

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Institutt for Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

NSB Labs - en casestudie av brukerdrevet innovasjon i NSB.

NSB Labs - a case study of user-driven innovation in
NSB.

Cecilie Christiansen

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på et toårig masterprogram i Entreprenørskap og Innovasjon på NMBU. Under arbeidet med oppgaven har jeg opplevd stor støtte, og vilje til å hjelpe til fra alle jeg har spurt.

Jeg vil starte med å takke min veileder, Anne Moxnes Jervell, for god oppfølging og flott veiledning gjennom hele prosessen. Jeg har alltid kunnet komme til henne med spørsmål, og vite at jeg fikk et godt svar tilbake som hjalp meg videre. Jeg vil også takke Kristin Kjøge Jansson som har latt meg bruke NSB som caseenhet, og som har stilt opp på møter og kommet med dokumenter. Jeg vil også takke de fem informantene i NSB som stilte opp på dybdeintervjuer. Dette har hjulpet til å realisere oppgaven.

Jeg vil også takke familie og venner for all støtte og hjelp.

Ås, Mai, 2014

Cecilie Christiansen

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er brukerdrevet innovasjon ved bruk av en web-basert innovasjonsportal. Brukerdrevet innovasjon har blitt en viktig del av innovasjonsprosessen, og innspill fra brukere kan gjøre en bedrift mer konkurransedyktig i sitt marked. En undersøkelse gjort av Rosted (2005) viser at kunder er en av de to viktigste innovasjonskildene, sammen med interne kilder.

Det finnes mange måter å benytte brukerdrevet innovasjon. Denne oppgaven tar for seg NSB som caseenhet, og foretar en studie av deres web-baserte innovasjonsportal NSB Labs. Dette er et pågående prosjekt som er utviklet for å få innspill fra brukere for å benytte innspillene videre i innovasjonsarbeidet innad i NSB. Utfra valgt caseenhet og interesseområde ble problemstillingen satt opp som følger:

Hvordan kan en web-basert innovasjonsportal som NSB Labs styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon i NSB?

Det ble satt opp tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen. Disse ble satt opp med utgangspunkt i relevant teori og forskning, og tok for seg hvilket grunnlag caseenheten hadde når det kom til brukerdrevet innovasjon, hvordan den web-baserte innovasjonsportalen ville påvirke innovasjonsarbeidet i caseenheten og hvordan man kunne forbedre kundenes motivasjon til å bidra med innspill ved å benytte seg av den web-baserte innovasjonsportalen.

Studien har tatt utgangspunkt i dybdeintervjuer. I tillegg har det blitt gjort en undersøkelse av den web-baserte innovasjonssportalen, NSB Labs, det har blitt benyttet sekundærdata som er gitt gjennom møter med caseenheten, NSB, og dokumenter gitt fra dem. Det ble foretatt 5 dybdeintervjuer av ansatte med forskjellige stillingstyper i NSB.

Studien kom fram til at det var vanskelig å få en klar konklusjon, da NSB Labs fortsatt er på et tidlig stadium. Det ble likevel antydnet at NSB Labs kan bli et viktig verktøy for brukerdrevet innovasjon i NSB fremover hvis det blir lagt mer ressurser i arbeidet, og det blir satt opp klare rutiner for hvordan innspillene skal gjennomgå og tas videre.

Abstract

The theme of this thesis is user-driven innovation through the use of a web - based innovation platform. User-driven innovation has become an important part of the innovation process, and input from users can make a business more competitive in their market. A survey done by Rosted (2005) shows that customers are one of the two main sources of innovation along with internal sources.

There are many ways to utilize user-driven innovation. This paper addresses NSB as the case unit, and makes a study of their web-based innovation portal NSB Labs. This is an ongoing project, which is designed to receive input from users that can be applied to further innovation within NSB. Based on the selected case unit and the area of interest the main research question was set up as followed:

How can a web-based innovation portal like NSB Labs strengthen the foundation for user-driven innovation in NSB?

Three research questions were established to answer the main research question. These were set up on the basis of relevant theory and research, and looked at what basis the case unit had when it came to user-driven innovation, how the web-based innovation portal would affect innovation in the case unit, and how to improve customers' motivation to provide input, by making use of the web-based innovation portal.

The study used a qualitative research setup by doing in-depth interviews, in addition to a survey of the web-based innovation portal, NSB Labs use of secondary data provided through meetings with the case unit, NSB, and documents provided by them. Five in-depth interviews of employees with different job types in NSB were conducted.

The study concluded that it was difficult to get a clear conclusion as NSB Labs still is at such an early stage. However, it was suggested that NSB Labs can be an important tool for user-driven innovation in NSB looking forward if more resources is added in the work, and clear procedures for how inputs shall be reviewed and taken forward is set up.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
1. Introduksjon	1
1.1. Bakgrunn for oppgaven	1
1.2. Brukerdrevet innovasjon i Norge	2
1.3. Problemstilling og oppbygging av oppgaven	4
2. Innovasjon i NSB	4
2.1. Innovasjonsarbeid og innovasjonsstrategi i NSB	5
2.2. Produktbeskrivelse NSB Labs	7
2.2.1. Tekniske spesifikasjoner	9
2.3. Foreløpig metode for å ta i bruk brukerdata fra NSB Labs	9
2.4. Oppsummering	9
3. Teoretisk rammeverk	10
3.1. Innovasjon	10
3.2. Åpen innovasjon	11
3.3. Innovasjonsprosessen	13
3.4. Brukerdrevet innovasjon	15
3.4.1. Historie	15
3.4.2. Definisjon.....	16
3.4.3. Kilder til innovasjon	17
3.4.4. Utvikling av brukerdrevet innovasjon	18
3.4.5. Verdien av idé	19
3.5. Web-basert innovasjonsportal	20
3.6. Metoder for brukerdrevet innovasjon	20
3.6.1. Indirekte brukerrespons	22
3.6.2. Direkte brukerrespons.....	22
3.7. Motivasjon for brukere å drive med innovasjon	23
3.8. Oppsummering og forskningsspørsmål	23
4. Metode	25
4.1. Valg av design	25
4.2. Valg av case	26
4.3. Datamateriale	27
4.3.1. Dybdeintervjuer	28
4.3.2. Data fra NSB Labs	28
4.3.3. Sekundærkilder	28
4.4. Utvalg av informanter	29
4.5. Intervjuene	29
4.6. Analyse	30
4.7. Vurdering av validitet og reliabilitet	32
4.7.1. Reliabilitet	32
4.7.2. Validitet	33
4.7.3. Oppsummering.....	34
4.8. Etske avveininger	34

5. Resultater og analyse	35
5.1. Analyse av innholdet i NSB Labs	35
5.1.1. Innspill fra brukerne	35
5.1.2. Aktivitet fra NSB	38
5.1.3. Oppsummering av analyse av NSB Labs.....	39
5.2. Resultater og analyse av datamaterialet fra dybdeintervjuer	40
5.2.1. Grunnlaget for brukerdrevet innovasjon.....	40
5.2.2. NSB Labs' rolle i innovasjonsarbeidet videre.....	44
5.2.3. NSB Labs betydning for kunders engasjement.....	48
6. Diskusjon	54
6.1. Oppsummering og diskusjon av resultater	54
6.1.1. Grunnlaget for brukerdrevet innovasjon.....	54
6.1.2. NSB Labs' rolle i innovasjonsarbeidet videre.....	55
6.1.3. NSB Labs betydning for kunders engasjement.....	56
6.1.4. Hovedproblemstilling	57
6.2. Begrensninger og forskning videre	58
6.3. Konklusjon	59
7. Litteraturliste	60
8. Vedlegg	62
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	62
Vedlegg 2: Intervjuguide	63

Figuroversikt:

Figur 1: Innovasjonsformel NSB	6
Figur 2: Innovasjonsprosess NSB	7
Figur 3: Lukket innovasjon VS Åpen innovasjon (Leimeister et al. 2009)	12
Figur 4: Invensjon, kommersialisering, diffusjon (Smith 2010).....	13
Figur 5: Innovasjonshjulet (Hoholm & Huse 2008)	14
Figur 6: Modell for kartlegging av brukerdrevne innovasjonsprosesser (Hoholm & Huse 2008)	21
Figur 7: Forskningsspørsmål og problemstilling	25
Figur 8: Datakilder.....	27

Tabelloversikt:

Tabell 1: Brukerinvolvering i norske bedrifter	3
Tabell 2: Innovasjonskilder i danske bedrifter (Rosted 2005)	17
Tabell 3: Brukerinnspill i NSB Labs	35
Tabell 4: Grafisk framstilling av antall ideer, kommentarer og liker.....	36
Tabell 5: Antall blogginnlegg fra NSB.....	39

1. Introduksjon

1.1. Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunn for oppgaven er egen interesse i tillegg til felles, utvidet interesse i samfunnet for brukerdrevet innovasjon, og spesielt gjennom internett og web-baserte portaler. Dagens samfunn er preget av bruk av internett, og det har blitt enklere å få kontakt med de man ønsker gjennom mail, mobil og sosiale medier. Uttrykket brukerdrevet innovasjon handler om at det er kunden som sitter som sluttbruker og derfor er det viktig å vite hva de ønsker seg, og hvordan man best mulig kan utvikle produktet eller tjenesten som de ønsker seg. Det finnes flere begreper som blir brukt i samme betydning, som for eksempel brukersentrert innovasjon eller kundedrevet innovasjon. Brukerdrevet innovasjon inngår også i begrepet åpen innovasjon, som er et mer kjent begrep. Jeg har valgt å bruke begrepet brukerdrevet innovasjon videre i oppgaven. Det er gjort flere undersøkelser og utviklet flere program for å gjøre brukerdrevet innovasjon til en mer naturlig del av innovasjonsprosessen.

Opgaven tar utgangspunkt i caseenheten NSB. NSB er et interessant case, da de er i en periode der de har stort fokus på innovasjon, og holder på å opparbeide en god innovasjonsstrategi. Ved å ta utgangspunkt i en bedrift i denne størrelsen, med et stort antall kunder, er det mulig å få et godt bilde på hvordan brukerdrevet innovasjon gjennom en web-basert portal kan hjelpe en bedrift med sitt innovasjonsarbeid. NSB er det største norske selskapet som driver med togtransport. De er et offentlig selskap. De driver daglig med innovasjonsarbeid, og har gjort dette i flere år. De har lenge mottatt respons fra sine kunder på forskjellige forum, gjennom sosiale medier, kundesenter, servicesenter, epost og i pressen. Fram til NSB Labs ble utviklet har det ikke vært lagt til rette for systematisk brukerdrevet innovasjon på samme måte som nå, selv om de allerede har et godt grunnlag for dette gjennom andre forum. Ved å utvikle NSB Labs har de nå et samlet sted der brukere og kunder kan komme med innspill og tilbakemeldinger på hvordan togreisen i sin helhet kan bli en bedre opplevelse.

Bidraget i oppgaven er å få fram hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke innovasjonen i en bedrift og styrke grunnlaget de har for brukerdrevet innovasjon.

Erfaringene kan overføres til andre type bedrifter som ønsker å drive med brukerdrevet innovasjon gjennom en web-basert portal. Gjennom å koble erfaringene til teori blir det undersøkt også om det er noe eget ved NSB som gjør at dette fungerer som det gjør. Det vil også bli trukket fram hva som gjør at NSB Labs har fungert bra, og hva som gjør at NSB Labs har fungert mindre bra.

1.2. Brukerdrevet innovasjon i Norge

De siste årene har det blitt vist at involvering fra kunder kan gi viktige bidrag til innovasjon. Likevel har ikke Norge kommet like langt i denne prosessen som mange andre land. Brukerne er en viktig kilde til innovasjon i mange nye innovasjonsprosesser. Det finnes forskjellige måter å involvere kunder i utviklingen av et produkt eller en tjeneste: man kan enten observere dem, og så benytte seg av informasjonen man får ut av dette senere, eller man kan la dem delta i selve utviklingen og innovasjonsarbeidet.

I en undersøkelse gjort av NIFU-STEP (Hoholm & Huse 2008) har norske selskaper blitt sammenlignet med selskaper i Danmark, Østerrike og Belgia i forhold til bruk av brukerdrevet innovasjon. Undersøkelsen viser at danske firmaer tar mest i bruk brukerdrevet innovasjon, mens Norge kommer sist av disse landene. Andre undersøkelser som NIFU-STEP har gjort viser at det er viktig med involvering fra kunder, leverandører og konkurrenter når det gjelder innovasjon, og at dette gir større suksess.

Det er også vist at det ofte er en forskjell på hva kunder sier at de gjør, og hva de faktisk gjør (Hoholm & Huse 2008). Derfor kan en idé være å la dem delta i utviklingsarbeidet og observere dem i det de gjør, så man er sikker på at det samsvarer med det de sier de gjør. Det har også blitt gjort forskning av *Østlandsforskning* der de har kommet fram til at det er spesielt viktig å involvere brukere i start og slutfasen av en innovasjonsprosess (Hoholm & Huse 2008).

Innovasjon Norge har satt i gang flere programmer for å fremme brukerorientering når det gjelder innovasjon. En av de største blir kalt for BIT-programmet, som står for bransjeorienterte IT-prosjekter for effektiv forretningsdrift. Programmets hovedmål er

å hjelpe små og mellomstore bedrifter til å produsere og selge smartere, gjennom markeds- og brukerdrevet innovasjon. I tillegg har flere andre store, norske organisasjoner utviklet programmer og prosjekter som støtter bruk av brukerdrevet innovasjon, som for eksempel Norges forskningsråd og Norsk designråd (Hoholm & Huse 2008).

I artikkelen ”Brukerdrevet Innovasjon i Norge” som ble publisert i Magma i 2008 står det oppført en tabell over suksesshistorier der norske firmaer har involvert brukere i innovasjonsprosessen. Under tabell 1 vil forklaringene på nummerering av nivå for brukerinvolvering stå forklart. (Hoholm & Huse 2008).

Bedrift	Industri	Nivå for brukerinvolvering	Beskrivelse av innovasjonsmetoder
TINE	matvarer	3	fokusgrupper, paneler, surveys
Jordan	hygieneartikler	3	designbasert
Håg	kontormøbler	3	designbasert
Trolltech	software- plattformer	4	brukerdrevet innovasjon, open source
Lærdal Medical	medisinsk utstyr	4	brukerdrevet innovasjon
Tomra	resirkulering	4	brukertesting
Hardrox	sportsutstyr	4	brukerinnovasjon
Funcom	datspill	2	brukerinnovasjon (ansatte)

Tabell 1: Brukerinvolvering i norske bedrifter

Nivåene for brukerinvolvering er utviklet av det danske selskapet PotentialInYou (Hoholm & Huse 2008) og er forklart slik:

(1) å forestille seg og la kunnskap om brukeren baseres på følelser og forestillinger

(2) å høre gjennom og spørre om kundens mening om produkter og tjenester og om forbedringer som han/hun finner nødvendig

(3) å observere kundens handlinger og interaksjon med produktet

(4) å teste ved å besøke miljøet hvor kunden bruker produktet, og observere kunden i praksis

(5) å involvere kunden i utviklingen av produktet – ikke bare ved å gi informasjon

Her kan vi se at det finnes ulike måter å involvere kunden på, og at det varierer i hvor stor grad de tar del i utviklingsprosessen.

1.3. Problemstilling og oppbygging av oppgaven

Hensikten med denne oppgaven er å studere NSB som caseenhet, og deres verktøy for brukerdrevet innovasjon, NSB Labs, og se hvordan dette verktøyet kan brukes til å styrke innovasjonen i caseenheten, ved hjelp av brukere. Dette verktøyet blir i oppgaven kalt for en web-basert innovasjonsportal, eller NSB Labs som portalen heter. Oppgaven tar utgangspunkt i å finne ut hva en web-basert innovasjonsportal kan gjøre med innovasjonsarbeidet innad i NSB. For å finne ut av dette ble følgende problemstilling satt opp:

Hvordan kan en web-basert innovasjonsportal som NSB Labs styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon i NSB?

I neste kapittel ser jeg både på NSB som bedrift, NSBs bruk av innovasjon generelt, og går så inn på NSB Labs. Videre kommer jeg inn på det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her går jeg inn på innovasjon og åpen innovasjon før jeg kommer inn på tidligere forskning når det gjelder brukerdrevet innovasjon. Deretter vil jeg gjøre rede for valg av metode og hvordan jeg har kommet fram til resultatene mine, før resultater og analyse presenteres. Deretter kommer diskusjon av resultatene og deres gyldighet og relevans.

2. Innovasjon i NSB

NSB er den største aktøren innenfor passasjertransport i Norge. NSB har lenge hatt en dominerende stilling innen persontogtrafikk i Norge, og hadde 40,2 millioner reisende i 2013. Dette var en relativt stor økning fra tidligere år, noe som viser at tog blir et mer populært transportmiddel (Paulsen 2013). Selv om NSBs tjenester stadig blir mer populære, har undersøkelser NSB selv har gjort vist at det er mange som har negative holdninger til togreisen. NSB har spesielt de siste årene kommet med mange nye tjenester og produkter, slik at passasjerene skal bli så fornøyd som mulig. Disse

tjenestene og produktene tar utgangspunkt i hele togreisen, og gjelder både kjøp av billetter og selve togreisen. Det har blitt utviklet en app for billettkjøp, slik at man skal kunne kjøpe billett rett fra mobilen. NSB har lagt ned et stort arbeid i å forbedre nettsidene sine, nsb.no. En av de seneste tjenestene de har utviklet heter NSB Labs. Dette er en nettbasert portal der kunder kan komme med innspill og ideer som de mener kan gjøre togreisen og opplevelsen med NSB i sin helhet bedre. Dette er fremdeles et pilotprosjekt, og hittil har kun en liten andel av Norges befolkning og NSBs brukere fått vite om tjenesten. Dette skal fungere som et verktøy for å få i gang innovasjonsprosesser, og for å ta i bruk kundenes kunnskap og erfaring for å finne nye og gode ideer til hvordan togreisen kan bli mer positiv i sin helhet.

2.1. Innovasjonsarbeid og innovasjonsstrategi i NSB

NSB har lenge hatt et fokus på innovasjonsarbeid og utvikling av nye produkter og tjenester. Nye ideer og innspill har kommet inn fra flere ulike kilder, både interne og eksterne. NSB jobber nå aktivt med et innovasjonsprosjekt som har fokus på å få på plass en innovasjonsstrategi. Dette er et prosjekt som først og fremst gjelder for kommersiell enhet i NSB. Dette prosjektet har som mål å få på plass innovasjonsstrategien, sette opp en struktur for innovasjonsarbeidet og stake ut veien videre. Grunnen til at NSB mener det er viktig å få på plass innovasjonsstrategien er for å definere hva begrepet innovasjon betyr i NSB sitt tilfelle, og hvordan dette begrepet skal brukes innad i NSB. I tillegg mener de det er viktig å få fram tydelige mål for innovasjonsarbeidet. Ved å ha dette på plass mener de det skal være lettere å få til en helhetlig kobling mellom forretningsmål og innovasjon, som igjen gjør det lettere å vite hvilke ideer man skal satse på, og ta videre til utvikling. Videre skal det settes opp en struktur for innovasjonsarbeidet. Det skal settes opp en plan for hvordan ideer skal genereres, vurderes, prioriteres og implementeres, og vite hvem som har ansvar for hva. Til slutt skal det settes opp en implementeringsplan som forteller mer om prosessen videre.

