

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Samfunnsvitenskapelig fakultet  
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014  
30 studiepoeng

# Bring din visjon og forretningsidé til live

En studie av hvordan nyere startup-metodikk kan bidra  
til kvalifiserte tilbakemeldinger før produktet eksisterer

***Bring your vision and business idea to life***

***A study of how recent startup-methodology can provide  
validated feedback before the product even exists***

Alexander Johnsen

## FORORD

I denne oppgaven vil jeg ta deg med på en spennende reise om hvordan man med en egen forretningsidé kan bringe den til live. Oppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen NMBU.

Jeg var nysgjerrig på hvordan man i praksis kunne finne ut om en forretningsidé egentlig dekker et behov. På skolen lærer man en ting, men det betyr dermed ikke at det alltid er slik det fungerer i praksis. Ved stor hjelp og aksept fra mine veiledere laget jeg en case ut av min egen forretningsidé. Oppgaven skiller seg kanskje derfor litt ut sammenlignet med andre tradisjonelle masteroppgaver. Det ligger mye praktisk arbeid bak oppgaven, som jeg mener vil komme frem gjennom oppgaven. Jeg skal være ærlig å si at det har vært en krevende jobb, men også en ubeskrivelig kunnskapsrik og morsom reise.

Jeg vil også benytte denne anledningen til å takke alle som har hjulpet meg underveis. Gode veiledere er viktig under en masteroppgave, så her vil jeg takke flere personer. Elin Kubberød min hovedveilder, har mye av æren for at jeg kommer i mål med oppgaven. I starten var det frem og tilbake på hvordan jeg skulle ta tak i oppgaven, og det å lage en klar problemstilling rundt min forretningsidé. Elin fikk raskt satt meg på riktig spor. Nils Sanne skal også ha mye av takken, som sammen med Elin har hjulpet meg mye underveis. Videre vil jeg takke min biveileder Jan Kåre Bøe, som først og fremst aksepterte mitt ønske om å få delta i hans studier på tross av ulike institutter. Jan Kåre har vært til stor hjelp ved utvikling av min forretningsidé. Carlos Salas Bringas vil jeg også takke for stor hjelp med design og printing av prototype.

Avslutningsvis vil jeg si det har vært et krevende og lærerikt arbeid å skrive masteroppgaven, men kan nå med stolthet si at jeg har klart det!

Ås, 14/05- 2014

*Alexander Johnsen*

**Alexander Johnsen**

## SAMMENDRAG

Oppgaven har som formål å studere om nyere entreprenørskapsmetodikk kan bidra til å gi en entreprenør kvalifiserte tilbakemeldinger på en forretningsidé, dette før forretningsidéen eller produktidéen egentlig eksisterer. En nyere bevegelse kalt "Lean Startup" mener de kan nettopp det (Ries, 2011). Oppstart av en ny virksomhet blir ofte forbundet med suksess eller konkurs. I en årrekke har man fulgt en kjent formel for oppstart av nye virksomheter. Først skriver man en forretningsplan, presenterer forretningsplanen for investorer, samler et team, introduserer et produkt og forsøker å selge det. Dessverre er ikke oddsene for suksess de høyeste, og de fleste oppstartsbedrifter opplever å gå konkurs. Her mener Lean Startup bevegelsen at metodikken deres kan bidra til reduksjon av usikkerhet og risiko knyttet til oppstart av nye virksomheter. På den måten vil man kunne redusere antall oppstartspedrifter som går konkurs, og samtidig påvirke markedsøkonomien på en positiv måte (Blank, 2013).

Jeg valgte derfor å gjennomføre en studie hvor jeg med min egen forretningsidé tester om Lean Startup-metodikken fungerer i praksis. Lean Startup-metodikken baserer seg på at man med en forretningsidé, strategisk forretningsmodell, minste levedyktig produkt skal gjøre seg noen antagelser basert på visjonen for å utlede hypoteser. Hypotesene skal man teste på potensielle kunder gjennom en Build-Measure-Learn læringssirkel. Gjennom læringssirkelen vil man finne fakta som støtter et valg om å fortsette, eller gjøre en større endring (Ries, 2011). I denne prosessen benytter jeg meg av aksjonsforskning som metode, hvor jeg lager nettsider, prototype og produktbrosjyre for testing av hypoteser i mine eksperimenter.

Hovedfunnene fra denne forskningsprosessen ble som mine antagelser, der mine hypoteser ble bekreftet. Lean Startup-metodikken førte til kvalifiserte tilbakemeldinger, samtidig som den både motiverte og førte til handling. Likevel stiller jeg meg noen spørsmål når det gjelder hvor ny og banebrytende denne metodikken egentlig er? Samtidig mener jeg også det er flere punkter hvor Lean Startup-metodikken ikke er klar nok, sammenlignet med andre entreprenørskapsmetodikker.

## **ABSTRACT**

This master thesis discusses a new force that has emerged, one methodology that can make the process of starting a company less risky by providing validated feedback, even before there is any real product. The methodology is called the “Lean Startup”. Most startups suffer a fatal setback. According to the decades-old formula, you write a business plan, pitch it to investors, assemble a team, introduce a new product, and start selling. Unfortunately the odds are normally not with you. Most startups fail due to the conditions of extreme uncertainty. The Lean startup methodology will however help reducing all that uncertainty. Reduced uncertainty means a reduced startup failure rate and could have profound economic consequences (Blank, 2013 & Ries, 2011).

Due to this new Lean Startup methodology, I decided to test if it actually works in real life, using my own business idea. Different from the decades-old formula, the Lean Startup methodology favors experimentation, customer feedback, and iterative design. To start learning it all begins with a clear hypothesis that makes predictions about what supposed to happen in your experiments based on your vision. Then you “get out of the building” and start approaching customers. The product used in experiments should only be a minimum viable product, and hypothesis should be summarized in a strategic business model. This is called the Build-Measure-Learn feedback loop, which will provide you with validated data for making up a decision about whether to pivot or persevere (Ries, 2011). To test this methodology, the research method I decided to use is action research method where I developed a webpage, product brochure and a prototype to conduct experiments and test my hypotheses.

The main findings in my research were as predicted in my experiments. When using the Lean Startup approach all my hypothesis got validated. I therefore decided to persevere based on validated feedback from real potential customers. Looking back I would have to confirm that the Lean Startup methodology did provide me with validated feedback. Also it had a very motivating effect, putting thoughts into action with the “get out of the building” approach. I do ask my self though, how new and radical the lean startup methodology really is? Also I mean that the “Lean Startup” is not clear enough on some points, compared to other startup- methodologies.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABELL OG FIGURLISTE</b> .....	<b>V</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Motivasjon.....	1
1.3 Problemstilling .....	3
1.4 Oppbygging av oppgaven .....	4
<b>2. BESKRIVELSE AV FORRETNINGSIDÈ</b> .....	<b>5</b>
<b>3. TEORI</b> .....	<b>7</b>
3.1 Innledning.....	7
3.2 Lean – Startup prinsippene .....	7
3.2.1 <i>Entreprenørskapsledelse</i> .....	7
3.2.2 <i>For å gjøre fremskritt må man være villig til å lære</i> .....	8
3.2.3 <i>Lag hypoteser og utfør eksperimenter for å lære</i> .....	9
3.2.4 <i>Ta steget og lag et MVP slik at man kan begynne å få tilbakemeldinger</i> .....	10
3.2.5 <i>Juridiske hindringer som kan oppstå ved oppstart av en virksomhet</i> .....	11
3.2.6 <i>Hva gjør entreprenører entreprenørielle</i> .....	12
3.2.7 <i>Oppsummering av hva Lean Startup gjør annerledes</i> .....	13
3.3 Startup Owners Manual.....	14
3.3.1 <i>En ny entreprenørskapsfilosofi</i> .....	14
3.3.2 <i>Hvordan oppdage kundene dine</i> .....	15
3.3.3 <i>Kunde validering</i> .....	17
3.3.4 <i>Business model canvas</i> .....	20
3.3.5 <i>Hvordan oppnå produkt og markedsposisjon</i> .....	20
<b>4. METODE</b> .....	<b>22</b>
4.1 Innledning.....	22
4.2 Aksjonsforskning som metode og valg av tilnærming .....	22
4.3 Aksjonsforskningsprosessen .....	23
4.4 Kvalitet og validitet i aksjonsforskning .....	26
4.5 Fordeler og ulemper med aksjonsforskning.....	26
4.6. Datainnsamlingsmetoder .....	27
4.7 Datainnhenting .....	28
4.7.1 <i>Bygg (BUILD)</i> .....	28
4.7.2 <i>Mål (MESAURE)</i> .....	35
4.7.3 <i>Lær (Learn)</i> .....	40
4.7.4 <i>Utvalg og rekruttering</i> .....	41
4.7.5 <i>Etiske avveininger</i> .....	41
<b>5. RESULTAT OG DRØFTING</b> .....	<b>43</b>

5.1 Analyse av primærdata og hypoteseresultater.....	43
5.1.1 Verdiløfte ( <i>Value propositions</i> ).....	43
5.1.2 Kundesegment ( <i>Customer segments</i> ).....	51
5.1.3 Distribusjonskanaler ( <i>Channels</i> ).....	60
5.1.4 Inntektsstrøm ( <i>Revenue streams</i> ).....	66
5.2 Oppsummering og drøfting av hypoteseresultater.....	68
<b>6. REFLEKSJON.....</b>	<b>70</b>
6.1 Test dine antagelser.....	70
6.2 Pivot eller Persevere.....	71
6.3 Minste Levedyktig Produkt (MVP).....	72
6.4 Kundevalidering.....	73
6.5 Lean Startup teori som metodetilnærming for entreprenøren.....	73
<b>7. AVSLUTNING OG VIDERE ARBEID.....</b>	<b>75</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>76</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>80</b>
Vedlegg A: Blank og Dorf (2012) Kundemanifest.....	80
Vedlegg B: Business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).....	84
Vedlegg C: Brukermønster for Quick-Lock hjemmeside.....	86
Vedlegg D: Industrielle rettigheter – Designbeskyttelse.....	87
Vedlegg E: Data hentet fra Facebook og Google Analytics.....	88
Vedlegg F: Undersøkelsesoppsett.....	90
Vedlegg G: Bilder av prototype.....	92

## TABELL OG FIGURLISTE

<b>Tabell 1:</b> Oversikt over datainnsamlingsmetoder.....	27
<b>Tabell 2:</b> Verdiløfte – Antagelse og hypoteser.....	30
<b>Tabell 3:</b> Kundesegment – Antagelse og hypoteser.....	30
<b>Tabell 4:</b> Distribusjonskanaler – Antagelse og hypoteser.....	31
<b>Tabell 5:</b> Inntektsstrøm – Antagelse og hypoteser.....	31
<b>Tabell 6:</b> Verdiløfte – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser.....	51
<b>Tabell 7:</b> Kundesegment – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser.....	59
<b>Tabell 8:</b> Distribusjonskanaler – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser.....	66
<b>Tabell 9:</b> Inntektsstrøm – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser.....	68
<b>Figur 1:</b> Mal for forretningsplan.....	2
<b>Figur 2:</b> Quick-Lock Seat.....	5
<b>Figur 3:</b> Quick-release klemme.....	5
<b>Figur 4:</b> Seteklemme m.bolt.....	5

<b>Figur 5:</b> Vision-Strategy-product.....	8
<b>Figur 6:</b> Build-Measure-Learn.....	8
<b>Figur 7:</b> Oversikt over hva Lean Startup gjør annerledes.....	13
<b>Figur 8:</b> Early adopters.....	16
<b>Figur 9:</b> Business model canvas.....	20
<b>Figur 10:</b> Visualisering av parallelle trinn i aksjonsforskning og lean startup.....	24
<b>Figur 11:</b> Osterwalder & Pigneur (2010) sin Canvas Business model.....	29
<b>Figur 12:</b> Prototype.....	32
<b>Figur 13:</b> Quick-Lock nettside.....	33
<b>Figur 14:</b> Quick-Lock Facebook side.....	33
<b>Figur 15:</b> Produktbrosjyre side 1 og 2.....	34
<b>Figur 16:</b> Ser du et behov og løses et reelt behov?- Resultater fra undersøkelse.....	44
<b>Figur 17:</b> Klar over behovet for Quick-Lock Seat? - Resultater fra undersøkelse.....	46
<b>Figur 18:</b> Oversikt over hva som vektlegges mest ved kjøp av Quick-Lock Seat.....	48
<b>Figur 19:</b> Geografisk oversikt over segmentering av respondenter.....	52
<b>Figur 20:</b> Geografisk oversikt over testresultater for Quick-Lock Seat behov.....	54
<b>Figur 21:</b> Kjønnfordeling av respondenter møtt ute i felten .....	55
<b>Figur 22:</b> Kjønnfordeling av respondenter på internett .....	57
<b>Figur 23:</b> Gjennomsnittsalder på de tre grupper respondenter.....	58
<b>Figur 24:</b> Hvor respondenter ville kjøpt Quick-Lock Seat .....	61
<b>Figur 25:</b> Data fra sportskjeder og sykkelspesialister.....	64
<b>Figur 26:</b> Oversikt over respondentenes betalingsvillighet.....	67
<b>Figur 27:</b> Business model canvas (Osterwalder & Pigneur 2010).....	84
<b>Figur 28:</b> Brukermønster hjemmeside.....	86
<b>Figur 29:</b> Søknad om designbeskyttelse.....	87
<b>Figur 30:</b> Oversikt over hvor mange som så reklamepost på Facebook.....	88
<b>Figur 31:</b> Trafikk til hjemmeside.....	89
<b>Figur 32:</b> Eksempel på undersøkelsesoppsett del 1.....	90
<b>Figur 33:</b> Eksempel på undersøkelsesoppsett del 2.....	91
<b>Figur 34:</b> Bilder av prototypen.....	92

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

I oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan man med en forretningsidé og visjon kan teste ut om nyere entreprenørskapsteori fungerer i praksis. Teorien Lean Startup, som ligger til grunn i oppgaven vil jeg bruke for å finne ut om produktet mitt faktisk dekker et kundebehov og skaper verdi. Dette er hva som kan føre til en levedyktig og skalerbar forretningsmodell, som på sikt danner grunnlag for egen virksomhet. I oppgaven vil jeg derfor konsentrere meg i hovedsak om produktinnovasjon og verdiløftedimensjoner rundt dette produktet.

Studiet har gitt meg kunnskap om hvordan starte min egen bedrift, samt hvordan redusere risikoen for kjente fallgruver. På en annen side er markedet i stadig forandring og det samme er kundenes behov. I følge nyere forskning av Shikhar Ghosh ved Harvard Business School går 75% av alle nye oppstartsbedrifter konkurs (Blank, 2013). Vi har lært at når man har en forretningsidé, må man skrive en forretningsplan hvor du prøver å analysere alt fra markedets behov, risikofaktorer, strategier og finansiering for å oppnå suksess. På denne måten kan det allerede ha påløpt store kostnader og bruk av ressurser før produktet havner i hendene til kunden, og man vet ikke om kunden engang vil se behovet. Nyere entreprenørskapsteori sier at man skal teste produktet, eller ved et minimum teste forretningsidéen/ visjonen på kunden i en tidlig fase, allerede før man foretar større investeringer og setter i gang med utviklingen. På denne måten kan man finne ut om forretningsidéen er attraktivt hos kunden og at produktet virkelig dekker et behov. Viktigst av alt er at en slik testing gir muligheter for større endringer underveis og man kan redusere utviklingstiden betraktelig.

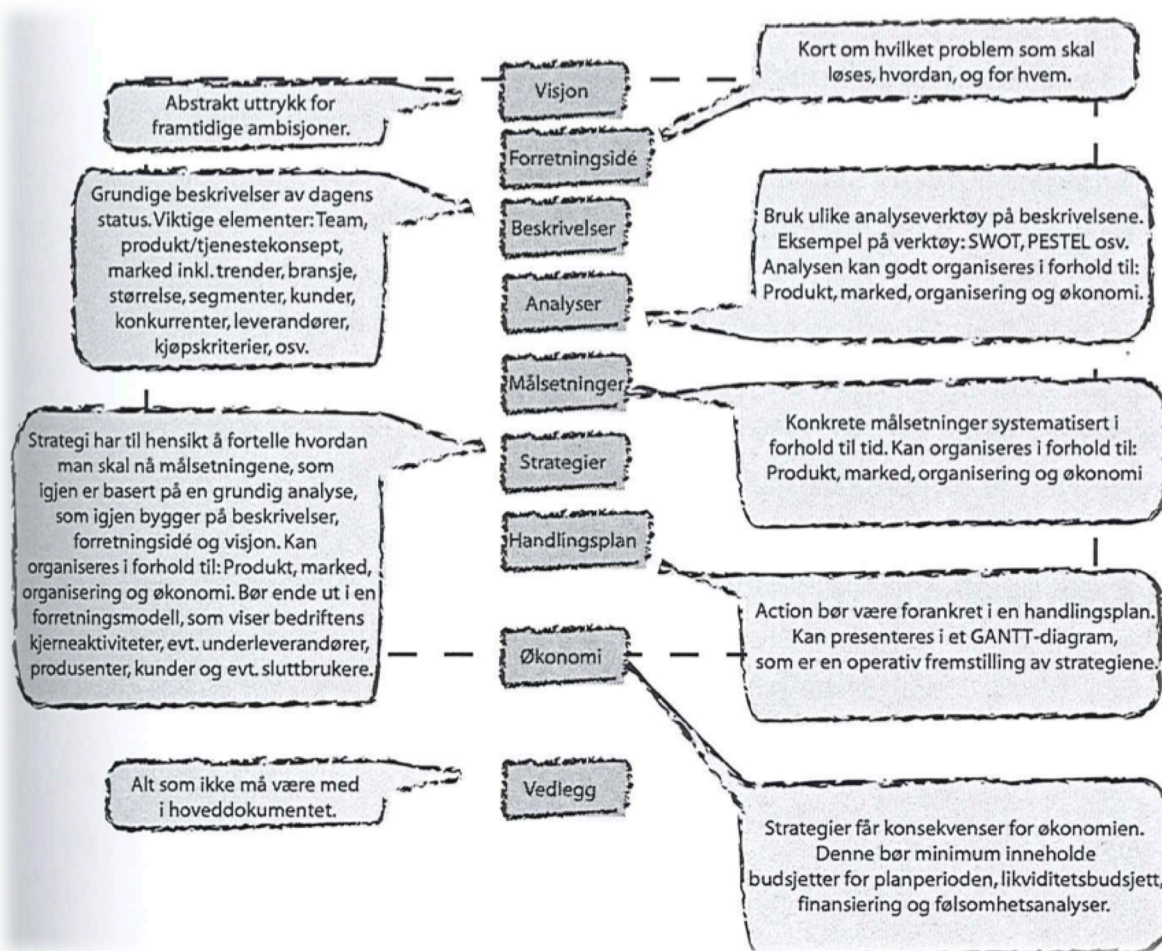
## 1.2 Motivasjon

En forretningsplan er et dokument som forteller en historie om forretningsmessige muligheter, hvor hensikten er å avklare usikkerhet og risiko samt håndtering av disse. En forretningsplan som et plandokument skal igjen være til støtte for daglige



beslutninger og styre virksomheten i forhold til aktiviteter, målsetninger, tid og annen ressursforbruk.

Jeg er personlig opptatt av at det man lærer under studier bør fungere i praksis. Har man en forretningsidé, lærer man at en må skrive en forretningsplan som illustrert i **figur 1**, før man i det hele tatt kan vurdere å starte en virksomhet.



**Figur 1:** Mal for forretningsplan (Jensen et al. 2006)

I en forretningsplan skriver man både for en intern og ekstern målgruppe. I den interne målgruppen finner man selve entreprenøren, eller det entreprenørielle teamet, styret og eiere. Ekstern målgruppe består av eksterne eiere, fremtidige eiere og andre finansielle institusjoner, som for eksempel banker, Innovasjon Norge og andre mulige partnere som investorer.

Selv har jeg vært med på å søke om finansiell støtte fra Innovasjon Norge til et nytt produkt som del av en studentoppgave, hvor vi arbeidet med realisering av en

gründeridé. For å kunne få tildelt noen form for finansiell støtte av Innovasjon Norge, ble det stilt krav til at gründeren måtte skrive en forretningsplan. Forretningsplanen ble skrevet av oss studenter i samarbeid med gründeren, hvor vi fulgte malen som er illustrert i **figur 1**. Nærmere 99 prosent av undersøkelsene som ble gjort for å lage nettopp denne forretningsplanen kom fra sekundærdata funnet på internett. Det vil si at forretningsplanen var basert på rene antagelser. Aldri var vi ute for å snakket med den potensielle kunden for å verifisere disse antagelser, men på papiret så forretningsplanen veldig troverdig ut. Gründeren fikk av den grunn tildelt finansiell støtte av Innovasjon Norge.

I ettertid så man at produktet ikke klarte ambisjonene om de markedsandelene en hadde som mål om å nå. Hadde man allerede i utviklingsfasen snakket med potensielle kunder, kunne man ha gjort viktige erfaringer og tidligere endringer. På den måten kunne en nådd ut til sine virkelige kunder tidligere uten å måtte gjøre endringer i ettertid, som medfølger store kostnader og ressursforbruk. Det er her nyere teori punkterer, eller utfordrer den eksisterende entreprenørskapsteorien, som er opptatt av å predikere, eller forutse fremtiden. Innen nyere entreprenørskapsteori handler det om å komme seg ut av bygningen for å teste og lære, og dermed ta små skritt i riktig retning uten å løpe for stor risiko. Dermed konsentrerer man seg mindre om å skrive en forretningsplan, men mer om å utvikle en dynamisk forretningsmodell ut fra visjon og bekreftet læring gjennom hele prosessen.

### **1.3 Problemstilling**

Nyere entreprenørskapsfilosofer har basert på deres praktiske erfaringer og ulike teorier utviklet nærmest en ny teori, eller bevegelse kalt Lean Startup. Lean Startup teori kan kort fortalt beskrives som hypotese-dreven entreprenørskap, en systematisk fremgangsmåte for å validere en oppstartbedrifts foreslåtte forretningsmodell (Ries, 2013: 1). Da menes ikke hypoteser i vitenskapelig forstand, men forretningsmodell antagelser som formuleres som hypoteser, og som gjøres til gjenstand for testing i markedet. Min overordnet problemstilling for oppgaven er derfor som følger:

- **På hvilken måte kan Lean Startup metodikken bidra til kvalifiserte tilbakemeldinger fra markedet, før produktet egentlig eksisterer?**

## 1.4 Oppbygging av oppgaven

Etter innledningskapittelet presenterer jeg i kapittel 2 min egen forretningsidé. Forretningsidéen vil komme til lys gjennom hele oppgaven, og det er derfor viktig at leseren forstår hva forretningsidéen dreier seg om. Videre i kapittel 3 presenterer jeg relevant teori for oppgaven, ved å gjøre rede for ulike entreprenørskapsmetodikker. Entreprenørskapsmetodikkene stammer fra nyere entreprenørskapsfilosofer og kan være med på endre måten fremtidige entreprenører bringer deres forretningsidé til live.

I kapittel 4 presenterer jeg metodekapittelet, der jeg gjør rede for hvilke vurderinger jeg har gjort rundt metodevalg og hva aksjonsforskning er. Deretter går jeg inn på kvalitet og validitet, og fordeler og ulemper med aksjonsforskning, før jeg til slutt gir en konkret beskrivelse av hva jeg har gjort i min aksjonsforskning. I kapittel 5 presenterer jeg resultat og drøfting av innsamlet data, som vil gi et innblikk av hva som hendte i min aksjonsforskning, ut fra min egen drøfting og kommentarer fra respondentene. Til slutt i kapittelet gir jeg en oppsummering av hypoteseresultater.

For å se tilbake på hvilke kunnskapssyn jeg mener kommer til lys i oppgaven presenterer jeg refleksjon i kapittel 6, hvor jeg reflekterer over Lean Startup sin rolle i min forskingsprosess. Helt til slutt kommer avslutningen i kapittel 7 hvor jeg deler noen oppdagelser på det, som for meg har vært en kunnskapsreise og veien for videre arbeid.

## 2. BESKRIVELSE AV FORRETNINGSIDÈ

Jeg ønsker å bruke min egen forretningsidé Quick-Lock Seat, til å prøve teorien ut i praksis. Quick-Lock Seat er en låsmekanisme til sykkelseter (se figur 2). I dag er de fleste sykler utstyrt med en standard seteklemme som kalles quick-release (se figur 3), hvor man enkelt kan stramme til setet i ønsket posisjon ved bruk av en tilstrammingsarm. Andre sykler er utstyrt med standard seteklemme, hvor man strammer til en gjennomgangsbolt når setet er i ønsket posisjon (se figur 4). Standard tilstrammings-mekanismer er svært brukervennlige, hvor man enkelt kan justere setes posisjon, men det er også denne type mekanisme som gjør setet så utsatt for tyveri og hærverk.



**Figur 2:** Quick-Lock Seat



**Figur 3:** Quick-release klemme <sup>(1)</sup>

Årlig stjeles det 55.000 sykler til en samlet verdi på 275 millioner kroner i Norge. Ser man på statistikken over anmeldte sykkeltysterier, er det uten tvil storbyene som er mest utsatt for sykkeltysteri, hvor Oslo klart topper listen. En stor bekymring her er hvis man ser på tallene over antall sykler som stjeles årlig, vil det si at hver dag blir det stjålet 150 sykler i Norge. Falck (sykkelregister) mener også at disse tallene vil komme til å øke. (Christiansen, VG, 2012).



**Figur 4:** Seteklemme m.bolt <sup>(2)</sup>

Idéen om Quick-Lock Seat fikk jeg da jeg hadde en prosjektoppgave i faget konsept og produktrealisering (TIP300). Mitt langsiktige mål er å etablere egen virksomhet, men for meg handler ikke innovasjon og entreprenørskap kun om å starte en ny

levedyktig virksomhet. Min lidenskap omfatter også nyskappingsprosessen og teknikken rundt produkter som løser et problem. Etter avtale med lærere og ledere for to av instituttene ved NMBU, fikk jeg muligheten til ta flere fag på tvers av instituttgrenser. Det var ved instituttet for matematiske realfag og teknologi (IMT) jeg tok faget TIP300, hvor produktidéen Quick-Lock Seat så dagens lys.

Årsaken til at jeg ønsket å utvikle Quick-Lock Seat var min observasjon av det økende antall sykkeltysteri og sykkelhærverk i storbyer. Når man for eksempel går gjennom gatene i Oslo, kommer man over flere sykler som mangler sete, hjul og andre deler. Min oppfatning er at dette problemet er økende, men også at sykler som først er blitt utsatt for hærverk eller tyveri, ofte blir liggende å slenge i gatene. Dette blir gjerne ikke ryddet opp før kommunen har en opprydning før 17. mai eller ved andre lignende anledninger. Hvis man sikrer sykkelen med lås for både ramme, sete og andre deler man kan låse, kan det være med på å redusere dette problemet. Jo bedre sikret sykkelen er, jo mindre attraktiv vil den være for tyven.

Etter jeg var ferdig med prosjektoppgaven Quick-Lock Seat i faget TIP300 var Quick-Lock Seat i hovedsak et resultat av datategninger (illustrasjoner), forslag til produksjonsmetode, valg av materiale og mindre kostnadskalkyler for produksjon. Med andre ord forteller ikke prosjektoppgaven i TIP300 om Quick-Lock Seat faktisk løser et problem, eller dekker et behov. Etter jeg har arbeidet mer med denne idéen, har også ønsket om å faktisk kunne realisere idéen blitt mer tydelig. Derfor syntes jeg Lean Startup teorien er interessant å teste ut på Quick-Lock Seat som forretningside. Quick-Lock Seat består som nevnt i dag bare av tegninger, og det er mange utviklingsoppgaver som gjenstår. Dette er en fordel, da Lean Startup teori går ut på å teste en forretningsidé før produktet egentlig eksisterer. Eksempler på utviklingsoppgaver jeg ønsker å gjennomføre i oppgaven fremover er derfor:

- Lage en prototype av Quick-Lock Seat.
- Søke om industrielle rettigheter
- Lansere hjemmeside
- Lansere egen side på Facebook
- Kjøpe reklamer på Facebook
- Lage en produktbrosjyre
- Sette opp ulike analyser for å måle digital data

## **3. TEORI**

### **3.1 Innledning**

I dette kapitlet presenteres litteratur jeg mener er viktig og relevant for min oppgave, slik at jeg kan bruke dette til å diskutere og drøfte uttestingen av forretningsidéen i praksis. Dette innebærer at jeg tar med aktuell litteratur innenfor temaene; entreprenørskap, kundeutvikling, forretningsmodell og oppstart av ny virksomhet. I kapittel 3.2 gjøres det først rede for Eric Ries sin Lean Startup teori, som vil kunne gjenspeiles gjennom hele oppgaven. I kapittel 3.2 presenteres kort også Saras Sarasvathy teori om Causal og Effectual reasoning. Til slutt i kapittel 3.3 presenteres Steve Blank sin teori om kundeutvikling og forretningsmodell. Dette er teorier som har flere paralleller til hverandre, med et hovedfokus på hvordan entreprenører kan bringe en forretningsidé til live.

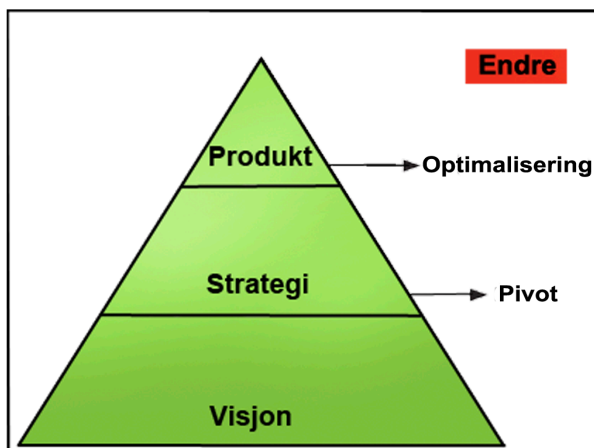
### **3.2 Lean – Startup prinsippene**

Gjennom Lean Startup teori viser Ries (2011) til hvordan dagens entreprenører bruker kontinuerlig innovasjon til å skape en ny og suksessfull virksomhet. Ries (2011) ser på oppstartsbedrifter som en menneskelig institusjon designet for å skape et nytt produkt eller service under ekstremt usikre omstendigheter. Disse usikkerhetene mener han kan reduseres gjennom entreprenørens visjon, styring og akselerasjon. En reduksjon av usikkerhet kan føre til en reduksjon av antall oppstartsbedrifter som feiler, og vil kunne ha en betydelig påvirkning på markedsøkonomien. I følge Blank (2013) vil i dette århundret veksten av antall sysselsatte være nødt til å komme fra nye virksomheter. Av den grunn vil alle ha et felles interesse om at flere oppstartsbedrifter opplever suksess.

