eller produktet ikke er ettertraktet blant målgruppen.

3.4 Radikale og inkrementelle innovasjoner

Det finnes ulike former for innovasjon, og man skiller mellom inkrementelle og radikale innovasjoner. Forskjellen mellom innovasjonsform er tydelig i graden den skiller seg ut fra eksisterende produkter. En radikal innovasjon har høy grad av nyhetsverdi samt høy grad av differensiering, mens en inkrementell innovasjon er en mindre endring på et allerede eksisterende produkt (Schilling 2010). Radikale innovasjoner møter mer usikkerhet, og bærer større risiko enn inkrementelle innovasjoner da man ikke vet tilstrekkelig om behovet i markedet og kunden. I tillegg er det også ulikt for ulike virksomheter hvorvidt innovasjonen er radikal eller inkrementell. I noen bedrifter kan en innovasjon bli sett på som radikal, mens for en bedrift som har den aktuelle innovasjonen som fokusområde vil den bli definert som inkrementell (Schilling 2010). En radikal innovasjon kan videre defineres som et produkt som er ny for verden, ny for en industri eller ny for en bedrift (Schilling, 2011). I tillegg er det oppfattelsen av nyhetsgraden til et produkt som er relevant, og at nyhetsgraden eksisterer ”i øyet til den som ser” (Tidd & Bessant, 2013:30). Det er derfor grunnlag for å definere produktet i oppgaven som en radikal innovasjon for Nortura på tross av at et lignende produkt allerede eksisterer i Estland. Nortura lanserte i 2013 over hundre nye produkter, men ikke alle disse produktene regnes som en innovasjon. Kategoridirektør for spesialiteter, Rolf Gjermund Fjeldheim (2014), mener at en innovasjon må være et produkt som tilbyr mer enn (1)en ny smaksvariant, (2) en ny pakningsstørrelse, (3)en ny emballasje eller (4)en ny salgskanal. Disse innovasjonsspesifikasjonene ser vi igjen i definisjonen som en reell innovasjon der et produkt som er en mer omfattende nyutvikling enn begrensede linjeutvidelser og visuelle endringer av emballasje kan defineres som en reell innovasjon (NOU 2011:4, 2011).

Det vil i denne oppgaven benyttes radikal innovasjon som begrep. Produktet blir betraktet som en radikal innovasjon i bedriften, og det er også dette begrepet bedriften benytter seg av.

3.4.1 Organisering av radikale innovasjoner

Radikale og inkrementelle innovasjoner må håndteres på ulike måter av bedriften, og struktureringen av hvordan arbeidet skal foregå bør organiseres med tanke på størrelse, struktur og grad av innovasjon (Schilling 2010). På den ene siden kan radikale innovasjoner med fordel organiseres i noe som kalles "skunkworks" (Tushman & O'Reilly 3rd 1998). Skunkworks er en liten gruppe som består av ansatte som har en sterk entreprenøriell og teknisk kunnskap og som arbeider fritt som en egen satellitt ut fra hovedorganisasjonen (ibid). Et eksempel på en slik gruppe er forretningsenheten TINE Ingrediens (Hoholm & Huse 2008) som bruker kjernekompetansen til TINE på hele verdikjeden for å innovere nye produkter. På den andre siden hevder Schilling (2010) at bedrifter med velutviklede prosedyrer og standardiserte arbeidsmetoder sørger for at bedriften foretar avgjørelser som sørger for inntjening, og som sørger for at nye produkter blir utviklet raskt og effektivt.

3.5 Tradisjonelle metoder for innovasjon

Proessen fra idé til ny virksomhet eller et nytt produkt er en gradvis utvikling der formålet er å redusere risiko gjennom en rekke problemløsende steg. En måte å gjøre dette på er å benytte seg av Robert Coopers "stage- gate" modell (Cooper 1994). Stage- gate- modellen går ut på å gjennomføre alle nødvendige steg på en strukturert måte, slik at man ved hvert steg kan vurdere og evaluere arbeidet. Det finnes ulike metoder som ligner, men det viktigste er strukturen som tar prosessen gjennom flere steg (ibid). Nortura benytter seg også av en Stage- gate tilnærming for sine innovasjoner. Denne måten å utvikle nye produkter på er en lineær metode som begynner med en idé som ender opp med et nytt produkt. Tidd & Bessant (2013) hevder likevel at innovasjon er en kompleks og iterativ prosess, noe som gjør det vanskelig å utføre i praksis. Innenfor tradisjonell produktutvikling er det som oftest inkrementelle innovasjoner som er mest fremtredende med denne type metodikk. Inkrementelle innovasjoner egner seg godt til stage- gate metoden, ettersom man kun gjør forbedringer på et produkt man allerede har bred kunnskap om (Tidd & Bessant 2013). Når det gjelder radikale innovasjoner er man derfor nødt til å bevege tankegangen "utenfor boksen", og det kan være en utfordring å få til i en etablert organisasjon (Bessant et al. 2010).

3.6 Introduksjon til Lean Startup- metoden

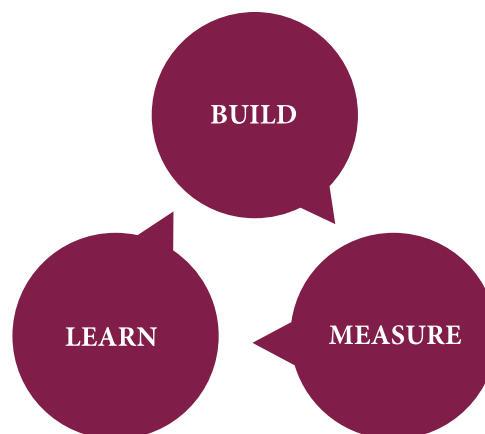
Lean Startup metoden (videre vil forkortelsen LSM også benyttes) har som hensikt å redusere tidsbruken og ressursene ved lansering av nye produkter i oppstartbedrifter og prosjekter. Hensikten med metoden er å skape en robust forretningsmodell ved å utføre eksperimenter på et tidlig stadiet slik at man mottar validert kunnskap om målgruppen man har rettet seg mot basert på bedriftens visjon (Breuer & Mahdjour 2012). Metoden opererer med ulike prinsipper og steg, og blant disse er prototyping, hypotesetesting og validert læring noen av de mest fremtredende prinsippene (Blank 2013). Det er disse prinsippene som skiller metoden fra andre lignende oppstartmetoder, som ”waterfall” og ”just- do- it”- metoden. Waterfall-metoden er en metode med mange ulike faser, der den ene fasen begynner når den foregående fasen er overstått. ”Just-do-it”- metoden går ut på at man utvikler et produkt basert på visjonen og planen man etablerte tidlig i prosessen og ser hvordan dette mottas. Bedriften mottar tilbakemeldinger på produktet, men kan risikere å ta omveier og bruke tid og ressurser på unødvendige tiltak (Eisenmann et al. 2013). Denne metoden fokuserer ikke på den validerte læringen som er sentral innen LSM, og fokuserer heller på å bare se hva som skjer når produktet lanseres fremfor å teste det ut tidlig og oppnå validert læring (Ries 2011). Lean Startup metoden har på den andre siden likhetstrekk med andre metoder og har hentet inspirasjon fra andre oppstartmetoder som design thinking (Müller & Thoring 2012), prototyping og agile development (Eisenmann et al. 2013). Det vil bli gitt en grundigere beskrivelse av design thinking og agile development senere i kapittelet.

Lean Startup Metoden har intellektuelle forløpere i Steve Blanks Customer Development Process samt Toyota Production System (TPS) (Nobel 2011) . Customer Development Process er en iterativ prosess med fire steg som inkluderer kundeoppdagelse, kundebekreftelse og læring (Trimi & Berbegal-Mirabent 2012). TPS er en form for lean manufacturing med prinsipper som just- in- time og med et mål om å redusere unødvendig tidsbruk, store økonomiske utgifter og menneskelige ressurser (Ries 2011). Lean Startup metoden er en del av undervisningen innenfor kurset ”Launching Technology Ventures” ved det amerikanske universitet Harvard Business School (Nobel 2011), og Ries holder selv foredrag verden over om metodikken. Steve Blank ved Stanford University underviser også innen metoden i kombinasjon med sin egen ”Customer development process”.

Metoden har videre blitt benyttet av store og etablerte bedrifter på tross av at den er utviklet for oppstartbedrifter; såkalte startups. Blant disse har General Electric (GE) benyttet seg av LSM i nesten alle ledd i bedriften, og lanserte et metallkjøleskap basert på implementeringen av LSM (Deamicis 2013). I Norge har mediekonsernet Schibsted benyttet seg av Lean Startup, og metoden har blitt brukt på deres online- tjeneste Finn.no (Stene 2013). Det er forfatteren ikke bekjent om metoden har vært systematisk implementert i en stor matvarebedrift.

3.7 Build- Measure- Learn

I motsetning til å lage omfattende forretningsplaner og bruke mye tid og ressurser på å bygge et nytt produkt, skal man i LSM ut å teste produktkonseptet med en gang før produktet er ferdigstilt og før man skalerer opp produksjonsapparatet i virksomheten. Dette prinsippet kalles for "Build- Measure- Learn- loopen" og er det sentrale rammeverket for oppgaven. Build- measure- learn- modellen (se figur 4) er det mest sentrale prinsippet i Lean Startup metodikken. Build- measure- learn- modellen kan ligne på Blanks Customer Development Process som fokuserer på å definere en kundegruppe, få bekreftelse fra kundegruppen for så å gjøre nødvendige endringer og teste ideen/ produktet igjen (Blank 2013). I Build- measure- learn- modellen er det mer fokus på prototyping (Minimum Viable Product (MVP) se kapittel 3.7.1) og bekreftet læring ved hjelp av MVP- testing. Likevel er modellene svært like, og LSM er i stor grad utviklet etter inspirasjon fra Blank. Build- measure – learn- modellen består av noen sentrale begreper som vil avklares videre i kapittelet.



Figur 4 Build- Measure- Learn- modellen

3.7.1 Build

Minimum Viable Product (MVP) er den minste mulig versjonen av et produkt (en slags prototype) som kun viser de nødvendige egenskapene og kjernefunksjonene for et produkt som er nødvendig for å teste viktige markedshypoteser, og som vil gi en direkte tilbakemelding fra de første kundene man presenterer den for. MVP trenger ikke å være en fullstendig og ferdig versjon av produktet, det skal helst koste så lite som mulig å utvikle og man skal kunne gjøre de tiltrengte endringene man får som tilbakemelding (Eisenmann et al. 2013). Man lager en MVP for å foreta de nødvendige eksperimentene slik at man innhenter validert læring. MVP er en svært essensiell del av Build- Measure- Learn- modellen.

3.7.2 Measure

Eksperimentene man utfører ved hjelp av MVP skiller seg ut fra andre former for kundegruppetester ved at de observerer betalingsvilligheten til kunden og om produktet er noe målgruppen viser at de har et behov for. Det er et betydelig skille mellom hva kundene sier de gjør og hva de faktisk gjør, noe vi alle kan kjenne oss igjen i som konsumenter (Troni 2012). Som nevnt ovenfor er det svært viktig å teste produktet så tidlig som mulig, på denne måten får man en tidlig tilbakemelding fra kundene og hvorvidt produktet er noe de ønsker. Dette er også et av prinsippene Ries (2011) presenterer. Det er ulike eksperimenter man kan foreta seg, avhengig av MVP- konstruksjonen og produktet man arbeider med. Noen av disse eksperimentene er oppsummert i ”The Lean Startup” (2011) og innebefatter:

Parallele tester

Man gjør flere tester samtidig i ulike kanaler, på denne måten får man svar på hypotesene raskere (Eisenmann et al. 2013).

Smoke tester

Om man er i den situasjonen at produktet du skal fremstille ennå ikke eksisterer eller er på et svært tidlig stadium, foretar man noe som heter en ”smoke- test” (Ries 2011). Disse testene gjør det mulig å undersøke kjøpevilligheten til de tidligste kundene gjennom ulike metoder som for eksempel prøvesalg på nett eller fysiske butikker (Eisenmann et al. 2013).

I denne studien var det aktuelt å teste kjøpevilligheten til kundene, og dette ble gjort gjennom parallelle tester i to ulike kanaler samt smoke- test der det ble utført et tidlig testsalg for å

validere betalingsvilligheten. Kundene måtte selv plukke produktet ned fra hyllen og betale for det i kassen, på tross av at prototypen var på et meget tidlig utviklingsstadium.

3.7.3 Learn

Validert læring, eller bekreftet læring, går ut på at man utarbeider og definerer ulike hypoteser om produktet og markedet, og tester disse ut ved hjelp av ulike eksperimenter. Disse testene vil bekrefte eller avkrefte hypotesene og man vil etter hvert stå ovenfor valget om å forandre produktet ("pivot"), forbli med løsningen man har utviklet ("persevere") eller forlate prosjektet ("perish")(forfatters oversetting fra Lean Startup terminologien). Det vil si at man må foreta valg basert på informasjonen man har fått fra kundegruppene, slik at produktet man har til hensikt å lansere er det produktet kundene virkelig ønsker å betale for. Disse valgene må enhver bedrift foreta i utviklingsprosessen, og ved hjelp av testene kan man tidlig se i hvilken retning man bør gå (Eisenmann et al. 2013). Når man har testet ut MVP flere ganger gjennom eksperimentene og ikke ønsker å "pivotere" ytterligere, har man oppnådd product/market fit og kan skalere opp prosjektet (Ries 2011). Det er viktig at man lærer så mye som mulig om sin kundegruppe, og på denne måten kan man fastsette den mest aktuelle kundegruppen for det nye produktet / løsningen.

