

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 studiepoeng

Kundetilbakemeldinger som kilder til innovasjon

En studie av hvordan Nortura SA kan bruke kundetilbakemeldinger som kilder til innovasjon.

Customer feedback as sources of innovation

A study of how Nortura SA may use customer feedback as sources of innovation.

Line Berg Myran

FORORD

Med denne oppgaven avslutter jeg masterstudiet i Entreprenørskap og Innovasjon ved Norges Miljø- og bioteknologiske Universitet på Ås. Det er to år jeg aldri ville vært foruten, og som har gitt meg den faglige tyngden jeg trenger for å ta fatt på et nytt kapittel i livet; arbeidslivet.

Denne oppgaven er skrevet i samarbeid med Nortura SA, og er et bidrag til hvordan Nortura også i fremtiden kan beholde og styrke sin posisjon i markedet gjennom økt satsing på innovasjon.

Arbeidet med oppgaven har vært både morsomt og krevende. Ikke minst har det vært en lærerik prosess å skrive oppgave for en bedrift. Utallige arbeidstimer er tilbakelagt på bedriftens hovedkontor på Løren, som nå har resultert i et produkt jeg er stolt av.

Jeg ønsker å takke min veileder, Elin Kubberød, for god og konstruktiv veiledning gjennom arbeidet med oppgaven. Uten din støtte og verdifulle innspill i prosessen, hadde ikke oppgaven sett ut slik den gjør i dag. En stor takk til Per Berg og Nortura som ga meg muligheten skrive oppgave for bedriften og takk til informantene som stilte opp. En spesiell takk til Ludmila Naustvik ved kundesenteret for verdifull informasjon og diskusjon, og takk for den interessen du viste for mitt arbeide. Det har utvilsomt ført til en dypere innsikt og bedre kvalitet på oppgaven.

Til slutt ønsker jeg å takke familie, kjæreste, medstudenter og venner for all støtte og oppmuntring gjennom arbeidet mot det endelige målet.

Løren, mai 2014

Line Berg Myran

SAMMENDRAG

Temaet for denne masteroppgaven er kilder til innovasjon, og hvordan henvendelser fra forbrukere kan bidra til ulike innovasjonsformål i Norges største merkevareleverandør for egg og kjøttprodukter, Nortura SA. Bakgrunnen for valg av tema for oppgaven var min interesse for innovasjon, samt å få en dypere innsikt i hvordan virksomheter innen matvarebransjen utnytter kilder til innovasjon. Videre har hensikten vært å gå mer i dybden på kvalitet og innhold i kundehenvendelser, med sikte på om disse kan ha en reell verdi for bedriftens innovasjonsarbeid.

Studien tar form av et case studie og belyser problemstillingen; ”hvordan bruke kundetilbakemeldinger som kilde til innovasjon?”. For å utdype problemstillingen ble det, basert på relevant teori og litteratur, utformet to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene tok sikte på å belyse hvilke typer og hvilke former for innovasjon kundetilbakemeldingene kan danne grunnlag for, og videre, hvordan informasjon fra kunden brukes som kilde til innovasjon.

Studien benytter et eksplorativt forskningsdesign med innsamling og analyse av både dybdeintervju bruk av både intervju, samtaler og sekundærdata bestående av kundehenvendelser hentet fra bedriftens interne databaser.

Funnene fra denne undersøkelsen viste at forbrukerinnspill vil lede til inkrementelle/skrittvis endringer på eksisterende produkter. Et annet funn avdekket potensielle svakheter ved forbrukere som kunnskaps partnere, og handlet om at forbrukere har manglende forutsetninger for å komme med ideer av tilstrekkelig verdi og relevans for innovasjon. Til tross for dette, fant undersøkelsen et potensiale i bedriften til å utnytte forbrukerinnspill gjennom en brukerorientert tilnærming, der en systematisk innsamling og analyser av forbrukerbehov, danner grunnlag for å bruke informasjonen som en indirekte og supplerende kilde til innovasjon.

Studien konkluderer med at forbrukerinnspill kan være en verdifull kilde til innovasjon i Nortura dersom innspill og ideer blir samlet og behandlet i CRM systemet før ideene blir presentert for beslutningstakere innenfor innovasjon.

ABSTRACT

This thesis explores sources of innovation and more specifically how customer feedback may be utilized for different innovation tasks in Nortura, a Norwegian food company. The choice of topic was due to a personal interest in innovation in the food industry and how companies can identify and exploit the various sources of innovation in developing new innovations.

The study is based on one specific case, and seeks to shed light on the research question "how can feedback from consumers be utilized into innovation activities?". Two supportive research questions was formed to help answer this research question. The research questions aims to examine the types and forms of innovation customer feedback can form the basis for, and further, how the information from customers may be used as sources of innovation.

The key findings of the study shows that customer feedback will result in incremental product innovations. Another important finding discovered is the potential weaknessess of consumers as knowledge partners and reffered to that consumers have a lack of qualifications to come up with ideas of sufficient value and relevance to innovation. Despite this, the survey found a potential to leverage consumer input through a user- oriented approach, where where a systematic collection and analysis of consumer needs, provide the basis for an indirect and supplementary source of innovation.

This study shows that consumer input can be a valuable source of innovation in Nortura if the input and ideas are treated in the CRM system before it is presented to product development decision makers for innovation purposes.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	IV
1. INNLEDNING	4
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	4
1.1.1 KUNDEN SOM DRIVER FOR INNOVASJON	4
1.1.2 FORMÅL MED OPPGAVEN	5
1.1.3 RELEVANS OG BIDRAG	5
1.2 PROBLEMSTILLING.....	6
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR.....	6
1.4 AVGRENSNINGER.....	7
2. TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1 KILDER TIL INNOVASJON.....	8
2.2 KUNDEN SOM KILDE TIL INNOVASJON	8
2.3 FRA BRUKERDREVET- TIL BRUKERORIENTERT INNOVASJON.....	9
2.4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	10
2.4.1 KUNDEKUNNSKAP (CKM).....	11
2.4.2 FRA KUNNSKAPSKILDE TIL KUNNSKAPSPARTNER.....	12
2.5 CRM OG INNOVASJON.....	13
2.6 INNOVASJONSTYPER OG INNOVASJONSFORMER.....	15
2.7 OPPSUMMERING OG KONSEPTUELL MODELL	18
3. METODE	19
3.1 INTRODUKSJON	19
3.2 METODETILNÆRMING OG DESIGN.....	19
3.3 CASEENHETEN	19
3.3.1 CASEKONTEKSTEN	20
3.4 VALG AV UNDERSØKELSESMETODER.....	22
3.5 UTVALG OG GJENNOMFØRING.....	23
3.5.1 UTVALG OG SCREENING AV SEKUNDÆRDATA.....	24
3.5.2 UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER TIL DYBDEINTERVJUER.....	26
3.5.3 GJENNOMFØRING AV DYBDEINTERVJUENE	27

3.6	INTERVJUGUIDE	27
3.7	TABELL MED DATAKILDER	28
3.8	DATAANALYSE	29
3.8.1	INNHOLDSANALYSE.....	29
3.8.2	ANALYSE AV INNHOLDET I DE SEKUNDÆRE FORBRUKERDATAENE	29
3.8.3	ANALYSE AV DYBDEINTERVJUENE.....	31
3.9	STUDIENS TROVERDIGHET, PÅLITELIGHET OG OVERFØRBARHET.....	32
3.9.1	TROVERDIGHET	32
3.9.2	PÅLITELIGHET (RELIABILITET)	34
3.9.3	OVERFØRBARHET (EKSTERN VALIDITET).....	35
4.	RESULTAT OG ANALYSE	36
4.1	INNLEDNING.....	36
4.2	HVORDAN HÅNDBTERES OG BEHANDLES FORBRUKERHENVENDELSER?	36
4.2.1	OPPSUMMERING	39
4.3	HVORDAN KAN FORBRUKERINNSPILL BIDRA TIL ULIKE INNOVASJONER?	40
4.3.1	RESULTATER FRA ANALYSER AV FORBRUKERHENVENDELSENE	40
4.3.2	RESULTATER FRA DYBDEINTERVJUENE.....	44
4.4	OPPSUMMERING	48
5.	DISKUSJON OG KONKLUSJON	49
5.1	INNLEDNING.....	49
5.2	FORSKNINGSPØRSMÅL 1	49
5.2.1	IDEER OG FORSLAG VIDREFØRES OG SPRES I ORGANISASJONEN	49
5.2.2	FORBRUKERIDEER VURDERES ETTER GRAD AV NYTTE OG RELEVANS	51
5.3	FORSKNINGSPØRSMÅL 2	53
5.3.1	INKREMENTELLE ENDRINGER PÅ EKSISTERENDE PRODUKT	53
5.3.2	FORBRUKER HAR MANGLENDE FORUTSETNINGER.....	54
5.4	PRAKTISKE IMPLIKASJONER OG RÅD TIL BEDRIFTEN	57
5.5	KONKLUSJON	59
5.6	SVAKHETER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN.....	60
5.7	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	62
8.	LITTERATURLISTE	64
7.	VEDLEGG.....	68
7.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	68
7.2	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV.....	70

1. INNLEDNING

Som en innledning til denne oppgaven har dette kapittelet til hensikt å gi leseren en innføring i oppgavens tema, bakgrunn og relevans. Innledningen vil også presentere oppgavens problemstilling og det vil bli gitt en beskrivelse av de avgrensninger som har blitt gjort.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

1.1.1 Kunden som driver for innovasjon

"Å lytte til kundenes stemmer er nøkkelen til suksessfulle innovasjoner" (Yang 2008:6)

I dagens økonomi er bedrifiers innovasjonsevne en avgjørende faktor for å kunne overleve i et konkurranseintensivt marked. Økt konkurranse tvinger bedrifter til å bli mer innovative og evnen til å tilfredsstille brukernes behov er en av faktorene som ansees som en viktig driver for innovasjon (Rosted 2005). Erik von Hippel var tidlig ute med å påpeke viktigheten av å drive innovasjon i samspill med sine brukere for å sikre fremtidig verdiskapning (Hippel 1978). I senere tid har Ulwick (2005), i likhet med flere bidragsytere (Gibbert, Leibold et al. 2002, Yang 2008) poengtert at viktige forutsetninger for at bedrifter skal kunne lykkes med innovasjon, er bedrifiers evne til å avdekke sine kunders behov og tilby en løsning til dem.

Nyskappingsarbeid med brukerne som sentral kilde til innovasjon har i innovasjonslitteraturen blitt omtalt som brukerdrevet innovasjon (Hippel 1978). Denne oppgaven vil derimot plasseres innenfor et *brukerorientert perspektiv* (Grunert, Jensen et al. 2008) i det den kaster lys på bruk av markedsinformasjon i form av kundetilbakemeldinger til innovasjonsformål. I norsk sammenheng har Østlandsforskning bidratt til denne typen forskning gjennom studier av bedrifter i IT-sektoren (Bergum 2004). Det ble i den aktuelle studien avdekket at på tross av omfattende informasjonsinnhenting fra bedriftens brukere, analyseres denne

informasjonen i liten grad med tanke på innovasjonsarbeid. Videre studier viser at slike data i liten grad brukes aktivt i strategiske beslutningsprosesser (Bergum 2004, Ernst, Hoyer et al. 2011). Slike funn kan tyde på at forbrukerspesifikke data mulig kan være en undervurdert kilde til innovasjon. I forbindelse med litteratur- og teorisøk til denne oppgavens formål, fantes det lite faglig materiale om hvordan slike markedsdata kan nyttiggjøres på en god og effektiv måte for bedrifters beslutningstakere. Det har imidlertid blitt forsket på bruk av Customer Relationship Management- systemer (heretter CRM) og effekt på nyutvikling, der det konkluderes med at CRM utelukkende har en positiv effekt på bedrifters nyskapingsevne (Ernst, Hoyer et al. 2011). Mer interessant er det derimot at det finnes lite forskning som undersøker kvaliteten av selve innholdet i den informasjonen kundene kommer med.

For at kundetilbakemeldinger skal kunne bli vurdert som verdifull som kilde til innovasjon, vil det være nødvendig å skaffe innsikt i om det eksisterer en markedsverdi i informasjonen. Ved å undersøke innholdet i forbrukerdata fra CRM systemet i lys av teori om ulike typer innovasjon, kan dette bidra til å avdekke dens nytteverdi for bedriften.

1.1.2 Formål med oppgaven

Utgangspunktet for denne masteroppgaven er et samarbeid med en av Norges største merkevareleverandør av egg og kjøttprodukter, Nortura SA. Bedriften ønsket å utforske hvorvidt deres databaser med forbrukerhenvendelser kan være en verdifull ressurs for innovasjon i bedriften. Med utgangspunkt i denne bedriften, som er mitt case, vil formålet med denne oppgaven være å bidra til økt kunnskap om hvordan forbrukerhenvendelser gjennom tradisjonelle CRM systemer kan ha en verdi for innovasjon.

1.1.3 Relevans og bidrag

I lys av eksisterende litteratur på området, kan denne studien bidra på flere områder. I teoretisk sammenheng er målet å bidra til en bredere forståelse av begrepet *brukerorientert innovasjon* med utgangspunkt i CRM data som driver for innovasjon. Oppgaven vil dermed kunne bidra ytterligere til kobling av forskningsfeltene CRM, kunnskap og innovasjon.

Studien vil være av relevans for Nortura fordi den vil kunne avdekke hvorvidt det finnes noen verdi i den hittil uutnyttede markedsinformasjonen som bedriften besitter. En kartlegging av det kvalitative potensialet i henvendelser fra sluttbrukerne med hensyn på hvilke typer og former for innovasjon som kan drives ut av denne informasjonen, kan for fremtiden gi en pekepinn hvordan denne typen brukerdata bør inkluderes og arbeides med i en innovasjonsprosess.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven vil ta for seg koblingen mellom CRM og innovasjonsteori. Et aspekt ved studien er å undersøke om det er noen *verdi* i denne type markedsinformasjon. Et annet aspekt er å undersøke og analysere hvorvidt markedsinformasjon av denne typen kan være verdifull i bedriftens innovasjonsprosesser. Hovedproblemstillingen er utviklet på bakgrunn av både forskningsbehov og bedriftsbehov og formuleres slik:

Hvordan bruke kundetilbakemeldinger som kilde til innovasjon?

1.3 Oppgavens struktur

I det neste kapittelet presenteres et teoretisk rammeverk rundt CRM samt innovasjonsteori. Teoridiskusjonen ender opp i en konseptuell modell som har til hensikt å vise relasjonen mellom CRM systemet og dets forbrukerdata og innovasjonsteori med fokus på innovasjonstyper og nyhetsgrad. På bakgrunn av den teoretiske forankringen og det praktiske undersøkelsesbehovet, ble forskningsspørsmål utformet. Metodekapittelet redegjør for hvordan data er samlet inn og begrunner valg av metode. I de neste kapitlene vil resultater fra analysene av de kvalitative data presenteres og videre gi grunnlag for et eget diskusjonskapittel der relevante funn vil bli drøftet i henhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Avslutningsvis blir oppgaven konkludert og forslag til videre forskning og relevans for praksis blir presentert.

1.4 Avgrensninger

Da kvalitativ forskning er tidkrevende i et masteroppgaveperspektiv, har dette ført til at det har blitt gjort avgrensninger i utvalget. Det vil si hvor omfattende undersøkelsen skal utformes. Nøkkelbegrepene kunde og kundehenvendelser er brede begreper og har blitt avgrenset i denne oppgaven.

Det er viktig å skille mellom kunde og sluttkunde fordi Nortura sine kunder er de store kjedene Rema, Coop, ICA og NorgesGruppen. I den teoretiske gjennomgangen vil de sentrale teoriene som blir gjennomgått inneholde bruk av ordet *kunde*. Ordet kan også være en samlebetegnelse for alle brukere av en kjøpt vare eller tjeneste. Det vil være viktig å presisere at kunden i denne konteksten representerer forbruker eller sluttkunde, ikke kjedekunder. Det vil si at jeg i denne oppgaven vil ta for meg tilbakemeldinger som kommer fra bedriftens slutt kunder, forbrukere.

”Kundehenvendelser” kan betraktes som en samlebetegnelse på alle typer henvendelser som kommuniseres fra bedriftens kunder og slutt kunder, forbrukere. En henvendelse fra sluttkunde kan også inkludere klager. I denne oppgaven vil jeg se på henvendelser som inneholder innspill, ideer eller forslag til nye produkter, tjenester og prosesser. Litteraturen peker på at kundeklager kan være en kilde til innovasjon (Cunningham 2004). I denne oppgaven blir det ikke tatt stilling til forbrukerklager, selv om det anerkjennes at klager også kan være kilder til innovasjon. En avgrensning av begrepet forbrukerhenvendelser var viktig for å kunne svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

2. TEORETISK RAMMEVERK

I det følgende vil det bli gjort rede for utvalgt teori og litteratur som har som hensikt å belyse oppgavens problemstilling. Den teoretiske forankringen vil gi grunnlag til å utforme aktuelle forskningsspørsmål. For å kunne vurdere hvorvidt innspill fra kunden kan bidra til ulike innovasjonsformål er det nødvendig med en forståelse av hvor de ulike kilder til innovasjon kommer fra. Videre vil det bli presentert teori rundt brukerorientert innovasjon. Teoridelen vil deretter spisses inn mot systemer for informasjonsbehandling og bruk av kundekunnskap til innovasjon i organisasjoner. Avslutningsvis oppsummeres teorigrunnet i en konseptuell modell.

2.1 Kilder til innovasjon

Innovasjon kan drives frem fra mange ulike kilder. Gjennom historien har de store oppfinnelsene stammet fra enkeltindivider, der den ensomme oppfinner skaper en løsning på eget problem (Schilling 2010). Andre kilder til innovasjon er de mulighetene som oppstår som er resultat av vitenskapelig forskning (Tidd and Bessant 2013). Bergum (2004) poengterer at de viktigste innovasjonskildene ofte har vært knyttet til teknologi eller forskning og utvikling (FoU). Nyere innovasjonsteori peker på at kilder til innovasjon kan ha både eksterne og interne drivere. Innovasjonsforskning peker på at innovasjoner utvikles innenfor et "innovasjonssystem", der de mange kildene til innovasjon kan endre prosessens retning og egenart underveis (Veidal, Hval et al. 2013). I den forbindelse er kunde eller brukerdrevet innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon sentrale begreper (Kobro 2011).