Denne prosessen er allerede godt i gang i NSB, og de har satt opp en egen definisjon for innovasjon. Denne er:

”Innovasjon er å jobbe systematisk med å identifisere, utvikle og implementere nye ideer som gir verdi for kundene og derigjennom verdi for NSB”.

Ut fra dette har de satt opp en formel som ser slik ut:



Figur 1: Innovasjonsformel NSB

Innovasjonsarbeidet er nå fokusert rundt tre områder. Den første er ombordprodukter, altså tjenester som gjør selve togreisen bedre. Så er det fokus på kanalutvikling, muligheter som gjør det lettere for kunden å kjøpe billett, på en så selvstendig og enkel måte som mulig. Det siste området er sømløse reiser. Dette går på å gjøre det lettere for kunden å reise, og gjøre reisen så behagelig og enkel som mulig når reisen omfatter flere delreiser med ulike transportører. All innovasjon skal kobles mot disse tre områdene.

Når det kommer til strukturen for innovasjonsarbeidet har NSB valgt å satse på en FoU-basert prosess, som kombineres med fokusert kunde- og partnerinvolvering. Det vil si at det etableres dedikerte miljøer og roller som arbeider fokusert med å fange og generere ideer, i tillegg til at de kan komme på og utvikle ideer selv. I tillegg til dette fokuseres det på å involvere både kunder og partnere. NSB vil vurdere å involvere både kunder og partnere i selve prosessen etter hvert, men fokuset nå er på å komme i gang, og få gode ideer som kan starte prosessen og skape resultater (NSB 2013a). Ut fra dette har de satt opp en seksstegs prosess, som viser hvordan de de skal komme fra innsamling av ideer til lansering:



Figur 2: Innovasjonsprosess NSB

1. Utforske-fasen handler om å generere, samle og strukturere innsikt på sentrale områder.
2. Sette retning-fasen handler om å definere utfordringer og planlegge gjennomføringer.
3. Skape-fasen handler om å generere, registrere og prioritere ideer.
4. Utrede-fasen handler om å utrede og teste utvalgte ideer, i tillegg til å beslutte gjennomføring.
5. Implementering-fasen handler om å implementere ideer.
6. Lansere-fasen handler om å lansere ideen i henhold til eksisterende prosesser og rutiner.

Til slutt gjenstår det å ferdigstille og forankre innovasjonsplanen innad i NSB. Det har blitt anbefalt å gjennomføre en pilot for å teste ut planen, og finne ut hvordan den fungerer, for så å videreutvikle den. Denne prosessen er NSB nå i gang med.

2.2. Produktbeskrivelse NSB Labs

NSB Labs er en web-basert portal på internett som kan finnes ved å gå inn på www.NSB Labs.no (NSB 2013b). Hittil er dette et pilotprosjekt, der 10 000 kunder har fått beskjed om denne siden, og har hatt mulighet til å ta den aktivt i bruk. Det er en åpen nettside, så alle som vet om den har mulighet til å ta den aktivt i bruk. Denne web-baserte portalen er utformet slik at kundene har mulighet til å komme med tips og tilbakemeldinger på hva de mener kunne gjort reisen med NSB bedre. I overskriften på www.NSB Labs.no står det:

”Hva er din ide? Har du noen gang tenkt: Ah, det skulle NSB ha gjort. Eller en sånn burde NSB hatt. Nå har du muligheten til å dele, diskutere og stemme frem både dine egne og andres ideer.” (NSB 2013b)

Nederst på siden står det forklart hva NSB Labs er. Her står det:

”NSB labs er en møteplass for alle som har gode ideer og innspill på hvordan opplevelsen av før, under og etter togreisen kan bli enda bedre.” (NSB 2013b)

Hittil er siden delt opp i forskjellige kategorier, der kunden kan legge inn sine tips i kategoriene som passer best. De forskjellige kategoriene som ligger inne nå er Billettkjøp, Bærekraftig, På toget, Reiseinformasjon, Service og X, der X står for diverse. Det er mulig for kunden å stemme på ideer som allerede er lagt inn, og utfra dette vil de mest populære ideene vises på forsiden på venstre side. Man har mulighet til å stemme på 10 forskjellige ideer. Dette hjelper NSB med å forstå hvilke ideer som flere kunder liker, og ved å ha et begrenset antall stemmer må brukerne tenke seg om før de stemmer, og dermed kun velge ideene de synes er virkelig gode. Det er også mulig å kommentere på de forskjellige ideene, for å komme med sin mening, eller legge til noe man mener kunne ha styrket innspillet. NSB har også skrevet på siden at brukere som registrerer seg har mulighet for å bli en beta-tester, som vil si at man kan få mulighet til å teste og evaluere ferdige produkter og tjenester.

I tillegg til at kunden har mulighet til å komme med sine ideer, har NSB nederst på siden et eget område der de kan komme med egne innlegg. Her har de mulighet til å fortelle hva som er det siste som har skjedd i NSB, og hvilke forbedringer og forandringer som har blitt gjort i det siste. Dette kan hjelpe kundene å forstå hva som har blitt gjort, og om NSB tar tipsene fra kunden seriøst. Dette gir NSB en mulighet for å komme med regelmessige oppdateringer, som viser at siden blir tatt i bruk.

Øverst på siden er det en egen fane som heter ”Vilkår”. Her forteller NSB litt om vilkårene for å registrere seg, og for å legge inn ideer. De forklarer at man samtykker til at NSB har mulighet til å offentliggjøre innlegg på NSB Labs, og at man ikke har mulighet til å be om at innlegg blir slettet i etterkant. Man samtykker også til at NSB

kan ta i bruk og videreutvikle alt som er kommet inn av ideer og kommentarer, og at personen som har kommet med forslaget ikke får noe kompensasjon for dette.

2.2.1. Tekniske spesifikasjoner

NSB har tatt i bruk en freeware som heter Wordspan for å opprette portalen. NSB omtaler dette som en midlertidig løsning som muliggjorde en rask løsning uten for store kostnader.

2.3. Foreløpig metode for å ta i bruk brukerdata fra NSB Labs

NSB Labs er fortsatt et pilotprosjekt, som fremdeles er i oppstarts- og testfasen. Det har derfor ikke blitt satt inn tilstrekkelig bemanning for å ta imot informasjon når portalen blir offentliggjort for flere brukere. Hittil er det en redaktør av NSB Labs som har ansvar for å sjekke siden daglig, for å overvåke det som kommer inn, og legge inn nye artikler som forteller om prosesser og utviklinger NSB holder på med. I tillegg er det redaktøren som nå kaller inn til møter, der møtedeltakerne tar fram ideene som har kommet inn, og velger hvilke som skal forkastes og hvilke som skal bli tatt videre. På dette stadiet er det mulig å gjøre manuelt, da det ennå ikke er store mengder data som kommer inn.

2.4. Oppsummering

NSB er inne i et innovasjonsprosjekt, der det er satt opp en innovasjonsstrategi, og en seksstegs prosess som viser hvordan man skal få inn ideer, og ta de videre til lanseringsfasen. Et verktøy som har blitt utviklet i forbindelse med dette prosjektet er NSB Labs, en web-basert innovasjonsportal, der kunder og brukere kan komme med innspill som kan føre til innovasjon. Dette er blitt lansert, og ca. 10 000 mennesker har fått beskjed om portalen, og blitt bedt om å ta den i bruk. Innovasjonsstrategien er også ferdig utviklet, og det jobbes med å implementere den internt i NSB.

3. Teoretisk rammeverk

3.1. Innovasjon

Innovasjon har mange forskjellige definisjoner, og mange blander innovasjon med invensjon eller oppfinnelse. Smith (2010) startet med definisjonen:

"En innovasjon er noe som er nytt".

Innovasjon kommer fra ordet "nova" som betyr "nytt" på latin. Videre i boka "Exploring innovation" (Smith 2010) mener han at denne definisjonen ikke holder mål. Han trekker fram to definisjoner han mener er mer passende. Den første er skrevet av DTI - Department of Trade and Industry, og lyder slik:

"Innovasjon er den suksessfulle utnyttelsen av ideer."

Den andre definisjonen han trekker fram er skrevet av Freeman og Soete og lyder slik:

"Den første kommersielle applikasjon eller produksjon av en ny prosess eller produkt."

Smith (2010) mener disse definisjonene stemmer bedre, fordi de får med at det er noe nytt, det er noe annerledes, og de skiller innovasjon fra invensjon. I tillegg refererer de til forretning og kommersialisering som er en viktig del av innovasjonsprosessen. Man får ikke en innovasjon hvis man ikke er innom hele innovasjonsprosessen, som er delt opp i tre deler: invensjon, kommersialisering og diffusjon.

Innovasjon kan komme fra mange forskjellige kilder. De vanligste man pleier å trekke fram er enkeltindivider, prosessbehov, spill-overs, bedriftsforetak, og brukere (Smith 2010). Det finnes selvfølgelig flere kilder til innovasjon, men de inngår ofte i en av de ovenstående.

Det finnes også forskjellige grad av innovasjon. De to som man som oftest skiller mellom, og som blir brukt mest kalles radikal innovasjon og inkrementell innovasjon.

Radikal innovasjon går ut på at man kommer opp med noe helt nytt. Det er ofte et resultat av et stort, teknologisk gjennombrudd. En radikal innovasjon består altså av et helt nytt design med nye komponenter. En inkrementell innovasjon derimot går ut på å endre eksisterende produkter eller tjenester for å utnytte potensialet som allerede finnes i komponentene. Det vil si at man ikke skaper noe helt nytt, men at man skaper noe nytt ved å benytte seg av eksisterende design (Smith 2010).

Innovasjon deles også inn i forskjellige former, og Smith (2010) har valgt å dele disse inn i tre forskjellige: produkt, prosess og tjeneste. Produktinnovasjon tar form som håndgripelige produkter, eksempler kan være telefoner eller biler. Prosessinnovasjon går på å finne nye måter eller teknologier for å gjøre en prosess annerledes og ny, som oftest bedre eller enklere. Til slutt er det tjenesteinnovasjon. Dette er ofte uhåndgripelig, der kunden får nytte av å ta den i bruk, men vil ikke sitte igjen med en faktisk gjenstand. Eksempler på dette kan være helsetjeneste eller utdanning (Smith 2010). Det kan også være transporttjenester, og det er tjenesteinnovasjon som vil være innovasjonsformen som blir brukt videre i oppgaven.

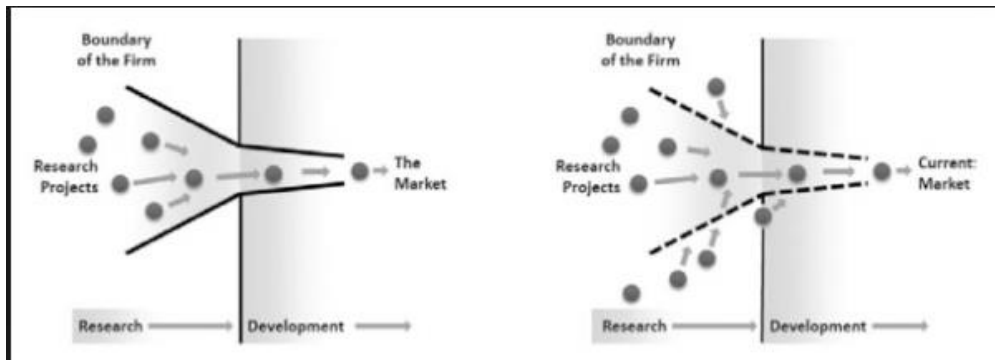
3.2. Åpen innovasjon

Åpen innovasjon er et begrep som Henry Chesbrough kom med. Han er en professor på UC Berkeley's Haas Business School, og har tidligere jobbet i Silicon Valley i San Fransisco. Da han jobbet i Silicon Valley hadde han irritert seg over at det ikke var mer samspill mellom industrien og akademien. Åpen innovasjon er et konsept som han mener fyller dette gapet mellom industri og akademien (Chesbrough 2011). Han har kommet med definisjonen:

”Bruken av målrettet inngående og utgående kunnskap for å akselerere intern innovasjon, og henholdsvis utvide markedene for ekstern bruk av innovasjon.”

Det kan altså være to aspekter av åpen innovasjon. Det ene går ut på å trekke inn eksterne ideer og teknologier internt i et selskap, og la dem inngå i deres innovasjonsprosess. Det andre går på at interne ideer og teknologier som ikke utnyttes på god nok måte innad i bedriften, kan bli tatt ut av bedriften og inn i andres innovasjonsprosess. For å finne ut hvilke teknologier som passer i en bedrift, og

hvilke teknologier man allerede har som ikke passer inn, må man se på forretningsmodellen sin. Teknologiene bør passe med bedriftens forretningsmodell, og hvis den ikke gjør det, kan det lønne seg å droppe teknologien i den bedriften (Chesbrough 2011).



Figur 3: Lukket innovasjon VS Åpen innovasjon (Leimeister et al. 2009)

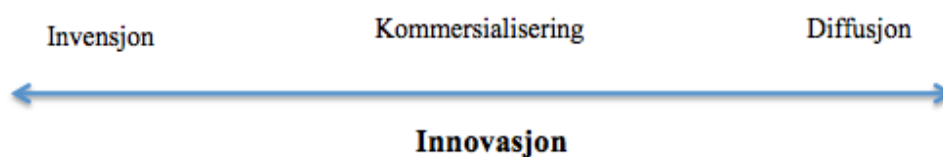
I årene etter at Chesbrough kom opp med definisjonen på åpen innovasjon, har dette blitt tatt i bruk i stor grad i mange bransjer. Flere bedrifter har utviklet egne stillinger som ”leder av åpen innovasjon” og lignende. Det har også blitt vist at det fører til mer kunnskap og flere ideer for academia, og at det reduserer kostnader, øker differensiering i markedet og at produkter kan komme forttere på markedet ved å ta i bruk åpen innovasjon (Chesbrough 2011).

Gassmann et al (2010) mener at epoken for åpen innovasjon akkurat har startet. De mener at det har skjedd et paradigmeskifte når det gjelder innovasjon, og at åpen innovasjon er ikke lenger er et interessefelt for kun få forskere, men har blitt tatt i bruk av hele verden. Begrepet åpen innovasjon finnes nå i både strategier og bøker om hvordan bedrifter burde utvikle og oppføre seg. Åpen innovasjon har blitt tatt i bruk i flere forskjellige bransjer. Apple og Microsoft kan trekkes fram som eksempler på store, suksessrike bedrifter, som har startet med å ta i bruk åpen innovasjon, selv om deres tidligere strategi fremdeles fungerte. Åpen innovasjon ble først tatt i bruk i høyteknologiske bransjer, men har nå blitt tatt mer i bruk også i mindre teknologiske bransjer. Det har blitt vist at bedrifter som holder på sin strategi med lukkede innovasjonsprosesser føler press på at de må henge seg på den nye trenden, med å åpne for innovasjon fra eksterne kilder, og utnytte åpen innovasjon i større grad. Det

er flere trender i markedet som gjør at åpen innovasjon passer bedre inn. Dagens teknologi har blitt såpass kompleks at mange bedrifter ikke har råd til å gjøre alt alene, og det blir vanligere med allianser og samarbeid. Det er også vanligere nå å gå bort fra IPR (intellectual property rights), og heller satse på å være en markedsleder eller raskt ute på markedet. Det har også blitt mulig å bytte ressurser med andre, slik at andre ikke blir like interessert i å kopiere ditt produkt. Det er tegn som tyder på at bedriftene satser på å utnytte åpne ressurser, for å få et så godt produkt eller tjeneste som mulig, noe som gjør det lettere å lykkes i dagens samfunn (Gassmann et al. 2010).

3.3. Innovasjonsprosessen

Innovasjonsprosesser kan være forskjellig for ulike typer innovasjon. Noen forskere velger å ha med flere faser i innovasjonsprosessen enn andre. Det finnes derfor mange ulike teorier knyttet til innovasjonsprosessen. Smith (2010) har utviklet en modell som skal gjelde i alle innovasjonsprosesser. Denne vises i figuren nedenfor.

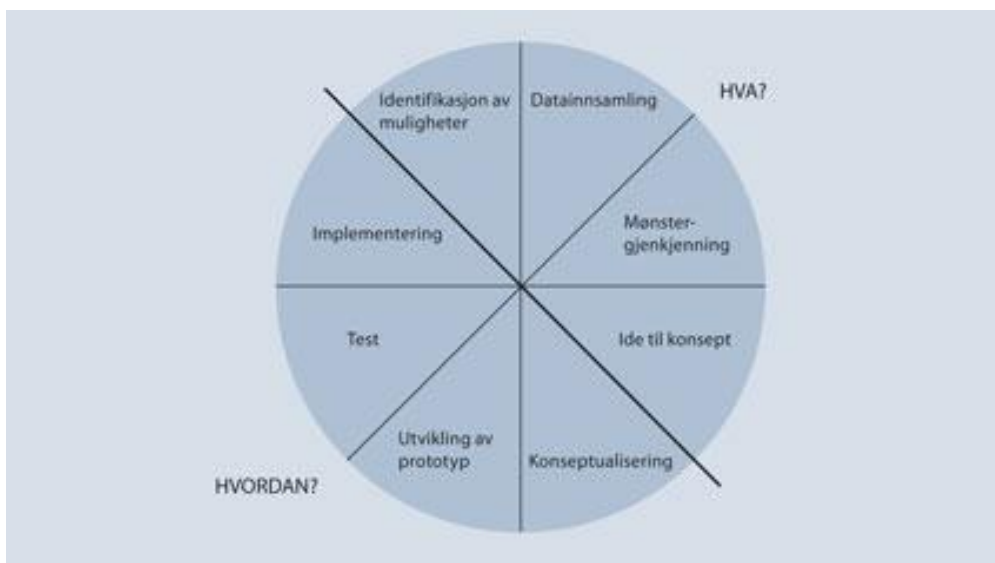


Figur 4: Invensjon, kommersialisering, diffusjon (Smith 2010)

Invensjon, kommersialisering og diffusjon regnes av Smith (2010) som de tre hovedfasene i en innovasjonsprosess. For at noe skal kunne kalles en innovasjon må den gjennom alle tre fasene. Den første fasen kalles invensjon, og betyr det samme som oppfinnelse. Invensjon går ut på å komme på selve ideen. Det er mange som forveksler invensjon og innovasjon. Den neste fasen er kommersialiseringsfasen, som går ut på å få produktet ut på markedet. Kommersialiseringen er en viktig del av innovasjonsfasen, for det er den som gjør det mulig for kunden å få tak i produktet. Når man har gjort dette går man over i diffusjonsfasen. Dette er spredning av innovasjonen. Denne fasen handler om at innovasjonen slår an, og blir populær blant kundene. Når alle fasene er fullført kan man kalle produktet eller tjenesten en innovasjon, og si at innovasjonsprosessen er ferdig.