3.8 Beslektede metoder til Lean Startup

Andre oppstartmetoder som kan ligne på LSM er Agile, Design Thinking og Action Research (Eisenmann et al. 2013). Disse metodene skiller seg likevel fra LSM ved at de ikke fokuserer like mye på validert læring og prototyping. Det vil nå bli gjort en kort redegjørelse for de to mest aktuelle metodene som har inspirert LSM.

3.8.1 Agile development

Agile development er en metode som går ut på å endre måten man arbeider på i en bedrift ved hjelp av ulike midler. Det finnes mange ulike agile metoder, blant disse finnes Lean Development, ASD, Scrum, eXtreme Programming, crystal methods, FDD og DSDM. Disse er alle innenfor agile development, og de er mest brukt innen software- utvikling (Highsmith & Cockburn 2001). Det er likevel mange likhetstrekk blant alle disse ulike versjonene innen agile. Highsmith (2001) nevner seks fellesnevnerne:

1. En sterk visjon som sørger for at arbeidet alltid vektlegger bedriftens verdier. 2. Generell informasjon om prosjektet, som risikoer, kundegrupper og marked bør redegjøres for i et eget dokument. 3. Korte og funksjonsdrevne sykluser med endringer på produktet. 4. Konstant tilbakemelding gjennom morgenmøter og workshops. 5. Kundeinvolvering gjennom samarbeid mellom utviklere og kunden. 6. Teknisk ekspertise for å sørge for at produktet har en høy standard som et konkurransefortrinn (Highsmith & Cockburn 2001). Her er det tydelige likhetstrekk til Lean Startup metoden, blant annet korte sykluser, samarbeid med kunden og konstant tilbakemelding fra de involverte i prosjektet.

Agile blir presentert mer som en holdning til arbeidet, fremfor en oppskrift på hvordan man skal arbeide. Metoden har ulike prinsipper, og av dem kan man trekke frem trinnvis evaluering og utvikling, altså at man arbeider med å utvikle produktet og lansere endringer innen en tidsperiode på mellom 2 uker og 4 måneder. Etter hvert trinn og lansering vurderer man arbeidet i en workshop. I tillegg vektlegges "sweet spots", altså den perfekte balanse med antall ansatte på et prosjekt, hvor man sitter og hvor lang tid man bruker mellom hvert trinn. Det er i denne metoden mye fokus på menneskene i bedriften, samarbeidet mellom de ansatte og å effektivisere arbeidsmetoden (Cockburn & Highsmith 2001). Metoden har med andre ord likheter til LSM, spesielt innenfor den hurtige utviklingen av produktet og endringene mellom hvert trinn. Likevel skiller den seg fra LSM ved at den fokuserer mindre på validert læring, altså teste ut kjøpevilligheten til sluttkunden og foreta endringer basert på denne informasjonen. Allison et. al (2011) benyttet agile development som en del av et forsøk gjort for å effektivisere kommunikasjonen mellom de ansatte i en bedrift. Bedriften de utøvde agile development på defineres som en liten bedrift, og skiller seg derfor fra en stor bedrift, slik som denne studien har som hensikt å implementere LSM i.

3.8.2 Design Thinking

"A human-centered innovation process that emphasizes observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid concept prototyping, and concurrent business analysis" (Lockwood 2009) (Liedtka 2013:3)

Sitatet over er hentet fra Liedtkas artikkel (2013) og er den mest detaljerte definisjonen av design thinking. Design thinking benytter seg av mange ulike metoder som brainstorming, prototyping, storytelling og storyboarding (Liedtka 2013). Prototyping er svært relevant innen

design thinking, og prototypene kan enten være visualiseringer gjennom fortellinger, tegninger eller enkle produkter eller fysiske prototyper som kan minne om Lean Startups MVP. Prototypene har som formål å få tilbakemeldinger tidlig på både idé og prosess, men prototypen innenfor Design thinking skiller seg ut ved at man altså kan ha en prototype basert på tegninger eller fortellinger. I denne studien har vi tenkt å lage en prototype som ligner det ferdige produktet på form, fasong og smak. Brown (2008) hevder at en prototype ikke må være ferdigstilt da dette vil hindre folk i å komme med tilbakemeldinger, og vil gjøre det vanskeligere å foreta de nødvendige endringene. Videre hevder Brown at det bør utvikles en prototype så tidlig som mulig, gjerne kun en uke etter oppstart. På denne måten visualiseres ideen, og det blir en økt forståelse for produktet. Brown nevner tre punkter som fører til god design thinking, der det første steget er inspirasjon. Inspirasjon kan komme fra menneskelige behov, eller ulike målgrupper som har helt andre behov enn andre, som for eksempel eldre, uføre eller små barn. Videre er punkt to idéutvikling og brainstorming der man tidlig utvikler en prototype og tester denne, utvikler en ny prototype og tester igjen. Dette fortsetter man med helt til man er på siste steget og kan implementere produktet i markedet. Her må man involvere markedsførere slik at man kan sende ut informasjon i riktige kanaler (Brown 2008). Design thinking fokuserer mer på de emosjonelle behovene til brukerne, og derfor fungerer storytelling svært godt innenfor denne metoden (Liedtka 2013). Design thinking består både av rapid prototypetesting og hypotesetesting, men skiller seg fra LSM ved at de ikke har den samme vektleggingen på validert læring på et tidlig stadiet, med konsepter som pivot og persevere.

3.9 Sammenligning av LSM og tradisjonell innovasjonsprosess i matbransjen

LSM har som hensikt å teste ut produktet på et svært tidlig stadiet for å motta bekreftet læring fra forbrukere, og det gjøres ved hjelp av MVP og ulike hypotesetester. Stage-gate modellen, som store bedrifter i stor grad har benyttet seg av tidligere, tester ikke produktet på kunden i en tidlig fase, men legger større vekt på analysebetraktninger av markedet samt trender og markedsanalyser som gir tilbakemeldinger på hva kunden sier de vil ha. Det er som nevnt tidligere en betydelig forskjell på hva kundene sier de gjør og hva kunden faktisk gjør (Troni 2012).

3.10 Oppsummering og delproblemstillinger

Det er svært lite forskning på LSM, det er skrevet et fåtall masteroppgaver, samt noen artikler og bøker som nevner LSM og implementeringen av denne metoden i en bedrift. Ellers er det Ries selv som holder foredrag og workshops verden over, samt interesserte som starter egne organisasjoner som arbeider med å formidle Lean Startup i Norge. Finn.no er en av få norske bedrifter som har benyttet seg av Lean Startup metoden (Stene 2013), og det er ikke lyktes meg å finne rapporter eller studier som omhandler matbedrifter som har implementert Lean Startup. Oppgavens hovedproblemstilling blir dermed:

”Hvordan kan Lean Startup metoden bidra til endring av innovasjonspraksis i en stor matbedrift?”

Basert på denne hovedproblemstillingen har jeg som aksjonsforsker utviklet to delproblemstillinger. For å kunne følge og teste Lean Startup metoden på nye matvareinnovasjoner i store bedrifter må det utvikles en klar visjon for produktet og basert på denne visjonen må det genereres hypoteser relatert til de relevante markedsrisikoene diskutert i kapittel 3.3.

Hypotesene er basert på antagelser om produktet, kanaler, segmenter og betalingsvillighet. Disse hypotesene vil være en del av metoden og vil være en sentral driver for eksperimentene. Gjennom eksperimentering der disse hypotesene kan testes, fokuseres det dermed på hvordan Lean Startup metoden kan gi en læring som kan bidra til å redusere risikoen for at det nye produktet flopper i markedet. Eksperimentene vil dermed underbygge delproblemstilling 1:

”Hvordan kan relevant markedsrisiko ved lansering av nytt produkt reduseres ved bruk av Lean Startup metoden?”

Den andre delproblemstillingen fokuserer på de interne risikoene forbundet med å drive innovasjon i betydningen av risikoen for at man benytter ressurser som ikke fører frem til produktsuksess og validert læring for bedriften. Dette leder opp til delproblemstilling 2:

”Hvordan kan Lean Startup metoden bidra til nye tenkemåter i forhold til innovasjon, og hvordan kan innovasjonsarbeidet optimaliseres med hensyn til bruk av interne ressurser og kostnader?”

Risikoene ble beskrevet i kapittel tre, og deles opp i risikoer som rammer både internt i bedriften og ekstern på markedet. Risiko med tanke på matsikkerhet er ikke tatt i betraktning i denne avhandlingen fordi det foreligger strenge krav og ufravikelige regler bedriften uansett må ta forbehold om, og som dessuten ikke angår fokusområdene i denne studien.

4 METODE

4.1 Aksjonsforskning som metodetilnærming

Aksjonsforskning er, i følge flere kilder (se for eksempel Johannessen et al. 2011, Halvorsen, 2002. M.fl), en godt egnet metode for å fornye og videreutvikle praksis, og er den tilnærmingen som er valgt for denne avhandlingen. Innenfor aksjonsforskning defineres det konkrete problemområdet man ønsker å endre eller påvirke, deretter utprøves de nye løsningene man antar kan løse eller endre problemområdet. Avslutningsvis evalueres den utestede løsningen og nødvendige endringer foretas (McNiff 2002). Et av aksjonsforskningens formål er nettopp å fremskaffe og prøve ut alternative løsninger til det som allerede eksisterer. Aksjonsforskning blir også omtalt som anvendt metode der man ønsker å finne praktiske løsninger på aktuelle problemer (Halvorsen 2002), videre hevder Halvorsen (2002) at aksjonsforskning oppfordrer forskeren til å gripe inn i endringsmetoden og betrakte informantene i organisasjonen som aktører og subjekter.

Metoden er valgt fordi målet med studien var å teste ut en ny type innovasjonsmetodikk for hvordan Nortura kan utvikle og lansere radikale produkter. I denne studien har jeg som aksjonsforsker trått inn i Nortura og forsøkt å påvirke metodene som eksisterer der per i dag gjennom å implementere LSM. Jeg har testet ut metoden gjennom eksperimenter på et nytt produkt for å se om metoden er egnet for den type virksomhet som Nortura representerer. Problemer avhandlingen ønsker å belyse er knyttet opp til bedriftens erfaringer med innovasjon og lanseringsarbeid, for eksempel at det tar uforholdsmessig lang tid, koster mye penger og reduserer de ansattes mulighet til å konsentrere seg om sentrale oppgaver, som for eksempel å skape nye matopplevelser for forbrukere og øke andelen radikale innovasjoner per år (Berg 2014). Metoden som er valgt vil derfor kunne bidra til å belyse delproblemstillingene, herunder hypotesene, og dermed kunne gi konkrete bidrag til diskusjonen rundt hvorvidt de interne og eksterne risikoer er redusert.

Johannessen et al (2011) vektlegger videre et godt samarbeid med organisasjonen man trer inn i er et viktig kriterium innenfor aksjonsforskning samt å øke forståelsen blant de ansatte.

Brydon- Miller et al (2003) har et mer overordnet fokus og hevder at aksjonsforskningens hovedhensikt er å prøve ut en teori i praksis med samfunnsnyttan som et spesifikt kriterium. I denne studien er forskningen nyttig for de ansatte i bedriften ved for eksempel at kostnader og tidsbruk reduseres. Det er også nyttig for forbrukere fordi man produserer nye produkter som markedet ønsker eller som fyller et behov, noe som i neste omgang kan bidra til å redusere matsvinnet og gi en mer bærekraftig matfremstilling.

I aksjonsforskningen kan forskeren opprette en gruppe med nøkkelpersoner fra undersøkelsesbedriften og samarbeide med disse under forskningsperioden (Coughlan & Coughlan 2002), og dette prinsippet har vært aktuelt for denne studien. Datainnsamlingen består av både ”harde” og ”myke” data, der harde data defineres som data og tall basert på finansielle rapporter og analyser, og myke data som samles inn gjennom diskusjon, observasjon og intervjuer (ibid). Jeg har i min studie samlet inn både harde og myke data, der de harde dataene består av blant annet årsrapporter fra Nortura og resultater fra eksperimentene, og de myke dataene består av datainnsamling gjennom uformelle samtaler og workshops med nøkkelpersoner i bedriften.