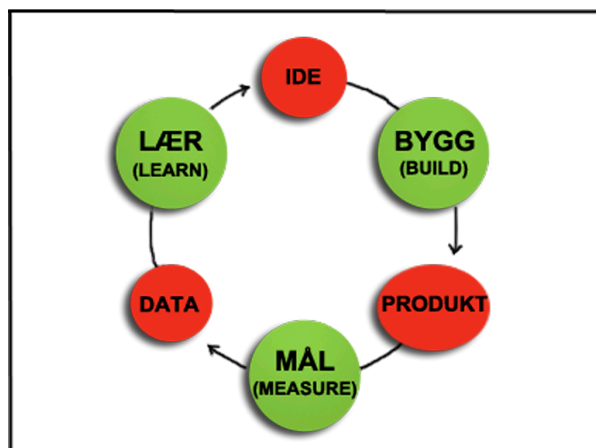
#### **3.2.1 Entreprenørskapsledelse**

I følge Ries (2011) skal man i motsetning til å lage en forretningsplan på den tradisjonelle måten, heller benytte seg av en strategisk forretningsmodell. Basert på antagelser går man ut og tester markedet med engang og heller gjør endringer

underveis. På denne måten vil man tilegne seg validert kunnskap, som vil underbygge et valg om å gjøre en større endring (*pivot*), eller om en skal fortsette i samme retning (*persevere*). Denne metoden kalles **Build-Measure-Learn** feedback loop. Alle oppstartsbedrifter har et langsiktig mål de ønsker å nå, ofte kalt visjon. For å nå denne visjonen innføres validert læring i den strategisk forretningsmodellen. På denne måten dannes et veikart for oppstartsbedriften. Produktet i seg selv optimaliseres under hele prosessen, men blir slutt resultatet av den strategiske forretningsmodellen. Denne lærings sirkelen er illustrert i **figur 5** og **figur 6**.



**Figur 5:** Vision-Strategy-product  
(Ries, 2011: 43)



**Figur 6:** Build-Measure-Learn  
(Ries, 2011: 44)

### 3.2.2 For å gjøre fremskritt må man være villig til å lære

”Da lærte vi av våre feil, og gjør ikke det igjen”, en unnskyldning vi alle har hørt før. I startup sammenheng, er det ikke alltid like populært med slike unnskyldninger, da en allerede opererer i usikre omgivelser. Investorer som har brukt mye penger og energi, mottar ofte heller ikke slik informasjon like bra. Hele virksomheten avhenger av å gjøre riktige valg for å overleve. Læring er derfor ofte forbundet med noe negativt innenfor entreprenørskap, men læring er det mest fundamentale for en entreprenør i følge Ries (2011). Entreprenører skaper virksomheter under ekstremt usikre forhold, og da må man i følge Lean Startup teori innse at læring er den mest nødvendige faktoren for suksess. Man må lære seg hva kundene ønsker, ikke hva de sier de ønsker, eller hva vi tror de ønsker. Lean Startup teori kaller dette konseptet for **Validated Learning**, som går ut på at entreprenørskapsteamet må kunne vise til empiriske data. Empiriske data er observasjoner fra virkeligheten. Denne dataen vil fortelle sannheten om virksomhetens tidligere og fremtidige utsikter for vekst, samt

hjelpe til med å ta riktige avgjørelser. Dette konseptet er i følge Ries (2011) mer konkret, nøyaktig og raskere enn klassiske eksempler på forretningsplaner.

**Validated Learning** konseptet stammer fra **Lean Manufacturing**. "Lean" forbindes ofte med produksjonsmetodikk for fremstilling av varer, mens Lean manufacturing er det Toyota som er mest kjent for. Toyota forsøker i deres produksjonssystem (TPS) å redusere syv former for sløsing (waste), og fokusere mer på kundens opplevelse av produktets verdi framfor kostnadselementer (D. Jorge Leon). I følge Ries (2011) er det grunnleggende spørsmålet en entreprenør derfor må stille seg følgende; *hvilke aktiviteter skaper verdi og hvilke aktiviteter er bortkastet tid?* En er ofte alt for fokusert på å gjøre produktet bedre ved å legge til ekstra funksjoner, eller fikse ulike småfeil før man foretar kundetester. Er dette aktiviteter som er absolutt nødvendig for å finne ut hva kunden faktisk vil ha? Det er lett å lure seg selv til å tro at en vet hva kunden vil ha. Det er også lett å lære seg ting som ofte er helt irrelevant. Antagelser av aktiviteter som ikke skaper noen verdi skal man derfor eliminere (Rises, 2011). Bruker man **Validated Learning** konseptet på den riktige måten, vil det alltid føre til positive forbedringer i oppstartbedriftens kjernevirksomhet (Ries, 2011).

### 3.2.3 Lag hypoteser og utfør eksperimenter for å lære

Med dagens teknologi det mulig å produsere nesten alt av produkter vi ønsker å skape. Spørsmålet blir derfor ikke om vi kan produsere det, men om vi kan bygge en bærekraftig virksomhet? (Ries, 2011). For å svare på dette spørsmålet må man systematisk dele opp forretningsmodellen i enkelte deler og teste hver enkelt av dem empirisk. Man starter med en klar hypotese hvor du har en antagelse om hva som kommer til å skje. Selve eksperimentet er guidet av oppstartbedriftens visjon, hvor målet er å finne ut hvordan bygge en bærekraftig virksomhet rundt den visjonen (Ries, 2011).

To av de viktigste antagelser en entreprenør tar i følge Lean Startup teori er **Value Hypothesis** og **Growth Hypothesis**. Ved **Value Hypothesis** ønsker man å utføre et eksperiment. Eksperimentet skal svare på om produktet virkelig leverer noen verdi til kunden når han, eller henne bruker produktet? Med **Growth Hypothesis** ønsker man å teste hvordan nye kunder oppdager produktet? (Ries, 2011). Jeg vil i oppgaven konsentrere meg om **Value Hypothesis**.



Kunder man ønsker å foreta slike eksperimenter på er i følge Ries (2011) de som kalles tidlige brukere (**early adopters**). Grunnen til det er at dette er kunder som føler et behov for å hele tiden ha det nye. Dette er også kunder som er villige til å akseptere en viss grad av feil ved produktet. De gir produktet gjerne en ny sjanse og denne kundegruppen er også ofte villig til å gi tilbakemeldinger (Ries, 2011). Eric von Hippel (1988), kjent for sin studie på brukerinnovasjon er også klar i sin tale når det gjelder early adopters. Von Hippel (1988) beskriver early adopters som kompetente brukere som kan definere problemene de blir konfrontert med i implementering av ny teknologi. De skiller trivielle problemer fra de mer fundamentale, assisterer utviklere med teknisk kunnskap, og klarer å formulere opplevelsene sine slik at de kan være med på å utvikle produktet videre. Av den grunn er det i følge von Hippel (1988) denne gruppen mennesker bedriftene må rette seg mot, fordi man er avhengig av at "diffusjon" sprer seg videre til den andre gruppen mennesker, som tar etter early adopters.

Et eksperiment i følge **Lean Startup** teori ditt første produkt (Ries, 2011). Jo flere eksperimenter som er suksessfulle, jo nærmere kommer du til faktisk produksjon og distribusjon av produktet. Tidlige kunder har kjennskap til produktet, og ansatte har gjentatte ganger møtt på deres kunder under de ulike eksperimentene (Ries, 2011). Når produktet virkelig er klar for distribusjon vil man allerede ha bygget opp en kundebase. Man vil ha løst virkelige problemer og ha detaljerte spesifikasjoner på hva som må bygges (Ries, 2011).

### **3.2.4 Ta steget og lag et MVP slik at man kan begynne å få tilbakemeldinger**

Antagelser man foretar seg ved oppstart av en ny virksomhet er risikofylt. Men når man prøver å identifisere hvilke hypoteser man ønsker å teste, må man ta et sprang og håpe på det beste (**Leap-of-faith**) i følge Ries (2011). Gjør man ikke det lærer man heller ikke. Det er derfor helt nødvendig for virksomheten å ta dette spranget. De viktigste antagelsene man tar er som nevnt tidligere, knyttet til verdi og vekst. Verdi og vekst er de faktorene som er med på å både styre og få fortgang på oppstartsprosessen. Når antagelsene er klare, er det første steget å sette opp hypoteser og lage et minste levedyktig produkt (**MVP**).

**MVP** er en produktutgave som gjerne mangler mye av hva man mener er de viktigste funksjonene, men nok til å teste ut antagelser i forretningsmodellen. Poenget med **MVP** er at det bare skal være en prototype, som er godt nok til at det kan ta deg gjennom hele **Build-Measure-Learn** loopen (Ries, 2011). Det vil si at man skal bruke minst mulig tid og innsats på utvikling av produktet i førsteomgang, men nok til å kunne gi deg data man kan lære av. Disse dataene skal man hente gjennom hypoteser og reaksjoner fra potensielle kunder. Under prosessen er det viktig å sette seg lærings milepæler for å måle fremgangen. Dataen er ikke bare viktig for entreprenøren, men du må også gjerne kunne vise fremgang for daglig leder, investorer og andre partnere. Uansett vil det første steget i hele **leap-of-faith** prosessen være å finne ut om kundene i det hele tatt har et problem eller behov som de ønsker skal løses (Ries, 2011).

I praksis kommer aktivitetene slik beskrevet i loopen: **Build-Measure-Learn**, men når man har en idé og planlegger et eksperiment ut fra antagelser/ hypoteser, planlegger man motsatt (Ries, 2011):

1. Hva er det vi trenger å lære?
2. Hva er det vi må måle for å få validert læring?
3. Hva slags produkt må vi lage for å kjøre det eksperimentet å få de målingene vi ønsker?

Den viktigste leksen når det gjelder **MVP** er i følge Ries (2011) at alt arbeid som **ikke** kreves for å begynne å lære er bortkastet tid og ressurser, uansett hvor viktig man føler det er der og da. Når man har samlet data og målt hvor man står, kommer et vanskelig men viktig spørsmål. Fortsetter man med samme strategi, eller skal man gjøre en større endring? (**Persevere or Pivot?**). Er hypotesen feil, er det på tide å gjøre en større endring (Ries, 2011).

### 3.2.5 Juridiske hindringer som kan oppstå ved oppstart av en virksomhet

Den mest kjente faktoren som er med på å hindre rask fremdrift i oppstartsfasen av en virksomhet er i følge Ries (2011) det juridiske. Grunnet beskyttelse fra konkurrenter, design, merkevare og offentlig moral (samfunnets/ nasjonens

oppfatning av hva som er rett og gal atferd), er det mange som frykter å slippe et **MVP** tidlig. Mange oppstartsbedrifter ønsker med andre ord å søke om beskyttelse av deres åndsverk. En annen grunn til at en frykter å slippe et **MVP** tidlig, er at publisering kan svekke nyhetsgraden på et produkt (Ries, 2011). Grad av nyhet er et krav som er avgjørende ved innlevering av for eksempel en patentsøknad. I USA finnes en ordning, en såkalt "**grace period**", som betyr at patentsøknad kan innleveres inntil 12 måneder etter oppfinners egen publisering uten at det er nyhetsskadelig. Dette er imidlertid kun gjeldene for patent i USA og er ikke tilfelle i Norge (Nettkilde: 3).

Lean Startup teori anbefaler at en alltid skal forhøre seg om det juridiske for å få en klarhet i risikoen knyttet til søknad om patent/ beskyttelse eller ikke. På en annenside er som oftest frykten for å slippe et **MVP** tidlig, at vel etablerte aktører skal stjele oppfinneridéen. En idé er ikke like lett å stjele som mange tenker, da etablerte aktører som regel ikke har mangel på idéer selv. De har nok med å prioritere og utføre de aktiviteter de allerede faktisk driver på med, og det er dette som gir håp for overlevelsen til en oppstartsbedrift (Ries, 2011). Hvis en etablert aktør kan presse deg ut av markedet da idéen blir kjent, er oppstartsbedriften dømt til å gå under uansett. Hele poenget med **Lean Startup** teori er at en skal ha raskere fremdrift enn andre i **Build-Measure-Learn** loopen (Ries, 2011). Raske etterfølgere vil ved eventuell suksess dukke opp uansett. Læring vil derfor i følge Ries (2011) være eneste konkurransefordel. Med tanke på å beskytte fremtidig merkevare sier Ries (2011) at det likevel kan være smart å slippe ut en **MVP** med et annet merkenavn i første omgang.

### 3.2.6 Hva gjør entreprenører entreprenørielle

Sarasvathy (2001) studerte hva som gjør seriegründere suksessfulle. Det var gjennom denne studien, hennes teori om *Effectuation* så dagens lys. Sarasvathy sin teori har mange paralleller til Ries (2011) sin Lean Startup teori. Innledningsvis i oppgaven nevnte jeg hva entreprenørskapsstudiene lærte meg når man har en forretningsidé. Da skulle man starte med å skrive en forretningsplan og gjennomføre flere analyser. Dette kalles for «causal reasoning», hvor man starter med et forhåndsbestemt mål og et gitt sett av virkemidler. «Effectual reasoning» starter ikke

med et spesifikt mål. I følge Sarasvathy (2001) starter man i stedet med et gitt sett av midler som legger til rette for at mål dukker opp kontinuerlig og dynamisk over tid. I følge Sarasvathy (2001) handler effectuation om å ta et skritt av gangen basert på hvem er jeg, hva kan jeg og hvem kjenner jeg, som kan hjelpe meg på vei mot målet. Videre ikke ta større risiko enn hva jeg har råd til å tape og lære av mine handlinger og bygge dette inn i neste trinn.

### 3.2.7 Oppsummering av hva Lean Startup gjør annerledes

For å se forskjell på hva lean startup-metodikk gjør annerledes sammenlignet med gamle tradisjonelle startup-metodikk, kan det oppsummeres som illustrert i **figur 7** neste side. På høyre side i figuren har vi Lean startup- metodikken og den tradisjonelle måten på venstre side.

LEAN STARTUP	TRADISJONELL
<b>Strategi</b>	
Forretningsmodell Hypotesedreven	Forretningsplan Drevet av implementering
<b>Ny- Kundeutviklingsprosess</b>	
Kundeutvikling Kom deg ut og test hypoteser	Produktutvikling Klargjør markedstilbud Lineær steg for steg plan
<b>Produktutviklingsprosess</b>	
MVP Bygg produktet iterativt og trinnvis	Vannfallprosess Bygg et fullstending produkt eller spesifiser komplett produkt
<b>Organisering</b>	
Kundeutviklingsteam Ansett for å lære og hurtighet	Funksjonsinndeling Ansette eksperter
<b>Finansiering</b>	
Kalkuleringer som teller Kundekostnad, verdi, levetid	Regnskap Resultat, balanse, inntektsstøm
<b>Gjøre feil</b>	
Forventet Pivot (gjør en endring)	Uaktuelt Si opp ledere
<b>Fart</b>	
Så hurtig som mulig Opererer på innsamlet data	Måler underveis Opererer på fullstendig data

**Figur 7:** Oversikt over hva Lean Startup gjør annerledes (Blank, 2013: 7)

### 3.3 Startup Owners Manual

Boken *The Startup Owners Manual* er skrevet av Steve Blank (2012) og hans kollega Bob Dorf (2012). Blank (2012) har flere års erfaring selv som entreprenør. Han har også drevet med entreprenørskapsundervisning ved flere kjente universiteter, som for eksempel University of Berkley og Standford University. Før *The Startup Owners Manual*, skrev Blank (2012) boken *Four Steps to the Epiphany*. Denne boken er blitt stemplet som starten på hele Lean Startup bevegelsen. Blank (2012) har tidligere vært Eric Ries sin foreleser og rådgiver. Av den grunn har Blank & Dorf (2012) sin teori mange paralleller til Ries (2011) sin Lean Startup teori.

#### 3.3.1 En ny entreprenørskapsfilosofi

Entreprenører har innsett at de som går ut og møter kunder tidlig, er de som vinner i følge Blank & Dorf (2012). Det er ingen informasjon som er sterkere enn hva som kommer fra den potensielle kunden. Informasjon må observeres fra virkeligheten, og en må derfor ut av bygningen for å møte potensielle kunder. Det holder ikke å gjøre gjentatte søk på internett. En oppstartsbedrift eller prosjekt er en midlertidig organisasjon, som er på jakt etter en robust og repeterbar **forretningsmodell** (Blank & Dorf, 2012).

Oppstartsbedrifter bør i følge Blank & Dorf (2012) dumpe den klassiske forretningsplanen. En forretningsplan er bare en antatt guide som fører til utførelser av aktiviteter, ansettelse, oppsigelser og pengebruk. Resultatet blir som oftest konkurs, og en samling av spørsmål man ikke har testet. En dynamisk **forretningsmodell** tester og beskriver kjerneaktivitetene for en oppstartsbedrift og bør derfor heller benyttes i følge Blank & Dorf (2012). **Canvas forretningsmodell** er en sterk modell som anbefales å bruke som et verktøy for hypoteser og eksperimenter (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Entreprenører i en oppstartsbedrift må i følge Blank & Dorf (2012) også ta kundeforvaltning alvorlig, da det handler om både kunnskap og aktiv ledelse. De har derfor skrevet et manifest med 14 regler (se *vedlegg A*). Reglene må omfavnes og stadig repeteres under kundeforvaltningsprosessen, og i ettertid ved oppstart av en ny

virksomhet (Blank & Dorf, 2012). Reglene er også nyttige når det kommer til refleksjon (jfr.kap. 4.7.3).

### 3.3.2 Hvordan oppdage kundene dine

Kundeoppdagelsen starter i følge Blank & Dorf (2012) med visjonen til entreprenøren. Visjonen om et nytt produkt som vil løse et kundeproblem eller et behov, og hvordan en skal nå ut til sine kunder. For å teste visjonen må man ut å gjøre oppdagelser fra virkeligheten, som man igjen gjør om til fakta. Først når det er gjort, vet man om man har en relevant visjon eller ikke. Man utvikler derfor et produkt for de få i følge Blank & Dorf (2012). Produktet skal man forsøke å selge til det som kalles tidlige kunder (**early adopters**) Early adopters kjøper ikke bare selve produktet, men også oppstartbedriftens visjon. Dette er også i tråd med von Hippel (1988) sin beskrivelse av early adopters (jfr.kap.3.2.3).

Early adopters er en liten gruppe visjonærer som er villige til å gi et nytt produkt en sjanse. Denne kundegruppen sin villighet til å betale for et nytt produktet, er derfor en helt avgjørende del å teste i kundeoppdagelsesprosessen. Grunnen til det er fordi man også skal bruke denne kundegruppen til å teste hele kjøpsprosessen (Blank & Dorf, 2012).

Early adopters har flere felles trekk i følge Blank og Dorf (2012):

- De har et problem eller behov.
- De forstår de har et problem/behov.
- De søker aktivt etter løsninger og har en tidstabell for å finne det.
- Problemet er ofte så smertefullt for dem at de har ordnet seg en midlertidig løsning.
- De har satt av penger de er villige til å bruke på en evt. løsning, eller kan raskt skaffe penger for å kjøpe løsning.

Early adopters kan stoles på når det gjelder tilbakemeldinger i følge Blank & Dorf (2012), samtidig som de også kan hjelpe til med førstegangs salg til andre potensielle kunder. Grunnen til det er at disse kundene vil ofte snakke med andre om produktet, og dermed hjelpe til med å spre ordet om visjonen (Blank & Dorf, 2012).



**Figur 8:**Early adopters (Blank & Dorf, 2012:207)

Kundeoppdagelsesprosessen har fire faser i følge Blank & Dorf (2012: 223-227) og kan oppsummeres slik :

- **Fase 1**

Bruk Canvas forretningsmodell og del visjonen opp i de 9 ulike blokkene av modellen. Deretter skriv ned de hypoteser og eksperimenter som må gjøres for bekrefte om hver enkelt antagelse stemmer eller ikke.

- **Fase 2**

Utfør de hypoteser og eksperimenter som ble skrevet ned i **fase 1**. Dette vil hjelpe til med å få fakta på bordet og en dypere forståelse av kunden, arbeidsflyten, organisasjonen og produktbehovene. Kun når all fakta er på plass, oppdaterer man forretningsmodellen.

- **Fase 3**

Nå har man en midlertidig løsning i en Canvas forretningsmodell. Den løsningen skal man teste på kunder, hvor man også inkluderer kundeverdier (produkt, pris, funksjoner og andre deler av forretningsmodellen). MVP skal også inkluderes i testen. Når testen gjennomføres skal man igjen teste om hver enkelt antagelse stemmer eller ikke. Resultatene fra testen sammenligner man igjen med testresultatene fra **fase 2**.

- **Fase 4**

Her stopper man opp og bekrefter at man har:

- Full forståelse av kundene sine problemer, lidenskaper og behov.
- Bekreftelse på at kundeverdien løser problemer, lidenskaper og behov.
- En bestemt størrelse på kundegruppe som ønsker å kjøpe produktet.
- Lært hva kundene er villige til å betale for produktet.
- Et resultat som føre til økonomisk gevinst og levedyktig bedrift.

Kun hvis man kan bekrefte det som er nevnt ovenfor i fase 4 går man videre med kundegodkjenningen. Hvis **ikke** alt kan bekreftes må man gå tilbake igjen å foreta nye hypoteser og eksperimenter på kunder.

### **3.3.3 Kunde validering**

Det er viktig at det er gründeren som leder kundeutviklingsprosessen. Prosessen foregår gjennom ulike steg, og her er det viktig at gründeren selv får høre direkte fra kundene hva de mener er feil eller mangler med både produkt og forretningsmodell. Gründeren er den eneste personen som kan ta avgjørelsen om å gjøre større endringer. Negative tilbakemeldinger fra kunder, er noe ansatte misliker å fortelle videre til gründeren. Av den grunn er det viktig at gründeren leder kundeutviklingsprosessen (Blank & Dorf, 2012).

I hvert steg av kundeutviklingsprosessen prøver man å "test selge" forretningsidéen. Ved bruk av hypoteser og eksperimenter forsøker man å gjøre observasjoner fra virkelige omgivelser om til fakta, ved å stille grunnleggende spørsmål. Disse spørsmålene skal hjelpe til med å svare på spørsmålene nevnt under (Blank & Dorf, 2012):

- Forstår vi salgs/ kjøpsprosessen til kunden?
- Er det mulighet for gjentakelser?
- Kan vi bevise at det er mulighet for gjentakelser?
- Kan vi få ordre/ brukere til dette produktet?



- Har vi testet distribusjonskanalene?
- Er vi trygge på at vi kan skalere til en levedyktig bedrift å oppnå økonomisk gevinst?
- Har vi posisjonert både produktet og selskapet riktig?

Slike hypotesetester vil være grunnleggende fakta man trenger svar på, for å avgjøre om en har et sterkt nok produkt, eller riktig marked for å skalere salg og markedsføring. Har man all fakta og svar, er det enda for tidlig til å utføre noen salgsplan eller salgsstrategi. Det er fordi man rett og slett ikke har nok fakta enda, til å bygge et veikart for salg (Blank & Dorf, 2012).

For å bygge et veikart for salg skal man igjen ta i bruk Canvas forretningsmodellen til Osterwalder & Pigneur (2010) og alt som man lærte i kundeoppdagelsesprosessen. Man skal foreta hypoteser og eksperimenter for å skape en salgstrakt. Slagstrakten skal hjelpe til med å tilpasse forretningsmodell for selskapet. Et stort faresignal er i følge Blank & Dorf (2012) når man tror en kan drive salg og ordrebestilling, samtidig som man samler informasjon. Veikart for salg er en del av søket etter en forretningsmodell. Kun når begge er på plass og kan bekreftes, kan man starte med salg og ordrebestilling (Blank & Dorf, 2012).

Prioritere hva som er viktigst for oppstartsbedriften å teste og bekrefte er grunnleggende i følge Blank & Dorf (2012). En oppstartsbedrift har utallige deler som må testes i søket etter en forretningsmodell. Canvas forretningsmodellen til Osterwalder & Pigneur (2010) er igjen en bra guide å bruke, men man må også tenke over hvilket marked man skal entre sier Blank & Dorf (2012). Et marked kan ha flere sider, og da må man teste ulike faktorer ved flere av sidene. De fleste oppstartsbedriftene vil nok starte med å prioritere fire av deres kjerneelementer: verdimålsetninger, kundeforhold, distribusjonskanaler og inntektsmodell. Dette er fire kjerneelementer som fungerer for mange oppstartsbedrifter i følge Blank & Dorf (2012), som også er i tråd med hva Osterwalder & Pigneur (2010) sier i sin teori. Men som Blank & Dorf (2012) sier, må man prioritere flere forhold ut fra hvilket marked man ønsker å entre.

Kundegodkjenningprosessen er i følge Blank & Dorf (2012) ferdig når oppstartsbedriften har svar på, og kan bekrefte disse tre spørsmålene:

1. Kan virksomheten skaleres?
2. Har vi et gjentagende og skalerbart veikart for salg?
3. Er slagstrakten forutsigbar?

Samme som kundeoppdagelsesprosessen har kundegodkjenningprosessen også fire faser i følge Blank & Dorf (2012: 253-258) og kan oppsummeres slik :

- **Fase 1**

"Gjør deg klar for å selge". Her skal man gjøre entreprenørskapet mest mulig forberedt på å gå ut og teste de ulike salgs aktivitetene på virkelige kunder. (produktposisjonering, salg/ markedsføring, distribusjon, veikart for salg og rådgivere)

- **Fase 2**

Gründeren må selv ut å møte kundene selv ansikt-til-ansikt å teste både produkt og forretningsmodell. Dette er den ultimate testen hvor tilbakemeldinger vil svare på om en fortsetter, eller gjør større endringer.

- **Fase 3**

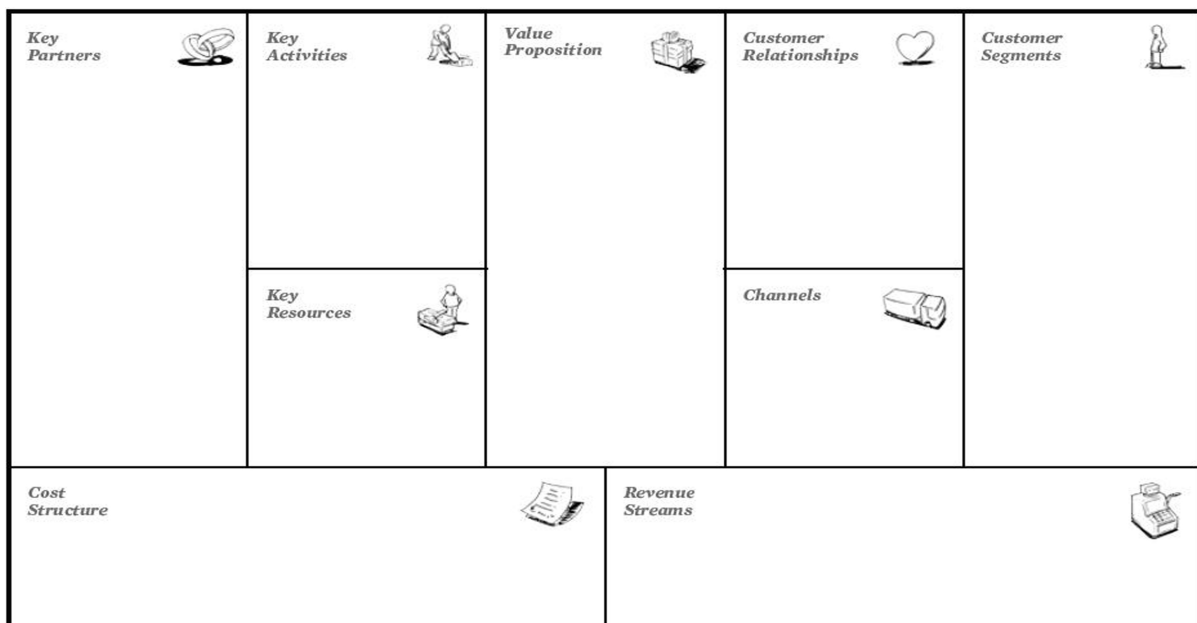
Her har man en midlertidig løsning på en forretningsmodell som man skal testes på eksperter/ analytikere innenfor aktuell industri og en større kundegruppe.

- **Fase 4**

Her stopper man opp og vurderer hver eneste detalj for å bestemme seg om man godkjenner kundegodkjenningprosessen. Man stiller seg med andre ord følgende spørsmål: *Er dette en virksomhet som er verdt å satse på, og vil den kunne vokse, samt gi økonomisk gevinst? (Pivot eller Persevere?).*

### 3.3.4 Business model canvas

Ved bruk av Osterwalder & Pigneur (2010) sin canvas forretningsmodell får entreprenørskaps teamet et visuelt kart over alle alternativer for lettere å ta avgjørelser (se vedlegg B). Forretningsmodellen har 9 byggeblokker som representerer hele bedriften (se figur 9). Gjennom hele søket etter en forretningsmodell spesielt tilpasset din bedrift, bruker man canvas modellen som et skåringskort. Man setter inn ulike hypoteser i hver enkelt komponent, som man skal gjøre om til fakta ved å teste hypotesene på kunder. Hypotesene er antagelser som i første omgang er basert på oppstartbedriftens visjon. Hypotesene er enkle spørsmål som kan bekreftes eller av-bekreftes. Ut fra resultatene fra de ulike hypoteser, gjør entreprenørskapsteamet seg enige om hvilke endringer som må til. Deretter oppdateres forretningsmodellen. En oppdatering fører til nye hypoteser og tester. Slik lærer man, og det er slik man oppnår suksess (Blank & Dorf, 2012).



**Figur 9:** Business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) <sup>(32)</sup>

### 3.3.5 Hvordan oppnå produkt og markedsposisjon

Første steget for å oppnå produkt og markedsposisjon vil i følge Blank & Dorf (2012) være å finne et problem/ behov mange ønsker en skal løse. Dette problemet/ behovet skal man løse, og løsningen må overbevise kundene. Man har ikke noe marked eller produkt før søket etter inntektsmodell, riktig pris og kunder faktisk

matcher kundebehovet. Man kan ha det beste produktet og beste entreprenørskapsteamet, men matcher man ikke kundebehovet, vil det være til ingen nytte. Når man har klart å tilpasse seg både markedsbehovet og produktbehovet til kunden vil man kunne oppleve at kundene er med på å trekke produktet ut av oppstartsbedriften. Det er dette som vil si å matche kundebehovet i følge Blank & Dorf (2012).

## 4. METODE

### 4.1 Innledning

I denne delen av oppgaven presenteres metodedelen, hvor jeg i kapittel 4.2 starter med en redegjørelse av hvordan aksjonsforskning benyttes som en tilnærming av forskningsspørsmål og min vurdering rundt valg av metode. I kapittel 4.3 beskriver jeg stegene i selve aksjonsforskningsprosessen, for deretter å gjøre rede momenter som kvalitet og validitet i kapittel 4.4. Videre i kapittel 4.5 kommer jeg inn på fordeler og ulemper med aksjonsforskningen, og i kapittel 4.6 nevner jeg kort metodene jeg benyttet meg av for innsamling av data. Til stutt i kapittel 4.7 gjør jeg rede for hvordan jeg har designet min aksjonsforskning ved å plassere mine handlinger inn i de ulike stegene i forskningsmodellen min.