Dette er kun hoveddelene i en innovasjonsprosess. Det er ofte mange flere faser som inngår, og andre modeller har fokusert mer på disse fasene.

En annen innovasjonsprosessmodell som er tatt i bruk blir kalt innovasjonshjulet, og er forklart i figuren under.



Figur 5: Innovasjonshjulet (Hoholm & Huse 2008)

I artikkelen til Hoholm og Huse (2008) står det forklart at ”hva-fasen” går ut på å identifisere muligheter, innsamling av data og analysering av disse, før man til slutt utformer konsepter som kan møte brukernes behov. Videre går man over til ”hvordan-fasen”. Her konseptualiseres løsningen, det blir utviklet eventuelle prototyper, og testing av disse, før innovasjonen til slutt implementeres.

Modellene over viser at modellen til Smith (2010) og modellen til Hoholm og Huse (2008) går i hverandre. Begge inneholder de samme elementene, men modellen kalt ”Innovasjonshjulet” har trukket inn flere elementer. Selve idéen kan komme ved hjelp av forskjellige innovasjonskilder. En av disse kan være brukerdrevet, at kundene kommer med ideer og innspill til hva et produkt eller tjeneste kan gå ut på. Det vi ser er forskjellig med modellen ”innovasjonshjulet” fra Smith sin modell er at det ikke fokuseres på diffusjon. Dette inngår i implementeringen, som da både inneholder kommersialiseringsfasen og diffusjonsfasen.

Brukerdrevet innovasjon kan inngå i alle fasene i en innovasjonsprosess. En innovasjonsportal der kundene skal komme med innspill og ideer kan bli plassert i ”hva-fasen”. Her blir mulighetene identifisert, og man samler inn data fra brukere. Det er også mulig å trekke brukerne inn i ”hvordan-fasen”. Dette kan gjøres ved å benytte dem aktivt til å konseptualisere løsningen, bruke dem til testing, og få hjelp til å implementere løsningen. Dette kan være til hjelp for å sikre at produktet eller tjenesten fungerer som det skal, og at brukerne får en god opplevelse.

3.4. Brukerdrevet innovasjon

Det finnes forskjellige måter å utvikle innovasjoner, og mange har forskjellige inndelinger av dette. Rosted (2005) har delt inn i 3 hovedtyper, disse er teknologibasert innovasjon, prisbasert konkurranse og ikke-kjente kundebehov. Sistnevnte går på brukerdrevet innovasjon, og at innovasjon tar utgangspunkt i innspill fra kunder.

3.4.1. Historie

I følge Jørgen Rosted (2005), i artikkelen ”User-driven innovation, results and recommendation” kom begrepet ”user-driven innovation” eller oversatt til norsk, brukerdrevet innovasjon, sent på 1990-tallet, og ble først tatt i bruk av Professor Von Hippel, professor på MIT-Massachusetts Institute of Technology i Cambridge. Hans definisjon lyder slik:

”Innovasjon skapt av brukeren for å innhente en høyere verdi i motsetning til kommersielle innovasjoner som foregår innad i selskaper”.

Kunden er sentral i brukerdrevet innovasjon. Selv om begrepet ”user-driven innovation” ikke kom før sent på 1990-tallet, har det blitt gjort flere studier på området allerede fra 1960-tallet. Bogers, Afuah og Bastian (2010) har sett på flere studier på 1960-tallet som viser at brukere drev med innovasjon. Et eksempel som blir trukket fram er en studie av DuPont’s viskoseanlegg. Her ble det vist at 80 % av all reduksjon av enhetskostnader ble gjort ved hjelp av små, teknologiske forandringer, som ble implementert av brukerfirmaet. Det ble også gjort en undersøkelse i

kjemiindustrien, som viste at 70 % av store prosessinnovasjoner kom fra brukerfirmaer.

På 1970-tallet ble den til da største studien av brukerdrevet innovasjon utført. Denne ble gjort av von-Hippel. Hans studie kom fram til at ca. 80 % av alle vitenskapelige, utstyrsinnovasjonsprosesser var oppfunnet, utviklet prototype, og først testet i feltet av brukere av utstyret. Han viste dermed at brukere ofte tok større del i innovasjonsprosesser enn produsenter (Von Hippel 1976). I hans undersøkelse delte han også brukere inn i to forskjellige kategorier. Den første gruppen kalte han mellombrukere, firmaer som brukte utstyr fra produsenter for å skape et produkt. Den andre gruppen kalte han forbrukere. Dette var de menneskene som faktisk tok i bruk et ferdigprodukt, altså en sluttbruker.

3.4.2. Definisjon

I artikkelen "Brukerdrevet innovasjon i Norge" som ble publisert i Magma i 2008 (Hoholm & Huse 2008) står det forklart hva brukerdrevet innovasjon går ut på, og hvor langt Norge har kommet på området. Det finnes flere innovasjonstyper og det finnes også flere kilder til innovasjon. Det kan komme fra interne kilder i bedriften, eller det kan komme fra eksterne kilder. En av de eksterne kildene kan være brukere. Innovasjonen som kommer fra en kunde eller bruker kan vi kalle for brukerdrevet innovasjon.

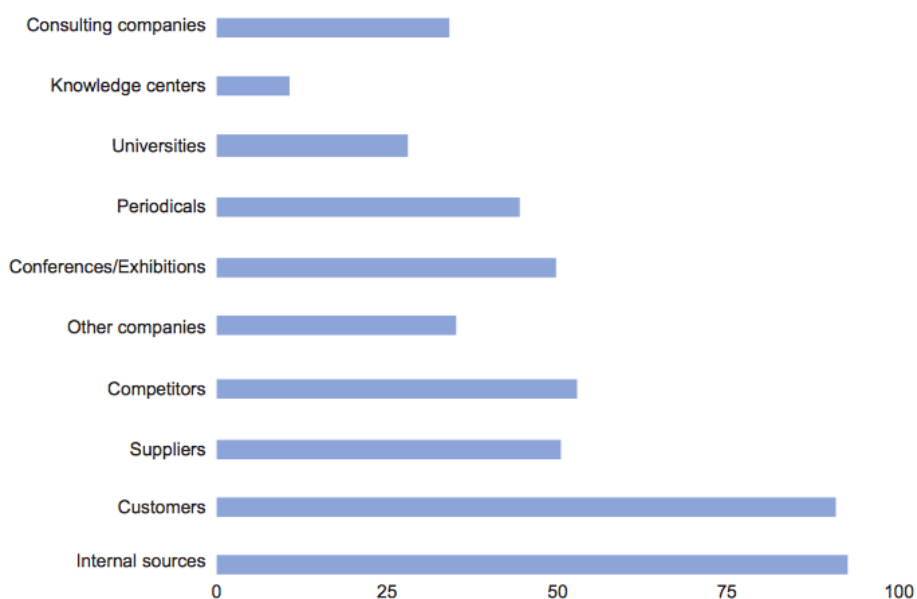
En definisjon som Hoholm og Huse har kommet med for brukerdrevet innovasjon er:

"Å utnytte brukernes kunnskap til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter"
(Hoholm & Huse 2008).

Brukerdrevet innovasjon kan foregå på flere måter. Enten kan utviklingen foregå med et nært samarbeid med kunden, eller så kan det være kunden selv som kommer opp med nye ideer som fører til innovasjon. Sistnevnte kan man kalle for et "bottom-up" perspektiv, som er det motsatte av "top-down" innovasjon. "Bottom-up" vil si at det er kundene som kommer med ideene, og at det blir tatt videre derfra, i stedet for at det er sjefene som sitter på toppen i en bedrift som sier hva som skal gjøres, som i "top-down" (Hoholm & Huse 2008).

3.4.3. Kilder til innovasjon

Rosted (2005) har gjort en undersøkelse der han har funnet hvilke kilder bedrifter i Danmark bruker til innovasjon. Dette kommer hovedsakelig fra elektronikk, mote- og medisinbedrifter. I tabellen under laget av Rosted (2005) kan vi se hvilke kilder som var mest brukt:



Tabell 2: Innovasjonskilder i danske bedrifter (Rosted 2005)

Her kan vi se at kunder er den nest mest brukte innovasjonskilden, rett etter interne kilder. Da bedrifter i de forskjellige bransjene i Danmark ble spurt om de hadde jobbet med kundebehov, kundeerfaringer eller markedstrender i produktutviklingsprosessen sin, svarte 90 % av bedriftene i teknologibedrifter ja, 80% av medisinbedriftene ja, og 65 % av motebedriftene ja. Dette viser at de fleste av de spurte bedriftene mener at kunder er en viktig kilde til innovasjon, som er nyttig i produktutviklingen. Det kommer også fram at i teknologi- og medisinbedriftene er det både store bedrifter, og små og mellomstore bedrifter som fokuserer på brukerdrevet innovasjon og kunder som innovasjonskilder. Kunder er altså en viktig innovasjonskilde for bedrifter i alle størrelser. Da bedriftene ble spurt om hvilke kilder de mener er mest inspirerende når det gjelder motivasjon, kommer det også her

fram at det er en blanding av interne kilder og kunder som er viktigst. Utfra forskningen Rosted (2005) har gjort, har han kommet med anbefalinger til hva danske bedrifter burde gjøre for å forbedre sitt arbeid med brukerdrevet innovasjon. Dette er noe som også kan gjelde for andre land enn Danmark. Den første anbefalingen er forbedret forskning og utdanning når det gjelder kunnskap og egenskaper som er forutsetninger for brukerdrevet innovasjon. Den andre går på å utvikle kunnskapssentre med høy kvalitet, som kan bistå bedrifter når de prøver å kartlegge kundebehov, som kan være til hjelp for produktutviklingsprosessen. Den tredje går ut på å skape sterkere nettverk for å legge til rette for bedrifters medvirkning i kunnskapsdeling (Rosted 2005).

3.4.4. Utvikling av brukerdrevet innovasjon

Brukerdrevet innovasjon er ikke like aktuelt i alle bransjer, men i følge Smith (2010) er det spesielt brukt i bransjene som produserer programvare, biblioteks-informasjonsystemer, terrengsykler, utendørsklær- og utstyr og ekstremsportsutstyr. Det har blitt gjort mye forskning og flere undersøkelser i disse bransjene når det gjelder brukerinvolvering, og alle bransjene har flere tilfeller med vellykket bruk av brukerinvolvering i innovasjonsprosessen. Det er vanligere å drive med brukerinvolvering i slike industrielle bransjer, enn i tjenestesektoren, men det begynner å ta en del av innovasjonsprosesser også i tjenestesektoren (Hipp & Grupp 2005).

Smith (2010) har stilt seg spørsmål om hvorfor det har blitt populært å få innspill fra brukerne. Han har kommet fram til at det i stor grad skyldes tilgang man har til kundene i dagens samfunn. Det er lettere å kontakte dem ved hjelp av internett og veksten av media. Dette gjør det lettere for kunder å snakke med hverandre, men også for produsenter å snakke med kundene, og å nå ut til kundene med informasjon. Hvis ikke disse kommunikasjonskanalene hadde vært så lett tilgjengelig, ville det ikke vært like lett å få kontakt med kunder som kunne ta en del av innovasjonsprosessen. I tillegg til dette spiller utdanningsnivået en stor rolle, da kundene sitter med mer kunnskap enn de gjorde tidligere. Disse faktorene, i kombinasjon med generell utvikling av teknologi og lavere kostnader gjør at brukerne har blitt en mye større del av innovasjonsprosessen i flere bransjer.

3.4.5. Verdien av idé

Poetz og Schreier (2009) ser på tidligere forskning av brukerdrevet innovasjon i sin artikkel ”The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas?”. De kommer fram til at det kan være vanskelig å få gode ideer fra brukere som er mulig å iverksette. De sier at de beste og mest gjennomførbare ideene kommer fra de profesjonelle innad i bedriften. Likevel mener de at det selvsagt må være mulig å få gode ideer også fra brukere. Det har blitt gjort forskning på hvorvidt brukere kan komme med gode, gjennomførbare ideer, og i følge artikkelen til Poetz og Schreier (2009) er svaret her klart ja. Flere brukere kommer opp med egne innovasjoner, som kan være svært kommersielle, og som flere kan ha bruk for. Poetz & Schreier (2009) har også sammenlignet kvaliteten av ideene til nye produkter skapt innad i en organisasjon med ideer til det samme produktet skapt av kundene. De har her forsket på The Bamed / MAM Group som er et av de største selskapene i verden som produserer babyutstyr. De hadde gjennom forskning kommet fram til et behov for et produkt som gjorde det lettere for både foreldre og barn å mate barnet med fast føde. I tillegg til å drive med idegenerering innad i bedriften slik de pleide å gjøre, satte de i gang en idegenereringskonkurranse der brukere kunne komme med ideer til et produkt som kunne fylle dette behovet. Til slutt satt de igjen med 51 ideer fra interne kilder, og 70 ideer fra brukere gjennom konkurransen. Resultatene ble at ideene generert fra brukere scoret mye høyere enn de profesjonelle når det kom til nyhetsverdi og kundefordeler, men de profesjonelle ideene scoret høyere på gjennomførbarhet. I tillegg scoret ideene fra brukere høyest når det gjaldt samlet kvalitet. Resultatet ble at ideene som kom fra brukerne scoret totalt bedre enn de profesjonelle ideene. Dette viser at brukerne kan bli benyttet som en viktig ressurs når det kommer til idegenerering. I følge forskningen vil brukerdrevet idegenerering fungere best på behovsbaserte problemer, i forhold til teknologibaserte problemer. Det vises også at motivasjon fra brukerne kan påvirke både kvaliteten til ideene og antall ideer som kommer inn.

Katila og Ahuja (2002) har analysert effekten av å drive med idegenerering innad i selskapet i forhold til å bruke eksterne kilder for idegenerering. De fant ut at til et

visst punkt vil det komme best resultater av å benytte seg av interne kilder. Når man når dette punktet vil det være vanskelig for de interne kildene å komme seg ut av sitt vanlige tankemønster, og det vil være vanskelig for dem å komme på nye ideer. Fra dette punktet lønner det seg å kombinere interne og eksterne kilder for å få så gode ideer som mulig. Interne kilder sitter ofte på mye kunnskap og erfaringer, og for mye kunnskap om hvilke teknologier og sammensetninger som har virket tidligere, kan sette en stopper for nye tankemønstre. Derfor kan det hjelpe å få inn eksterne kilder, slik som kunder, som ikke sitter med denne erfaringen fra før, og som dermed ikke blir sittende fast i et gammelt tankemønster.

3.5. Web-basert innovasjonsportal

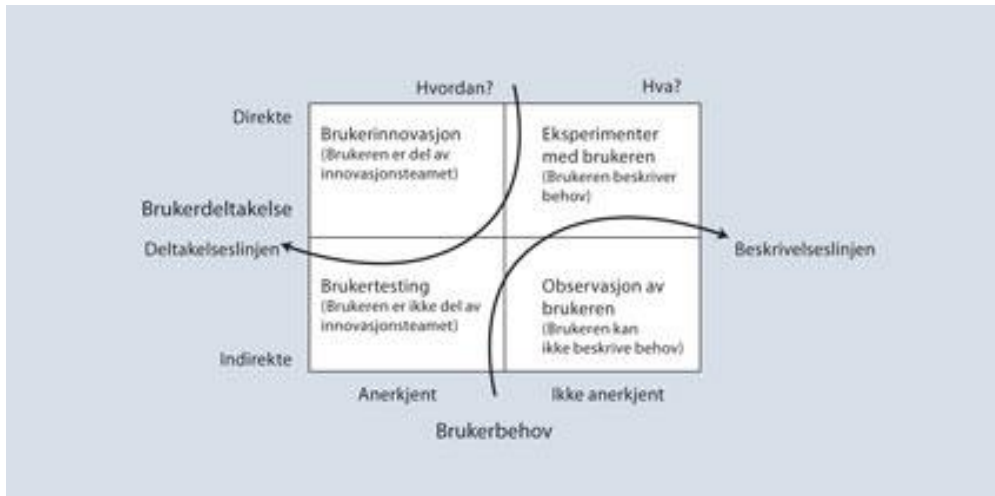
Det finnes forskjellige verktøy for de fleste faser i innovasjonsprosessen. Verktøy for idefangst er de som er mest i bruk (IRIS & Samfunnsforskning 2011). Disse verktøyene er mest assosiert til første fase av innovasjonsprosessen, som går på invensjon eller oppfinnelse. Selv om det er mest knyttet til denne fasen, kan et idefangstverktøy også være nyttig i senere deler av innovasjonsprosessen.

En web-basert innovasjonsportal går ut på at det er en portal som er utviklet gjennom et web-basert verktøy, som gjør at man kan få tilgang til portalen overalt, så lenge man er koblet til internett (Norik 2014). Dette kan skje gjennom alle enheter som har tilgang til internett. Dette skal gjøre det lettere for brukere å komme med innspill med en gang de tenker på det, og ikke trenge å vente til man er hjemme, da det kan være glemt. Det finnes mange bedrifter som utvikler web-baserte verktøy som gjør det lettere for bedrifter å utvikle systemer eller portaler for deres behov.

En viktig grunn til å ta i bruk et web-basert verktøy for en innovasjonsportal er at det blir lettere å fange opp ideene og synliggjøre dem. Det hjelper også for å huske ideene hvis de ikke blir fanget opp og tatt videre med en gang (IRIS & Samfunnsforskning 2011). Det blir en lagringsplass for alle ideer og innspill, som ikke forsvinner.

3.6. Metoder for brukerdrevet innovasjon

Det finnes forskjellige måter å ta i bruk brukerdrevet innovasjon. Det blir som oftest delt inn i to hoveddeler; direkte brukerrespons, og indirekte brukerrespons.



Figur 6: Modell for kartlegging av brukerdrevne innovasjonsprosesser (Hoholm & Huse 2008)

Forskjellige metoder av direkte og indirekte brukerinvolvering gir firefeltstabellen over. Observasjon betyr at brukerne ikke har tenkt gjennom sine behov, eller satt ord på disse. Neste felt tar for seg eksperimenter med brukere. Da kan brukerne definere sine behov gjennom forskjellige aktiviteter, som rollespill, intervjuer eller lignende. Videre kommer vi til brukerinnovasjon. Det går ut på at brukerne blir involvert i å utvikle selve innovasjonen. Dette forutsetter ofte at brukerne har litt kunnskap og erfaring om feltet innovasjonsarbeidet går ut på. Til slutt er det brukertesting. Her involveres ikke kundene i selve innovasjonsarbeidet, men de tar del i forskning gjennom for eksempel fokusgrupper eller brukertester. Her kreves det at brukernes behov er veldefinerte (Hoholm & Huse 2008).