4.2 Struktur for metodekapittelet

Metodekapittelet vil benytte rammeverket til Ries' modell Build- Measure- Learn som tar opp i seg læringssirkelen i aksjonsforskningen. Denne inndelingen er relevant i forhold til teorien og vil gi en bedre oversikt over hva som er blitt gjort i studien. Videre vil metodekapittelet struktureres etter delproblemstillingene. Den første delen vil relateres til delproblemstilling 1 ”Hvordan kan relevant markedsrisiko ved lansering av nytt produkt reduseres ved bruk av Lean Startup metoden?”. Videre handler kapittelet om de eksterne markedsfaktorene studien har hatt som hensikt å redusere. I Build- delen for de eksterne risikoene redegjøres det for visjonen for produktet og hvordan hypotesene for testene ble bestemt. I tillegg vil det redegjøres for hvordan prototypen ble utviklet. Videre i Measure- delen vil eksperimentene beskrives, både med utvalg, rekruttering og praktisk gjennomføring. I siste del, Learn- delen, beskrives det hvordan jeg som aksjonsforsker vil samle inn data og på hvilken måte studien kan tydeliggjøre hvorvidt bedriften bør forandre, forlate eller forbli ved produktet.

Den andre delen av metodekapittelet relateres til delproblemstilling 2: ”Hvordan kan Lean Startup metoden bidra til nye tenkemåter i forhold til innovasjon, og optimalisere innovasjonsarbeidet med hensyn til bruk av interne ressurser og kostnader?” og handler om de interne risikoene som studien har hatt til hensikt å redusere. Build- delen vil redegjøre for hvordan jeg har organisert arbeidet, satt sammen prosjektgruppen, involvert de ulike ansatte i bedriften samt hvordan jeg har grepet inn i innovasjonsprosessene på Nortura. Measure- delen vil ta for seg hva som var nødvendig av ressurser for å få prosjektet i gang i forhold til ordinære utviklingsprosjekter i bedriften. Videre redegjøres det for tiden som ble brukt på de ulike prosessene i forhold til de eksterne risikoene og hvordan jeg involverte teamet i denne prosessen. Siste delen er Learn- delen, og her beskrives det hvordan vi oppsummerte læringspunkter i forhold til bedriften opp mot innovasjonsmetodikken de allerede hadde. Herunder kommer også å kartlegge hvilke erfaringer bedriften sitter igjen med av læring og hvilke refleksjoner de involverte ansatte og ledelsen for innovasjon har i forhold til metodens nytteverdi og fremtidig anvendelse. Avslutningsvis beskrives metoden for hvordan jeg foretok mine egne refleksjoner og læring i forbindelse med rollen som ”endringsagent” og aksjonsforsker. Refleksjon er viktig i all læring og blir her viktig som metode. Aksjonsforskning er preget av å være på vei og er dynamisk. Refleksjon over hva som skjer i praksis og etter endt praksis blir sentralt for å oppdage hvordan teorien Lean Startup utspiller seg og kommer til anvendelse i bedriften og kan gi en økt forståelse av meg selv om hva jeg har gjort gjennom prosjektet.

4.3 Metode relatert til delproblemstilling 1¹

Metodekapittelet er som nevnt todelt, der det i følgende del redegjøres for Build- measure- learn innenfor de eksterne forholdene. De eksterne forholdene er det som ble gjort for å utføre eksperimentene av prototypen i de ulike salgskanalene.

¹ ”Hvordan kan relevant markedsrisiko ved lansering av nytt produkt reduseres ved bruk av Lean Startup metoden?”

4.3.1 Build

4.3.1.1 Visjon

I build- delen ble det satt opp en visjon i samarbeid med prosjektgruppen. Den interne visjonen for produktet ble av direktøren for nyskaping definert som et produkt som skulle lages av avskjær fra andre dyr, slik at hele dyret ble benyttet optimalt. Denne visjonen er ikke en relevant visjon i forhold til prototypetestene og markedet vi ønsket å rette oss mot så tidlig i innovasjonsprosessen, slik at det ble nødvendig å utvikle en spesifikk visjon for prosjektet. Det er likevel et ønske om at visjonen for sluttproduktet benytter avskjær om det skal skaleres opp. I tillegg var visjonen for produktet å tilby et sunt snacks som ligner potetgull i både form og konsistens. Denne visjonen kom prosjektgruppen frem til gjennom workshops og samtaler gjennom perioden januar 2014 til april 2014. Videre ble det utviklet en prototype, minimum viable product (MVP)(beskrives i kapittel 4.3.1.2). Denne prototypen ble brukt i eksperimentene og ligner i stor grad det produktet som visjonen beskriver.

Visjon som ble formulert var som følger:

”Et sunt alternativ til dagens snacksprodukter som vil bli et populært snacksalternativ til enten kos, hverdags eller tur.”

For å teste prototypen gjennom eksperimenter, ble det fastsatt ulike hypoteser samt ulike markedskanaler som vi ønsket å teste produktet gjennom. Det ble tidlig bestemt at Kolonial.no skulle være en testkanal, dette fordi netthandelen er i sterk vekst blant nordmenn generelt (Hovedorganisasjonen 2012). Flere kanaler innenfor netthandel av mat som ”Rett hjem” og ”Godt Levert” er allerede etablert. Det var dermed en interessant og en enkel og rimelig måte å teste en tidlig prototype på. Videre ble det bestemt av forsker i samråd med prosjektgruppen at det ville være lurt å samarbeide med uavhengige nisjebutikker, dette fordi det både ville underbygge produktets plassering som et ”high- end” snacks produkt og gjøre det enklere å få til et samarbeid med tidlig testing. Disse butikkene har få ansatte, men mange besøkende som verdsetter sunne og nyskapende produkter, i følge de ansatte ved de to samarbeidsbutikkene Gutta på Haugen og Maschmanns marked. Hypotesene måtte underbygge problemstillingene studien definerer, og de måtte gi resultater som kunne underbygge validert læring for produktet. Hypotesene ble formulert av forsker og godkjent av prosjektgruppen.

TABELL 1 HYPOTESER OG RISIKOER

Tabell 1 Hypotesene som ble testet og relatert risiko

HYPOTESER	RISIKOER
1. Det vil være mindre risikofylt å selge produktet i små uavhengige salgskanaler fremfor de tradisjonelle dagligvarebutikkene.	Kanalrisiko
2. Flere vil kjøpe produktet på nett enn de fysiske butikkene.	Kanalrisiko
3. Flere menn enn kvinner vil kjøpe produktet.	Segmentrisiko
4. En tredjedel av prototypene vil bli solgt.	Risiko relatert til inntekter og betalingsvilje
5. Kundene ser behovet for produktet, og finner det velsmakende.	Risiko relatert til verdiløfte

4.3.1.2 *Minimum Viable Product*

”In the Lean Startup model, an experiment is more than just a theoretical inquiry; it is also a first product” (Ries, 2011:63).

Det ble utviklet en prototype på Norturas lokaler på Løren. Prototypen var først kun ment som en ”dummy”- versjon, altså en emballasje uten et spiselig innhold. Det viste seg i midlertidig at det ville være mulig å kunne lage et spiselig produkt, og vi lagde derfor prototyper med tørket pålegg. Vi hadde først et ønske om å lage 100 prototyper per teststed, dog var ikke dette gjennomførbart da det tok svært lang tid å tørke pålegget manuelt. Det tok tid å teste ut ulike påleggstyper, og etter funnet av et pålegg som var aktuelt tok det igjen rundt to uker å tørke alt pålegget manuelt. Prototypene var ferdig og klare for pakking 05. April 2014.



Figur 5 Kjøttet ble lagt i kjøttdeigsskåler manuelt, deretter ble de forseglet.

Til slutt ble etiketten klistrer på.

Vi endte opp med 100 prototyper, 33 til hver butikk. Da vi utviklet prototypen ble det i prosjektgruppen diskutert både hva slags emballasje vi skulle benytte og hva navnet skulle være. Noen av spørsmålene som dukket opp under denne prosessen var: skulle navnet være forklarende? Skulle navnet være norsk eller engelsk? Skulle navnet være generisk, altså et merkevarenavn som forklarer en hel kategori innen produktet, eller skulle det være ”fanciful”, altså et oppfunnet merkevarenavn uten noen klar betydning (Friedman 2013). Navnet vi ble enige om var SprøttKjøtt, et beskrivende merkevarenavn på norsk. Videre ble vi enige om å lage en MVP med en kjøttdeigsskål som utgangspunkt med en kartong rundt produktet. Det endte i midlertidig opp med en etikett man kunne klistre rett på kjøttdeigsskålen, fordi det viste seg å være svært tidkrevende og dyrt med pappkartong rundt pakkene. Denne endringen var ikke kritisk for testingen, grunnet early adopters, som vi skulle teste produktet på, er mer tolerante for et tidlig produkt, og fordi early adopters også kan være skeptiske til et produkt som virker for ferdig (Ries 2011:95). Early adopters defineres også som ”lead users”, og innehar to karakteristika der det første er at de opplever et behov for et nytt produkt måneder eller år før andre, og for det andre at de opplever store fordeler ved å skaffe seg et produkt som løser disse behovene (Von Hippel 1986).

4.3.2 Measure



Figur 6 De tre salgskanalene

For å utføre eksperimentene ble det valgt ut tre samarbeidspartnere innenfor to ulike salgskanaler. Noen bedrifter velger kun å ha fysiske butikker som distribusjonskanaler, mens andre velger en kombinasjon av både fysiske butikker samt nettbutikker (Hovedorganisasjonen 2012:17). Jeg har valgt en kombinasjon av digital handel og fysisk handel, henholdsvis Gutta på Haugen, Maschmanns og Kolonial.no. Jeg avgrenset meg til disse tre distribusjonskanalene, og valgte dermed bort de største norske dagligvarebutikkene. Denne beslutningen ble tatt av nøkkelpersoner i bedriften basert på argumenter som at det ville løpe en større risiko basert på at det konfidensielle produktet ville blitt eksponert for en mye større kundegruppe (noe som vil si at ideen kan stjeles) og at merkevaren Gilde ville ta skade av å lansere et uferdig produkt som dermed kan oppfattes som useriøst blant kundene. Eisenmann et. al (2013) er imidlertid uenig i disse argumentene og hevder at risikoen for at ideen blir stjålet er mindre viktig enn læringen man mottar ved å lansere produktet tidlig. Videre foreslår Eisenmann et. al (2013) at man eventuelt kan benytte et annet merkevarenavn om det er en frykt blant bedriftens ansatte at det vil skade det originale merkevarenavnet. Alle butikkene har sin kundegruppe i Oslo, så utvalget blir geografisk begrenset. Jeg mener likevel at Oslo- borgere til en viss grad kan betraktes som representativt, på tross av at produktutvalget i de to fysiske butikkene er noe mer eksklusivt og ikke tilgjengelig i hele Norge. Oslos vestkant kan i følge Haram (2014) betraktes som en foregående trendsetter for resten av Norge, og kan derfor være et godt grunnlag for validert læring om hele Norges matvaner.

Jeg fikk kontakt med de ulike butikkene ved å sende e- post og ringe dem, og et påfølgende møte med hver enkelt av dem. Her redegjorde jeg for prosjektet i korte trekk, ettersom jeg er bundet av taushetsplikten overfor Nortura. Alle var svært positive til å møte meg og bidra til innovasjonsarbeidet i Nortura, men det fremkom ulike innvendinger fra butikkene i løpet av prosjektet. Disse innvendingene diskuteres i kapittel fem.

4.3.2.1 Kolonial.no

Hvorfor velger jeg en nettbutikk?

Nordmenn handler i liten grad snacks og dagligvarer på nett (Hovedorganisasjonen 2012). En god grunn for å benytte seg av nettet som en distribusjonskanal er at 94% av nordmenn har tilgang til internett, og at i overkant av 60% av nordmenn oppga at de handler på nett på grunn av lavere priser samt at det var tidsbesparende og enkelt å handle der. Foreløpig er det kun 3% som kjøper snacks på nettet til sammenligning med feriereiser som ligger på over 90% av netthandel blant nordmenn. Hele 98% i aldersgruppen 16 til 24 oppgir at de benytter seg av internett daglig/ nesten daglig (Hovedorganisasjonen 2012:35), derfor kan man anta at produktet vil selges best på nettet fordi kanalen har så mange brukere. Kolonial.no har oppunder 500 aktive og registrerte kunder. Som nevnt tidligere er mange av testene innenfor LSM nettbaserte tester, sannsynligvis fordi et av hovedkriteriene innenfor LSM er at testene og MVP skal være rimelige å utføre. Kolonial.no har vært i kontakt med Nortura tidligere, og jeg fikk kontakt med dem både gjennom mitt eget nettverk samt Norturas kontaktinformasjon. Jeg hadde et møte med daglig leder Karl Munthe- Kaas fredag 28.02.2014, og vi ble enige om å samarbeide om eksperimentene. Kolonial.no anvender selv Lean Startup metoden på egen bedrift, og var derfor svært interessert i å assistere Nortura og meg på dette prosjektet.

4.3.2.2 Gutta på Haugen

Gutta på Haugen er en nisjebutikk med eksklusive matvarer på lik linje med Maschmanns. Butikken er liten og intim med en personlig handleopplevelse med fokus på kunden. Den har vært i drift siden 1994 og er drevet og eiet av Trond Svillet. Det er den daglige lederen som skal ta tak i prosjektet og hun var svært positiv til å samarbeide med Nortura. Vi ble enige om at det ville være lurt å informere de kundene som plukker produktet med seg om at de ved å kjøpe produktet bidrar til innovasjonsarbeidet hos Nortura. Gutta på Haugen har rundt tusen besøkende i uken.

