

Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp  
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap, Handelshøyskolen

## **”Verdiskaping gjennom forbrukerinvolvering”** En casestudie i Q-Meieriene

Value Creation through Consumer Involvement  
A case study in Q-Meieriene

Oda Haukebø & Kristiane Heimstad  
Entreprenørskap og Innovasjon

## Forord

Denne masteroppgaven i “brukerdrevet innovasjon” markerer avslutningen på det to-årige masterprogrammet i entreprenørskap og innovasjon ved NMBU. Da tema for oppgaven skulle velges, falt valget på “brukerdrevet innovasjon” med ønske om å skrive i samarbeid med en næringsmiddelbedrift. Vi ønsker derfor å takke Q-Meieriene som har gitt oss muligheten til å bruke både bedriften og deres idéportal “Min Q-idé” som case. Det rettes også en stor takk til de ansatte i Q-Meieriene som har vært villige til å stille opp på intervjuer og som har bidratt med relevant informasjon for oppgaven, og til alle forbukerne som har stilt opp på intervju.

Vi vil også rette en stor takk til vår fantastiske veileder Siw Fosstenløy som har bidratt med kreative idéer, konstruktive tilbakemeldinger og faglige råd. Din interesse for feltet har vært veldig inspirerende!

En stor takk må også gis til hverandre. Med ulike kvaliteter og personlige egenskaper, har vi utfyllt hverandre godt og vært et spennende team. Vi har vært gjennom et krevende, men lærerikt halvår hvor det har blitt nedlagt mange arbeidstimer. Ved å være to har vi fått mye god sparring, noen fortvilte perioder men mest av alt mange lattermilde og gode stunder. Når vi nå er ved veis ende sitter vi igjen med en følelse av stolthet og stor glede.

Avslutningsvis vil vi takke familie og venner for god støtte, heiarop og gjennomlesing.

Ås, Mai 2016

---

Oda Sofie Haukebø

---

Kristiane Heimstad

## Sammendrag

Dagens konkurransesamfunn tvinger bedrifter til å bli mer innovative. Som følge av dette har flere bedrifter implementert en strategi basert på brukerdrevet innovasjon. Ved å inkludere brukerne i innovasjonsprosessen, får bedriften en bedre forståelse av kundenes ønsker og behov og de kan derfor produsere produkter som er ettertraktede i markedet. En populær måte å involvere og kommunisere med kundene på, er gjennom internett og webbaserte portaler. En norsk aktør som satser sterkt på brukerinvolvering ved hjelp av slike verktøy er Q-Meieriene, som av den grunn ble valgt som caseenhet i denne oppgaven. Det har blitt gjennomført forskning av lignende case tidligere, men disse har ikke fokusert på hva slags verdier den interaktive brukerinvolveringen skaper for forbrukerne og bedriften, eller hvilke faktorer som påvirker verdiskapingen. For å dekke dette hullet i forskningen, har oppgaven ved hjelp av et kvalitativt eksplorerende design forsøkt å besvare følgende problemstilling:

### **Hvordan skaper forbrukerinvolvering verdi for Q-Meieriene og deres forbrukere?**

Det finnes mange ulike definisjoner på verdi, men for å besvare problemstillingen har oppgaven fokusert på de to formene kalt kunde verdi og produsent verdi. Kunde verdi er den verdien forbrukerne opplever når de får tilfredsstilt sine ønsker eller behov ved kjøp av et bestemt produkt (Sund 2012). Produsent verdi forklares som den økonomiske gevinsten eller inntjeningen produsenten sitter igjen med (Framnes et al. 2011; Kotler 2005). Produsenten og kundene kan samarbeide for å skape en høyere verdi, men blir da også konkurrerende om å ekstrahere mest av denne (Prahalad & Ramaswamy 2004). For å besvare problemstillingen ble Q-Meierienes webportal “Min Q-idé” analysert, og det ble utført intervjuer av forbrukere og de ansatte i bedriften med utgangspunkt i tematikk som omhandlet (i) innovasjon, (ii) involvering og kommunikasjon og (iii) verdi. Studien viser at forbrukerne blir inkludert i første og siste fase av Q-Meierienes innovasjonsprosess og at disse fasene er svært sentrale for verdiskaping. Ved at Q-Meieriene inviterer sine forbrukere til å ta del i innovasjonsprosessen, skapes det verdi både for forbrukerne og bedriften. Disse verdiene er både materielle i form av tilgang til fysisk produkt og økonomisk inntjening, men også immaterielle i form av forbedret relasjon og renommé. Disse funnene ble så illustrert i et rammeverk som vi har kalt *rammeverk for verdiskaping gjennom forbrukerinvolvering*, som anses som studiens viktigste bidrag til teorien om brukerdrevet innovasjon.

## Abstract

Today's competitive society is forcing companies to become more innovative, and in response to this, several companies have implemented a strategy based on user-driven innovation. By involving users in the innovation process, the companies achieve an improved understanding of customer requirements and they can produce products that are sought after in the market. A popular way to involve and communicate with customers is through internet and web-based portals. A Norwegian business operator with a strong focus on user involvement by using such tools is Q-Meieriene, which for that reason was chosen as case unit for this thesis. It has been carried out research of similar cases earlier, however these have not focused on what kind of values the interactive user involvement creates for the consumers and the enterprise. Additionally, which factors that influence the value creation has not been emphasised. To cover this gap in the research, this thesis will by using a qualitative, exploratory design aim to answer the research question:

### **How does consumer involvement create value for Q-Meieriene and their consumers?**

There are many different definitions of value, but to answer the research question the task has focused on the two forms called customer value and producer value. Customer value is the value consumers perceive when they get their desires or needs satisfied from buying a particular product (Sund 2012), while producer value is explained as the economic benefits or earnings the manufacturer is left with (Framnes et al. 2011; Kotler 2005). The manufacturer and its customers can work together to create a higher value, but will then also compete to extract the most of this (Prahalad & Ramaswamy 2004). To answer this question Q-Meierienes web portal "Min Q-idé" was analyzed, and it was conducted in-depth interviews of consumers and the employees of the enterprise based on themes regarding (i) innovation, (ii) involvement and (iii) communication and value. The study shows that consumers are included in the first and last phase of Q-Meierienes innovation process and that value is created in the abovementioned phases. By inviting its consumers to participate in the innovation process, Q-Meieriene creates value both for its consumers and its own business. These values were both tangible in terms of access to physical products and financial earnings, as well as intangible in terms of improved relations and increased reputation. These findings were then illustrated in a framework that we've named *framework for value creation through user innovation*, which is regarded as this study's most important contribution to the theory on user driven innovation.

# 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>Figur- og tabelloversikt</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Tema og bakgrunn</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Bidrag til eksisterende forskning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Formål og problemstilling</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. Oppgavens struktur</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Verdi</b> .....	<b>5</b>
2.1.1. Kundeverdi .....	6
2.1.2. Produsentverdi .....	6
2.1.3. Verdiskaping ved brukerdrevet innovasjon .....	6
<b>2.2. Lukket vs åpen innovasjon</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3. Open innovation communities</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4. Brukerdrevet innovasjon</b> .....	<b>10</b>
<b>2.5. Involvering av forbrukerne</b> .....	<b>11</b>
2.5.1. Brukertesting .....	11
2.5.2. Brukerutforskning.....	12
2.5.3. Brukerinvolvering.....	12
2.5.4. Brukerdeltagelse .....	12
<b>2.6. Innovasjonsprosesser</b> .....	<b>13</b>
2.6.1. Stage-gate-modellen .....	14
2.6.2. Innovasjonshjulet.....	16
<b>2.7. Oppsummering</b> .....	<b>18</b>
<b>3. Metode</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. Forskningsdesign</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2 Casebeskrivelse</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3. Intervju som metode for datainnsamling</b> .....	<b>23</b>
3.3.1. Utvalg og rekruttering .....	23
3.3.2. Intervjuprofiler.....	25
3.3.3. Forberedelser og utforming av intervjuguide .....	26
3.3.4. Gjennomføring av intervjuene.....	26
<b>3.4. Analyse av data</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5. Reliabilitet og validitet</b> .....	<b>31</b>

<b>3.6. Etiske avveininger .....</b>	<b>32</b>
<b>4. Empiri og analyse.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Funn fra intervjuer .....</b>	<b>33</b>
4.1.1. Funn fra intervju med forbrukere .....	33
4.1.1.1. F1: Innovasjon .....	33
4.1.1.2. F2: Involvering og kommunikasjon.....	35
4.1.1.3. F3: Verdi .....	39
4.1.2. Funn fra intervju med ansatte i Q-Meieriene.....	41
4.1.2.1. F1: Innovasjon .....	41
4.1.2.2. F2: Involvering og kommunikasjon.....	45
4.1.2.3. F3: Verdi .....	51
<b>4.2. Videre analyse.....</b>	<b>56</b>
4.2.1. Innovasjonsprosess .....	56
4.2.2. Involvering og kommunikasjon.....	59
4.2.3. Verdi .....	63
<b>5. Diskusjon og konklusjon .....</b>	<b>67</b>
<b>6. Litteraturliste .....</b>	<b>72</b>
<b>7. Vedlegg.....</b>	<b>76</b>
<b>Intervjuguide .....</b>	<b>76</b>
<b>Informasjon og samtykkeskjema .....</b>	<b>80</b>

## Figur- og tabelloversikt

Figur 1: En enkel modell av innovasjonsprosessen

Figur 2: Evolusjon av innovasjonsrammeverk

Figur 3: Illustrasjon av Stage-gate-modellen

Figur 4: Videreutviklet Stage-gate-modell som inkluderer forbrukerne

Figur 5: Innovasjonshjulet: hva- og hvordan-fasen

Figur 6: Rammeverk for kartlegging av brukerstyrte innovasjonsprosesser

Figur 7: Q-Meierienes innovasjonsprosess: ”funnel” og ”tunnel”

Figur 8: Illustrasjon av prosessen til tematisk kvalitativ intervjuanalyse

Figur 9: Illustrasjon av Q-Meierienes “funnel”

Figur 10: Illustrasjon av hvor i Q-Meierienes innovasjonsprosess forbrukerne blir involvert

Figur 11: Illustrasjon av hvordan verdi skapes i Q-Meierienes “funnel”

Figur 12: Samlemodell som illustrerer hvordan forbrukerinvolvering skaper verdi for Q-Meieriene og deres forbrukere

Figur 13: “Verdiskaping gjennom forbrukerinvolvering”

Tabell 1: Intervjuprofil av forbrukerne

Tabell 2: Intervjuprofil av ansatte i Q-Meieriene

Tabell 3: Definisjoner av hovedkategorier og subkategorier





# 1. Introduksjon

## 1.1 Tema og bakgrunn

Dagens konkurransesamfunn tvinger bedrifter til å bli mer innovative. I denne utviklingen, har flere bedrifter i større grad valgt å fokusere mer på brukernes behov, så kalt brukerdrevet innovasjon (Von Hippel 2005; Bogers et al 2010; Fosstenløkken 2015). Det har dessuten blitt vanligere å gjøre dette gjennom internett og webbaserte portaler (Martínez-Torres et al. 2015). Brukerdrevet innovasjon er derfor et særlig dagsaktuelt tema og flere bedrifter i Norge har tatt forbrukerne med i idégenererings- og utviklingsfasen av nye produkter. En av aktørene som satser sterkt på brukerdrevet innovasjon er Q-Meieriene. Det var derfor naturlig for oss å velge nettopp dette selskapet som caseenhet i vår oppgave. Temaet for oppgaven er “verdiskaping gjennom forbrukerinvolvering” og vi vil se nærmere på hvordan Q-Meieriene samarbeider med forbrukerne for å kunne lansere nye innovative produkter som dekker et reelt behov i markedet. I tillegg til å være et veldig aktuelt tema, er brukerdrevet innovasjon et område vi begge er svært interessert i og håper å kunne arbeide med i en næringsmiddelbedrift etter endt utdanning.