### 4.2 Aksjonsforskning som metode og valg av tilnærming

Aksjonsforskning som metode benyttes i virkelige situasjoner for å løse reelle problemer ved å øke forståelsen for egen praksis, eller bidra til sosiale endringer i samfunnet (Valsa Koshy, 2005). Lean Startup er en teori som kan være med på å forbedre hvordan entreprenører i dagens innovative verden, løser de ulike utfordringene de møter i praksis. Aksjonsforskning kan på mange måter sammenlignes med Lean Startup teoriens læringssirkel, som bygger på flere grunnpilarer fra aksjonsforskning. Aksjonsforskning er derfor den forskningsmetoden jeg kommer til å benytte meg av, da jeg mener den tilnærmingen egner seg best for min oppgave.

Det er flere ulike definisjoner av aksjonsforskning i litteraturen, gitt av ulike forfattere. Nedenfor siteres en definisjon av aksjonsforskning, som er mest nærliggende Lean startup teorien:

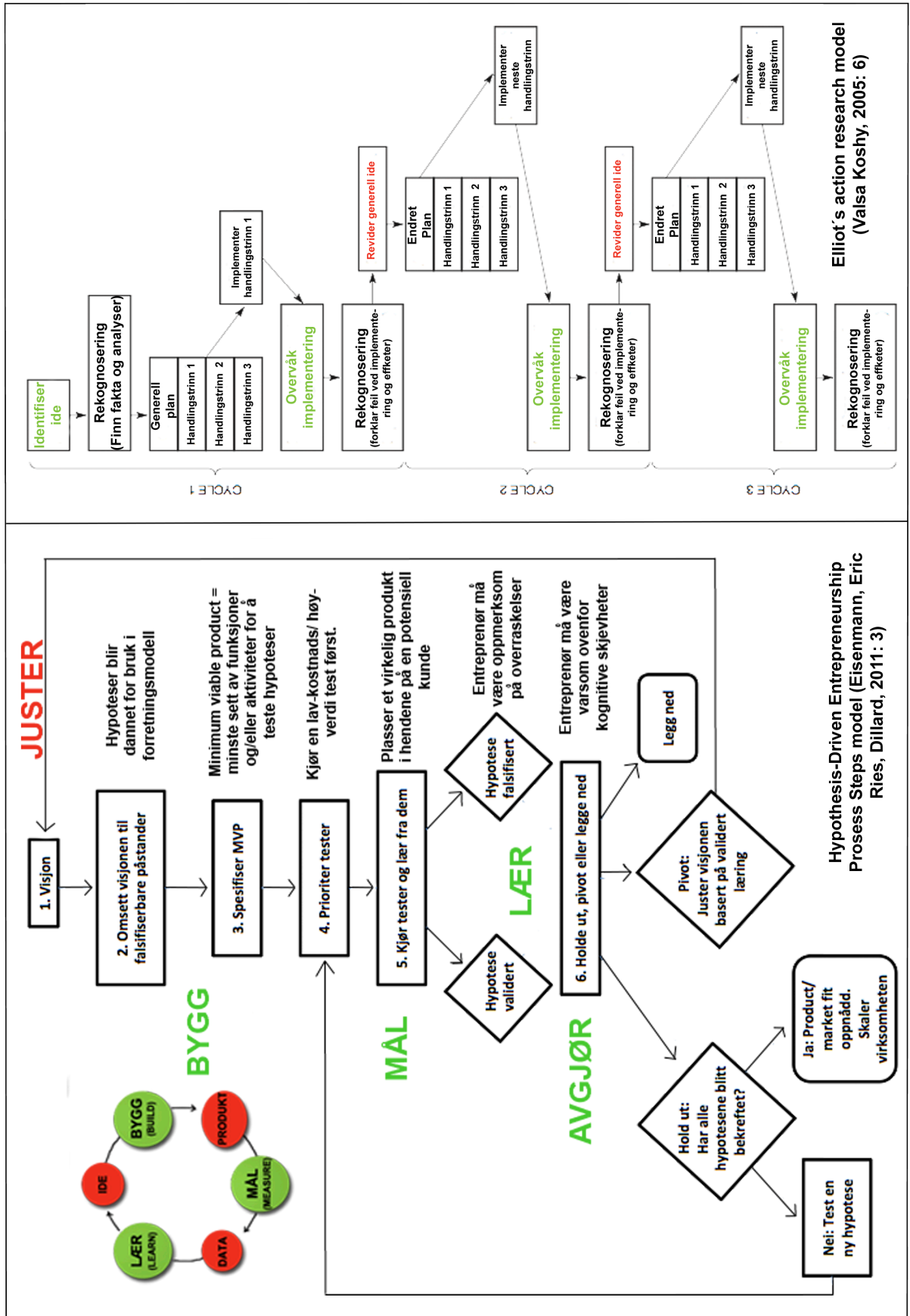
*Action research is essentially an on-the-spot procedure designed to deal with a concrete problem located in an immediate situation. This means that ideally, the step-by-step process is constantly monitored over varying periods of time and by a variety of mechanisms (questionnaires, diaries, interviews and case*

*studies, for example) so that the ensuing feedback may be translated into modifications, adjustment, directional changes, redefinitions, as necessary, so as to bring about lasting benefit to the ongoing process itself rather than to some future occasion.* (Cohen og Manion, 1994: 192), (Valsa Koshy, 2005: 8).

Aksjonsforskning bygger på flere grunnleggende begreper: **Problemløsning, kunnskapsheving, steg-for-steg prosess, endring av praksis, forbedringer, egenmedvirkning, modifikasjoner og bedre forståelse** (Valsa Koshy, 2005). Målet med aksjonsforskning er å forbedre egen praksis, eller effektiviteten til en institusjon (Valsa Koshy, 2005). Med andre ord er aksjonsforskning parallelt til Lean Startup teori, en læreprosess hvor man lager en plan ut i fra antagelser. Deretter tester man planen i praksis, evaluerer underveis og gjør nødvendige endringer. Av endringene man gjør underveis vil man tilegne seg ny kunnskap, som kan forbedre dagens entreprenørskapspraksis.

### **4.3 Aksjonsforskningsprosessen**

Forskning handler om å tilegne seg ny kunnskap. Ved bruk av aksjonsforskning som forskningsmetode tilegner jeg meg ny kunnskap gjennom handlinger og observasjoner fra virkeligheten. I litteraturen har forfattere ulike forklaringer på selve prosessen for bruk av aksjonsforskning. I følge Koshy (2005) gjennomføres aksjonsforskning i sanntid, og alle former for data er inkludert og likestilt. Dette innebærer at jeg kan benytte meg av enhver metode for å skape data, som grunnlag for vitenskapelig analyse. Nå som jeg har tenkt å benytte meg av aksjonsforskning er det igjen viktig at jeg velger den aksjonsforskningsmodellen som passer best med de forskningsspørsmålene jeg ønsker å svare. Modellen jeg har vagt er Eric Ries sin Hypothesis-Driven Entrepreneurship Prosess Steps model (se *figur 10*). Ries sin modell inneholder mange av de samme elementene som andre anbefalte aksjonsforskningsmodeller. For å se nærmere på det kan vi sammenligne Ries et al. (2011) sin Hypothesis-Driven Entrepreneurship Prosess Steps model med Elliot (1991: 71) sin action research model som illustrert i *figur 10*.



Figur 10: Visualisering av parallelle trinn i aksjonsforskning og lean startup læringsprosessen

Elliot (1991) sin modell (se figur 10) legger vekt på gjennomgående leting etter fakta og analyse i alle deler av modellen. Elliot (1991) mener at den generelle idéen bør ha mulighet for å endres. Rekognoseringen bør inneholde både analyser og fakta som skal komme til lys gjennom hele forskningsprosessen. Analyse og fakta fører til handling og implementering, hvor det er viktig å overvåke denne effekten før man begynner med evalueringen. Da dette er gjort, starter prosessen på nytt hvor du først reviderer den generelle idéen i runde to, før enda en tredje runde (Elliot, 1991).

I realiteten har stegene i Elliot sin modell mer flyt og kan overlape hverandre, samtidig som det er mulighet for mer åpenhet og forståelse. Ser man på Eric Ries et al.(2011) sin Hypothesis-Driven Entrepreneurship Proses Steps model (se figur 10) fra Lean Startup teori, ser man se flere likheter. Her starter man også med en generell idé, eller visjon. Man setter så opp hypoteser og lager et **MVP** for å kjøre tester, og lære av dem. Evaluering av tilbakemeldinger vil gi meg grunnlag for om jeg skal velge å gå videre, eller foreta endringer. Prosessen foregår i flere steg, og man går ikke videre til neste steg, før godkjenning av steget man arbeider med er på plass med fakta som kan støtte valget. Dette er den såkalte **Build-Mesaure-Learn** Loopen (Ries, 2011).

Som nevnt skal man med aksjonsforskning tilegne seg kunnskap fra virkelige omgivelser. For bedre evaluering og refleksjon ved bruk av aksjonsforskning kan det i følge Koshy (2005) hende man bør gjøre noen endringer underveis. Jeg kommer derfor i min aksjonsforskning til å være så fleksibel det lar seg gjøre og åpen for endringer.

Ries et al. (2011) sin Hypothesis-Driven Entrepreneurship Proses Steps model skal jeg bruke til å teste ut forretningsidéen min i fire av de ni byggeblokkene i canvas forretningsmodellen beskrevet i kap. 3.3.5. De fire blokkene jeg har valgt er; **verdikjeder, kundesegmenter, distribusjonskanaler** og **inntektsstrømmer**, som er de mest sentrale verdidriverne for fremtidig lansering og suksess (Osterwalder & Pigneur, 2010). Man kan på mange måter se på dette som et intensivt opplegg hvor jeg ønsker å gå i dybden og besvare problemstillingen min ved bruk av en deduktiv tilnærming. Først tilegner jeg meg etablert teori og samler inn data senere i prosessen ved å videreføre hypotesetester rundt et nytt produkt tilbake til teori.



#### **4.4 Kvalitet og validitet i aksjonsforskning**

Når det gjelder aksjonsforskning, er det ikke knyttet de samme krav, eller prinsipper til validitet og relabilitet, som man vil finne innenfor tradisjonelle forskningstilnæringer. I aksjonsforskningen diskuteres heller prinsippet om **kvalitet** og validitet i forskningen. Aksjonsforskning fordrer derfor en normativ **rigor**. Rigor referer til strenghet for valg av tema og hvordan data er produsert, samlet, utforsket, evaluert og dokumentert (Coghlan & Brannick, 2010: 14). I følge Dick et al. (1995) vil de ulike stegene, eller syklusene i aksjonsforskning også bidra til å fordre tilstrekkelig strenghet (rigor). Den første syklusen er ofte en utforskning av situasjonen. Den andre syklusen er et forsøk på å forbedre, eller gjøre en endring, mens den tredje syklusen er en evaluering av forbedringen eller endringen. I hver syklus er det viktig med kritisk refleksjon for å bygge forståelse om praksis og vurdere fremgang (Melrose 2001: 166). Jeg må derfor kunne vise til hvordan jeg har deltatt i de ulike syklusene i aksjonsforskningsprosessen, samtidig for hvordan jeg har reflektert rundt innhold, prosess og premisser for å utfordre mine antagelser og tolkninger. Dette vil være med på å sikre kvalitet og validitet i min forskning, samtidig må jeg forholde meg ærlig rundt det som er blitt gjort, slik at andre utenforstående kritisk skal kunne vurdere min aksjonsforskning, og gjøre opp sine egne meninger om kvaliteten og validiteten på aksjonsforskningen.

#### **4.5 Fordeler og ulemper med aksjonsforskning**

Aksjonsforskning rettes i første omgang mot å løse reelle problemer og er et kraftfullt forskningsverktøy. Forskningen kan settes inn i en bestemt kontekst eller situasjon, hvor jeg i mitt tilfelle vil være den deltakende forskeren/gründeren som tester min forretningsidé. Jeg trenger ikke å holde avstand eller være fjernet fra situasjonen. Samtidig som å være deltakende i min forskningsprosess kan jeg kontinuerlig evaluere og modifisere underveis. Aksjonsforskningen gir meg også mulighet til å komme med åpne sluttresultater, der jeg bringer min forskningshistorie til live. Her kan utenforstående selv med kritisk syn vurdere mine forskningsresultater og gjøre seg opp en mening om forskningsresultatene (Valsa Koshy, 2005).

Det er vanskelig å komme med motsigelser ved bruken av aksjonsforskning, når denne metoden ofte blir brukt av arbeidstakere som ønsker å øke forståelsen for egen praksis, eller utøvere som prøver å få fram en sosial endring i samfunnet, noe som er både utviklende og fordelaktig. På en annen side blir aksjonsforskning sett på som en *myk* vei å ta, og det er en del etiske forhold jeg må ta hensyn til, som jeg vil komme tilbake til i kapittel 4.6.5. (Valsa Koshy, 2005: 21).

#### 4.6. Datainnsamlingsmetoder

Jeg har en testende problemstilling, hvor jeg eksponerer potensielle kundegrupper for min forretningsidé. For å teste problemstillingen min, benyttet jeg meg av ulike teknikker og eksperimenter som er illustrert i **tabell 1**. I kapittel 4.6 vil jeg komme nærmere inn på hvordan jeg i praksis gjennomførte datainnhentingene.

**Tabell 1:** Oversikt over datainnsamlingsmetoder

Datainnsamlingsmetode	Type data som ble samlet inn
<b>Intervju/ Samtale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitativ data ut fra respondenter sin reaksjon og kommentarer på min forretningsidé.</li> </ul>
<b>Digital undersøkelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvantitativ data ut fra respondenters svar på enkle Ja/ Nei spørsmål rundt min forretningsidé.</li> </ul>
<b>Facebook</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvantitativ data ut fra antall besøkende, likes, shares, og brukermønster/ trafikk.</li> <li>▪ Kvalitativ data ut fra kommentarer fra de besøkende.</li> </ul>
<b>Hjemmeside</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvantitativ data ut fra antall besøkende, likes, shares, og brukermønster/ trafikk.</li> <li>▪ Kvalitativ data ut fra kommentarer fra de besøkende.</li> </ul>
<b>Internett forum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvantitativ data ut fra antall besøkende av tråd.</li> <li>▪ Kvalitativ data ut fra kommentarer fra de besøkende.</li> </ul>
<b>Produktbrosjyre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitativ data ut fra respondenter sin reaksjon og kommentarer .</li> </ul>
<b>Prototype</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitativ data ut fra respondenter sin reaksjon og kommentarer.</li> </ul>

## 4.7 Datainnhenting

I dette kapitlet vil valgene som er foretatt i forbindelse med datainnhenting beskrives og begrunnes, hvor jeg bygger opp kapitlet etter Ries (2011) sin *Build-Mesaure-Learn* læringssirkelen og Ries et al. (2011) sin *Hypothesis-Driven Entrepreneurship Prosess Steps model* (figur 10).

Teorien Lean Startup er helt nødvendig for å behandle og analysere primærdataen jeg samler inn.

*Working with literature is an essential part of the research process. It inspires, informs, educates and enlightens. It generates ideas, helps form significant questions, and is instrumental in the process of research design. It is also central to the process of writing-up; a clear rationale supported by literature is essential, while a well constructed literature review is an important criterion in establishing researcher credibility. (O'Leary, 2004: 66), (Valsa Koshy, 2005: 42-43)*

Målet med aksjonsforskningen er at den vil være med på utvikle meg faglig som person, men kan og føre til at Lean Startup teori blir mer anerkjent og akseptert både i teori og praksis. Jeg har gjennomgått relevant litteratur og har personlig erfaring gjennom utdanning og prosjekter, som vil være med på å underbygge mine forskningsspørsmål. Endringer underveis var jeg åpen for, da jeg fulgte Eric Ries et al. (2011) sin Hypothesis-Driven Entrepreneurship Prosess Steps model (se figur 10). Årsaken til at jeg er åpen for endringer underveis er fordi det kan oppstå ulike implikasjoner, som for eksempel min tilgang til ressurser og tidsbegrensningen som ligger i rammen av en masteroppgave.

### 4.7.1 Bygg (BUILD)

#### 4.7.1.1 Visjon: (Eric Ries Modell, punkt 1, figur 10)

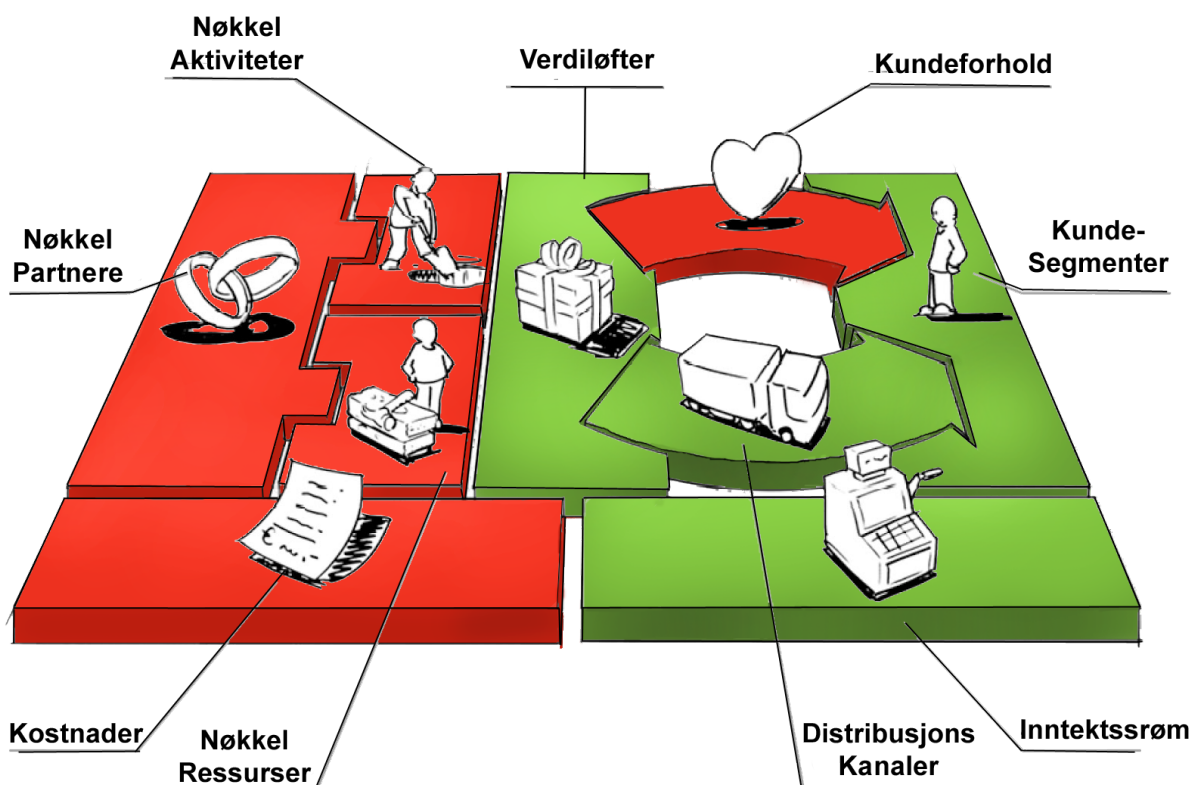
Quick-Lock sin visjon er formulert som følger:

<<Gjør syklistens hverdag både tryggere og enklere ved bruk av smarte låsmekanismer>>.

Vi kan beskrive vår visjon som et mål vi styrer mot i alt vi sier og gjør. Et entydig og sterkt bilde av en sikrere fremtid og en retningsviser som hjelper oss å treffe riktige valg. Vårt motto <<Vår visjon, din sikkerhet>> kan redde din sykkel.

#### 4.7.1.2 Antagelser og hypoteser (Eric Ries modell, punkt 2, figur 10)

Ved bruk av min egen forretningsidé benytter jeg meg som tidligere nevnt også av Canvas forretningsmodellen til Osterwalder & Pigneur (2010), hvor jeg prøver å bekrefte mine antagelser og hypoteser, i 4 av forretningsmodellens 9 blokker. For en levedyktig virksomhet bør i følge Osterwalder & Pigneur (2010) alle 9 blokker være beskrevet og bekreftet, men de fire blokkene; **verdikjeder**, **kundesegmenter**, **distribusjonskanaler** og **inntektsstrømmer** er de blokkene oppstartsbedrifter ofte fokuserer mest på, som illustrert i **figur 11**. Selv har jeg valgt å fokusere kun på de 4 nevnte blokkene, da de er sentrale i alle markeder man ønsker å entre, samtidig som jeg må forholde meg til masteroppgavens tidsramme.



Figur 11: Osterwalder & Pigneur (2010) sin Canvas Business model <sup>(33)</sup>

Videre i kapittelet lister jeg opp antagelser og hypoteser for min forretningsidé. Jeg starter først med mine antagelser og hypoteser knyttet til verdiløfte i **tabell 2**, og deretter kundesegment i **tabell 3**, distribusjonskanal i **tabell 4** og inntektsstrøm i **tabell 5**.

**Tabell 2:** Verdiløfte – Antagelse og hypoteser

<b>Canvas forretningsmodell: Verdiløfte (Value Propositions)</b>
<b>Antagelse:</b>
Quick-Lock Seat løser et reelt problem for kunden, da han/ henne er bekymret for at sete kan bli stjålet. Quick-Lock Seat består kun av de funksjoner som er mest nødvendige, nemlig monteringsanordning og selve låsmekanismen. Lavere vekt, og robusthet tror jeg også er viktig. Quick-Lock vil redusere sjansene for at kundens sete vil bli stjålet.
<b>Hypoteser:</b>
1. Jeg tror kunder vil se et behov for Quick-Lock Seat grunnet økt hærverk og tyveri av sykler
2. Jeg tror Quick-Lock Seat løser et reelt problem for kunden ved mulighet for låsing av sykkelsetet.
3. Jeg tror kunder ikke er klar over behovet for Quick-Lock Seat før produktet blir vist frem
4. Jeg tror Quick-Lock Seat har de funksjonene som er mest nødvendige

**Tabell 3:** Kundesegment – Antagelse og hypoteser

<b>Canvas forretningsmodell: Kundesegment (Customer segments)</b>
<b>Antagelse:</b>
Jeg tror alle kunder som benytter seg av sykkel som framkomstmiddel vil se et behov for Quick-Lock Seat, da deres sykkel kan bli utsatt for tyveri og hærverk. Ut fra kjøpekraft og sykkelinteresse, har kunder sykler i ulike prisklasser. Jeg tror uansett at de som normalt sett parkerer sykkelen deres utendørs, uavhengig av pris, vil se et behov for Quick-Lock.
<b>Hypoteser:</b>
1. Jeg tror kunder som bor i byer vil se et behov for Quick-Lock, da det er høyere risiko for tyveri og hærverk der.
2. Jeg tror kunder vil se et behov for Quick-Lock Seat uavhengig av kjønn
3. Jeg tror kunder fra 18 årsalderen og oppover vil se behovet for Quick-Lock Seat, samt ha nok kjøpekraft til å kjøpe låsmekanismen.
4. Jeg tror studenter og pendlere/ mosjonister vil se det samme behovet for Quick-Lock Seat.

**Tabell 4:** Distribusjonskanaler – Antagelse og hypoteser

<b>Canvas forretningsmodell: Distribusjonskanaler (Channels)</b>
<b>Antagelse:</b>
Jeg tror kunder helst vil henvende seg til sportsbutikker eller sykkelspesialister for å kjøpe Quick-Lock Seat. Det er fordi disse stedene har et bredt utvalg av sykler og den ekspertisen som kunden gjerne søker ved kjøp av ny sykkel og utstyr.
<b>Hypoteser:</b>
1. Jeg tror kunder vil kjøpe Quick-Lock Seat hos sportbutikker/ sykkelspesialister
2. Jeg tror distributører vil være villige til å tilby deres kunder Quick-Lock Seat
3. Jeg tror distributører vil syntes at 199 NOK vil være en veiledende utsalgspris pris for Quick-Lock Seat.

**Tabell 5:** Inntektsstrøm – Antagelse og hypoteser

<b>Canvas forretningsmodell: Inntektsstrøm (Revenue Streams)</b>
<b>Antagelse:</b>
Kunder er villige til å betale 199 NOK for Quick-Lock Seat, da summen er liten sammenlignet med verdien på de fleste sykkelseter. Distributører vil også se på 199 NOK for Quick-Lock Seat som en veiledende utsalgspris med fortjeneste.
<b>Hypoteser:</b>
1. Jeg tror kunder fra 18 årsalderen og oppover vil se behovet for Quick-Lock Seat, og faktisk være villige til å betale 199 NOK for låsmekanismen.
2. Jeg tror distributører vil se på Quick-Lock Seat som et attraktivt produkt med potensiale for mersalg og fortjeneste ved 199NOK som veiledende pris.

#### 4.7.1.3 Spesifiser MVP (Eric Ries Modell, punkt 3, figur 10)

##### **Quick-Lock Seat/ Prototype:**

Ved bruk av en 3D-printer skrev jeg ut en prototype av Quick-Lock Seat. Fra tidligere prosjektoppgave (TIP300) var mye av arbeidet med tegningene allerede gjort. Tegningene ble laget i et program som heter SolidWorks, men jeg måtte gjøre en del justeringer. Årsaken til dette var at 3D-printeren jeg fikk tilgang til måtte ha noen marginer å gå på. Noen av komponentene i Quick-Lock Seat er små. Printereren skriver ut komponent for komponent, som etterpå settes sammen til et sluttprodukt.

Jeg endret derfor alle deler på millimeterstørrelse for at komponentene skulle passe. Et eksempel på dette kan være et gjennomgangshull på 6mm i diameter. Her vil ikke en bolt på 6mm i diameter kunne føres gjennom ved bruk av 3D-printeren, som jeg benyttet meg av. Med andre ord, går man til jernvarehandelen og kjøper en M6 bolt og M6 mutter, vil de passe sammen. Slik er ikke tilfellet ved 3D-printing. Minste margin var her på 0,2mm, dermed måtte jeg tegne hele Quick-Lock Seat på nytt etter samme design.



**Figur 12:** Prototype

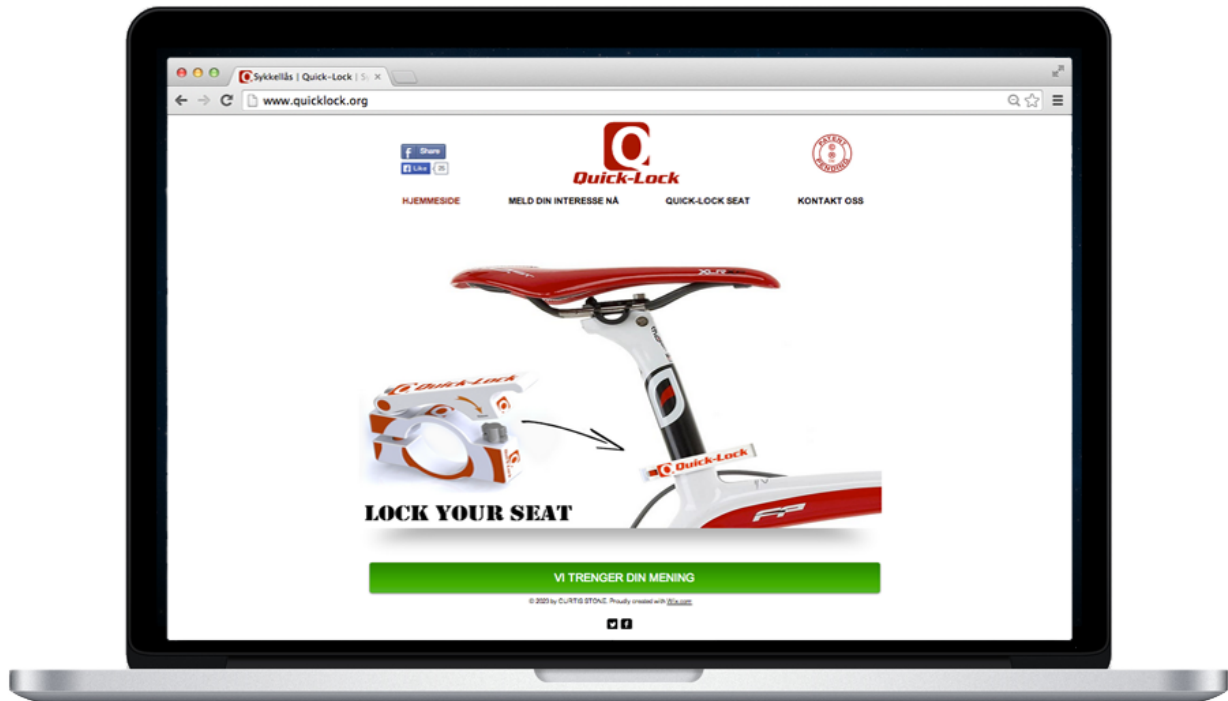
Quick-Lock Seat ble i 3D-printeren skrevet ut i ensfarget plastmateriale. Prototypen er derfor ikke robust nok til å motstå de påkjenninger den i virkeligheten vil kunne bli utsatt for, men har de enkleste funksjonene som trengs for å gi en illustrasjon av et virkelig produkt (se *figur 12* eller *vedlegg G*).

### **Hjemmeside og Facebook:**

For å illustrere Quick-Lock Seat på en mer profesjonell måte, laget jeg en hjemmeside for produktet ([quicklock.org](http://quicklock.org)). Jeg brukte her et online verktøy som heter Wix. Her kjøpte jeg en webpakke som gjorde det mulig for meg å sette opp både nettside, domene og bedre synlighet i enkelte søkemotorer. For å få til en velfungerende hjemmeside, brukte jeg flere timer på både redigering og animering av bilder, samtidig som jeg planla brukermønsteret. Jeg ønsket at besøkende skulle se på bildene av Quick-Lock Seat, klikke seg videre i menyen og ta en digital undersøkelse hvis besøkende var interessert i produktet. Hjemmesiden brukte jeg både for å promotere Quick-Lock Seat og undersøkelsen som hjemmesiden var linket opp mot. Quick-Lock hjemmesiden er illustrert i *figur 13*.