Det er altså brukertesting og observasjon som er indirekte brukerinvolvering, mens brukerinnovasjon og eksperimenter telles som direkte brukerinvolvering.

Det er mulig å blande disse metodene, så man benytter seg av forskjellige metoder innenfor direkte brukerinvolvering, eller forskjellige metoder innenfor indirekte brukerinvolvering, og det er også mulig å kombinere metoder fra begge gruppene. Det er ikke noe fast mønster på hvordan man kan utføre brukerdrevet innovasjon.

3.6.1. Indirekte brukerrespons

Indirekte brukerrespons vil si at man ikke benytter kundene i like stor grad i selve innovasjonsprosessen, men heller utnytte dem som ressurser gjennom denne prosessen (Hoholm & Huse 2008). Kundene vil her kunne komme med respons som kan bli tatt videre som en ide eller innspill, og som vil sette i gang innovasjonsprosessen. Det er også mulig å drive med indirekte brukerinvolvering ved å ta kundene inn i prosessen på et senere tidspunkt. Dette kan gjøres ved å arrangere fokusgrupper eller lignende etter at et konsept er utviklet, og teste dette ut på kundene. Det er dette som kalles for brukertesting. Man kan også drive med observasjon av kunder uten at de vet hvilke behov de egentlig har. Dette kan brukes for eksempel for å finne ut hvilke behov kundene har på forskjellige aktiviteter. Ved å observere kunder får bedrifter et bedre bilde av hva som fungerer bra, og hva som fungerer dårlig. Det som fungerer dårlig kan være et udekket behov, som kan gjøre at bedriften får ideer om både nye mulige produkter og tjenester, og forbedring av gamle produkter og tjenester (Hoholm & Huse 2008).

3.6.2. Direkte brukerrespons

Direkte brukerinvolvering handler om å ta kunden aktivt inn i innovasjonsprosessen, og utnytte dem som ressurser her (Hoholm & Huse 2008). Dette kan gjøres på forskjellige måter, men figur 6 deler det inn i to hoveddeler. Den ene er eksperimenter. Her kan en bedrift gjøre eksperimenter på kunden for å få en bedre forståelse av kundenes behov. Når man driver med eksperimenter kan kunden allerede formulere et behov, og er klar på hva de mener er et behov for dem. Eksperimenter kan foregå på mange forskjellige måter, og med mange forskjellige aktiviteter. Det viktigste med eksperimenter er at kundene vet sitt behov, og får muligheten til å vise det gjennom forskjellige aktiviteter. Den andre hoveddelen går på brukerinnovasjon. Her trekkes kundene direkte inn i innovasjonsprosessen og er en del av utviklingen. For at dette skal bli vellykket lønner det seg at brukerne har en del kunnskap og erfaring om området innovasjonen er innenfor. Dette kan være viktig fordi kundene skal vite mer om hva som er mulig å gjøre, og hva som ikke er mulig. Kunder som har kunnskap om området fra før har bedre forutsetninger for å bidra under utviklingen, så det skal bli enklere for bedriften å utvikle et produkt som står i stil med det brukerne ønsker og har behov for (Hoholm & Huse 2008).

3.7. Motivasjon for brukere å drive med innovasjon

I artikkelen "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions" har Ryan og Deci (2000) kommet med en definisjon på motivasjon. Den lyder slik:

"To be motivated means to be moved to do something."

Det finnes flere typer motivasjon, og det er ofte delt inn i to hovedtyper; Introjekt og ekstern motivasjon. Introjekt motivasjon går ut på at man gjør noe fordi det er interessant eller fornøyet i seg selv. Det vil si at man ikke gjør noe fordi man vet at man vil få en belønning for å gjøre det, men at man er motivert av selve handlingen, og føler at man får noe ut av å gjøre det. Ekstern motivasjon går på at man gjør noe fordi man vet det kommer til å lede til et ønsket utfall. Det vil si at det ikke handler om aktiviteten i seg selv, men det som vil skjer etter at handlingen er gjort (Ryan & Deci 2000). Noen eksempler kan være at man vet at man kan oppnå en god karakter på skolen, hvis man jobber hardt med faget, eller at man får en belønning for å utføre en handling.

Lindenberg (2001) har sett på introjekt motivasjon på en annen måte, i artikkelen "Intrinsic Motivation in a New Light". Her har han kommet fram til at introjekt motivasjon blir mindre av å gi håndgripelige belønninger. Det vil si at ved å gi ut belønninger så vil motivasjonen for selve handlingen bli mindre, mens motivasjonen handler mer om belønningen man kommer til å få ved å utføre handlingen, selv om handlingen i seg selv kunne vært god nok motivasjon. Han har stilt spørsmålet om det ville være en større grad av introjekt motivasjon hvis færre tilbød belønning for å få handlinger gjort.

3.8. Oppsummering og forskningsspørsmål

Dette kapittelet har sett på teorier som omhandler både innovasjon, brukerdrevet innovasjon og innovasjonsprosessen. Målet har vært å få fram hvordan brukerdrevet innovasjon tidligere har blitt brukt, hvilke måter man kan benytte seg av det og

hvordan innovasjonsprosessen kan fungere ved å ta i bruk kundene i prosessen. Utfra dette har jeg satt opp tre forskningsspørsmål som skal gjøre det enklere å svare på hovedproblemstillingen.

For å finne ut av hvordan NSB Labs kan styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon i NSB er det viktig å finne ut hvilket grunnlag de allerede hadde for brukerdrevet innovasjon. Noen bedrifter har aldri benyttet seg aktivt av brukere i sin innovasjonsprosess, mens andre har benyttet seg mye av dem, også før man utvikler et spesifikt verktøy for å komme i kontakt med dem. Har brukere tidligere blitt brukt direkte eller indirekte i innovasjonsprosessen, og hvordan vil dette endre seg ved hjelp av NBS Labs? Utfra dette lyder forskningsspørsmål 1 slik:

I hvilken grad har brukere blitt benyttet som en kilde til innovasjon før NSB Labs ble utviklet?

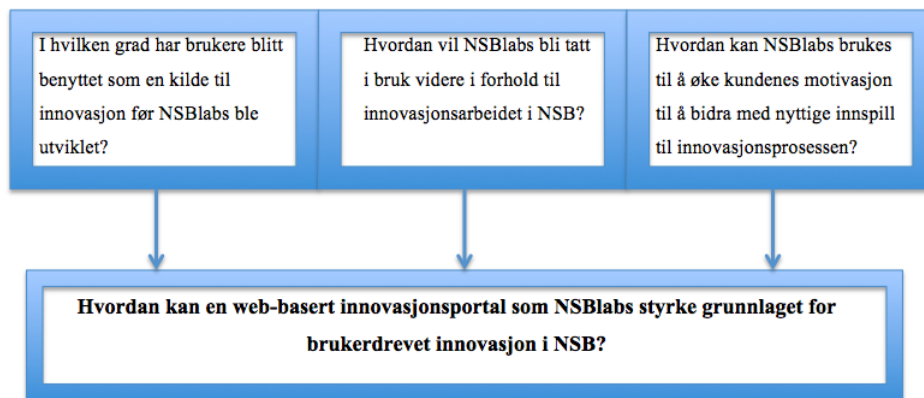
For å finne ut hvor stor effekt et innovasjonsverktøy vil ha for en bedrift er det essensielt å vite hvordan det vil bli tatt i bruk videre. NSB Labs er fortsatt i start- og utviklingsfasen, noe som vil si at det ikke har blitt implementert ordentlig i det aktive innovasjonsarbeidet i NSB. NSB jobber nå med å innføre en innovasjonsstrategi, og planen er at NSB Labs skal være en del av denne. Forskning viser at interne kilder fungerer til et visst punkt, og så vil eksterne kilder være mer effektive. Hvordan skal NSB Labs gjøre det enklere å få tilgang til eksterne kilder, og hvordan skal dette bli implementert i innovasjonsstrategien og innovasjonsprosessen? Dette kan være av stor betydning for hvor stor effekt portalen vil ha for grunnlaget for brukerdrevet innovasjon i NSB. Utfra dette lyder forskningsspørsmål 2:

Hvordan vil NSB Labs bli tatt i bruk videre i forhold til innovasjonsarbeidet i NSB?

For at et innovasjonsverktøy skal hjelpe bedriften med å styrke sitt innovasjonsarbeid må det brukes aktivt. For at et verktøy skal tas i bruk aktivt må brukerne være motivert for å benytte seg av det. Hva skal til for at brukerne blir motivert, er det en introjekt motivasjon som ligger til grunn, eller trengs det en ekstern motivasjon for at kundene skal bli engasjert i innovasjon i NSB? Spørsmålet som må stilles da er hvordan denne motivasjonen skal økes. For å få svar på dette har forskningsspørsmål 3 blitt formulert:

Hvordan kan NSB Labs brukes til å øke kundenes motivasjon til å bidra med nyttige innspill til innovasjonsprosessen?

For å vise sammenhengen mellom forskningsspørsmål og hovedproblemstilling har jeg satt opp følgende figur.



Figur 7: Forskningsspørsmål og problemstilling

4. Metode

4.1. Valg av design

Metoden som blir valgt må kunne besvare spørsmålene som trengs for å kunne svare på hovedproblemstillingen. Disse blir ofte kalt forskningsspørsmål.

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er:

Hvordan kan en web-basert innovasjonsportal som NSB Labs styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon i NSB?

For å få svar på denne problemstillingen har det blitt satt opp tre forskningsspørsmål. Problemstillingen er knyttet opp mot en enkelt caseenhet. Funnene fra dette caset vurderes i forhold til tidligere forskning om temaet, for å belyse hvordan brukerdrevet innovasjon har blitt, og blir brukt i dagens samfunn. Datamaterialet er intervjuer med sentrale personer i caseenheten, data fra selve innovasjonsportalen og sekundærkilder som nettsider og dokumenter.

4.2. Valg av case

Caseenheten ble valgt grunnet interesse rundt en såpass stor bedrift, med et så stort antall kunder. De står også midt i et innovasjonsprosjekt, som gjør at det var et passende tidspunkt å undersøke dette temaet. Sammen utarbeidet vi en problemstilling som både var interessant for meg å skrive om, og som var interessant for NSB. Det ble tatt utgangspunkt i innovasjonsstrategien som holdt på å bli utarbeidet, og ut fra dette ble det valgt å konsentrere oppgaven om brukerdrevet innovasjon i forbindelse med den nye innovasjonsportalen NSB Labs.

NSB er en stor bedrift, med godt over 13000 ansatte (NSB AS 2012). NSB Labs ble utviklet av kommersiell enhet, som er en del av NSB-konsernet. Portalen ble utviklet i forbindelse med implementering av en ny innovasjonsstrategi, som ble utviklet høsten 2013. Innovasjonsarbeidet førte også til et oppsett av en gitt innovasjonsprosess som skal fungere i forbindelse med alle innovasjoner i NSB fremover.

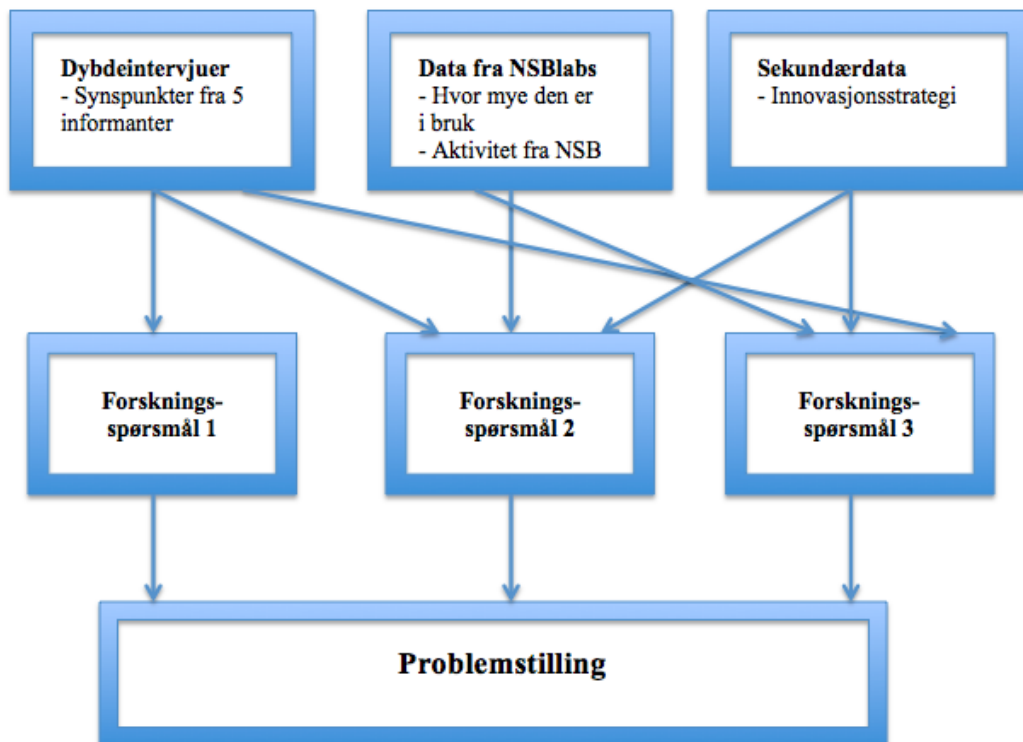


Figur 2: Innovasjonsprosess NSB

NSB Labs skal være et verktøy for å få tilgang til kundenes tanker og meninger, der de kan komme med tips og tilbakemeldinger på alt som kan gjøre reisen til en bedre opplevelse for dem. Hittil har hoveddelen av arbeidet som blir gjort i NSB Labs foregå i fasen som blir kalt ”Utforske” i innovasjonsprosessen til NSB. Siden oppgavens hovedproblemstilling går på å finne ut hvordan grunnlaget for brukerdrevet innovasjon kan styrkes ved hjelp av en slik portal, er hovedmetoden å snakke med mennesker som jobber i kommersiell enhet, der portalen er utviklet.

4.3. Datamateriale

Ved valg av forskningsmetode ble det lagt vekt på hva som var den beste metoden for å få datamaterialet som trengtes for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Datamaterialet ble innhentet ved hjelp av dybdeintervjuer, i tillegg til at det ble gjort en analyse av materialet på NSB Labs. Det ble også brukt sekundærdata, som ble gjort tilgjengelig ved å være på møter med avdelingen i NSB.



Figur 8: Datakilder

I tabellen over vises det at dybdeintervjuene har hjulpet til å svare på alle forskningsspørsmålene. Datamaterialet som er innhentet fra NSB Labs og sekundærmaterialet har hjulpet til å besvare forskningsspørsmål 2 og 3. Sammen har datamaterialet som ble innsamlet hjulpet til å besvare alle forskningsspørsmålene. Disse hjelper igjen til å besvare problemstillingen.

4.3.1. Dybdeintervjuer

Forskningsmetoden som ble valgt var individuelle dybdeintervjuer for datainnsamling. Grunnen til at dette ble valgt var at det kan komme andre svar hvis flere blir intervjuet samtidig, da det er mulighet for å bli påvirket av dynamiske prosesser (Askheim & Grenness 2008). Siden informantene har forskjellige typer stillinger og ansvarsområder kom jeg fram til at det mest sannsynlig ville komme mer relevant informasjon ut av dybdeintervjuer med enkeltpersoner, enn hvis man prøvde å få til en slags gruppedynamikk. Da kan det ofte være en eller flere personer som sitter inne med mye relevant informasjon, men som ikke får dette fram da det er flere andre personligheter i rommet som tar større plass. Da det trengtes informasjon om hvordan portalen kan styrke et grunnlag som allerede finnes i bedriften, vil det være nødvendig å høre om hvordan bedriften ligger an på dette punktet fra før, og dette vil man få mest mulig fram ved å snakke med ansatte som har noe med dette å gjøre, i stedet for å observere et såpass stort tema.

Under intervjuene fungerte jeg som intervjuer. Ved å samtidig observere informantene får jeg et bedre inntrykk av hvilke følelser og inntrykk de har, ved å ha sett på hvordan de snakker og hvordan de uttrykker seg ved kroppsspråk i tillegg til kun uttrykk ved ord.

4.3.2. Data fra NSB Labs

I tillegg til å gjøre kvalitative intervjuer, har det blitt foretatt en analyse av NSB Labs. Dette har blitt gjort for å få mer informasjon om hvor mye portalen har blitt brukt, både fra brukernes og NSB sin side. Dette kan være til hjelp når man skal svare på hovedproblemstillingen, og forklare hvorfor informantene kommer med forskjellige meninger.

4.3.3. Sekundærkilder

Ved å ha en kontaktperson som jobber i NSB-konsernet, har jeg hatt møter der jeg har fått den informasjonen jeg hadde behov for. I tillegg har vi hatt jevnlig kontakt via epost. Gjennom denne kontakten har jeg fått informasjon via gjennomgang av

innovasjonsstrategien som NSB jobber med. I tillegg har jeg fått tilsendt dokumenter, som har blitt brukt aktivt i arbeidet med oppgaven.

4.4. Utvalg av informanter

For å få svar på forskningsspørsmålene ble det besluttet å utføre dybdeintervjuer av personer som sitter med mye kunnskap om innovasjon i NSB og NSB Labs. Disse kan også regnes som et mottaksapparat for det som kommer inn på portalen. Det er de som har ansvar for å ta videre informasjonen som kommer inn, og finne ut hva som skal benyttes videre i en innovasjonsprosess, og hva som ikke egner seg i en videre prosess. Utvalget består av fem personer med forskjellige stillingstyper, men som har som fellestrekk at de har jobbet med innovasjon og NSB Labs i tillegg til sine vanlige arbeidsoppgaver. Det ble besluttet at det holdt med en målgruppe, da det er denne målgruppen som har ansvar for å bygge videre på informasjonen som kommer inn gjennom NSB Labs, og det er disse som har jobbet med NSB Labs hittil. I og med at utvalget består av personer med forskjellige stillingstyper, vil de sitte med ulik informasjon og tanker om hvordan portalen har fungert, og hvordan det kan styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon.