Ved å skrive oppgaven i samarbeid med Q-Meieriene håper vi å samle inn og gjennomgå erfaringer selskapet har ervervet for å kunne vurdere hvordan deres inkludering av forbrukere har fungert siden de begynte å satse på brukerdrevet innovasjon. Q-Meieriene er som nevnt en av de ledende bedriftene innen brukerstyrt innovasjon i Norge i dag og de har i om lag ett år benyttet seg av den webbaserte portalen “Min Q-idé” for å komme i kontakt med sine forbrukere. Ved å benytte Q-Meieriene som utgangspunkt for casen, vil vi derfor kunne få et godt bilde av hvordan forbrukerne på en systematisk måte kan involveres i innovasjonsprosessen til en etablert bedrift ved hjelp av internett.

## 1.2. Bidrag til eksisterende forskning

Det er tidligere forsket på hvordan brukere kan inkluderes i en innovasjonsprosess ved at de deler idéer gjennom webbaserte portaler (Martínez-Torres et al. 2015). Det finnes blant annet en artikkel (Martínez-Torres et al. 2015) som tar for seg kaffekjeden Starbucks og deres idéportal “My Starbucks Idea” og en masteroppgave (Christiansen 2014) som analyserer

transportkonsernet NSB og deres idéportal “NSB Labs”. Temaet i disse forskningene er veldig likt vårt forskningscase, da også NSB og Starbucks benytter seg av webbaserte portaler for å innhente idéer fra sine brukere, men de fokuserer ikke på hvilke verdier dette skaper for forbrukerne og bedriften. Begge bedriftene er tilbydere av service og tjenester, og vi har derfor valgt å kategorisere deres kunder som “brukere” da en bruker blir definert som “en person som benytter seg av relevante tjenester i en eller annen form” (Brukermedvirkning 2015). I Q-Meieriene jobbes det med kosumentvarer og vi har derfor kategorisert deres kunder som “forbrukere”, da disse blir definert som personer som kjøper en vare eller tjeneste hovedsakelig til privat bruk (Fakta om forbrukerkjøpsloven 2002). NSB og Q-Meieriene har begge et mål om å gi tilbakemelding til alle idéene som kommer inn i idéportalen, i motsetning til Starbucks som har en form for enveiskommunikasjon uten ambisjon om å gi respons på alle innsendte idéer. Starbucks besvarer likevel noen idéer ved å gi dem et stempel som viser hvor idéen er i utviklingsprosessen, noe også Q-Meieriene benytter seg av. På selve idéportalen er det ingen store forskjeller mellom bedriftene, da det er forbrukere som legger inn idéer på webportalen. Andre forbrukere har mulighet til å kommentere på idéer og gi “likerklikk” hvis de er begeistret for idéen. I NSB Labs er det hverken mulig å kommentere eller like andres idéer. Det er altså store likheter, men også ulikheter mellom de tre casene. Et av de viktigste punktene som skiller denne case-studien fra de to andre, er at både forbrukerne og bedriften ble intervjuet under datainnsamlingen. Disse intervjuene har gir oss en forståelse av hvordan begge partene opplever brukerinvolveringen, samt hvilke verdier de opplever at et slikt samarbeid generer. Videre intervjuet Christiansen (2014) kun de ansatte i NSB, mens Martínez-Torres et al. (2015) gjennomførte en kvantitativ undersøkelse av Starbucks. Både Starbucks, NSB og Q-Meieriene involverer brukere/forbrukere i samme fase av innovasjonsprosessen ved hjelp av en webportal, men det er ikke klart hva slags verdier en slik involvering av brukere/forbrukere skaper. Vårt bidrag med denne oppgaven vil derfor være å skape en modell som illustrerer hvordan forbrukerinvolvering skaper verdi i form av nye idéer, relasjonsbygging og behovsinnfrielse. Det er også ønskelig at modellen skal kunne være et redskap for andre bedrifter som ønsker å benytte seg av brukerinvolvering for å skape verdier for seg selv og sine forbrukere.

### 1.3. Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan Q-Meieriene gjennom å involvere og kommunisere med forbrukerne i sin innovasjonsprosess, bidrar til å skape verdi både for seg selv og sine forbrukere. Det finnes mange ulike definisjoner på verdi, men vi vil i denne oppgaven fokusere på produsent- og kundeverti. Produsenter og kunder kan ha ulike oppfatninger av verdi, og det som skaper verdi for den ene vil ikke nødvendigvis skape verdi for den andre. Kundeverti er definert som den verdien kunden opplever ved å få tilfredsstilt et ønske eller et behov ved å kjøpe et produkt (Sund 2012). Produsentene opplever verdi i form av økonomisk gevinst som de kan oppnå ved å skape kundeverti (Framnes et al. 2011; Kotler 2005). Da det i denne studien er gjennomført intervjuer med både en produsent og flere forbrukere, vil det være interessant å belyse hvordan de to partene selv opplever at det skapes verdi og hvordan verdiskapingen påvirkes av hverandre. Verdiskaping vil her være definert som samspillet mellom produsent og forbruker, da det både vil belyse hva slags verdi som realiseres og hvordan disse verdiene skapes gjennom forbrukerinvolvering (Prahalad & Ramaswamy 2004).

Innovasjonsprosessen kan forklares som hvordan en idé går gjennom ulike steg, som utvikling og design, før det blir til et lanseringsklart produkt. Hvis forbrukerne har tatt del i eller bidratt i innovasjonsprosessen, blir dette definert som forbrukerinvolvering. Vi har formulert følgende problemstilling som utgangspunkt for oppgaven:

#### **Hvordan skaper forbrukerinvolvering verdi for Q-Meieriene og deres forbrukere?**

For å hjelpe oss å besvare problemstillingen definerte vi også følgende tre forskningsspørsmål:

**F1: Hvordan foregår Q-Meierienes innovasjonsprosess?**

**F2: Hvordan blir forbrukerne involvert og i hvor stor grad?**

**F3: Hva slags verdi skaper forbrukerinvolveringen for forbrukerne og for bedriften?**

På bakgrunn av disse eksplorerende spørsmålene har vi valgt en kvalitativ tilnærming med intervjuer som datainnsamlingsmetode. For å finne ut om involvering og kommunikasjon skaper verdi, vil vi intervjuer forbrukere som har vært aktive på "Min Q-idé" og ansatte fra Q-Meieriene som er involvert i bedriftens innovasjonsarbeid. Det vil bli stilt spørsmål angående begge parter

oppfatning av kommunikasjonen og involveringen i prosessen for å få innblikk i hvilke verdier de sitter igjen med.

#### 1.4. Oppgavens struktur

Denne oppgaven vil være bygget opp av seks hovedkapitler. Først presenteres en introduksjon til oppgaven samt dens formål og oppbygning, før vi vil presentere det teoretiske rammeverket. Videre vil vi i metodekapittelet forklare hvordan vi samlet inn og analyserte data, samt gi en casebeskrivelse med informasjon om Q-Meieriene, deres innovasjonsprosess og bakgrunnen for deres satsing på brukerdrevet innovasjon. I fjerde kapittel sorteres funnene og analysen av disse under det forskningsspørsmålet det belyser. Vi vil også diskutere disse funnene med bakgrunn i eksisterende teori. Til slutt vil vi gi en konklusjon på oppgavens problemstilling med et forslag til nytt rammeverk, før vi forklarer oppgavens begrensninger og kommer med anbefalinger for videre forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi gi en presentasjon av relevant teori for oppgavens problemstilling og de tre forskningsspørsmålene. Kapittelet er delt inn i tre hoveddeler. I første del vil vi forklare hvordan innovasjon i bedrifter har utviklet seg fra å være lukket til å bli mer åpen og hvordan forbrukerne nå i stadig større grad blir inkludert. Her blir det lagt vekt på involvering gjennom «open innovation communities», altså webbaserte plattformer. Begrepet brukerdrevet innovasjon vil også bli forklart og det vil vises til fire ulike metoder for hvordan en bedrift kan inkludere forbrukere. Del to omhandler innovasjonsprosesser og vi vil presentere to relevante og vanlige prosesser som kan benyttes for å få et innblikk i hvordan forbrukerne kan involveres og i hvilke faser. Vi vil også forklare hvordan prosessene har endret seg i takt med at forbrukerne har blitt mer involvert. I del tre vil temaet være verdi og vi vil forklare at det som skaper verdi for kunder og produsenter kan være ulikt, men at begge parter kan skape og ekstrahere verdi ved å samarbeide.

Det eksisterer en del forskning på brukerdrevet innovasjon og “open innovation communities”, og det har vært et økende fokus på disse temaene de siste årene. Et søk på *brukerdrevet- og brukerstyrt innovasjon* i norske Google ga i april 2008 samlet 485 treff (Bisgaard & Høgenhaven 2010), mens de samme søkene foretatt av oss i januar 2016 ga 26'220 treff. Det er derfor en tydelig tendens at det har skjedd en økning i oppmerksomhet knyttet til – og bruk av brukerdrevet innovasjon og “open innovation communities”. Vi har derfor valgt å skrive om en norsk bedrift som aktivt benytter seg av disse i dag.

### 2.1. Verdi

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvilken verdi Q-Meierienes benyttelse av brukerinvolvering skaper. Q-Meieriene og forbrukerne vil ha ulike oppfatninger av verdi, og det som skaper verdi for den ene vil ikke nødvendigvis skape verdi for den andre. For å se på hva som menes med verdi for de to partene og hvordan de påvirkes av hverandre, fokuseres det på kundeverti, produsentverti og verdiskaping ved brukerdrevet innovasjon.

### 2.1.1. Kunde verdi

Med kunde verdi menes alle de materielle og immaterielle egenskapene kundene legger vekt på ved anskaffelse og anvendelse av et produkt eller en tjeneste. Disse egenskapene kan være enten på et psykologisk, et funksjonelt eller et sosialt nivå og de kan tilføre både fordeler og ulemper for kunden. Siden kunde verdi kan omfatte så mye og fordi hver kunde har ulike behov og preferanser, finnes det ingen klar definisjon på hva som skaper kunde verdi (Sander 2016). Generelt kan man likevel si at kunde verdi skapes gjennom at kunden får tilfredsstilt et ønske eller et behov ved kjøp av et bestemt produkt, og at graden av verdi avgjøres ved å vurdere alle fordeler og ulemper ved produktet opp mot hverandre (Sund 2012). Eksempler på egenskaper som kan påvirke kunde verdi er pris, design, status, kvalitet, funksjonalitet og geografisk nærhet.