For å markedsføre Quick-Lock Seat på en effektiv måte, laget jeg også en Facebookside ([facebook.com/quicklockseat](https://facebook.com/quicklockseat)) som illustrert i *figur 14*. Facebook er et nyttig verktøy for å nå ut til potensielle kunder, samtidig som datatrafikk automatisk blir registrert. På den måten kan man danne seg et kart over hvem de besøkende er

både på geografisk og demografisk nivå. For at bilder skulle passe både reklamer, coverbilde og profilbilde måtte jeg redigere en del bilder. Målet var at Facebooksiden skulle skape interesse rundt Quick-Lock Seat og lede potensielle kunder til Quick-Lock sin hjemmeside. (Se vedlegg C)



Figur 13: Quick-Lock nettside (28)



Figur 14: Quick-Lock Facebook side (28)

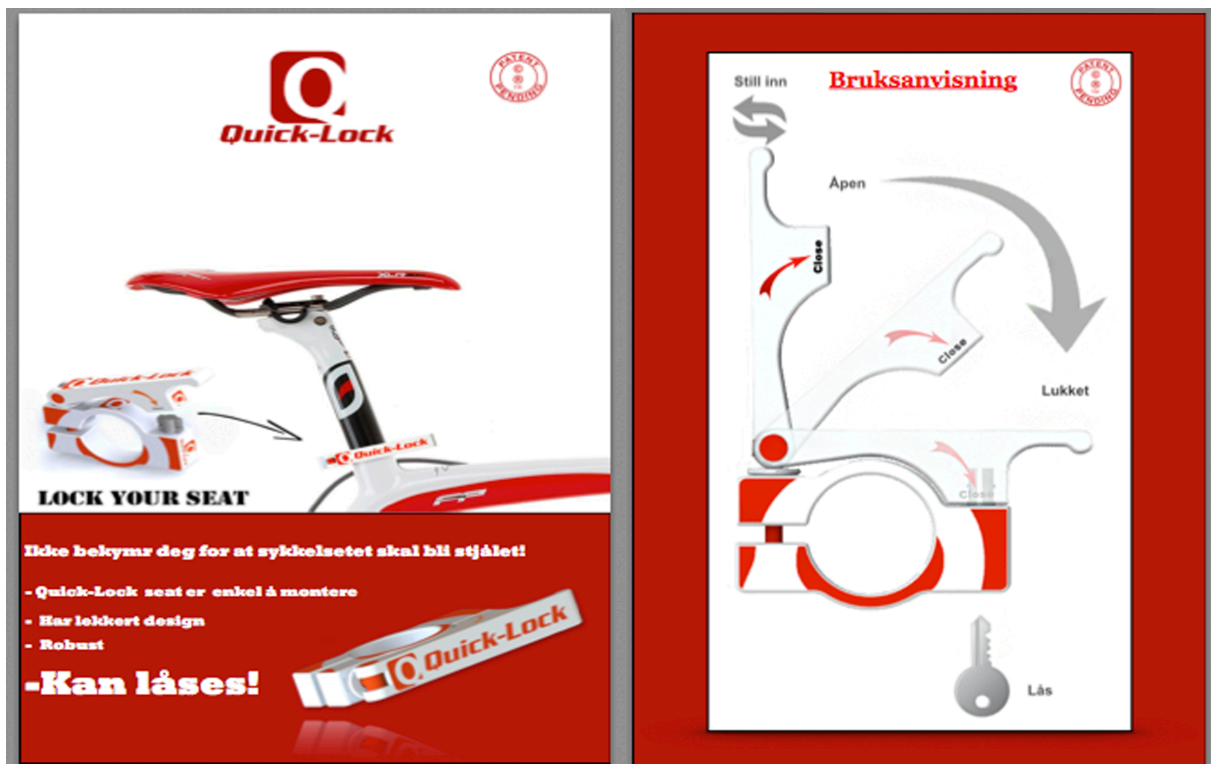


## Designbeskyttelse (IPR):

For å beskytte mitt åndsverk, valgte jeg å søke om designbeskyttelse. I dag er det mange ulike systemer som er knyttet til sykkel. Av den grunn har ikke Quick-Lock Seat stor nok nyhetsgrad for at en patentsøknad ville blitt godkjent. Dette ble jeg klar over etter jeg forhørte meg med næringslivskontoret ved NMBU. Det er likevel ingen hindring å satse kommersielt med Quick-Lock Seat. Designbeskyttelsen gir meg ved endelig godkjenning beskyttelse inntil 5 år i Norge, hvor søknaden ble avlagt. Ved endelig godkjenning vil designbeskyttelsen gi meg første prioritet ved søk om beskyttelse i andre land, inntil 6 måneder fra godkjennelsesdato av søknad. Søknaden finner man på patentstyret sin hjemmeside ved å søke i deres database for design og bruker søkeordet: **Låsmekanisme**. (se vedlegg D)

## Produktbrosjyre:

I tillegg til å presentere prototypen av Quick-Lock Seat for potensielle kunder, laget jeg en produktbrosjyre jeg kunne bruke til å illustrere låsmekanismen med. På den måten kunne jeg illustrere låsmekanismen med farger, hvordan den monteres og hvordan låsmekanismen ville se ut etter den er montert på sykkelen (se figur 15).



Figur 15: Produktbrosjyre side 1 og 2

## 4.7.2 Mål (MESAURE)

### 4.7.2.1 Prioriter tester/ datainnsamling (Eric Ries Modell, punkt 4 og 5, figur 10)

Jeg samlet data ved å møte potensielle kunder og distributører i Oslo, Kristiansand og Stavanger, og eksponerte dem for min forretningsidé på følgende måte:

1. Snakket direkte med potensielle kunder og eksponerte dem for forretningsideen ved bruk av prototypen, produktbrosjyre og en undersøkelse.
2. Lanserte hjemmeside og facebookside – Målte antall klikk/ likes/ besøkende, viral spredning, bevegelsesmønster, og antall svar på undersøkelse.
3. B2B – snakket med sportsbutikker, sykkeleksperter og eksponerte dem for prototypen, produktbrosjyre og en undersøkelse.

Jeg har snakket med potensielle kunder og eksponert dem for en undersøkelse i både Oslo, Kristiansand og Stavanger. I hovedsak konsentrerte jeg meg om personer som syklet til jobb og skole, men også personer som brukte sykkel til andre daglige aktiviteter. Jeg oppsøkte derfor universiteter, togstasjoner, bedrifter, kjørte rundt i bil, samtidig som jeg også forsøkte å sykle rundt for å treffe på respondentene mine.

Når jeg oppsøkte distributører i de ulike byene, oppsøkte jeg de store kjente sportskjedene som XXL, G-Max, G-Sport, Intersport, Mx-Sport, Sport 1 og andre lokale sykkelspesialister. Det var forskjellig fra by til by hvor lett det var å oppsøke sportskjedene, etter som jeg ikke var like stedkjent i alle byene. I Stavanger opplevde jeg å besøke sportskjeder på sentrale steder, som ikke solgte sykler eller hadde satt fram varepartiet enda. I Kristiansand hvor jeg er oppvokst var det lettere å bevege seg rundt. Her har jeg også kontakter, som introduserte meg til personer med mer innflytelse på sportskjeden generelt, med tanke på stilling og ansiennitet. Oslo er en stor by, og det merkes i butikkene også. Her måtte jeg for eksempel trekke kølapp hos en av sportskjedene og vente på kundebehandling. Da det var min tur, hadde de dessverre ikke tid på grunn av stor pågang, noe som jeg godt kunne forstå.

Samtidig som jeg gikk ut for å treffe potensielle kunder og distributører, brukte jeg i samme periode også tid på å skape trafikk til Quick-Lock sin hjemmeside og Facebookside. Det gjorde jeg ved å sitte på MacBook'en min innendørs, i de

tidsrommene det var mindre aktuelt å gå ut i felten for å treffe på ønsket kundegruppe (i arbeidstiden). Da brukte jeg digitale verktøy, som annonser på Facebook og aktivt kommenterte på innlegg og forum, som var relevant for Quick-Lock. Denne aktiviteten gjorde jeg for å få ønsket kundegruppe til å besøke Quick-Lock sin hjemmeside og Facebookside. Her håpet jeg på å generere klikk og likes på de ulike sidene, samtidig som besøkende tok undersøkelsen både på hjemmesiden og Facebooksiden. Internettsidene var begge linket opp mot undersøkelsen.

Undersøkelsene mine var digitale, dermed ble alt av data samlet i Google drive. Google drive er et gratis internett-basert system som lar brukere lage og redigere ulike dokumenter på nettet. Måten jeg samlet alt av data digitalt på var å bruke en iPad når jeg møtte mine respondenter. Hjemmesiden og Facebooksiden var som nevnt også linket opp mot en Google drive undersøkelse. Trafikken til både hjemmesiden og Facebooksiden overvåket jeg ved hjelp av andre digitale verktøy. Det å samle dataen digitalt så jeg på som den beste løsningen for å kunne sammenligne alt av data jeg innhentet, for senere trekke konklusjoner. Den digitale dataen lagrer seg automatisk i Google Drive sine oversiktlige tabeller, diagrammer og regneark. Bruken av digital undersøkelse var også veldig effektivt, sammenlignet med tiden det ville tatt å fylle ut en lignende undersøkelse på papir.

### **Ute i felten:**

Metoder man kan benytte for innhenting av data er flere. Jeg tenkte derfor over hva som ville passe best med forskningsprosjektet mitt. Målet var å gå direkte på respondenter som kom syklende og valgte derfor å benytte meg av følgende metoder:

- **Intervju/ samtale:**

Årsaken til at jeg ønsket å benytte meg av intervjuer/ samtaler med potensielle kunder var fordi jeg ønsket å oppnå en dypere forståelse utfra både respondentenes forklaringer og reaksjoner. Jeg begynte først med å forklare hva som var meningen med samtalen, og deretter presenterte jeg Quick-Lock Seat. I presentasjonen brukte jeg både bilder og prototype for å illustrere Quick-Lock Seat. Jeg intervjuet en-og-en for at intervjuobjektene ikke skulle kunne påvirke svarene til hverandre. Dette forklarte jeg da jeg møtte på en

gruppe mennesker jeg ønsket å intervju. Kommentarer og reaksjoner som skilte seg ut noterte jeg meg.

- **Spørreundersøkelser:**

Jeg laget totalt fire digitale spørreundersøkelser som inneholdt de samme spørsmålene, men litt annerledes tilnærming i én av undersøkelsene. Tre av undersøkelsene brukte jeg på tre ulike kundesegmenter; én på studenter, én på pendlere/ mosjonister, og én på Quick-Lock sine besøkende på internett. Undersøkelsene inneholdt som nevnt de samme spørsmålene, men benyttet meg her av tre forskjellige. Årsaken til det var for å kunne se om det var noen klare forskjeller på de ulike kundesegmentene sine besvarelser.

Selv om kundesegmentene potensielt så behovet for Quick-Lock Seat, var det ikke sikkert distributører gjorde det samme. Jeg eksponerte derfor også distributører for en undersøkelse. Dette kalles i følge Ries et al. (2011) for parallell testing. Spørsmålene i denne undersøkelsen inneholdt akkurat de samme spørsmålene som de tre andre spørreundersøkelsene jeg eksponerte de ulike kundesegmentene for. I dette tilfellet var det som nevnt distributører jeg møtte. Jeg måtte derfor benytte meg av en annen tilnærming. Det jeg mener med det er for eksempel når jeg møtte på de ulike kundesegmentene, spurte jeg om følgende; ” *ville du vært villig til å betale 199 NOK for Quick-Lock Seat?*”. Ved møte med distributører formulerte jeg spørsmålet slik: ” *Tror dere 199 NOK for Quick-Lock Seat er en veiledende pris?*”.

I undersøkelsene brukte jeg et enkelt språk, med enkle ja/nei spørsmål, flervalgsspørsmål og avhukingsspørsmål. Noen av spørsmålene hadde kommentarfelt der respondenten kunne utdype begrunnelse for svar. Alle spørsmålene i undersøkelsen måtte besvares, mens kommentarfeltene var valgfrie. Årsaken til at kommentarfeltene var valgfrie, var fordi respondentene jeg ønsket å komme i kontakt med, ofte kom syklende da jeg kontaktet dem. Enten respondentene skulle på jobb, forelesning eller hjem, ønsket de ikke å bruke for lang tid på å fylle ut et spørreskjema. Tanken bak spørsmålene i undersøkelsene mine var at de ville hjelpe meg med å bekrefte/ av-bekrefte mine hypoteser.

- **Observasjoner:**

I aksjonsforskning er observasjonsmetoden en av de vanligste metodene som blir benyttet for innsamling av data. Jeg valgte å gjøre deltakende observasjon, da det er meg som står bak forretningsidéen. I følge Ries (2011) sin Lean Startup teori er det entreprenøren selv som må ut å snakke med kundene. Det er kun entreprenøren som kan velge om man skal gjøre en større endring eller ikke (*pivot* eller *persevere*) basert på tilbakemeldinger fra kundene. Dette er også i tråd med Blank & Dorf (2012) sin teori.

Under mine observasjoner forsøkte jeg å holde meg så passiv som mulig etter å ha presentert meg selv og forretningsidéen. Jeg presenterte meg på samme måte til alle respondentene jeg møtte, dette for at ikke fremgangsmåten skulle påvirke forskningsresultatet på noen måte. Hjelp av tre personer fikk jeg også noen av dagene jeg var ute i felten. Etter respondentene var blitt eksponert for forretningsidéen var det veldig nyttig å ha noen å kommunisere og reflektere med over observasjonene som ble gjort. Jeg gjennomførte presentasjonene i hovedsak på egenhånd da jeg selv ønsket det. Fikk uansett god hjelp til frakting av utstyr og reflektering etter endt presentasjon, samtidig som jeg følte meg mye tryggere og selvsikker da jeg hadde med meg hjelp.

- **Føring av notater:**

Etter møte med respondentene tok jeg notater av hva jeg observerte. Observasjoner av respondentenes reaksjoner og forklaringer når jeg eksponerte dem for bilder og prototypen av Quick-Lock Seat, var det jeg helst var ute etter. De dagene jeg fikk med meg hjelp, diskuterte og reflekterte vi over hvert møte med de ulike respondentene og noterte det som ble observert. Notatene jeg skrev ned brukte jeg senere som knagger for å knytte innsamlet data oppimot. Notatene hadde også en motiverende effekt da jeg opplevde at de fleste kommentarer var positive, samtidig som det ga meg idéer for videre arbeid med forretningsidéen.

## **Internett:**

For mange suksessfulle bedrifter har bruken av internett vært en helt avgjørende faktor, da man kan nå ut til en mye større kundegruppe på en rask og enkel måte. Ved bruk av digitale tjenester kan man også måle internettrafikk for å se hvem brukeren av de ulike tjenestene er. Det er flere verktøy å velge mellom, men jeg valgte å bruke Facebook Insights/ ads manager og Google Analytics. De er begge kjente og velfungerende verktøy for å måle internettrafikk.

- **Facebook Insights/ ads manager:**

Etter man har fått mer enn 30 likes (personer som klikker på liker knapp) på din Facebookside får man tilgang til Facebook Insights. Over 30 likes fikk jeg allerede samme dag jeg lanserte Facebooksiden. Facebook Insights gir tilgang på en oversikt over mennesker som besøker Facebooksiden din, og hvordan de ulike menneskene oppdager og responderer på poster man legger ut. Dette verktøyet ga meg som bruker en bedre forståelse og analyse over trenden og brukermønsteret til de besøkende. På denne måten kunne jeg som bruker forbedre min "forretningsvirksomhet" og lære mer om de besøkende ut i fra data, som ble illustrert med både tall og grafer på geografiske og demografiske nivåer. Ved å kjøpe reklamer kan man også skape mer trafikk til Facebooksiden eller ønsket hjemmeside, noe som jeg i mitt tilfelle valgte å gjøre (se vedlegg E).

- **Google Analytics:**

- Ved å legge til domene (quicklock.org) i Google Analytics fikk jeg tilgang til analyse over hvor mange som besøkte hjemmesiden til Quick-Lock. Google Analytics ga meg også tilgang til analyse over hvor besøkende kom fra og hvordan de besøkende beveget seg rundt på hjemmesiden. Google Analytics var et nyttig verktøy for å lære mer om personene som besøker min hjemmeside. Her fikk jeg også tilgang på data illustrert med både tall og grafer på geografiske og demografiske nivåer (se vedlegg E).

### 4.7.3 Lær (Learn)

Metoder man kan velge for å reflektere over egne læringspunkter under forskningsarbeidet er flere. Ute i felten valgte jeg som nevnt å føre notater på hva jeg observerte av reaksjoner og kommentarer respondentene ga, etter de ble eksponerte for forretningsidéen min. Samtidig fylte alle respondentene ut en digital undersøkelse. Etter jeg var ferdig med feltarbeidet, satte jeg meg ned for å se over all data jeg hadde samlet inn for å gjøre meg opp noen tanker. Deretter skrev jeg dem ned og reflekterte over dem.

Digitale verktøy ble brukt gjennom hele forskningsprosessen, hvor jeg hadde lett tilgang til innsamlet data. Jeg sjekket denne data kontinuerlig, da facebook insights og google analytics loggførte all trafikk automatisk for meg. Målet var å nå ut til kundegruppen jeg i mine antagelser har pekt meg ut. Det var derfor viktig for meg å sjekke om jeg traff riktig målgruppe og geografisk område, dette for at innsamlet data skulle ha noen nytteverdi for meg.

Spørsmål jeg ofte stilte meg selv under reflekteringen var; "Hva har jeg lært?", "Hvordan kan jeg forstå det jeg har funnet?", "Kan jeg gjøre noe annerledes?", "Er det noe jeg bør endre på?", "Hvordan blir jeg som oppfinner, påvirket av innsamlet data?", "Svarer innsamlet data på mine antagelser og hypoteser?". Samtidig som jeg stilte meg selv spørsmål, brukte jeg også kundeutviklingsmanifestet til Blank & Dorf (2012) for å trekke ulike spørsmål jeg kunne reflektere over (se vedlegg A). Konsekvent forsøkte jeg å reflektere over innsamlet data og gjorde opp noen tanker og meninger. Årsaken til det var at jeg i denne delen av Eric Ries et al. (2011) sin modell skulle lære av eksperimentene jeg har gjennomført for å bekrefte eller av-bekrefte mine hypoteser.

Etter som innsamlet data bekreftet eller av-bekreftet mine hypoteser måtte jeg foreta flere avgjørelser. Jeg måtte enten avgjøre om jeg skulle fortsette, gjøre en større endring, eller kanskje ta den vanskeligste avgjørelsen av dem alle, nemlig innse at det kanskje ikke er noen forretningsmulighet for Quick-Lock Seat. Analyse og resultater av min konkrete hypotesetesting vil jeg komme tilbake til i kapittel 5.

#### **4.7.4 Utvalg og rekruttering**

Når en skriver en oppgave er det alltid et behov for begrensninger når det gjelder å få tak i data som er håndterbart i både størrelse og i forhold til teorier. I mitt tilfelle vil det ikke være noe ekstra ressursforbruk om jeg fikk tak i mange respondenter. På en annen side måtte det settes en begrensning for hvor mye tid jeg kunne disponere til å møte respondenter ansikt-til-ansikt, eller nå ut til dem på andre måter. Dette på grunn av tilgjengeligheten på folk som sykler og kundegruppens relevans. Det jeg mener med det er at man i følge Blank & Dorf (2012) skal lage en prototype for de få, eller i følge Ries (2011) early adopters. Jeg ønsket at oppgaven min skulle ha en høy autensitet, å valgte derfor å oppsøke respondenter som kom syklende. På den måten mener jeg at innsamlet data og funn som blir presentert har høyere troverdighet.

Jeg valgte å disponere omtrent 3 uker til arbeid med å møte respondenter, som jeg kunne teste min forretningsidé på. Det er en større andel av sykkeltyveri i byer. Jeg ønsket av den grunn å teste forretningsidéen min i en by, men det kunne tenkes at testresultater kunne variere geografisk. Jeg valgte derfor ut Oslo, Kristiansand og Stavanger, etter som jeg hadde tilgang til bil og mulighet for å overnatte på alle de tre stedene. Det å møte respondenter som kom syklende, bydde selvsagt på utfordringer. Ikke alle syklet samtidig, og noen var i bevegelse da jeg forsøkte å stoppe dem. Været var også en faktor. Jeg mener selv det styrket min forskning ved å gå direkte til respondenter som kom syklende. Respondentene delte jeg også inn mer demografisk, som pendlere/ mosjonister og studenter for å se hvordan de ulike respondentene ville respondere på Quick-Lock Seat. Her er det forskjell på både kjøpekraft og livssituasjon, noe som igjen også kan ha ført til at testresultatene varierer. På lik linje med kundesegmentene har jeg også forhørt meg med distributører av sykler i de forskjellige byene for å se hvordan de ville respondere på Quick-Lock Seat (jfr.kap.5).

#### **4.7.5 Ethiske avveininger**

Uavhengig av hvilken forskningsmetode man benytter seg av er det viktig med etiske retningslinjer, både for innsamling av data og publisering av funn. Det er for å forsikre seg om at undersøkelsen er kompatibel med andre profesjonelle ansvarsforhold. Min rett til å bedrive denne aksjonsforskningen er at jeg er en masterstudent, der det er



en forventning om at jeg samler inn egen data, men de som først og fremst gir meg rett til å bedrive min forskning er respondentene, som blir eksponert for min forretningsidé. I mitt tilfelle vil det være tilfeldige studenter, pendlere/ mosjonister, distributører og besøkende på hjemmesiden, som frivillig samtykker til deltakelse i aksjonsforskningen. I ordinær aksjonsforskning forsøker forskeren aktivt å påvirke felten som studeres. I mitt tilfelle forsker jeg for å lære selv, samtidig som forskningen kan bidra til at andre med egne forretningsidéer kan lære av de resultatene arbeidet mitt gir. Dermed ansvarliggjøres de primære respondentene i min forskningsprosess, og på den måten ivaretar jeg også den etiske dimensjonen i forskningsprosessen. Det jeg mener med det er at jeg påtvinger ikke respondentene en endring som de selv gjerne ikke ønsker. Respondentene blir bare eksponert for en forretningsidé, og som nevnt forsker jeg selv å lære. Deretter vil det være leseren igjen, som selv gjør opp en mening om innsamlet data og funn er troverdig nok til å ta i bruk lean startup-metodikken.

Konfidensialitet for de involverte i min aksjonsforskninger er også et spørsmål om etikk. Jeg er både deltaker og observerer i min forskning, der jeg analyserte respondentene jeg traff på, men kun i den forstand deres reaksjoner og kommentarer på forretningsidéen min. Hvert enkeltindivid vil derfor ikke bli synlig i oppgaven. Samtidig ble respondentene også eksponert for en spørreundersøkelse, hvor dataen ble lagret og tolket på aggregatnivå. En vil derfor kun se hvordan en kategori mennesker forholder seg i forhold til en gitt variabel, som for eksempel hvor mange studenter stemmer "ja" til behovet for Quick-Lock Seat. På den måten vil heller ikke hvert enkeltindivid bli synlig i forskningen her, men forskningen kan gi et statistisk bilde av en hel kategori mennesker. Et eksempel på dette kan være at studenter ikke ser det samme behovet for Quick-Lock Seat som andre grupper mennesker. (FBIB), (David Silvermann, 2011: 87-110).

Jeg gjorde det klart ovenfor respondentene at jeg holdt på med en masteroppgave, og at jeg var pliktig til å formidle mine forskningsresultater for at forskningen skulle ha noen form for nytteverdi. Under forskningsprosessen min gjorde jeg derfor følgende:

- Spurte respondentene om tillatelse.
- Forklarte tydelig hva som var meningen med forskningsarbeidet.
- Holdt navn og identitet til respondentene konfidensielt og ugjenkjennelig.

## 5. RESULTAT OG DRØFTING

I dette kapitlet analyserer jeg og drøfter data som jeg har samlet inn, for å underbygge forskningsresultatene på mine antagelser og hypoteser. Innsamlet data er basert på observasjoner og undersøkelser av respondentene jeg møtte ansikt-til-ansikt, samt besøkende på Quick-Lock sin hjemmeside. Jeg starter derfor i kapittel 5.1 med analyse av primærdata og hypoteseresultater, og avslutter med en oppsummerende drøfting av endelige resultater i kapittel 5.2.

### 5.1 Analyse av primærdata og hypoteseresultater

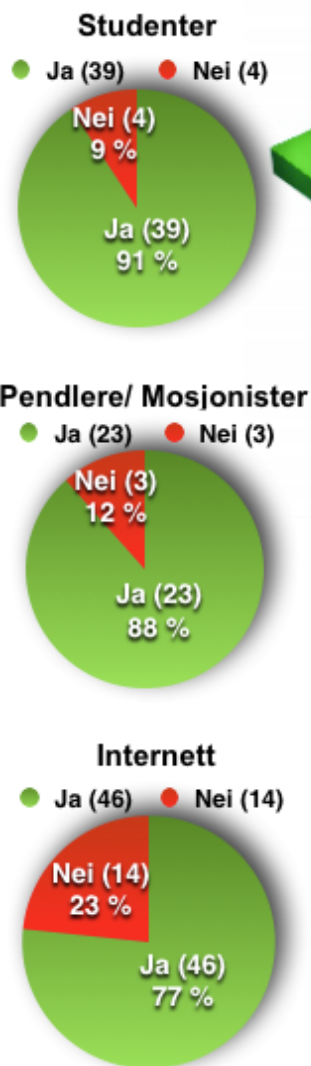
Kapittel 5.1 er bygget opp etter de 4 blokkene i canvas business modell, som jeg valgte å teste ut min forretningsidé i (jfr.kap.4.7.1.2). Jeg starter derfor i kapittel 5.1.1 med å presentere analyse av data og hypoteseresultater knyttet til verdiløfte. Videre følger analyse av data og hypoteseresultater knyttet til kundesegment i kapittel 5.1.2. I kapittel 5.1.3 presenterer jeg distribusjon og til slutt i kapittel 5.1.4 presenteres inntektsstrøm.

#### 5.1.1 Verdiløfte (Value propositions)

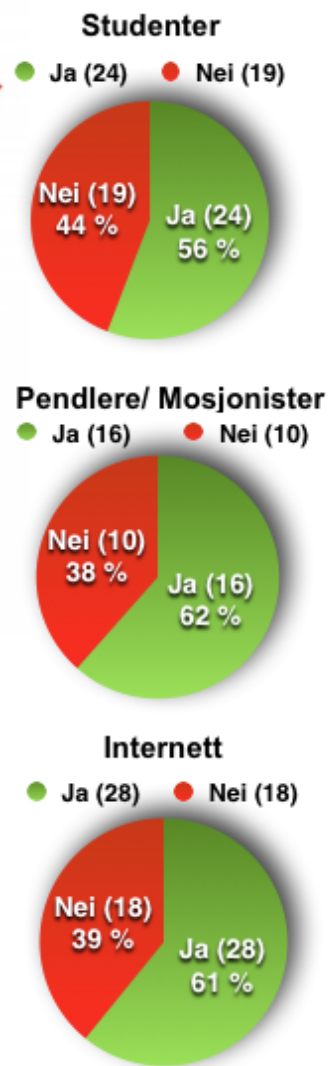
Verdiløfte er grunnen til at kunder velger et selskap over et annet, da det selskapet dekker et behov eller løser et problem som tilfredsstiller kunden. Min forretningsidé Quick-Lock Seat kan sammenlignes med andre produkter på markedet. Jeg mener likevel at kunden vil se både behov og fordel med Quick-Lock Seat, som har en enkel låsmekanisme i forhold til andre produkter som eksisterer på markedet i dag. For å teste min mening knyttet til verdiløfte, eksponerte jeg respondentene for både prototype, produktbrosjyre og internettside, og stilte følgende spørsmål for å bekrefte eller av-bekrefte mine hypoteser:

- **Spørsmål 1:** Ser du et behov for Quick-Lock Seat?
- **Spørsmål 2:** Ville Quick-Lock Seat løst et reelt problem for deg?
- **Spørsmål 3:** Var du klar over behovet for Quick-Lock Seat før du fikk se produktet i dag?
- **Spørsmål 4:** Hva legger du mest vekt på ved evt. kjøp av Quick-Lock Seat?

Ser du et behov for Quick-Lock Seat?



Løser Quick-Lock Seat et reelt problem for deg?



Figur 16: Ser du et behov og løses et reelt behov?- Resultater fra undersøkelse <sup>(6, 10)</sup>

#### Resultater fra undersøkelse:

**Spørsmål 1** og **spørsmål 2**, som jeg stilte respondentene er enkle ja/ nei filterspørsmål. Dette var for å skille mellom det generelle behovet for Quick-Lock Seat, og om Quick-Lock Seat faktisk løser et reelt problem for respondenten også. Det er tydelig forskjell på antallet som ser behovet for Quick-Lock Seat, og for de som mener låsmekanismen faktisk løser et reelt problem for dem også. Tar man først for seg diagrammene over studenter i **figur 16**, var det hele 91% av 43 respondenter som mente de så et behov, mens 56% av dem mente Quick-Lock Seat faktisk ville løste et reelt problem for dem. Videre i diagrammene over besvarelser fra pendlere/

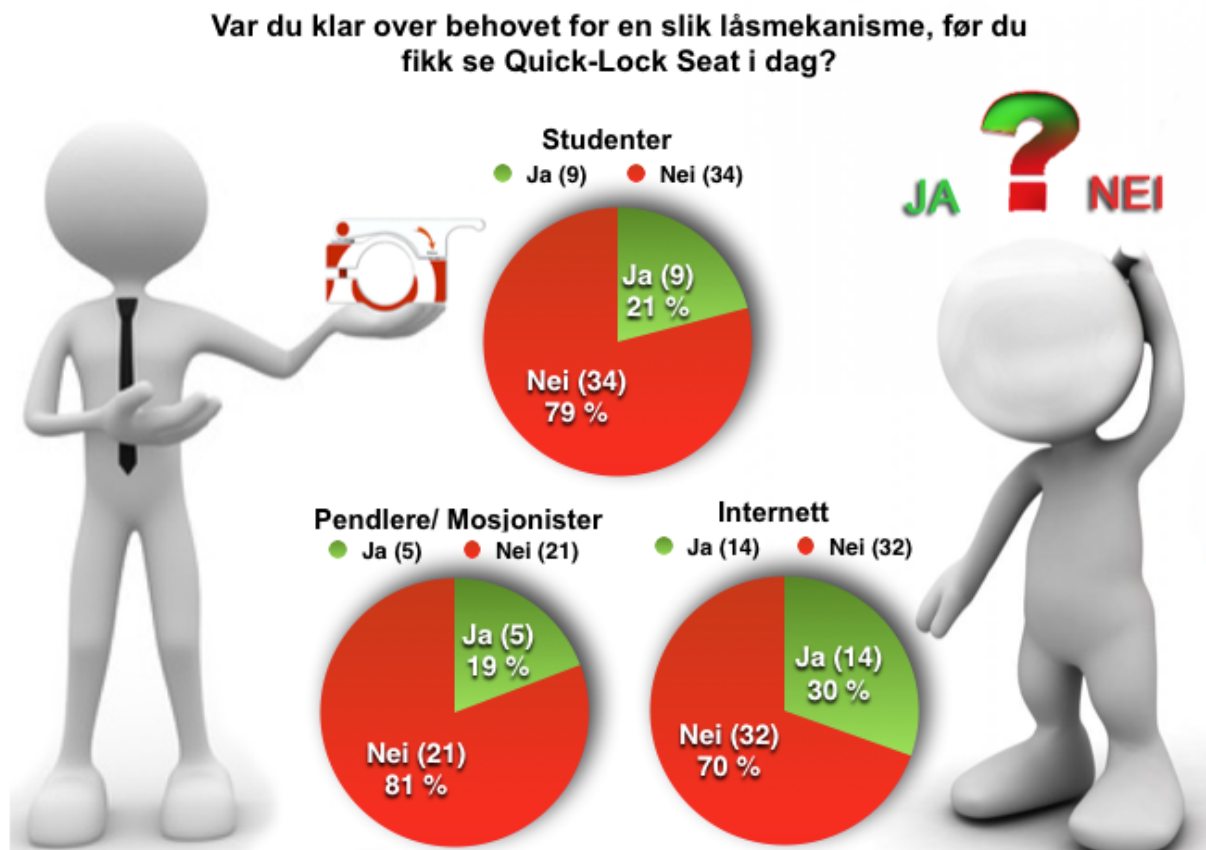
mosjonister svarte 88% av 26 pendlerne/ mosjonister at de så et behov, mens 62% av mente det løste et reelt problem for dem.