4.5. Intervjuene

For å kalle inn til intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv som fortalte kort hva temaet for intervjuet ville være, og om konfidensialitet og hvordan det ville fungere (se Vedlegg 1). Alle som fikk dette tilsendt fikk mulighet til å velge selv om dette var noe de var interessert i å delta på eller ikke. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide (Se vedlegg 2). Jeg syntes det var viktig å ha satt opp en intervjuguide på forhånd, for å være sikker på at jeg var innom temaene som var viktigst for å belyse mine forskningsspørsmål. Jeg valgte likevel ikke å nødvendigvis følge denne slavisk, da det ofte kan ødelegge rytmen i intervjuet. Den ble mer brukt som en huskeliste på å få vært innom de temaene jeg ønsket (Askheim & Grenness 2008). I og med at mitt utvalg bestod av personer som jobber med svært forskjellige arbeidsoppgaver, sitter de med ulik informasjon og kunnskap, og det er ikke alle spørsmålene alle kan besvare. Derfor valgte jeg å tilpasse intervjuet til hver enkelt, og legge til eller hoppe over spørsmål, etter at jeg forstod hva de hadde

mulighet til å svare på. Dette gjorde at intervjuene fikk en bedre flyt, og man slapp å stille flere spørsmål der informantene måtte svare at de ikke visste. Dette kunne ødelagt motivasjonen for å svare på videre spørsmål. For å være sikker på at jeg kom inn på noen nødvendige holdepunkter, valgte jeg å dele intervjuguiden opp i 4 deler. Disse var:

1: Introduksjon og oppvarming: Denne delen ble satt opp for å gjøre starten på intervjuet mer naturlig, slik at vi kunne bli litt bedre kjent. Jeg startet med å fortelle litt om meg selv og oppgaven, og fortsatte med å spørre om deres daglige gjøremål i deres stilling, og fortsatte med noen åpningsspørsmål om portalen.

2: Engasjement fra brukere: Dette var første del av hoveddelen på intervjuet. Her ønsket jeg å få vite mer om engasjementet fra brukeren, og om det er slik de ønsket. I tillegg var jeg inne på hvilket grunnlag de allerede hadde for brukerdrevet innovasjon. Dette gikk på forskningsspørsmål 1 og 3.

3: Bruk av idéer, kunnskap og erfaringer: Dette var del 2 av hoveddelen av intervjuet. Her ønsket jeg å få vite mer om hvorvidt portalen hadde blitt benyttet aktivt i videre innovasjonsarbeid, og hvilke erfaringer informanten satt med. Dette gikk på forskningsspørsmål 2.

4: Avslutning: Jeg ønsket til slutt å høre om de hadde noe mer de ville tilføye, eller om de hadde noen spørsmål. I tillegg ville jeg gjøre dem oppmerksomme på at de kunne ta kontakt hvis de kom på noe mer.

Det ble satt av 45 minutter til hvert intervju. Lengden på intervjuene varierte i forhold til hvilken informant som ble intervjuet. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Dette gjorde at det var enklere for informantene å møte opp, og at de hadde trygge og kjente omgivelser rundt seg, som kan gjøre at informanten blir mer trygg, og man slipper problemer med å komme i gang, og det blir lettere å bryte isen fra man først møtes (Askheim & Grenness 2008). Intervjuene ble gjennomført på tre dager, 03.03, 04.03 og 10.03. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og ble slettet rett etter transkribering.

4.6. Analyse

Analysering av dataene ble påbegynt kort tid etter fullførte intervjuer. Da satt både innhold og kroppsspråk til informanter fortsatt i minnet, og det var lettere å huske min

tolkning av deres svar. Askheim og Grenness (2008) beskriver analysedelen som en sirkulær prosess. Det vil si at den ikke har noen klar start eller slutt. Analysedelen vil pågå i en lang periode, selv om man også kan jobbe parallelt med andre oppgaver. Askeheim og Grenness (2008) forklarer likevel at analyseprosessen består av tre deler; beskrivelse, kategorisering og fortolkning. Min analyse tok utgangspunkt i disse tre delene.

Beskrivelse:

Det ble gjort en nøye beskrivelse av caseenhet og produkt i kapittel 2- Innovasjon i NSB. Her får leseren mulighet til å bli bedre kjent med NSB som bedrift, og deres forhold til innovasjon og innovasjonsstrategi. Det gjør det lettere for leseren å sette seg inn i situasjonen, og få et bedre bilde av selve konteksten (Askheim & Grenness 2008). I tillegg blir det beskrevet hvordan forskningsprosessen har fungert i kapittel 4.2, 4.3 og 4.5. Ved hjelp av disse kapitlene skal leseren få et grundigere bilde av situasjonen på forhånd og hvordan forskningsprosessen har foregått. I tillegg har jeg transkribert alle intervjuene, for å få et bedre helhetlig bilde av intervjuene. Da ble det også lettere å finne hvilke sitater som er relevante for oppgaven.

Kategorisering:

Å kategorisere datamaterialet skjer både parallelt og etter datainnsamlingen (Askheim & Grenness 2008). Da jeg gjennomførte intervjuene valgte jeg å skrive stikkord i tillegg til å ta opp intervjuet på bånd, slik at jeg var sikker på å få notert ned det viktigste, i tillegg til å sortere det etter innhold. Etter at transkriberingen av intervjuene var gjort, trakk jeg fram relevant innhold, som utsagn og setninger. Dette kan kalles for ”åpen koding” (Askheim & Grenness 2008). Deres relevans ble vurdert i forhold til hvordan de besvarte forskningsspørsmålene. For å sortere dette relevante innholdet benyttet jeg meg av ”klipp-og-lim-teknikken”. Det vil si at jeg plukker fram utsagn som er relevante for ett tema, og knytter det sammen med andre relevante utsagn som knytter seg til samme tema (Askheim & Grenness 2008). Dermed vil jeg få en oversikt over alt relevant som knytter seg til ett og samme tema, og dette er plassert sammen. Dette ble til slutt knyttet opp mot de forskjellige forskningsspørsmålene.

Fortolkning:

For å gjøre en fortolkning av datamaterialet tok jeg i bruk teorien fra kapittel 3, og knyttet dette opp mot datamaterialet jeg hadde funnet i min forskning. For å identifisere ulike funn ble denne fortolkningsdelen delt opp i 2 deler:

Aksial koding:

Her prøvde jeg å finne meningen bak de åpne kodingene som ble gjort i trinn 2. Det vil si at jeg ved hjelp av teori og empiri prøvde å tolke funnene i datamaterialet, og dermed finne ut hva disse fortalte, og hvordan disse kunne hjelpe meg å svare på hovedproblemstillingen.

Selektiv koding:

Ved hjelp av selektiv koding prøvde jeg å identifisere mønstre og sammenhenger, som kan gjøre det lettere å forstå datamaterialet, og kan hjelpe til at oppgaven gir mening (Askheim & Grenness 2008). Etter at tolkningen var gjort, ble sitater og utsagn plassert i forhold til hvilket forskningsspørsmål de besvarte.

4.7. Vurdering av validitet og reliabilitet

Når det kommer til kvalitative forskningsopplegg er det vanskeligere å ta i bruk begrepene validitet og reliabilitet, da disse i utgangspunktet er ment for kvantitative forskningsopplegg (Askheim & Grenness 2008). Det er likevel mulig å overføre begrepene, slik at de også gir mening for kvalitative forskningsopplegg.

4.7.1. Reliabilitet

Reliabilitet går på etterprøvbarhet av studien (Dalen 2013). Det vil si at det skal måles i hvor stor grad andre forskere kan benytte seg av dataene og analysen av dataene i andre studier, og i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomener som den opprinnelige forskeren gjorde. Det vil si at analysen av dataene kan gjenbrukes i andre, lignende forskningsopplegg. Dette kan være vanskelig når det kommer til kvalitativ forskning, fordi alle intervjuer vil være forskjellig, da man får forskjellig kontakt med hver informant, og det vil ikke bli identiske opplegg. Det er likevel

mulig å gjøre reliabiliteten bedre. Jeg har gjort dette ved å beskrive forskningsopplegget så nøyaktig som mulig, og på denne måten være transparent. Jeg har også brukt en intervjuguide, som gjør at alle intervjuene ble så like som mulig, og denne er lagt ved oppgaven.

4.7.2. Validitet

Validitet sier noe om i hvilken grad dataene i en studie er gyldige. Validitet skiller mellom to begreper, intern validitet og ekstern validitet (Dalen 2013). Intern validitet går på om resultatene er gyldige for det utvalget og fenomenet som blir undersøkt i denne oppgaven. Ekstern validitet går på overførbarhet til andre studier, og i hvilken grad det er mulig å overføre resultatene til andre utvalg og fenomener. I tillegg mener Askheim og Grenness (2008) at det er viktig at forskningsdataen gjenspeiler fenomenene som problemstillingen prøver å fange opp. Ved å prøve å få til struktur i forskningsopplegget kan dette styrke validiteten. I forskningsopplegget til denne oppgaven har det blitt benyttet en intervjuguide for å prøve å få hvert intervju så likt som mulig, og også for å passe på at man er innom de temaene man ønsker, for å kunne knytte de opp til fenomenene man ønsker å finne ut av gjennom problemstillingen. Ved å ha en viss struktur på intervjuene, kan det også gjøre den eksterne validiteten bedre, ved at det blir lettere å overføre dataene til andre forskningsopplegg. Antall informanter spiller også inn på validiteten. Denne oppgaven har hatt 5 informanter. Det kunne vært flere informanter, og dette hadde styrket validiteten til oppgaven. Grunnet tidsbegrensning på oppgaven valgte jeg å kun ha 5 informanter. I denne oppgaven mener jeg at det likevel ikke minsker validiteten i altfor stor grad. Informantene som ble brukt var alle personer som satt med mye kunnskap om temaet, og alle satt i forskjellige roller i konsernet. Jeg fikk gjentakende svar fra flere av informantene, og de siste intervjuene ble i utgangspunktet en ekstra bekreftelse på det jeg allerede hadde fått vite fra de andre informantene. Det vil si at mange av fenomenene ble opplevd likt for alle informantene, og jeg tolket dette som en bekreftelse på at informasjonen stemte. Det er likevel mulig at det kan bli en viss skjevhet i utvalget, da det kun består av 5 informanter.

4.7.3. Oppsummering

Da det er vanskelig å finne ut av reliabilitet og validitet i kvalitative forskningsopplegg, og det ikke er noe fasit på hvordan dette kan måles, er det ikke lett å vurdere oppgavens reliabilitet og validitet. Det er likevel mulig å gjøre en vurdering av det, og oppsummeringen blir at reliabiliteten er relativt god, da det er en viss struktur i forskningsopplegget, og opplegget er transparent, ved at det står nøye forklart hvordan det er utført. Validiteten kunne vært bedre ved å ha flere informanter, men ved å benytte informanter som sitter i stillinger med mye informasjon om temaet, og som i tillegg sitter i forskjellige typer stillinger, veier dette opp for at utvalget er såpass lite. Både reliabilitet og validitet kunne vært bedre, men med tidsbegrensningen man har på en slik oppgave, vil konklusjonen være at begge er gode nok for en oppgave som dette.

4.8. Etske avveininger

Da informantene ble spurt om å delta i intervjuet, ble det sendt ut et informasjonsskriv som informerte om hva intervjuet ville handle om, og hva det skulle brukes til. Dette informasjonsskrivet ble utarbeidet etter mal fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Det vil si at det inneholdt informasjon om oppgavens og intervjuets formål, hvilken institusjon jeg kom fra, mine og veilederes kontaktopplysninger, at det er frivillig å delta og anonymisering av personopplysninger (NSD 2012). Det ble også informert om at intervjuet ville bli tatt opp på bånd. Dette ble det også spurt om i muntlig form før intervjuet tok sted, og de ble da informert om at dette opptaket slettes rett etter transkriberingen var ferdig.

Prosjektet er ikke meldt inn til NSD. Derfor er alle personidentifiserende opplysninger om informantens navn, alder, kjønn og stillingstittel tatt bort, og på denne måten blir alle informantene anonymisert og det skal ikke være mulig å vite hvem som er intervjuet. NSB-konsernet er såpass stort at det ses på som vanskelig for andre å kunne identifisere informantene utfra informasjonen som er gitt i oppgaven. Lydopptakene ble slettet rett etter transkribering, slik som avtalt med informantene, og det var kun forfatter av oppgaven som hørte på lydopptakene.

5. Resultater og analyse

Hensikten med dette kapitlet er å presentere funn, som skal fungere som et grunnlag for diskusjon og konklusjon i kapittel 6. Disse funnene er generert fra 5 dybdeintervjuer, analyse av dataene herfra og en analyse av innovasjonsportalen. Kapitlet vil bli delt inn i forhold til forskningsspørsmålene, og det vil bli presentert sitater som belyser hvert av forskningsspørsmålene.

5.1. Analyse av innholdet i NSB Labs

Først vil en kvantitativ oppstilling av dataene fra innovasjonsportalen bli presentert. Dette for å vise hvor mye NSB Labs er tatt i bruk. Det vil også bli presentert en graf som viser hvor aktivt portalen har blitt brukt fra NSB sin side, i form av antall innspill på bloggen som er tilgjengelig på NSB Labs.

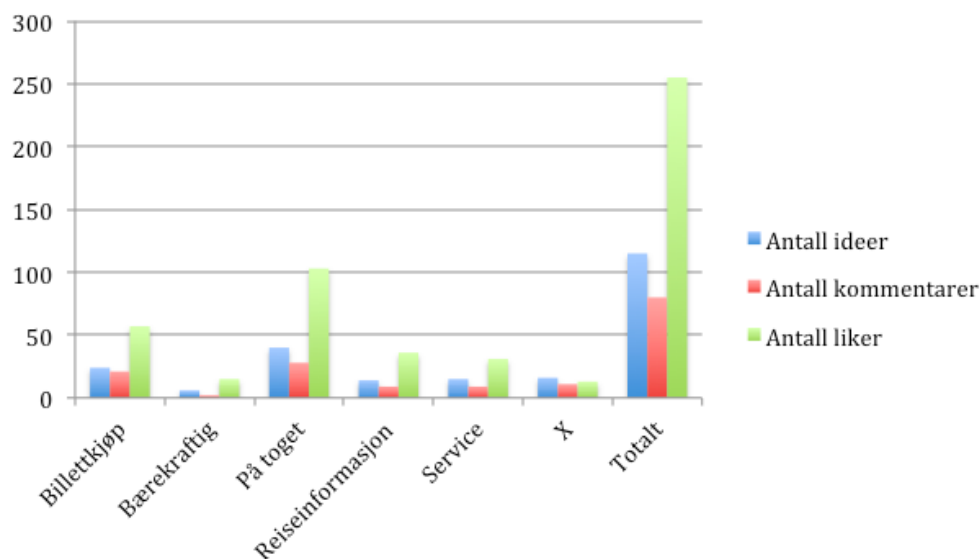
5.1.1. Innspill fra brukerne

Under kan vi se antall innspill som har kommet inn på NSB Labs, og hvor mange ideer som har kommet inn i hver kategori. Det blir også vist hvor mange kommentarer og liker det har kommet inn i hver kategori.

Kategorier	Antall ideer	Antall kommentarer	Antall liker
Billettkjøp	24	21	57
Bærekraftig	6	2	15
På toget	40	28	103
Reiseinformasjon	14	9	36
Service	15	9	31
X	16	11	13
Totalt	115	80	255

Tabell 3: Brukerinnspill i NSB Labs

Her kan vi se at det har vært en del aktivitet siden portalen ble lansert i august 2013. Det er noen kategorier som viser seg å tiltrekke mer respons enn andre. For å få dette bedre frem presenteres det i grafen under.



Tabell 4: Grafisk framstilling av antall ideer, kommentarer og liker

Her kan vi se at det har kommet inn flere ideer på hver kategori, men det er noen områder som skiller seg ut. Vi kan se at kategorien ”på toget” er det forretningsområdet som er mest aktivt, og det har i underkant av dobbelt så mange innspill som den nest mest aktive kategorien, som er ”billettkjøp”. Dette viser at det er forskjellig interesse og engasjement for de forskjellige kategoriene, og det kan være viktig informasjon for NSB å sitte med, for å vite hva som bør være satsningsområder fremover.

Innspillene fra brukerne har variert, og vi kan se at Poetz og Schreier (2009) sin forskning om at ideer fra eksterne aktører er mindre gjennomførbare kan stemme i noen tilfeller her. Noen av innspillene på NSB Labs er mindre gjennomførbare enn andre, andre går på enkle og gjennomførbare prosesser som allerede er i gang med å bli gjort om fra NSB sin side, mens noen er gode, nyskapende ideer som også er gjennomførbare.

Under er noen eksempler på nyskapende ideer som kan fungere, og som er gjennomførbare:

”Månedskort uten helger

Hadde det vært en ide å ha et månedskort som ikke gjelder i helgene? For oss som pendler brukes ikke månedskort 8 av månedens 20 arbeidsdager, dvs. vi reiser bare 64 % av tiden månedskortet gjelder. Dermed kan månedskortet gjøres billigere og blir enda mer attraktiv for jobbreisende?”(NSB 2013b)

”Lettvint rapportering av god eller dårlig service

NSB er et selskap som i likhet med alle andre transportselskap har mange ansatte som yter god service, og andre, få, ansatte som dessverre yter svært dårlig service. Det er i NSBs interesse å ha god oversikt over hvilke ansatte som tilhører hvilken gruppe, og det er i publikums interesse at NSB gjør noe med det.

Idéen:

En knapp som enkelt lar deg gi tilbakemeldinger til NSB om opplevelsen av togreisen underveis.

Hvis du har kjøpt en billett med appen vil data om hvilken togreise du er på, samt klokkeslett og evt. geotag (med andre ord info om hvilke ansatte som fortjener ros/ris) medfølge beskjeden.”(NSB 2013b)

Det er kommet inn flere innspill med enkle gjennomførbare ideer, som NSB allerede har tenkt på og som de allerede jobber med. Flere av disse har kommet inn under kategorien ”På toget”. Noen eksempler er:

”Gjenbruk av flirt-setene

Nå som dere har overskudd av trange, men gode, seter fra flirt-settene, kunne det vært en ide å bruke disse til oppgradere 72-settene for å øke sittekomforten på noen av 72-settene.”(NSB 2013b)

”Endre fra analog til digital klokke på infoskjerm

Det er veldig vanskelig å se nøyaktig hvor mye klokken er på den «analoge» klokken på infoskjermene inne å togene. Det hadde vært mye bedre om denne kunne bli byttet ut med en digital variant.”(NSB 2013b)

Til sist er det innspillene som er mindre gjennomførbare, Flere av ideene er ikke ugjennomførbare grunnet for avansert teknologi, men oftere fordi det går på ting som er utenfor NSBs kontroll. Enkelte av innspillene går også på funksjoner som allerede finnes, men som brukerne ikke er fornøyd med. Under er noen eksempler på slike innspill:

”Setter på varmen

Selv om Kongsvingerbanen kun er et lokaltog og ikke har stillevogn mm; Kan varmen settes på?