2.2 Kunden som kilde til innovasjon

Cooper (2001) hevder at kunder representerer en stor og ofte *uutnyttet* potensiell kilde for nye produktideer. I mange tilfeller er forutsetningen for å komme med ideer til nye produkter at det finnes et reelt *behov* i markedet. Begrepet *need-pull* handler om å utvikle varer og tjenester som møter menneskers behov og ønsker. Spesifikke behov i markedet kan derfor være en kilde til innovasjon, der innovasjonen i seg selv er et resultat av eller et svar på et konkret behov. Å innhente kunnskap og utvikle en forståelse av hvilke behov som eksisterer, samt finne løsningene som møter disse

behovene, ansees å være en viktig del av innovasjonsledelse (Tidd and Bessant 2013). Således kan et udekket behov i markedet være en trigger for innovasjon.

2.3 Fra brukerdrevet- til brukerorientert innovasjon

At brukernes preferanser kan være en trigger og driver for innovasjon, bekrefter at ikke all innovasjon er basert på systematisk forskning og teknologiutvikling. Det har blitt forsket mye på brukerdrevet innovasjon, et konsept som først ble introdusert av Erik von Hippel på 70- tallet (Hippel 1978). Ved brukerdrevet innovasjon involveres brukere blant annet ved å engasjere "lead users" der brukerne er aktivt med på å definere innovasjonen. Dette konseptet har imidlertid blitt kritisert fordi "lead users" ofte er "krevende" kunder og er derfor mindre representative for til store kundegrupper (Bergum 2004).

Brukerorientert innovasjon derimot, er en videreføring av konseptet og legger vekt på at brukeren involveres mer indirekte og kan regnes som en medvirkende kilde til innovasjon (Grunert, Jensen et al. 2008). Brukerorienterte innovasjoner er derfor ofte et resultat av supplerende analyser og en analyse og grunnleggende forståelse av brukernes behov. I denne studien dreier det seg om en forståelse av brukernes behov signalisert gjennom kundetilbakemeldinger. Forskning på brukerorienterte innovasjonsprosesser handler om hvordan brukerinformasjon kan integreres i innovasjonsprosesser. Dette kan igjen skape en fruktbar samhandling mellom brukerinformasjon og teknologisk forskning og utvikling (Klitkou 2010).

Premisset for tankegangen rundt brukerorientert innovasjon er at *analyser og forståelse* av markedets preferanser danner grunnlaget for hvordan man skal satse på innovasjon. Et interessant spørsmål i den sammenheng er hvordan bedrifter gjennom en *brukerorientert tilnærming* kan innhente kunnskap om markedets behov og ønsker, og hvordan disse kan analyseres til ulike innovasjonsformål. Cooper (2001) presenterer i sin studie flere forslag på hvordan bedrifter skal kunne utnytte potensialet hos sine brukere. Et av punktene fremhever viktigheten av å opprette og vedlikeholde kommunikasjonskanaler der brukere kan ringe inn eller sende inn sine forslag til forbedringer.

Mange bedrifter sitter på store mengder data fra sine kunder, samlet inn gjennom ulike kommunikasjonskanaler, såkalt CRM systemer. Den generelle litteraturen tar opp problemstillingen om at markedsdataene i CRM systemer i for liten grad blir anvendt (Gibbert, Leibold et al. 2002, Nichita, Vulpoi et al. 2012). Nichita og Vulpoi et al. (2012) diskuterer mangel på litteratur og forskning på hvordan markedsdata på en god og effektiv måte kan nyttiggjøres for bedrifters beslutningstakere. Dette støttes også av Gibbert og Leibold m fl. (2002) som peker på at med utgangspunkt i databaser med informasjon fra kunder, kan disse i teorien bidra til en økt forståelse av brukernes behov. Bergum (2004) bidrar til diskusjonen og hevder at utfordringene ved denne formen for brukerorientering er at det synes å være vanskelig å utnytte informasjonen til spesifikke innovasjonsformål i bedrifter.

2.4 Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) er betegnelsen på et styringsverktøy der metoder for å samle, analysere og overføre verdifull informasjon mellom kunde og bedrift står sentralt. Hovedhensikten med CRM systemer er å muliggjøre en langsiktig relasjonsbygging mellom bedrift og kunde (Hendricks, Singhal et al. 2007). Bedrifter bruker CRM systemer til å skaffe seg kunnskap om sine kunder av ulike grunner. Gjennom å etablere og utnytte kunnskap om kunden, kan man forbedre kundeforhold og kundelojalitet (Foss, Stone et al. 2008). I så måte handler CRM både om å tilegne seg kunnskap om kunder med det mål om å utvikle økt kundetilfredshet, utvikle nye, samt styrke eksisterende kundeforhold. Felles for de ulike begrepstolkningene er at kunden blir sett på som en sentral del av virksomheten i det at systemet i større grad kan muliggjør å tilfredsstille kundenes behov (Bondar, Yelizarov et al. 2012).

Forskning omkring CRM systemer fremhever også at informasjon og kundedata kan brukes til å ta viktige strategiske beslutninger i virksomheter (Ernst, Hoyer et al. 2011). I innovasjonssammenheng blir CRM sett på som et ledelsesverktøy der bedrifter ved hjelp av markedsinformasjon kan ta beslutninger som gjør at de kan tilpasse seg de raske endringene i markedet gjennom nyutvikling (Ko, Kim et al. 2008). I tillegg vil en omfattende informasjonsinnhenting gjøre det lettere å segmentere kunder, identifisere

kundeforhold som er mindre lønnsomme, og gjøre det mulig å skreddersy markedstilbud, produkter og tjenester som møter kundens behov i større grad (ibid.)

2.4.1 Kundekunnskap (CKM)

Slater og Narver (1995) argumenterer for at innovative organisasjoner er *lærende organisasjoner*. De har ferdigheter til å skape, innhente og overføre kunnskap som er viktig for det markedet bedriften opererer i. I dette, er en viktig del av CRM å behandle kunnskap og informasjon fra sine kunder. Gibbert og Leibold et al. (2002) omtaler begrepet *customer knowledge management* (heretter CKM), som handler om bedrifters evne til å håndtere og utvikle kundekunnskap fra kommunikasjonskanaler som samles i CRM systemet. Det sentrale er at man utvikler kunnskap *fra* kunden i motsetning til *om* kunden. Denne prosessen beskriver et sentralt kjennetegn ved kunnskapsledelse (knowledge management): kunden bidrar med nyttig informasjon som kan bli brukt i handlinger, skaper mening og er fortolkende, og kan lede til nye problemløsninger. Samtidig snakker Ernst & Hoyer et al. (2011) om *customer information management* (heretter CIM) om det å gjøre kundeorientert informasjon til en del av bedriftens interne informasjonsdelingsverktøy. Informasjonen fra kundene bidrar til å identifisere kundene og deres behov. Denne innsikten kan oppnås ved å systematisk samle inn og spre kundeinformasjonen internt i organisasjonen. Felles for begge begreper er hvordan kunnskap og informasjon deles, spres og hvordan interaksjonen mellom aktørene bidrar til økt verdiskaping, for eksempel gjennom økonomisk vekst som føler av utvikling av nye produkter. I prosessen der kunnskap fra kunden fremskaffes og deles i bedriften, skapes en gjensidig verdiskaping for begge parter, for kunden og bedriften. I lys av disse teoriene kan begge begrepene sies å ha et kundeorientert fokus. For denne oppgaven er kundekunnskap relevant fordi det nettopp er informasjon fra forbruker som skal undersøkes. Hvordan forbrukerkunnskap behandles og videreføres i caseenheten vil derfor være sentrale spørsmål for å kunne besvare problemstillingene i denne oppgaven.

Gibbert et al. (2002) fant at selv om mange bedrifter anser seg selv om markedsdrevne eller kundeorienterte, er det bare et fåtall av disse som evner å behandle denne informasjonen på en god måte. I den aktuelle studien, ble det identifisert ulike former

eller ulike tilnærminger til kundekunnskap (CKM): blant disse er *prosumerism*, *team-based Co-learning*, *mutual innovation* og *communities of creation*. For denne undersøkelsens problemstilling vil jeg ta utgangspunkt i "prosumerism" siden denne tilnærmingen til kundekunnskap handler om hvordan brukere kan bli en del av bedrifters utviklingsprosesser (ibid.). Begrepet er en kombinasjon av "produsent" og "forbruker" og illustrerer hvordan brukernes kunnskap og innsikt kan involveres i utvikling av produkter basert på deres egne behov.

2.4.2 Fra kunnskapskilde til kunnskapspartner

Det var Alvin Toffler (1980) som først brukte uttrykket "prosumer" om forholdet der kunden kan fylle rollene som både produsent og forbruker (Gibbert, Leibold et al. 2002). Å betrakte kunden som en verdifull kunnskapspartner baserer seg på antakelsen om at brukeren har de samme kunnskapene til å drive nyutvikling som profesjonelle produktutviklere, og kan minne om co-creation (Prahalad 2004). Et aspekt som skiller det fra co-creation er rollemønsteret forbrukeren uttrykker seg igjennom. Som "prosumer" skaper forbruker og produsent samhandling gjennom ulike kommunikasjonskanaler (Gibbert, Leibold et al. 2002). Forfatterne trekker frem selskapet Quicken som gjorde dette ved å opprette en portal på bedriftens hjemmeside der kundene kunne komme med egne ideer og kunne stemme på fremtidige tjenestetilbud. Konseptet var bygget på at kunden fikk utfolde sin kreativitet gjennom å foreslå nye ideer og bruksområder. Ved at kundene fikk et innblikk i de tilgjengelige ressursene i bedriften, fikk kundene forutsetninger til å komme med ideer basert på den kunnskapen om hva bedriften hadde mulighet til å utvikle og produsere. Kundene hadde derfor de samme forutsetningene til produktutvikling som profesjonelle produktutviklere.

Et skifte i tankegangen mot å se på kunden som en kunnskapsrik enhet innebærer at kundens rolle går fra å være en passiv mottaker til en aktiv deltaker. CKM må derfor sees adskilt fra den tradisjonelle CRM tankegangen. Kundekunnskap fokuserer først og fremst på kunnskap fra kunden. Studiene til Gibbert m fl. (2002) fant at bedrifter anerkjenner at deres kunder er mer kunnskapsrike enn først antatt. De bedriftene som lyktes med å gjøre kunden til en aktiv deltaker hadde et fokus på deling av kunnskap.

CKM betraktes i dette som en strategisk prosess der bedriftens interaksjon med kundene gjør kunden til en deltakende kunnskapspartner. Med andre ord; CKM er spredning av informasjon fra CRM systemene. Kunden som kunnskapspartner blir derfor en konsekvens av hvordan informasjonen mottas, spres og behandles videre og brukes til å utvikle nye produkter eller tjenester. Hvorvidt forbrukerne, uttrykt gjennom forbrukertilbakemeldinger, kan ansees å være en verdifull kunnskapspartner i Nortura er ett av spørsmålene jeg i denne oppgaven vil se nærmere på.

Hensikten med å kaste lys på begrepet *kundekunnskap*, var for å belyse at denne type informasjon er en viktig del av CRM. Begge perspektiver vil være nyttige for å bidra til å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvordan håndteres og behandles kundetilbakemeldinger fra CRM systemet og på hvilken måte oppfattes disse som verdifull kunnskap for bedriften?

2.5 CRM og innovasjon

Tradisjonelt har CRM primært blitt sett på som utelukkende et IT- verktøy for å øke kundetilfredshet og salg. I lys av den foregående diskusjonen omkring CKM, vil denne helhetlige tilnærmingen til kunder også inkludere kunnskapshåndtering for å skape verdi for bedriftens interessenter. Fra et konseptuelt synspunkt kan derfor CRM systemer bli brukt systematisk for å utnytte kunderelatert informasjon for å bedre kunne utvikle nye produkter basert på markedets preferanser. Dette aspektet tar utgangspunkt i at CRM systemer bør ha en større innflytelse i produktutviklingsprosesser (Ernst, Hoyer et al. 2011).

Forskning omkring bruk av CRM systemer i innovasjonssammenheng har blitt diskutert i litteraturen (Boulding, Staelin et al. 2005, Ernst, Hoyer et al. 2011) Boulding et al. (2005) poengterer at et av problemene med CRM er at det i for stor grad fokuserer på å opprettholde eksisterende kunderelasjoner og at dette kan være et hinder for å se muligheter for nyskaping og i verste fall bedrifters fremtidige konkurransekraft. Med for stor fokus på kundetilfredshet, vil ikke denne skape forutsetninger for en bærekraftig utvikling og fremtidig lønnsomhet (Boulding, Staelin et al. 2005). Boulding

et al. (2005) etterlyser mer forskning på forholdet mellom bruk av CRM informasjon til innovasjon, noe dette studiet ønsker å være en bidragsyter til.

I den senere tid har det dukket opp bidrag som har undersøkt nettopp koblingen mellom CRM og innovasjon (Gibbert, Leibold et al. 2002, Boulding, Staelin et al. 2005, Ko, Kim et al. 2008, Ernst, Hoyer et al. 2011). Ernst og Hoyer m fl. (2011) undersøkte hvorvidt systematisk bruk av informasjon fra kunder hadde en effekt på grad av nyutvikling. Studien fant at systematisk bruk av informasjon fra kunder gjennom CRM systemer, har en positiv effekt på grad av nyutvikling (Ernst, Hoyer et al. 2011). Funnene i studien støtter opp om at systematisk bruk av CRM informasjon basert på markedets preferanser kan utnyttes til innovasjonsformål. Samtidig som studien finner en positiv korrelasjon mellom bruk av CRM og innovasjon, problematiseres de fremtidige implikasjonene av koblingen mellom de to. I tråd med Boulding et al. (2005) argumenteres for at bruk av CRM informasjon til nyskaping kan være et hinder for fremtidig konkurransekraft. Denne påstanden er bygget på antakelsen om at CRM drevne innovasjoner ofte leder til *inkrementelle* eller *gradvise* endringer på eksisterende løsninger. Videre argumenteres det for at CRM informasjon i mindre grad retter seg mot reell nyskaping. Dersom dette stemmer, vil et ensrettet fokus på bruk av CRM til innovasjon være et hinder for utvikling av radikale produkter som ansees å være den type innovasjon som skaper de største konkurransefordeler. Denne påstanden gir implikasjoner til videre forskning rundt CRM og innovasjon. Dette er noe denne studien ønsker å sette nærmere fokus på.

Mens tidligere studier på feltet CRM og innovasjon har fokusert på effekten av bruk av CRM til utvikling av nye produkter, vil denne studien undersøke hva det faktiske *innholdet* i disse brukerdataene representerer med hensyn til innovasjonsteori. Dersom funnene viser et klart mønster med tanke på nyhetsgrad (type innovasjon) og innovasjonsform, kan resultatene være nyttig for å si noe om hvorvidt større virksomheter med fordel kan integrere denne informasjonen i sine innovasjonsprosesser. Det blir derfor naturlig å definere hva som ligger i begrepene innovasjonstype og innovasjonsformer.

2.6 Innovasjonstyper og innovasjonsformer

Ifølge Hippel (1978) vil enhver henvendelse fra brukere som inneholder en ytring om et behov eller ønske gi informasjon om hva løsningen faktisk bør bestå i, med andre ord fortelle noe om dens type og form. For denne oppgaven er denne påstanden interessant. Mer interessant er spørsmålet hvilke type innovasjon representerer behovet som ytres av forbrukere. Kan man se et mønster i ulike former for innovasjoner ved å se på henvendelser og innspill fra brukere?

Innovasjonstyper

Innovasjon i matbransjen kan være et helt nytt produkt, et forbedret produkt eller en fundamental forandring (Earle 1997). Det betyr at typer av innovasjoner kategoriseres basert på nyhetsgraden til det produkt, tjenesten eller prosessen representerer (Smith 2006). En innovasjon defineres som radikal dersom løsningen skiller seg betydelig fra det eksisterende tilbudet i markedet. Denne type innovasjon har derfor høy nyhetsgrad.

Tradisjonelt forbindes *radikale innovasjoner* som et resultat av et stort teknologisk gjennombrudd eller tilegnelse av ny teknologi (Tidd and Bessant 2013). Av denne definisjonen er radikale innovasjoner ikke-lineære og skiller seg ut med et helt nytt utseende og kan erstatte og utdaterte eksisterende produkter (Kobro 2011). Tidd og Bessant (2013) forklarer at radikale innovasjoner ikke nødvendigvis trenger å være ny for verden eller innebære en radikalt ny teknologi. En radikal innovasjon kan med andre ord også dreie seg om betydningsfulle endringer som tar utgangspunkt i eksisterende elementer. I denne definisjonen ligger det også at radikale innovasjonen også kan være ny for bedriften men ikke nødvendigvis for markedet. For matindustrien var utviklingen av frossenprodukter betegnet som en radikal innovasjon og som var et resultat av en teknologisk utvikling, sosiale endringer og forbruksmønstre (Earle 1997). Det handler ikke alltid om radikale nye teknologier, men også om å tilføre eksisterende konsepter og udekkede markedsbehov nye karakteristikk og utfordringer. Earle (1997) diskuterer at radikale innovasjoner mer sjelden forekommer i større selskaper fordi det ofte innebærer store og mer omfattende omlegging av etablerte produksjonsmetoder og innovasjonsprosesser.

Tidd og Bessant (2013) forklarer inkrementelle innovasjoner med ordene ”å gjøre det vi gjør bedre”. Utsagnet illustrerer at innovasjoner av inkrementell karakter er små eller gradvise endringer på eksisterende produkt, tjeneste eller prosess. Innovasjoner av inkrementell karakter representerer små endringer og har derfor lav nyhetsgrad sammenlignet med radikale innovasjoner. Olsen (2006) forklarer hvordan kontinuerlig endring oppstår som et resultat av en opphoping av inkrementelle innovasjoner. Av alle nye produkter som utvikles, forekommer skrittvis endringer oftere enn radikale innovasjoner (ibid.), dette gjelder også for aktører i matbransjen (Earle 1997). I matbransjen kan inkrementelle innovasjoner innebære en kontinuerlig forbedring eller endring av produkter utseende, innhold og kvalitet over tid (Earle 1997). Eksempelvis kan gradvise forbedringer av en ferdigsuppe være å introdusere nye smaksvarianter, nytt design på emballasje eller redusere kaloriinnhold. Olsen (2006) gjennom (Cooper, Edgett et al. 2001) hevder at selv om inkrementelle innovasjoner ikke vil skape like stor fortjeneste som radikale innovasjoner, kan denne type innovasjon være like viktig for en bedrifts lønnsomhet. Eksempelvis vil risikoen forbundet med utvikling og kommersialisering være lavere, sammenlignet med radikale innovasjoner.