### 2.1.2. Produsent verdi

Målet til alle produsenter er å selge sine produkter eller tjenester for å skape en økonomisk gevinst. For å klare dette må de legge frem en verdioppfatning, altså noe som dekker forbrukernes ønsker og skaper kunde verdi. Philip Kotler (2005) kom opp med fire krefter bedriftene kan bruke for å skape konkurransefortrinn og kunde verdi, nemlig produkt, pris, plassering og påvirkning. Senere har også personale blitt innført som en femte kraft, og kombinasjonen av disse kalles bedriftens markedsføringsmiks. For å selge et produkt eller en tjeneste som kundene vil foretrekke overfor konkurrentene sine, må bedriften altså velge et produkt som dekker kundens behov, til en pris kunden er villig til å betale. Det må også selges på et sted kunden kan få tak i det, kundene må påvirkes til å ønske å kjøpe akkurat dette produktet og de må få god service av de ansatte. Klarer bedriften å gjøre dette vil de få et konkurransefortrinn og skape verdi for kundene, som igjen vil føre til økonomisk gevinst og verdi for bedriften (Framnes et al. 2011).

### 2.1.3. Verdiskaping ved brukerdrevet innovasjon

Det tradisjonelle markedskonseptet sentrerer rundt selskapene, og samhandlingen mellom kundene og bedriften blir ikke ansett som en kilde til verdiskaping (Normann & Ramirez 1994; Wikström 1996). Kommunikasjonen går kun én vei fra bedriften til kunden ettersom kunden ikke er med i verdiskapingen, men kun skal overtales til å kjøpe et produkt eller en tjeneste slik at selskapet kan hente ut mest mulig økonomisk verdi fra transaksjonen. I dette konseptet er det

altså bedriften som bestemmer hvilke produkter og tjenester de skal produsere, og derfor også hva som skaper verdi for kunden. Dette er på vei til å endres, da kundene blir stadig mer velinformerte og aktive og forstår at også de kan hente ut verdi fra transaksjonene. Internett har i større grad gjort det mulig for de ulike kundene å snakke sammen, og kundene er dermed ikke lenger avhengige av å få informasjon fra selskapene. Forbrukerne kan velge hvilken bedrift de vil ha et forhold til basert på hvordan de selv ønsker at verdi skal bli skapt for dem og de er i en mye bedre posisjon til å forhandle om pris. For å møte forbrukernes priskrav blir selskapene tvunget til å redusere sine kostnader, uten at de sitter igjen med noe større overskudd av den grunn. For å unngå dette og for å skape nye kilder til konkurransefordeler, må bedriftene gå bort fra å være «selskapsentrerte» og heller fokusere på å skape verdi i samarbeid med kundene gjennom personlig to-veis kommunikasjon. En slik dialog med kunden er viktig og innebærer interaktivitet, dypt engasjement og evne og vilje til å handle fra begge parter. Alle kontaktpunkter mellom forbrukerne og bedriften gir muligheter for å skape og hente ut verdi, men det krever at bedriften er transparent og gir forbrukerne all den informasjon de trenger. Når det kommer til verdi, er kunden og bedriften både samarbeidspartnere og konkurrenter. De samarbeider om å skape verdi men konkurrerer om å ekstrahere mest mulig av denne verdien (Prahald & Ramaswamy 2004). Det er nettopp hvordan et slikt samarbeid mellom kunde og bedrift kan skape verdi og hva slags verdi det skaper, denne studien ønsker å belyse.

## 2.2. Lukket vs åpen innovasjon

Det har over lengre tid vært slik at bedrifter har utviklet nye produkter for forbrukerne, mens forbrukerne kun har vært passive mottakere. Forbrukere er konsumenter som forventer å dra fordel av å *bruke* et design, produkt eller tjeneste, mens produsentene forventer å dra fordel av å selge et design, produkt eller tjeneste (Baldwin & Hippel 2011). I senere tid har flere forskere vist til at dette produsentsentrerte innovasjonsparadigme ikke nødvendigvis er det mest gunstige, og at forbrukerne kan være en viktig kilde til innovasjon av nye produkter. Det nye paradigmet senterer rundt forbrukeren og gir dem en sentral og aktiv rolle (Hippel et al. 2011). Det nye paradigmet skiller seg også fra det tradisjonelle paradigmet ved at det har en åpen innovasjonsstrategi. Det tradisjonelle paradigmet, kalt *lukket innovasjon*, baserer seg på filosofien om at en suksessfull innovasjon krever kontroll (Chesbrough 2003). Dette vil si at bedriftene selv må generere idéen for sin nye innovasjon, samt utvikle, produsere, markedsføre og distribuere

denne selv (Chesbrough 2003). Den nye innovasjonen må deretter beskyttes godt med immaterielle rettigheter for å forhindre at konkurrenter får tilgang til den (Ibid). Denne lukkede innovasjonsstrategien fungerte godt og var dominerende frem til slutten av det tjuende århundret, hvor faktorer som et økende antall av tilgjengelige kunnskapsarbeidere og økt tilgang på privat risikokapital førte til et paradigmeskifte. Disse faktorene gjorde det vanskeligere for bedriftene å beskytte sine immaterielle rettigheter og bidro til at nye firmaer fikk mulighet til å kommersialisere sine idéer. Den viktigste faktoren var nok likevel internettets ankomst på slutten av 90-tallet. Internettet gjorde det mye enklere for bedriftene å ha en toveis-kommunikasjon med forbrukerne, noe som muliggjorde en dypere kontakt med enkeltkunder samt innspill fra disse (Nysveen et al. 2012). Internett har også gjort brukerne mer bevisste på hvilke varer og tjenester som finnes, samt åpnet for at de kan handle fra selskaper over hele verden. Brukerne har derfor blitt bedre informerte og mer bevisste sine behov, og de har fått mulighet til å kommunisere sine personlige behov til selskapene. Dette har gitt forbrukerne en større makt over bedriftene, og har ført til at bedriftene i større grad vil involvere brukerne i innovasjonsprosessen for å skape mer målrettede og markedsorienterte produkter (Bisgaard & Høgenhaven 2010).

Det nye paradigmet fikk navnet *åpen innovasjon* og går ut på at man benytter seg av både interne og eksterne kompetanseressurser for å generere og utvikle nye idéer (Laukli 2014). Åpen innovasjon åpner opp for at bedriftene kan generere idéer og innspill fra andre deler av bedriften, ikke kun FoU-avdelingen. De som arbeider med produksjonen vil for eksempel ofte kunne ha gode innspill til hvordan produksjonsprosessen kan optimaliseres. Bedriftene kan også benytte seg av eksterne ressurser ved å blant annet etterspørre forslag og idéer utenfra til konkrete problemstillinger, eller ved å involvere kunder eller andre forretningsrelasjoner i selve innovasjonsprosessen. Ved å bruke en slik tilnærming mottar bedriftene gjerne idéer som er løsrevet fra bedriftenes tradisjonelle tankesett og som er bedre tilpasset brukernes behov. Dette øker igjen sannsynligheten for å oppnå kommersiell suksess (Laukli 2014). En annen måte bedriftene kan benytte seg av eksterne ressurser på, er ved hjelp av lisensiering eller ved å outsource deler av innovasjonsprosessen til andre aktører (Chesbrough 2003). Dette kan gi dem økonomiske besparelser, samt tilgang til kunnskap og kompetanse som de selv mangler men som kan bidra til å gjøre produktene eller tjenestene enda bedre. Ved å benytte seg av åpen innovasjon innoverer man altså sammen med partnere ved å dele risiko og dele belønning (Gower 2013). Ved å benytte seg av en åpen innovasjonsstrategi kan bedriften risikere å miste både verdifull



informasjon til konkurrenter og kontroll over innovasjonsprosessen, men dette kan imidlertid kompenseres for ved at man får flere nye og mer markedstilpassede idéer (Martínez-Torres et al. 2015).

### 2.3. Open innovation communities

Det er store fordeler ved å benytte internett som en plattform for brukerdrevet innovasjon. Internett tilbyr en interaktiv, rask og fleksibel kommunikasjon mellom de ulike brukerne og mellom brukerne og bedriften. Ved hjelp av internett kan bedriftene ha en vedvarende og direkte toveis dialog med forbrukerne på en ressursbesparende måte. Internett gjør det også lettere for bedriftene å nå ut til potensielle kunder som ikke allerede benytter seg av deres produkter og tjenester, samtidig som det raskt og enkelt vil være mulig å gjennomføre en markedsundersøkelse og opparbeide markedsinnsikt. Ved bruk av internett vil forbrukerne raskere kunne komme med forslag til både produkt- og prosessforbedringer. (Martínez-Torres et al. 2015; Erat et al., 2006; Forrester, 2006; Sigala, 2008b; ifølge Sigala 2012). Ved tradisjonell brukerinvolvering vil bedriftene ofte måtte velge mellom kvalitative og kvantitative metoder for å involvere forbrukerne, mens internettbaserte virtuelle plattformer tillater bedriftene å engasjere et stort antall brukere uten at dette må gå på bekostning av kvaliteten på samspillet med enkeltbrukerne (Martínez-Torres et al. 2015).

Det finnes flere måter bedriftene kan tilrettelegge for nettbasert brukerdrevet innovasjon på, avhengig av i hvilken grad og hvor i prosessen brukerne skal involveres. Et eksempel på en bedrift som aktivt benytter seg av «open innovation communities» tidlig i sin innovasjonsfase, er kaffekjeden Starbucks. Starbucks lar forbrukerne legge inn idéer og innspill på sin hjemmeside, og tillater andre brukere å stemme og kommentere på disse idéene. Starbucks får da et godt inntrykk av hvilke produkter og tjenester brukerne ønsker at de skal satse på og hvilke endringer de eventuelt bør gjøre på eksisterende produkter (Martínez-Torres et al. 2015). En annen fordel ved bruk av et slikt «open innovation community», er at det kan anses som en massiv interaktiv markedsføringskampanje for bedriften på grunn av det store antallet kontaktpunkter med potensielle kunder (Tanev et al. 2011). På bakgrunn av dette kan bruk av «open innovation communities» føre til en kostnadseffektiv, eller til og med en kostnadsfri, måte for bedriftene å innovere og markedsføre på.

En ulempe ved å bruke «open innovation communities» med mulighet for kommentering og votering av idéer, er at forbrukerne med samlet stemme kan fremheve sine preferanser. Bedriften får da et stort press på seg til å lytte til disse behovene, men på grunn av begrensede ressurser har de sjelden mulighet til å implementere alle. Bedriften kan også la være å lytte til brukernes preferanser dersom disse er i strid med bedriftens visjon og strategi (Martínez-Torres et al. 2015). Dersom bedriften ikke lytter til brukernes ønsker, kan deres relasjon til forbrukerne svekkes. En annen ulempe ved å involvere forbrukere er at de kan være med på å hindre radikale innovasjoner, da forbrukere ofte ønsker å forbedre eksisterende produkter fremfor å finne eller komme med forslag til nye produkter. Det blir også forklart at forbrukernes forslag kan føre til mislykkede produkter. Grunnen til dette er at forbrukerne kun oppfatter det de kan relatere seg til og det vil derfor være vanskelig å uttrykke og forklare sine behov, samtidig som det kan være vanskelig å vite hva som er teknologisk gjennomførbart. Det vil også være en sjanse for at forbrukernes behov er endret før produktet er ferdig utviklet eller lansert i markedet (Sigala 2012; Ulwick 2002).