4.3.2.3 Maschmanns Matmarked

Maschmanns Matmarked er en eksklusiv matbutikk og restaurant på Sjølyst i Oslo. Butikken har mange faste kunder som velger deres matbutikk fremfor andre dagligvarebutikker fordi utvalget er kortreist, norsk produsert og fra små produsenter fremfor store kommersielle aktører som for eksempel Gilde. Jeg fikk kontakt med dem gjennom Norturas kontaktnettverk, og Nortura PROFF leverer kjøtt til Maschmanns (Berg 2014). Deres eneste innvending til prosjektet var at Gilde har negative konnotasjoner blant deres kunder fordi Gilde blir betraktet som en stor aktør med monopol i markedet. Det ble derfor besluttet at prototypen skulle vektlegge produktnavnet SprøttKjøtt fremfor Gilde som avsender.

4.3.3 Learn

Etter eksperimentene hadde vi et fellesmøte med hele prosjektgruppen der vi evaluerte resultatene. Jeg relaterte resultatene fra eksperimentene til de fastsatte hypotesene, og diskuterte med prosjektgruppen om disse resultatene var adekvate for bedriftens forventninger om salg. Vi diskuterte mine anbefalinger for det videre arbeidet med å implementere LSM og hvilke områder det vil lønne seg for bedriften å implementere metoden på, henholdsvis radikalt innovasjonsarbeid. Det vil gis en nærmere forklaring på hvordan jeg har benyttet logg under perioden og reflektert i kapittel 4.5.

4.4 Metode relatert til delproblemstilling 2 ²

I dette avsnittet vil det redegjøres for Build- measure- learn innenfor de interne faktorene i bedriften.

4.4.1 Build

Forsker trådte inn i bedriften i januar 2014, og kontaktpersonen for arbeidet har vært direktøren for nyskaping Per Berg. Det er vanlig innenfor aksjonsforskning at man nedsetter en styringsgruppe eller prosjektgruppe som samarbeider om å implementere en ny metode, skaffe intern informasjon om case- enheten samt evaluere læringsutbyttet (Coughlan & Coughlan 2002).

² ”Hvordan kan Lean Startup metoden bidra til nye tenkemåter i forhold til innovasjon, og optimalisere innovasjonsarbeidet med hensyn på bruk av interne ressurser og kostnader?”

I Nortura ble prosjektgruppen satt sammen av Per Berg og meg. Vi har kontaktet nøkkelansatte i bedriften som arbeider med spekekjøtt og innovasjon, i tillegg til at vi har samarbeidet med matforskere. Prosjektgruppen har bestått av Per Berg, Karine Sveli, Jonas Kalberg Eie og Pål Espung. Disse er alle medarbeidere i Nortura, mens jeg trådte inn som prosjektleder for gruppen og gikk under kallenavnet ”masterstudenten”.

Denne gruppen ble observert gjennom min tilstedeværelse på Nortura, gjennom samtaler og workshops. Jeg har hatt flere workshops, se tabell 2.

TABELL 2 OVERSIKT OVER WORKSHOPS I PROSJEKTET

Tabell 2 Oversikt over workshops i prosjektet

DATO	MØTEAGENDA	PERSONER TILSTEDE
06.02.2104	Workshop Innovasjon i Nortura	Per Berg
14.02.2014	Workshop Informasjonsmøte med produktutviklere	Per Berg, Jonas Kalberg, Pål Espung
17.02.2014	Produktspesifikasjoner	Berg, Kalberg, Espung
18.02.2014	Møte vedrørende eksperimenter, design og pakning	Karine Sveli

I tillegg har det foregått uformelle samtaler og observasjoner samt korrespondanse per e-post mellom meg og de aktuelle medlemmene i prosjektgruppen. Jeg arrangerte dessuten egne møter med de ulike distribusjonskanalene og en ekstern designer på emballasjen. Ettersom prosjektgruppen besto av ansatte i bedriften som hadde andre arbeidsoppgaver i tillegg, var det kun jeg som kunne dedikere meg 100 prosent til arbeidet. Derfor ble det korrespondanse på e-post, uformelle samtaler når anledningen bød seg og noen avtalte møter og workshops. Jeg ble gitt en innføring til Norturas innovasjonsarbeid av Berg, og har selv blitt kjent med prosessen gjennom samtaler med andre ansatte i Nortura.

4.4.2 Measure

Prosjektgruppen ble observert i tidsrommet januar 2014 til mai 2014. Som aksjonsforsker trådte jeg, som nevnt, inn i bedriften og observerte prosjektgruppen på daglig basis. Jeg observerte prosjektgruppen som har arbeidet med SprøttKjøtt, og gruppen defineres som analyseenheten, i og med at observasjonen foregår på både mikro- (individene og i gruppen) og meso- (bedriften) nivå (Johannessen et al. 2011). Det har foregått en ustrukturert observasjon fordi en ustrukturert observasjon brukes i de situasjoner der forsker ikke har gjort seg opp en mening på forhånd om hva som skal observeres (Johannessen et al. 2011). Jeg bestemte ikke på forhånd hva jeg ville observere, og observasjonene ble dokumentert gjennom manuelle notater. Workshopene foregikk med ulike representanter fra prosjektgruppen, og vi hadde kun en workshop der hele gruppen var til stede samtidig, noe som skyldes at de ansatte i tillegg til prosjektarbeidet har arbeidet med sine ordinære arbeidsoppgaver. For å kunne diskutere implementeringen av LSM opp mot tradisjonell innovasjonsprosess i bedriften er det derfor viktig å redegjøre for ressursbruken i prosjektarbeidet, tiden det har tatt og hvordan det ble gjennomført. Prosjektarbeidet krevde tiden til de ansatte i bedriften som også var delaktige i prosjektgruppen. I tillegg ble det benyttet ekstern hjelp fra Inkognito Designbyrå på utformingen av visuelt design på MVP, samt intern assistanse på trykking av etikettene på klistrelapper fra andre ansatte som ikke var med i prosjektgruppen. Jeg trådte inn i bedriften, ledet og utførte store deler arbeidet med implementeringen av Lean metodikken, noe som sannsynligvis ville kostet bedriften en stor sum om de måtte leid meg inn som konsulent. Hele prosjektet forut for eksperimentene tok tre måneder, noe som er betydelig kortere tid enn ved tradisjonell innovasjon i bedriften, som tar opptil et år. Jeg involverte de ansatte i prosjektgruppen ved å informere dem om prosjektet, blant annet måtte jeg redegjøre for min hensikt med å implementere LSM i bedriften, samt å delegere ulike oppgaver til hver enkelt i gruppen. Berg var også med på å delegere arbeidsoppgaver til de andre i gruppen, noe som bidro til å underbygge min posisjon i bedriften i og med at Berg er direktør for nyskaping.

4.4.3 Learn

For å kunne redegjøre for hva vi lærte av implementeringen av LSM, bestemte vi oss for å ha et oppsummeringsmøte med hele prosjektgruppen. Her diskuterte vi hva som ble gjort, delte tanker og refleksjoner omkring selve prosessen. Metoden for våre refleksjoner og hva vi lærte redegjøres for i neste kapittel.

4.5 Refleksjon relatert til begge problemstillinger

Refleksjon består av selve hendelsen eller erfaringen, og de tankene man gjør seg mens man handler eller etter handlingen. For å kunne formidle disse tankene må man kunne gi den andre (altså leseren) såkalte overbevisende beviser (Støren 2013:46). Refleksjon er derfor det samme som å argumentere for det som har skjedd og i denne studien har jeg benyttet meg av strukturen i en såkalt fortellerlogg (ibid) som struktureres i seks elementer, henholdsvis tema, orientering, handlingskomplikasjoner, refleksjon, resultat og avslutning for å kategorisere dataene i studien. I dagligtalen benytter man begrepene logg, dagbok og journal ukritisk, men disse begrepene har betydelige forskjeller (Hayman et al. 2012). Hayman et al. (2012) hevder at en dagbok er et personlig notat med følelser og tanker, en logg er en objektiv rapport og en journal er en blanding mellom dagbok og logg med personlige refleksjoner og beskrivelser av hendelser (ibid). Videre beskrives også en logg som en form for uformell skriving med begrunnelser og refleksjoner slik at leseren forstår budskapet (Støren 2013). Osgood (2013) foreslår at en loggbok kan inneholde møtelister, refleksjoner, skissetegninger, suksessfulle avgjørelser og avgjørelser som feilet. I denne avhandlingen blir begrepet logg benyttet, og de seks elementene er nyansert som følger:

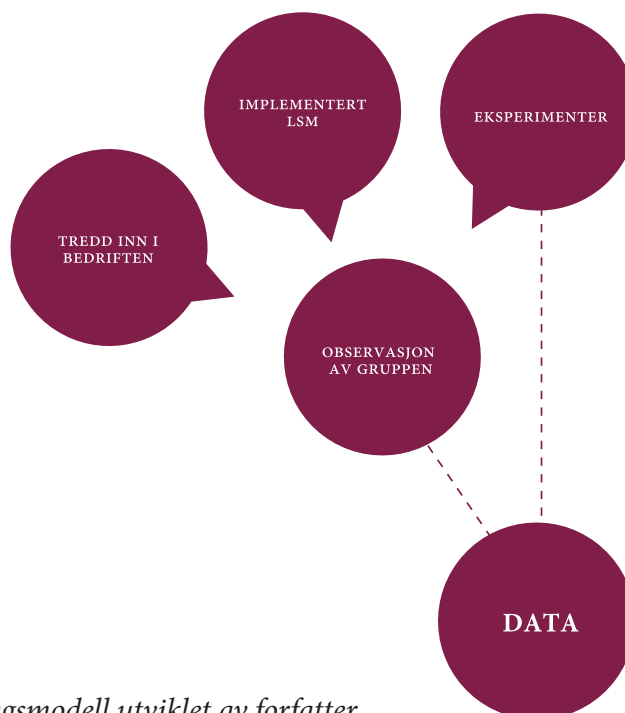
- **Tema** : Hva er meningsinnholdet i samtalene?
- **Orientering** : Tid, omgivelser, menneskelig perspektiv.
- **Handlingskomplikasjonen** : Hva hendte eller hva ble uttrykt?
- **Refleksjon** : Hvordan får jeg formidlet poenget mitt til leseren av loggen?
- **Resultat**: Hva lærte jeg? Hva er læringsutbyttet for de øvrige i prosjektgruppen?
- **Avslutning** : Oppsummering, konklusjon og nye råd og forslag.

Denne modellen ble først presentert av Labov Og Waletzky og refereres til som ”diamant modellen” (International Conference on Narrative Revisited: Telling a Story in the Age of New Media). Jeg som aksjonsforsker har, under hele perioden ført logg, og har benyttet modellen som grunnlag for diskusjon og refleksjon i studien.

Som en avslutning av prosjektet hadde vi en oppsummeringssamtale med alle involverte i prosjektgruppen, det sjette elementet i ”diamant modellen”. Her reflekterte vi sammen over metoden vi implementerte, prototypetestene og hvordan de ansatte opplevde metoden som aktuell innovasjonsmetodikk. Loggen konkretiseres og utdypes i kapittel 5.

4.6 Diskusjon av resultater fra data

Datainnsamlingen i studien er todelt, der eksperimentene og resultatene fra disse diskuteres opp mot aktuell teori. Observasjon, workshops og samtaler analyseres, som nevnt over, gjennom å transkribere logg- data. Jeg har utviklet følgende modell (figur 7) for min datainnsamling og hvordan jeg har arbeidet med prosjektet. I modellen kommer det frem at jeg har utført en trinnvis arbeidsprosess der jeg begynte ved å tre inn i bedriften, implementerte LSM og utførte eksperimenter. Hver del er blitt observert, og både observasjon og eksperimentene danner altså grunnlaget for dataen i studien.



Figur 7 Datainnsamlingsmodell utviklet av forfatter

4.6.1 Undersøkelsens kvalitet og reliabilitet

Det stilles store krav til aksjonsforsker om å kunne formidle seg på en slik måte som gjør at budskapet blir forstått (Halvorsen 2002). Der man i kvalitative undersøkelser snakker om validitet og reliabilitet, er det innen aksjonsforskning krav om andre former for kvalitetssikring (Johannessen et al. 2011).

Aksjonsforskning er basert på personlige refleksjoner av forsker, og for at andre skal kunne vurdere resultatene av en aksjonsbasert forskning er det viktig at resultater er svært transparente (Reason 2006). I aksjonsforskning brukes derfor begrepet kvalitet fremfor validitet, og kvaliteten av studien kan økes ved å reflektere omkring valg som ble gjort under prosessen (ibid). Melrose (2001) sidestiller kvalitetsbegrepet med både validitet og ”rigor”. Rigor er essensielt for aksjonsforskningen slik at andre som leser studien kan benytte seg av resultatene og verktøyene som blir fremstilt av forsker (Melrose 2001). Jeg har brukt loggføring gjennom hele perioden, og har hatt oppsummeringsmøter som styrker refleksjonen til både meg selv og bedriften. Jeg har reflektert både under arbeidsperioden samt i etterkant av arbeidet.