Takk.”(NSB 2013b)

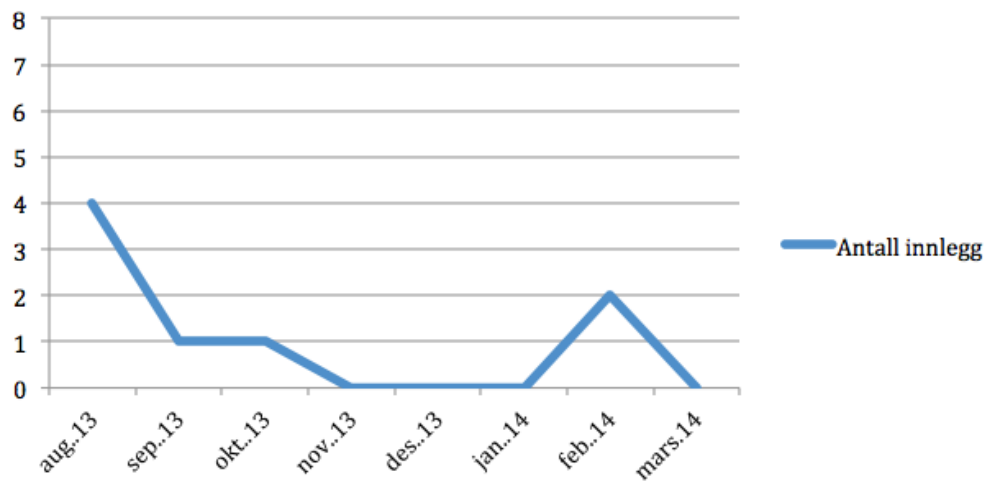
”Henger opp et skilt på toalettet, som oppfordrer alle gutta til å sitte når de urinerer!

Årsaken er vel selvforklarende; men vil likevel: 11 års pendling med stank på toalettene. Gruer meg til toalettbesøkene.”(NSB 2013b)

Gjennom eksemplene over får man et bilde over hvor forskjellig kvaliteten på innspillene er, og de viser at noen bruker tid og energi på å legge inn innspill der de også har tenkt på en løsning, mens andre bruker portalen mer som et forum for å klage på tjenesten.

5.1.2. Aktivitet fra NSB

For å finne ut av hvordan NSB har jobbet med NSB Labs siden oppstart, er det også interessant å se på hvor aktive NSB har vært til å legge ut nyheter og innspill på bloggen som er tilgjengelig på NSB Labs. Dette gir et bedre inntrykk av arbeidet som er lagt inn i portalen, og hvor mye portalen har blitt prioritert.



Tabell 5: Antall blogginnlegg fra NSB

Vi kan se at det var en del aktivitet fra NSB sin side de første månedene etter at portalen ble utviklet. Etter hvert som månedene gikk, ble det mindre og mindre aktivitet, men så gikk aktivitetsnivået opp igjen i februar 2014. Den samme utviklingen kan vises i forhold til hvor mange kommentarer som NSB har lagt igjen på ideene som har kommet inn i det samme tidsrommet.

5.1.3. Oppsummering av analyse av NSB Labs

Vi kan se at det har vært relativ stor aktivitet på NSB Labs siden oppstart i august 2013. Dette viser at brukerne har et engasjement, og ønsker å bidra til å gjøre togreisen bedre. Det har også vært mange som både har kommentert og vist at de liker en ide, for å støtte andres innspill. Dette kan tolkes som at det er flere brukere som kunne tenkt seg at ideen blir tatt videre, og som mener at den kan fungere.

Kvaliteten på innspillene varierer, og det vises at noen av brukerne har lagt mer tid og krefter i innspillene enn andre. Noen kommer med gjennomtenkte forslag til løsninger, mens andre kun kommer med klager på det de ikke synes fungerer.

Vi kan se at engasjement til NSB har sunket fra september til januar. Det var færre innspill på bloggen, og det var også færre kommentarer fra NSB på innspillene som var lagt igjen av brukerne. Dette tok seg litt opp igjen i februar.

Alt i alt har det vært regelmessig aktivitet både fra brukere og NSB gjennom NSB Labs, selv om det kun har vært ca. 10 000 kunder som har fått informasjon om portalen. Dette viser at engasjementet til brukerne er der, og at dette kan være et viktig verktøy i innovasjonsarbeidet til NSB fremover.

5.2. Resultater og analyse av datamaterialet fra dybdeintervjuer

Videre vil jeg dele kapittelet inn i de tre forskjellige forskningsspørsmålene. Jeg vil komme med teori som er knyttet opp mot hvert tema, og dermed presentere funn, og min tolkning av disse, før jeg avslutter med konklusjon og sammenligning av funnene mot relevant teori.

5.2.1. Grunnlaget for brukerdrevet innovasjon

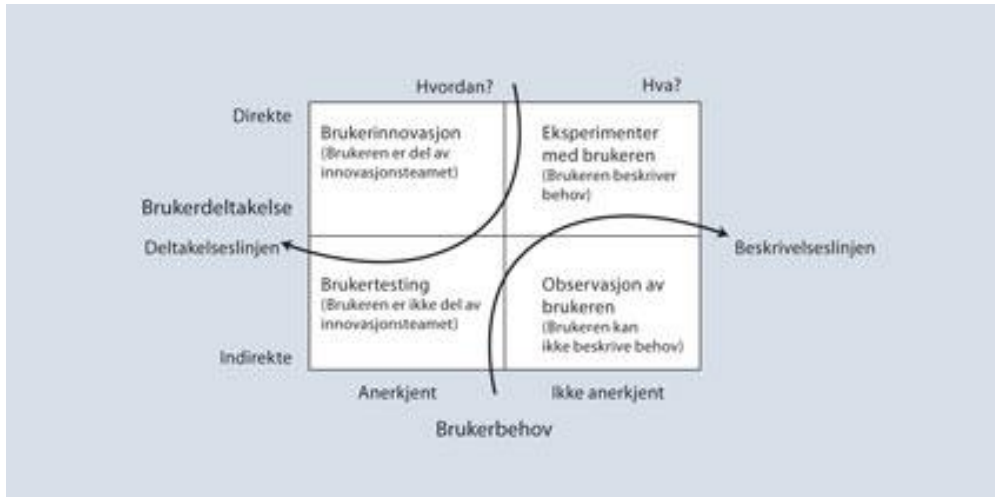
Et viktig punkt i hovedproblemstillingen i oppgaven er grunnlaget for brukerdrevet innovasjon innad i bedriften. Det var derfor viktig å finne ut av hvilket grunnlag NSB hadde i forhold til å involvere kunden i sin innovasjonsprosess før NSB Labs ble utviklet. Utfra dette ble forskningsspørsmål 1 utviklet:

I hvilken grad har brukere blitt benyttet som en kilde til innovasjon før NSB Labs ble utviklet?

Teori:

Innovasjonsprosessen kan være forskjellig fra innovasjon til innovasjon. De tre hovedfasene i en innovasjonsprosess er invensjon, kommersialisering og diffusjon (Smith 2010). Innad i disse fasene er det som oftest flere små faser som man er gjennom, og disse kan variere. Brukerdrevet innovasjon kan fungere på forskjellige måter. Det er også flere forskjellige tolkninger av hva brukerdrevet innovasjon betyr, og det er flere begreper som går ut på det samme (Hoholm & Huse 2008).

I følge Hoholm og Huse (2008) finnes det forskjellige måter å involvere brukeren i en innovasjonsprosess. De har delt dette inn i en firefelttsmodell som viser de forskjellige måtene å involvere kunden, og hvilke måter man kan benytte seg av dem.



Figur 6: Modell for kartlegging av brukerdrevne innovasjonsprosesser (Hoholm & Huse 2008)

Her kan vi se at det finnes flere forskjellige måter å involvere kunden, og man kan kalle alle disse for brukerdrevet innovasjon, i og med at brukeren er involvert. Det som skiller dem er når i innovasjonsprosessen brukerne blir involvert, og hvor mye informasjon de har om innovasjonen som skal utvikles. Noen velger å ta brukeren aktivt i bruk i selve prosessen, og bruke dem til eksperimenter eller faktisk ta dem med i selve innovasjonsteamet. Det er dette som kalles direkte brukerinvolvering. Andre bruker brukerne til å teste ut et produkt som allerede er i slutten av utviklingsfasen, eller kun å bruke dem for å komme i gang med utviklingen, altså for å få ideer som kan føre til innovasjoner. Dette blir kalt indirekte brukerinvolvering.

Funn:

For å finne ut hvilket grunnlag NSB hadde for brukerdrevet innovasjon, og hvordan de inkluderte kunden i innovasjonsprosessen ble informantene spurt om hva de mente. Informantene hadde forskjellig syn på dette. Alle informantene mente at de allerede hadde masse kontakt med kundene, men noen synes likevel at det kunne forbedres. Andre mente at grunnlaget var meget godt slik som det var.

Informantene fikk spørsmålet: **Hvilket grunnlag hadde dere for brukerdrevet innovasjon tidligere? Har brukere tidligere sendt inn tips på andre kanaler, for eksempel epost, nettside eller lignende? Hvis ja, hvordan syns du dette har fungert?**

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Ja, altså vi har jo, vi har jo masse kundekontakt, altså vi har jo tusenvis av sånne øyeblikk med kundekontakt, enten det er på kundesenteret eller det er på en stasjon eller et tog for den saks skyld, og ikke minst her på servicesenteret her hvor ting foregår skriftlig.</i>
Informant 2	<i>Ja, vi har ekstremt stort grunnlag for å si ting om kundene våres egentlig. Vi gjør vanvittig, vanvittig mye undersøkelser på den ene og andre siden.</i>
Informant 4	<i>Ja, det er jo i stor grad via kundesenteret og servicesenteret, så det blir jo kundehenvendelser på epost eller telefon eller på twitter eller på Facebook da, så vi har jo, vi får jo masse tilbakemeldinger der, og vi har jo tatt til oss veldig mye også, fra de kanalene.</i>
Informant 5	<i>Nei, vi har jo massevis av markedsundersøkelser. Det har vi jo. Men kanskje ikke sånn bevisst på brukerdrevet innovasjon. Men at man fanger opp signaler fra kunden, enten man har markedsundersøkelse eller KTI undersøkelser. Og vi finner forbedringsområder utfra det.</i>
Informant 1	<i>Så, så vi har hatt en del kontakt med kunder, men det er kanskje ikke noe sted hvor vi på en måte har samlet ideer og liksom vært tydelig på at dette er ingen reklamasjonssak, det må du ta med de som sitter der, som heter da servicesenteret.</i>

Tolkning og konklusjon:

Informantene har forskjellig syn på hva begrepet brukerdrevet innovasjon betyr. Noen mener at kontakten de har hatt med kunder via andre kanaler som servicesenteret og sosiale medier er gode eksempler på brukerdrevet innovasjon, mens andre mener at disse ikke kan defineres som det. Noen av informantene mener at man må være

bevisst på at det er brukerdrevet innovasjon man driver med, for at man skal kunne kalle kanalene man har for en kanal for akkurat dette. Alle er likevel enige om at NSB har hatt mye kontakt med sine kunder også før NSB Labs ble utviklet og lansert, og at denne kontakten har ført til innovasjon.

NSB har allerede et godt fundament når det kommer til å involvere kunden i sine prosesser, også innovasjonsprosesser. De har mange kanaler fra før av, der kundene kan komme med innspill, og de inviterer også jevnlig til kvalitative undersøkelser som markedsundersøkelser og fokusgrupper, for å teste ut ideene som er under utvikling. Konklusjonen her er at de har et meget godt grunnlag for å drive med brukerdrevet innovasjon, og at kundene har blitt tatt aktivt i bruk i innovasjonsarbeidet til NSB også før NSB Labs ble utviklet. De har vært en viktig kilde til innovasjon ved jevnlig å ha kontakt med dem, og finne ut deres meninger og hele tiden få tilbakemeldinger fra dem.

Funn sammenlignet med teori:

Vi kan se at det er ulike syn på hva det vil si å drive med brukerdrevet innovasjon. Dette er naturlig i og med at begrepet brukerdrevet innovasjon har flere definisjoner, og folk tolker det på forskjellige måter. I tillegg finnes det såpass mange forskjellige måter å involvere brukeren i en innovasjonsprosess, så det kan være vanskelig å vite hva som inngår i begrepet, hvis man ikke jobber spesifikt med innovasjon i sin daglige jobb. I forhold til det informantene sa kan vi se at NSB har drevet med brukerdrevet innovasjon på mange måter også før NSB Labs ble utviklet. De har både drevet med direkte og indirekte brukerinvolvering, ved å drive med brukertesting på allerede utviklede produkter og tjenester, fått tips til nye innovasjoner ved å få tilbakemelding på sosiale medier, kundesenteret og servicesenteret, fokusgrupper og markedsundersøkelser, i tillegg til å ha mer omfattende undersøkelser ved å følge en kunde gjennom hele reisen, og observere hva de gjør og gjøre eksperimenter på dem. Det de mangler er å ta kunden med i selve innovasjonsteamet, slik at de kan være med på hele prosessen. Noen av informantene nevnte at dette kunne være interessant.

5.2.2. NSB Labs' rolle i innovasjonsarbeidet videre

For å finne ut mer om hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke innovasjonen i en bedrift, er det naturlig å se hvor stor betydning NSB Labs har hatt, og hvilken betydning NSB ønsker at den skal ha fremover i forhold til sitt innovasjonsarbeid. Ufra dette ble forskningsspørsmål 2 utviklet:

Hvordan vil NSB Labs bli tatt i bruk videre i forhold til innovasjonsarbeidet i NSB?

Teori:

En utfordring med å drive med brukerdrevet innovasjon er at brukere ikke sitter med like mye informasjon om hvordan produktutviklingen fungerer innad i en bedrift, som profesjonelle innad i bransjen gjør. Dette kan gjøre at ideene som brukere kommer med blir mindre gjennomførbare enn ideer som kommer fra profesjonelle (Poetz & Schreier 2009). Det er gjort flere undersøkelser på dette området, og de har vist at selv om det kommer inn mange ideer fra brukere som er lite gjennomførbare, er flere av ideene mer kreative enn ideene som kommer fra profesjonelle, og det er fortsatt en del av ideene som er gjennomførbare. Man må ofte gå gjennom flere ideer for å finne en som er innovativ og gjennomførbar, men hvis man tar seg tid til det, kan man sitte igjen med et stort utbytte. En god grunn til å benytte seg av eksterne kilder for innovasjon er at interne kilder har et spesielt tankemønster de forholder seg til, og det kan være vanskelig for dem å bryte ut av dette. Det vil si at interne kilder kan være gode kilder til innovasjon til ett visst punkt, og etter dette vil innovasjonsgraden stoppe (Katila & Ahuja 2002). Da kan eksterne kilder komme med ideer som er utenfor et gitt tankemønster, noe som kan gjøre at ideene som kommer opp blir mer innovative og nytenkende.

Funn:

For å finne ut hvordan NSB Labs vil bli tatt i bruk videre i NSB sitt innovasjonsarbeid var det interessant å høre med informantene om hvordan innspillene som hadde kommet inn hittil hadde blitt tatt i bruk, og hva slags system de hadde for å gå gjennom hvert innspill. I og med at NSB Labs er relativt nytt, syns noen av

informantene det var vanskelig å vite hva som hadde blitt gjort, og hvordan det var tenkt videre. Det var også en viktig nøkkelperson i prosjektet som hadde tatt permisjon siden jul, og dermed stod ting litt stille. De hadde likevel mange tanker rundt hvordan ting burde være i fremtiden, og hvilke faktorer som kunne bidra til at NSB Labs tok en større del i innovasjonsarbeidet til NSB. Under er ett sitat som viser et forslag fra en informant.

At hvis vi virkelig skal få det til å blomstre, og være et sted hvor folk synes det er moro å legge inn ideer og ikke minst gå gjennom hendene på de ideene vi legger ut eller tingene vi vil ha tilbakemelding på, så kan det hende at vi må sette av litt mer ressurser da, at det er personer, en person kanskje, sånn som har enda litt mer, større stillingsandel på å drive med dette her, og som er en sånn oppfølger ute i organisasjonen, altså selge inn labs som et viktig verktøy i forhold til å drive innovasjon da.

Informant 1

Selv om NSB Labs er en relativt ny portal, har det vært en del aktivitet siden oppstart. For å finne ut hvor mye NSB Labs har hatt å si for innovasjonsarbeidet til NSB hittil ble det stilt to spørsmål.

Informantene fikk spørsmålet: **Har dere tatt i bruk noen av ideene som har kommet inn? Hvis ja, har dere benyttet dere av brukeren videre i prosessen, eller kun tatt i bruk ideen?**

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Ehh, men det er nok ikke så veldig mye enda, som hvertfall som er sånn frie ideer som kommer inn og som vi har tatt hensyn til, men noe vet jeg at det er.</i>
Informant 2	<i>(...) Så, så, så det er jo blitt gjort flere, flere ganger, men vi ser jo at, det vanskelige er jo at mange av de tingene og ideene som kommer inn handler jo om andre ting enn det å kjøpe billett. Som noen andre i organisasjonen må gjøre. Og da blir det jo lengere unna, og</i>

	<i>vanskeligere for oss å på en måte påvirke eller få det til da.</i>
Informant 3	<i>Ja, vi har vel egentlig det. Det ligger jo noen saker der. For der har jo jeg, jeg sitter jo i det rådet, og har opprettet innovasjonssaker når vi har bestemt oss for å ta ting videre. Men hvor godt det har blitt fulgt opp, det er jeg litt usikker på.</i>
Informant 5	<i>Nei, ikke til det er blitt noe. Det vet jeg ikke. Vi har jo tatt noen ideer videre, og vurdert og, det kan være samtaler om de planene vi har hatt. Så det vet jeg jo. Men om de har, om en helt ny ide har kommet inn, og det har blitt gjennomført, implementert, det er jeg usikker på.</i>

Informantene fikk også spørsmålet: **Hva bidrar portalen med i NSBs innovasjonsarbeid? Hvordan?**

Informant	Sitat
Informant 1	<i>(...) Men foreløpig så er det ikke blitt brukt til noen store innovasjoner. Det er brukt som et, så langt, til små inkrementelle forbedringer, men at det kommer til å bli og er et viktig verktøy, kommer til å bli det, det tror jeg er helt sikkert.</i>
Informant 3	<i>Ja, jeg føler vel at det har stoppet litt opp kanskje. Det er ikke det helt store engasjementet internt.</i>
Informant 4	<i>Ja, nå er det ganske ferskt da. Nå har vi ikke vært, vi har ikke vært på lufta så lenge men, hensikten har jo vært at labs skal være sentral i, i innovasjon. Hvertfall rundt kommersiell enhet som jeg jobber i nå. Men også generelt, at labs skal kunne være med på å bidra innenfor innovasjon innenfor hele konsernet.</i>
Informant 5	<i>Jeg tror det gjør det i liten grad egentlig. Det er en hypotese jeg har. Jeg tror mye av det de kommer med er noe vi har, er i prosess på, eller ikke mulig, eller ikke ønsker å gjøre noe med, eller ikke kan gjøre noe med.</i>

Tolkning og konklusjon:

Informantene har litt forskjellige svar når de blir spurt om noen ideer er tatt videre, og blitt tatt i bruk. I og med at informantene jeg har snakket med sitter i såpass forskjellige stillinger, er det noen som vil ha mer informasjon om dette enn andre. Det er også noen som har jobbet mer med NSB Labs enn andre, og vet mer om hvordan ting har fungert. Dette kan være en forklaring på hvorfor informantene kommer med forskjellige svar. Det vi kan tolke utfra svarene er likevel at noen få innspill har blitt tatt videre, men at dette ikke er noe som skjer regelmessig, og at de ikke har noen fast rutine på hvordan dette skal foregå. Dermed har heller ikke NSB Labs hatt særlig stor påvirkning på innovasjonsarbeidet til NSB hittil.