## 2.4. Brukerdrevet innovasjon

Et av hovedtrekkene i paradigmeskiftet fra lukket til åpen innovasjon, er at forholdet mellom kundene og bedriftene har gått fra å være transaksjonsbasert til å bli relasjonsbasert (Nysveen et al. 2012). Kunden har dermed gått fra å være passiv tilskuer til å bli aktiv medspiller i innovasjonsprosessen (Ibid). En slik involvering av brukerne har gitt navn til et nytt begrep innenfor det åpne innovasjonsparadigmet, nemlig *brukerdrevet innovasjon*. Brukerdrevet innovasjon kan forklares som hvordan en “bedrift kan drive med egenutvikling av innovasjoner i nært samspill med brukerne” (Hoholm & Huse 2008: 1), men også “å utnytte brukernes kunnskap til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter” (Ibid: 2). Von Hippel og Thomke (2002) forutser at flere bedrifter vil benytte seg av brukerdrevet innovasjon fremover for å få mer markedsrettede produkter, ettersom de spår at kundelojaliteten vil synke da det blir stadig vanskeligere å konkurrere om å tilfredsstille kundenes behov.

Under brukerdrevet innovasjon finnes det to typer brukere; ledende brukere og kreative konsumenter. Von Hippel definerer ledende brukere som brukere som kombinerer to

karaktistikker: de forventer attraktive innovasjonsrelaterte fordeler fra en løsning til sine behov og er derfor motiverte til å innovere, og de erfarer behov som vil bli generelle i et marked måneder eller år før majoriteten av målmarkedet. (Hippel 2007). Ledende brukere skiller seg fra tidlige innovasjonsadoptere ved at de opplever behov før eventuelle tilgjengelige kommersielle produkter finnes, og de kan derfor utvikle sine egne løsninger på behovet (Hippel 2007). Kreative konsumenter er brukere som tilpasser, endrer eller forvandler eksisterende tilbud, i motsetning til å skape helt nye produkter (Berthon et al. 2007). Som nevnt over, har det nye paradigmet endret innovasjonstrenden i retning av å involvere brukerne mer i utvikling av nye produkter. Dette er spesielt viktig i selskaper som tilbyr hverdagsprodukter hvor det kreves eksterne tilbakemeldinger for å måle fremgang og utvikling (Martínez-Torres et al. 2015). Ved å involvere brukerne tidlig i innovasjonsprosessen, vil bedriftene kunne få tilgang til både taus og skjult kunnskap samt eksplisitt kunnskap fra brukerne. For å klare dette må selskapene ha en strategisk plan for hvordan de skal involvere brukerne i innovasjonsprosessen (Bisgaard & Høgenhaven 2010). Siden det er stor variasjon i brukernes evne til å kommunisere og uttrykke sine behov og problemer, benytter også bedriftene seg av ulike metoder for å involvere sine brukere.

## 2.5. Involvering av forbrukerne

Tidligere forskning har vist at måtene bedriftene benytter seg av brukerdrevet innovasjon på kan deles inn i fire generiske metoder, avhengig av om brukerne er bevisste sin kunnskap og sine behov og om de er direkte eller indirekte involvert i innovasjonsprosessen. Disse fire metodene kalles *brukerutforskning*, *brukerdeltakelse*, *brukerinnovasjon* og *brukertester* (Bisgaard & Høgenhaven 2010). En bedrift kan velge å benytte seg av én eller flere av disse metodene under et innovasjonsprosjekt. Disse metodene fokuserer kun på ulike måter forbrukerne kan innovere sammen med bedriftene på, så ledende brukere (Bisgaard & Høgenhaven 2010) og andre brukere som innoverer for seg selv (Ibid) vil ikke havne innunder disse kategoriene.

### 2.5.1. Brukertesting

Ved brukertesting blir forbrukerne involvert et stykke ut i innovasjonsprosessen, etter at en prototype har blitt utviklet. Brukerne blir bedt om å teste produktet eller tjenesten for å finne ut om det er noe de kunne vært interessert i å kjøpe, og eventuelt hvilke innspill og idéer de måtte ha til forbedringer. Siden bedriften allerede har kommet så langt i innovasjonsprosessen, vil det

være svært kostbart å gjøre store endringer. Det vil derfor som regel kun være snakk om små, inkrementelle forandringer på bakgrunn av brukernes tilbakemeldinger (Bisgaard & Høgenhaven 2010).

### 2.5.2. Brukerutforskning

Brukerutforskning går ut på å observere og forstå brukernes vaner i en hverdagssituasjon. Ved å observere brukerne, kan bedriftene få tilgang til informasjon som brukerne ikke selv er klar over eller klarer å uttrykke. En slik form for observasjon foregår ofte tidlig i innovasjonsprosessen for å gi bedriftene inspirasjon til hvilken retning de bør bevege seg i for fremtidige innovasjoner, og den følges ofte opp av personlige intervjuer. Brukerutforskning kan også foregå senere i innovasjonsprosessen, nemlig i testfasen for å verifisere at brukerne benytter seg av produktet/tjenesten på tenkt måte, eller om det er behov for justeringer eller nye konsepter (Bisgaard & Høgenhaven 2010).

### 2.5.3. Brukerinvolvering

Brukerinvolvering foregår ved at bedriftene samarbeider tett med forbrukerne og inkluderer dem i innovasjonsteamet i visse deler av innovasjonsprosessen. Brukerne blir dermed aktivt involvert, delvis fordi de ofte sitter på mer kunnskap enn bedriften om et spesifikt produkt eller tjeneste. Brukerne som deltar i denne metoden kan være enten avanserte brukere eller eksperter. Avanserte brukere er eksperter på å bruke spesielle produkter eller tjenester, mens eksperter er høyt kvalifiserte brukere med spesifikk kunnskap innenfor et ekspertisefelt. Workshops med eksperter og langsiktig involvering av avanserte brukere, er de mest brukte metodene for brukerinvolvering (Bisgaard & Høgenhaven 2010).

### 2.5.4. Brukerdeltagelse

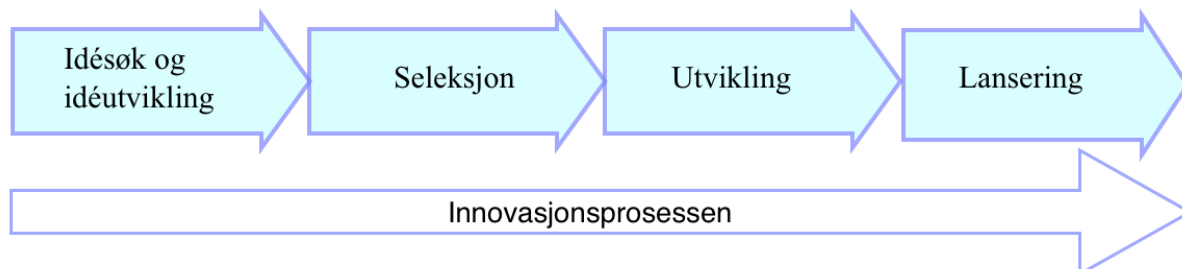
Ved brukerdeltakelse arbeider bedriftene sammen med brukerne, og brukerne blir inkludert i innovasjonsteamet for å generere nye idéer. Fokuset ligger på å få tak i brukernes tause kunnskap, slik at bedriftene kan forstå brukernes skjulte behov. Brukerne som deltar vil enten være ansatte fra bedriften eller fra samarbeidsbedrifter, eller det kan være sluttforbrukere. Ulike metoder bedrifter kan benytte seg av brukerdeltakelse på, kan for eksempel være å bruke provotypes for å

provosere frem en reaksjon hos brukerne, eller å bruke kulturelle sonder (som videologging eller dagbøker) for å få dypere innsikt i brukernes hverdagsliv (Bisgaard & Høgenhaven 2010).

## 2.6. Innovasjonsprosesser

Dagens bedrifter står ovenfor store utfordringer, da de trenger å forstå sine kunder og brukere bedre enn sine konkurrenter. Basert på ny innsikt om hva selskapene gjør i dag, kan det konkluderes med at brukere blir mer involvert i innovasjonsprosessene og at bedriftene tar sikte på å forstå og komme med løsninger til brukernes skjulte behov (Wise & Høgenhaven 2008).

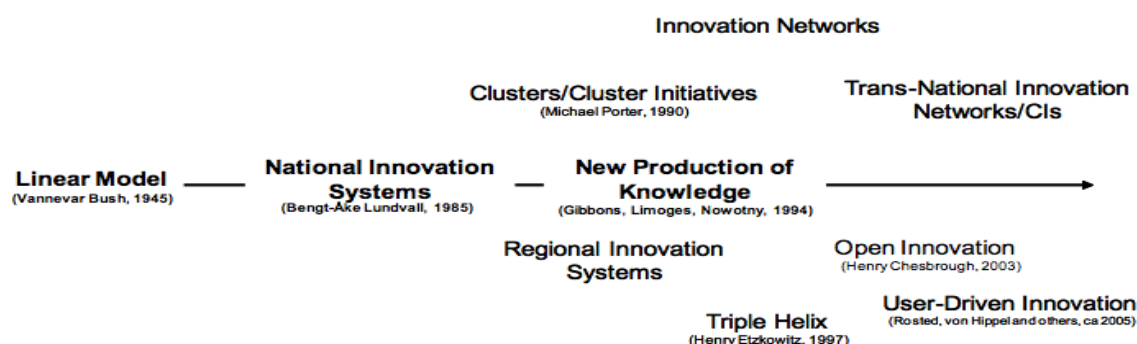
En innovasjonsprosess kan beskrives som veien “fra idé til lansering” (Cooper 2008; Salerno et al. 2015). Prosessen starter med en idégenerering og ender til slutt med et lanseringsklart produkt (Ibid). Det finnes flere ulike innovasjonsprosesser, men den lineære prosessen er den mest vanlige å benytte for bedrifter som driver med produksjon. Denne formen for innovasjon foregår ofte internt i forsknings- og utviklingsavdelingen (FoU) (Salerno et al. 2015), og den kan forklares i fire steg.