Undersøkelsen på internett la jeg opp litt annerledes, da jeg under respondentenes besvarelser ikke kunne kommunisere med dem. **Spørsmål 1:** *Ser du et behov for Quick-Lock Seat?*, fungerte her som et filterspørsmål der respondentene som svarte **ja** på at de så et behov, ble sendt videre i undersøkelsen. Respondentene som svarte **nei** ble her sendt ut av undersøkelsen. Av den grunn er det forskjell på antall besvarelser på **spørsmål 1** og **spørsmål 2** for internett besvarelser. Diagrammene for internett besvarelser viser at 77% av 60 respondenter ser behovet for Quick-Lock Seat, mens 61% av de 46 respondentene som gikk videre i undersøkelsen mener Quick-Lock Seat vil løse et reelt problem for dem.

### **Resultater fra observasjoner:**

Da respondentene ble stilt spørsmålene om de så behovet for Quick-Lock Seat og om låsmekanismen faktisk ville løse et reelt problem for dem, var de fleste positive. Flere kunne se seg tilbake og si seg enig med at de ved flere anledninger hadde sett sykler som gjerne manglet sete, eller generelt var blitt utsatt for hæverk. De fleste respondentene mente at det var et behov for Quick-Lock Seat, men om respondentene selv var bekymret for at deres sykkelsete skulle bli utsatt for tyveri var det ulike meninger. Likevel mente de fleste at de kunne tenkt seg Quick-Lock Seat.

- Noen kommentarer fra respondentene som fremkom:
  - Ser du et behov for Quick-Lock Seat?
    - *"Absolutt! De stjeler jo alt, så det er absolutt et behov"*
    - *" Genialt produkt! Når kommer det for salg?"*
    - *"Ja! Mange seter er jo dyre, så ser behovet jeg"*
    - *"Nei, vil de ha setet stjeler de nok heller hele sykkelen"*
  - Løser Quick-Lock Seat et reelt problem?
    - *"Ble nettopp frastjålet setet, så ja det vil det"*
    - *"Nei! Har så gammel sykkel, så da kjøper jeg heller ny sykkel"*
    - *"Nei! Jeg har blitt frastjålet sykkel, men aldri setet"*



**Figur 17:** Klar over behovet for Quick-Lock Seat? - Resultater fra undersøkelse <sup>(7,8)</sup>

Kunder har ofte ingen klar overbevisning om hva som er deres behov, før et produkt faktisk blir plassert i hendene på dem. Apple med sin iPhone er et typisk eksempel som illustrerer at kundebehovet ble skapt av entreprenøren. I dag eier de fleste en smarttelefon. Jeg ønsket derfor å legge prototypen av Quick-Lock Seat i hendene på mine respondenter, for å se om denne opplevelsen kunne være med på å justere deres forventninger til Quick-Lock Seat. Jeg spurte derfor respondentene i **spørsmål 3** om de var klar over behovet for Quick-Lock Seat før de fikk se og føle på produktet?

#### **Resultater fra undersøkelse:**

Ser man på diagrammene over de ulike respondentene i **figur 17** er det tydelig at flertallet av både studenter, pendlere/ mosjonister og besøkende på Quick-Lock Seat sine nettsider har svart nei. De var ikke var klar over behovet for Quick-Lock Seat før de ble eksponert for en prototype og bilder av forretningsidéen. Av studenter er det 79% av 43 respondenter som ikke var klar over behovet fra før. Videre ser

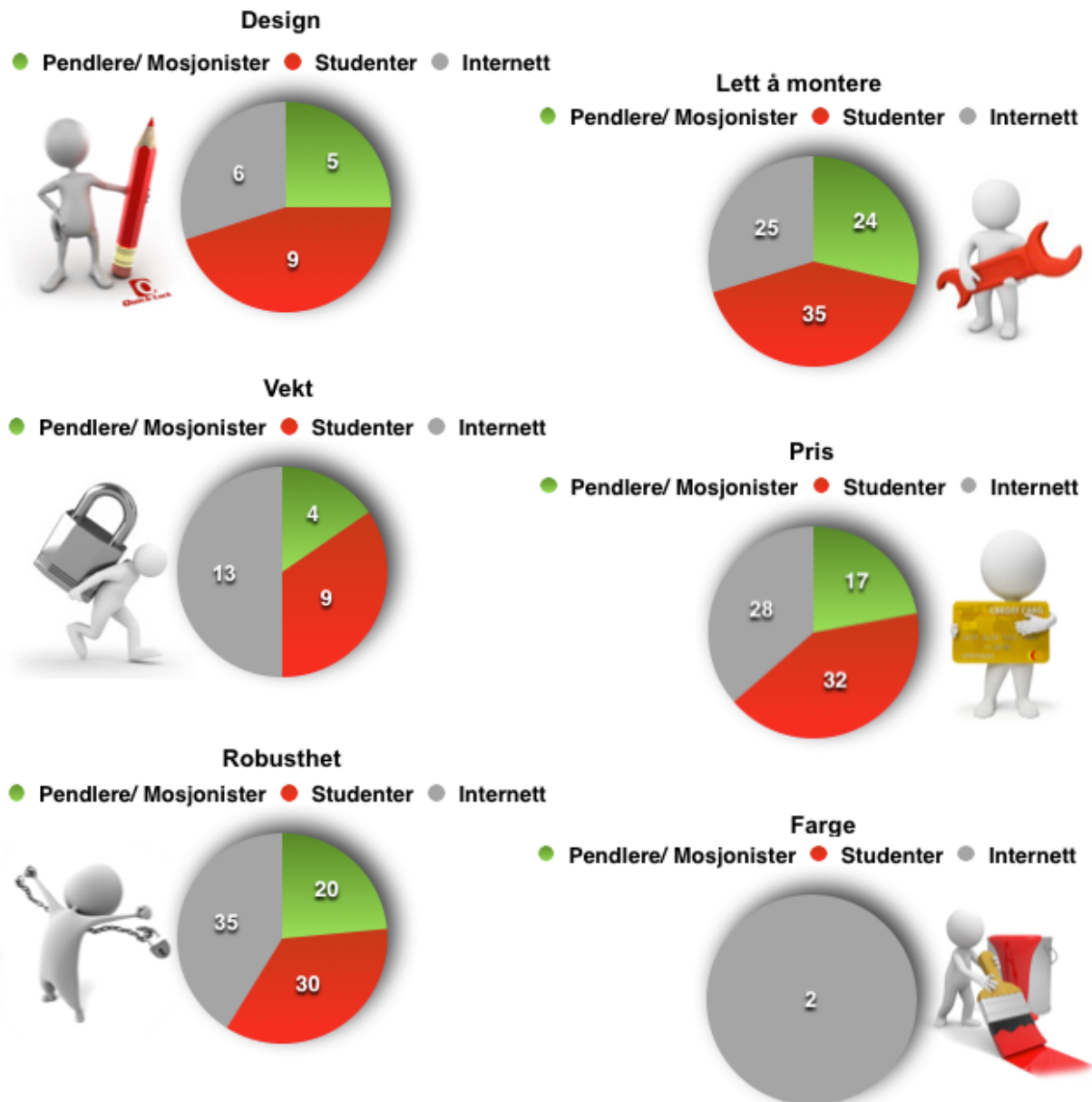
man i diagrammet over pendlere/ mosjonister at 81% av 26 respondenter ikke var klar over behovet, mens hos respondentene på internett var det 70% av 46 respondenter som ikke var klar over behovet. Sammenligner man resultatene i **figur 16** med **figur 17** er det positive tall i forretningsidéens favør. Behovet viser seg å ikke være kjent før Quick-Lock Seat blir plassert i hodet på den potensielle kunden, men at de fleste er positive til produktet og ser et behov. Dette etter de er blitt eksponert for en konkretisering av forretningsidéen.

### **Resultater fra observasjoner:**

Min oppfatning var at de fleste ikke var klar over behovet for Quick-Lock Seat, før jeg la protypen i hendene på dem og viste produktbrosjyre. Mange humret litt, og lurte på hvorfor de ikke hadde tenkt over det før, eller sett noe lignende. To av respondentene jeg møtte på hadde lignende system som Quick-Lock Seat allerede montert. Det lignende systemet var en seteklemme som illustrert i **figur 4** hvor gjennomgangsbolten var byttet ut med en spesial bolt. Likevel var de to respondentene positive til Quick-Lock Seat da den enkelt kunne låses og muligheten for å justere seteposisjonen, men de ville ikke ha byttet deres nåværende system før ved eventuelt kjøp av ny sykkel.

- Noen kommentarer fra respondentene som fremkom:
  - Var du klar over behov for Quick-Lock Seat før i dag?
    - *"Morsomt produkt! Har ikke tenkt på det før, men nok lurt".*
    - *" Har spesialbolt fra før jeg, men smart produkt. Ville nok ikke byttet ut systemet jeg har da, før evt. kjøp av ny sykkel men."*
    - *"Rart jeg ikke har tenkt på det før. Smart idé! Med flere låser, så er kanskje sykkelen mindre attraktiv å stjele".*
    - *"Var vel klar over det, men ikke tenkt så mye på det. Låser sykkelen innendørs både hjemme og på jobb".*
    - *"Har ikke tenkt så mye på lås akkurat til sete, men sykkelen er forsikret. Vil de ha setet, får de nesten bare ta det. Tror heller de tar hele sykkelen da".*

## Hva ville du lagt mest vekt på ved kjøp av Quick-Lock Seat?



**Figur 18:** Oversikt over hva som vektlegges mest ved kjøp av Quick-Lock Seat - Resultater fra undersøkelse <sup>(17,18,19,20,21,22)</sup>

Lean Startup teori sier man skal lage et **MVP** med kun de funksjoner og egenskaper som er nødvendige for å utføre eksperimenter og samle data (Ries, 2011). Jeg valgte derfor å spør i **spørsmål 4** om hva de ulike respondentene vektlegger mest ved et eventuelt kjøp av Quick-Lock Seat, dersom låsmekanismen kommer på markedet?

Prototypen består i dag av plastikk og vil ikke tåle de påkjenninger den i realiteten vil kunne bli utsatt for. Et fullverdig produkt må derfor produseres i et annet materiale. Her er det flere faktorer som spiller inn og må vurderes. Eksempelvis må man tenke

på materialkostnader og produksjonskostnader, og forskjellige materialer varierer i både vekt og pris. Ønsker kunden en lås som er både lett og robust vil normalt materialkostnaden stige, som ved for eksempel bruk av aluminium fremfor stål. Aluminium er normalt dyrere enn stål. Hvis det viser seg at vekten på Quick-Lock Seat ikke er av stor betydning, er det en mulighet for å produsere låsmekanismen i stål fremfor aluminium. Stål kan føre til reduserte materialkostnader og er samtidig like robust, hvis ikke mer. Dette var et eksempel, men det er også flere faktorer man må tenke over, som for eksempel design, brukervennlighet, pris og farge.

### **Resultater fra undersøkelse:**

Ser man på diagrammene i **figur 18** vises en oversikt fra undersøkelsen der respondentene hadde mulighet til å krysse av på flere faktorer. Ved å krysse av på de forskjellige faktorene, ga respondentene uttrykk for hva de ville vektlagt mest ved et eventuelt kjøp av Quick-Lock Seat.

Ser man på **figur 18** ser man tydelig tre faktorer som skiller seg ut. *Letthet å montere* (brukervennlighet), *pris* og *robusthet* er de faktorene som fikk flest stemmer. Jeg valgte som nevnt å segmentere mine respondenter inn i grupper, for å se om det var noen klare forskjeller mellom dem. Det viste seg å være en liten forskjell. Innsamlet data viser at studenter vektlegger bruksvennlighet sterkest med 35 stemmer, det samme gjør pendlere/ mosjonister med 24 stemmer. Respondentene som besøkte Quick-Lock sine nettsider derimot vektlegger robusthet sterkest med 35 stemmer. Respondentene på internett vektla også vekten på selve låsmekanismen sterkere enn studenter og pendlere/ mosjonister.

Quick-Lock Seat, så som nevnt tidligere sitt lys i en tidligere prosjektoppgave. Der vurderte jeg valg av produksjonsmateriale og valget ble da aluminium. Årsaken til det var på grunn av materialets kvaliteter, som lav vekt i forhold til volum og materialets robusthet. Mest overrasket ble jeg derfor over at ikke flere respondenter stemte mer på vekt. Jeg har hele tiden tenkt at lav vekt vil være viktig, da mange ønsker seg sykler med lav vekt. Kanskje vurderte respondentene Quick-Lock Seat sin størrelse som liten og derfor mener den ikke den ville utgjøre noen vesentlig forskjell på sykkelens totalvekt.



## Resultater fra observasjoner:

Respondentene fikk både føle og ta på prototypen av Quick-Lock Seat. De fleste syntes den virket liten og nett, og at dens størrelse ikke ville være til noe sjenanse selv om den blir litt større enn standard seteklemmer, som følge av låsesylindren. I produktbrosjyren blir Quick-Lock Seat fremstilt i fargene rød og hvit. Tanken har vært at låsmekanismen må komme i flere farger, men det var kun en respondent som kommenterte på det. Selgeren på sykkelavdelingen hos G-Sport mente den burde komme i svart.

Med tanke på stemmene knyttet til Quick-Lock sin vekt, fikk som nevnt de respondentene jeg møtte ute i felten ta og føle på prototypen. Respondentene som besøkte internettsidene fikk ikke den sjansen. Det mener jeg kan ha ført til at de stemte mer på vekt enn studenter og pendlere/ mosjonister gjorde, da de har måttet danne seg et bilde i hodet av både størrelsen og vekten på Quick-Lock Seat. Samtidig består prototypen av plastikk og føles derfor veldig lett. Dette kan ha påvirket respondentene jeg møtte i felten til å ikke tenke så mye over vekten.

- Noen kommentarer fra respondentene som fremkom:
  - *"Liten og grei lås, bare den er robust nok?"*
  - *"Design er viktig og låsen bør helst være i sort farge"*
  - *"Kunne man fått den med kodelås, har du tenkt på det?"*
  - *"Vil den passe alle størrelser? Standard størrelse er jo 27,3mm, men ser bra ut"*
  - *"Vekt er ikke så viktig, da låsen er så liten"*
  - *"Den er jo lett å montere, da den eneste forskjellen bare vil være selve låsmekanismen"*
  - *"Litt stor og klumpete, men ellers en smart lås"*

I **tabell 6** er en oversikt over mine hypoteser som er knyttet til Quick-Lock Seat sitt verdiløfte. Ut i fra min analyse og drøfting av resultater fra innsamlet data, forsøker jeg her å bekrefte eller av-bekrefte mine hypoteser. Etter som jeg bekrefter eller av-bekrefter mine hypoteser, følger det en drøfting som underbygger grunnlaget for valg.

**Tabell 6:** Verdiløfte – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser

Canvas forretningsmodell: Verdiløfte (Value Propositions)	Bekreft	
	Ja	Nei
<p><b>Hypoteser:</b></p> <p>1. Jeg tror kunder vil se et behov for Quick-Lock Seat grunnet økt hærverk og tyveri av sykler.</p> <p><b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 16</b> viser tydelig at respondentene ser et behov for Quick-Lock Seat. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. Det er et behov for Quick-Lock Seat.</p>	V	
<p>2. Jeg tror Quick-Lock Seat løser et reelt problem for kunden, ved mulighet for låsing av sykkelsetet.</p> <p><b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 16</b> viser at et flertall av respondentene mener Quick-Lock Seat dekker et reelt behov. Jeg mener innsamlet data og utfallet av verdiløfte-hypotese 3, derfor gir grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. Quick-Lock Seat løser et reelt problem.</p>	V	
<p>3. Jeg tror kunder ikke er klar over behovet for Quick-Lock Seat før produktet blir vist frem.</p> <p><b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 17</b> viser tydelig at respondentene ikke var klar over behovet for Quick-Lock Seat, før de ble eksponert for forretningsidéen. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. Kunder ikke er klar over behovet for Quick-Lock Seat.</p>	V	
<p>4. Jeg tror Quick-Lock Seat har de funksjonene som er mest nødvendige.</p> <p><b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 18</b> i viser at respondentene som i mine antagelser, vektlegger sterkest de egenskapene, eller funksjonene Quick-Lock Seat i dag allerede har. (Respondenter var ikke klar over spørsmålet om antatt pris i denne delen av undersøkelsen). Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. Quick-Lock Seat har de funksjoner og egenskaper som er mest nødvendige.</p>	V	

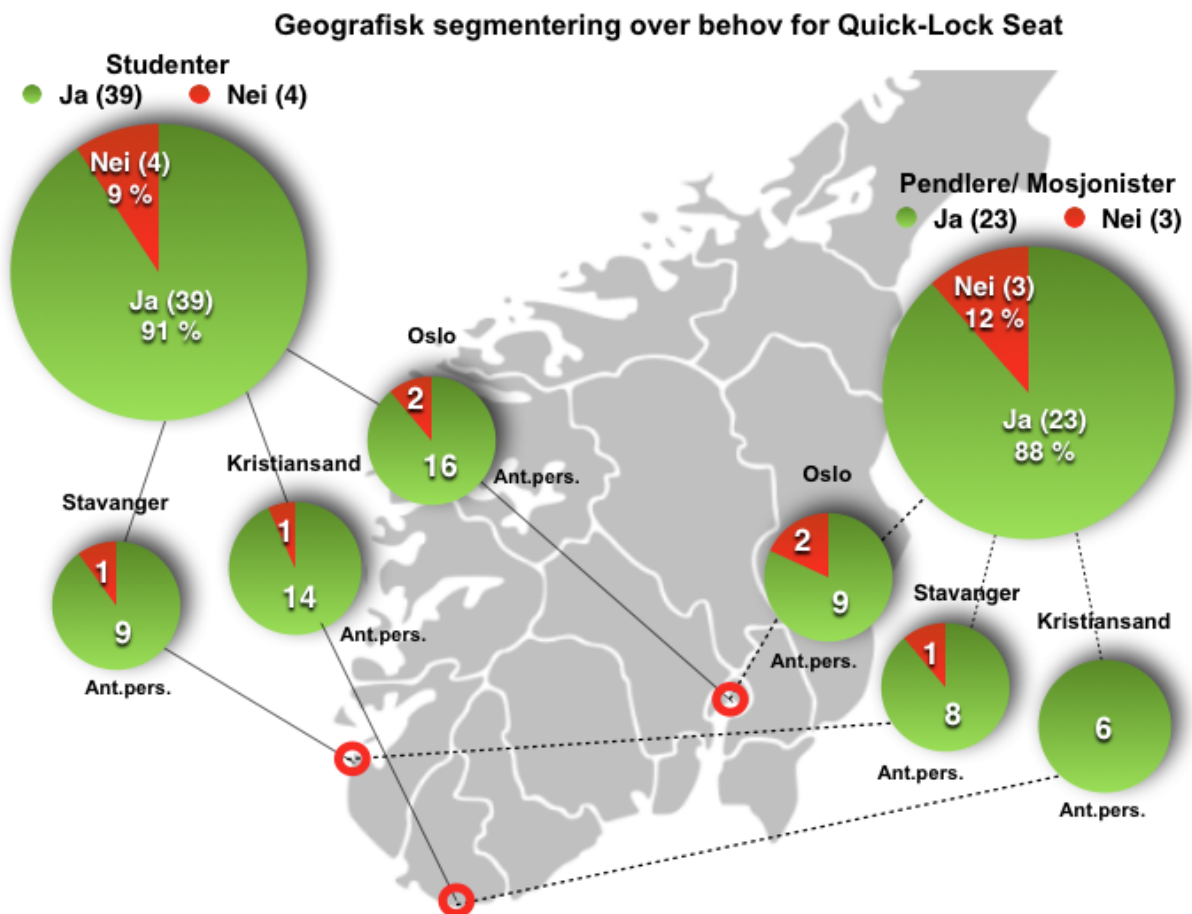
### 5.1.2 Kundesegment (Customer segments)

Kundesegment definerer den ulike gruppen av mennesker jeg ønsker å eksponere min forretningsidé for. Jeg valgte å eksponere min forretningsidé for både studenter, pendlere/ mosjonister. Gjennom bruk av digitale verktøy prøvde jeg også å nå ut til samme målgruppe over internett. Ulike kundegrupper kan ha ulike behov eller problemer. Jeg ønsket derfor å eksponere forretningsidéen min for ulike grupper mennesker, for å se om de hadde noe til felles. Eksisterer det et felles behov eller problem kundegruppen ønsker skal bli løst, vil det bli lettere for meg å finne ut

hvordan jeg skal imøtekomme de potensielle kundene ved en eventuell lansering av låsmekanismen.

### 5.1.2.1 Geografisk segmentering:

Det kunne tenkes at testresultater kunne variere geografisk. Antall sykkeltyverier er høyere i byer. Jeg valgte derfor å eksponere min forretningsidé for potensielle kunder i både Oslo, Kristiansand og Stavanger. I **figur 19** illustreres en grafisk fordeling over de respondentene jeg møtte ute i felten, og spurte om de så et behov for Quick-Lock Seat.



**Figur 19:** Geografisk oversikt over segmentering av respondenter – Besvarelser på spørsmålet om behov – Resultater fra undersøkelse <sup>(29)</sup>

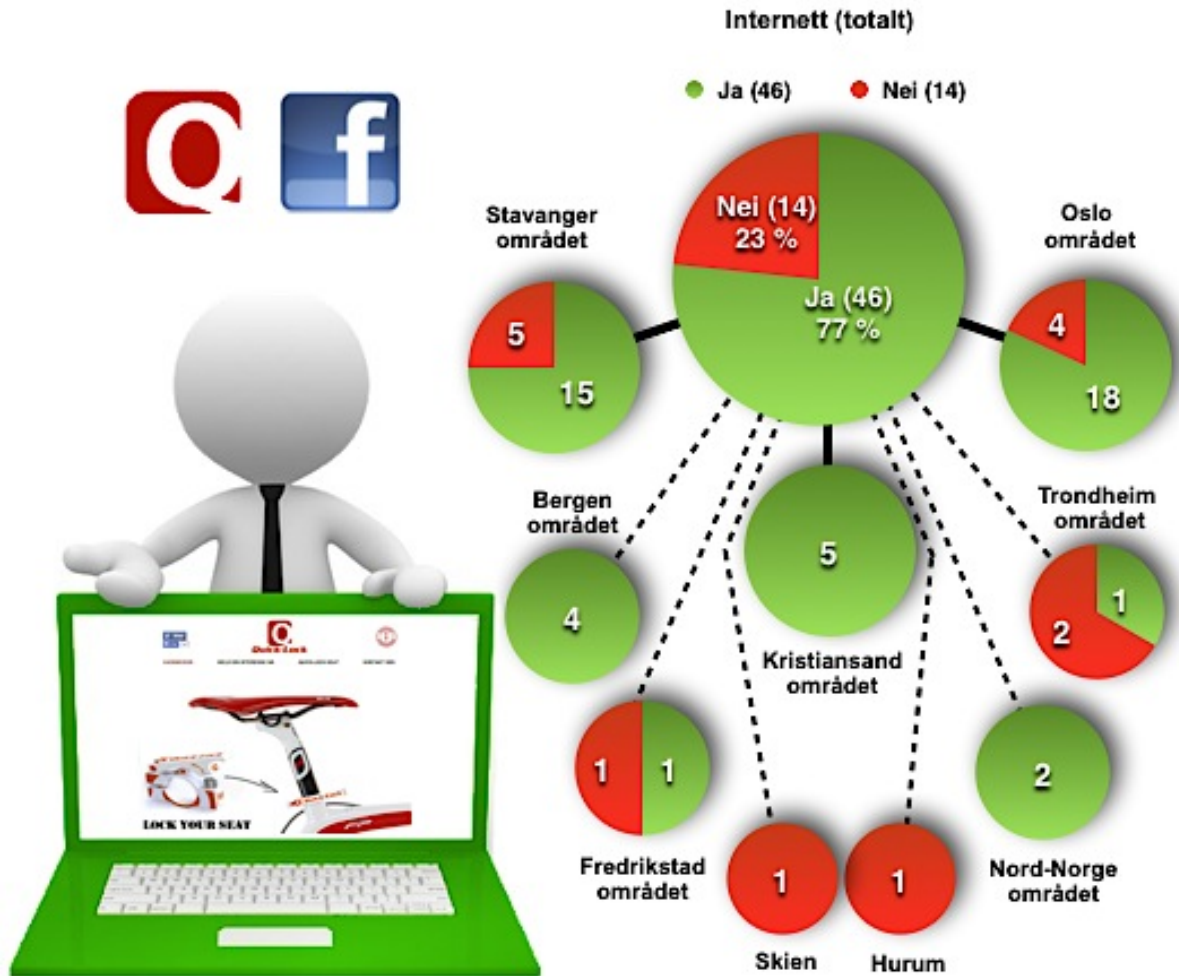
Det totale resultatet over studenter og pendlere/ mosjonister som så et behov for Quick-Lock Seat er presentert tidligere i **figur 16**. I **figur 19** viser jeg en igjen en oversikt over det totale antallet studenter og pendlere/ mosjonister som ser behovet,

men **figur 19** viser også en geografisk oversikt. Jeg beveget meg fra by til by, for å se om besvarelsene fra de ulike byene ville utgjøre noen forskjell på testresultatene mine. Antallet av de forskjellige grupper mennesker jeg eksponerte min forretningsidé for varierer litt. Det var ikke noe problem å finne sykler i byene, men det var ikke like lett å finne selve syklisten, som også er årsaken til at antallet av respondenter varierer i de ulike byene.

Selv om antallet på de forskjellige grupper mennesker varierer i de forskjellige byene, ser jeg ikke tydelige tegn på store variasjoner på spørsmålet om respondentene ser et behov for Quick-Lock Seat. Ut i fra mine testresultater ser de fleste respondentene behovet for Quick-Lock Seat, noe som kan vise til at de alle har samme behov. Resultatet kan nok også ha en sammenheng om at både Oslo, Rogaland og Agder ligger blant toppen av antall anmeldte sykkeltyverier (Christiansen, VG, 2012).

Jeg nevnte tidligere at jeg ønsket å nå ut til samme grupper mennesker ved bruk av digitale verktøy over internett. Jeg laget både en hjemmeside og Facebookside. Ved bruk av Facebook sine innstillinger kan man spisse seg inn på målgruppen man ønsker å nå ut til. Samtidig som jeg tilpasset innstillingene for å nå målgruppen min på Facebook, kommenterte jeg også på relevante innlegg, liket andres hjemmesider og postet i forum som var relatert til min målgruppe, både på geografisk, demografisk og psykografisk nivå. Ved bruk av verktøyene i både Facebook insights og Google Analytics forsøkte jeg heletiden å sjekk at jeg traff riktig målgruppe. Geografisk oversikt over respondenter som besøkte Quick-Lock sine internettsider og tok undersøkelsen, internettsidene var liket opp i mot, illustreres i **figur 20**. Den geografiske oversikten i **figur 20** viser hvilket område respondentene som svarte på undersøkelsen har som deres bosted, men også hva de svarte på spørsmålet om behovet for Quick-Lock. Antallet på de forskjellige respondentene som svarte på undersøkelsen varierte i de forskjellige byene. Jeg forsøkte målrettet å treffe utvalget mitt av respondenter og byer jeg hadde valgt, men det var opp til hver enkelt besøkende, om de frivillig ønsket å ta undersøkelsen, som var linket til internettsidene mine.

**Ser du et behov for Quick-Lock Seat?  
(Geografisk målgruppe ved bruk av internett)**



**Figur 20:** Geografisk oversikt over testresultater for Quick-Lock Seat behov <sup>(10, 27)</sup>

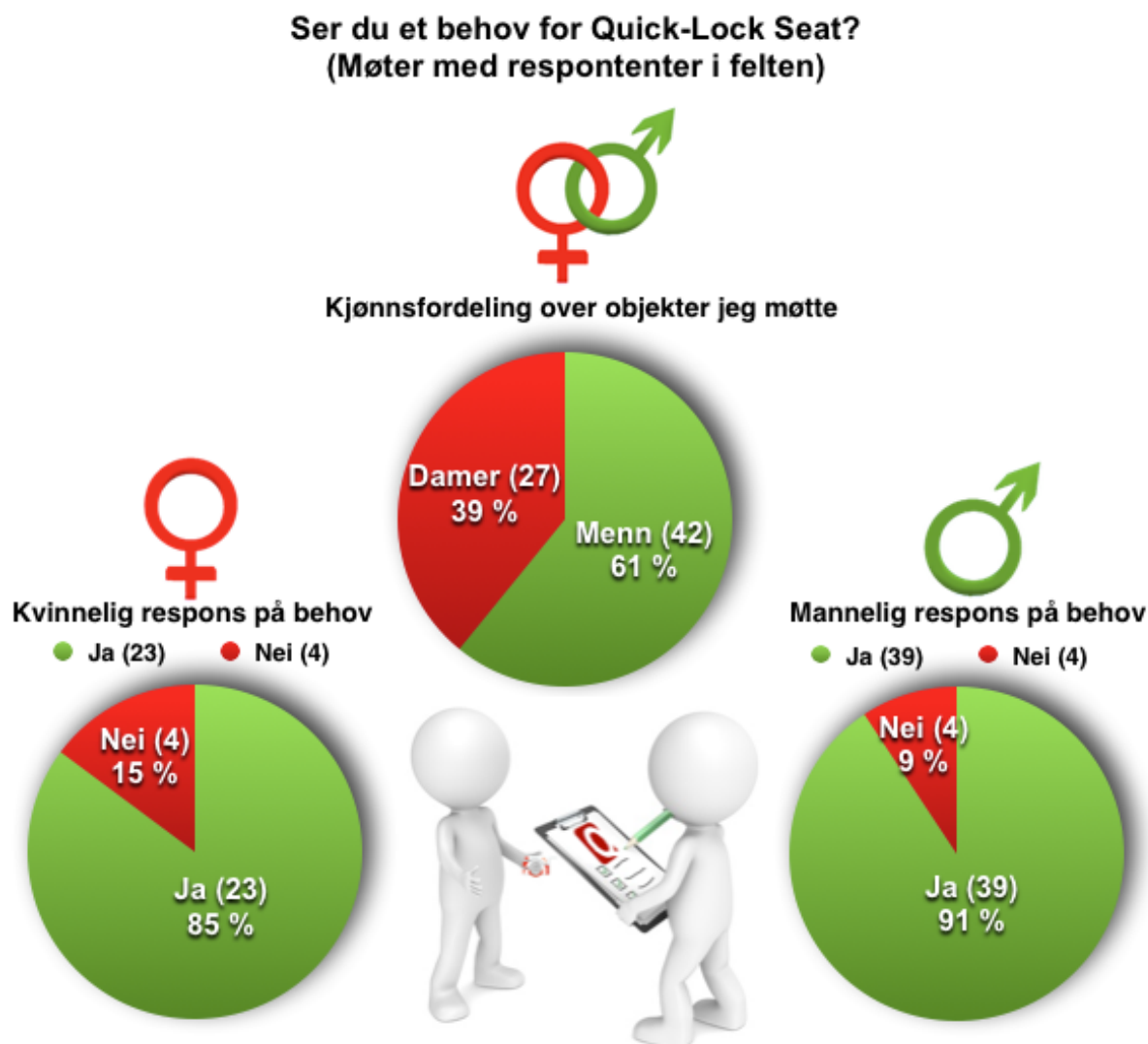
Selv om antallet på respondenter er forskjellig i de ulike byene som illustrert i **figur 20**, ser jeg likevel ikke noen tydelige tegn på store variasjoner. I undersøkelsen stilte jeg som nevnt spørsmålet om respondentene ser et behov for Quick-Lock Seat. Testresultatene fra undersøkelsen viser de fleste respondentene på internett ser behovet for Quick-Lock Seat i byene, som kan bety at respondentene har et felles behov. Samtidig har jeg med mine undersøkelser fått mest oppmerksomhet i byene Oslo, Kristiansand og Stavanger, som jeg målrettet forsøkte på.