Innovasjonsformer

For denne undersøkelsen er innovasjon delt inn i følgende former (Luecke 2003): produktinnovasjon, tjenesteinnovasjon eller prosessinnovasjon. Felles for produkt- og tjenesteinnovasjoner er at de retter seg mot forbrukeren.

En *produktinnovasjon* retter seg spesielt mot forbrukerprodukter representerer en introduksjon av nye produkter eller nye kvaliteter ved produkter (Smith 2006).

I matvareindustrien er produktinnovasjoner den mest vanlige formen for innovasjon og representerer ofte skrittvis endringer av de eksisterende produkter i form av å justere smak eller ingredienser (Guerrero, Guardia et al. 2009, Veidal, Hval et al. 2013).

Tjenesteinnovasjon innebærer å levere en ny eller vesentlig forbedret tjeneste til forbrukeren og kan ta form av nye tjenestefunksjoner og anvendelsesområder (Smith 2006). Denne formen for innovasjon kan være et resultat av teknologisk utvikling som gjør det mulig å tilby tjenester som tidligere ikke har vært tilgjengelig. Selv om ikke

tjenesteinnovasjoner er betegnende for innovasjon i matbransjen, kan bedrifter som tar i bruk nye eller endrede tjenestefunksjoner i inngående og utgående logistikk og andre støttefunksjoner i verdikjeden, utgjøre en stor forskjell for forbrukeren. Andre tjenester i matbransjen kan være markedsføringstjenester, informasjonsformidling via nettside, markedsaktivitet i salgsapparatet.

Ifølge Luecke (2003) innebærer *prosessinnovasjoner* en implementering av nye eller vesentlige forbedrede produksjonsmetoder eller produksjonsteknologi eller en ny måte å håndtere kommersialisering av en vare på. Traill og Grunert (1997) definerer prosessinnovasjoner i matindustrien som investeringer i ferdigheter, ressurser og kompetanse, som muliggjør kostnadsbesparelser i produksjonsprosesser. Eksempelvis vil innføring av nytt eller forbedret produksjonsutstyr, nye logistikk-løsninger som fører med seg en betydelig endring i hvordan produktene produseres og fremkommer i verdikjeden, være betegnende for prosessinnovasjoner. Vesentlige endringer i en bedrifts prosesser kan føre til at bedriften oppnår høyere lønnsomhet og effektivitet. Prosessinnovasjoner gjelder imidlertid ikke bare nye teknologiske løsninger, det kan også innebære å forbedre metoder å organisere seg på og en oppgradering av systemer. Det kan også innebære å ta i bruk nytt utstyr eller arbeidsmetoder. Eksempelvis vil det å ta i bruk systemer for CRM vil også være en ny måte å arbeide på og kan også defineres som en prosessinnovasjon.

På bakgrunn av teorigjennomgangen om sammenhengen mellom CRM og innovasjonsteori utledes følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan forbrukerinnspill fra CRM systemet bidra til ulike typer og former for innovasjon?

2.7 Oppsummering og konseptuell modell

Teorien i dette kapitlet har forsøkt å sette kundetilbakemeldinger og kunnskapen i disse i forhold til CRM og innovasjon. Dette teorigrunnlaget har dannet utgangspunkt for problemstillingen:

Hvordan bruke kundetilbakemeldinger som kilde til innovasjon?

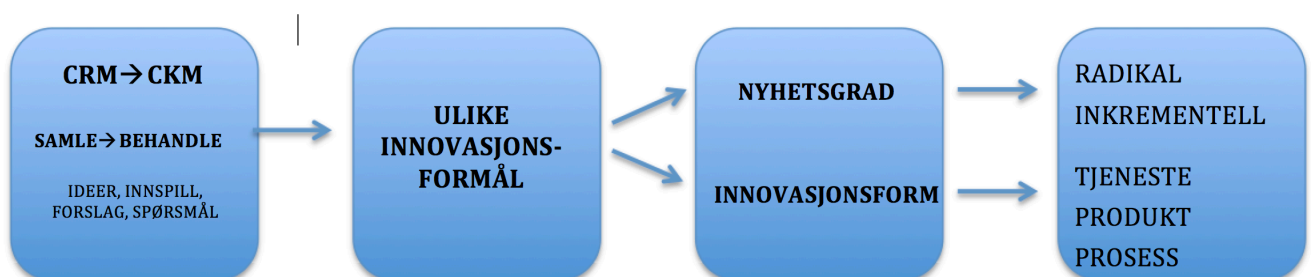
For å kunne svare på denne problemstillingen har jeg gjennom foregående teoridiskusjon utviklet to relevante forskningsspørsmål:

F1: Hvordan håndteres og behandles kundetilbakemeldinger fra CRM systemet og på hvilken måte oppfattes disse som verdifull kunnskap for bedriften?

F2: Hvordan kan brukerinnspill fra CRM systemet bidra til ulike typer og former for innovasjon?

Figur 1 illustrerer forholdet mellom den overordnede problemstillingen, forskningsspørsmål og teorigrunnlaget. Hvordan innspill fra forbruker samles inn og behandles og verdsettes i organisasjonen i dag, og på hvilken måte innholdet i informasjonen kan kategoriseres i forhold til ulike innovasjoner.

Figur 1. Konseptuell modell



3. METODE

3.1 Introduksjon

Metodekapittelet vil gi en beskrivelse av de metoder for datainnsamling og analyser jeg har valgt for å belyse mine forskningsspørsmål. I det følgende vil det bli foretatt en begrunnelse for valg av metoder, datagrunnlag og vurderinger av metodenes pålitelighet, troverdighet og overførbarhet. Avslutningsvis vil eventuelle styrker og svakheter ved den utvalgte metoden beskrives.

3.2 Metodetilnærming og design

Studiens problemstilling gir en indikasjon på hvilket forskningsdesign som bør velges. "Hva" og "hvordan" er type spørsmål som fordrer en *kvalitativ* metodetilnærming (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Problemstillingen synes å være av *utforskende* karakter fordi den ønsker å undersøke forhold ved organisasjonen som hittil er lite eller mindre kjent (Yin 2003). Studier av utforskende karakter kan derfor betraktes å ha en *eksplorativ* tilnærming, der målet er å få økt forståelse og kunnskap innenfor et avgrenset forskningsområde (Johannessen, Christoffersen et al. 2011).

Valg av forskningstema ble definert i den innledende fasen av samarbeidet med caseenheten. Fordi forskningstema og problemstilling er tilknyttet caseenheten, var det naturlig at en enkelt case design ble valgt.

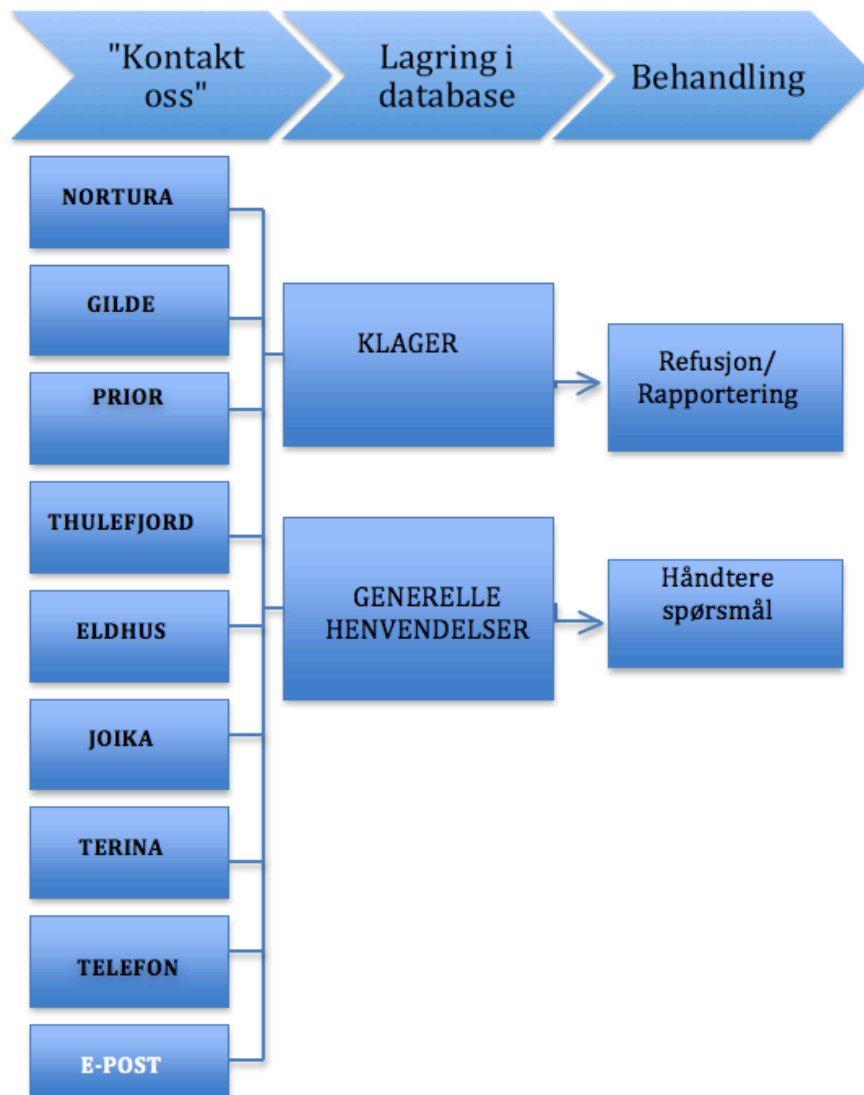
3.3 Caseenheten

Caset var Nortura SA, Norges største merkevarehus for egg og kjøtt. Selskapet er organisert som et samvirke og eies av omkring 18 000 egg- og kjøttprodusenter over hele landet. Nortura har over 300 ansatte ved hovedkontoret på Løren og opererer innenfor tre ulike forretningsområder i forhold til sluttmarked; merkevare, PROFF og industri/ egne merkevarer (EMV). Med de største merkevarene Gilde og Prior i spissen, skal produktene i tråd med selskapets verdier, inspirere til velsmakende, næringsrike og hyggelige måltider. Utviklingen i bransjen viser at butikkjedene i økende grad ønsker seg skreddersydde produktprofiler, noe Nortura ønsker å etterkomme. Utviklingen mot økt spesialisering har ført til at Nortura blant annet må takle en økende kompleksitet i produksjonen. Nortura vil håndtere disse utfordringene gjennom økt innovasjonstakt og

målrettet arbeid for å kunne opprettholde en langsiktig posisjon for selskapet (Årsmelding 2013).

3.3.1 Casekonteksten

Denne studien knytter seg til bedriftens interne databaser for forbrukerhenvendelser som mottas og behandles av ansatte ved bedriftens forbrukersenter. Nortura er opptatt av at deres produkter samsvarer med markedets forventinger, og uttrykker gjennom Norturas nettsider at forbrukere er velkomne til å sende inn tips til hvordan de kan bli bedre i sitt arbeid. Samtlige av Norturas merkevarer har egne nettsider (Gilde, Prior, Thulefjord, Eldhus, Joika og Terina) med lenker til en side ("kontakt oss") der forbruker kan fylle ut og sende inn sin henvendelse til den aktuelle merkevaren. I databasen kanaliseres og lagres alle typer henvendelser som blir sendt til merkevarene til Norturas forbrukersenteret. Under de ulike merkevarenes kontaktsider, kan forbruker velge mellom å sende inn en generell henvendelse bestående av en melding eller forslag eller en reklamasjon i form av en klage på et produkt. Ved generelle henvendelser må forbruker oppgi egen kontaktinformasjon sammen med henvendelsen. Skjemaet som må fylles ut ved reklamasjoner og klager krever en mer detaljert beskrivelse av produktets sporingsnummer og holdbarhet. Forbruker kan også komme i kontakt med forbrukersenteret ved å sende epost eller ringe et grønt nummer direkte til forbrukersenteret. Figur 1 illustrerer hvordan systemet for hvordan systemet for kundetilbakemeldinger henger sammen.



Figur 1. Hvordan forbrukertilbakemeldinger kanaliseres i CRM systemet.

Nortura mottar om lag 400 henvendelser fra forbrukere på månedlig basis samlet gjennom de ulike kommunikasjonskanalene tilhørende alle merkevarene. Brorparten av henvendelsene faller under kategorien forbrukerklager. Av de generelle henvendelsene mottas spørsmål som kan være rettet mot produktets innhold, utseende, smak og kvalitet. I denne kategorien kan det dukke opp tilbakemeldinger i form av tips, ris eller ros. Herunder forekommer det også forslag til andre produkter enn det som tilbys i produktporteføljen i dag. For denne oppgavens problemstilling, vil utgangspunktet for undersøkelsen være databasen som inneholder generelle forbrukerhenvendelser.

All informasjon om caseenheten ble gitt gjennom en kontaktperson på forbrukersenteret. Under et innledende møte¹ med Direktør for Nyskapning Per Berg og Kvalitetssjef Beate Folgerø tilstede, ble det gitt en kort innføring i hvordan bedriften gjennom forbrukersenteret arbeider med forbrukerhenvendelser. I tillegg ble det gitt en kort innføring i caseenhetens innovasjonsprosesser. Denne innføringen var nyttig for å forstå hvilke kilder til innovasjon Nortura benytter i sine innovasjonsprosesser.

Innovasjonsprosesser i Nortura

Ideer til nye konsepter eller produkter kan komme fra ulike kilder. De mest fremtredende er forbrukerinnsikt, markedsinnsikt eller fra personer internt i organisasjonen. Innovasjonsprosessen starter med en idemyldring. Her kan det komme ideer fra ansatte i hele Nortura systemet som via intranettet kan registrere sin idé i en "idebank". Videre foregår det en vurdering og utsiling av de ulike ideene om hvorvidt de skal tas med videre i organisasjonen. Om ideen blir vurdert til å bygge videre på går denne videre til markedsavdelingen. Videre blir de ulike ideene vurdert og analysert av markedsavdelingen opp mot markedstrender og relevante kundetilbakemeldinger (kjedene) som har blitt registrert. Det blir gjort en vurdering om hvilken markedet den nye ideen er aktuelt for. Avgjørelsen blir tatt på bakgrunn av en langsgående vurdering av markedspotensialet til ideen. Dersom et nytt konsept blir vurdert god nok, vil prosessen gå videre til avdeling for produktutvikling. Innovasjonsprosessen fra ide til ferdig produkt kan ta opp til ett år.

3.4 Valg av undersøkelsesmetoder

I likhet med valg av forskningsdesign, vil studiens problemstilling styre valg av metode for undersøkelsesopplegget (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Av problemstillingen kommer det frem at kundetilbakemeldinger er studiens primære analyseenhet. Dernest forutsetter problemstillingens formulering at det suppleres med informasjon som gi svar på hvordan bedriften behandler og ser verdien av denne type markedsinformasjon i caseenheten. Jeg besluttet derfor å benytte flere metoder for innsamling av kvalitative data; analyse av kundehenvendelser, én til én dybdeintervjuer

¹ Møte avholdt 30.01.2014

² Talt opp 04.04.14.

med nøkkelinformanter, møter og uformelle samtaler. Ved å innhente kunnskap fra flere analyseenheter innenfor et case vil man kunne få et helhetlig perspektiv rundt et forskningsområde. I tillegg kan intervjuer som supplerende metode kaste lys på andre problemstillinger eller se dem under en annen synsvinkel (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Dybdeintervjuene sammen med uformelle samtaler og møter, vil gi grunnlag til å besvare forskningsspørsmål 1. Gjennom analyser av forbrukertilbakemeldingene fra CRM systemet vil man kunne kategorisere henvendelsene etter teorirammeverket. Dette sammen med supplerende dybdeintervju vil danne grunnlag for å svare på forskningsspørsmål 2.

Analyser av sekundærdataene vil være oppgavens primære funn, mens supplerende dybdeintervjuer og samtaler/møter vil være nyttig for å få innsikt i hvordan henvendelser fra forbrukere behandles, og hvordan bedriften forholder seg til funn i studien.

Én måned ble brukt til å sette seg inn i hvordan kundesenteret arbeider med håndtering av kundehenvendelser. Uformelle møter og samtaler under undersøkelsesperioden var viktig for å gjøre seg bedre kjent med organisasjonen og hvordan de arbeider i det daglige. Dette kan betraktes å være viktige supplerende metoder for å best mulig resultat under oppgavens begrensede tidsperiode. Arbeidet med oppgaven ble i all hovedsak utført ved egen arbeidsplass, som ble stilt til disposisjon ved bedriftens hovedkontor på Løren. Dette, sammen med uformelle samtaler under lunsjpauser i kantinen og møter med de ansatte fra ulike avdelinger har også bidratt til et økt innblikk i caseenhetens organisasjonskultur.

3.5 Utvalg og gjennomføring

Datainnsamlingsperioden pågikk over fire måneder (fra 15. jan- 4. april 2014). Dybdeintervjuene ble gjennomført henholdsvis 5., 7. og 29 april. All informasjon i datagrunnlaget ble hentet og samlet fra bedriftens hovedkontor på Løren. Øvrig relevant informasjon og dokumenter fra caseenheten ble tilsendt fra nøkkelpersoner på kundesenteret. To av informantene ble rekruttert gjennom henvendelser per mail og intervju med informanten fra kundesenteret ble avtalt gjennom direkte dialog. Vedlagt ligger innholdet i henvendelsen som ble sendt til informantene på mail. Se vedlegg 2.

3.5.1 Utvalg og screening av sekundærdata

Datagrunnlaget tok utgangspunkt i en database med forbrukerhenvendelser. De tilgjengelige data var både historiske data og data fra nåtid. Det vil si data som var sendt inn før- og i løpet av undersøkelsesperioden. De historiske data kunne spores tilbake til februar 2009. Totalt inneholdt databasen 2260 forbrukerhenvendelser². I løpet av datainnsamlingsperioden (15. januar- 4. april) ble det registrert 183 henvendelser i databasen.