**Figur 1: En enkel modell av innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen 2011)**

Som figur 1 illustrer starter en lineær innovasjonsmodell med at bedriften gjennomfører et idésøk og undersøker forbrukernes behov, før de vurderer alle idéene og velger ut den eller de beste idéene som blir tatt med videre i prosessen. Neste steg vil da være å utvikle og lage produktet før det til slutt blir lansert (Salerno et al. 2015). Ved lansering vil bedriften enten møte eller måtte skape en etterspørsel (Wheelwright & Clark 1992). Innovasjonens rammeverk har imidlertid utviklet seg over tid og beveget seg fra å være en lineær innovasjonsprosess hvor det meste av utviklingen foregår internt i bedriftens FoU-avdeling, til å bestå av mer systematiske

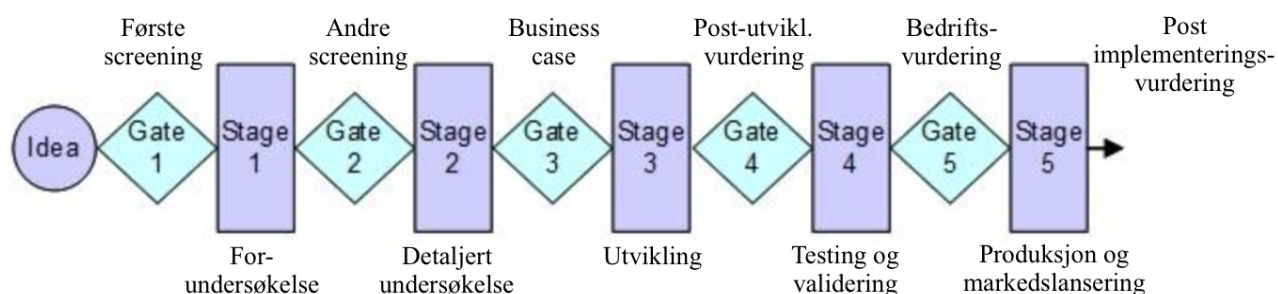
innovasjonsmodeller som klynger, innovasjonsnettverk, åpen innovasjon og brukerdrevet innovasjon (Wise & Høgenhaven 2008). Denne utviklingen er illustrert i figur 2.



**Figur 2: Evolusjon av innovasjonsrammeverk (Wise & Høgenhaven 2008)**

### 2.6.1. Stage-gate-modellen

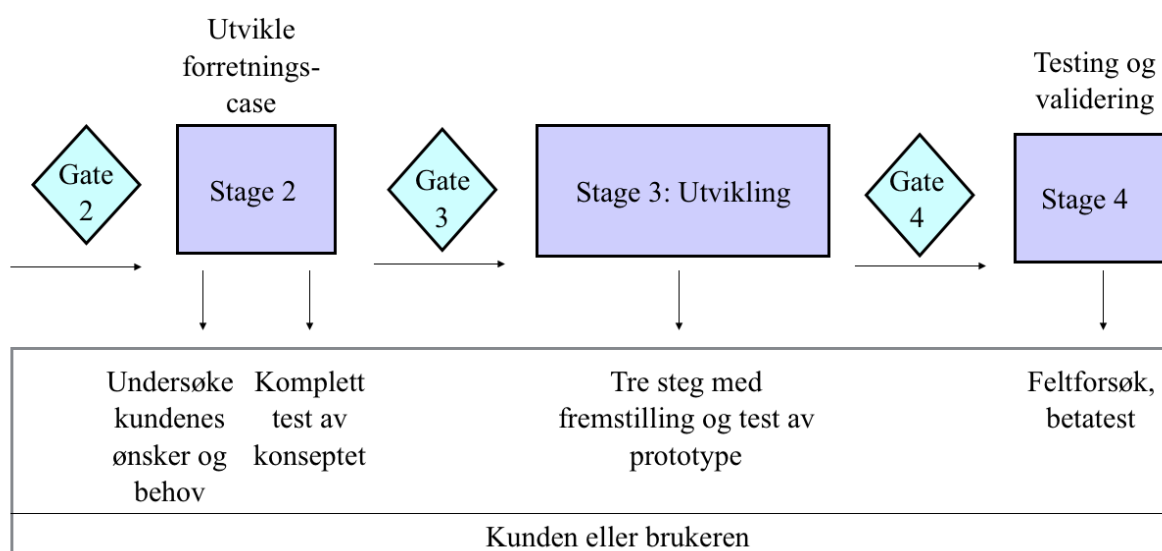
Stage-gate-modellen er et populært system som blir brukt for å få en idé ut på markedet. Modellen inneholder flere stadier og porter en idé må passere før den kan lanseres. Hvert stadium fungerer som en kvalitetskontroll og består av ulike aktiviteter en prosjektgruppe må gjennomføre før den kan ta med en idé til neste stadium (Cooper 2008). Figur 3 illustrerer prosessen og har eksempler på aktiviteter som må gjennomføres i hvert stadium. Hvert stadium er utformet for å minimere usikkerhet og risiko. Det hele starter med at en prosjektgruppe skaffer seg nødvendige opplysninger om et potensielt produkt, før de gjennomfører aktivitetene eller gjøremålene som tilhører hvert stadium. Før prosjektet kan gå videre til et nytt trinn, gjennomføres det en kvalitetskontroll hvor prosjektet blir evaluert. Her presenterer teamet hva de har gjort og hvis bedriften ser et potensiale og ønsker å investere videre i prosjektet, kan prosjektgruppen gå til neste trinn i innovasjonsprosessen (Cooper 2008).



**Figur 3: Illustrasjon av Stage-gate-modellen (Cooper 2008)**

Stage-gaten-modellen har som hensikt å få en idé til å bli et suksessfullt produkt. Ikke alle bedrifter er like og situasjoner kan forandre seg. Bedriftene har derfor mulighet til å skreddersy denne modellen til sin bedrift og sine omstendigheter. Stage-gate-modellen kan for mange sees på som en lineær prosess, da aktivitetene som gjennomføres i hvert stadium er lineære. Dette er likevel ikke helt korrekt, da det i prosessen kan jobbes frem og tilbake innad i stadiet eller mellom de ulike stadiene. Noen aktiviteter blir gjennomført alene, mens andre foregår parallelt eller overlapper hverandre. Prosjektet kan av den grunn begynne på et nytt stadium før det tidligere stadiet er fullført, samtidig som prosjektet av og til må gå tilbake til tidligere stadier i innovasjonsprosessen (Cooper 2008).

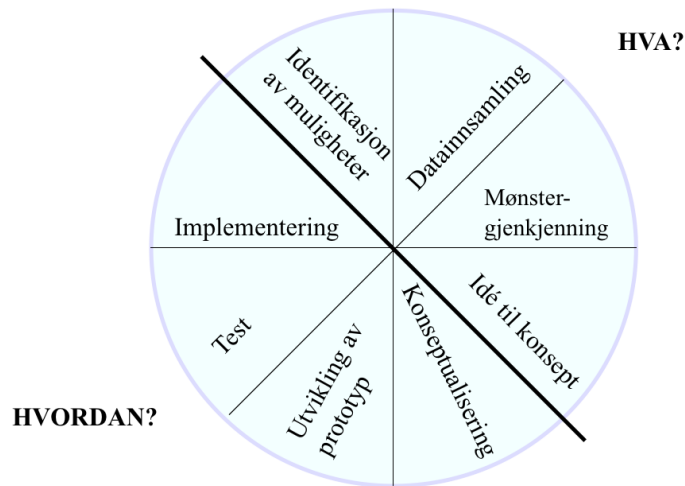
Stage-gate-modellen beskrevet over regnes gjerne som tradisjonell, da den over tid har blitt utviklet til en nyere generasjons stage-gate-modell. Denne nyere modellen blir ansett som mer tilpasningsdyktig og den inkluderer forbrukerne i større grad, noe som fører til at produkter kan ferdigstilles raskere ved hjelp av forbrukernes tilbakemeldinger (Cooper 2008; Cooper & Edgett 2005).



**Figur 4: Videreutviklet Stage-gate-modell som inkluderer forbrukerne (Cooper 2008)**

### 2.6.2. Innovasjonshjulet

De aller fleste bedrifter har brukeren i tankene når det utvikles nye produkter eller tjenester, da det er ønskelig å utvikle suksessfulle produkter som kundene vil ha. Ved å involvere forbrukerne minimerer bedriften sjansen for å lansere produkter som ikke blir tatt godt i mot av markedet. En ny innovasjonsprosess kalt *innovasjonshjulet* tar for seg selskapets innovasjonsprosess og deres involvering av brukeren gjennom hele prosessen (Wise & Høgenhaven 2008).



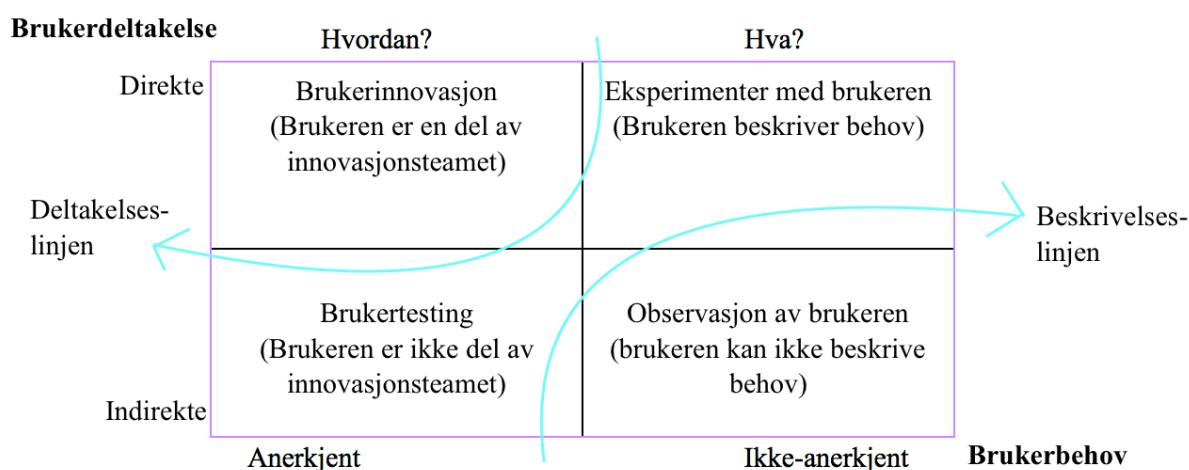
**Figur 5: Innovasjonshjulet: hva- og hvordan-fasen (Hoholm & Huse 2008)**

Innovasjonshjulet er delt inn i to faser. HVA-fasen identifiserer muligheter (Hoholm & Huse 2008) og fokuserer på hva som skal produseres (Wise & Høgenhaven 2008), mens HVORDAN-fasen konseptualiserer løsningen (Hoholm & Huse 2008) og fokuserer på hvordan noe skal produseres (Wise & Høgenhaven 2008). De to fasene består av fire trinn hver. Det er viktig å understreke at ikke alle innovasjonsprosesser inkluderer alle de åtte trinnene, og at noen selskaper veksler mellom trinnene i løpet av prosessen (Wise & Høgenhaven 2008). Det blir ofte brukt ulike metoder for brukerdrevet innovasjon i de forskjellige fasene (Hoholm & Huse 2008).

Bedrifter benytter seg av forbrukere i innovasjonsprosessen for å kunne levere et produkt med verdi til kunden. Verdi skapes ved å benytte kunnskapen internt i bedriften og se det i sammenheng med brukernes behov. Ved å benytte seg av brukerdrevne innovasjonsprosesser er det flere faktorer som kan påvirke de verktøyene og metodene som brukes. For å kunne analysere de viktigste funksjonene i brukerdrevne innovasjonsprosesser på en best mulig måte, er det bygget en modell for å kartlegge den brukerdrevne innovasjonsprosessen (Wise & Høgenhaven



2008). Denne modellen er illustrert under i figur 6. Når brukerne blir tatt med i innovasjonsprosessen er det viktig å skille mellom anerkjente og skjulte behov. Det er ofte en forskjell på hva mennesker sier de gjør og hva de faktisk gjør, og det kan derfor være bedre å observere eller involvere brukerne enn å sende dem en spørreundersøkelse (Hoholm & Huse 2008). Ulike metoder og teknikker blir benyttet i prosessen, avhengig av hva slags behov som skal identifiseres. Det skilles også mellom direkte og indirekte involvering av brukeren. Tar brukeren del i innovasjonsteamet og er aktiv i utformingen av innovasjonen, klassifiseres dette som direkte involvering. Dersom brukeren kun intervjues eller observeres av innovasjonsteamet, kalles dette indirekte involvering (Hoholm & Huse 2008; Wise & Høgenhaven 2008).