Når det gjelder eksperimentenes gyldighet og overførbarhet har jeg foretatt tre ulike eksperimenter i to ulike markedskanaler. Det blir derfor variert informasjon fra sluttkunde, men det blir informasjon fra en liten kundegruppe. Det blir kun testet på vestkanten i Oslo, og det kan på den ene siden være en innvending at det nødvendigvis ikke kan overføres til å gjelde hele Norge. På den andre siden hevdes det, som nevnt over, at vaner fra vestkanten i Oslo er trendsettende for resten av Norge, og gir derfor et godt grunnlag for å teste Norturas nye produkt på samt å oppnå kunnskap om sluttkunden (Haram 2014).

Resultatene fra studien er todelt, der resultatene fra eksperimentene er harde data og resultatene fra observasjonen i bedriften er basert på aksjonsforskers refleksjon. For å styrke resultatene knyttet opp mot delproblemstilling to har bedriften og jeg hatt en oppsummeringssamtale der vi sammen har reflektert omkring LSM og implementeringen av metoden i bedriften. I tillegg har vi reflektert over endring har foregått i bedriftens arbeidsmetoder med innovasjon og om disse endringene er varige.

4.7 Ethiske avveininger

Når man benytter seg av observasjon er det viktig at all deltagelse er frivillig og at ingen har følt seg presset til å delta (Johannessen et al. 2011). I denne studien har Berg på forhånd tatt kontakt med de aktuelle i prosjektgruppen, og det var ingen innvendinger mot å delta i arbeidet. Jeg som aksjonsforsker har også måttet være fokusert på å forholde meg nøytral til de andre ansatte i bedriften. På den ene siden har jeg, som aksjonsforsker, måttet unngå å bli ”venn” med de i gruppen fordi dette kan gjøre det vanskelig for de som observeres å vite hva som er min

konkrete rolle i prosjektet og derfor gjøre det problematisk å opptre normalt (Johannessen et al. 2011). På den andre siden kan det hevdes at aksjonsforskeren ikke kan være partsnøytral da forsker er med på endringene og at en aksjonsforsker vil identifisere seg så sterkt med aktørene i prosjektet at bedriftens mål blir forskers mål (Halvorsen 2002). Det at bedriftens mål blir forskerens mål kan føre til at det blir uunngåelig å forholde seg nøytral til de i bedriften.

I forhold til de ulike butikkene vi har samarbeidet med har det vært viktig å understreke at deltagelse er frivillig. Avhandlingen er også konfidensiell, og vil tilbakeholdes fra å offentliggjøres ved innlevering til universitetet.

Jeg har også utført testsalg i tre ulike butikker, og her har kundene kjøpt et uferdig produkt. Det har ikke vært innvendinger fra kunder under testsalgene om manglende informasjon. Jeg informerte også utsalgsstedene om holdbarhet på produktet, næringsinnhold på produktet samt hvordan produktet bør oppbevares fordi denne informasjonen sto ikke på prototypen som var til salgs.

I tillegg ble det solgt et matvareprodukt, og dette førte til noen innvendinger fra de involverte i prosjektet. Om produktet hadde vist seg å være usikkert for kunden å spise ville ikke bare Norturas rykte stå i fare for å bli skadet, men også utsalgsstedet. Dette løste vi ved å sende et skriv til de utsalgsstedene som var urolige for dette, der vi forsikret dem om at produktet hadde lang holdbarhet og svært liten risiko for å utvikle mugg.

5 RESULTATER OG DISKUSJON

5.1 Innledning

Det skal i dette kapittelet presenteres resultater og diskusjon av både eksperimentene og implementeringen av Lean Startup metoden i Nortura. Resultatene er innhentet gjennom data fra eksperimentene i de tre salgskanalene, samt refleksjoner og observasjoner av forsker gjort på prosjektgruppen som har arbeidet med prosjektet i Nortura. Det vil også i dette kapittelet bli en todeling i henhold til datainnsamlingsmodellen som ble beskrevet i kapittel fire.

5.2 Resultater og diskusjon om delproblemstilling 1³

5.2.1 Resultater fra eksperimentene

Gutta på haugen: 10 av 30 solgt

Det ble utdelt 33 prototyper til Gutta på Haugen. På Gutta på Haugen ble tre pakker brukt som smaksprøver til kundene, og dette resulterte i at 30 prototyper var tilgjengelig for salg. Av 30 prototyper ble 10 solgt, og den største andelen av kundene som kjøpte SprøttKjøtt var kvinner over førti som meddelte at de ønsket å bruke produktet som garnityr til middagsretten. Prisen ble satt til 35 kroner på Gutta på Haugen og produktet var plassert nært kassen. Produktene ble plassert i butikk mandag og ble hentet onsdag, de stod to fulle arbeidsdager i testperioden.

Uttalelser fra kunder:

- ”Passer godt til torsk”
- ”Dette har jeg ventet på lenge!”
- ”Kunne vært litt tykkere skiver”

³ ”Hvordan kan relevant markedsrisiko ved lansering av nytt produkt reduseres ved bruk av Lean Startup metoden?”

På Gutta på Haugen ble prototypene plassert tilsynelatende tilfeldig rett under øyehøyde, og det ble delt ut smaksprøver til kundene. Plassering av produkt og innvirkningen på salg bør i følge Dulsrud og Jacobsen (2009) ikke være tilfeldig, plasseringen av produktene i butikken har en betydelig innvirkning på kjøp, og produkter som er plassert innen den såkalte ”reliability zone” (sonen der produkter enkelt kan bli observert) selger bedre enn de som er plassert på gulv eller takhøyde. Produktet var plassert rett ved kassen, noe som førte til uformell prat og det er disse utsagnene som har blitt samlet inn og benyttet i diskusjonen. I tillegg var det som nevnt mulig for kundene å smake på produktet, et bevisst valg foretatt av de ansatte på Gutta på Haugen. Lammers (1991) hevder at smaksprøver i butikk øker salget av varen som deles ut, og at dette kan ha vært grunnen til at salget var høyere hos Gutta på Haugen enn hos de andre testutsalgsstedene. Det kan også ha vært en stor andel av early adopters som appellerte til nyhetsverdien av produktet. Som nevnt i kapittel 4 er en early adopter en kunde som ser verdien i å være først ute med et nytt produkt (Ries 2011). Fordi Gutta på Haugen er en nisjebutikk som fokuserer på en målgruppe som verdsetter kortreist og eksklusiv mat, kan det ha vært en stor andel early adopters. Dette kan ha gitt et høyere testsalg enn i de andre kanalene, og dermed gitt en ”false positive” (Ries 2011). En ”false positive” vil si at resultatene fra prototype-testingen gir et ukorrekt svar fordi man har testet produktet på en kundegruppe som har en uvanlig interesse for produktkategorien (Eisenmann et al. 2013).

Maschmanns matmarked: 2 av 32 solgt

Det ble utdelt 33 prototyper på Maschmanns Matmarked. Her ble en prototype benyttet som smaksprøve blant de ansatte før de solgte produktet i butikk, slik at de ansatte kunne gi beskrivelse til kundene om produktet om de skulle ha eventuelle spørsmål. Av 32 prototyper ble 2 solgt. Prisen på Maschmanns var satt til 39,-, og det ble ikke delt ut smaksprøver til kundene. Prototypene sto i butikk i to hele dager, og sto sammen med småprodukter samt nær kjøttdisken.

Uttalelser fra kunder:

- ”Veldig godt som tilbehør til blomkålsuppe”
- ”Dette egner seg godt til øl”
- ”Her har dere nok lykkes”

På Maschmanns var produktet plassert i en kasse på gulvet, altså utenfor ”reliability zone” (Dulsrud & Jacobsen 2009) og dette kan ha resultert i et lavere salgstall enn hos Gutta på Haugen. Prisen var 4 kroner dyrere enn på Gutta på Haugen, noe som kan ha hatt en innvirkning på salgstallet da prisen kan ha blitt oppfattet som for høy. Det ble på Maschmanns solgt færre enn antatt, 2 av 32, og derved intet grunnlag for å uttale seg om en eventuell kunde-gruppe som kunne bidra til verdifull læring for bedriften. Det var på Maschmanns større andel av folk som stilte spørsmål vedrørende produktet, som for eksempel bruksområder, om det er inspirert av ”Beef Jerky” og om det kommer i andre smaker og tykkelser. Det var likevel færre som kjøpte med seg produktet hjem. Dette kan skyldes at prisen ble ansett som høy, eller at kundene ikke hadde tilstrekkelig med informasjon om produktet ettersom de ikke fikk smake. Det var også lite informasjon på prototypen om bruksområder og næringsinnhold.

Kolonial.no: 6 solgt

Det ble delt ut 90 prototyper til Kolonial.no. Ettersom det ble produsert opp 100 prototyper, mottok Kolonial.no overskuddet fra de foregående testene, samt det resterende antallet prototyper. Kolonial.no la ut produktet i sin nettbutikk torsdag 10. april og sendte samtidig ut et nyhetsbrev om produktet til 1349 kunder.



Figur 8 Skjermdump av e-post sendt ut til kundene

På fredag 11. april ble 4 prototyper solgt til kunder, til henholdsvis tre husholdninger. Det ble i den resterende perioden prototypen var tilgjengelig for salg kjøpt 2 stykk, som resulterte i et samlet salg på 6 prototyper. Det ble også delt ut 38 prototyper i handleposene til ulike kunder som ikke hadde kjøpt produktet slik at vi kunne teste gjenkjøp. Det var ingen av de som mottok produktet som valgte å kjøpe produktet igjen i butikken. Det var heller ingen som sendte tilbakemeldinger på produktet.

Netthandel har økt i stor grad de siste årene (Hovedorganisasjonen 2012), og også handelen av matvarer på nett har økt de siste årene med bedrifter som "Godt Levert" og "Rett Hjem". De som handler mat på Kolonial.no har allerede tatt steget å handle matvarer på internett, noe som tilsier at de har et behov for å handle mat raskt og online, og funnet en løsning som tilfredsstillende dette behovet. Det kan være en stor andel "early adopters" som handler på Kolonial.no, likevel var det et lavere salg av prototypen enn forventet. Det var såpass få som kjøpte produktet at man heller ikke her kan trekke frem en målgruppe som skilte seg ut. Det kan skyldes at produktet ble tilgjengelig rett før påske, i tillegg til at de som handler mat på nett følger egne rutiner og kjøper de varene de vet de trenger. Videre kan salgstallet være lavere her fordi de som handler mat på nettet ønsker en løsning som er tidsbesparende og effektiv, og derfor ikke bruker tid på å se på andre produkter og prøver ut nyheter i sortimentet.

5.2.2 Resultater fra hypotesene

Det ble på forhånd utarbeidet hypoteser som skulle avkreftes eller bekreftes gjennom eksperimentene. Det vil nå diskuteres hvorvidt de er avkreftet eller bekreftet.

1. Det vil være mindre risikofyllt å selge produktet i små uavhengige salgskanaler fremfor de tradisjonelle dagligvarebutikkene. BEKREFTET.

Ettersom SprøttKjøtt er et radikalt produkt som ikke eksisterer på det norske markedet, kan det lønne seg å selge produktet i en distribusjonskanal der det er en tettere kontakt mellom kunde og selger. I tillegg er små nisjebutikker ofte rettet mot en målgruppe som er mer villig til å teste nye produkter enn andre (early adopters). Det kan også være enklere å få produktet solgt inn til små butikker fremfor de store kjedene fordi de store kjedene er klar over at risikoen for å ikke ta inn et produkt er svært lav. I tillegg er det et skifte innenfor dagligvarehandel der skillet mellom de store norske butikkene og de små distribusjonskanalene endrer seg (NOU

2011:4, 2011). Det er en risiko ved lanseringen av radikale produkter fordi kundegruppen ikke vet hvordan produktet skal benyttes. Det var for eksempel tvil blant kundene i testsalget om produktet var et rent snacksprodukt, eller om det hadde andre bruksområder. Hvis produktet selges i mindre butikker med en lavere terskel for kunden til å stille spørsmål til de ansatte, vil man sannsynligvis kunne oppnå større salg ved at kunden utdannes i produktets bruksområder og derfor føler seg mer fristet til å kjøpe produktet.

2. Flere vil kjøpe produktet på nett enn de fysiske butikkene. AVKREFTET.

Det var færre som handlet varen på nett enn i de fysiske butikkene. Dette kan skyldes at de som handler på nett benytter seg av denne metoden fordi de vet akkurat hva de skal ha, og at de ønsker å spare tid på å handle over nettet. Selv om netthandelen har økt, er handel av matvarer på nett en relativt ny tjeneste med få brukere. Det er fortsatt en risiko i forhold til salgskanalerne, og derfor bør nye hypoteser utvikles og testes ut for å redusere kanalisikoen ytterligere.

3. Flere menn enn kvinner vil kjøpe produktet. AVKREFTET.

Det var ingen indikasjoner på at flere menn enn kvinner kjøpte produktet, og faktisk var det en større andel kvinner som kjøpte prototypen i butikk enn menn. Det at det var flere kvinner enn menn som kjøpte produktet kan være relevant informasjon med tanke på videre utvikling av emballasje og plassering i butikk, i tillegg til relevant informasjon i henhold til markedsføring av produktet. Likevel er produktet såpass kjønnsnøytralt blant den tidlige testgruppen at man kan risikere å skyve fra seg en verdifull målgruppe om man retter sin kommunikasjon mot kvinner. Det bør derfor utføres flere tester og eksperimenter på denne hypotesen før man kan bekrefte og oppnå validert læring om segmentet.