For å forsikre at utvalget var av tilstrekkelig kvalitet valgte jeg en *kriteriebasert utvalgsstrategi* for datainnsamlingen. En strategisk utvelgelse vil si at de data som velges ut oppfyller spesielle kriterier der man på forhånd har valgt en målgruppe som må delta for å få samlet inn nødvendige data (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Målet for datautvelgelsen var å finne henvendelser som inneholdt informasjon som kunne kategoriseres med hensyn til teori om typer og former for innovasjon. Data som inneholder dette kan være henvendelser i form av innspill, eller forslag til nye produkter eller smaksvarianter. På bakgrunn av det overstående ble det besluttet å benytte følgende kriterier for utvelgelsen: henvendelsen må inneholde en idé, forslag, innspill eller være formulert som et spørsmål som knyttes opp til produkter, tjenester eller prosesser i Nortura som bedrift eller på bedriftens merkevarer. I praksis besto utvelgelsen av å screene henvendelsene ved å benytte kriteriene som søkeord i databasen med forbrukerhenvendelser. Kriteriene ble benyttet både på de historiske dataene og på data fra nåtid. Prosessen med å screene dataene startet med å benytte utvalgskriteriene på de historiske data. Parallelt ble det gjort en løpende utvelgelsesvurdering på de data som ble registrert inn under undersøkelsesperioden på bakgrunn av de samme utvalgskriteriene. Screeningens besto av å søke i databasen, fjerne klager, søppelpost³, duplikater⁴ og ufullstendige tilbakemeldinger. Dette dannet grunnlaget for sekundærdataenes utvalgsstørrelse.

² Talt opp 04.04.14.

³ Uønsket masseutsendt reklame eller unyttig informasjon.

⁴ Kopier av den samme informasjonen i henvendelsen.

Om utvalgsstørrelser i kvalitative undersøkelser sier Johannessen og Christoffersen et al. (2011) at størrelsen på utvalget henger sammen med måten undersøkelsen gjennomføres på. Da undersøkelsen ble gjennomført med en kriteriebasert utvelgelse, vil undersøkelsen vanskelig kunne gjelde for hele populasjonen (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Likevel var det ønsket å basere utvalget på et stort nok grunnlag til å kunne trekke generelle konklusjoner. Ved undersøkelsens start var det uvisst hvor stor utvalgsstørrelse det var mulig å oppnå ved å benytte seg av de valgte utvalgskriteriene. Hyppigheten av de innsendte henvendelsene som kvalifiserte til utvalgskriteriene skulle vise seg å være lavere enn først antatt. I tillegg var prosessen med å velge ut og screene dataene svært tidkrevende. Ved utgangen av mars måned talte det hittil utvalgte datagrunnlaget 87 henvendelser⁵. Det ble besluttet at et utvalg på 100 forbrukerhenvendelser ville være et realistisk tall å oppnå i løpet av undersøkelsesperioden. Samtidig var det et poeng å avslutte arbeidet med samle inn data i fornuftig tid slik at tiden ble disponert slik at det var tilstrekkelig tid til å gjennomføre analysearbeidet under undersøkelsesperioden tidsrammer. Avgjørelsen ble tatt på bakgrunn av erfaringen om hvor mange henvendelser som kom inn på daglig basis, hvor mange henvendelser som erfaringsmessig har vært av relevans og hvor mange som hittil hadde blitt valgt ut på bakgrunn av utvalgskriteriene. Datainnsamlingen og screening av data pågikk frem til utvalget var fullstendig. Den 4. april nådde utvalget 100 henvendelser.

I tillegg til databasen med forbrukerhenvendelser, ble det opplyst om at ansatte på forbrukersenteret har lagret ideer og innspill fra forbrukere på bedriftens interne Idébank, som opprinnelig stammet fra databasen med forbrukerhenvendelser. Idébanken er en database der samtlige av bedriftens ansatte kan komme med ideer eller forslag nye produkter eller måter å arbeide på. De data som er hentet fra Idébanken er de innspillene som opprinnelig ble lagt inn på vegne av ansatte på forbrukersenteret. Disse data var mulig å spore blant medarbeiderideer fordi henvendelsen var merket "lagt inn på vegne av forbruker". Disse ideene var datert til 2012. Årsaken til at databasen inneholdt få forbrukerinnspill var dels på grunn av at det ikke ble arbeidet aktivt med å registrere inn ideene og dels fordi Idebanken ble ansett som

⁵ Talt opp 25.03.14.

”prøveprosjekt” og på et senere tidspunkt avviklet⁶. Ideene fra idebanken ble i analyseprosessen markert som ”hentet fra Idébank” og vurdert på lik linje med de øvrige henvendelsene. En oversikt over datagrunnlaget for de sekundære data vises i tabell 3.7.

3.5.2 Utvalg og rekruttering av informanter til dybdeintervjuer

Siden forbrukerhenvendelser er tilgjengelig for hele organisasjonen, videreformidles og sendes til ulike deler av organisasjonen, var det ønsket å rekruttere informanter fra ulike målgrupper: medarbeidere i ulike avdelinger og stillinger. Intervjuene besto av tre dybdeintervju med informanter fra henholdsvis kundesenter, emballasje og produktutvikling (heretter PU). I tillegg ble det avholdt et møte med Direktør for Nyskaping, Per Berg og Kvalitetssjef, Beate Folgerø. Ved å intervju informanter innenfor ulike ansvarsområder i bedriften, vil man kunne få et helhetlig perspektiv på hvordan forbrukerhenvendelser behandles i organisasjonen. Det var ansett som en fordel å kunne å få sammenlignende kunnskap om hvordan forbrukerhenvendelser samles inn og behandles og få kjennskap til hvordan eventuelle forbrukerinnspill formidles til og mellom ulike nøkkelpersoner. I tillegg til de valgte metoder, ble det avholdt uregelmessige samtaler med en ansatt på forbrukersenteret. Dette gjorde det mulig å få en rask oppklaring av spørsmål som oppsto underveis i datainnsamlingsperioden. Tabellen med en oversikt over informantene er angitt i tabell 3.7.

Av tid- og ressursbegrensede grunner var antall dybdeintervjuer innenfor hver målgruppe begrenset. Johannessen og Christoffersen et al. (2011) er av den oppfatning av at det ikke finnes noen fasit på riktig utvalgsstørrelse, og at dette i stor grad vil være avhengig av undersøkelsens problemstilling og måten data samles inn på. Målet for vurdering av antall informanter for denne oppgaven var heller på å nå et metningspunkt, som betyr å samle inn tilstrekkelig mengde data til man lenger ikke finner noen ny informasjon (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Nærheten og kontakten med nøkkelpersoner på kundesenteret bidro til å kunne få en viss metning gjennom hele undersøkelsesperioden, i tillegg til de tre intervjuene.

⁶ Uformell samtale med informant fra PU den 04.04.14

3.5.3 Gjennomføring av dybdeintervjuene

Gjennomføringen av de tre semistrukturerte dybdeintervjuene med nøkkelpersoner innenfor ansvarsområdene PU, emballasje og kundesenter ble holdt ved bedriftens lokaler på Løren i perioden 2.-7. april. Et semistrukturert intervju betyr at intervjueren har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet der rekkefølgen på spørsmål og tema kan varieres (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Et slikt oppsett ble valgt som mest praktisk fordi det ville gi en viss fleksibilitet med tanke på intervjuets utvikling. Det å kunne bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden dersom informanten kommer inn på temaer som er interessante for spørsmål senere i intervjuguiden, vil spare informanten for en opplevelse av gjentakelse. En svakhet ved semistrukturerte intervju kan imidlertid være at det kan være vanskelig å sammenligne informantens svar i etterkant, og vil derfor gjøre det vanskeligere å finne mønstre i datagrunnlaget (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). For å unngå dette ble det holdt fokus på å holde seg til intervjuguiden så godt det lot seg gjøre. Intervjuene hadde en varighet på mellom 30-50 minutter og ble tatt opp ved hjelp av en lydopptak-funksjon på en mobiltelefon. Umiddelbart etter intervjuene fant sted ble lydopptakene transkribert. Transkripsjonen av dybdeintervjuene utgjorde 28 sider datamateriale. Lydfilene ble slettet fra mobilenheten etter at oppgaven ble ferdigstilt.

3.6 Intervjuguide

På bakgrunn av den konseptuelle modellen og teorigrunnlaget ble det utformet en intervjuguide med spørsmål som knytter seg opp til forskningsspørsmålene (se vedlegg 1). Målet for intervjuguiden var å utforme spørsmål som vil kunne gi svar på forskningsspørsmålene og var derfor delt inn i to deler. Spørsmålene tilhørende hver av forskningstemaene ble formulert slik at informanten fikk mulighet til å utdype og reflektere rundt sine synspunkt. Det ble både avklart med bedriften og ikke funnet nødvendig å anonymisere informantene da de uttaler seg i kraft av sin stilling rundt de ulike problemstillingene som karakteriseres som ikke sensitive i sin natur. I intervjuets åpningsfase ble informanten fortalt kort om studiens tema og hensikt. Videre ble informanten bedt om å fortelle kort om sitt daglige arbeid ved avdelingen. Det ble benyttet likt oppsett gjennom alle tre intervjuene, men intervjuguidens delvis

strukturerte form ga rom for å tilpasse spørsmålene etter informantens kunnskap om tema og etter samtalens gang. Et slikt oppsett gir en god en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Intervjuene utartet seg forskjellig mellom hver informant. Dersom informanten kom inn på et tema som var senere i intervjuguiden, var det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål og deretter gå tilbake til nøkkelspørsmålene. Det var et poeng å benytte et likt utgangspunkt for intervjuguiden på de tre informantene slik at svarene lettere kunne vurderes opp mot hverandre. Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert med spørsmål som "hvordan" og i "hvilken grad" for å lede informanten til å reflektere åpent og til å gå dypt inn i hvert tema. Det ble oppmuntret til ytterligere refleksjon gjennom oppfølgingsspørsmål ved å be informanten om å komme med eksempler.

Tabellen under viser fordelingen av de ulike datakildene for studien.

3.7 Tabell med datakilder

Tabell 1.

Type datakilde	Tilhørighet	Antall
Primærdata		
Intervjuer		
Ludmila Naustvik	Kundesenter	1
Lisbeth Helene Nilsen	Emballasje	1
Kristian Skjauff	PU	1
Møter		
Per Berg	Direktør for nyskaping	1
Beate Folgerø	Kvalitetssjef	1
Samtaler		
Uformelle samtaler	Generelt i org.	Ikke kvantifisert
Sekundærdata		
Forbrukerhenvendelser	CRM	
	○ Web-henvendelser	96
	○ Idébank	4

3.8 Dataanalyse

Å *analysere* defineres av Johannessen og Christoffersen et al. (2011:186) som "å dele opp noe i biter eller elementer". Det påpekes at det forskeren undersøker er sammensatt av flere enkelte deler og målet er å avdekke et budskap gjennom å finne et mønster i datamaterialet. Forfatterne forklarer at analyser er en prosess der informasjonsmengden reduseres slik at det blir håndtering og lage et rammeverk for å formidle innholdet på en forståelig måte. Resultatene skal beskrives, kategoriseres og bindes sammen slik at det gir mening (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). For at dataene skal gi mening må de fortolkes. Askheim og Grenness (2008) betrakter kvalitativ forskning som en sirkulær forskningsprosess der forskeren gjennom ulike steg forsøker å tolke dataene som er hentet inn gjennom intervju og observasjon. I analysen handler det like fullt om en fortolkning av data som trekker frem de meningsgivende perspektivene til diskusjonsdelen som igjen knyttes opp til relevante teorier og forskningsspørsmål. I det følgende vil det bli gitt en beskrivelse av hvordan datagrunnlaget har blitt analysert og fortolket. Det ble gjennomført analyser av de forhåndsinnsamlede sekundærdata og av transkripsjonene fra dybdeintervjuene. Disse metoder dannet grunnlag for analysene og resultat.

3.8.1 Innholdsanalyse

I fenomenologiske undersøkelser er det vanlig å analysere meningsinnhold der forskeren er opptatt av å forstå innholdet i datagrunnlaget. En må derfor se på materialet med fortolkende blikk for å få en dypere mening (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). I følge Malterud (2003), består analyser av meningsinnhold av fire steg; helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, koding, kategorier og begreper, kondensering og sammenfatning. Disse stegene har vært veiledende gjennom arbeidet med å undersøke dataenes meningsinnhold.

3.8.2 Analyse av innholdet i de sekundære forbrukerdataene

Etter screening og en utvelging av sekundærdataene fra databasen, ble de utvalgte forbrukerhenvendelsene ført inn i et separat regneark der de ble kategorisert og kodet.

Å kode innebærer å kategorisere og samle meningsinnholdet i det som står i et intervju eller tekst. Ved å kategorisere dataene vil man lettere kunne finne om det eksisterer mønstre i utvalget (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Dataene ble først kategorisert basert på det tema innholdet i henvendelsen representerte. Eksempler på kategorier som ble opprettet var matallergi, smak, kvalitet, forslag, ide og generelle spørsmål og henvendelser. Disse ble ført inn arbeidsdokumentet ved hjelp av klipp/ lim funksjon mellom databasen og regnearket. Fokuset for denne første kategoriseringen var å redusere og ordne datamaterialet etter tema (Johannessen, Christoffersen et al. 2011).

Den første fasen i analysearbeidet dannet grunnlaget for videre kategorisering. Det neste steget besto i å kode henvendelsene innenfor hvert tema i henhold til teorirammeverket etter type innovasjon og nyhetsgrad. Opprinnelig var planen å kode underveis i datainnsamlingen. Det ble imidlertid besluttet å kode datagrunnlaget da datagrunnlaget var fulltallig. Denne beslutningen gjorde at kodingsprosessen tok lengre tid, men ble ansett som en viktig strategisk beslutning for at kodingen skulle bli presis og for at henvendelsene kunne bli vurdert under samme grunnlag (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Teknikken som ble brukt kalles "pattern matching" eller "mapping" (Yin 2003). Henvendelsene ble i sin helhet først tolket til hva behovet til forbrukeren var. "Behovet" ble ført opp i en kolonnen ved siden av henvendelsen. Eksempler på tolkinger var ønsker om "lokk som sitter bedre på leverposteien", "mindre fett på bacon", "grovere og mindre sukret blodpølse". I tilfeller der henvendelsen ble presentert i spørsmålsform ble fokuset i analysen å konkretisere problemet og dernest identifisere hva løsningen ville vært. Enkelte henvendelser var tydelige på hva som bør forbedres og presenterer forslag til ny løsning. Andre stiller spørsmål som avdekker behovet til forbrukeren. Den neste fasen i analysen besto i å kode behovet i ideene og innspillene i henhold til teorigrunnlaget: typer og former for innovasjon. Eksempelvis ble innspill som inneholdt forslag til nytt utseende på eksisterende produkt kategorisert som *inkrementell produktinnovasjon*. Det samme ble innspill som gikk på endringer av smak, kvalitet eller form på produktet. Til slutt ble hyppigheten av de ulike typer og former for innovasjon henvendelsene representerte summert opp. I tillegg ble det notert hvordan hyppigheten av henvendelsene fordelte seg på Norturas ulike merkevarer, noe som vil være en relevant strategisk indikator for bedriften. Denne analysen, dannet

totalt sett grunnlag for en presentasjon av resultatene og videre analyser og til slutt en sammenligning med relevant teori. Tabell 2 illustrerer hvordan innholdsanalysen av forbrukerhenvendelsene ble kodet i regnearket:

Tabell 2

Idé i henvendelse	Tema	Type innovasjon	Innovasjonsform
Spesifisert kryddertype	Matallergi	Produkt	Inkrementell
Lik påleggsemballasje på Gilde og Prior	Emballasje	Prosess	Inkrementell

3.8.3 Analyse av dybdeintervjuene

Analysene av dybdeintervjuene besto i å undersøke meningsinnholdet av rådataene fra de transkriberte intervjuene. Utgangspunktet for analysene var 28 sider i form av transkripter fra dybdeintervjuene. Analyseprosessen hadde tre hovedfaser og tok utgangspunkt i Malteruds (2003) fire steg for analyse av meningsinnhold presentert i forrige avsnitt. Stegene som ble benyttet var å danne et helhetsinntrykk, kategorisere og koble sammen innholdet fra hver av intervjuene.

Det første steget besto i å få et helhetsinntrykk av de transkriberte dybdeintervjuene. Prosessen startet i det små som en ustrukturert sorteringsprosess der sporadiske tanker som dukket opp underveis ble skrevet ned etter som materialet ble bearbeidet. Under transkribering ble utsagn og sitater skrevet ned på et separat arbeidsdokument. I den neste fasen var fokuset å organisere transkripsjonene fra hvert av intervjuene på en oversiktlig måte. Dette bidro til bedre oversikt over innholdet fra hvert av intervjuene. Videre ble utsagnene delt inn i kategorier basert på spørsmålene i intervjuguiden som alle var koblet direkte til forskningsspørsmålene. Til slutt ble datamateriale fra intervjuene sammenfattet og kategorisert i et felles dokument. Siden intervjuene tok utgangspunkt i den samme intervjuguiden, kunne informantenes svar innenfor hvert spørsmål lettere sammenfattes og sammenlignes med hverandre. Dette bidro også til at

kategoriseringen av innholdet ble mindre tidkrevende i etterkant. I denne fasen foregikk det også en utvelgelse av de viktigste utsagnene som kunne være relevant for oppgavens problemstilling og teorigrunnlag. Som en avsluttende fase i analysearbeidet ble det brukt tid på å identifisere meningsinnhold som kunne knyttes opp mot innovasjonsteorien som er presentert i kapittel 2. Det siste fasen av analysearbeidet besto i å knytte relevante funn opp mot teorigrunnlaget og eventuelle relevante funn fra tidligere studier. Dette dannet grunnlaget for diskusjonskapittelet.

3.9 Studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

Når det kommer til å vurdere kvaliteten til undersøkelsesopplegg, er det i kvantitativ forskning vanlig å benytte ulike reliabilitet og validitetsformer som kriterier for kvalitet (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Denne operasjonaliseringen er derimot mer problematisk ved kvalitativ forskning fordi man ofte ikke har kvantifiserbare (målbare) data. Guba og Lincoln (1985) mener derfor begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet best egner seg som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg. Johannessen og Christoffersen et al. (2011) poengterer at dette nødvendigvis ikke er en regel. I noen tilfeller kan reliabilitet og validitet også være relevant for kvalitative studier. I denne undersøkelsen har jeg tatt utgangspunkt i Johannessen og Christoffersen et al. (2011) og Guba og Lincoln (1985) og vil benytte kriteriene troverdighet (for validitet), pålitelighet (for reliabilitet) og overførbarhet.

3.9.1 Troverdighet

Definisjonen på validitet stiller spørsmål ved undersøkelsens troverdighet og man ønsker å finne ut om det finnes en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). En redegjørelse av validitet i kvalitative studier kan inneholde opplysninger om de metodene som er benyttet i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner (Postholm 2010). I denne undersøkelsen ble troverdigheten forsøkt styrket ved å gi en grundig forklaring på hvordan dataene ble samlet inn og operasjonalisert. I tillegg ble valg av metoder begrunnet ved å belyse både svakheter og styrker ved de valgte metodene.