**Figur 6: Rammeverk for kartlegging av brukerstyrte innovasjonsprosesser (fra selskapets perspektiv) (Wise & Høgenhaven 2008)**

I rammeverket for brukerstyrte innovasjonsprosesser i figur 6 er det introdusert to linjer, en linje for deltagelse (deltakelseslinjen) og en for anerkjennelse av behov (beskrivelseslinjen). Ved å benytte seg av disse er det enklere å forstå og forklare de ulike aktivitetene som foregår i modellen fra bedriftens perspektiv (Wise & Høgenhaven 2008). Innenfor deltakelseslinjen er brukerne direkte involvert og er en del av innovasjonsteamet, mens selskapet utenfor linjen må få kunnskap om brukeren ved å spørre, observere eller gjennomføre eksperimenter. Disse brukerne innoverer ikke selv og er heller ikke en del av innovasjonsteamet (Wise & Høgenhaven 2008). Innenfor beskrivelseslinjen får selskapene tilgang til brukernes kunnskap uten at brukerne selv formidler det eller uten at bedriftene ukritisk godtar det brukerne sier.

Det er valgt å presentere både stage-gate-modellen og innovasjonshjulet i teorien da de gir ulik informasjon. Stage-gate-modellen nevnt over beskriver den vanligste innovasjonsprosessen i en produksjonsbedrift, mens innovasjonshjulet beskriver hvordan forbrukerne kan bli inkludert i innovasjonsprosessen og i hvilke faser. Begge er tatt med for å gi et bedre grunnlag for å forstå empirien om innovasjonsprosesser.

## 2.7. Oppsummering

Da oppgaven og problemstillingen omhandler hvilken verdi forbrukerinvolvering vil skape for forbruker og bedrift vil verdi fra det teoretiske kapittelet være essensielt å ta med seg videre i oppgaven. Både kunde- og produsentverdi og verdiskaping vil være viktig for å forstå hvilken verdi både forbrukerne og produsenten sitter igjen med etter en forbrukerinvolvering. Samtidig er det ytterligere nevnt to innovasjonsprosesser i dette kapitlet som hver har både styrker og svakheter. Vi har valgt å presentere begge da det vil gi en god innsikt for videre lesing av empiriens innovasjonsprosess. De ulike måtene en kan involvere forbrukerne vil tilslutt være relevant for hvordan man skaper verdi blir gjennom forbrukerinvolvering.

### 3. Metode

En vitenskapelig metode er en fremgangsmåte som kan brukes for å skaffe innsikt eller finne en forklaring på noe man ikke forstår, eller for å teste en hypotese eller en teori om et vitenskapelig fenomen (Wormnæss & Vistne 1994). For å sikre at resultatene fra undersøkelsene er vitenskapelig gyldige, må forskerne benytte seg av en vitenskapelig metode (Ibid). Ved å følge en samfunnsvitenskapelig metode får man informasjon om hvordan man skal gå frem for å innhente data om det man studerer, hvordan man skal analysere denne dataen og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al. 2011). I følge de nasjonale forskningsetiske komiteene (2010) er det vanlig å skille mellom de to hovedformene kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode, avhengig av problemstilling, ressurser og studiens formål. Ved bruk av kvantitativ metode utfører gjerne forskeren mange undersøkelser for å samle inn nok data til å se generelle sammenhenger og tendenser i populasjonen, mens man ved bruk av kvalitativ metode gjerne ønsker å få svar på hva mennesker gjør, hvorfor de handler som de gjør og hvordan de samhandler i sine naturlige omgivelser.

#### 3.1. Forskningsdesign

Hensikten med denne studien er å se på hvilke verdier som skapes gjennom Q-Meierienes involvering av forbrukere i sin innovasjonsprosess. Det var derfor mest aktuelt for oss å intervju forbrukere som faktisk har sendt inn og stemt på produkter, samt de som er involvert i prosessen fra Q-meieriene sin side. Utvalget for våre undersøkelser ble av den grunn relativt lite og naturlig nok ikke representativt for resten av befolkningen. På bakgrunn av dette og at vi ønsket å gå i dybden ved hjelp av semistrukturerte intervjuer, valgte vi en kvalitativ forskningsmetode.

Vi ønsket å undersøke den brukerdrevne innovasjonsprosessen til Q-Meieriene og hvordan bedriften skaper verdi ved å involvere forbrukerne i prosessen ved hjelp av internett og “Min Q-idé”. Akkurat denne formen for brukerdrevet innovasjon og interaksjon mellom forbruker og produsent er, som nevnt i det teoretiske rammeverket, ikke forsket så mye på tidligere. Vi har derfor valgt et eksplorativt design. Det som kjennetegner dette er at det forskes på et felt som er mindre kjent eller hvor det finnes lite kunnskap fra før (Johannessen et al. 2011; Thagaard 2009).

Tidsdimensjonen er et sentralt kriterium når man skal velge forskningsmetode. Da vi ville se på hvordan Q-Meieriene har inkludert forbrukerne etter at de bestemte seg for å starte med brukerdrevet innovasjon, falt valget på gjentatte tverrsnittundersøkelser. Dette er en form for tidsserieundersøkelse som kan vise utviklingen mellom to eller flere tidspunkter, noe som passet godt da vi ville intervju forbrukere som har sendt inn idéer fra oppstarten av “Min Q-idé” i 2015 til i dag (Johannessen et al. 2011).

Ved gjennomføring av en studie må man velge om man vil bruke en deduktiv eller induktiv tilnærming, dette handler om forholdet mellom teori og data. Ved en induktiv tilnærming begynner man med data for så å komme frem til en teori, mens man med deduktiv tilnærming begynner med en teori som man ønsker å bekrefte, for deretter å samle inn data om fenomenet (Thagaard 2009). Mellom induksjon og deduksjon står abduksjon, en kombinasjon mellom teori og empiri (Thagaard 2009). Vi valgte en abduktiv tilnærming da vi på forhånd hadde etablert teori før datainnsamlingen, samtidig som dataene kan gi grunnlag for å danne nye teoretiske perspektiver (Ibid). Ved en abduktiv tilnærming føler vi at det både er rom for åpenhet og aktuelle teorier gjennom en induktiv tilnærming, men samtidig at det risikerer å få avkreftet teorien og at vi da sitter igjen med data som er lite anvendelig ved deduktiv tilnærming (Thagaard 2009).

Vi har valgt å benytte oss av casestudie fordi vi ønsket å samle så mye informasjon som mulig om et bestemt fenomen. En casestudie benyttes når man ønsker å vite mer om et fenomen innenfor dets naturlige ramme og uten at man har mye kjennskap til fenomenet på forhånd (Yin 2009). I oppgaven vil vi avgrense oppmerksomheten til Q-Meierienes brukerdrevne innovasjon og vi vil intervju flere ansatte og forbrukere for å få svar på hvordan prosessen foregår. Det vil derfor være snakk om en enkeltcasestudie med flere analyseenheter (Johannessen et al. 2011). I en casestudie vil man hente mest mulig informasjon fra noen få enheter over en gitt tid, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. I vår oppgave har vi valgt å samle inn data ved hjelp av analyse av webportalen “Min Q-idé” og intervjuer av Q-Meierienes ansatte og forbrukere.

## 3.2 Casebeskrivelse

### **Q-Meieriene og “Min Q-idé”**

Q-Meieriene ble stiftet i 2000 etter at Stortinget i 1996 åpnet for konkurranse i meierisektoren i Norge. Som eneste matvareprodusent i Norge er Q-Meieriene eid av en veldedig stiftelse, Kavlifondet. Fondet deler ut noe av Q-Meierienes overskudd til allmennyttig formål, som forskning, kultur og humanitært arbeid (Om Q-Meieriene 2015). Q-Meieriene er et relativt lite meieri med produksjonslokaler på Jæren og i Gausdal.

Som et lite utfordrermeieri ønsket Q-Meieriene å ha en sterkere kontakt med forbrukerne, siden de mener det er forbrukerne som sitter med de beste idéene. Dette gjorde at de i 2013 ble til det de kaller et forbrukerdrevet meieri og startet med blant annet månedlige nettmøter hvor ulike temaer blir tatt opp til diskusjon (Historien om Q 2014). Dette kan for eksempel være hva forbrukerne synes om de nyeste produktene som akkurat ble lansert. I 2015 gjorde de enda et taktskifte som gjorde at åpen innovasjon ble sentralt og en viktig byggestein i deres strategi (Våre verdier 2015). Mai samme år lanserte de derfor en idébank på sin nettside kalt “Min Q-idé”, som gir dem mulighet til å ha en aktiv og direkte dialog både med enkeltforbrukere og forbrukergrupper. Her kan forbrukerne komme med forslag til nye idéer og produktforbedringer, og andre forbrukere kan både gi en stjerne hvis de liker idéen eller kommentere de ulike forslagene.

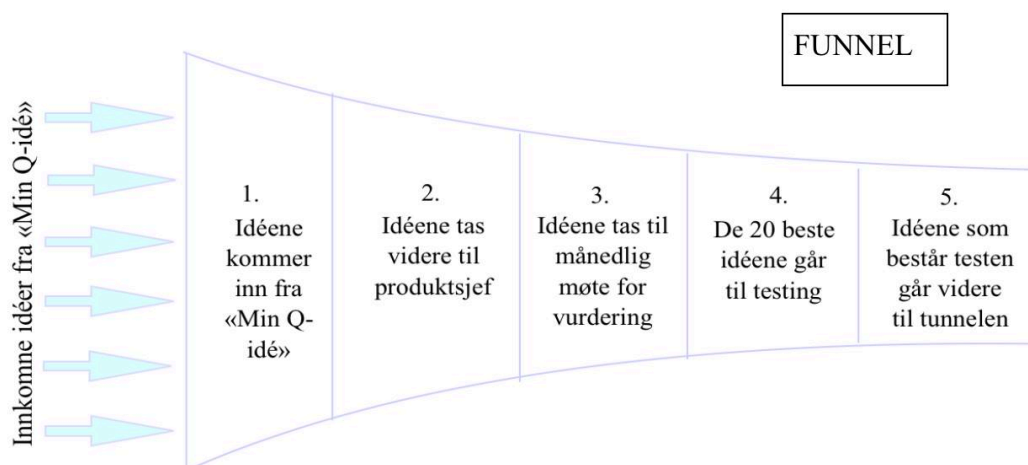
Q-Meieriene garanterer at alle skal få respons på sine innsendte idéer og for at forbrukerne skal ha mulighet til å kunne følge med på hvor idéen deres er i prosessen, har de valgt å benytte seg av stempler på nettsiden. Stemplene er som følger: vurderes, i prosess, godkjent, lanseres og avslått.