Quick-Lock sin hjemmeside har som man ser i **figur 20** fått oppmerksomhet i andre byer også (Se vedlegg E). Totalt var det 538 personer som besøkte Quick-Lock sin hjemmeside i følge data fra Google Analytics. 149 av de besøkende var fra Oslo, 51 besøkende var fra Stavanger og 15 besøkende fra Kristiansand. Ser man på antall

svar på undersøkelsen, sammenlignet med antall besøkende fra de ulike byene, er jeg fornøyt med svarprosenten. I Oslo fikk jeg en svarprosent på omtrent 15%, Kristiansand omtrent 34% og Stavanger omtrent 40%. Det overraskende tallet kom fra Trondheim, med flest besøkende etter Oslo med 35 besøkende. Fra Bergen var det 28 personer og Drammen 16 personer. For meg kan det bety at behovet for Quick-Lock Seat er tilstede flere steder i Norge, som jeg må ta med meg i vurderingen for videre arbeid.

### 5.1.2.2 Demografisk segmentering

#### Kjønnfordeling:



**Figur 21:** Kjønnfordeling av respondenter møtt ute i felten – Besvarelse på spørsmålet om behov – Resultater fra undersøkelsen <sup>(12)</sup>

Sykkelinteressen har kun økt i Norge over den siste tiden, både blant menn og kvinner. I følge teknisk ukeblad selges det 350 000- 450 000 sykler årlig i Norge (Nettkilde: 2). Kundegrupper er forbundet med demografiske variabler og i **figur 21** ser man en oversikt på kjønnsfordeling av respondentene jeg møtte ansikt-til-ansikt ute i felten. **Figur 21** viser også kjønnsfordeling over respondentenes svar på behov for Quick-Lock Seat.

Respondentene jeg klarte å få tak i ute i felten var som illustrert i **figur 21**, flest mannlige syklistere. Jeg fikk tak i 42 mannlige syklistere og 27 kvinnelige syklistere. I diagrammet til venstre i **figur 21** ser man resultatet av kvinnenenes respons på behovet for Quick-Lock Seat. Til høyre i **figur 21** ser man resultatet av mennenes respons. Både studenter og pendlere/mosjonister går inn under den totale kjønnsfordelingen.

Ønsket var å eksponere forretningsidéen for like mange kvinner som menn. Det lot seg dessverre ikke gjøre, da det var krevende å finne respondenter som faktisk kom syklende. Diagrammene med resultatet over både kvinner og menn som ser behovet for Quick-Lock Seat, viser likevel at flertallet ser behovet for Quick-Lock Seat. Resultatene viser at 85% av kvinner ser behovet, mens 91% av mennene ser behovet. Ut i fra resultater tidligere illustrert i **figur 16**, om Quick-Lock Seat faktisk løser et reelt problem både for studenter og pendlere/ mosjonister, stemmer omtrent 60% for ja når man legger stemmene fra begge kundegrupper sammen. Et overordnet syn på resultatene fra både **figur 16** og **figur 21** mener jeg det ikke er noen store demografiske forskjeller med tanke på kjønnsfordeling, og at derfor begge kjønn ser et like stort behov for Quick-Lock Seat.

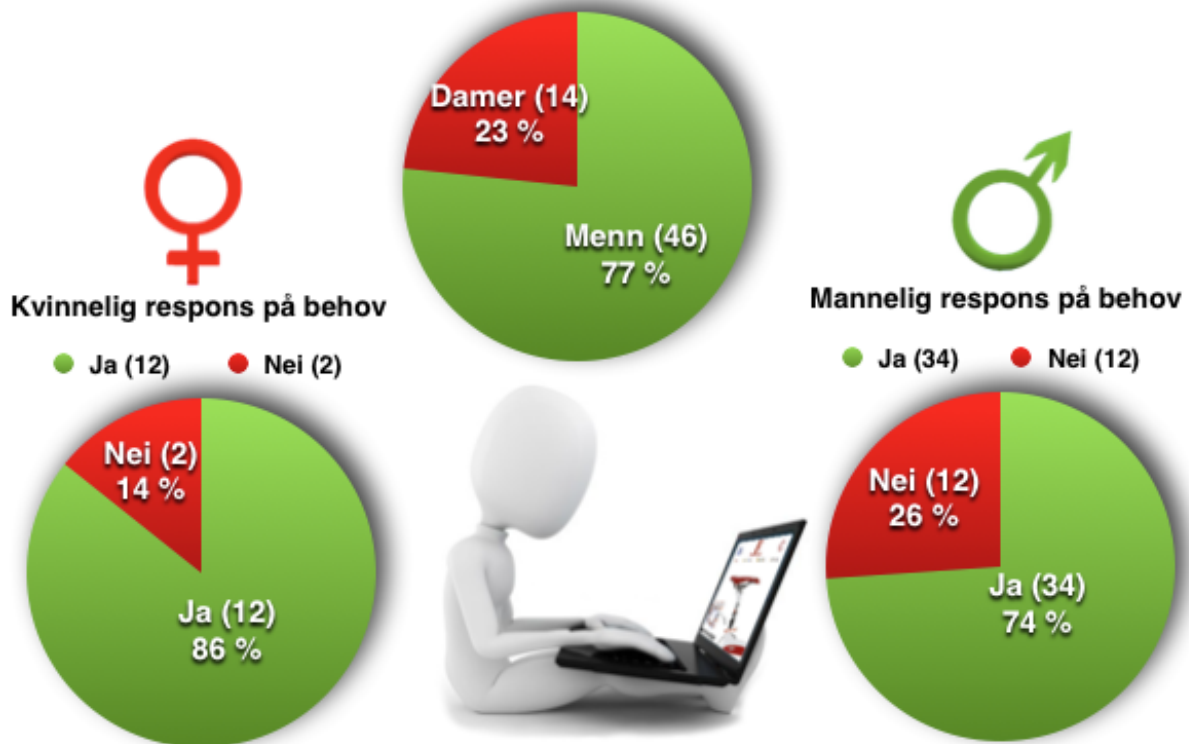
Min observasjon ute i felten var også at begge kjønn så behovet for Quick-Lock Seat, men med kvinnene måtte jeg gjerne forklare ekstra nøye hvordan låsmekanismen fungerte.

- En kommentar som fremkom fra den ene kvinnen jeg møtte låt slik:
  - ” Ser et behov, men det der er noe mannen min tar seg av somregel”

## Ser du et behov for Quick-Lock Seat? (Besvarelser på internett)



### Kjønnsfordeling over alle besvarelser på internett



**Figur 22:** Kjønnsfordeling av respondenter på internett – Besvarelse på spørsmålet om behov – Resultater fra undersøkelse <sup>(11)</sup>

Respondentene som deltok på undersøkelsen på internett var som illustrert i **figur 22**, også flest mannlige respondenter. I alt var det 14 kvinnelige respondenter og 46 mannlige respondenter som deltok i undersøkelsen. I diagrammet til venstre i **figur 22** ser man resultatet av kvinnenens respons på behovet for Quick-Lock Seat. Til høyre i **figur 22** ser man resultatet av mennenes respons. Resultatene viser at 86% av kvinnene som deltok si ja, de ser behovet for Quick-Lock Seat, og det samme gjør 74% av mennene som deltok.

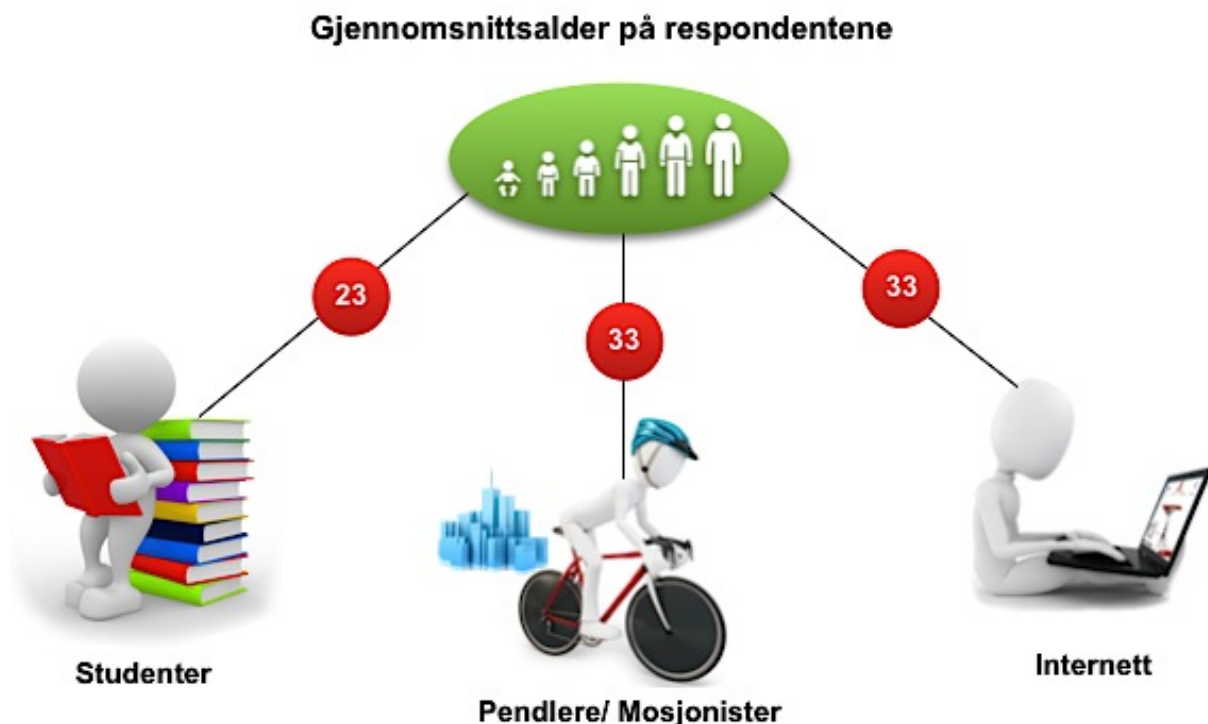
Ut i fra resultater som tidligere illustrert i **figur 16**, om Quick-Lock Seat faktisk løser et reelt problem for respondenter på internett, stemmer 61% for ja. Nå skal det



nevnes at svarprosenten er kun fra de respondentene som svarte ja på at de så et behov for Quick-Lock Seat (12 kvinner og 34 menn). Likevel med et overordnet syn på resultatene fra både **figur 16** og **figur 22**, mener jeg det her også at det ikke er noen store demografiske forskjeller med tanke på kjønnsfordeling. Etter min mening underbygger disse resultatene min tolkning om at begge kjønn her også ser et behov for Quick-Lock Seat.

### Alder og betalingsevne:

Demografiske variabler som alder og betalingsevne (inntekt) kan også være med på å påvirke forskningsresultatene. Jeg mener at studenter gjerne arbeider ved siden av studier, men også får støtte fra lånekassen da jeg selv er student. Pendlere/mosjonister arbeider gjerne. Jeg valgte derfor å henvende meg til respondenter som var fra 18 år og oppover. I **figur 25** illustreres en oversikt over gjennomsnittsalder på alle respondenter som deltok i aksjonsforskningen min.



**Figur 23:** Gjennomsnittsalder på de tre grupper respondenter <sup>(23, 24, 25, 26,11)</sup>

Det var i alt 43 studenter, 26 pendlere/mosjonister og 60 besøkende på internett som deltok i undersøkelsen. Som man kan se i **figur 23** var gjennomsnittsalderen på studenter 23 år. Hos pendlere/ mosjonister var gjennomsnittsalderen 33 år og

respondentene på internett hadde også 33 år som gjennomsnittsalder. Ser man tilbake på resultater illustrert i **figur 16** ser man at flertallet av de tre grupper respondenter ser et behov for Quick-Lock Seat. Ser man på de tre grupper respondenter totalt sett ved å legge dem sammen alle besvarelser, stemmer 59% ja for at Quick-Lock Seat også vil løse et reelt problem for dem. Ut i fra gjennomsnittsalder over de ulike grupper respondenter og deres respons på spørsmålet om behov, mener jeg det ikke er noen store demografiske forskjeller med tanke på alder.

I **tabell 7** er en oversikt over mine hypoteser som er knyttet til Quick-Lock Seat sine kundesegmenter. Ut i fra min analyse og drøfting av resultater fra innsamlet data forsøker jeg her å bekrefte eller av-bekrefte mine hypoteser. Etter som jeg bekrefter eller av-bekrefter mine hypoteser følger det en drøfting som underbygger grunnlaget for valg.

**Tabell 7:** Kundesegment – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser

Canvas forretningsmodell: Kundesegment (Customer segments)	Bekreft	
	Ja	Nei
<b>Hypoteser:</b>		
1. Jeg tror kunder som bor i byer vil se et behov for Quick-Lock Seat, da det er høyere risiko for tyveri og hærverk der.		
<b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 16, figur 19</b> og <b>figur 20</b> viser tydelig at respondentene ser et behov for Quick-Lock Seat. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. Det er et behov for Quick-Lock Seat i byer.	V	
2. Jeg tror kunder vil se et behov for Quick-Lock Seat uavhengig av kjønn		
<b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 16, figur 21</b> og <b>figur 22</b> viser at respondentene ser et behov for Quick-Lock Seat uavhengig av kjønn. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. Begge kjønn ser et behov for Quick-Lock Seat.	V	

**Tabell 7 forts.:** Kundesegment – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser

Canvas forretningsmodell: Kundesegment (Customer segments)	Bekreft	
	Ja	Nei
<b>3.</b> Jeg tror kunder fra 18 årsalderen og oppover vil se behovet for Quick-Lock Seat, samt ha nok kjøpekraft til å kjøpe låsmekanismen  <b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 16</b> og <b>figur 23</b> viser at respondentene sin aldersgruppe ser et behov for Quick-Lock Seat. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. Respondenter fra 18 år og oppover ser et behov for Quick-Lock Seat.	V	
<b>4.</b> Jeg tror studenter og pendlere/ mosjonister vil se det samme behovet for Quick-Lock Seat  <b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 16</b> og <b>figur 19</b> viser tydelig begge grupper respondenter ser et behov for Quick-Lock Seat. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. Begge grupper ser behovet.	V	

### 5.1.3 Distribusjonskanaler (Channels)

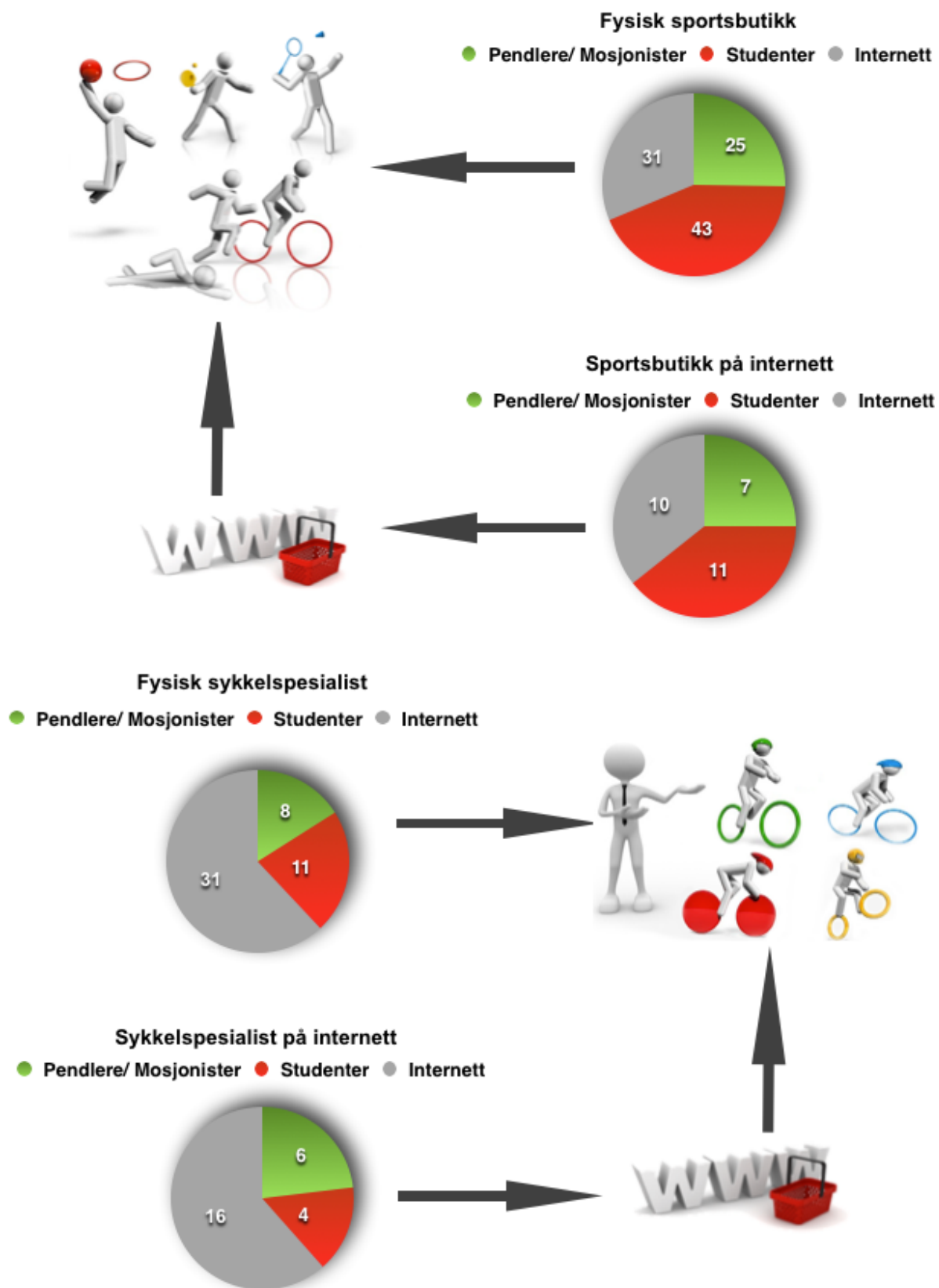
#### 5.1.3.1 kjøpsprosess kunder

Distribusjonskanaler refereres til hvordan jeg med min forretningsidé har tenkt til å nå ut til min kundegruppe. Det er viktig å finne en kanal som tilfredsstillter kunden. Man kan benytte seg av flere kanaler, som for eksempel direktesalg, internettsalg, butikksalg, inngå partneravtaler og flere andre. Jeg har med min forretningsidé tenkt at det vil være mest naturlig å tilby Quick-Lock Seat hos eksisterende sportskjeder og sykkelspesialister for å nå ut til mine potensielle kunder. Norske produkter blir ofte forbundet med kvalitet. Hvis det viser seg at det er muligheter for at jeg kan få plass i hyllene hos norske sportskjeder og sykkelspesialister, kan det være med på å øke oppmerksomheten rundt Quick-Lock Seat. Kunder må gjøres bevisst på behovet.

For å kartlegge hvor potensielle kunder ville henvendt seg for å kjøpe Quick-Lock Seat, valgte jeg derfor å spørre respondentene i undersøkelsen følgende spørsmål:

- **Spørsmål 5:** Hvor ville du henvendt deg for å kjøpe Quick-Lock Seat?
- **Spørsmål 6:** Hvilken sportsbutikk benytter du deg av mest i dag?

## Hvor ville du henvendt deg for å kjøpe Quick-Lock Seat?



**Figur 24:** Hvor respondenter ville kjøpt Quick-Lock Seat – Resultater fra undersøkelsen (7, 14, 16, 30, 31)

## Resultater fra undersøkelse:

**Spørsmål 5** og **spørsmål 6**, som jeg stilte respondentene i undersøkelsen min var flervalgsspørsmål. På den måten kunne jeg finne ut hvor flertallet av respondentene vil henvendt seg ved et eventuelt kjøp av Quick-Lock Seat. Hvilke sportsbutikker respondentene benytter seg mest av den dag i dag, var også noe jeg lurte på. Resultatene ville hjelpe meg med å bekrefte eller av-bekrefte mine antagelser og hypoteser, men samtidig vil det ved videre arbeid også hjelpe meg med valg av sportskjeder jeg helst bør henvende meg til.

Resultatene i **figur 24** viser en oversikt over hvor respondentene ville ha henvendt seg ved et eventuelt kjøp av Quick-Lock Seat. Det øverste diagrammet over fysisk sportsbutikk har med 99 stemmer fått flest. Med andre ord velger omtrent 49% av respondentene å gå til en fysisk sportsbutikk for å kjøpe Quick-Lock Seat. Et annet resultat som skiller seg vesentlig ut er respondentene som har tatt undersøkelsen på internett. Respondentene på internett ga 31 stemmer for fysisk sportsbutikk, og det samme antall stemmer ga de til fysiske sykkelspecialister. Respondentene på internett gir også mer en dobbelt av stemmene for sykkelspecialist på internett, sammenlignet med studenter og pendlere/ mosjonister. Resultatene sier derfor etter min mening, at de fleste ville henvendt seg til en fysisk sportsbutikk. Respondentene på internett er mer villige til å oppsøke en fysisk sykkelspecialist og en sykkelspecialists nettside, som forteller meg at de er ute etter en høyere ekspertise når det gjelder sykler og utstyr.

Jeg spurte også respondentene om hvilken sportsbutikk de benyttet seg mest av den dag i dag? G-Max/ G-sport og XXL var de sportskjedene som fikk flest stemmer av alle respondentene, hvor XXL var den kjeden med flest stemmer. Respondenter på internett var de som nevnte flest mindre kjente sportsbutikker, som de kanskje heller ville henvendt seg til for bedre ekspertise og service. Eksempler her var:

- Oslo Sportslager
- sykkekomponenter.no
- Bikeshop.no
- Raske sykler
- Spinn
- Chainreacion.com

### Resultater fra observasjoner:

Da respondentene ute i felten ble stilt spørsmålene om hvor de ville henvendt seg for å kjøpe Quick-Lock Seat, var de ganske raske med å svare sportsbutikk, eller sykkelbutikk/ verksted. De fleste respondentene tenkte ikke på internett før de ble gitt de ulike alternativene å velge mellom. Inntrykket mitt var også at flere menn var villige til å bruke internett enn kvinner.

- Noen kommentarer fra respondentene som fremkom?
  - *"Jeg går alltid til sykkelverksted på lund jeg, der får jeg hjelp"*
  - *"Da hadde jeg gått til G-max, eller en annen sportsbutikk"*
  - *"Sykkelverkstedet...hmmm..på løkka der"*
  - *"Sjekket priser på internett først hvertfall, så sportsbutikk "*

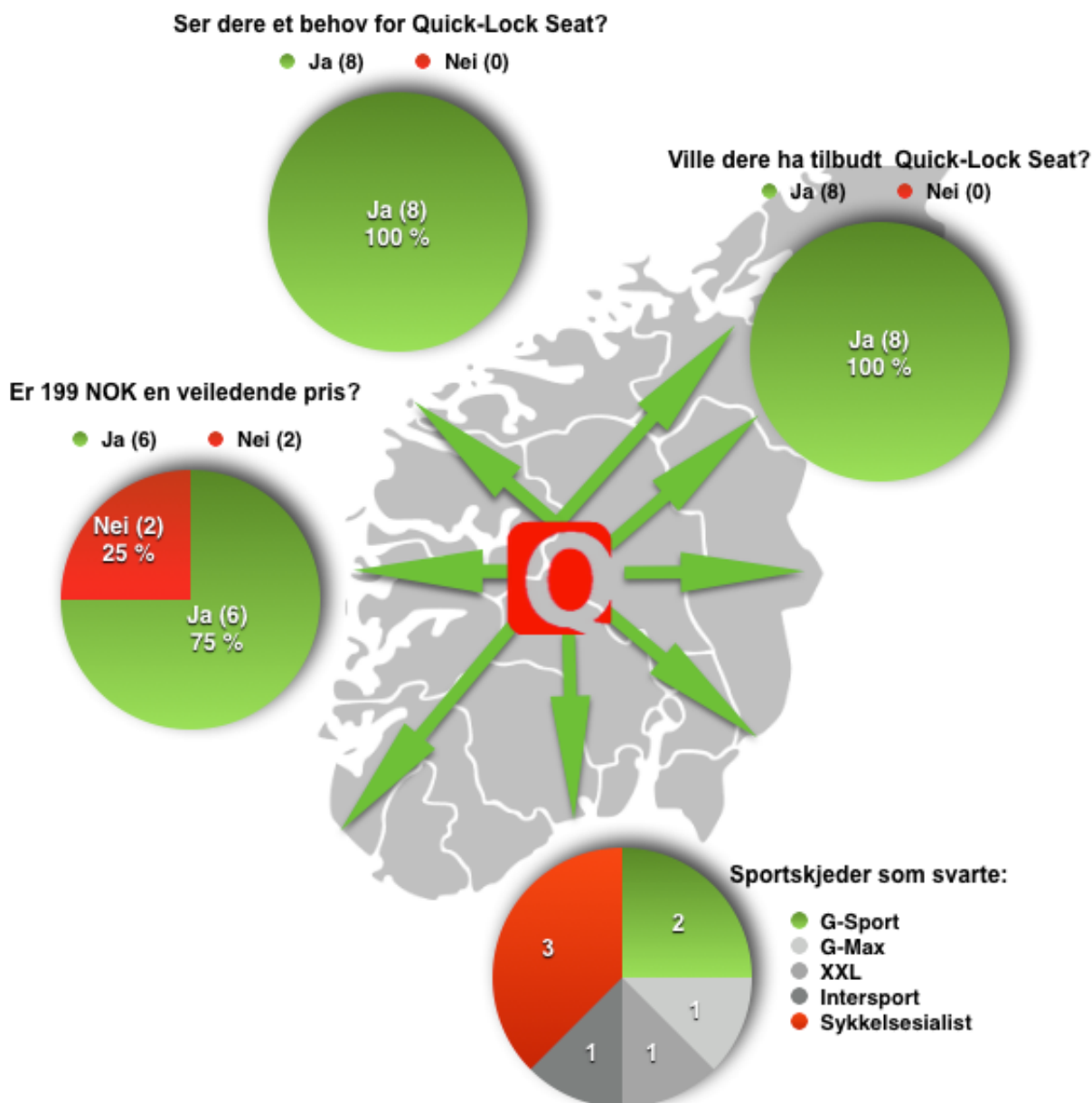
#### 5.1.3.2 Sportskjeder og sykkelspesialister

Med tanke på at jeg syntes det ville vært mest naturlig å tilby Quick-Lock Seat hos sportsbutikker og hos sykkelspesialister, var det naturlig at de også ble en del av aksjonsforskningen min. Jeg henvendte meg derfor til de ulike sportskjeder, og lokale sykkelspesialister i Oslo, Kristiansand og Stavanger. Ries et al. (2011) kaller dette for parallell testing. Jeg stilte sportskjedene og sykkelspesialistene følgende hovedspørsmål:

- **Verdikjede:**
  - Ser dere et behov for Quick-Lock Seat?
- **Distribusjon:**
  - Kunne dere ha tilbudt deres kunder Quick-Lock Seat?
- **Inntektsstrøm:**
  - Mener dere 199 NOK for Quick-Lock Seat er en veiledende pris?

Resultatene fra undersøkelsen jeg gjennomførte hos de ulike sportskjedene og sykkelspesialister illustreres i **figur 25**. Jeg ønsket å snakke med personer som hadde ansvaret for salg av sykler, eller personer med ansvar for innkjøp av varepartiene.

## Distribusjonskanaler



**Figur 25:** Data fra sportskjeder og sykkelspesialister – Resultat fra undersøkelse <sup>(29)</sup>

Illustrert i **figur 25** ser man at det var totalt 8 sykkeldistributører som sa seg villig til å delta i undersøkelsen når jeg oppsøkte de. Distributørene som svarte på undersøkelsen var 2 G-Sport butikker, 1 G-Max, 1 XXL, 1 Intersport og 3 sykkelspesialister. Resultatet fra spørsmålet om distributørene så behovet for Quick-Lock Seat, svarte alle at de så behovet. Alle distributørene mente også Quick-Lock Seat var et produkt de kunne tilbudt deres kunder.

For at distributørene skulle se muligheten for økonomisk gevinst ved salg av Quick-Lock Seat, spurte jeg også om de mente 199 NOK ville være en veiledende pris for Quick-Lock Seat. Alle distributører mente i hovedsak at det virket som en fornuftig pris, men to av dem ville kanskje ha redusert prisen til 149 NOK.

Ut i fra mine observasjoner virket alle distributørene positive til produktet. Sportskjedene jeg var innom i Oslo solgte et produkt som har mange av de samme funksjonene som Quick-Lock Seat, men var ikke like brukervennlig. For at man skulle kunne endre seteposisjon med produktene de solgte, måtte man medbringe spesialverktøy. Sportsbutikkene kommenterte på det, og kunne også se nytten av en enklere mekanisme for justering av seteposisjon.

Mitt helhetsinntrykk og vurdering av resultater i undersøkelsen forteller etter min mening at alle distributørene ser potensialet med Quick-Lock Seat, og at de ønsker å tilby låsmekanismen til deres kunder.