Ett element som kan svekke undersøkelsens troverdighet kan oppstå under gjennomføringen av undersøkelsesmetodene. Eksempelvis kan det under et dybdeintervju være en sjanse for at informanten lar være å fortelle sannheten eller ikke gir oppriktige svar (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Postholm (2010) hevder at informanters svar kan være falske eller sanne. I så måte finnes alltid en risiko for at informantens svar er upålitelige. En måte å styrke troverdigheten er å bruke *metodetriangulering*. Metodetriangulering innebærer bruk av flere metoder for å samle og analysere data (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Bruk av flere metoder gjør det mulig å sammenligne svarene fra informantene slik at man vil kunne se på problemstillinger fra flere perspektiver. I undersøkelsesopplegget gjorde jeg dette ved å benytte kvalitative dybdeintervjuer, sette meg inn i caset, gjennomføre uformelle samtaler og analysere forhåndsinnsamlede sekundærdata. Ved å bruke ulike metoder for å forstå, samle og analysere data kunne jeg sammenligne ulike utsagn og funn med hverandre. Eksempelvis var det under spørsmålet om hvorvidt kundetilbakemeldinger brukes aktivt i Nortura, sammenfallende utsagn mellom informantene. Det at informantene hadde tilnærmet lik oppfatning styrket påliteligheten og ble vurdert som et sentralt funn i studien.

En annen metode for å styrke troverdigheten i kvalitative undersøkelser er ved å formidle resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Under ett av intervjuene ble dette gjort da informanten nevnte med eksempler på typiske henvendelser fra forbruker som hadde sammenfallende med resultatene fra analysene av forbrukerhenvendelsene. Andre metoder for å styrke troverdighet kan være å la andre kompetente personer analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer frem til samme fortolkning. Under analysearbeidet av kundetilbakemeldingene fra databasen gjorde jeg dette ved å benytte en medstudent til å konferere med. I tilfeller der det oppsto usikkerhet rundt hvilken kategori henvendelsen skulle kodes til, ble medstudenten brukt til å selv uttrykke hvordan hun ville kodet den aktuelle henvendelsen. Denne metoden var nyttig i tvilstilfeller, og ga en trygghet i tilfeller der medstudenten hadde en sammenfallende oppfatning av dithen data kunne kategoriseres til.

3.9.2 Pålitelighet (reliabilitet)

Hvorvidt undersøkelsen er pålitelig, sier noe om man kan stole på de resultatene man har kommet frem til (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Det hevdes at det i kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig å snakke om reliabilitet. Dette er hovedsakelig fordi det er vanskelig for andre å kopiere en kvalitativ forskning. Til sammenligning benyttes det i kvantitative undersøkelser mer strukturerte datainnsamlingsteknikker, mens ved kvalitative metoder er det ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. I kvalitative undersøkelser vil for eksempel observasjoner være et aspekt som vil være kontekstavhengig. Det finnes likevel måter å styrke påliteligheten i kvalitative forskningsopplegg. En måte å styrke påliteligheten er gi en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten for forskningsopplegget på en tydelig måte, slik at det tilfredsstiller kravet om etterprøvbarehet. Spørsmålet er; i hvilken grad kan andre få tilsvarende resultater ved å gjøre en lignende undersøkelse? Kravet om etterprøvbarehet vil styrkes dersom det er mulig å spore dokumentasjonen av data, metoder og avgjørelser som ble gjort i undersøkelsesperioden (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). De sekundærdata som ble brukt i denne oppgaven har begrenset sporbarhet fordi forbrukerhenvendelsene var tilgjengelige gjennom bedriftens interne systemer. Metoden og fremgangsmåten vil allikevel kunne etterprøves i en annen case kontekst som har CRM og kundedatabaser. Metodene som ble brukt gjennom hele undersøkelsesperioden har derfor forsøkt bli beskrevet på en slik måte at det vil være mulig for andre å gjøre en lignende undersøkelse. Dette har jeg gjort ved å beskrive hvordan de nødvendige data ble samlet inn og analysert i ettertid.

Påliteligheten kan også styrkes ved å be informanter lese igjennom transkripsjoner (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Ved å befinne seg i caseenhetens arbeidslokaler, var det lave barrierer for å oppsøke ansatte i bedriften dersom det oppsto tilfeller der jeg trengte å avklare spørsmål i forbindelse med analysearbeidet av dybdeintervjuene. Ved ett tilfelle kontaktet jeg kontaktpersonen på forbrukersenteret fordi jeg var usikker på om jeg hadde skrevet ned riktige notater fra et møte tilbake i tid.

En annen måte å styrke undersøkelsens pålitelighet på er ved å gi en grundig beskrivelse av utvalgsmetoder (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). For denne oppgaven er

pålitelighet forsøkt styrket ved å gi en detaljert beskrivelse og begrunnelse for valg metodene som er blitt benyttet i undersøkelsen.

3.9.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Validiteten til en undersøkelse sier noe om datagrunnlaget er gyldig og troverdig for problemstillingen og forskningsspørsmålene (Johannessen, Christoffersen et al. 2011) Sentralt er derfor spørsmålet: studeres det oppgaven har til hensikt å undersøke? Å samle inn data på en objektiv måte som mulig, er viktig for å kunne få representative og resultater som kan overføres til en ny kontekst (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Askheim og Grenness (2008) sier det er begrensede muligheter for å trekke generelle konklusjoner i kvalitativ forskning. Utvalgene er ofte små og vil av den grunn ikke være representativt for en hel populasjon. Forfatterne mener man heller bør snakke om overførbarhet- om hvorvidt undersøkelsen kan gjelde i lignende kontekster.

For å øke problemstillingen- og forskningsspørsmålenes overførbarhet ble en kriteriebasert utvelgelse av de sekundære data benyttet. Dette som et ledd i å forsikre om at dataene representerer det jeg ønsket å undersøke, nemlig henvendelser fra forbruker som inneholdt ideer eller forslag til nye produkter. Kriteriene for datautvelgelsen ble bestemt i samråd med en nøkkelinformant med ansvar for forbrukerkontakt.

Caseenheten bevilget full tilgang til bedriftens interne CRM- systemer for forbrukerhenvendelser. Å få brukertilgang til databasen gjorde det mulig å overvåke databasen gjennom hele undersøkelsesperioden, samtidig som data ble hentet fra tilbake i tid. Bengtsson og Ryzhkova (2013) skriver at å samle inn data fra både sanntid og i retrospekt kan styrke undersøkelsens validitet. For denne undersøkelsen var det å kunne overvåke henvendelsene en styrke fordi det ga et bilde av den hyppigheten av henvendelser som blir sendt til bedriften på daglig basis, og en innsikt i hvor liten del av henvendelsene som faktisk dreide seg om innspill og forslag til nye produkter.

4. RESULTAT OG ANALYSE

4.1 Innledning

Kapittelet har som formål å presentere relevante funn fra de kvalitative analysene fra undersøkelsen. Hensikten med spørsmålene i intervjuguiden var å få kunnskap om hvordan innspill fra kunden behandles og videreformidles, et annet aspekt var å formulere spørsmål for å finne ut hvordan informantene selv mente forbrukerinnspill kan brukes til innovasjon i sin avdeling. Resultatene fremkommer av funnene fra analysene av forbrukeinnspillene og innholdsanalysen fra tre dybdeintervju, samt funn relatert til en helhetlig forståelse av bedriften gjennom møter og samtaler. De funn og resultater som er presentert vil gjennomgående ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Resultatene vil presenteres i form av tekst samt illustreres grafisk i tabeller og diagrammer. En grafisk fremstilling ble vurdert nyttig for at leseren lett kan få en oversikt over de mest sentrale funnene. I tillegg til en grafisk fremstilling over hvordan forbrukerhenvendelsene fordeler seg på typer og former for innovasjon, ble det besluttet å lage en oversikt over innenfor hvilke hovedkategorier innovasjonene befinner seg i og hvilke merkevarer som var mest fremtredende i utvalget. Ved å trekke frem eksempler på innholdet innenfor de ulike kategoriene vil man kunne se hvilken meningsbærende verdi innspillene vil ha.

4.2 Hvordan håndteres og behandles forbrukerhenvendelser?

Forskningsspørsmål 1 handlet om å få kunnskap om hvordan informantene forholder seg til brukerhenvendelser i sitt daglige arbeid, og hvordan de håndteres og behandles i caseenheten.

Det første spørsmålet i intervjuguiden spør om hvilken grad informanten mottar forbrukerhenvendelser i sitt daglige arbeid. Av intervjuene kommer det frem at forbrukerhenvendelser primært skjer gjennom forbrukersenteret og at de øvrige informantene i varierende grad er mottakere av forbrukerhenvendelser. Informanten som hadde mest erfaring og kunnskap om hvordan henvendelser håndteres og behandles i caseenheten var informanten fra forbrukersenteret. At denne informanten

svarte at hun i stor grad mottar henvendelser fra forbruker ble ansett som et naturlig funn siden dette inngår i avdelingens primære arbeidsoppgaver. De øvrige informantene fra produktutvikling og emballasje ga uttrykk for at de i varierende grad mottar henvendelser fra kunder direkte men at de henvendelsene informantene mottar er sendt via forbrukersenteret. En sa at det hender en sjelden gang at det mottas henvendelser som er videresendt fra forbrukersenteret. Med sjelden mener informanten på månedlig basis. Funnene viser at det sjelden foregår en direkte interaksjon mellom mottakere av de videresendte henvendelsene og forbruker.

” det er ikke veldig mange som blir sendt til oss på emballasje, det er det ikke ”

Informant, emballasje

Det neste spørsmålet som ble stilt til informantene var hva som skjer med henvendelser som blir mottatt av informanten. Informanten fra forbrukersenteret forteller at arbeidsoppgavene består i å svare på spørsmål fra kunden, både gjennom databasen og på telefon. Øvrig behandling består i å registrere og avviksbehandler klager og reklamasjonssaker. Det registreres også avvik mot den aktuelle fabrikk dersom klagen inneholder alvorlige kvalitetsavvik. Alle reklamasjoner og klager som mottas registreres i en felles dokument som utgjør grunnlag for å utarbeide månedsrapporter over de ulike avvikene som er registret. Rapporten blir gjort tilgjengelig for relevante personer i konsernet. Henvendelser som ikke faller under kategorien klage eller stiller et konkret spørsmål ser ut til å bli liggende i databasen. Dersom henvendelsen inneholder spørsmål som andre har mer kunnskap om videresendes disse med spørsmål om de kan svare forbrukeren. I et møte med sjef for kvalitet kom det frem at generelle henvendelser som kan inneholde ideer til nye produkter ikke blir registret og lagret på samme måte som rutinene rundt reklamasjonssaker og klager.

”Vi er flinke til å dokumentere alt som er klager, og så er vi ikke så flinke til å ta vare på alt som er henvendelser”

Informant⁷, kvalitetssjef

⁷ Møte avholdt 30.01.2014

Informanten fra emballasje sier at de henvendelsene som mottas, blir forsøkt svart på så godt det lar seg gjøre. Dersom henvendelsen er spørsmål fra forbruker besvares disse og sendes på mail til forbrukersenteret slik at forbrukersenter kan svare forbrukeren.

" Vi svarer dem jo ut så godt vi kan – og da svarer forbrukersenteret ut til forbruker" .

Informant, emballasje

Det siste spørsmålet i sammenheng med forskningsspørsmål 1 ønsket å finne ut av hvordan informantene behandler henvendelsene dersom de inneholder ideer eller innspill til nye innovasjoner i bedriften. Dersom informanten fra forbrukersenteret kom over en henvendelse i form av en ide eller forslag til nye produkter, ble ideen videresendt til nøkkelpersoner som vurderes å være aktuell for det ansvarsområdet innholdet i henvendelsen henvender seg til. Det kan eksempelvis være fagsjefer, kategoriansvarlig andre avdelingssjefer i organisasjonen.

" Er det en idé eller et forslag bruker jeg å videresende disse til ulike fagsjefer"

Informant, forbrukersenter

Det ble antydnet av flere informanter at det ikke finnes noen *faste* rutiner med hva som skjer med behandlingen av forbrukertilbakemeldingene dersom de inneholdt ideer eller forslag til nye produkter. Hver ansatt står ansvarlig og gjør en vurdering om hvorvidt henvendelsen skal sendes videre til rett beslutningstaker. Eksempelvis uttaler informanten fra PU at henvendelser som mottas vurderes og videresendes fortløpende. Dersom det blir vurdert at henvendelsen inneholder informasjon som er verdt å ta til betraktning, videresendes denne igjen til ulike fagsjefer i produktutvikling. Den ansvarlige personen for den aktuelle produktutviklingsområde. Det hender også at slike henvendelser blir sendt til andre nøkkelpersoner innenfor markedsføring på kategoriansvarlig eller Brand Manager. Om henvendelser som inneholder ideer eller innspill til nye innovasjoner sier informanten fra PU følgende:

"Jeg tenker at dette bør vi se videre på og sender det til fagsjef for produktutvikling"

Informant, PU

4.2.1 Oppsummering

Funnene fra forskningsspørsmål 1 avslører at caseenhetens CRM system primært håndterer og behandler spørsmål, reklamasjon- og klagesaker fra forbrukere. En videre behandling av klager resulterer i rapporter med en oppsummering over avvik som er rapportert inn i foregående måned. Dersom ansatte på forbrukersenteret blir klar over henvendelser som inneholder ideer eller forslag til nye produkt videresendes disse til personer med ansvar for det aktuelle produktet henvendelsen retter seg mot. Systematikken i hvilke ideer som videresendes oppfattes som ukritisk, tilfeldig og usystematisk. Mottaker av de videresendte henvendelsene er typisk fagsjefer eller kategorisjefer som videre gjør en vurdering av ideen eller forslaget relevans på bakgrunn av tilgjengelige markedsdata. Som regel innebærer videresendingen at forbruker har spesifikke spørsmål som mottakeren av henvendelsen har best kunnskap til å svare på. Henvendelsen svares av mottakeren og sendes deretter tilbake til forbrukersenteret som til sist svarer forbruker på henvendelsen.

Samspeillet mellom de ulike avdelingene er synlig i at forbrukersenteret gjør en vurdering og sender fra seg forslag når de kommer over noen. Dette arbeidet skjer ved siden av de vanlige arbeidsoppgavene som går i å svare på forbrukernes spørsmål og avviksbehandling klager som går på garanti. Det kommer frem at systemet slik det er i dag er laget for å ivareta og behandling av klager fra forbrukere. Av den grunn er det også klagene som blir mest synlig i databasene. I dette arbeidet blir klagene registret som avvik og oppsummert i månedlige rapporter som går til relevante personer i konsernet. Det kom ikke klart frem hvordan ideer behandles dersom de inneholdt ideer eller forslag til nye produkter. Det sentrale var å gjøre en vurdering om hvorvidt ideene skulle sendes til sentrale beslutningstakere innenfor de ulike produktkategoriene.

4.3 Hvordan kan forbrukerinnspill bidra til ulike innovasjoner?

Forskningsspørsmål 2 ønsker å undersøke hvordan brukerinnspill fra CRM systemet kan bidra til ulike typer innovasjon. Dette forskningsspørsmålet krevde at det ble benyttet både analyser av forbrukerdata og dybdeintervjuer.

4.3.1 Resultater fra analyser av forbrukerhenvendelsene

Typen av innovasjon

Resultatene fra analysene av forbrukerhenvendelsene viste at innspillene fordelte seg med henholdsvis 87 inkrementelle og 13 radikale innspill .

Forslag og ideer som gikk under kategorien *inkrementell* var typisk endringer på produktenes størrelse, utforming eller smak. Et utdrag av ideene var eksempelvis tynnere hamburgere, mildere smak på kebabsaus, å lage kombipakker av pålegg. Endringene vil medføre endringer i produktenes fysiske form, smak, størrelse og visuelle utseende. Andre inkrementelle ideer var endringer i produktenes kjøttinnhold, mindre fett i bacon, mindre/ mer røyksmak. Innspillene var sprikende og gjenspeiler at folk har forskjellig smakspreferanser. En kategori som skilte seg ut av de inkrementelle ideene dreide seg om å gjøre flere av produktene allergivennlige. Produkter som var ønsket fri for gluten og laktose var blant annet joikakaker, leverpostei, farsjer, pølser og karbonade- og kjøttkaker. Andre inkrementelle forslag som utmerket seg gjaldt produktenes emballasje. Det var spesielt lokket på Gildes leverpostei som var ønsket ble endret slik at det satt bedre på produktet. Andre innspill på emballasje dreide seg om Gildes nyheter svinestek og svinekam i stekepose. Det ble uttrykket fra forbrukere at det var vanskelig å få vellykket resultat ved å følge anvisningene på etiketten og at produktets emballasje sprakk opp under steking.

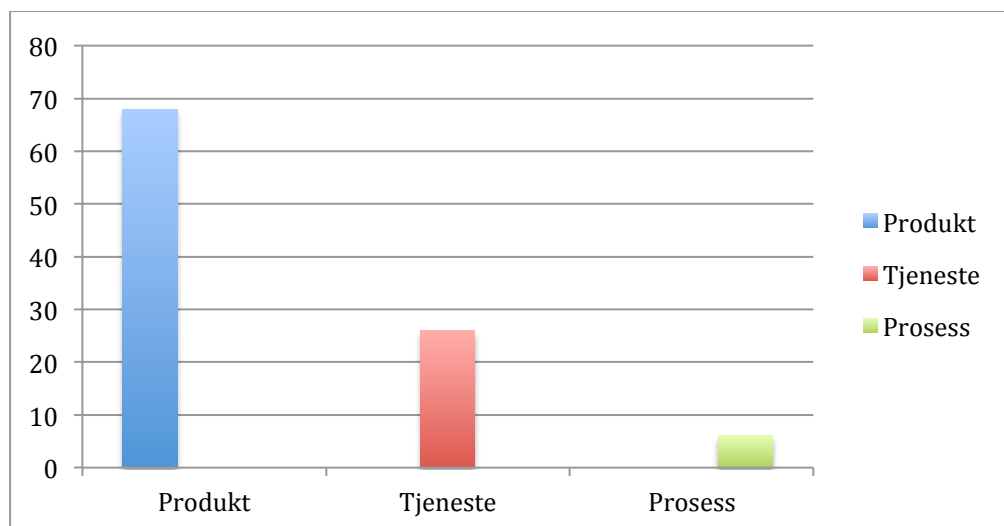
Forslag som ble vurdert som *radikale* var forslag som skilte seg betydelig fra nåværende produktporteføljer og som ikke tok utgangspunkt endringer i eksisterende produkter, tjenester eller prosesser. Et radikalt forslag var typisk en ny oppskrift (ikke tilknyttet eksisterende produkt) nye smaskombinasjoner, nye konsepter, slagord eller kampanjer. Fellesbetegnelsen for de radikale forslagene ønsket produkter inspirert av

mattradisjoner i land utenfor Norge. Eksempler på dette var ønsket om Italiensk mortadellapølse, dansk hakkebiff og kroketter. Kroketter er et innbakt produkt som kan stekes eller friteres og som omslutes av farse eller hele kjøttbiter. Andre forslag som dreide seg om å tilby vegetarpølser, gryterettpølser, tacopølser og fiskepølser. Et forslag som var mer radikalt enn andre, var en ide om å tilby sprøtt kyllingskinn. Det ble antydnet at forbrukeren foretrakk å spise kyllingskinn som snacks. Et annen forslag som henvendte seg til Prior var å tilby et produkt med eggehvite på boks. Det var også verdt å merke seg at to av de radikale ideene gjaldt merkevaren Prior. Samlet utgjorde henvendelser rettet mot merkevaren Prior bare 3 prosent av de totale utvalgsdataene (se Figur 3). Felles for forslagene som ble betegnet som radikale var at de ville resultere i et produkt som er nytt for bedriftens merkevarer.