4. Til sammen vil 60 av 99 prototyper bli solgt. AVKREFTET.

Salgstallene varierte i stor grad mellom de ulike salgskanalerne. Gutta på Haugen solgte flest prototyper av alle de tre kanalene, mens tallene fra Maschmanns var betydelig lavere. Til sammen ble det solgt 18 prototyper, et tall som er betydelig lavere enn forventet. Dette kan skyldes at prototypen så for uferdig ut, noe som kan være skremmende på kundene med tanke på matsikkerhet. De kan ha følt usikkerhet omkring produktets holdbarhet og kvalitet.

Kritikere av Lean Startup metoden hevder at prototypen som sendes ut til kunder er ufullstendig og ikke bidrar til å skape en levedyktig bedrift, slik som er et av målene for LSM (Breuer & Mahdjour 2012). Det kan være lurt for matvarebransjen å skape prototyper som ikke virker utrygge eller uferdige hos forbruker, ettersom kundene faktisk skal spise produktet. På den ene siden faller noe av Lean Startup metodens poenger bort, nemlig viktigheten av å teste tidlig med uferdige produkter. På den andre siden ble prototyper solgt til flere kunder og det ble ikke mottatt noe direkte tilbakemeldinger på at prototypen virket utrygg. I tillegg forsikret Berg de ansvarlige innenfor hver salgskanal om at produktet var trygt fordi det var såpass lavt fuktinnhold så det ikke kunne utvikles mugg og at det var pakket på et godkjent anlegg.

5. Kundene ser behovet for produktet, og finner det velsmakende. DELVIS BEKREFTET

Kundene som ga direkte tilbakemelding til salgspersonell i de to fysiske salgskanalene fant produktet interessant og velsmakende, men de nevnte andre bruksområder enn et rent snacksprodukt. Det ble nevnt at produktet kunne være et godt tilbehør til blomkålsuppe eller fiskeretter, mens andre la vekt på at produktet egnet seg godt til øl eller annen alkoholholdig drikke. Det bør derfor utvikles nye hypoteser som kan teste produktet videre som et rent garnityrprodukt til middagsmat for å ytterligere redusere relevant markedsrisiko.

5.2.3 Hva har bedriften lært?

Innledningsvis i avhandlingen ble det beskrevet studiens relevans og bidrag. Det kommer frem at norske matprodusenter bør ha en god dialog med forbrukeren (Meld. St. 9 (2011-2012), 2011) og studien har hevdet at Lean Start metoden kan bidra til dette. Videre blir LSM også betraktet som et konsulentverktøy og at det derfor bør testes og valideres om metoden kan redusere tid og ressurser i innovasjonsarbeidet for en matbedrift. Den 28. april 2014 hadde prosjektgruppen, med unntak av Berg, en oppsummeringssamtale der disse antagelsene ble diskutert. I denne samtalen ble det videre reflektert omkring metoden og hvordan arbeidet med metoden i bedriften har vært.

De ansatte mente at prototypetestene var veldig ulikt tradisjonelle metoder hos Nortura, og testene sørget for at arbeidstiden ble redusert betydelig. Det ble videre nevnt i gruppen at det var tidkrevende å lage prototypen, og at Kalberg måtte bruke fire hele arbeidsdager kun på å tørke kjøtt. Med andre ord har metoden bidratt til å redusere tidsbruken slik den hevdes å

gjøre.

Det ble påpekt at det fortsatt gjenstår mye arbeid med å treffe riktig marked, men at prototype-testene avdekket viktig informasjon som man bør jobbe videre med. Det ble likevel diskutert noen komplikasjoner med utvikling av prototypen, som at det ikke er mulig å teste alle typer produkter i en liten skala, fordi det minste antallet enheter man må bestille fra produksjonsstedene er minimum 40 000. Dette skyldes at man må bestille emballasje og folie, og her stilles det krav fra produsentene som Nortura på nåværende tidspunkt ikke kan endre.

Ved tradisjonell innovasjon i Nortura benytter de ansatte seg av kvalitative undersøkelser for å motta data om forbrukeren, men i prosjektgruppen var det en enighet om at tidlig testing av produktet var en god måte ved radikale innovasjoner for å motta informasjon om forbrukeren på. Bedrifter har liten eller ingen kunnskap om markedet de skal selge produktet til og derfor er det viktig å skaffe informasjon om markedet (Trimi & Berbegal- Mirabent 2012), men likevel bør det skilles på inkrementelle og radikale innovasjoner. Det er ikke nødvendig å innhente informasjon om markedet ved prototypetesting når man arbeider med inkrementelle innovasjoner, fordi man da bare gjør endringer på et allerede eksisterende produkt (Schilling 2010). Prosjektgruppen påpekte også at det var lurt å teste produktet tidlig på markedet slik at man kunne bruke dette som innsalgargumenter overfor butikkjedenes innsalgssjefer samt Innovasjonsstyret. Det ble nevnt at det også er viktig for Nortura at produkter som skal utvikles er inntjeningsdyktige. Schilling (2010) hevder at man kan ved å involvere kundene og leverandørene tidligere redusere faren for å skape et produkt som ikke genererer inntekt.

Det var flere i gruppen som konstaterte at det var bra å teste tidlig, og dette gjorde det lettere å justere produktet underveis. En justering prosjektgruppen ønsker å foreta i etterkant av studien er å pakke produktet i pose og ikke skål, noe som ble påvist gjennom å produsere opp prototypene. Jeg vil gå dypere inn på hvorfor denne justeringen ble besluttet senere i kapittelet. Justeringer på prototype er det man innen Lean Startup metoden kaller for ”pivoting” (Eisenmann et al. 2013).

Nobel (2011) hevder at det er et grunnleggende problem med ”pivoting ”og påstår at dette kan føles som et svik mot de involverte i prosjektet og den grunnleggende visjonen til bedriften. Dette er ikke en mening som er representert blant prosjektgruppen, og de involverte i prosjektet nevner faktisk at metoden gjør det raskere å finne ut om prosjektet er verdt å arbeide

videre med, eller om prosjektet bør skrinlegges. I Nortura er det et Innovasjonsstyre bestående av ulike representanter fra bedriften, og det er dette styret som tar den siste avgjørelsen om SprøttKjøtt skal skrinlegges eller arbeides videre med. Dette kan føre til at de ansatte ikke engasjerer seg like mye i de ulike prosjektene før denne avgjørelsen er tatt.

5.3.4 Egen refleksjon rundt testing

Brown (2008) hevder at anvendelse av prototyper er svært viktige for å motta kunnskap om kunden og denne bør helst utvikles så tidlig som mulig, noe som også underbygges av TINE Ingrediens som selv benyttet prototypetesting på potensielle kunder under utviklingen av Salma Laks (Hoholm & Huse 2008). Utviklingen av prototypen tok lenger tid å lage enn jeg hadde antatt på forhånd på grunn av strenge krav fra Mattilsynet vedrørende produksjon og pakking. Det var dessuten også en utfordring å finne en fabrikk som hadde anledning til å pakke produktet. Det var utfordrende å produsere opp et stort antall prototyper fordi kjøttet måtte tørkes manuelt i anlegget på Løren. Det var, som nevnt tidligere, først planlagt å dele ut 100 prototyper til hver av butikkene som deltok i eksperimentene, men det endte altså opp med 33 prototyper per utsalgssted. Dette var et litt lavt antall for å oppnå ønskede resultater, og dette er en av innvendingene mot å benytte seg av prototypetesting innenfor matvarebransjen før et apparat eller anlegg er optimalisert for å produsere opp et lite antall enheter.

Det var også krav i forhold til hygiene som måtte tas hensyn til på pakkeanleggene, noe som gjorde at vi måtte utsette pakkingen flere ganger. Det er i denne studien ikke tatt hensyn til matsikkerhet, men det er likevel nevneverdig med tanke på at LSM ble forsøkt implementert i en matvarebedrift. I tillegg var det mange uventede implikasjoner i arbeidet med den fysiske prototypen. Kjøttet måtte som nevnt manuelt tørkes på Løren og fraktes til Tønsberg. Etiketten måtte også utarbeides av ekstern designer og vi måtte finne en passende pakkelse.

Vi endte først opp med en kjøttdeigskål, samme type som i dag brukes på Kjøttdeig 400 gram. Imidlertid kunne ikke prototypen pakkes i den ønskede kjøttdeigskålen i anlegget i Tønsberg, og vi måtte derfor bytte pakning kort tid før eksperimentene skulle utføres. Prosessen har på tross av disse barrierene tatt kortere tid enn ved tradisjonelle innovasjonsmetoder.

Vi mottok verdifull informasjon om kunden og markedet og fikk dessuten testet ut den reelle kjøpevilligheten blant de første kundene.

Da vi testet prototypene valgte vi ut tre salgskanaler, og resultatene viser at produktet solgte best hos Gutta på Haugen. En av forklaringene på dette kan være en høy andel av early adopters, også kalt active users. Det kan være vanskelig å benytte seg av disse fordi det er en utfordring å identifisere og finne dem (Tidd & Bessant 2013). Det ville vært mest naturlig at det ville vært en større andel early adopters på Kolonial.no, og derfor større salgstall fra denne kanalen. Grunnen til at andelen av early adopters burde vært større hos Kolonial.no er at early adopters blir ansett som en kundegruppe som er motivert av det å være først ute med et nytt produkt (Ries 2011), og kundene på nettbutikken er tross alt allerede først ute med å handle matvarer på nettet.

Det var også utfordringer ved å samle inn informasjon fra kundegruppene vi testet prototypene på. Bedriften etterspurte ved flere anledninger etter konkrete tilbakemeldinger fra kundene som gikk på smak og pris, men denne informasjonen får man ikke samlet inn ved testsalg da kundene ikke kommuniserer med så mange i kjøpsøyeblikket. De sitatene vi fikk fra kundene var fra de ansatte i salgskanalene som hadde snakket med kundene. Müller og Thoring (2012) kommer med forslag til forbedring av Lean Startup metoden der de utlyser mer konkrete tiltak for innsamling av kundetilbakemeldinger og introduksjon av kvalitative intervjuer som et tillegg til de metriske dataene man samler inn ved utførelsen av eksperimenter. Gutta på Haugen solgte best av alle tre salgskanalene, og var det eneste stedet som delte ut smaksprøver. Det kan være en mulighet å kombinere smakstesting med testsalg fordi smaksprøver i butikk øker andelen av solgte produkter (Lammers 1991). Det er likevel viktig å bemerke seg at det ikke er et mål med testsalget å selge mest mulig, men å oppnå best mulig validert læring omkring målgruppen. Det bør derfor også være en kombinasjon av ulike måter å samle inn informasjon på, og en løsning kan være å ha smaksprøver i butikk og be de som smaker og kjøper produktet skrive opp en e-postadresse. På denne måten kan man sende ut et skjema med spørsmål vedrørende produktet, eller be dem signere seg opp på et nyhetsbrev for å motta nyheter om produktets lansering i butikk. Dette vil gi en sterkere indikasjon på gjenkjøp blant kundene.

5.3 Resultater og diskusjon om delproblemstilling 2⁴

TABELL 3 RESULTATER FRA PROSJEKTGRUPPEN

Tabell 3 Resultater fra prosjektgruppen

Ansatt	Stilling	Kjønn	Opplevelsen av LSM-metoden	Opplevelsen av implementeringen av LSM
Berg	Direktør for nyskapning	Mann	Ikke tilstede	Ikke tilstede
Sveli	Kategorisjef spekemat	Kvinne	Gøy!	Bra å jobbe på tvers av fagfelt.
Espung	Produktutvikler	Mann	Spennende!	Ble litt pushet til å levere svar raskt, noe som var bra.
Kalberg	Produktutvikler	Mann	Kommet veldig langt på kort tid	Gøy å få testet ut en idé og tanke og sette den ut til liv.

5.3.1 Hva har bedriften lært?

Det var en enighet i prosjektgruppen at metoden var både interessant og spennende, og en veldig annerledes måte å arbeide på. Det var positiv tilbakemelding på å arbeide i grupper på tvers av fagfelt. Metoden har ført til at arbeidsprosessen har kommet langt på vei, og tiden som har blitt benyttet er flere måneder kortere enn lignende prosesser. Alle i gruppen var svært positive til Lean Startups prinsipper, men Sveli uttrykte noe forvirring omkring selve prosjektet SprøttKjøtt. Hun mente det var vanskelig å forstå om prosjektet var et "tulleprosjekt" eller et reelt prosjekt ettersom de arbeidet med det på en helt annen måte enn hva de tradisjonelt ville gjort. De var enige om at LSM kan føre til at de øker andelen radikale innovasjoner, og Sveli anslo at det i Nortura hvert år presenteres 6-10 radikale innovasjoner for Innovasjonsstyret, og at noen av disse blir skrinlagt. Sveli er kategorisjef for spekemat og hadde derfor lite informasjon om radikale innovasjoner ettersom hennes arbeidsoppgaver som oftest dreier seg om inkrementelle endringer på allerede eksisterende produkter. Espung mente at prosjektet hadde startet riktig ved å teste produktet først på markedet, noe Sveli underbygget ved å foreslå at man kan bruke informasjonen fra testene som innsalgsargument til innkjøpssjefene fra butikkjedene. Kalberg mente det var interessant og inspirerende å få testet ut en idé og sette den ut til liv.