Når informantene får spørsmål om hvordan NSB Labs har bidratt til NSB sitt innovasjonsarbeid påpeker flere at de fortsatt er tidlig i oppstartsfasen, og at prosessen videre ikke er satt ennå. Dette blir tatt opp som en av grunnene til at det ikke ennå har hatt så stor påvirkning i innovasjonsarbeidet, men de er positive til at det kommer til å bli et viktig verktøy for innovasjon. Andre er mer skeptiske, og føler at det har stoppet opp, eller at innspillene som kommer inn er ting NSB allerede har tenkt på, eller ting som ikke er gjennomførbare. En annen påpeker at engasjementet internt i bedriften ikke er så godt som det burde være, og trekker dette fram som et moment som gjør at NSB Labs har liten påvirkning på innovasjonsarbeidet. Dette er det flere som påpeker etter hvert i intervjuet, og alle informantene er enige i at det trengs mer ressurser for at NSB Labs skal bli et så viktig verktøy som de hadde håpet.

Ingen av informantene er sikre på hvordan NSB Labs vil bli tatt i bruk videre i forhold til NSB sitt innovasjonsarbeid, men alle er enige i at det burde blitt tatt mer aktivt i bruk enn det gjør i dag. Det alle kommer inn på er at det trengs mer struktur i forhold til hvordan innspillene skal bli tatt videre til andre i organisasjonen enn kun kommersiell enhet som har utviklet NSB Labs. Slik som det er nå er det kun noen få som jobber med NSB Labs, og alle disse sitter i kommersiell enhet i konsernet. I tillegg har de andre jobber som gjør at de ikke har så mye tid å sette av til å jobbe med NSB Labs. De føler at det kan bli et viktig verktøy i fremtiden, i forhold til NSB sitt innovasjonsarbeid, men da trengs det mer struktur og ressurser, for å finne fram til de gode og gjennomførbare innspillene.

Funn sammenlignet med teori:

Vi kan se at NSB har samme problem som er vanlig i forhold til brukerdrevet innovasjon. I og med at brukere ikke sitter med informasjon om hva bedriften allerede har gjort, og hva som er mulig å gjøre, vil det komme inn mange innspill som ikke er mulig å fullføre eller som allerede er vurdert. Det trengs derfor mye ressurser for å gå gjennom alle innspillene som kommer inn, og finne fram til de gode og gjennomførbare. Hvis de hadde satt av nok ressurser til dette kunne de oppnådd det som man prøver på ved å benytte seg av brukerdrevet innovasjon, nemlig å komme til det punktet der brukerne kommer med ideer som interne kilder ikke har kommet på, på grunn av sitt vanlige tankemønster, og som er gode, gjennomførbare ideer. Hvis man ikke har en satt struktur på hvordan man skal gå gjennom innspillene, vil det være vanskelig å sortere de gode ideene fra de dårlige. Det vil også være mer komplisert hvis det ikke er en fast person eller gruppe som har ansvar for dette, for da vil det være vanskelig å vite hvilke ideer som er forkastet tidligere, eller hvilke som allerede er tatt videre.

5.2.3. NSB Labs betydning for kunders engasjement

For at en innovasjonsportal, som tar utgangspunkt i innspill fra brukere, skal ha betydning for innovasjonsarbeidet i en bedrift, må brukerne ha lyst til å komme med innspill. For at dette skal skje må bedriften være klar over hvilke faktorer som motiverer brukere til å engasjere seg, og hva de som bedrift kan gjøre for at kunder skal ha lyst til å bruke tid på det. Utfra dette ble forskningsspørsmål 3 utviklet:

Hvordan kan NSB Labs brukes til å øke kundenes motivasjon til å bidra med nyttige innspill til innovasjonsprosessen?**Teori:**

Motivasjon for å holde på med innovasjon kan komme fra mange hold. Noen tenker kun på hva de selv kan få ut av det, mens andre også tenker på andre.

Det finnes to typer motivasjon, introjekt og ekstern. Introjekt motivasjon går ut på at man blir motivert av å utføre selve handlingen, og at man ikke trenger å få noen slags

belønning for å være motivert til å gjøre det. Ekstern motivasjon går på at man får en slags belønning for å utføre en handling, og at det er denne belønningen som gir motivasjon til å utføre det (Ryan & Deci 2000). Et eksempel på introjektiv motivasjon er at man skal velge en studie, og man velger studiet man synes virker mest spennende å studere. Samme eksempel på ekstern motivasjon er at man velger en studie med fordi man vet hvilke jobber det kan føre til. Det har blitt stilt spørsmål om hvorvidt belønning kan minske introjektiv motivasjon, fordi det er da belønningen som blir satt i fokus, i stedet for handlingen selv, selv om handlingen i utgangspunktet hadde vært nok motivasjon (Lindenberg 2001).

Funn:

For å finne ut hvordan NSB Labs kan brukes som et verktøy for å øke kundenes motivasjon for å komme med innspill som hjelper NSB i sitt innovasjonsarbeid fikk informantene flere spørsmål. For å finne ut av dette er det også viktig å tenke på hva slags bedrift man undersøker, og hvordan motivasjon brukerne har for å komme med innspill til akkurat denne typen bedrift. I sitatene under kan vi se at alle informantene var enige i at kundene til NSB var mer engasjert enn andre kunder, og at størrelse på bedriften og type bedrift har noe å si for engasjementet fra brukere. Det var likevel enighet om at bedriften selv må sette av ressurser nok til at det skal være et verktøy som blir fulgt opp jevnlig, og som viser kundene at innspillene som kommer inn blir tatt seriøst.

Da jeg stilte spørsmålet: **Hvordan tror du NSB Labs kan engasjere kundene til å bidra med innspill? Tror du de blir mer engasjert nå enn de var før NSB Labs kom?** svarte en informant:

Jeg tror, jeg tror det er viktigere at vi hadde, på en måte styrt dialogen på et eller annet vis.

Informant 5

Ut fra dette sitatet kan vi se at det første som blir trukket fram fra informanten er at bedriften er den som styrer hvordan siden skal fungere, og at man på denne måten får fram den type innspill bedriften ønsker. For å få til dette må NSB ha en som jobber aktivt med dette.

For å finne ut hvor mye type bedrift har å si for engasjementet rundt en innovasjonsportal som NSB Labs fikk informantene spørsmålet: **Tror du NSB sine kunder engasjerer seg mer enn kunder fra andre bedrifter? Har størrelse og type bedrift noe å si for engasjement fra brukere?**

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Ja, det tror jeg nok, altså jeg vil jo tro at jo større bedriften er jo og jo flere kunder og jo mer man på en måte betyr da for omgivelsene, jo mer engasjement tror jeg det vil være liksom(...).</i>
Informant 2	<i>Ja, det er helt klart, at det å ta toget, og at vi så stor del av livet til veldig mange, eller til mange, som reiser med oss hver dag, har mye å si sånn sett.</i>
Informant 4	<i>Mitt inntrykk er at alle har et par meninger om NSB da. Alle har et forhold til NSB. Så absolutt så tror jeg at det, det vi driver med kanskje engasjerer mer enn veldig mange andre bedrifter. Altså det, altså reise, eller hvertfall sånn innenfor pendlere eller feriereisende, eller jobbreisende og feriereisende, altså det tar, det på en måte omfatter ganske mye tid av en dag da kanskje, eller skal du reise rundt frem og tilbake til jobb så er det faktisk en del tid du tilbringer på det produktet som vi selger. Og konsekvensene hvis vi ikke får levert det vi skal eller det, det vil på en måte påvirker også da veldig mange, i både positiv og negativ retning selvfølgelig. Så jeg tror ja, jeg tror at det engasjerer masse kunder. Og kan engasjere ganske mye.</i>
Informant 5	<i>Ja, det tror jeg. Vi er en type bedrift som folk blir veldig engasjert i.</i>

Videre ønsket jeg å finne mer ut av hva informantene synes var viktig med NSB Labs, og hvordan de mente at den kunne utvikles videre. Dette går både på at engasjementet skal bli større, og at kundene som allerede har vært innom, og lagt igjen innspill, føler at de blir hørt på, og ønsker å fortsette å legge inn innspill.

Informantene fikk spørsmålet: **Har du noen tanker om hvordan portalen kan utvikles og brukes videre?**

Informant	Sitat
Informant 1	<i>(...) Men hvis vi har en person som er litt på hugget, hvordan går det med den og, nei den må vi faktisk legge på is fordi sånn og sånn og sånn. Ok, det er greit da. Men dette var en kjempeide, hvordan går det med den? Ja, nå driver vi sånn og sånn og så bare sånn at du har noen som på en måte følger det litt opp da, og rapporterer kanskje littegranne i bruk av NSB Labs til å si at nå har den gått et sted videre, og nå er den inne i en trinn 3 i vår innovasjonsprosess for å, det er kanskje ikke akkurat det vi sier til kunden da, men igjen da, å vise at vi, ikke bare vise at vi tar det seriøst, men vise at vi faktisk har en glede av å ta det seriøst selv, og hvis vi får noen gode ideer så er det klart at det er kjempemessig.</i>
Informant 2	<i>Det handler jo om at det er noen en gruppe, som er dedikerte i det arbeidet. Fordi det det handler om, det er ikke å liksom få masse ideer og sånn, det det handler om det er jo noe så kjedelig som å liksom, her er det en ide, også må man på en måte finne de som kan gjøre noe med at den ideen kommer ut i livet da. Og det er et ganske møysommelig arbeid, i en så stor organisasjon, eller egentlig uansett da. (...) Men det er veldig vanskelig å si at, til kundene at, nei nå kan dere mene om bare dette. Dere får ikke mene noe om dette. Det blir jo litt feil, hvis man åpner opp en sånn ressurs på nettet, så må man si at; her skal dere få lov til å ha ideer om alt. Og da må man jo på en måte ha litt sånn, ja, mandat da, i hele organisasjonen, ikke bare den enheten vi driver i da.</i>
Informant 4	<i>At man skal ha en, at det skal være en samlingsplass da, for, for ideer og diskusjon da, rundt nye løsninger og betaløsninger og piloter. At det skal være en, ja et samlested for å kunne se på innovasjon som ikke nødvendigvis bare som må bli implementert, men som skal være et sånt test, testnettsted da.</i>
Informant 5	<i>Jeg tror det at man styrer dialogen. Og styre, styre dialogen og legge ut saker, som gjenspeiler hele persontog. Og at det er flere enheter i persontog som kan sitte og ha et forhold til det, lese svarene og gi</i>

	<i>tilbakemeldinger.</i>
--	--------------------------

For å få bedre innsikt i hva de forskjellige informantene mente var viktig med en innovasjonsportal som NSB Labs fikk de spørsmålet: **Hva synes du er viktig med NSB Labs?**

Informant	Sitat
Informant 3	<i>Det er jo, det er jo det som går igjen her at vi følger det opp, og at vi svarer ut brukerne, og at vi er tydelig i dialogen da. Det nytter ikke å si kjempebra innspill, dette skal vi ta videre, også skjer det ikke noe mer. Det, det er litt det med å holde, holde dem oppdatert. For vi har invitert dem til å være med på laget her, og da krever det at vi følger det opp.</i>
Informant 4	<i>Hittil så synes jeg at det den kanskje ikke har fått, eller har fått utvikle seg innenfor det potensialet som kanskje er der, som man har.</i>

Tolkning og konklusjon:

Alle informantene er enige i at NSB sine kunder engasjerer seg mer enn mange andre kunder ofte gjør. De trekker fram at tog har mye å si i brukernes hverdag, og at de har mye å vinne på å komme med innspill, og engasjere seg på denne måten. Selv om de er enige i at NSB skiller seg ut på denne måten, er de også enige om at det likevel må legges inn en innsats, og nok ressurser for å holde på kundenes engasjement. Selv om dette er noe som kommer litt av seg selv fra starten av, på grunn av type bedrift, vil ikke engasjementet holde seg oppe hvis man ikke tar innspillene seriøst, og viser brukerne at de tar seg tid til å gå gjennom innspillene, og svare på hvordan det ligger an.

Det blir også trukket inn at det er NSB som må styre dialogen, for å få inn den type innspill de ønsker. Flere av informantene sier at det er vanskelig slik som det står nå, fordi det er kun en del av NSB som har utviklet NSB Labs, og det har hittil ikke blitt tatt videre til de andre delene av organisasjonen. Selv om det er det som kalles

kommersiell enhet som har styrt arbeidet med NSB Labs, så kan de ikke si til kundene at de kun kan komme med innspill på saker som går på deres del av organisasjonen. Som en informant sier er det vanskelig å si: *"Dere får ikke mene noe om dette"*. Hvis man kutter det av på en slik måte, vil det være en fare for at kundene ikke vil være like engasjerte som de var i utgangspunktet, og det kan virke som om NSB ikke er mottagelige for alle typer innspill.

Informantene mener altså at de har et naturlig engasjement fra brukerne grunnet type bedrift, og tjenestene de tilbyr. For at dette engasjementet skal holde seg, og vokse, må det legges mer ressurser i arbeidet med portalen, for å vise kundene at innspillene blir tatt videre, og komme med svar til kunden regelmessig om hva som har blitt gjort, og hvordan det ligger an. De som jobber med NSB Labs i dag er ansatte som allerede har arbeidsoppgaver som tar opp mesteparten av arbeidstiden. Det vil si at de ikke har nok tid til å jobbe med det som trengs for at NSB Labs skal fungere slik de ønsker. Flere av informantene har trukket fram at det burde være en person eller en gruppe som er ansatt i hovedsak for å jobbe med NSB Labs, og ha dette som sin primæroppgave.

Funn sammenlignet med teori:

Vi kan se at de fleste av brukerne til NSB som kommer med innspill, og engasjerer seg i deres innovasjonsarbeid har en ekstern motivasjon. Det vil si at de får en belønning for å hjelpe NSB, ved at de selv sitter igjen med en bedre opplevelse av togreisen. Det er ikke handlingen selv som motiverer kunden til å komme med innspill, da selve handlingen å skrive inn innspill i NSB Labs ikke er veldig givende for de fleste. Det er likevel flere brukere som velger å ta seg tid til å gå inn på hjemmesiden, og skrive inn sine forslag. Dette blir en litt annerledes form for ekstern motivasjon, da man ikke er sikker på om innspillet man skriver blir tatt videre, og derfor er det ikke sikkert at man sitter igjen med en belønning.

Når det kommer til brukerdrevet innovasjon er det mange bedrifter som velger å tilby en belønning i form av pengepremier eller andre type fysiske premier. Dette kan øke motivasjonen til brukere, da de vet at de har mulighet for å sitte igjen med noe fysisk for sine innspill. NSB har den fordelen at brukere allerede har et engasjement, og

ekstern motivasjon, uten at de trenger å tilby en slik type belønning. Brukerne til NSB blir motivert av at de vet at en god togreise kan gjøre deres hverdag bedre og lettere, og ved å legge igjen innspill på en innovasjonsportal som NSB Labs, er det en mulighet for at de sitter igjen med en belønning i form av en bedre togreise for seg selv. Det blir derfor en annen type ekstern motivasjon enn det ofte blir trukket fram.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil resultater og analyse som ble presentert i kapittel 5 være grunnlaget for diskusjon. For å komme fram til en konklusjon av problemstillingen **”Hvordan kan en web-basert innovasjonsportal som NSB Labs styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon i NSB?”** vil kapittelet bli delt inn i de forskjellige forskningsspørsmålene, for så å avslutte med en diskusjon av selve problemstillingen. Til slutt presenteres begrensninger og videre forskning, før kapittelet avslutter med en konklusjon.

6.1. Oppsummering og diskusjon av resultater

6.1.1. Grunnlaget for brukerdrevet innovasjon

I sekundærmaterialet som har blitt brukt i forskningen kommer det fram at NSB har satset mye på innovasjon det siste året, og at de har jobbet en del med å sette opp en god innovasjonsstrategi. De ønsker å vise sine kunder at de er en innovativ bedrift, som ønsker å holde seg oppdatert i dagens samfunn. I følge informantene er det mange av NSB sine kunder som mener at NSB er en gammeldags og traust bedrift, som har vært lik i alle år de kan huske. Informantene er ikke enige i dette, og de mener at det hele tiden jobbes med nye løsninger som skal gjøre NSB til en mer konkurransedyktig bedrift, og som skal gjøre togreisen enklere for deres kunder.

Informantene hadde forskjellig grunnlag for å si noe om hvor mye det har blitt jobbet med brukerdrevet innovasjon tidligere, da noen jobbet med dette i sitt daglige arbeid, mens andre kun hører om det gjennom kolleger. De var likevel enige i at det å involvere kunden og brukere var noe som ble gjort ofte, og at de hadde et godt grunnlag for å si hva kundene mente og ønsket. Et interessant funn var at informantene hadde forskjellige tolkninger på hva det ville si å drive med

brukerdrevet innovasjon. Noen mente at det spesifikt måtte stå klart at det var dette man drev med, mens andre mente at alle kanalene der man fikk innspill fra kunder kunne regnes som brukerdrevet innovasjon. Dette gjorde at noen av informantene var usikre på hvilket grunnlag de hadde for akkurat brukerdrevet innovasjon. Det kom likevel fram i svarene at alle mente at de hadde mye kontakt med brukere gjennom forskjellige kanaler, og at det å involvere kunder i sine prosesser var noe de gjorde til stadighet. Det kom også fram at mange mente at de ikke hadde hatt en klar kanal for kun dette formålet, før NSB Labs ble lansert. Det ble trukket fram at de fikk mye innspill fra kunder både på kanaler som servicesenteret og sosiale medier, som er laget for generelt å kommunisere med kunder, i tillegg til markedsundersøkelser og observering. De mente derfor at selv om de hadde et godt grunnlag for brukerdrevet innovasjon, og ville NSB Labs bli et viktig verktøy for akkurat den hensikten den har. Det skal være en kanal der kundene kommer med innspill på hva som kan gjøres for at togreisen skal bli en bedre opplevelse, og hvordan dette kan gjennomføres.