En generell oppfatning av innspillene forbrukerne kommer med er at forbrukerne er opptatt av produktenes opprinnelse. Ett forslag som ble vurdert som radikalt var et ønske å få kunnskap om hvilken gård kjøttet stammet fra og hvordan dyret hadde hatt det før det ble slaktet. Dette vil i så fall kunne bety å utnytte Norturas sporingssystemer til å tilby en radikal tilleggstjeneste. Et annet innspill som skilte seg ut var ideen om å utvikle et funksjon for datomerking på emballasjen. Funksjonen skulle gjøre det lettere for forbruker å se når produktet var åpnet og dermed gjøre det lettere å holde oversikt over holdbarhet etter at forseglingen var åpnet. Det radikale forslaget vil i så måte innebære innovasjon i funksjonens produksjonsprosess og innebære et nytt design på produkt.

Former for innovasjon

Figur 1 viser hvordan innspillene fordeler seg på de ulike former for innovasjon. Resultatene viste at innholdet forbrukerideene i all hovedsak var knyttet til produktinnovasjoner.



Figur 1. Former for innovasjon

De henvendelser som rettet seg mot innovasjon på Norturas merkevarer ble kategorisert som en *produktinnovasjon* og utgjorde den største delen av det totale datagrunnlaget. Dette resultatet er i så måte ikke overraskende da Norturas merkevarers er nettopp ulike matvareprodukter.

De henvendelser som var kategorisert som *tjenesteinnovasjoner* var indirekte rettet mot Norturas merkevarer. En samlebetegnelse for innspillene som kunne relateres til tjenester var informasjonsspredning. Disse ble kategorisert som tjeneste fordi det var ønsket ytterligere informasjon gjennom hjemmesiden eller gjennom ulike markedsføringskanaler om produktenes innhold, nye oppskrifter og tilberedningsforslag. Kategoriene som utmerket seg var å gi tilstrekkelig informasjon om innhold i produktene, en oversikt over allergivennlige produkter i form av brosjyre med eller en oversikt på merkevarenes hjemmesider. Én forbruker ønsket informasjon om hvordan økologisk mat fremstilles. En annen ønsket at Gilde tar på seg grilloppdrag.

Ideer eller forslag som ble kategorisert som prosessinnovasjon var ideer som innebar en endring i hvordan produktet fremstilles. Eksempelvis vil forslaget om fylt fritert kylling kreve at kyllingen går gjennom flere prosesser før det kan pakkes i emballasje. Det vil kreve en endring i fremstillingsprosesser og eller investeringer i nytt produksjonsutstyr. Andre ideer og forslag som vil resultere i prosessinnovasjoner var firkantede pølser, øke eller redusere antall pølser i pakninger. Henvendelser som kommenterte at produktet

”var mye bedre før” ble kategorisert som en prosessinnovasjon. Ønsket vil i tillegg til små endringer på innhold også bety at produktet må fremstilles på ”gammelmåten” og dermed kunne bety en endring i produksjonsprosesser.

Oversikt over hvilke merkevarer innspillene retter seg mot

I tillegg til å skille mellom ulike typer og former for innovasjon, ble henvendelsene kategorisert etter hvilken merkevare henvendelsen gjaldt. Hyppigheten er registret fra høyest til lavest. Oversikten viser at av de 100 utvalgte forbrukerinnspillene gjaldt var de fleste innspill relatert til merkevaren Gilde. Kategorien Nortura ble ført opp fordi henvendelsen rettet seg mot bedriftens samvirkeorganisering. Det var ønsket praktisk informasjon om hvordan avsender kunne registrere seg for å bli en leverandør og medeier i samvirket. Kategorien ”ikke spesifisert merkevare” kunne ikke relateres til noen av Norturas merkevarer og inneholdt typisk ideer som var utenfor egg- og kjøttkategorien.

	88
	3
	2
	1
	1
Ikke spesifisert merkevare	5
Sum	100

Figur 2: Hyppighet av registrerte henvendelser fordelt på merkevare

4.3.2 Resultater fra dybdeintervjuene

Resultatene fra analysene av sekundærdata ga svar på hvordan de utvalgte forbrukerhenvendelsene kunne kategoriseres etter typer og former for innovasjon. Dybdeintervjuene vil i denne sammenheng være viktig for å videre kunne svare på oppgavens problemstilling om i hvilken grad informantene mener forbrukere kan være kilde til innovasjon. Interessante problemstillinger var i hvilken grad forbrukerinnspill har blitt benyttet til innovasjon og hvordan informantene vurderer verdien i disse forbrukerideene som kilde til innovasjon.

Informantene uttrykker en felles oppfatning av den *potensielle* betydningen av forbrukerinnspill kan ha for bedriftens innovasjonsprosesser. En informant mener at forbrukerinnspill er nyttige i å få innsikt i hva forbrukerne synes om produktene. En annen mente de var nyttige for å kunne se på hva man bør arbeide med frem i tid. At forbrukersenteret i første omgang videresender henvendelser som inneholder ideer og forslag, reflekterer den ansattes vurdering av henvendelsens nytteverdi for bedriften og for videre utviklingsarbeid.

Informantene fra henholdsvis emballasje og PU, uttrykker at mange av ideene også kan vurderes som mindre nyttige og lite relevant. Én informant legger vekt på at forbrukerhenvendelsene i seg selv ikke vil være nyttige fordi de ofte fremstår som enkeltstående tilfeller. Samtidig uttrykket informanten at det antageligvis bare er en liten prosentandel som tar seg bryet med å si hva de egentlig mener. Likevel innrømmes det at en tilbakemelding kan si noe om hva som kan forandres ved eksisterende løsninger. Informanten har ikke opplevd at innspillene vurderes med en gang.

"... det gir oss jo en pekepinn på produktene og hva vi bør gjøre videre"

Informant, emballasje

Informanten fra PU var usikker på om det er noen reell verdi i forbrukerhenvendelsene. Det fremkom at det synes vanskelig å vurdere en forbrukersides nytteverdi fordi det oppleves at henvendelsene fremkommer i sjelden grad. Videre ga informanten uttrykk

for at henvendelsene sprer seg ut over mange forskjellige områder i bedriften. På den andre siden innrømmet informanten at innspill fra forbruker kan være interessant i å gjøre vurderinger om den aktuelle henvendelsen stemmer med annen forbrukerinnsikt fra markedskategoriavdelingen.

"Jeg er litt usikker. Jeg opplever jo at det er såpass få tilbakemeldinger og de sprer seg over et så stort område at det er vanskelig å på en måte si at det utgjør noen solid base å jobbe på".

Informant, PU

I det åpne kontorlandskapet ble det observert under en samtale i markedsavdelingen et utsagn som kan si noe om hvordan bedriftens ansatte vurderer innspill fra eksterne aktører. Utsagnet belyser nyttheten av innspill er kontekstavhengig og at innspill kan være nyttige i tidlige faser av utviklingsprosesser.

"Innspill må komme på et tidspunkt der det er mulig å prege prosjektet.

Observert samtale⁸

Videre ble informantene spurt om det var mulig å plassere eller kategorisere de typer innspill han eller hun har fått eller hørt om. Informanten fra PU uttaler at en del av henvendelsene har vært knyttet til emballasje. Forbedring av åpne og lukkemekanismen. Andre ideer som nevnes knyttes til små justeringer på smak.

De tilbakemeldingene som mottas til emballasje handler om sveising og merking av produktene, at de er vanskelige å åpne eller lukker seg for dårlig. Av eksemplene informanter nevner, vil innovasjonene resultere små endringer på produkter og i produksjonsprosesser. Det kommer frem at mange av innspillene er forslag på endringer som er avhengig av mange variabler for at de skal kan gjennomføres. Det slås fast at en idé som potensielt vil føre til en omlegging av produksjonsmetoder, stiller større krav til investeringer og vil bli lagt ett til to år frem i tid. Samtidig sier informanten at tilbakemeldingene som mottas er veldig varierte med tanke på innhold. Det legges til at det ikke kommer inn så mange innspill til endringer sett under ett.

⁸ Samtale i markedsavdelingen, observert 19.03.14

” Vi får ikke så veldig mange sånne type innspill, det gjør vi ikke ”

Informant, emballasje

Informantene opplever at henvendelsene hovedsakelig er koblet opp til merkevarenes produkter. Informanten fra PU sier at halvparten av de henvendelsene han mottar dreier seg om forslag til nye produkter. Informanten legger til at forslag som går på produkt også kan innebære en endring av hvordan produktene fremstilles i produksjonsprosessen. Ingen av informantene nevnte tjenesteinnovasjon.

Informanten fra emballasje blir informert om at enkelte innspill som ble analysert i fra datagrunnlaget inneholder utsagn om at Prior sin emballaseløsning for kjøttpålegg er bedre enn Gildes variant. Forbrukeren ytret et ønske om at det benyttes lik emballasje også på Gilde sine produkter. Dette utsagnet stiller informanten seg spørrende til og bekrefter at dette er et eksempel på at enkelte innspill ikke gjenspeiler realiteten og blir av den grunn ikke prioritert å bruke noe tid på.

” ...men det er jo bare tull. For det er jo akkurat klin likt. Det er kun trykket som er forskjellig, så det er ikke noe hold i det. Da blir det sånn; Okei, det er tull. Det legger jeg bort”

Informant, emballasje

På spørsmålet om hvorvidt forbrukertilbakemeldinger har blitt benyttet til forbedringer eller produktutvikling, forteller informanten fra forbrukersenteret at kebab var en idé som ble plukket opp i databasen og som nå er et produkt som finnes på markedet. Informanten fra PU nevner at det for noen år tilbake kom inn et innspill som handlet om at forbrukeren synes det var vanskelig å skrelle skinnet av Gildes kjøttpølser. Behovet til forbruker ble identifisert som at de ville skjære pølsen i båter som kan stekes i pannen uten skinn. Det ble imidlertid erkjent at produktene ikke ble utviklet på bakgrunn av henvendelsene alene, men sammenlignet med annen relevant markeds- og forbrukerinnsikt.

"Vi jobbet mye og da leverte vi en av de virkelige bra skinnfrie pølsene som har blitt en kjempestor sak"

Informant, PU

Informantene hadde delte meninger når det kom til hvordan bedriften kan bruke forbrukerinnspill kan brukes til innovasjon. Informanten fra emballasje har troen på en mer systematisk og målrettet involvering av forbrukere for eksempel gjennom web-tester eller gjennom en idébase som på hjemmesidene til merkevarene, der "hvem som helst" kan komme med sin mening eller stemme på ulike forslag. Informanten vurderte denne type informasjonsinnhenting som mer reflektert og av bedre "kvalitet" enn ved forbrukerhenvendelsene. Videre ble det også foreslått metoder for å få bedre kvalitet på innspill ved å stoppe folk på gaten og spørre om deres synspunkt. Informantene mener ulike metoder kan benyttes for å bruke forbrukeren mer aktivt i innovasjonsarbeid. På samme tid er det påpekt at en slik løsning kreve en endring i avdelingens arbeidsrutiner.

"... men det er klart at det kreves en administrasjon rundt det å håndtere de innspillene som kommer inn- så det må være på plass da"

Informant, emballasje

En annen informant innrømmer at det kan være et *potensiale* for å bruke forbrukerinnspill i bedriften i større grad enn de brukes i dag. Samtidig uttrykkes det at det vanskelig lar seg gjennomføre slik bedriften er organisert. Det tyder på at det oppleves som vanskelig å innhente et godt nok grunnlag til å ta en avgjørende beslutning basert på tilfeldige innspill og forslag fra forbrukere. Informanten beskriver dagens situasjon der Nortura er en passiv mottager av innspill fra forbruker.

"Vi må ha en litt annen form for kommunikasjon. Vi er litt sånn passive mottakere av innspill i dag og da må vi ha en helt annen aktivitet på kommunikasjonsplattformer for å få godt nok grunnlag til å agere på"

Informant, PU

Av en informant påpekes det at kunne vært nyttig å gjøre flere type web tester og forbrukerundersøkelser i stedet for å bruke databasen. Et annet forslag som ble nevnt

var å bruke sosiale medier til å gi forbrukere muligheten til å stemme på ulike produkter i forbindelse med prøvelanseringer. I likhet med informanten fra emballasje, uttrykker informanten fra PU at dersom man skulle utnytte denne type ideer og innspill fordrer det en annen måte å jobbe på. En inkludering av forbrukerinnspill krever en helt annen aktivitet på kommunikasjonsplattformene. Det legges til at det også må være et godt nok grunnlag for å agere på de ulike innspillene.

4.4 Oppsummering

Funnene fra forskningsspørsmål 2 avdekker at bruk av caseenhetens databaser kundetilbakemeldinger vil lede til inkrementelle innovasjoner. Av form var produktinnovasjon mest fremtredende. Funnene var også i tråd med informantenes betraktninger. Når det kommer til hvordan forbrukerinnspill vurderes som verdifull til innovasjon, var det ulike oppfatninger blant informantene. Informantene anerkjenner det at forbrukerinnspill *kan* være nyttig for fremtidig arbeid. På den andre siden var ideene oppfattet som enkeltstående tilfeller og dermed ikke utgjorde godt nok grunnlag å ta beslutninger fra. Undersøkelsen fant derimot at forbrukerideer har blitt benyttet i forbindelse med utvikling av nye produkter ved tidligere anledninger. Dette var imidlertid ideer som var utviklet med støtte i annen tilgjengelig markedsinformasjon. Informantene tror en mer målrettet og systematisk innhenting av ideer gjennom bruk av digitale kommunikasjonsverktøy vil gjøre at bedriften lettere kan nyttiggjøre forbrukerideer i større grad enn de blir i dag.

5. DISKUSJON OG KONKLUSJON

5.1 Innledning

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hvordan kundetilbakemeldinger kan være en kilde til innovasjon i Nortura. Følgende kapittel består av en diskusjon av undersøkelsens hovedfunn relatert til teorigrunnlaget, og vil samlet kunne bidra til å svare på oppgavens problemstilling⁹. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene, og vil deretter lede til en oppsummering og konklusjon. De sentrale funn vil gi grunnlag til å legge frem spesifikke forslag om hvordan forbrukerinnspill kan brukes til innovasjon i caseenheten. Videre vil svakheter begrensningene ved studien bli vurdert. Til slutt presenteres anbefalinger til videre forskning.

5.2 Forskningsspørsmål 1

Funnene fra forskningsspørsmål 1¹⁰ ga en dypere forståelse av hvordan kundetilbakemeldinger håndteres, behandles og vurderes av ulike medarbeidere i organisasjonen.

5.2.1 Ideer og forslag videreføres og spres i organisasjonen

Et viktig funn i studien var at forbrukertilbakemeldinger som inneholdt ideer eller forslag til nye produkter, ikke ble behandlet på samme måte som de øvrige henvendelsene. Mens forbrukerhenvendelser som inneholdt spørsmål, klager og refusjonssaker ble svart ut, avviksbehandlet eller rapportert, ble henvendelser som inneholdt ideer eller forslag direkte videresendt til ulike nøkkelpersoner med utviklingsansvar. Hvordan caseenheten behandler forbrukerhenvendelser i databasen kan relateres til kjernen i CRM litteraturen, og sees i sammenheng med avdelingens aktiviteter med å samle inn, besvare spørsmål og behandle klagesaker. Eksempelvis har behandlingen av klagesaker og spørsmål fra forbrukere en viktig funksjon som kan bidra

⁹ Hvordan bruke kundetilbakemeldinger som kilde til innovasjon?

¹⁰ Hvordan håndteres og behandles kundetilbakemeldinger fra CRM systemet og på hvilken måte oppfattes disse som verdifull kunnskap for bedriften?

til å forbedre kundetilfredshet samt opprettholde kundeforhold (Hendricks, Singhal et al. 2007).

Et annet perspektiv i CRM- litteraturen handlet om å bruke informasjon om sine kunder til strategiske beslutninger. Caseenhetens behandling av informasjon i databasen, kan også sees i lys av dette. Registering av avvik, klager og utarbeidelse av månedsrapporter som blir gjort tilgjengelig for nøkkelpersoner i organisasjonen, danner utgangspunkt for å kunne ta viktige beslutninger. Eksempelvis ble det besluttet å rapportere til produksjonsfabrikker dersom vesentlige kvalitetsavvik ble registrert. Rapporteringen bidrar i så måte til avgjørelser som vil føre til forbedringer i bedriftens produksjonsprosesser. I tråd med dette, fant undersøkelsen at ansatte ved forbrukersenteret forløpende tar beslutninger om hvorvidt ideer og innspill til nye produkter skal videresendes til relevante nøkkelpersoner med utviklingsansvar. Dette kan betraktes å være avgjørelser som vil være av relevans for bedriftens strategiske områder innenfor innovasjon.