⁴ Hvordan kan Lean Startup metoden bidra til nye tenkemåter i forhold til innovasjon, og optimalisere innovasjonsarbeidet med hensyn på bruk av interne ressurser og kostnader?"

Kalberg har vært ansvarlig for å teste produktet på kjøkkenet, og har tørket kjøttet manuelt på Løren samt å teste ut anlegget på Lillehammer for å tørke kjøttet der om det blir aktuelt å skalere opp. Anlegget på Lillehammer kan både kutte svinekjøtt i tynne skiver, tørke produktet på bånd og pakke det i poser.

Sveli nevnte at de vanligvis benytter seg av enten kvalitative eller kvantitative data samlet inn gjennom fokusgrupper, spørreskjemaer eller smakstester for å finne en aktuell målgruppe for et nytt produkt. Hun mente at det fortsatt var velegnet på inkrementelle innovasjoner, men synes det var artig å teste ut produktet på en annerledes måte på et tidlig stadiet i prosessen.

5.3.2 Prosjektgruppens refleksjon over egen innovasjonsprosess

Prosjektgruppen var alle enige om at det fungerer optimalt med en "stage- gate"- prosess på innovasjoner som går ut på å endre smak, emballasje eller små justeringer. Stage- gate metoden egner seg som nevnt i kapittel 3 godt for inkrementelle innovasjoner fordi man kun gjør forbedringer på et produkt man har mye kunnskap om fra tidligere av (Tidd & Bessant 2013). Ettersom SprøttKjøtt var noe helt nytt, var det derfor lurt å prøve ut en ny metode. Produktet må uansett presenteres for Innovasjonsstyret og det er de som tar den siste avgjørelsen omkring prosessen videre. Prosjektgruppen har ingen innvendinger mot at et Innovasjonsstyre kan ta avgjørelser om hvorvidt et produkt skal forkastes eller lanseres. Det er helt tydelig at Lean Startup metoden kan gi svarene om et produkt skal forkastes eller lanseres ved hjelp av validert læring i markedet. Det er en enighet i prosjektgruppen at en endring bør foretas, men dette er ikke opptil dem å avgjøre. I en samtale med Per Berg noen dager etter oppsummeingsmøte (han var ikke tilstede og måtte ha en egen samtale med meg i etterkant) kommer det frem at han har et sterkt ønske om å utføre endringene min oppgave foreslår, og håper at jeg kan være med på å overbevise de som er ansvarlige for å ta denne avgjørelsen. Det kan være en utfordring å endre organiseringen av innovasjonsarbeidet i en etablert bedrift fordi det kreves mye entusiasme og energi til å overbevise at endring er nødvendig. I tillegg er det mye kjernekompetanse som bedriften ser på som svært verdifull som kan forhindre at organisasjonen foretar endringer fordi det kreves ny læring (Tidd & Bessant 2013). Berg anser meg som en energisk og entusiastisk forkjemper for Lean Startup metoden, og oppfordret meg til å forsøke å overbevise til endring av innovasjonspraksis.

5.3.3 Egen refleksjon

I forskningsperioden ble det som nevnt i metodekapittelet opprettet en prosjektgruppe som arbeidet med innovasjonsprosessen på SprøttKjøtt. Jeg som aksjonsforsker trådte selv inn som en del av denne prosjektgruppen, og ble tilnærmet en prosjektleder for SprøttKjøtt. Det ble tilegnet stor frihet for implementeringen av en ny innovasjonsmetode til prosjektgruppen. Det har likevel vært ulike utfordringer med prosjektet, på tross av friheten og tilliten som ble gitt til forsker. Det var blant annet en utfordring å få fullført ulike steg i innovasjonsprosessen på grunn av at de andre involverte i prosjektgruppen hadde andre arbeidsoppgaver i tillegg. Det ble derfor forsinkelser med tanke på prototypen, eksperimentene og oppsummeringsmøtet som ble holdt som en avsluttende del av forsøket. En alternativ løsning på dette problemet kunne vært at de ansatte i prosjektgruppen kun arbeidet med SprøttKjøtt, og på denne måten ikke måtte forholde seg til andre arbeidsoppgaver i tillegg. Det har i andre store bedrifter blitt etablert en slik utbrytergruppe som arbeider eksklusivt på et prosjekt av gangen, en såkalt ”skunkwork” (Tushman & O’Reilly 3rd 1998). Ries (2011) referer til dette som en ”Sandbox”, altså en liten gruppe innad i den store bedriften som arbeider på ett innovasjonsprosjekt av gangen. En lignende løsning har de, som nevnt over, benyttet seg av i TINE der de utviklet Tine Ingrediens (Holhom & Huse 2008).

Som masterstudent i en stor bedrift blir man også del av et hierarki der man er nederst på den naturlige rangstigen, noe som kan være en ekstra utfordring med tanke på å ta kontakt med andre ansatte i bedriften som er av høyere rang eller har en høyere stillingsgrad enn jeg som masterstudent. Den hierarkiske strukturen førte til at prosesser tok lengre tid fordi det til tider ble vanskelig å ta kontakt med de andre i gruppen når spørsmål om ulike utfordringer som for eksempel emballasjedesign, pris på prototypen og informasjon om prototypens næringsinnhold oppsto under studien. Utfordringene som oppstod i forbindelse med forskers status i bedriften kunne igjen blitt løst ved å nedsette tidlig i prosessen at de involverte i prosjektgruppen skulle forholde seg til hverandre på lik linje med andre ansatte, og at det i prosjektgruppen skulle være en flat struktur. Det er noen positive fordeler ved å arbeide med mennesker med ulik bakgrunn, blant annet at en gruppe bestående av ulike mennesker med ulike erfaringer kan ha en økt grad av kreativitet da heterogene grupper ofte består av mennesker som tenker likt (Tushman & O’Reilly 3rd 1998). Etter hvert som jeg ble bedre kjent med de involverte i gruppen sank barrieren med å ta kontakt med de andre i gruppen.

Relasjonen mellom meg og øvrig prosjektgruppe ble etter hvert nær og tillitsbasert, noe som førte til at jeg som aksjonsforsker hadde stor frihet og mye selvstendig ansvar.

Innovasjonsprosessen for SprøttKjøtt har foreløpig tatt fire måneder med oppstart i januar 2014. Det var i tillegg et par møter i forkant av prosjektets oppstart, men arbeidet med å implementere en ny innovasjonsmetode begynte i januar da forsker tredde inn i bedriften. Sammenlignet med tradisjonell innovasjonsprosess i Nortura er tiden redusert, og produktet har allerede blitt testet på de første kundene og nyttig lærdom for videre utvikling har vært oppnådd gjennom tidlig testing av prototyper. I tillegg har det innenfor den fire måneders perioden blitt produsert opp et lite antall prototyper som har blitt testet i forhold til emballasje, og det viser seg at produktet må pakkes i pose fremfor skål fordi det viste seg på fabrikk i Tønsberg at kjøttssnackset var så lett at det ble ristet opp i skålen mens plastfolien over ble stemplet fast. Dette har mest sannsynlig spart Nortura for tid og ressurser med tanke på at dette kunne vært svært alvorlig å oppdage i storskalaproduksjon av produktet. Prinsippet med å produsere opp et lite antall ser man igjen i teorien til Lean Startup metoden, og dette har også klare fordeler innenfor å implementere metoden i matvarebransjen. Studien hevdet at Nortura kan posisjonere sin innovasjonsprosess som et samfunnsbidrag som kan redusere matsvinn og svinn generelt, og ved å teste ut prototypen på anlegg så tidlig som det ble gjort har Nortura allerede spart bedriften for mye svinn i form av feilaktig emballasje som eventuelt måtte blitt kastet om den viste seg å ikke kunne benyttes i storproduksjonskala.

Ved å teste ut en prototype innenfor matvarebransjen må man også teste kjøpevilligheten i distribusjonskanaler der man treffer kundegruppene sine. Noe som tilsier at man må ta kontakt med en tredjepart for å gjennomføre testene, som har gitt utfordringer. Eric Ries nevner ikke spesielt i sin metode om hvordan man skal teste produktet annet enn at man selv skaper en prototypetest man tester gjennom sine egne kanaler. Nortura kunne ikke selv selge produktet i en egen distribusjonskanal, og de tre utsalgstedene vi kontaktet var alle positive til å samarbeide, men hadde ulike innvendinger mot eksperimentene. I tillegg var det til tider krevende å få alle butikkene til å kunne utføre eksperimentene innenfor samme tidsperiode. Det var også innvendinger mot å selge en prototype som er spiselig da det skapte uroligheter blant butikkene omkring matsikkerhet, holdbarhet og butikkens rykte overfor sine kunder.

Om det skulle vise seg å bli en stor utfordring å benytte seg av en tredjepart som distribusjonskanal for testing, kan Nortura foreta prototypetestingen på innkjøpssjefene i de fire store butikkjedene. Fordi det er de fire store butikkjedene som tar den siste avgjørelsen om hvorvidt produktet vil få hylleplass i butikkene eller ikke, kunne det vært aktuelt å invitere dem til å prøve ut prototypene. Innkjøpssjefene kunne fått anledning til å gi tilbakemeldinger på produktet før en stor produksjon ble satt i gang. På denne måten unngår Nortura eventuelle utfordringer ved å teste produktet i en annen distribusjonskanal. I tillegg kan Nortura også testselge prototypen i "ansatt-butikk". Norturas "ansatt-butikk" er utsalgssteder der de ansatte kan kjøpe Norturas varer til en rimeligere pris enn i vanlig butikk. Videre kan man også teste produktet i kantinene på de ulike anleggene til Nortura.

Det viser seg at det ikke er prosjektgruppens ansvar hvorvidt arbeidet med radikale innovasjoner skal organiseres på en annen måte. På tross av at både Berg og prosjektgruppen uttrykte at de ønsket en forandring, er det opptil andre i Nortura å ta den endelige avgjørelsen. Imidlertid hevdes det at radikale forandringer i en bedrift ofte har utspring fra en liten gruppe (Huy 2002), og derfor kan prosjektgruppen bidra til en endring av radikale innovasjonsprosesser i Nortura, forutsatt at det er et felles engasjement i gruppen.

6 KONKLUSJON

Jeg vil nå til slutt svare på problemstillingen: ”Hvordan kan Lean Startup metoden bidra til endring av innovasjonspraksis i en stor matbedrift?”. Lean Startup metoden har i denne studien blitt implementert i Nortura, og i den forbindelse har det blitt utført eksperimenter, og prosjektgruppen har blitt observert i prosessen gjennom deltakende observasjon av meg som aksjonsforsker.

6.1 Svakheter og begrensninger ved studien

En masteroppgave forløper seg normalt sett over en tidsperiode på fire til fem måneder, slik som denne studien også har gjort. Dette har ført til at prosjektgruppen fikk kun fullført et eksperiment med en prototype, og fikk dermed ikke forsøkt å pivot (endre) MVP for så å teste igjen. I tillegg ble produktet kun testet på Vestkanten i Oslo, og derfor kan det være innvendinger mot at resultatene er gjeldene for hele Norge. Det har blitt benyttet aksjonsforskning som metode der store deler av datagrunnlaget er observasjoner av meg som medfører en viss grad av subjektive refleksjoner. Slike refleksjoner kan være en svakhet ved studien da alle mennesker har ulike oppfatninger av situasjoner og prosesser.

6.2 Anbefalinger til Nortura

Radikale innovasjoner krever mennesker som tenker ”utenfor boksen” og er risikotagere (Leifer et al. 2001). I tillegg er det kritisk at bedrifter fokuserer på radikale innovasjoner for å overleve i markedet (ibid). En løsning for å øke andelen radikale innovasjoner i bedriften og å sørge for en konkurransedyktig innovasjonsprosess kan være å nedsette en egen gruppe innad i bedriften som arbeider med innovasjonsprosessen med radikale innovasjoner. Denne gruppen bør ha stor grad av frihet og være en slags utbrytergruppe fra hovedbedriften. Dette er en løsning som også blir beskrevet av Ries (2011) som betegner denne løsningen som en ”Sandbox”. I tillegg brukes også betegnelsen ”Skunkworks” (Schilling 2010) (Tushman & O’Reilly 3rd 1998). En slik gruppe kan teste ut et større sett med ideer og de kan arrangere kreative ideeworkshops med ansatte, forbrukere eller andre aktuelle samarbeidspartnere.

Ved å benytte seg av Lean Startup metoden kan ideer testes ut raskt ved hjelp av hypotesetesting, og man kan på denne måten teste ut et stort antall ideer. Det kan være hensiktsmessig å teste ut en slik løsning som et pilotprosjekt, og evaluere etter en toårig periode. På denne måten kan toppledelsen i Nortura overvåke hvorvidt en ”Skunkworks” - løsning kan være hensiktsmessig i forbindelse med fremtidige radikale innovasjonsprosesser.