NSB Labs kan fungere som et verktøy for å dra brukeren inn i innovasjonsprosessen. Om de skal brukes direkte eller indirekte i innovasjonsprosessen er noe som kan diskuteres i NSB etter hvert. Med et verktøy som NSB Labs er det naturlig å benytte seg av kundene kun i første del av prosessen, og derfor bare indirekte. Det kan likevel være et godt valg å velge å benytte seg av brukere som har kommet med gode innspill også videre i innovasjonsprosessen, og dra dem mer direkte inn. Dette kan gi innspillene bedre verdi for NSB, og brukere kan forklare bedre hva de har ment med et innspill, og være med å utvikle det videre for et bedre resultat.

6.1.2. NSB Labs' rolle i innovasjonsarbeidet videre

Forskningsspørsmål 2 dreier seg om hvordan NSB Labs vil bli tatt i bruk videre i innovasjonsarbeidet til NSB. Her kan igjen sekundærmaterialet bli trukket fram. Innovasjonsstrategi er noe som har blitt jobbet mye med hos NSB det siste året. Vi kan se i tabellene som er lagt fram, at de har utviklet en klar og tydelig innovasjonsstrategi, og satt opp en prosess for hvordan dette skal foregå. Vi kan se at rammene er satt, og at de skal ha noe å forholde seg til når det kommer til innovasjonsarbeid. Det blir likevel dratt fram av flere av informantene at både NSB Labs og innovasjonsprosessen er fersk, og at de ikke har kommet så godt i gang med

denne prosessen enda. En av informantene påpeker at selv om innovasjonsstrategien er satt, blir den ikke aktivt brukt, og prosessene fungerer som de gjorde før innovasjonsstrategien ble utviklet. Dette viser at ting tar tid i en slik bedrift, og at gamle vaner kan være vonde å vende. Det blir også stilt spørsmål om det er satt av nok ressurser til NSB Labs, til både utvikling og bruk av denne. Slik som NSB Labs står i dag, er det satt av for lite ressurser, og det er vanskelig for de som jobber med det å sette av nok tid til å svare ut alle som kommer med innspill, og ta innspillene videre til de som har ansvar for det, for at de skal kunne gjøre noe med det. Det ender da opp med at det kun er en person som tar seg tid til å svare, og det blir ikke satt av nok tid til å gå gjennom ideene, og finne ut hvilke innspill som er gode, og som burde bli tatt videre. Dette fører igjen til at NSB Labs ikke har spilt en stor rolle i innovasjonsarbeidet til NSB hittil. For at dette skal forandre seg i fremtiden mener informantene at det må bli satt av mer ressurser, og flere påpeker at det burde ansettes en eller flere personer som har som hovedoppgave å jobbe med NSB Labs. Det er også noen av informantene som mener at innspillene som kommer inn ikke har så høy verdi for NSB, og at det ikke kommer til å påvirke innovasjonsarbeidet i fremtiden. Vi kan se på eksemplene på innspillene som har kommet inn som er trukket fram i kapittel 5. Det er forskjell på nivået på de forskjellige innspillene, og noen er allerede tenkt på av NSB, og noen er også allerede gjennomført. Det er likevel noen innspill som skiller seg ut, og som er gode og gjennomtenkte innspill som kunne vært vanskelig å komme på av interne kilder, da man ofte har et tankemønster som er vanskelig å komme ut fra. Her er det altså litt ulikt syn blant informantene om hvorvidt NSB Labs vil være et viktig verktøy når det kommer til innovasjon. Andre informanter mener at det nå har stoppet litt opp, og at engasjementet internt har blitt dårligere den siste tiden. Avslutningsvis kan vi se at flere informanter mener at NSB Labs kan bli brukt i innovasjonsarbeidet til NSB fremover, så lenge det blir lagt mer ressurser i arbeidet med det, og at engasjementet internt blir større.

6.1.3. NSB Labs betydning for kunders engasjement

Forskningsspørsmål 3 gikk ut på hvordan NSB Labs kan brukes til å øke kundenes motivasjon for å bidra med innspill i innovasjonsprosessen. Det alle informantene var enige om var at de tror at NSB sine kunder engasjerer seg mer enn kunder til mange andre bedrifter. De var enige i at størrelse og type bedrift har noe å si for

engasjementet fra kundene. Det ble trukket fram flere ganger at NSB som et transportfirma har såpass mye å si for kunders hverdag, at det blir et naturlig engasjement rundt tjenesten de selger. Dette kan bety at ikke selve innovasjonsportalen, og hvordan denne har blitt implementert, har hatt så stor betydning for at engasjementet har vært relativt høyt fra starten. Det vil si at engasjementet allerede var der, og at det kun måtte komme en kanal der engasjementet kunne få et utløp. Dette har også blitt vist når det gjelder tidligere bruk av kundeforhold på servicesenteret, sosiale medier og lignende. Selv om det er et naturlig engasjement fra starten av, var de fleste informantene enige i at det likevel er nødvendig å legge mer ressurser i NSB Labs, for at verktøyet skal fungere optimalt, og som ønsket. Når informantene fikk spørsmålet om de hadde noen tanker om hvordan NSB Labs kunne utvikles videre, ble det trukket fram av samtlige at det trengtes mer engasjement internt, og at flere ressurser måtte bli satt av til dette. Mange trakk også her fram at det kunne lønne seg å ha en eller flere personer som hadde som hovedoppgave å jobbe med NSB Labs.

For at engasjementet og motivasjonen til kundene skal øke ved hjelp av NSB Labs er det viktig at NSB viser at de tar innspillene seriøst, og at portalen blir fulgt opp og videreutviklet. Slik som den er nå er det mange innspill som ikke har blitt vurdert, og ikke har fått tilbakemelding, fordi det fortsatt ikke er satt opp faste rutiner på hvordan dette skal gjøres. En av informantene trekker fram at kundene nå har blitt invitert med på laget, og hvis dette ikke blir tatt seriøst, vil det heller bli sett på som negativt: et verktøy som er laget for å prøve å vise at man er en innovativ bedrift, selv om man til syvende og sist ikke legger ressursene i det. Det er derfor viktig at dette følges opp videre, at kundene føler de blir hørt, og at det er et poeng å legge igjen innspill. Hvis de sitter igjen med en følelse av at dette ikke skjer, kan det ha motsatt effekt på motivasjonen, og engasjementet kan synke i alle kanaler, og det vil komme færre innspill som kan bli tatt i bruk i innovasjonsprosessen.

6.1.4. Hovedproblemstilling

NSB Labs er fortsatt i en tidlig fase, og det jobbes fortsatt med å finne ut av hvordan prosedyren skal være for å jobbe videre med innspillene som kommer inn gjennom portalen. Hovedproblemstillingen i denne oppgaven har vært ”**Hvordan kan en web-**

basert innovasjonsportal som NSB Labs styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon i NSB?”.

Det finnes flere typer web-baserte innovasjonsportaler, utviklet for å få inn innspill fra både interne og eksterne aktører i en bedrift. NSB Labs er utviklet for å få inn innspill fra brukere og kunder av NSB sine tjenester. Målet med oppgaven har vært å undersøke hvordan NSB Labs kan styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon i NSB. I resultatene og tidligere diskusjon har vi fått fram at NSB har hatt et godt grunnlag når det kommer til brukerdrevet innovasjon, og brukere og kunder har blitt aktivt brukt i tidligere innovasjonsprosesser. NSB Labs ble utviklet i 2013, og ble utviklet for å være en ny kanal som skulle fungere som et verktøy der kunder kan legge igjen ideer og innspill som skal kunne føre til at togreisen i sin helhet skal bli en mer positiv opplevelse. Vi kan se av analysen at det har kommet inn innspill siden oppstart, og at interessen hele tiden har vært til stede hos kundene. Det som gjør det vanskelig å få et tydelig svar på problemstillingen er at portalen er såpass ny, og fortsatt i oppstartsfasen, og den har ennå ikke blitt ordentlig implementert i innovasjonsstrategien til NSB. NSB jobbet også mye med en innovasjonsstrategi i 2013, som inneholdt en innovasjonsprosess, men denne har heller ikke blitt tatt aktivt i bruk av NSB ennå. Det kan her diskuteres hvor lang tid det tar å ta i bruk slike prosesser internt i en bedrift i denne størrelsesorden. Dette kan gjøre at det blir vanskelig å måle effekter av prosesser og verktøy i en såpass tidlig fase som NSB Labs er i nå.

6.2. Begrensninger og forskning videre

Oppgavens problemstilling tar utgangspunkt i en caseenhet og dens innovasjonsportal. Da oppgaven er en masteroppgave har det vært begrenset tid til både skriving og forskning. Det ble derfor valgt informanter fra caseenheten, og det ble valgt ut 5 informanter. Hvis man hadde hatt bedre tid kunne det vært interessant å utvide antall informanter med personer fra flere avdelinger og nivåer i organisasjonen. Det hadde også vært interessant å legge opp et forskningsopplegg som tok utgangspunkt i kundene, og brukerne av innovasjonsportalen. Dette kunne fanget opp et bedre bilde av hvordan en web-basert innovasjonsportal kunne skapt engasjement hos kundene, og hvilke faktorer som motiverer kundene til å bidra. En begrensning

har også vært at NSB Labs er ny, og i en tidlig fase. Et forslag til videre forskning er å gjøre en ny studie av NSB Labs i en senere fase. Da kan det være lagt opp bedre rutiner for hvordan innspillene skal bli tatt videre, og NSB sitter mest sannsynlig med bedre forståelse for hvordan portalen skal brukes på best måte. Jeg vil også anbefale å undersøke andre store bedrifter som kan sammenlignes med NSB, for å se om det vil gi samme utfall. Da NSB har omtrent monopol på togtransport er det ikke mange andre bedrifter som direkte kan sammenlignes med dem, men ved å forske på andre bedrifter med samme kundeantall vil det likevel kunne gi et bedre bilde på om resultatene er overførbare. Eksempler på slike bedrifter kan være Posten eller Ruter.

6.3. Konklusjon

Det er vanskelig å komme med en klar konklusjon på problemstillingen, siden NSB Labs fortsatt er i en såpass tidlig fase. Det er også satt i gang et opplegg på innovasjonsprosesser som skal bli brukt i NSB, men dette er heller ikke ferdig implementert i NSB. Det er derfor vanskelig å si hvilken rolle NSB Labs har i innovasjonsarbeidet til NSB. Det har likevel kommet fram mange interessante synspunkter fra informantene, som kan gjøre det enklere for NSB å vite hvordan utviklingen bør fortsette fremover. Studien har avdekket at NSB har kunder som er engasjerte, og at dette har bidratt til at portalen har fått god respons allerede fra start. Selv om portalen hittil har fungert med relativt lite ressurser har studien kommet fram til at det er nødvendig å sette av mer ressurser for at NSB Labs skal bli et viktig verktøy for innovasjonsarbeidet til NSB. NSB Labs skal kunne styrke det gode grunnlaget NSB allerede har for brukerdrevet innovasjon, da dette er en kanal som er spesialutviklet for nettopp brukerdrevet innovasjon, der kundene skal bli tatt seriøst med innspill de har for at togreisen skal bli bedre. Det er også positivt at det er en web-basertportal, da dette gjør det enklere for brukere å komme med innspill. For å finne ut i hvilken grad det kan styrke grunnlaget for brukerdrevet innovasjon er det nødvendig med forskning på et senere tidspunkt, da NSB Labs har blitt videreutviklet, og det er satt opp faste rutiner for hvordan innspillene skal bli tatt videre. Studien kan bekrefte at Hoholm og Huse (2008) har rett når de sier at norske bedrifter ikke har kommet så langt når det gjelder brukerdrevet innovasjon.

7. Litteraturliste

- Askheim, O. & Grenness, T. (red.). (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bogers, M., Afuah, A. & Bastian, B. (2010). Users as Innovators: A review, Critique and future research directions. *Journal of Management*, 36 (4): 857-875.
- Chesbrough, H. (2011). *Everything you need to know about Open Innovation*: Forbes.
- Dalen, M. (2013). Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning. *UIO*.
- Gassmann, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010). The Future of Open Innovation. *R&D Management*, 40 (3): 213-221.
- Hipp, C. & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Science Direct*.
- Hoholm, T. & Huse, M. (2008). Brukerdrevet innovasjon i Norge. *Magma* (5).
- IRIS & Samfunnsforskning, N. (2011). Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon. *regjeringen.no*.
- Katila, R. & Ahuja, G. (2002). SOMETHING OLD SOMETHING NEW: A LONGITUDINAL STUDY OF SEARCH BEHAVIOR AND NEW PRODUCT INTRODUCTION. *Academy of management journal*, 45 (6): 1183-1194.
- Leimeister, J. M., Huber, M., Bretschneider, U. & Krcmar, H. (2009). Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competition. *Journal of Management Information Systems*, 26 (1): 197-224.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic Motivation in a New Light. *KYKLOS*, 54: 317-342.
- Norik. (2014). *Fordeler med web-basert programvare*. norik.no: norik.no.
Tilgjengelig fra: <http://www.norik.no>.
- NSB. (2013a). *Innovasjon i kommersiell enheter*.
- NSB. (2013b). *NSB Labs*: NSB. Tilgjengelig fra: <http://www.NSB Labs.no>.
- NSB AS. (2012). <http://www.regjeringen.no>: <http://www.regjeringen.no>. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/kampanjer/statens-eierberetning2012/selskapsomtale/nsb-as.html?id=727283> (lest 10.03.2014).
- NSD. (2012). *Krav til samtykke*: NSD. Tilgjengelig fra: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/samtykke.html>.

- Paulsen, M. (2013). *Kundene strømmer til toget*: Nsbkonsernet. Tilgjengelig fra: <http://www.nsbkonsernet.no/no/nyheter-og-media/artikkelarkiv/kundene-str%C3%B8mmer-til-toget> (lest 25.02.2014).
- Poetz, M. & Schreier, M. (2009). THE VALUE OF CROWDSOURCING: CAN USERS REALLY COMPETE WITH PROFESSIONALS IN GENERATING NEW PRODUCT IDEAS? *CBS*.
- Rosted, J. (2005). User-driven innovation. Results and recommendations. *FORA* (13).
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54–67.
- Smith, D. (2010). *Exploring Innovation*. 2. utg. London: McGraw-Hill Education.
- Von Hippel, E. (1976). *The dominant role of the user in semiconductor and electronic subassembly process innovation*: Massachusetts institute of technology. Upublisert manuskript.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Mitt navn er Cecilie Christiansen og jeg studerer Entreprenørskap og Innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet.

I forbindelse med min masteroppgave ønsker jeg å intervju ansatte i NSB som arbeider med innovasjon og kundekontakt. Formålet med intervjuene er å undersøke om hvordan bruk av NSB Labs kan fremme brukerdrevet innovasjon. Arbeidet gjennomføres i samråd med NSB (Kristin Jansson). Under intervjuet vil jeg bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent 45 minutter. I utgangspunktet har jeg satt av dagene 3.03 og 4.03 til intervjuene som vil foregå på ditt arbeidssted, men du kan også kontakte meg for å avtale annet tid eller sted.

Deltakelse i undersøkelsen er frivillig og opplysningene behandles konfidensielt. I oppgaven vil det ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner ut ifra de opplysningene som blir gitt og kun student og veileder vil ha tilgang til dataene før disse presenteres i masteroppgaven i anonym og uidentifiserbar form. Dersom du har spørsmål om arbeidet, nå eller senere kan du kontakte meg eller min veileder.

Tusen takk på forhånd. Jeg håper at du ønsker å stille opp.

Med vennlig hilsen,

Cecilie Christiansen.

Kontaktopplysninger

Masterstudent: Cecilie Christiansen. Epost: cec1202@hotmail.com Telefon: 47850347

Veileder ved UMB: Anne Jervell. Epost: anne.jervell@nmbu.no

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon og oppvarming (5-10 min)

- Fortelle hvorfor jeg er her, og hva oppgaven omhandler.
- Kan du fortell litt om deg selv? Hva er dine oppgaver i NSB? Fortelle kort om daglig arbeid.
- Hva er din oppfatning av hvorfor NSB Labs ble utviklet? Innføringen av portalen, formålet, prosessen.
- Hva synes du om NSB Labs hittil? Opplevelse av innovasjonsportalen og idéene som kommer inn, prosessen videre nå.

Hoveddel (30-40 min)

Engasjement fra brukere

- Hvem ønskes å bruke NSB Labs? Hvorfor?
- Hvem bruker NSB Labs i dag? Hvorfor?
- Hva er din opplevelse av brukernes engasjement. Antall innspill, respons osv.
- Hvilket grunnlag hadde dere for brukerdrevet innovasjon tidligere? Har brukere tidligere sendt inn tips på andre kanaler, for eksempel epost, nettside eller lignende? Hvis ja, hvordan synes du dette har fungert?
- Tror du dette grunnlaget har noe å si for engasjementet til kundene for NSB Labs?
- Hva er nytt i forhold til kundeengasjement? Hvordan er engasjementet fra kunder, nå noen som ikke nås før?
- Hvordan tror du NSB Labs kan engasjere kundene til å bidra med innspill? Tror du de blir mer engasjert nå enn de var før NSB Labs kom?
- Tror du NSB sine kunder engasjerer seg mer enn kunder fra andre bedrifter? Har størrelse og type bedrift noe å si for engasjement fra brukere?

- Hvorfor tror du kunder ønsker å komme med innspill på en portal som NSB Labs?
- Har dere mulighet til å se brukerens bakgrunn, slik som alder, kjønn, region, om de pendler, hva de jobber med? I såfall, merker dere forskjell på brukerinnspill fra brukere med forskjell bakgrunn?
- Tror du bakgrunnen har noe å si for kvaliteten på innspillene som kommer inn?

Bruk av idéer, kunnskap og erfaringer

- Hva bidrar portalen med i NSBs innovasjonsarbeid? Hvordan?
- Har dere kontakt med idégivere? Gjennom portal, mail, direkte henvendelser osv.
- Viktigheten av portalen: Hva syns *du* er viktig?
- Opplevd nytte av innspillene: Har dere tatt i bruk noen av ideene som har kommet inn? Hvis ja, har dere benyttet dere av brukeren videre i prosessen, eller kun tatt i bruk ideen?
- Har portalen andre effekter enn innovasjon?
- Har du noen tanker om hvordan portalen kan utvikles og brukes videre?
- Har du noen tanker om andre måter man kan involvere NSBs kunder i innovasjonsarbeidet?

Avslutning (5-10 min)

Takke for intervjuet. Spørre om de har noe å tilføye, eller noe de ønsker å oppklare?
Gi min kontaktinfo hvis de vil ta kontakt senere.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

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