Informantene ga uttrykk for at det ikke foreligger faste rutiner for *behandling* av forbrukertilbakemeldinger som inneholder ideer eller forslag til nye produkter som registreres i databasen. Det kom også frem, på tross av at forslag og innspill videreføres til forskjellige kanaler, at det ikke er noe systematikk i hvem disse videreføres til. Håndteringen av ideer og innspill synes å være mer tilfeldig og mindre systematisk sammenlignet med behandlingen av forbrukerklager. Dette blir synlig i at ideer ble videresendt "som den er" til ulike mottakere. Dette kan sees i sammenheng med kjernen i kunnskapsledelse (CKM) der forutsetningen for å skaffe tilstrekkelig forbrukerinnsikt er bygget på en systematisk innsamling og behandling av informasjon fra kundene (Gibbert, Leibold et al. 2002). Det kan derfor argumenteres for at caseenhetens manglende behandling og lagring av ideer og forslag i CRM- systemet, kan svekke mulighetene for å tilstrekkelig innsikt til å kunne identifisere og utnyttede voksende markedsbehov som kan utvikles til nye produkter.

6.2.2 Forbrukerideer vurderes etter grad av nytte og relevans

Ansatte ved forbrukersenteret videresendte henvendelser som inneholdt ideer eller forslag fordi de mente det kunne være nyttig for personer som er ansvarlig for utvikling av ulike produktkategorier. Dette kan tyde på at forbrukerinnspill anerkjennes som en verdifull kilde til innovasjon, jamfør teorien om at kunder kan være en potensiell kilde til innovasjon (Cooper 2001). At ideer ble ført videre kan også sees i sammenheng med en viktig del av CKM. For at forbrukerideer skal være av verdi, må den deles og gjøres kjent i organisasjonen. I teorien kan ideer og innspill som blir delt med personer med utviklingsansvar, øke sannsynligheten for at informasjonen er tas til betraktning i totalvurderinger og i beslutninger som kan lede til nye og innovative produkter. I så måte kan forbrukersenterets håndtering av informasjonen i CRM systemet utgjøre en viktig funksjon i å være et internt informasjonsdelingsverktøy og belyser at kunnskap som *deles* og *vurderes* som nyttige for bedriften, har et potensiale til å bidra til innovasjon.

Et annet funn var at henvendelsenes relevans ble vurdert ulikt mellom forbrukersenter og mottakere. Mens visse mottakere mente at forbrukerinnspill var nyttige i kraft av å få innsikt i hva forbrukere synes om produktene, mente andre at innspillene var mindre nyttig fordi de ikke utgjorde tilstrekkelig grunnlag å ta beslutninger på. Informantene opplevde det vanskelig å se verdien av *enkeltstående* forbrukerhenvendelser. I tillegg var det en generell oppfatning blant informantene at videresendte ideer og innspill ikke forekom i særlig høy grad. Dette kan, uten sammenligning, sees i lys av kritikken som har blitt rettet mot involvering av lead- users, der diskusjonen går ut på problemet med engasjerte brukere er at de fremstår som mindre representative i forhold til større kundegrupper. Informantene uttrykket dette ved antakelsen om at det bare var en liten prosentandel som sendte inn henvendelser. Funnene gir grunn til å tro at mottakernes vurdering av forbrukerideer kan svekke potensialet i å bruke forbrukerideer som kilde til innovasjon i caseenheten.

I tillegg til forutsetningen om at informasjon blir delt og spredt, er en annen forutsetning i CKM, at informasjonen kan brukes i handlinger som vil til verdiskapende aktiviteter som potensielt kan lede til nye problemløsninger, og i denne sammenheng nye

innovasjoner (Gibbert, Leibold et al. 2002). At enkeltstående henvendelser vurderes som mindre representative, bidro at henvendelsene ikke *direkte* ble vurdert nyttig å ta i betraktning i beslutningsprosesser rundt innovasjon. På den andre siden kom det frem at mottakerne i enkelte tilfeller videresendte innspillene til *andre* nøkkelpersoner i organisasjonen. Disse henvendelsene ble vurdert av mottakerne som interessant for videre arbeid. Ved en tilfeldig og sporadisk spredning av informasjon kan flere få samme informasjon og utgjøre større grunnlag å ta avgjørelser på fordi flere har tilgang til den samme informasjonen. Ytterligere spredning av ideer kan i så måte øke sjansen for at forbrukerinnspill blir tatt med i vurderinger som kan prege utviklingsprosjekters utvikling. Eksempelvis ble en slik holdning tydelig ved utsagnet: "innspill må komme på et tidspunkt der det er mulig å prege prosjektet". Dette kan trolig styrke forutsetningene for at forbrukerhenvendelser kan være kilder til innovasjon. Undersøkelsen klarte derimot ikke å avdekke hva som faktisk skjer med de videresendte henvendelsene. Dette hadde imidlertid vært interessant å undersøke videre.

6.2.3 Oppsummering

Diskusjonen rundt forskningsspørsmål 1 kaster lys på hvordan henvendelser som inneholder ideer og forslag til innovasjon forbrukersenterets håndteres og behandles i CRM systemet, var avgjørende for hvordan forbrukerinnspill kan benyttes som kilde til innovasjon. Kapitlet har diskutert hvordan det ble tydelig at CRM systemet primært behandler klager, og i mindre grad henvendelser som inneholder ideer og forslag til nye produkter. De ansatte ved forbrukersenterets praksis med videreføre ideer og forslag til ulike beslutningstakere, kan ansees som et viktig første steg mot og et forsøk på å gjøre forbrukere til aktive *kunnskapspartnere*. Videre ble det avdekket at hvordan mottakeres vurdering av enkeltstående forbrukerideer kunne være av mindre relevans for innovasjon, bidro til å svekke potensialet til forbrukerideer som en verdifull kilde til innovasjon. Ideer og innspill som ikke ble vurdert nyttige, vil heller ikke bli tatt i betraktning i videre arbeid og beslutningsprosesser.

6.3 Forskningsspørsmål 2

Funnene fra forskningsspørsmål 2¹¹ bidro til å få en forståelse av hvordan ulike forbrukerinnspill kunne bidra til ulike typer og former for innovasjon og knytter seg direkte opp mot undersøkelsens problemstilling.

6.3.1 Inkrementelle endringer på eksisterende produkt

Funnene fra sekundærdataene viste at forbrukerinnspill vil kunne resultere i inkrementelle innovasjoner. At form var produktinnovasjoner mest fremtredende. Eksempelvis var ideer som ville ført til inkrementelle innovasjoner en endring av produkters størrelse, smak, innhold samt forbedring av åpne/ lukke funksjonen på påleggsemballasje, karakteriserende for innholdet i henvendelsene. Funnene sto også i samsvar med informantenes betraktninger og står samlet i tråd med Boulding m fl. (2005) påstand om at CRM drevne innovasjoner vil lede til inkrementelle eller gradvise endringer på eksisterende løsninger. Studien støtter også opp om at produktinnovasjon er mest utbredt blant virksomheter i matindustrien (Veidal, Hval et al. 2013).

Påstanden om at radikale innovasjoner forekommer mer sjeldent (Earle 1997, Tidd and Bessant 2013), ble reflektert i resultatene fra analyser av forbrukerhenvendelsene; bare 13 av 100 ideer ble betegnet som radikale. Nyhetsgraden på de radikale ideene var ikke betegnende for definisjonen av radikale innovasjoner som "banebrytende" eller bruk av ny teknologi. De hadde høy nyhetsverdi for bedriften, men ikke nødvendigvis for markedet og verden. En eventuell videreutvikling av den radikale ideen om sprøtt kyllingskinn derimot, vil antakelig kreve FoU og en omfattende innovasjonsprosess.

Med utgangspunkt i caseenheten, kan en spørre seg om forbrukerledete inkrementelle innovasjoner vil støtte opp om selskapets strategi om å styrke sin markedsposisjon gjennom økt satsing på innovasjon (Årsmelding 2013). Dette i tråd med Boulding et al. (2005) påstand om at CRM ledete innovasjoner ikke knytter seg til reell nyskaping siden dens lave nyhetsgrad ikke vil tilføre bedrifter store konkurransefordeler, på samme måte som radikale innovasjoner ville gitt. Dersom Nortura i fremtiden ønsker er å satse på radikale innovasjoner for å øke innovasjonstakten, viser funnene fra denne studien at

¹¹ Hvordan kan brukerinnspill fra CRM systemet bidra til ulike typer innovasjon?

en aktiv bruk av forbrukerideer i mindre grad vil bidra til innovasjoner av betydelig nyhetsgrad. Det kan derfor argumenteres for at bruk av forbrukerideer hentet fra databasen, ikke vil føre til innovasjoner som støtter opp om bedriftens overordnede strategi for fremtiden om økt innovasjonstakt og en styrket konkurranseposisjon.

På den andre siden støtter teorigrunnlaget opp om at inkrementelle innovasjoner også kan tilføre stor verdi for bedriftens lønnsomhet og konkurransevne (Cooper, Edgett et al. 2001, Olsen 2006). For eksempel er risikoen forbundet med ved utvikling og kommersialisering er lavere sammenlignet med radikale innovasjoner. I tillegg vil en kontinuerlig forbedring og justering av eksisterende produkter gjøre at bedrifter raskt kan tilpasse seg endringene i markedet. I tillegg kan denne type innovasjoner føre til å plukke opp trender tidligere. Sett i lys av bransjens utvikling og kjedenes satsing på skreddersøm og EMV, vil inkrementelle innovasjoner i større grad kunne svare på markedets behov raskere.

6.3.2 Forbruker har manglende forutsetninger

Caseenhetens vurdering av verdien av forbrukerideer bidro til å kunne si noe om hvordan denne informasjonen kan brukes som kilde til innovasjon. Funnene viser at på tross av en positiv holdning til bruk av forbrukerinnspill til innovasjon, ble innholdet i forbrukeres ideer og forslag ofte ikke vurdert av tilstrekkelig kvalitet eller relevant nok. Disse funnene gir opphav til å diskutere hvorvidt forbrukere har de forutsetningene som skal til for å kunne fylle rollen som "prosumer" og dermed være en verdifull kunnskapspartner. Eksempelvis kan et forslag om fiskepølser bli ansett som mindre relevant fordi Norturas merkevarer primært er leverandører av egg- og kjøttprodukter. Informanten fra emballasje uttalte at en henvendelse som gjaldt Prior og Gildes emballaseløsning "bare var tull". Disse funnene kan tyde på at innspillene ikke baserte seg på tilstrekkelig informasjon og at ideene bar preg av mangel på nok kunnskap og innsikt til å kunne foreslå innovasjoner som var praktisk mulig å gjennomføre i bedriften. Blant de mindre gjennomførbare ideene var den nevnte emballasjeproblematikken og ulike forslag til endringer i sammensetning og ingredienser. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at forbrukere vanskelig kan fylle rollen som "prosumer" fordi ideene bærer preg av manglende forutsetninger i

form av kunnskap og ekspertise for å kunne komme med ideer som vurderes som verdifulle og av relevans for nyskaping. Så lenge forbrukerinnspill ikke vurderes som relevant og nyttig av bedriftens beslutningstakere, vil det svekke grunnlaget for å bruke forbrukerideer som kilder til innovasjon.

6.3.3 Forbrukerideer som supplement til markedsinformasjon

I motsetning til den generelle oppfatningen om at forbrukerideer var av mindre relevans, ble det kjent at det *har* blitt lansert produkter som opprinnelig stammet fra ideer som var sendt inn av forbrukere¹². Det ble imidlertid erkjent at produktene ikke utelukkende var realisert på bakgrunn av henvendelsene alene. Ideene ble sammenlignet med annen markedsinnsikt og vurdert videre av organisasjonens beslutningstakere. Dette kan tyde på at ideer vurderes som mer relevant enn andre dersom ideene kan relateres til eksisterende markedsinformasjon og kjente problemstillinger i organisasjonen. Dette kan sees i relasjon til Gibbert et al. (2002) som hevder at en sammenligning med markedsinformasjon kan gi indikasjoner om verdien markedspotensialet til ideen. Er det en sannhet i henvendelsene, eller er det bare et enkeltstående tilfelle? Det tyder på at der var nødvendig for mottakerne å bekrefte eller avkrefte gyldigheten til ideen. Dersom en idé blir vurdert som relevant sammenlignet med annen markedsdata, kan forbruker betraktes å være en *indirekte* kilde til innovasjon. Den indirekte rollen er betegnende for kjernen i brukerorientert innovasjon der innovasjoner ofte er et resultat av supplerende analyser og forståelse av brukernes behov (Grunert, Jensen et al. 2008). Denne diskusjonen bidrar til å styrke potensialet til forbrukerideer som kilde til innovasjon

6.3.4 Fra passiv til aktiv mottaker av innspill

Et annet funn var at informantene var mindre positive til å bruke ideer fra databasen. At informantene ikke vurderte forbrukerideene som nyttige i utgangspunktet, kan være grunnen til dette. På samme tid var det uttrykket at dersom caseenheten hadde benyttet andre verktøy for mer aktiv kommunikasjon med forbrukere ville kvaliteten på

¹² Jf. Skinnfri Kjøttpølse og EATkebab

innholdet i forbrukerideene vært av høyere relevans og nytte. Det kan argumenteres for at utsagnet kan bidra til å styrke potensialet i caseenheten benytte en brukerorientert tilnærming til bruk av forbrukerideer til innovasjon. For eksempel vil informantenes positive holdning om å opprette og vedlikeholde alternative kommunikasjonskanaler for idégenerering gjøre det mulig å utnytte potensialet i forbrukerideene i større grad (Cooper 2001). Informantene foreslo at en mer aktiv involvering av forbrukere gjennom ulike digitale kommunikasjonskanaler der forbruker enten gjennom avstemminger på hjemmesiden eller på sosiale medier kunne velge mellom ulike produktalternativer i forbindelse med prøvelanseringer. Forslagene kan betraktes å verktøy som kan koble forbrukere til kunnskapspartnere. Ved at de har ulike valgalternativer å definere sine behov ut ifra, har forbruker større forutsetninger for å komme med ideer av relevans. Dette forslaget kan bidra til å eliminere problemet med forbrukeres manglende forutsetninger.

6.3.5 Oppsummering

Funnene rundt forskningsspørsmål 2 har diskutert hvordan forbrukerideer kan resultere i inkrementelle produktinnovasjoner. Selv om inkrementelle innovasjoner ikke har høy nyhetsgrad, vil de nødvendigvis ikke være et hinder for casebedriftens fremtidige målsettinger innenfor innovasjon. De konkurransemessige fordelene inkrementelle innovasjoner gir, kan være en styrke i matindustrien der både marked og forbrukerbehov kan endre seg raskt. Diskusjonen avdekker også at det er begrenset hva man kan forvente av forbrukerideer når det kommer til kvalitet og innhold. Forbrukere har manglende forutsetninger om kunnskap og ekspertise til å foreslå ideer som blir ansett som verdifulle og av relevans for innovasjon. På tross av dette finner undersøkelsen grunn til å tro at forbrukerideer vurderes av høyere relevans dersom ideen kunne relateres til annen tilgjengelig markedsinformasjon. I så måte kan forbrukerideer betraktes som et verdifullt supplement som *indirekte* kan påvirke beslutningstakere til innovasjonsformål. Informantene erkjenner at forbrukerideer kan nyttiggjøres dersom det foreligger en annen kommunikasjon med forbrukere. Forslagene om ulike metoder for å involvere brukere avdekker en ensrettet satsning fra passiv til en mer aktiv og brukerorientert tilnærming.

6.4 Praktiske implikasjoner og råd til bedriften

Denne oppgaven har handlet om å undersøke nytten av mer eller mindre uutnyttede ressurser i bedriften, i form av forbrukerinnspill. På bakgrunn av funnene fra analyser av sekundærdata, dybdeintervjuene og de sentrale temaer diskutert i det foregående kapittel, er det blitt utarbeidet råd og anbefalinger til caseenheten. Rådene har som formål å belyse hvordan Nortura kan nyttiggjøre ideer og innspill fra forbrukere til innovasjon i større grad enn det de gjør i dag. I det følgende vil det bli presentert fire forslag til hvordan det kan gjøres.

1. Kanalisere forbrukerideer

I undersøkelsen ble det tydelig CRM systemet er ikke lagt til rette for å behandle ideer og innspill på samme måte som klager og avvik. Diskusjonen synliggjør nødvendigheten av at ideer og forslag kanaliseres og behandles på lik linje med klager for at de skal kunne bli ansett som nyttig til innovasjon. I dag fremkommer ideer og forslag fra forbrukere i databasen blant de generelle henvendelsene. Ved å etablere en egen kommunikasjonskanal for ideer og forslag til nye produkter, vil man kunne utnytte potensialet i CRM systemet mer effektivt og lettere kunne fange opp de gode ideene. Dette kan gjøres ved å opprette et eget kontaktskjema på merkevarenes nettsider som utelukkende dreier seg om ideer og innspill til nye produkter.

2. Organisering

Det ble avdekket at det ikke er noe systematikk i hvem eller hvordan ideer og forslag til nye produkter fra databasen ble behandlet. For å nyttiggjøre forbrukerideer som kilder til innovasjon, må disse bli behandlet i CRM systemet. I forbindelse med forslaget om å opprette en egen kanal for forbrukerideer, foreslås det at caseenheten oppretter en arbeidsgruppe eller en fast ansatt som aktivt arbeider med å samle, registrere og kategorisere forbrukerideer og forslag fra databasen. I behandlingen av disse vil en kunne skille mellom ulike typer innovasjoner, merkevarer og produktkategorier. Dersom ideer og innspill fanges opp på andre arenaer har vedkommende en konkret enhet/ ansatt å sende disse henvendelsene til. Ved å registrere ideer vil det også gi et større tidsaspekt for å kunne utnytte ideene til innovasjon.

3. Rapportering av ideer

Et sentralt funn i studien var at enkeltstående ideer ikke ble vurdert som tilstrekkelig grunnlag å ta beslutninger på. Funnet vitner om et behov for å gjøre informasjonen som blir spredt i organisasjonen mer oversiktlig og handlekraftig overfor beslutningstakere innenfor innovasjon. Forslaget om å behandle forbrukerideer i CRM systemet, vil danne grunnlag for å utarbeide en oversikt over ideer som har blitt registrert i databasen løpet av en bestemt periode. Det foreslås derfor at det på månedlig basis eller kvartalsvis utarbeides rapporter med en samlet oversikt over hovedinnholdet i forbrukerideene. Eksempelvis kan ideene kategoriseres etter de merkevarer, produktkategorier ideene representerer. Det kan også være hensiktsmessig å skille mellom radikale og inkrementelle innovasjoner. Videre kan rapporten bli gjort tilgjengelig for relevante personer med utviklingsansvar i bedriften. Innholdet i rapporten vil også kunne fungere som et supplement til annen markedsinnsikt, i det den kan brukes til å sammenligne med den tilgjengelige markedsinformasjon.