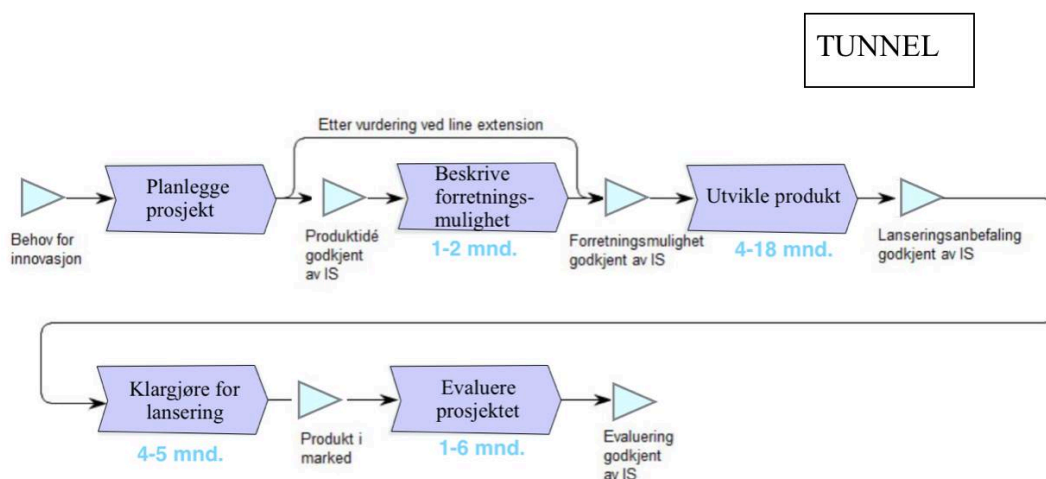
### **Q-Meierienes innovasjonsprosess**

Innovasjonsprosessen til Q-Meieriene er delt opp i to hovedfaser kalt “funnel” og “tunnel”, som figur 7 viser. Fasene fra en idé kommer inn til bedriften til den blir stemplet som “i prosess” inngår i funnelen, mens tunnelen omfatter de senere fasene som involverer produktutvikling, testing og lansering. Etter at forbrukerne har lagt inn sin idé, er det ansatte i Q-Meieriene som går gjennom alle idéene og beslutter hvilke som er mulig å gjennomføre og hvilke som skal tas med

videre i prosessen. Dette gjøres ved at de mest aktuelle idéene blir valgt ut og tatt med til produktsjefene for de ulike kategoriene, og de stemples da som “vurderes”. Produktsjefenes oppgave vil nå være å se om det er mulig å gjennomføre prosjektet og om det eksisterer et potensielt marked for produktet. For å besvare dette og for å se om produktet kan gå videre i prosessen stilles følgende spørsmål: finnes det et potensiale i markedet, er det noe Q-Meieriene kan produsere, og er vi sikre på at vi ikke kopierer andre. Dersom svaret på alle disse spørsmålene er nei samt at idéen er basert på eller inspirert av et forbrukerinnspill, blir idéen tatt med videre til innovasjonsstyret. Styret består av et tverrfaglig team som skal vurdere idéen på nytt. Her er det folk fra blant annet produktutvikling, markedsavdelingen, fabrikksefer samt andre sentrale beslutningstakere. Her ser man på muligheter for produksjon, produksjonsutstyr og andre utfordringer som kommer opp angående idéen. Hvis idéen får “ja” fra innovasjonsstyret blir den stemplet som “i prosess”. Så fortsetter prosessen med utvikling, smaking og testing av produktet. Hvis det så er klart for at produktet skal bli lansert og dagligvarekjeder ønsker å ta inn produktet, blir produktet stemplet med “lanseres”.

Det vil også være mulig å få idéen sin stemplet som “avslått”. Dette skjer gjerne hvis Q-Meieriene ser at de ikke har mulighet til å kunne produsere dette akkurat nå eller det ikke er i tråd med konseptet og strategien til Q-Meieriene. Disse idéene blir avslått, men lagret slik at det er mulig å ta de opp igjen ved en senere anledning.





**Figur 7: Q-Meierienes innovasjonsprosess: “funnel” og “tunnel”**

### 3.3. Intervju som metode for datainnsamling

Intervju er en av de viktigste kildene til informasjon i en casestudie (Yin 2009), og kan gi svært god tilgang på detaljert informasjon og personlige erfaringer. Gjennom intervjuer ønsker vi å komme frem til hvilke verdier som skapes både for forbrukerne og Q-Meieriene gjennom interaktiv kommunikasjon og involvering. Ved å både intervju forbrukerne som har kommet opp med idéene og de ansatte i Q-Meieriene, håper vi å få to ulike perspektiver på hvilke verdier de to partene sitter igjen med fra forbrukerinvolveringen. Vi valgte å benytte oss av kvalitative intervjuer fordi det gir informantene større frihet til å uttrykke seg enn med strukturerte spørreskjema, samt at det kan skreddersys til hver informant og gjør det enklere å få deres erfaringer og oppfatninger. Kvalitative intervjuer gir også større rom for kompleksitet og nyanser, pluss at det gir oss som forskere mulighet til å følge opp ny informasjon som måtte komme underveis i intervjuene (Johannessen et al. 2011). Ulempen ved kvalitative intervjuer er at det gir liten grad av ytre validitet, altså er det vanskelig å si om funnene fra intervjuene kan overføres til å også være gyldige for resten av befolkningen (Holgensen et al. 2013).

#### 3.3.1. Utvalg og rekruttering

Det kan være vanskelig å avgjøre hvor mange intervjuer en trenger å gjennomføre for å få tilstrekkelig med data. Flere forskere er enige om at forskeren kan si seg ferdig med intervjuene når de ikke lenger får noen ny informasjon (Johannessen et al. 2011). Da vi skulle velge ut våre

informanter falt valget på en strategisk utvelgelse, som vil si at vi måtte bestemme oss for hvilken målgruppe som måtte intervjues for å få samlet inn nødvendig data. Deretter fant vi personer fra den valgte målgruppen som kunne delta. Vi valgte altså hensiktsmessig fremfor representativ utvelgelse av våre informanter (Johannessen et al. 2011).

Vi ønsket å få tak i mye informasjon gjennom et begrenset antall informanter samtidig som det var viktig for oss å få informantenes ulike synspunkter og erfaringer på fenomenet vi studerer (Johannessen et al. 2011). Vi konkluderte derfor med at vi måtte intervju informanter fra to forskjellige målgrupper (Ibid). Det var nødvendig å intervju ansatte i Q-Meieriene, samt forbrukere som har lagt inn forslag til et nytt produkt eller forbedring av et eksisterende produkt i ”Min Q-idé”.

Da vi skulle velge ut forbrukere til intervjuene, var det basert på kriteriebasert utvelgelse. Det vil si at det velges ut informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen et al. 2011). Det eneste kriteriet som var satt, var at idéen informanten hadde sendt inn i idéportalen allerede var lansert eller skulle bli lansert i nærmeste fremtid, altså i lanseringsvinduet i februar 2016. Dette kriteriet ble valgt fordi vi ønsket å intervju forbrukere som allerede hadde kommunisert eller vært involvert med Q-Meieriene under idé- og utviklingsprosessen av den innsendte idéen.

Siden oppgaven er skrevet i samarbeid med Q-Meieriene, var de behjelpelige med å finne kandidater til de individuelle intervjuene. Vår kontaktperson i Q-Meieriene tok kontakt med ansatte fra ulike avdelinger i selskapet, og det ble valgt ut noen fra markedsavdelingen, noen fra produktutviklingsavdeling, samt noen sentrale beslutningstakere. Disse informantene holdt til i Bergen og i Oslo. Vår kontaktperson var også behjelpelig med å komme med forslag til aktuelle forbrukere etter at vi hadde ytret ønske om å intervju forbrukere som hadde kommet med idéer til produkter som snart skulle lanseres. Vi valgte å kun ta kontakt med to av de seks forslagene vi fikk, da det var flere med samme forslag. Vi hadde et ønske om å intervju folk med ulike idéer. Vi gikk derfor inn på ”Min Q-idé” og så på alle idéene som hadde fått stempelet ”lanseres” og tok utgangspunkt i disse da vi skulle finne de siste aktuelle forbrukerne. Alle må oppgi navn når de sender inn en idé til idébanken, og dette navnet står oppgitt når man trykker på de enkelte idéene. I idébanken kom vi frem til ytterligere tre aktuelle informanter og tok deretter kontakt med alle fem forbrukere gjennom Facebook. Vi tok kontakt med tre forbrukere med ulike idéer



og to med lik idé da vi ikke trodde vi ville få positivt svar fra alle. Etter kort tid fikk vi likevel svar fra alle forbrukerne, og samtlige ville mer enn gjerne stille opp på intervju for å hjelpe oss med oppgaven.

### 3.3.2. Intervjuprofiler

Det er valgt å lage en tabell med en beskrivelse av hver informant som ble intervjuet i denne studien. Dette for å gi leseren en forståelse av hvem informantene som har sendt inn idéer er, samt hvilke arbeidsoppgaver de ansatte i Q-Meieriene har. All informasjon nevnt i tabellene kommer fra spørsmål som ble stilt under intervjuene og svarene informantene ga.

	Kjønn (mann (M) / kvinne (K))	Alder 20-30, 30-40, 40-50	Bosted	Aktiv på sosiale medier	Idé relatert til:
<b>Forbruker 1</b>	M	30-40	Oslo	Svært aktiv	Emballasje
<b>Forbruker 2</b>	K	40-50	Oslo	Lite aktiv	Allergivennlig
<b>Forbruker 3</b>	K	30-40	Lier	Aktiv	Allergivennlig
<b>Forbruker 4</b>	K	40-50	Bærum	Lite aktiv	Emballasje
<b>Forbruker 5</b>	K	20-30	Trondheim	Svært aktiv	Ny smak

**Tabell 1: Intervjuprofil av forbrukere**

	Kjønn	Arbeidsoppgaver
<b>Ansatt 1</b>	M	Kommer opp med nye produktidéer, ser på trender, har dialog med markedet og vedlikeholder dagens sortiment.
<b>Ansatt 2</b>	M	Jobber med den forbrukerdrevne innovasjonsprosessen. Samler inn idéer, styrer mye av det digitale og kommunikasjonen med forbrukerne.
<b>Ansatt 3</b>	M	Sitter sentralt i Q-Meierienes styre. Jobber mye med fremtidsplaner, strategier og innovasjoner og kommunikasjon.
<b>Ansatt 4</b>	K	Jobber med produktutvikling. Utvikler nye produkter og har et ansvar for innovasjonsprosessen.
<b>Ansatt 5</b>	K	Jobber med marked, markedsstrategi og å forstå forbrukernes behov.
<b>Ansatt 6</b>	K	Jobber med Q-Meierienes digitale plattformer, i tillegg til marked, design og kommunikasjon.