Noen av kommentarene fra de ulike distributørene som fremkom:

- *"Et smart produkt som jeg tror absolutt vil kunne tilbudt våre kunder"*
- *"Litt stor og klumpete. Hvis mulig, burde du kanskje prøve å gjøre den litt mindre"*
- *"Produktet har absolutt et mersalgspotensiale"*
- *"Ser kanskje ikke for meg kundegruppen med racersykler vil etterspør denne låsmekanismen, men kunder som bruker sykler til jobb heller"*
- *"199 NOK virker som en fornuftig pris, men ville kanskje redusert den til 149 NOK."*
- *"Jo mer vi kan selge jo bedre er det"*
- *"Det er et større behov for slike låser jo nærmere du kommer sentrum"*

I **tabell 8** er en oversikt over mine hypoteser som er knyttet til Quick-Lock Seat sine distribusjonskanaler. Ut i fra min analyse og drøfting av resultater fra innsamlet data forsøker jeg her å bekrefte eller av-bekrefte mine hypoteser. Etter som jeg bekrefter eller av-bekrefter mine hypoteser følger det en drøfting som underbygger grunnlaget for valg.



**Tabell 8:** Distribusjonskanaler – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser

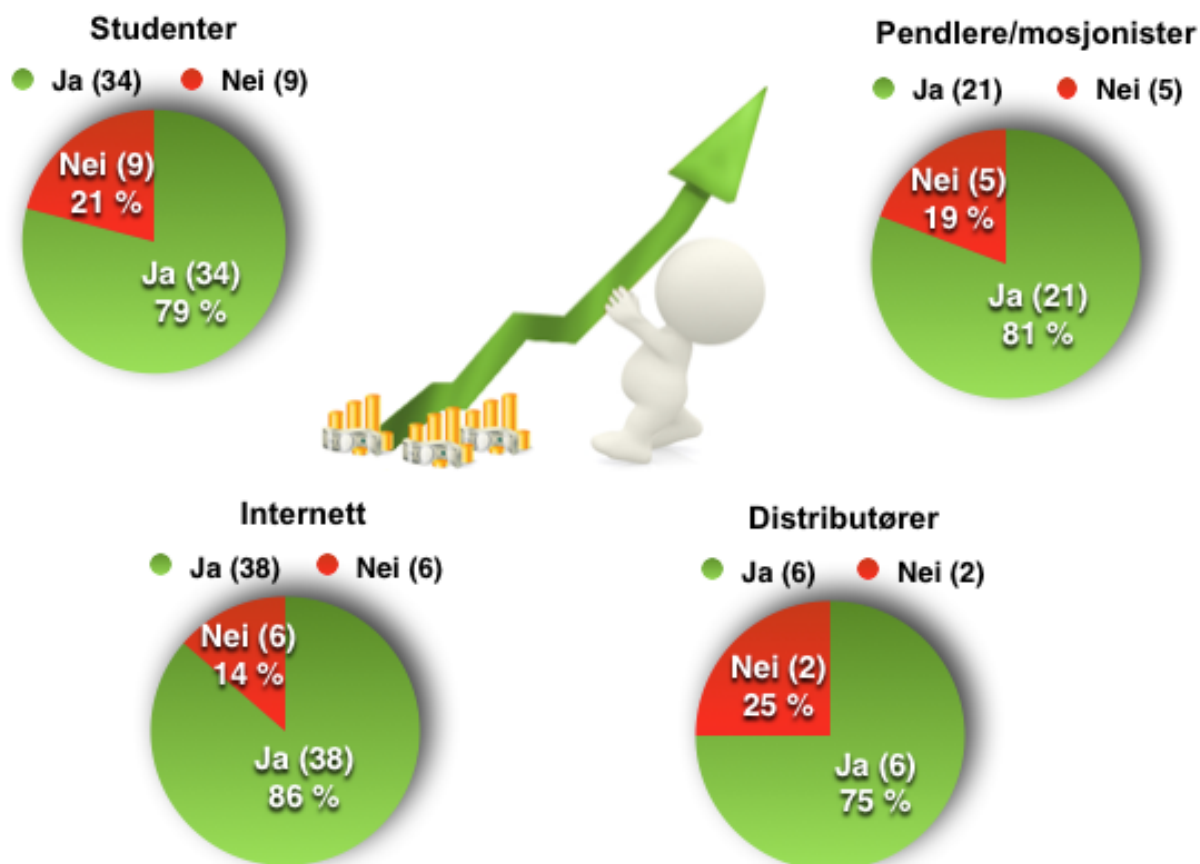
Canvas forretningsmodell: Distribusjonskanaler (Channels)	Bekreft	
	Ja	Nei
<b>Hypoteser:</b>		
1. Jeg tror kunder vil kjøpe Quick-Lock Seat hos sport/ sykkelbutikker		
<b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 24</b> viser at respondentene vil henvendt seg til fysiske sportsbutikker og sykkelspesialister. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen.	V	
2. Jeg tror distributører vil være villige til å tilby deres kunder Quick-Lock Seat		
<b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 25</b> viser at distributører ser behovet for Quick-Lock Seat og er villige til å tilby låsmekanismen til deres kunder. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen.	V	
3. Jeg tror distributører vil syntes at 199 NOK vil være en veiledende utsalgspris pris for Quick-Lock Seat.		
<b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 25</b> viser at flertallet av distributører mener 199 NOK er en veiledende pris for Quick-Lock Seat. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen.	V	

#### 5.1.4 Inntektsstrøm (Revenue streams)

Hvor mye er en kunde faktisk villig til å betale for Quick-Lock Seat er et helt avgjørende spørsmål jeg er nødt til å stille. Ved oppstart av en ny virksomhet foreligger det både faste og variable kostnader. Løpende kostnader må dekkes, samtidig som jeg må kunne høste økonomisk gevinst. Jeg valgte å sette en veiledende pris på 199 NOK for Quick-Lock Seat. For at en kunde skal være villig til å anskaffe seg Quick-Lock Seat for 199 NOK, må han eller henne se brukerverdien ved låsmekanismen. Jeg spurte derfor respondentene om de ville vært villige til å betale 199 NOK for Quick-Lock Seat. Resultatene fra undersøkelsen illustreres i **figur 26**.

## Innteksstrøm

### Er 199 NOK en veiledende pris for Quick-Lock Seat?



**Figur 26:** Oversikt over respondentenes betalingsvillighet - Resultater fra undersøkelse <sup>(5)</sup>

Ser man på hva det koster for et nytt standard sykkelsete og setestamme, eller bare bryderiet med å anskaffe nytt utstyr når tyveri først finner sted, kan det fort bli dyrt. Setestammer kommer også i forskjellige størrelser og er derfor ofte en bestillingsvare. Av disse årsaker mente jeg at respondentene ville se brukerverdien i Quick-Lock Seat, og satt en veiledende pris til 199 NOK. Ser man på resultatene i **figur 26**, viser det et tydelig flertall hos både studenter, pendlere/ mosjonister og internett respondenter, som ser brukerverdien. De fleste respondentene er villige til å betale 199 NOK for Quick-Lock Seat. Jeg har valgt å ta med distributører også her, da de vil være et viktig ledd for å generere inntekt. Totalt er det hele 82% av alle respondentene som mener 199 NOK vil være en veiledende pris for Quick-Lock Seat.

I **tabell 9** er en oversikt over mine hypoteser som er knyttet til Quick-Lock Seat sin inntektsstrøm. Ut i fra min analyse og drøfting av resultater fra innsamlet data forsøker jeg her å bekrefte eller av-bekrefte mine hypoteser. Etter som jeg bekrefter eller av-bekrefter mine hypoteser følger det en drøfting som underbygger mitt grunnlaget for valg.

**Tabell 9:** Inntektsstrøm – Bekreftelse eller av-bekreftelse av hypoteser

Canvas forretningsmodell kriteria 4: Inntektsstrøm (Revenue Streams)	Bekreft	
	Ja	Nei
<b>Hypoteser:</b>		
1. Jeg tror kunder fra 18 årsalderen og oppover vil se behovet for Quick-Lock Seat, og faktisk være villige til å betale 199 NOK for låsmekanismen.		
<b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 26</b> viser at flertallet (82%) mener 199 NOK er en veiledende pris for Quick-Lock Seat. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen. 199 NOK er en veiledende pris for låsmekanismen	V	
2. Jeg tror distributører vil se på Quick-Lock Seat som et attraktivt produkt med potensiale for mersalg og fortjeneste ved 199NOK som veiledende pris.		
<b>Drøfting:</b> Resultater fra innhentet data som illustrert i <b>figur 25 og figur 26</b> viser at flertallet av distributører mener 199 NOK er en veiledende pris for Quick-Lock Seat. Innsamlet data gir meg derfor etter min mening grunnlag til å underbygge mitt valg om å bekrefte hypotesen.	V	

## 5.2 Oppsummering og drøfting av hypoteseresultater

Analyse av innsamlet data og resultater har ført til at alle mine hypoteser har blitt bekreftet. Dette er åpne resultater som støtter seg på de observasjonene jeg gjorde av respondentene mine, og resultatene fra undersøkelsen respondentene ble eksponert for.

Coghlan & Brannick (2010) sier at det finnes en kritisk faktor for at jeg som forsker skiller mellom det som faktisk skjedde, og det jeg som forsker tillegger hendelsesforløpet når jeg skal presentere historien. Innsamlet data ble gjort digitalt ved bruk av det digitale verktøyet Google drive. Google drive lagrer systematisk data

automatisk, i ulike formater på en oversiktlig måte. Dette er et pålitelig verktøy som er mye brukt også i profesjonelle yrker. Jeg tok også notater og samlet underskrifter fra respondentene jeg møtte i ute i felten. Digitale verktøy som Google Analytics og Facebook insights jeg benyttet meg av kan også vise en bred dataoversikt over alle besøkende på Quick-Lock sine internettsider (se *vedlegg E*). På denne måten mener jeg at det i mitt tilfelle, på best mulig måte har tatt høyde for det Coghlan & Brannick (2010) beskriver som en kritisk faktor når jeg gjengir historien.

I aksjonsforskningsprosessen har jeg også vært tett på førstehåndskilden hele veien, og eksponert respondentene for både en fysisk prototype og produktbrosjyre av Quick-Lock Seat. Jeg mener derfor det ikke skal ha vært vanskelig for respondentene å virkelig si hva de syntes. Som aksjonsforsker har jeg aktivt inngått som en del av forskningsprosessen, noe som kan ha vært med på utgjøre en effekt på resultatet. Har derfor forsøkt å eksplisitt beskrive åpent hvilke metoder jeg har benyttet meg av, så leserne selv kan vurdere om de stoler på metodene som er benyttet og resultatene som kom frem.

## 6. REFLEKSJON

I dette kapittelet vil jeg reflektere over Lean Startup sin rolle i min forskningsprosess, og trekke frem egenskaper som jeg mener er spesielt belyser Lean Startup teoriens relevans i praksis, både positivt og negativt.

### 6.1 Test dine antagelser

Ries (2011) er klar i sin tale om at man bør teste produktet, eller minimum forretningsidéen/ visjonen på kunden tidlig, allerede før man foretar større investeringer og setter i gang med utviklingen. For å gjøre det skal man ut i fra visjonen gjøre seg noen antagelser og hypoteser man ønsker å teste. Det å sette opp antagelser, vil jeg si er like viktig som å teste dem. Når jeg satt opp mine antagelser dannet jeg meg et mye større bilde. Jeg følte jeg hadde noe konkret som jeg nesten kunne føle og ta på. Dette gjorde det mye lettere for meg når jeg videre i min forskningsprosess skulle ut i felten, for å teste de viktige elementene i forretningsmodellen min. Dette kan på mange måte sammenlignes med Sarasvathy (2001) sin teori der man ikke har noen klare mål, men målene blir til på veien ved et gitt sett av virkemidler.

Første problemet dukket opp når jeg var ute i felten. Jeg begynte å undre meg om jeg snakket med den rette kunden. I følge Ries (2011) skal man henvende seg til kunder som er tidlig ute med det nye (early adopters). Blank & Dorf (2012) sier man ikke skal utvikle et produkt for mange, men de få. I mitt tilfelle valgte jeg å finne potensielle kunder, som har høy kunnskap når det gjelder sykler fordi de ofte sykler til skole, jobb eller er ute i naturen. Det vil likevel ikke si at denne kundegruppen er tidlig ute med det nye. Jeg tror i enkelte industrier som IT-industrien, vil det være lettere å finne early adopters, og at derfor Lean Startup teorien har et lite dilemma her, eller må være mer tydelig. Erick von Hippel (1988) er i sin teori mer klar på dette punktet. I følge von Hippel (1988) kan early adopters også betraktes som ledende brukere (**lead users**). Det som menes med det er at ledende brukere er allerede kompetente brukere, som derfor likevel kan definere de problemene de blir konfrontert med i implementering av en ny teknologi eller produkt. På denne måten kan ledende brukere i følge von Hippel (1988), likevel assistere utvikler med ny

kunnskap, da de klarer å enkelt formulere opplevelsene deres basert på kompetanse eller erfaring.

## 6.2 Pivot eller Persevere

Et annet dilemma jeg mener Lean Startup teori burde vært mer tydelig på er Ries (2011) sin teori om å gjøre en stor endring (***pivot***) eller fortsette samme vei (***persevere***). I følge Lean Startup teori er det å gjøre en ***pivot*** en **stor** endring. Jeg mener at endringene som bør gjøres, vil variere ut i fra størrelsen på hvor nyskapende, eller teknologisk en forretningsidé er. Et eksempel på dette er hvis flertallet hadde kommentert på at Quick-Lock Seat heller burde hatt en kodelåsfunksjon, i stedet for en nøkkelfunksjon. Hadde det vært tilfelle, ville jeg ha måttet se på mulighetene for kodelåsfunksjon. Igjen mener jeg dette ikke vil vært en betraktelig stor endring. Quick-Lock Seat er en liten og enkel låsmekanisme. Jeg betrakter en større endring, som for eksempel hvis en bilprodusent introduserer en ny drivstoffdrevet bil, med banebrytende sikkerhetsutstyr som kan redde liv. Deretter viser det seg at kundene etterspør el-motor før de ønsker å kjøpe bilen. Dette vil ført til en ***pivot***, som jeg ville ha sett på, som en **stor** endring. Poenget er at jeg mener Ries (2011) ikke er klar nok i sin teori, om hva en skal karakterisere som en **stor** endring.

Jeg mener heller ikke teorien gir meg et klart svar på hvor mye data jeg måtte samle inn. Dette for å være helt sikker på, at data man har samlet inn er nok til å kunne underbygge valget om å fortsette, eller gjøre en endring. Jo mer data desto bedre sier Ries (2011) i sin teori, men en må huske at poenget er å handle raskt. Jeg vil si meg ening i at dataen hjelper til med å redusere usikkerheten. Jeg fikk bra med positive tilbakemeldinger på Quick-Lock Seat. Når det gjelder validiteten på data som samles inn, sier både Ries (2011), Blank & Dorf (2012) at man skal se etter tydelige tegn. Spesielt ved introduksjon av fysiske produkter. Se etter tydelige tegn som "dette må jeg bare ha" kommentarer (Blank & Dorf, 2011). Jeg mener derfor Ries (2011) ikke forklarer godt nok i sin teori, om hvordan man virkelig kan måle validiteten på dataen, spesielt ved fysiske produkter. Når det gjelder IT foreslår Ries

(2011) flere verktøyer man kan bruke, som for eksempel måling av datatrafikk med Google Analytics. Det var det verktøyet jeg også brukte.

Det er viktig å nevne at både Ries (2011) og Blank & Dorf (2012) sier i teorien Lean Startup at en skal gjerne prøve å selge **MVP** til potensielle kunder. Et eventuelt salg mener jeg ville gitt en mer valid tilbakemelding. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 6.3

### 6.3 Minste Levedyktig Produkt (MVP)

Lean Startup teori legger stor vekt på **MVP**, og mener det er en av kjernene for å utføre eksperimenter og få tilbakemeldinger av kunder (Ries, 2011). Ries (2011) sin Lean Startup teori er også i tråd med Sarasvathy (2001) sitt prinsipp om overkommelig tap. I stedet for tradisjonell markedsføring, introduserer man produktet til den nærmeste potensielle kunden (Sarasvathy, 2001). Det å ha med Quick-Lock Seat prototype, som mine respondenter har kunnet ta og føle på, har vært en veldig viktig del av aksjonsforskningsprosessen min. Jeg hadde også med en produktbrosjyre, som illustrerte Quick-Lock Seat. De som besvarte undersøkelsen min på internett ble kun eksponert for bilder av Quick-Lock Seat. Resultatene over respondentene som vektla selve vekten på Quick-Lock sterkest, var de som tok undersøkelsen på internett (se figur 18). Årsaken til resultatet, mener jeg er at respondentene på internett måtte gjøre seg opp et bilde i hodet av Quick-Lock Seat sin vekt og størrelse. Jeg mener derfor det kan oppstå begrensinger på hvor valid dataen er, som kun samles ved bruk av visuell demonstrasjon når det gjelder store fysiske produkter.

Ries (2011) og Blank & Dorf (2012) sier i teorien Lean Startup at en skal gjerne prøve å selge MVP til potensielle kunder. Det gjorde ikke jeg, fordi mitt MVP ikke var klar for dette steget, etter min mening. Hadde mitt MVP bestått av materialer som kunne motstått påkjennelsene produktet er ment til å motstå, ville jeg nok forsøkt på salg. Samtidig var det en tidsramme knyttet til oppgaven. Jeg mener derfor et eventuelt "salg" av en litt mer robust MVP ville gitt meg mer verdifull data.

Årsaken til at mitt MVP bestod av plastikk i første omgang, var fordi jeg fikk hjelp av lærere ved NMBU til 3D printing av produktet. På mange måter kan man se på teorien til Sarasvathy (2001) her. Hadde det ikke vært for at jeg hadde et profesjonelt nettverk av lærere rundt meg, hadde jeg nok ikke hatt en prototype til bruk i oppgaven. Det samme kan sies for veiledere for denne oppgaven. Oppgaven blir jo nesten som et produkt.

## **6.4 Kundevalidering**

I følge Blank & Dorf (2012) skal man forsøke å bygge et veikart, ved å ta i bruk en Canvas forretningsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2010) i kundeoppdagelsesprosessen. Canvas Forretningsmodellen til Osterwalder & Pigneur (2010) har vært et nyttig verktøy i oppgaven. Jeg mente jeg kjente kjøpsprosessen til kundene, da jeg er ganske kjent med sykkelmarkedet i Norge. Ut i fra mine resultater viser det seg å stemme (jfr.kap.5). Etter å ha snakket med både distributører og kunder, mener jeg ved en eventuell lansering av Quick-Lock Seat at det skal være mulig å få til gjentagende salg. Dette er selvsagt noe som må testes i mitt videre arbeid. I følge Blank & Dorf (2012) er ikke kundegodkjenningprosessen ferdig før man kan besvare og bekrefte følgende:

1. kan virksomheten skaleres?
2. Har vi et gjentagende og skalerbart veikart for salg?
3. Er salgstrakten forutsigbar?

Etter min mening har jeg samlet mye data som har redusert min usikkerhet rundt forretningsidéen, men at jeg ikke har nok data til å kunne bekrefte spørsmålene ovenfor. Jeg har 5 blokker i Canvas forretningsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2010) som gjenstår å teste. Først når alle 9 byggeblokkene er på plass mener jeg at spørsmålene nevnt over kan både besvares og bekreftes (jfr.kap.4.7.1.2).

## **6.5 Lean Startup teori som metodetilnærming for entreprenøren**

Teorien bygger på flere grunnpilarer fra for eksempel aksjonsforskning og lean manufacturing (produksjon). Jeg stiller derfor spørsmålet ved hvor ny eller banebrytende denne entreprenørskapsmetodikken egentlig er? Det er ingen tvil om at den bevisstgjør meg på å utføre handlinger, men jeg kunne nok gjort mange av de



samme erfaringene ved bruk av andre kjente aksjonsforskningsmodeller. Jeg får derfor det inntrykket av at Lean Startup teori er allerede en eksisterende teori, som bare er blitt satt sammen på en ny måte. På den måten har Lean Statup teori blitt et produkt med en litt annerledes innpakning, som retter seg mot entreprenører. Dette er en kjent måte, som de fleste nye produkter som kommer på markedet blir til. For å ta et eksempel, kan vi se på Apple sin iPod. Apple sin iPod var ikke den første mp3 spilleren på markedet, men de lærte av dem som var ute først. Deretter brukte de allerede eksisterende komponenter, og satt de sammen på en ny og bedre måte.

## 7. AVSLUTNING OG VIDERE ARBEID

Til slutt ønsker jeg å dele noen refleksjoner knyttet til oppdagelser som har oppstått i det som for meg har vært en kunnskapsreise.

Jeg startet forskningsprosessen med et ønske om å tilegne meg kunnskap, om hvordan jeg med min egen forretningsidé og visjon kunne bringe den til live. Dette ved bruk av nyere entreprenørskapsmetodikk. Prosessen har gitt meg ny kunnskap og erfaring om det å være forsker i mitt eget felt. Jeg har lært mye av det å gjennomføre en forskningsprosess gjennom en aksjonsbasert tilnærming, og de ulike muligheter og utfordringer rundt min egen forretningsidé. Jeg har også fått opp øyene for hvilken betydning det har å møte kunder, og høre deres tilbakemeldinger. Mitt håp er at funnene mine vil være et bidrag til meg selv videre i livet, men også motivere andre lesere til å gå ut og møte på deres kunder. Lean Startup-metodikken har åpnet øyene mine for en ny vei å gå, for å få kvalifiserte tilbakemeldinger egne forretningsidéer, og reisen er enda ikke over.

Videre arbeid vil bli å utføre flere eksperimenter for å få på plass en fullstendig forretningsmodell for Quick-Lock Seat og besøke flere byer. Ønsket er også at Quick-Lock Seat skal være en del av et større system, som kan låse både sykkelsete, hjul og ramme med bare én og samme nøkkel. Jo mer man beskytter sykkel, jo mindre attraktiv vil den bli for tyven. Jeg kan derfor se frem til flere møter med potensielle kunder, og utvikling av nye minste levedyktig produkter og tester.

# LITTERATURLISTE

## Bøker:

Ries, E. (2011) *The lean startup : how constant innovation creates radically successful businesses* / Eric Ries. Portfolio Penguin.

Coghlan & Brannick's bok, *Doing Action Research in Your Own Organization* (2010)

Blank, S. og Dorf, B. (2012) *The startup owner's manual : the step-by-step guide for building a great company* / Steve Blank and Bob Dorf. Pescadero, Calif. : K & S Ranch.

Silverman, D. (2013) *Doing qualitative research : a practical handbook* / David Silverman. Los Angeles, Calif. : Sage.

Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (cop. 2010) *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers* / written by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Hoboken, N.J. : Wiley.

Bjerkås, T. Erikson, T.(. Jenssen, J.I..(. og Kolvereid, L..(. (2006)*Perspektiver på entreprenørskap* / Jan Inge Jenssen, Lars Kolvereid og Truls Erikson (red.) ; [Trygve Bjerkås ... [et al.]. Kristiansand : Høyskoleforl..

Elliot, J. (1991) *Action Research for Educational Change*. Buckingham: Open University Press.

O'Leary, Z. (2004) *The Essential Guide to Doing Research*. London: Sage

## Artikler:

Mary J. Melrose (2001), Maximizing the Rigor of Action Research: Why Would You Want to? How Could You? *Field Methods*,(Internett) 160-180, Tilgjengelig fra <http://fmx.sagepub.com/content/13/2/160.abstract>. (Hentet 15.04.2014)

Eric Ries, Thomas Eisenmann, Sarah Dillard (2011) *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. *Harvard Business review*, (Paper), 26,

Steve Blank (2013) *Why the lean startup Changes Everything*. *Harvard Business Review*, (internett), 9, Tilgjengelig fra <http://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/ar/1>. (Hentet 02.02.2014)

Urban, G. L. og Von Hippel, E. (1988)" *Lead user analyses for the development of new industrial products*, " *Management Science*, (internett) 34(5). Tilgjengelig fra <http://ebusiness.mit.edu/urban/papers/lead%20user%20analysis%20%28ms%201988%29.pdf> (hentet 04.05.2014)

D. Jorge Leon. *Toyota Production Systems and Lean Manufacturing*. Texas A&M University. (internett) Tilgjengelig fra <http://etidweb.tamu.edu/ftp/entc412/Archive/Lean1.pdf>. (Hentet 6/5-2014)

Dick, B., R. Passfield, and P. Wildman. 1995. *Action research for beginners*. *ARCS Newsletter* 3(1): 3–6.

#### Nettkilder:

1. Forskningsetiske komiteene  
<https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
2. Salg av sykler i Norge:  
<http://www.tu.no/industri/2014/03/11/opplever-arlig-dobling-i-elsykkelsalget>
3. Patentstyret  
<http://www.inven2.com/no/innovasjon/patentering>
4. VG – 150 sykler stjeles daglig  
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/hver-dag-stjeles-minst-150-sykler-i-norge/a/10067431/>

#### Bildekilder:

1. Quick-release klemme  
<http://www.pushys.com.au/rex-quick-release-alloy-28-6mm-mtb-seat-clamp-black.html>
2. Sete klemme  
<http://www.competitivecyclist.com/seatpost-clamps>
3. Lean startup model  
<http://startupbisnis.com/wp-content/uploads/2013/05/1-Lean-Startup.gif>
4. Mynter  
<http://findicons.com/icon/13665/money?id=372951>
5. Mannlig figur med pil  
<http://www.edinburghstorage.co.uk/post-20-the-scotland-house-price-index-latest-figures-for-edinburgh>
6. Ønsker-trenger skilt  
[http://de.123rf.com/photo\\_26063571\\_wegweiser-zeigt-verwirrung-wahl-oder-dilemma.html](http://de.123rf.com/photo_26063571_wegweiser-zeigt-verwirrung-wahl-oder-dilemma.html)

7. Figur presenterer var du klar over behovet før i dag bilde  
[http://www.123rf.com/photo\\_20611132\\_3d-people--man-person-presenting--pointing-your-text-here.html](http://www.123rf.com/photo_20611132_3d-people--man-person-presenting--pointing-your-text-here.html)
8. Figur med spørsmålstegn i var du klar over behovet før i dag bilde  
<http://ktu.edu/turinys/apsilankykite-kauno-technologijos-universitete>
9. Figur holder på hodet med masse spørsmålstegn  
<http://galleryhip.com/question-person.html>
10. Figur med grønn PC  
[http://www.123rf.com/photo\\_17103125\\_3d-people--man-personwith-a-laptop.html](http://www.123rf.com/photo_17103125_3d-people--man-personwith-a-laptop.html)
11. Figur med sort PC sitter  
[http://www.123rf.com/photo\\_8161201\\_3d-man-working-at-his-laptop.html](http://www.123rf.com/photo_8161201_3d-man-working-at-his-laptop.html)
12. Figur snakker med annen figur med spørreskjema  
<http://www.ecigarettdirect.co.uk/ashtray-blog/wp-content/uploads/2013/04/survey-3d.jpeg>
13. Racing sykkel  
[http://www.3dartistonline.com/image/20628/canonndale\\_supersix\\_evo](http://www.3dartistonline.com/image/20628/canonndale_supersix_evo)
14. Løper, Svømmer og syklist figurer  
[http://www.123rf.com/photo\\_13036917\\_three-dimensional-triathlon-symbol-olympic-sports-series.html](http://www.123rf.com/photo_13036917_three-dimensional-triathlon-symbol-olympic-sports-series.html)
15. Bordtennis, pingpong figur  
<http://graphicleftovers.com/graphic/1467502-sports-symbols-icons>
16. Ulike sykkelfigurer  
[http://www.123rf.com/photo\\_13168375\\_sports-symbols-icons-series-5-on-9-cycling-bmx-mountain-bike-road-track.html](http://www.123rf.com/photo_13168375_sports-symbols-icons-series-5-on-9-cycling-bmx-mountain-bike-road-track.html)
17. Figur med blyant  
<http://www.redpencilediting.com/>
18. Figur bærer fastnøkkel  
[http://de.123rf.com/photo\\_13097335\\_3d-man-mit-einem-schraubenschlüssel.html](http://de.123rf.com/photo_13097335_3d-man-mit-einem-schraubenschlüssel.html)
19. Figur bærer hengelås  
[http://de.123rf.com/photo\\_6094522\\_manner-tragen-sperre-auf-r-ckseite-isolierte-3d-bild.html](http://de.123rf.com/photo_6094522_manner-tragen-sperre-auf-r-ckseite-isolierte-3d-bild.html)
20. Figur holder kredittkort  
<http://www.freegreatpicture.com/3d-business-people/d-villain-and-money-picture-24165>

21. Figur bryter opp kjetting og lås  
<http://www.bitewallpapers.com/012-3D-colourful-wallpaper-2-2-12.html>
22. Figur maler med rød farge  
[http://de.123rf.com/photo\\_22175836\\_ein-3d-menschlichen-charakter-mit-einem-pinsel.html](http://de.123rf.com/photo_22175836_ein-3d-menschlichen-charakter-mit-einem-pinsel.html)
23. Figurer – små til store (blir eldre)  
<http://www.shutterstock.com/nb/pic-129166586/stock-vector-man-aging-age-human-life-young-growing-old-process-stage-development-stick-figure-pictogram-icon.html?src=vptL5TqQe-u37iv9iNeCMQ-1-0>
24. Figur – student leser inntil bøker  
<http://betterday1.tistory.com/66>
25. Figur på racer sykkel  
[http://www.canstockphoto.com/illustration/bikes.html#file\\_view.php?id=11061037](http://www.canstockphoto.com/illustration/bikes.html#file_view.php?id=11061037)
26. Blå 3D by  
<http://www.psdgraphics.com/backgrounds/3d-city-model/>
27. Facebook app logo  
[http://mediastorm.biz/?attachment\\_id=1102](http://mediastorm.biz/?attachment_id=1102)
28. MacBook Pro  
<http://iconshots.com/wp-content/uploads/2012/12/New-Macbook-Pro.jpg>
29. Kart over Norge  
[http://mapsof.net/map/norway-counties-blank#.U2VvDq1\\_tuY](http://mapsof.net/map/norway-counties-blank#.U2VvDq1_tuY)
30. Figurer spiller ballspport  
<http://www.masterfile.com/stock-photography/image/400-06135612/sports-symbols-icons-series-2-on-9-football-soccer-handball-basketball-volleyball-beach-volleyball>
31. Handlekurv med www tegn  
<http://veganbear.blogspot.no/2012/02/vegan-shopping-on-line.html>
32. Canvas business Model:  
<http://www.basmennink.nl/blog/onmisbare-tool-voor-ondernemers-het-business-model-canvas>
33. Canvas Business modell 3D  
<http://www.zebramc.com/tag/business-model-canvas/>
34. Designbeskyttelse Patentstyret  
<https://search.patentstyret.no/Design/DetailNewWindow.aspx?idappl=20140302%2C&culture=nb-NO#.U27Tlj8bRCI.email>

# Vedlegg

## Vedlegg A: Blank og Dorf (2012) Kundemanifest

### Regel nr.1

#### ***Det er ingen harde fakta å finne på kontoret, så kom deg ut!***

- En entreprenørs oppgave er å oversette sin visjon og hypoteser om til hard fakta. Fakta finner man ikke på kontoret, så kom deg ut av bygningen. Det er her dine fremtidige kunder lever og jobber, så det er der du må være.