Det bør i tillegg være tilgang til et kjøkken med fagfolk, om ikke fagfolk er representert i Skunkworks - gruppen. På denne måten kan nye ideer til nye matvarer testet tidlig, og man får et svar på om det faktisk er mulig å utvikle et slikt produkt. Det bør også være mulighet for å skape prototyper, og derfor bør det være større tilgang på apparater som kan pakke produktet, lage emballasje til produktet og sende det ut til teststedene.

Teststedene vil mest sannsynlig være en utenforstående tredjepart, noe som kan medføre utfordringer i form av datainnsamling og samarbeidspartnere som har innvendinger mot testene. Et forslag kan være å benytte seg av de samme kanalene til testing av produktet for å samarbeide om å utvikle best mulig tester. Da anbefales Kolonial.no. fordi denne nettbutikken kan innhente mer nøyaktig data om kunden og kundens kjøpemønster, og det er forventet at denne butikken vil øke i stor grad over de neste årene. Kolonial.no på sin side må utvikle metoder for testing slik at man ikke skaper komplikasjoner på testene ved at kundene vet at produkter blir testet og at dette falsifiserer testresultatene.

6.3 Råd til videre forskning

Ries (2011) hevder at mange entreprenører benytter LSM innenfor ulike bransjer, og ikke bare innenfor teknologibransjen som Ries selv har sin ekspertise og bakgrunn fra. Likevel er det tydelig at prinsippene til LSM må endres om den skal benyttes i matvarebransjen. Blant annet er det ikke mulig å skape en prototype på kort tid med kun de aller mest nødvendige spesifikasjonene. En prototype innenfor matvarebransjen må følge regler nedsatt av Mattilsynet med tanke på hygiene og matsikkerhet. I tillegg kreves det store anlegg for å pakke produktet i riktig emballasje, noe som er tidkrevende og man kan med andre ord ikke foreta nødvendige endringer like raskt som i teknologiske bransjer. Prototypetesting kan likevel redusere tidsbruken med tanke på at tradisjonell innovasjonsprosess tar opptil to år, og denne studien prototypetestet et produkt på kun fire måneder.

Det bør forskes mer på datainnsamlingsmetodene fra prototypetestene. Man ser av resultatene fra Gutta På Haugen at smakstesting økte salget, så det bør forskes mer på innhenting av relevant data fra kundene som smakte på produktet i butikk. Det foreslås å benytte en kombinasjon av fokusgruppeintervju og et spørreskjema til de som kjøper prototypen i butikk. Nettopp denne kombinasjonen av metoder underbygges av Hoholm & Huse (2008) som kommer med konkrete eksempler på hva Tine Ingrediens har benyttet seg av. De har valgt å kombinere flere metoder som blant annet fokusgrupper med smakspaneler, hjemmetesting av nye produkter og kokker som en ledende testgruppe (ibid). Man får på denne måten synliggjort at det ofte er en stor forskjell på hva kunden sier han gjør og hva kunden faktisk gjør (Troni 2012), noe som også er en av hovedideene til Ries (2011). På denne måten kan man utvikle nye prototyper basert på kundetilbakemeldinger, og utvikle en ny MVP for videre testing.

6.4 Avslutning

Nortura er en av Norges største produsenter av mat, og har noen av de mest kjente merkevarene innen kjøttproduksjon. For å beholde denne posisjonen i markedet er det viktig å skape nye produkter, men også skape innovasjonsprosesser som bidrar til dette arbeidet. Denne studien har forsøkt å belyse hvordan Norturas innovasjonsarbeid ble påvirket av implementeringen av Lean Startup metoden, og hvorvidt metoden har endret praksisen i bedriften.

Lean Startup metoden ble ansett som annerledes, gøy, interessant og en spennende metode som skiller seg fra den tradisjonelle arbeidsmetoden. Prosjektgruppen sitter igjen med et ønske om å forsøke å implementere metoden på radikale innovasjoner, men det kommer frem gjennom en samtale med Berg (2014) at det ikke er opp til hverken ham eller prosjektgruppen å ta den endelige avgjørelsen. Implementeringen av LSM er med andre ord avhengig av at Norturas direktører ser på metoden som relevant og nødvendig for å endre praksis. Når det skal foretas fundamentale strategendringer vil det trigge sterke følelser blant de ansatte som igjen vil påvirke organisasjonen, og dette kan hindre forandringsprosessen (Huy 2002). En stor bedrift er avhengig av å både endre prosessene sine for å være konkurransedyktig, men de er også avhengig av å fortsette det tradisjonelle arbeidet for å bevare sitt foreløpige konkurransefortrinn (ibid). Det kan derfor bli ansett som for risikofyllt å endre innovasjonsmetodene, derfor kan LSM testes ut over en toårig periode og evalueres etter endt prøvetid.

Lean Startup metoden har i dette tilfellet fremskyndet innovasjonsprosessen i Nortura, det vil si det er gjort tidsbesparelser med hensyn på validert lærdom om markedet, men det gjenstår fortsatt nødvendige endringer for at metoden kan fungere optimalt. Det er, som sagt, et ønske i bedriften om endringer, og det er nødvendig med tiltak for å sikre Norturas sterke posisjon i markedet. LSM har bidratt til å redusere relevant markedsrisiko og bør utforskes videre av bedriften for å optimalisere metoden for radikale innovasjoner.

REFERANSER:

- Allison, I., Stratton, R. & Robey, D. (2011). Food Production Management Case Study: Agile Development of a Dynamic Visual Planning and Control System.
- Atrill, P. & McLaney, E. (2013). Accounting and finance for non-specialists. Harlow: Pearson. 563 s. : ill. s.
- Berg, P. (2014) Samtaler som en del av studien.
- Bessant, J., Von Stamm, B., Moeslein, K. M. & Neyer, A.-K. (2010). Backing outsiders: selection strategies for discontinuous innovation. *R&D Management*, 40 (4): 345-356.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91 (5): 64-+.
- Breuer, H. & Mahdjour, S. (2012). Lean Venturing: Entrepreneurial Learning to Model and Grow New Business. 5th ISPIM Innovation Symposium–Stimulating Innovation: Challenges for Management, Science & Technology, Seoul (Korea).
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86 (6): 84.
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D. & Maguire, P. (2003). Why action research? *Action research*, 1 (1): 9-28.
- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34 (11): 131-133.
- Cooper, R. G. (1994). Perspective third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11 (1): 3-14.
- Coughlan, P. & Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International journal of operations & production management*, 22 (2): 220-240.
- Davis, C. R. (2012). Calculated risk: A framework for evaluating product development. *Image*.
- Deamicis, C. (2013). GE tries to innovate with Lean Startup method, invents fridge. Points for trying. Tilgjengelig fra: <http://pando.com/2013/12/10/ge-tries-to-innovate-with-lean-startup-method-invents-fridge-points-for-trying/> (lest 21.02.2014).
- Dulsrud, A. & Jacobsen, E. (2009). In-store Marketing as a Mode of Discipline. *Journal of consumer policy*, 32 (3): 203-218.
- Eisenmann, T., Ries, E. & Dillard, S. (2013). Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The

- Lean Startup. Harvard Business School: 26.
- Fjeldheim, R.G (2014) Samtaler som en del av studien.
- Friedman, N. (2013). The Five Types of Names (or, Why Suggestive Beats Descriptive).
Tilgjengelig fra:
http://nancyfriedman.typepad.com/away_with_words/2013/10/the-five-types-of-names-or-why-suggestive-beats-descriptive.html (lest 23.04.2014).
- Halvorsen, K. (2002). Forskningsmetode for helse- og sosialfag: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Cappelen akademisk forl. 220 s. : ill. s.
- Hanssen, O. J., Møller, H. (2013). Matsvinn i Norge 2013, Status og utviklingstrekk 2009-13. 43 s.
- Haram, W. (2014). Rødvin på veg ut – nå vil vi ha bobler og hvitvin. Tilgjengelig fra:
<http://www.nyttiuka.no/default.aspx?id=53747&menu=618> (lest 12/03/2014).
- Hayman, B., Wilkes, L. & Jackson, D. (2012). Journaling: identification of challenges and reflection on strategies. *Nurse researcher*, 19 (3): 27-31.
- Highsmith, J. & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer*, 34 (9): 120-127.
- Hoholm, T. & Huse, M. (2008) Brukerdrevet innovasjon i Norge. *Magma*, 5. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge> (lest 13.04.13)
- Hovedorganisasjonen, V. (2012). Netthandelen 2012.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47 (1): 31-69.
- International Conference on Narrative Revisited: Telling a Story in the Age of New Media, H. C. R. B. W. (2010). *Narrative revisited : telling a story in the age of new media*, Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins Pub. Company.
- Jerijervi, D. R., Bisgaard, A.B. (2013). Derfor flopper produktnyhetene.
Tilgjengelig fra:
<http://www.kampanje.com/markedstoring/article6462903.ece> (lest 21.01.2014).
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl. 490 s. : ill. s.
- Lammers, H. B. (1991). The effect of free samples on immediate consumer purchase. *Journal of Consumer Marketing*, 8 (2): 31-37.

- Leifer, R., O'Connor, G. C. & Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *The Academy of Management Executive*, 15 (3): 102-113.
- Liedtka, J. (2013). *Design Thinking: What it is and why it works*. Tilgjengelig fra: http://batten.squarespace.com/storage/books-journals-articles/DesignThinking_WhatItIs_Liedtka.pdf (lest 15.01.14).
- McNiff, J. (2002). *Action Research for professional development - Concise advice for new action researchers*.
- Meld. St 9 (2011-2012). (2011). Landbruks- og matpolitikken- Velkommen til bords. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/dok/regpubl/stmeld/2011-2012/meld-st-9-20112012.html?id=664980>(Lest 14.02.14)
- Melrose, M. J. (2001). Maximizing the rigor of action research: why would you want to? How could you? *Field Methods*, 13 (2): 160-180.
- Müller, R. M. & Thoring, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *LEADING THROUGH DESIGN*: 151.
- Nobel, C. (2011). Teaching a 'Lean Startup' Strategy. Tilgjengelig fra: <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6659.pdf> (lest 15.01.2014).
- Norturas historie. (2014). <http://www.nortura.no>. Tilgjengelig fra: <http://www.nortura.no/historie/> (lest 21.01.2014).
- Norturas Årsmelding 2013 (2013) Tilgjengelig fra: https://medlem.nortura.no/getfile.php/Nortura%20Medlem/medlem.gilde.no/Filer/2014/Nortura_aarsmelding_2013.pdf (lest 21.01.2014)
- NOU 2011: 4 (2011) Mat, makt og avmakt- om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/en/dep/lmd/dok/nou/er/2011/nou-2011-4.html?id=640128> (lest 15.02.14)
- Osgood, Libby (2013) "Effective Use of Logbooks in Engineering Education: Enhancing Communication through Short Design Activities," *Teaching Innovation Projects*: Vol. 3: Iss. 1, Article 4. Tilgjengelig fra: <http://ir.lib.uwo.ca/tips/vol3/iss1/4>(lest 04.03.14)
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Reason, P. (2006). Choice and quality in action research practice. *Journal of management inquiry*, 15 (2): 187-203.

- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business. 320 s.
- Schilling, M. A. (2010). *Strategic management of technological innovation*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. xvi, 318 s. : ill. s.
- Stene, J. K. (2013). *End of big. Hva nå? Smidig*, Oslo.
- Støren, I. (2013). *Bare fortell! : praktisk veiledning i å skrive fortellerlogger*. [Oslo]: Cappelen Damm. 108 s. : fig. s.
- Tallegg Product Description (2013) Chick Snack. Tilgjengelig fra:
http://www.tallegg.eu/eng/products/products/_snacks/chick-snack (lest 02.03.14)
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley. XIX, 660 s. : ill. s.
- Trimi, S. & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (4): 449-465.
- Troni, N. (2012). *Marketing The Gap Between Intention And Action*. Tilgjengelig fra:
<http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2012/07/17/marketing-the-gap-between-intention-and-action/> (lest 11.02.2014).
- Turkanovic, Z. (2008). *Kaster mat for 480 millioner*. Tilgjengelig fra:
<http://www.dagsavisen.no/samfunn/kaster-mat-for-480-millioner/> (lest 17/03/2014).
- Tushman, M. L. & O'Reilly 3rd, C. (1998). Building ambidextrous organizations. *Forming your own "skunk works"*. *Health Forum Journal*. 20-3, 64 s.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32 (7): 791-805.

FIGURLISTE

Figur 1	Norturas innovasjonsprosess	11
Figur 2	Produkter som må selges til redusert pris	15
Figur 3	Business Model Canvas med norsk oversettelse	16
Figur 4	Build- Measure- Learn- modellen	23
Figur 5	Kjøttet ble lagt i kjøttdeigsskåler(...).	35
Figur 6	De tre salgskanalene	36
Figur 7	Datainnsamlingsmodell utviklet av forfatter	43
Figur 8	Skjermdump av e-post sendt ut til kundene	48

TABELLISTE

Tabell 1	Hypotesene som ble testet og relatert risiko	34
Tabell 2	Oversikt over workshops i prosjektet	39
Tabell 3	Resultater fra prosjektgruppen	55



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no