4. Aktiv mottaker av innspill

Selv om undersøkelsen finner et potensiale i bruke forbrukerideer fra databasen som kilde til innovasjon, viser funnene at en mer systematisk innhenting av kundekunnskap vil være av større relevans for innovasjonsarbeid. Som det ble foreslått av en informant, vil en aktiv dialog med forbrukere gjennom ulike digitale kommunikasjonsplattformer utgjøre et større potensiale til å kunne integrere informasjonen i bedriftens innovasjonsprosesser. Det foreslås derfor å benytte ulike interaktive kommunikasjonskanaler som har til hensikt å aktivt samle inn ideer fra forbrukere. Det kan være gjennom sosiale medier, avstemninger, kampanjer og markedsføringsaktiviteter. Et eksempel er å gjennomføre digitale avstemninger og på nett i forbindelse med prøvelanseringer. Forbruker kan velge mellom smaker som skal lanseres, der den smaken som går seirende ut lanseres. Digitale avstemninger kan bidra til å løfte opp "tilfeldige" og enkeltstående ideer. Får en ide betydelig oppslutning kan den også skape høyere relevans og verdi.

6.5 Konklusjon

Avslutningsvis vil jeg på bakgrunn av de empiriske funn og den foregående diskusjonen løfte frem oppgavens problemstilling:

Hvordan bruke kundetilbakemeldinger som kilde til innovasjon?

Studien avdekker at bruk av kundetilbakemeldinger vil lede til inkrementelle produktinnovasjoner. Studien viser også at det å lytte til kunders stemmer, ikke nødvendigvis tegner et riktig bilde av hva en samlet forbrukergruppes udekte behov er. Å drive innovasjon på bakgrunn av forbrukeres ønsker i store bedrifter kan by på utfordringer. Blant forutsetningene som må være til stede for å kunne utnytte kundetilbakemeldinger til innovasjon er først og fremst at innspillene fra forbrukere anerkjennes som verdifulle av bedriftens beslutningstakere. For det andre vil en utnyttelse av disse kildene forutsette at organisasjonen er lagt til rette for behandling av denne type kunnskap.

Til tross for at studien finner svakheter ved å benytte forbrukerideer til innovasjonsformål, både når det kommer til forbrukeres kunnskap og ideenes relevans, finner studien et potensiale for å benytte forbruker som en supplerende kilde til innovasjon.

For at caseenheten skal bruke kundetilbakemeldinger som kilde til innovasjon, må forbrukerideer fanges opp og behandles i CRM systemet. En systematisk innsamling og analyser av forbrukerbehov, vil danne grunnlag til å kunne benytte forbrukerdata som en indirekte og supplerende kilde til innovasjon. Behandlingen vil bidra til å styrke kvaliteten på innholdet slik at det fremstår som nyttig og relevant for bedriftens beslutningstakere.

6.6 Svakheter og begrensninger ved studien

Én caseenhet- begrenset overførbarhet

Undersøkelsen tar utgangspunkt i én caseenhet, dens databaser med utvalgte forbrukerhenvendelser og medarbeidere tilknyttet caseenheten. Fordi funnene er spesifikke caseenheten, er resultatene kontekstavhengige og har derfor begrenset overførbarhet (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Det vil si at resultatene fra undersøkelsen vil kunne ha mindre gyldighet i andre bedrifter, på tvers av bransjer og sektorer. På den andre siden, var det som vist i diskusjonskapittelet, mulig å knytte funnene opp til teori om innovasjon og empiriske undersøkelser. Dette gjorde det mulig å trekke teoretiske sammenhenger, heller enn å generalisere.

Lav begrepsvaliditet

Et element som går inn under undersøkelsens troverdighet er hvorvidt problemstillingen var forskbar med hensyn til teorigrunnlaget. Den teoretiske forankringen presentert i denne oppgaven er bygget opp slik at problemstillingen må sees i lys av relaterte fenomener innen brukerorientert innovasjon og presiserer at bruk av forbrukerinnspill ikke kan kobles direkte opp mot konseptuell teori om brukerdrevet innovasjon. I tillegg ble det avdekket at det finnes lite konsis forskning rundt problemstillingen som undersøkes i denne oppgaven. Av den grunn kan det argumenteres for at operasjonaliseringen som er benyttet i denne undersøkelsen til en viss grad har lav begrepsvaliditet.

Lite utvalg av sekundærdata- begrenset utsagnskraft

Små utvalgsstørrelser kombinert med måten utvalget blir valgt ut på utgjør en viss risiko for utvalgsfeil (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). At utvalget av sekundærdata begrenset seg til 100 henvendelser kan ha vært en svakhet ved denne oppgaven. Et større utvalg kunne økt sannsynligheten for større utsagnskraft og bedre grunnlag å trekke konklusjoner fra. Samtidig ble størrelsen på utvalget bestemt på grunnlag av observasjoner, erfaringer og en vurdering av hvor mange henvendelser som inneholdt de gitte kriterier i løpet av undersøkelsesperioden. I tillegg er måten dataene

ble valgt ut på, ved en kriteriebasert utvelgelse, forbundet med en risiko for at dette kan ha påvirket datagrunnlaget. Denne metoden øker sannsynligheten for at visse deler av datagrunnlaget er blitt oversett eller at det trekkes feilaktige konklusjoner (Askheim and Grenness 2008). Dataene kunne ha blitt valgt ut på en annen måte, ved for eksempel sette mer åpne kriterier. Ved å kun eliminere klager, søppelpost og ufullstendige tilbakemeldinger, ville utgangspunktet for datagrunnlaget vært større. I så måte kan det diskuteres at denne oppgavens utvalg på 100 er mer utsatt for utvalgsfeil sammenlignet med om utvalget hadde vært på 1000.

Planlegging og gjennomføring av dybdeintervju

En annen svakhet ved utvalg av data var at undersøkelsen med fordel kunne hatt flere informanter og større variasjon i spørsmålene som ble stilt under intervjuene. Den samme intervjuguiden ble benyttet under alle tre dybdeintervjuene. Under intervjuet ble det tydelig at ikke alle spørsmålene var relevant for alle informantene. Eksempelvis hendte det at informanten sa at hun/han ikke hadde noe med det aktuelle temaet å gjøre, og derfor ikke kunne uttale seg. Oppgaven kunne med fordel ha benyttet to semistrukturerte intervjuguider, mer skreddersydd til den enkelte informant. Én for forbrukersenteret og én for de to andre informantene. Intervjuguidens semistrukturerte form ga likevel rom til å tilpasse spørsmålene til hver enkelt informant. Denne undersøkelsen kan også betraktes som induktiv. Det er lagt vekt på å få dybdekunnskap heller enn å følge intervjuguiden slavisk.

Ved utvelgelse av informanter til dybdeintervjuene

En annen metodefeil som kan svekke undersøkelsens troverdighet er utvalgsskjevhet. Utvalgsskjevhet er betegnelsen på systematiske skjevheter i informantutvalget. Eksempelvis kan enkelte enheter kan være systematisk underrepresentert eller ikke tatt med i utvalget i det hele tatt (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Denne problemstillingen ble vurdert da utvelging informantene fant sted. Det var ønsket å rekruttere informanter innenfor ulike ansvarsområder. På samme tid var det også et poeng å snakke med informanter som kunne si noe om hvordan de forhold seg til sentrale funn fra analysene av forbrukerhenvendelsene. En stor del av henvendelsene dreide seg om produktkategorier innenfor kjøtt. Innenfor denne kategorien dreide

mange av disse seg om emballasjerelaterte innovasjoner. Det ble derfor besluttet at en av informantene arbeidet innenfor emballasje. Det anerkjennes at en informant ansvarlig for en kjøttkategori også hadde vært hensiktsmessig å intervju. Av tids og ressursmessig hensyn ble det besluttet at det var ikke mulig å snakke med et stort antall nøkkelpersoner innenfor de ulike produktområdene. At hver av informantene representerer henholdsvis emballasje, PU, kvalitet og forbrukersenter kan det derfor argumenteres for at det eksisterer en viss skjevhet i informantutvalget.

Selektiv rapportering

Johannessen og Christoffersen et al. (2011) hevder at det alltid vil være en viss risiko for at informasjon som filtreres fra forsker er av en subjektiv karakter. Eksempelvis kan en rapport eller artikkel med et positivt resultat ansees å ha større verdi enn en artikkel med negativt eller kontroversielt resultat. Det kan argumenteres for at det denne oppgaven har benyttet "positive" eller "negative" artikler. I litteraturutvelgelsen ble det forsøkt å finne en balansegang for å unngå selektiv rapportering. Forskningsartikler av "negativ" og "positiv" karakter ble vurdert relevante for å bygge opp argumenter, sammenligne, belyse og problematisere tema og problemstilling.

6.7 Forslag til videre forskning

Denne studien presenterer interessante funn og danner grunnlag for videre forskning. Gjennom teoridiskusjonen ble det kjent at det finnes lite forskning om bruk av CRM data til innovasjonsformål. Selv om denne oppgaven er et bidrag til forskningsfeltet, var studien basert på et enkelt case og det vanskelig kunne trekkes generelle konklusjoner. Det foreslås derfor at det forskes mer på bruk av kundeinformasjon i CRM systemer samt koblingen CKM og innovasjon. Denne studien avdekker også at andre interessante forskningsfelt kan være hvordan bedrifter best kan nyttiggjøre kundetilbakemeldinger til innovasjonsformål. I den sammenheng vil en studie av hvilke metoder eller verktøy for brukerinvolvering som gir best effekt med hensyn til innovasjon, være interessante problemstillinger.

Et annet aspekt i denne oppgaven har vært å forstå den potensielle verdien av enkeltstående forslag og innspill fra forbrukere. De empiriske funnene viser at forbrukere ikke hadde nok kunnskap og innsikt til å komme med ideer av tilstrekkelig kvalitet og relevans for innovasjon. Diskusjonen rundt forbrukernes manglende forutsetninger gir opphav til en videreføring av denne studiens funn. Interessante problemstillinger kan være å undersøke under hvilke forhold forbrukere kan generere ideer av tilstrekkelig kvalitet og relevans.

8. LITTERATURLISTE

- Askheim, O. G. A. and T. Grenness (2008). "*Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*". Oslo, Universitetsforl.
- Bengtsson, L. and N. Ryzhkova (2013). "*Managing a strategic source of innovation: Online users*." *International Journal of Information Management* 33(4): 655-662.
- Bergum, S. (2004). "*Kunder som kilde til innovasjon: om brukere, kommunikasjon og IKT i innovasjonsprosesser*". Hamar, Østlandsforskning.
- Bondar, I., et al. (2012). "*CRM- SYSTEM IN MODERN MARKETING*", Kryvyi Rih National University.
- Boulding, W., et al. (2005). "A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go." *Journal of Marketing* 69(4): 155-166.
- Cooper, R. G. (2001). "*Winning at new products, Accelerating the process from idea to launch*", Perseus publishing.
- Cooper, R. G., et al. (2001). *Portfolio management for new products*. Cambridge, Mass., Perseus Pub.
- Cunningham, L. (2004). "*A complaint is a gift: Using customer feedback as a strategy tool*." *Marketing Health Services* 24(3): 6-6.
- Earle, M. D. (1997). "*Innovation in the food industry*." *Trends in Food Science & Technology* 8(5): 166-175.
- Ernst, H., et al. (2011). "*Customer relationship management and company performance- the mediating role of new product performance*." *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2): 290-306.

- Foss, B., et al. (2008). "*What makes for CRM system success — Or failure?*" *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15(2): 68-78.
- Gibbert, M., et al. (2002). "*Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value.*" *European Management Journal* 20(5): 459-469.
- Grunert, K., et al. (2008). "*User-oriented innovation in the food sector: relevant streams of research and an agenda for future work.*" *Trends in Food Science & Technology* 19(11): 590-602.
- Guerrero, L., et al. (2009). "*Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study.*" *Appetite* 52(2): 345-354.
- Hendricks, K. B., et al. (2007). "*The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations.*" *Journal of Operations Management* 25(1): 65-82.
- Hippel, E. A. V. (1978). "*USERS AS INNOVATORS.*" *Technology Review* 80(3): 31-39.
- Johannessen, A., et al. (2011). "*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*". Oslo, Abstrakt forl.
- Klitkou, A. (2010). "*Innovasjon i matvare- og skogsektoren i Norge*". Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).
- Ko, E., et al. (2008). "*Organizational characteristics and the CRM adoption process.*" *Journal of Business Research* 61(1): 65-74.
- Kobro, L. U. (2011). "*Stedsinnovasjon - Nytte eller smykke?*" Telemarksforskning.

- Lincoln, Y. S. and E. G. Guba (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif., Sage.
- Luecke, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston, Harvard Business School Press.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo, Universitetsforl.
- Nichita, M. E., et al. (2012). "Knowledge Management and Customer Relationship Management for Accounting Services Companies." Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management, Vols 1 and 2: 832-838.
- Olsen, N. V. (2006). *Incremental product development: four essays on activities, resources, and actors*. Oslo, Handelshøyskolen BI.
Avhandling (doktorgrad) - Handelshøyskolen BI, Oslo
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo, Universitetsforl.
- Prahalad, C. K. (2004). "The future of competition: Co-creating unique value with customers." *Research-Technology Management* 47(3): 62-62.
- Rosted, J. (2005). "User- driven innovation- Results and recommendations."
- Schilling, M. A. (2010). *Strategic management of technological innovation*. Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1995). "MARKET ORIENTATION AND THE LEARNING ORGANIZATION." *Journal of Marketing* 59(3): 63-74.
- Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. London, McGraw-Hill.

Tidd, J. and J. Bessant (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester, Wiley.

Toffler, A. (1980). *The third wave*. London, Collins.

Trails, B. and K. G. Grunert (1997). *Product and process innovation in the food industry*. London, Blackie (Chapman & Hall).

Veidal, A., et al. (2013). *Innovasjon i kjøttbransjen - status, forutsetninger og suksesskriterier*. Norsk institutt for landsbruksøkonomisk forskning (NILF): 127.

Yang, K. (2008). *Voice of the customer: capture and analysis*. New York, McGraw-Hill.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif., Sage.

Årsmelding, N. (2013). *Årsmelding Nortura SA*.

7. VEDLEGG

7.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon (5-10 min)

- Informere om formålet med oppgaven og tema for intervjuet
- Praktisk info: anonymitet, lydopptak.
- Kan du fortelle kort om ditt daglige arbeid ved avdelingen

Hoveddel (30-40 min)

1. Håndtering og behandling av forbrukerhenvendelser

F1: Hvordan håndteres og behandles kundetilbakemeldinger fra CRM systemet?

- I hvilken grad mottar du henvendelser fra kunder eller sluttkunder? I så fall, hvordan behandles disse og hva skjer med dem?
- Med utgangspunkt i databasen med henvendelser fra forbrukere. I hvilken grad mottar du innspill eller forslag som er videresendt fra kundesenteret?
 - Hvor ofte hender det?
- Hva skjer med tilbakemeldingene dersom de inneholder ideer, innspill eller forslag til nye produkter, konsepter prosesser eller tjenester?
 - Hva gjøres med denne type data i din avdeling?

2. Hvordan kan brukerinnspill bidra til ulike innovasjoner?

F2: *Hvordan kan brukerinnspill fra CRM systemet bidra til ulike typer innovasjon?*

- I hvilken grad mener du forbrukertilbakemeldinger er nyttige for bedriften generelt og for din avdeling og på hvilken måte?
- Av de innspillene du har fått (eller hørt om), hva slags type innspill var det? Er det mulig å kategorisere dem og på hvilken måte?

- Hvor ofte opplever du at de innspillene du mottar (eller hører om via andre kanaler) har med forslag til nye **produkter** å gjøre?
 - Hvordan vil du karakterisere slike innspill?
 - I hvilken grad representerer innspillene helt nye ideer som vil gi opphav til nye produkter som ikke finnes på markedet i dag?

- Hvor ofte opplever du at innspillene du mottar har med forslag som medfører nye **prosesser** eller omlegging av produksjonsteknologi eller andre støtteprosesser i bedriften?
 - I hvilken grad vil det innebære radikale endringer i prosesser i bedriften?

- Hvor ofte opplever du at innspillene du mottar eller hører om via andre vil medføre utvikling av nye **tjenester**?
 - I hvilken grad vil dette innebære radikale endringer i tjenestetilbudet?

- I hvilken grad mener du innspill fra forbrukere kan brukes i innovasjonsprosesser i Nortura?
 - Har du noen gang opplevd at slike tilbakemeldinger har vært benyttet til forbedringer eller produktutvikling? I så fall, kan du fortelle litt om dette?

- Har du noen forslag til hvordan forbrukerinnspill og tilbakemeldinger dere får fra slutt kunder kunne blitt brukt til innovasjon i bedriften eller i din avdeling?

Avslutning (5-10 min)

Ønsker informanten å legge til noe?

Takke for intervjuet.

7.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med masteroppgave

Mitt navn er Line Berg Myran og jeg studerer Entreprenørskap og Innovasjon ved Norges Miljø og Biovitenskaplige Universitet.

Denne våren skriver jeg masteroppgave i samarbeid med Nortura med Per Berg som kontaktperson.

Tema for oppgaven er hvordan man kan bruke forbrukertilbakemeldinger som kilde til innovasjon. Mer spesifikt undersøker jeg om tilbakemeldinger og innspill fra forbruker, gjennom web- henvendelser, kan inneholde ideer og innspill til innovasjoner/ produktutvikling på de ulike merkevarene. For å finne ut av dette har jeg gått gjennom databaser med forbrukerhenvendelser og kategorisert disse etter type og form for innovasjon.

I tillegg til analyse av forbrukerhenvendelsene ønsker jeg å finne ut av hvordan nøkkelpersoner fra ulike avdelinger forholder seg til denne informasjon. Spørsmålene vil dreie seg om i hvilken grad innspill fra forbruker tas til betraktning i PU prosesser og hvordan dette eventuelt kunne bli gjort mulig. Jeg ønsker derfor å snakke med sentrale nøkkelpersoner innen PU og eventuelt fagsjefer.

Jeg håper du ønsker å stille opp. Kom gjerne med forslag til dato tidspunkt som passer deg. Jeg håper på å få gjennomført intervjuene så snart som mulig. Jeg har fått kontor plass på Løren i 2. etasje og vil være tilgjengelig og fleksibel med tanke på tidspunkt.

Vennlig hilsen

Line Berg Myran

Telefon: 48 06 4