### Regel nr.2

#### ***Kundeutvikling og fleksibel utvikling går hånd i hånd!***

- Kundeutvikling er ubrukelig hvis ikke produktutviklingen kan samkjøres hurtig og fleksibelt. Kjapp lansering og hurtige endringer ved nye oppdagelser er derfor utrolig viktig (**MVP**).

### Regel nr. 3

#### ***Gjøre feil er en del av undersøkelsesprosessen!***

- Oppstartsbedrifter kommer til å gjøre feil etter feil. Hvis du er redd for å gjøre feil i en oppstartsbedrift er du dømt til å ikke lykkes heller. I en oppstartsfase handler det om å undersøke, ikke gjennomføre. Dette er den eneste måten du vil finne den riktige veien til suksess. Gjøre masse eksperimenter å lære av feilene er en del av prosessen.

### Regel nr. 4

#### ***Gjør stadig gjentakelser og større endringer!***

- De beste entreprenørene nøler ikke med å gjøre endringer. Man må innse at et eksperiment er feil og tilpasse seg deretter for å gjøre endringer.

## **Vedlegg A fortsetter**

### **Regel nr. 5**

#### ***Ingen forretningsplan overlever første kontakt med kunder, så bruke en Canvas forretningsmodell***

- En canvas forretningsmodell vil gi deg den guiden du trenger for lettere finne ut hvordan og hvor du bør stoppe å gjøre en større endring. Canvas forretningsmodellen gjør det mulig for entreprenørskapsteamet å følge et visuelt diagram over ulike endringer som må gjøres.

### **Regel nr. 6**

#### ***Design eksperimenter og test dem for å bekrefte dine hypoteser***

- Kundeutviklingseksperiment er eksperimenter som er korte, objektive og enkle spørsmål. Det du skal finne ut er om eksperimentet passerer, hvis resultatet ble som du forutså, eller feiler hvis motsatt. Se etter sterke signaler. Et eksempel på dette kan være at de 12 første kundene du foretar eksperimenter på, sier dette er et produkt de bare må ha.
- Hele tiden tenk på hva det er du virkelig trenger svar på, og deretter tenk på hvordan du kan lage det simpleste eksperimentet for teste det ut.

### **Regel nr. 7**

#### ***Bli enige om hvilket marked en skal satse på. Det endrer alt***

- Et marked har innflytelse på alt av aktiviteter et selskap gjør.
- Skal du bringe et produkt til et allerede eksisterende marked?
- Skal du bringe et produkt til et nytt marked?
- Skal dere satse på lave kostnader?
- Skal dere satse på et nisje marked?
- Skal dere bruke en samme forretningsmodell som har suksess i et land, i et annet land?



## Vedlegg A fortsetter:

### Regel nr. 8

#### ***Beregninger og forutsetninger i en oppstartsbedrift vil være forskjellige i forhold til en allerede eksisterende bedrift***

- En oppstartsbedrift bør fokusere på målinger av fremgang og data fra deres antagelser og hypotesetester. Man bør ikke måle fremgangen ut i fra en strategisk handlingsplan.
- Sørg for at handlinger gjøres på grunnlag av fakta som oppstartsbedriften har testet, ikke hva som er basert på hva en tror (ren gjetting).

### Regel nr. 9

#### ***Raske avgjørelser, syklustid, hurtighet og tempo***

- Jo fortere jo bedre! Syklusen for å lære, bygge og gjøre endringer/ fortsette bør skje så hurtig som mulig. Oddsen for å finne en skalerbar forretningsmodell er da større, og man sparer mer penger. NB! Avgjørelser tas på grunnlag av fakta, da ikke alle handlinger er mulig å stoppe/ vende om.

### Regel nr. 10

#### ***Alt handler om lidenskap***

- Gründere er annerledes. De tenker annerledes, arbeider for å leve. De nyter livet, familie, hobbyer og er flinke til å gjennomføre oppgaver. Jobben er livet til en gründer og nesten alle elsker gründerlivet.

### Regel nr. 11

#### ***Jobbtitler i en oppstartsbedrift er veldig forskjellig fra jobbtitler i større etablerte bedrifter***

- I store etablerte selskaper er jobbtitler organisert slik oppgaver skal utføres. Salgs tittel for eksempel er et team som daglig selger kjente produkter til kjente kundegrupper. I en oppstartsbedrift fungerer det ikke slik. Man sitter ikke på kjent informasjon som etablerte bedrifter. Ansatte i en oppstartsbedrift må derfor være av den sjeldne rasen, som takler usikkerhet, kaos og stadige endringer. Ønsket om å lære, være nysgjerrig og kreativ er derfor viktig.

## **Vedlegg A fortsetter:**

### **Regel nr. 12**

#### ***Spar så mye penger som mulig, til du faktisk trenger dem***

- Målet er ikke å unngå bruk av penger. Målet er å spare så mye penger som mulig under jakten på en skalerbar forretningsmodell som lar seg repetere. Når du har funnet forretningsmodellen og er 100 prosent sikker på at alt er på plass, da skal du bruke pengene som om de vokser på trær.
- Forretningsmodellen er svaret på hvordan bedriften skal tjene penger, mens bruken av penger skal igjen føre til større avkastning på den investert kapitalen.

### **Regel nr. 13**

#### ***Kommuniser og del kunnskap***

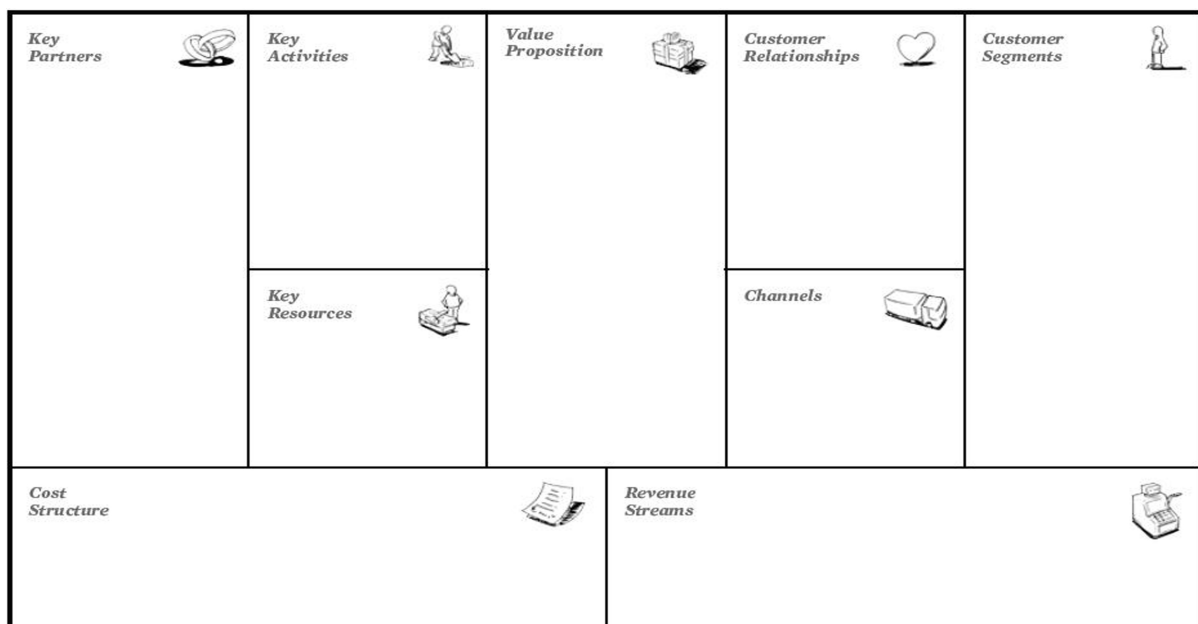
- En viktig faktor ved kundeutvikling er at alt man oppdager og lærer av det som skjer utenfor bygningen er informasjon som kan føre til suksess. Denne informasjonen må derfor bli delt med, og forstått av alle ansatte, medeiere og investorer.

### **Regel nr. 14**

#### ***Kundeutviklingssuksess starter med å forstå***

- I en oppstartsbedrift er kundeutvikling helt forskjellig fra kundeutvikling i en etablert bedrift. I etablerte bedrifter handler om å utføre en handlingsplan. Entreprenørskapsteamet, investorer, morsselskap, ingeniører, markedsførere og gründere. Alle involverte i en oppstartsbedrift må være innforstått med at søk etter en forretningsmodell ikke er noen lineær prosess. En forretningsmodell blir til på veien, hvor man stadig lærer noe nytt, og må gjøre endringer for å lykkes. Dropp utførelsen av en forretningsplan hentet fra fantasien, og forplikt deg til å understreke at læring, oppdagelse, feiling og endringer underveis er hva som leder til suksess.

## Vedlegg B: Business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)



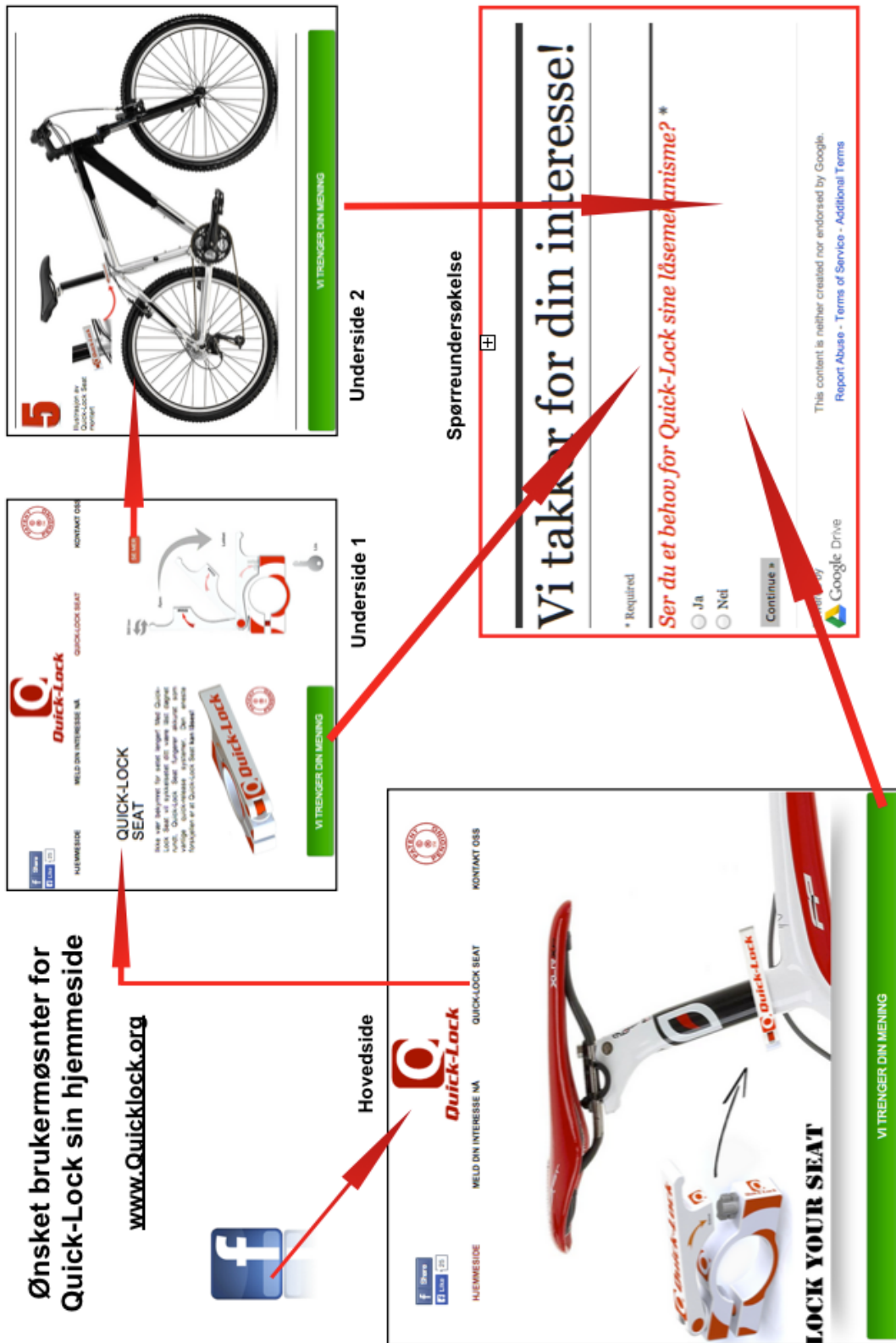
Figur 27: Business model canvas (Osterwalder & Pigneur 2010)

- **Nøkkelpartnere (VEDLEGG)**
  - Hvem er personene bak oppstartsbedriften?
  - Hva er motivasjonen for å drive oppstartsbedriften?
  - Hvilke partnere er oppstartsbedriften avhengig av?
- **Nøkkelaktiviteter**
  - Hvilke aktiviteter er nødvendig for å implementere forretningsmodellen?
- **Nøkkelverdier**
  - Hva selskapet tilbyr kunden?
  - Hva er selskapet best på?
- **Kundeforhold/ verdi**
  - Hvordan skape etterspørsel?
  - Verdinytte?
  - Merkeverdi?
  - Relasjonsverdi?
  - Lojalitet?
  - Support?

## Vedlegg B Fortsetter:

- **Kundeselement**
  - Hvem er kundene?
  - Hvilken aldersgruppe?
  - Hvilken kjønn?
  - Hvilken inntektsfordeling?
  - (Geografisk, demografisk, psykografisk, atferdssegmentering)?
- **Nøkkeleressurser**
  - Hvilke ressurser er helt nødvendige for å lage en forretningsmodell?
  - Miljøhensyn?
  - Styremaktens rolle?
  - Ressursmangel?
  - Leverandører?
- **Distribusjonskanaler**
  - Hvordan nå ut til kunder?
  - Hvordan tilby kundene noen form for verdi?
- **Kostnadsstruktur**
  - Resultat av forretningsmodellen
- **Inntektsstruktur**
  - Hvordan oppnå økonomisk gevinst?
  - Inntekt genereres av kundeverdi

## Vedlegg C: Brukermønster for Quick-Lock hjemmeside



Figur 28: Brukermønster hjemmeside (27)

## Vedlegg D: Industrielle rettigheter – Designbeskyttelse

### Nøkkelinformasjon

Databasen er sist oppdatert: 2014.05.10, kl. 16:00

Produkt: **Se "Produkt & Klasse(r)"**

Status: 2014.03.27 Under behandling,  
2014.05.05 Formaliakontroll utført

Søknadsnummer: 20140302

Løpedag: 2014.03.27

Inngitt: 2014.03.27

Prioritet: Ingen

Allment tilgjengelig: 2014.03.27

Allment tilgjengelig: Ja

Registreringen utløper: 2019.03.27

Sakstype: Nasjonalt design

Produktklasse (Locarno): 12-11

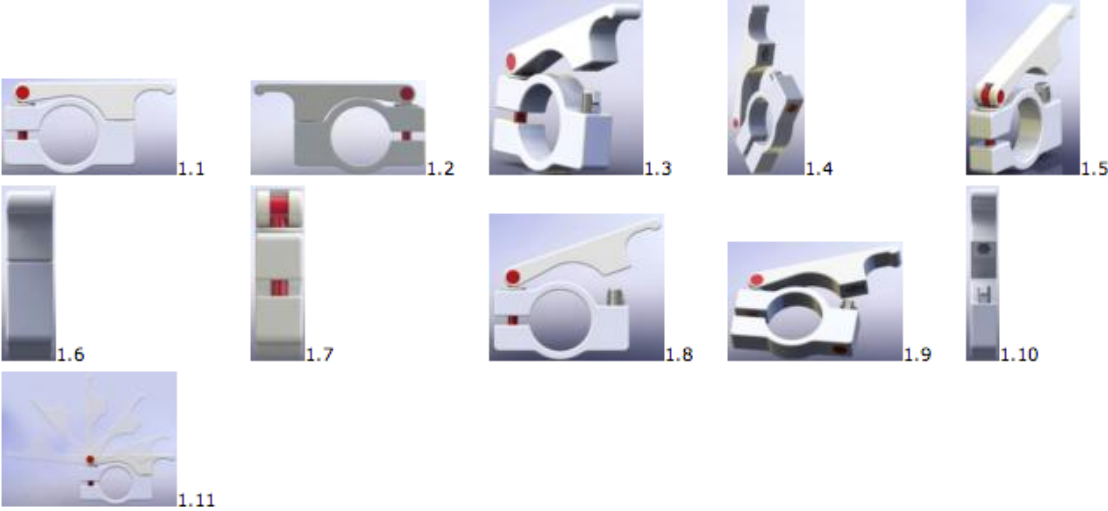
Søker: JOHNSEN, ALEXANDER (NO)

Designer: JOHNSEN, ALEXANDER (NO)

Fullmektig: Ingen

### Grafisk presentasjon

1. **Låsmekanisme** for sykkelsete/ stamme



1.1 1.2 1.3 1.4 1.5  
1.6 1.7 1.8 1.9 1.10  
1.11

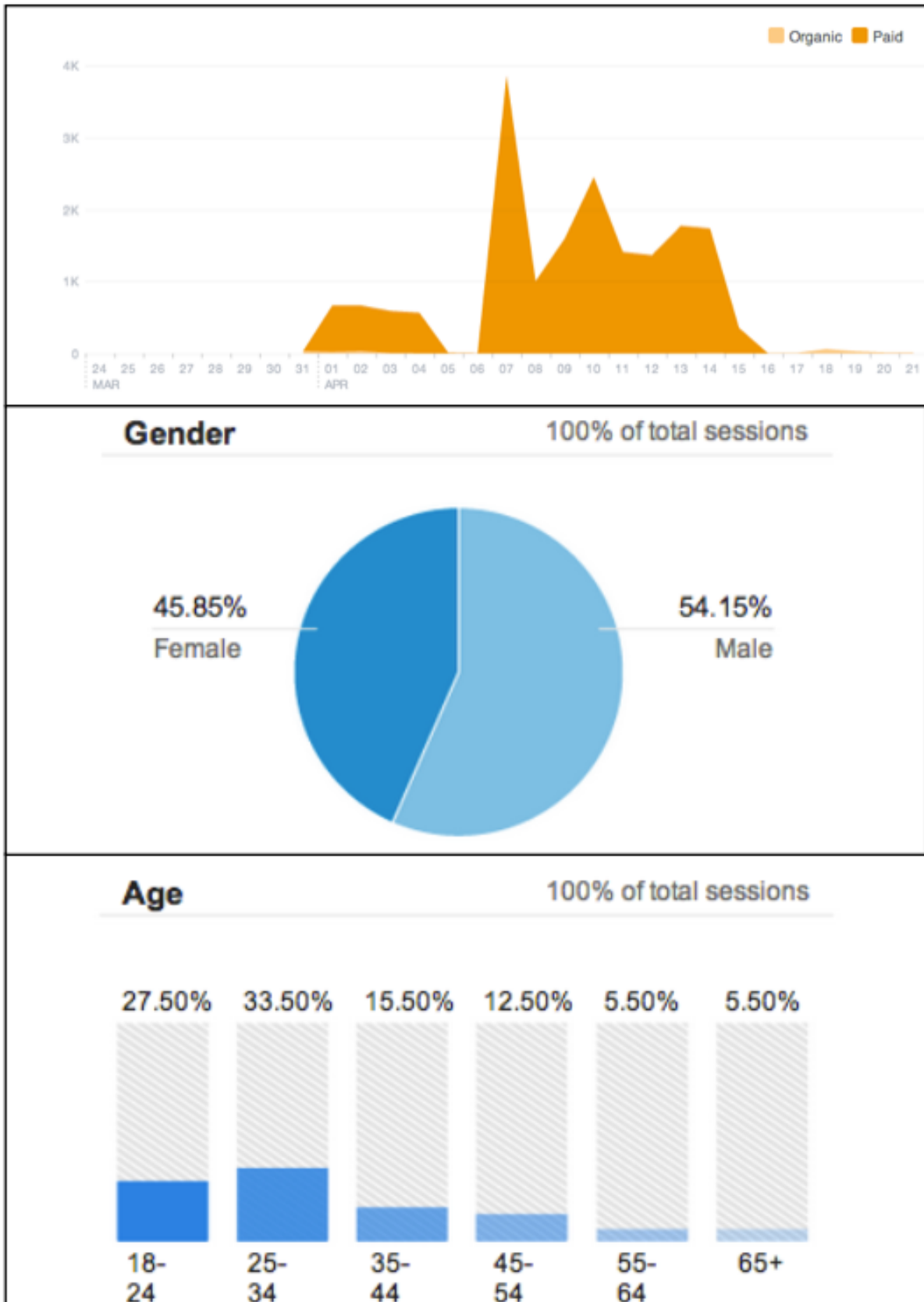
### Produkt & klasse

Klasse Produkt (referanse til grafisk presentasjon)  
12-11 CYCLES AND MOTORCYCLES (Design 1)

Figur 29: Søknad om designbeskyttelse <sup>(34)</sup>

Vedlegg E: Data hentet fra Facebook og Google Analytics

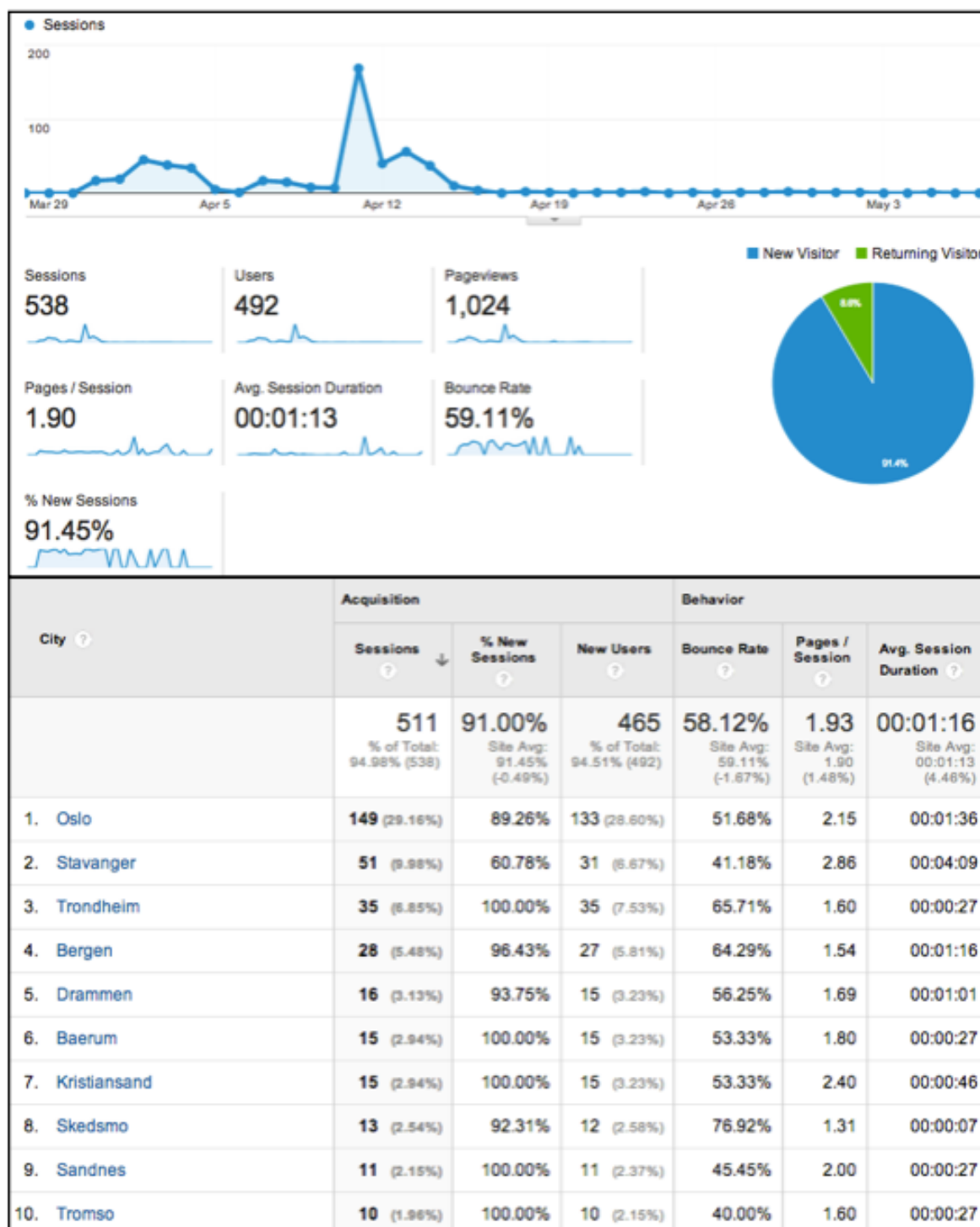
**Facebook Reach på betalt reklamepost**



Figur 30: Oversikt over hvor mange som så reklamepost på Facebook

## Vedlegg E Fortsetter:

### Internettrafikk på hjemmeside



Figur 31: Trafikk til hjemmeside



## Vedlegg F: Undersøkelsesoppsett

Page 1 of 4

### Studenter

Form Description

**Navn\***

**Kjønn\***

Mann

Kvinne

**Alder?\***

**Bosted?\***

Kristiansand

Oslo

Stavanger

After page 1 [Continue to next page](#)

Page 2 of 4

### Verdiløfte

**Ser du et behov for Quick-Lock?\***

Ja

Nei

Hvis nei, kan du argumentere hvorfor?

**Vil Quick-Lock løse et reelt problem for deg?\***  
(Er du i dag bekymret for at setet kan bli stjålet?)

Ja

Nei

**Var du klar over behovet for Quick-Lock før du fikk se produktet i dag?\***

Ja

Nei

Ser ikke behovet

**Hva mener du er de viktigste egenskapene ved slike låser?\***

Design

Lett å montere/ bruke

Vekt

Pris

Robusthet/ Kvalitet

Farge

Andre

Hvis du tenker på andre egenskaper, kan du nevne hvilke?

Figur 32: Eksempel på undersøkelsesoppsett del 1

## Vedlegg F Fortsetter:

Page 3 of 4

### Distribusjon

Hvor tror du at du ville gått for å kjøpe Quick-Lock?\*

- Sportsbutikk
- Sykkelspesialist
- Sportsbutikk på nettet
- Sykkelspesialist på nettet
- Andre

Hvis du valgte andre, kan du nevne hvor du ville kjøpt Quick-Lock?

Hvilke sportsbutikker benytter du deg av mest?\*

- G-Max/ G-Sport
- XXL
- Sport 1
- Mx-Sport
- Intersport
- Andre

Hvis du valgte andre, kan du nevne hvilke butikker?

Add Item -

After page 3 Continue to next page ↕

Page 4 of 4

### Inntektsstrøm

Ville du vært villig til å betale 199 for NOK Quick-Lock?\*

- Ja
- Nei

Hvis nei, hvor mye ville du vært villig til å betale?

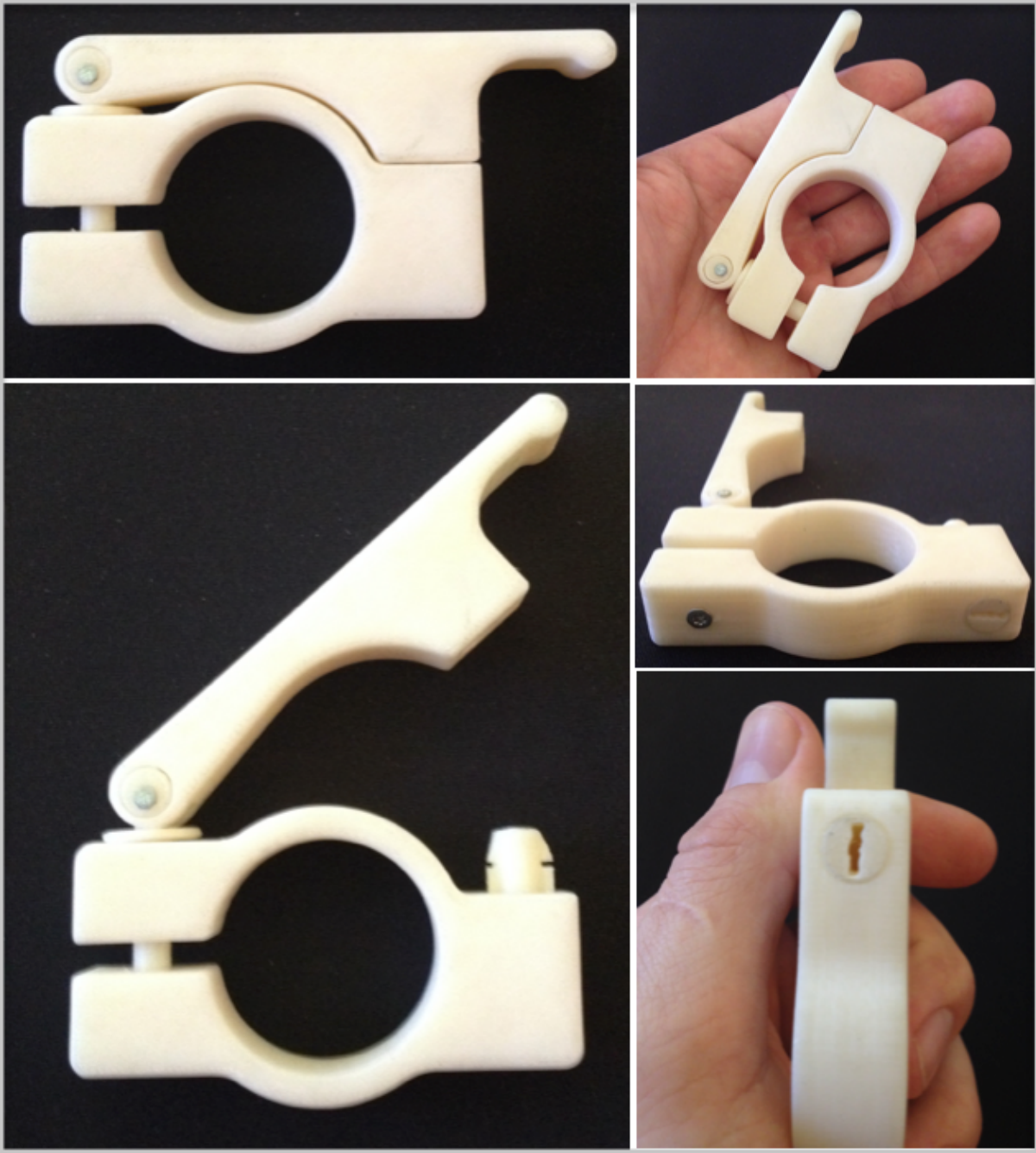
Tusen takk for din tid! Har du noen kommentarer til Quick-Lock?

Add Item -

Figur 33: Eksempel på undersøkelsesoppsett del 2

**Vedlegg G: Bilder av prototype**



**Figur 34: Bilder av prototype**



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)