**Tabell 2: Intervjuprofil av ansatte i Q-Meieriene**

### 3.3.3. Forberedelser og utforming av intervjuguide

Før vi kunne gjennomføre intervjuene lagde vi to intervjuguider, én rettet mot forbrukerne og én rettet mot de ansatte i Q-Meieriene. Vi valgte å bruke semi-strukturerte intervjuguider med forhåndsbestemt tema, spørsmål og rekkefølge, men med mulighet for å endre dette underveis (Johannessen et al. 2011). En slik struktur åpnet opp for at vi kunne stille oppfølgings spørsmål underveis, noe som viste seg å være veldig nyttig da informantene kom opp med ny informasjon som vi ikke hadde regnet med på forhånd, som for eksempel at to av dem hadde blitt oppringt av sjefen for Q-Meieriene. Fra forbrukerne var vi mest interesserte i å høre hvordan de hadde oppfattet kommunikasjonen med meieriet og hvordan de hadde opplevd å bli involvert, samt hvilken verdi de følte at de satt igjen med. Fra de ansatte i Q-Meieriene ønsket vi å få mer informasjon om den brukerdrevne innovasjonsprosessen og hvilken verdi bedriften satt igjen med etter å ha involvert og kommunisert med forbrukeren. Selve intervjuguiden ble delt opp i tre deler. Første del bestod av generelle bakgrunnsspørsmål for å introdusere informantene til oppgaven og få i gang samtalen, mens del to og tre bestod av hvert sitt hovedtema som skulle belyse problemstillingen vår. Vi hadde også stikkord til flere av spørsmålene for å forsikre oss om at informantene faktisk svarte på det vi spurte om, og for å eventuelt kunne utdype spørsmålene eller lede informantene på riktig vei dersom noe var uklart. Da intervjuguidene var ferdig utformet, utførte vi pilottester av intervjuguidene på to medstudenter for å forsikre oss om at spørsmålene var tydelige og forståelige og at rekkefølgen på spørsmålene var logisk. Pilottestene ble utført med det samme utstyret som skulle brukes under selve datainnsamlingen, og vi fikk dermed bekreftet at dette fungerte optimalt. Begge forskerne fikk prøve seg både som intervjuer og som notatskrivende medhjelper.

### 3.3.4. Gjennomføring av intervjuene

Vi gjennomførte elleve intervjuer, hvorav seks med ansatte fra Q-Meieriene som arbeider med innovasjonsprosessen, og fem med forbrukere som har sendt inn idéer som har blitt lansert. Vi holdt muligheten åpen for å intervju flere informanter hvis nødvendig, men vi erfarte etterhvert at informasjonen vi fikk var repeterende og valgte derfor å holde oss til disse elleve. Intervjuene med de ansatte fra Q-Meieriene ble gjennomført på deres arbeidsplass i Bergen over to dager, mens intervjuene med forbrukerne ble gjennomført over to uker på de stedene som passet informantene best. Intervjuene med de ansatte varte rundt 40 minutter, mens intervjuene med

forbrukerne varte mellom åtte og 30 minutter, avhengig av hvor mye kontakt de hadde hatt med bedriften. Grunnen til at noen av intervjuene hadde så kort varighet som åtte minutter, var fordi de verken var blitt involvert eller hadde hatt noen form for kommunikasjon med Q-Meieriene. Dette resulterte i at flere av spørsmålene i intervjuguiden nå ikke lengre var relevante å stille informant(e). Det ble benyttet en semi-strukturert intervjuguide under møtene, og samtalene ble lagret på en taleopptaker. Før vi kunne begynne intervjuprosessen, søkte vi Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og fikk godkjenning for at studien møtte de gjeldene personvernreglene.

Vi startet med å intervju forbrukerne så snart vi var ferdige med prøveintervjuene. To av forbrukerne var bosatt utenfor Oslo-området og intervjuene av disse foregikk derfor over videosamtale på IP-telefonitjenesten Skype. De resterende tre intervjuene ble utført hjemme hos informantene, på arbeidsplassen og på en kafé i sentrum. Ved å gjennomføre intervjuene på steder som informantene selv foreslo, ønsket vi at de skulle føle seg trygge og komfortable under intervjuene. Dette kombinert med at vi holdt en uformell tone, bidro til at vi fikk en vennlig og åpen dialog som ga rom for at informantene kunne snakke fritt. Før vi begynte å stille spørsmål informerte vi om bakgrunnen for undersøkelsen, hva den skulle brukes til og deltakernes anonymitet og rettigheter. Informantene signerte deretter under på et informasjons- og samtykkeskjema om at de hadde fått og forstått denne informasjonen. Under intervjuene var det én forsker som stilte spørsmål og én som tok notater, men begge kunne komme med spørsmål dersom noe var uklart eller burde utdypes. Samtalene ble, etter godkjenning av informantene, tatt opp med to taleopptakere for å sikre at ingen informasjon gikk tapt. Rett etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert. Intervjuene av de ansatte i Q-Meieriene ble gjennomført på samme måte som beskrevet over, men samtlige intervjuer ble utført over to dager i Kavli sine lokaler på Nesttun i Bergen.

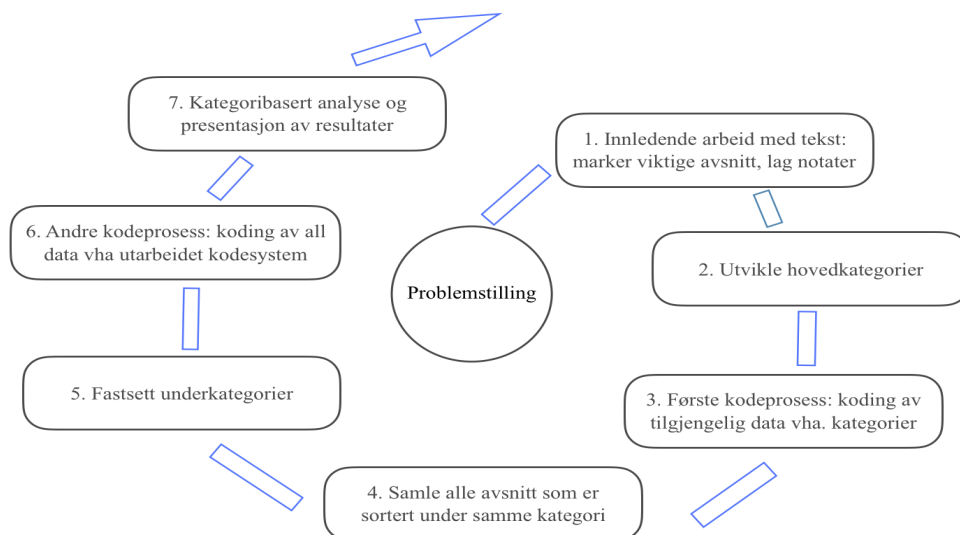
Som nevnt var to av forbrukerne bosatt utenfor Oslo, så intervjuene av disse ble gjennomført via Skype. Det første forbrukerintervjuet ble gjennomført ved en lydssamtale da internettet var ustabil hos informantene, mens forbrukerintervju nummer to ble gjennomført ved en videosamtale hvor begge parter hadde mulighet til å se hverandre. Den ene forskeren som gjennomførte intervjuene syntes det var annerledes og litt vanskeligere å gjennomføre et intervju over Skype. Vi merket at det var litt vanskeligere å stille ikke-ledende spørsmål, da vi erfarte at det ofte gikk mer over i en

samtale og spesielt under oppfølgingsspørsmål som vi kom opp med underveis i intervjuet. Da vi oppdaget dette underveis ble vi mer bevisste på at spørsmålene som ble stilt ikke måtte være ledende. Dette var viktig da vi ønsket at svarene skulle ha like høy grad av reliabilitet og validitet som intervjuene gjennomført face-to-face, tross gjennomføring via Skype.

### 3.4. Analyse av data

Analyse kan forklares som å feste merkelapper og dermed dele datamaterialet inn i kategorier. I kvalitative undersøkelser kan merkelapper bli brukt for å klassifisere datamateriale til en håndterlig størrelse (Johannessen et al. 2011). I analyse av caset har vi valgt å benytte oss av tematisk analyse som fremgangsmåte. En tematisk analyse forklares slik at en reduserer datamengden til en håndterlig størrelse slik at en kan forstå hva teksten handler om (Johannessen et al. 2011). Vi benytter oss av denne analysen fordi vi ser på det som den mest hensiktsmessige metoden i vår studie. Ved å benytte denne metoden er det mulig å skape kategorier både induktivt og deduktivt. Induktivt ved hjelp av innsamlet data og deduktivt basert på eksisterende teori fra feltet eller problemstilling (Kucartz 2014).

En tematisk analyse starter med at forskerne først leser gjennom de transkriberte intervjuene. Dette gjorde vi først på hver enkelt informant før vi til slutt leste på tvers av informantene i hver gruppering, forbrukere og ansatte i Q-Meieriene (Yin 2009). Etter å ha lest de transkriberte intervjuene markerer en de viktigste avsnittene, før de første kategoriene, altså hovedkategoriene blir etablert basert på datamaterialet. Kuckartz (2014) forklarer at hovedkategoriene bør velges slik at de svarer på den valgte problemstillingen og forskningsspørsmålene. Som resultat av denne prosessen utviklet vi følgende hovedkategorier: (i) innovasjon, (ii) involvering og kommunikasjon og (iii) verdi.



**Figur 8: Illustrasjon av prosessen til tematisk kvalitativ intervjuanalyse (Kuckartz 2014)**

I begynnelsen er det lurt å ta med alt som virker relevant, da det kan dukke opp nye uventede kategorier. Ettersom dataene blir analysert vil forskerne få en forståelse av hvilke kategorier som er viktige for analysen (Kuckartz 2014). Neste steg i prosessen var å analysere og fargekode linjer og avsnitt, og data som ikke passet inn i noen av kategoriene ble utelatt. Etter at hovedkategoriene var valgt startet vi med å kode alle intervjuene med valgte farger. Dette gjorde vi først hver for oss, før vi satte oss sammen og gikk gjennom likheter og forskjeller i kodingen. Mye var likt, men vi hadde også noen ulike tolkninger. Vi diskuterte da hvorfor vi hadde tenkt ulikt og kom deretter frem til en felles enighet. Ved å være to vil kodingen bli mer presis og pålitelig samtidig som det øker kvaliteten på analysen (Kuckartz 2014). Av og til var det vanskelig å vite i hvilken kategori noen linjer eller avsnitt skulle plasseres. Kuckartz (2014) sier at det er vanlig i en tematisk analyse at det kan være noen linjer eller avsnitt som vil bli kategorisert i flere kategorier slik at det vil bli noen overlappinger. Da alle setninger og avsnitt var analysert etter farger, valgte vi å lage lister for å få oversikt over hovedkategoriene og hvilken informant som hadde sagt hva. Det gjorde vi ved å lage tre dokumenter, ett med hvert av navnene til hovedkategoriene; innovasjon, involvering og kommunikasjon og verdi. Så skrev vi inn sitater, avsnitt eller et utsnitt av det hver av informantene hadde fortalt oss i det riktige dokumentet. Dette gjorde at vi fikk en god oversikt over de viktigste funnene.

Etter å ha analysert dataene for første gang etter hovedkategoriene, bestemte vi oss for å definere noen subkategorier for å enklere kunne bestemme hvilke sitater som gikk innunder hvilken

kategori. Under intervjudelen om involvering og kommunikasjon ble det for eksempel snakket mye om sosiale medier, “Min Q-idé”, kommunikasjon med forbrukerne og hvordan forbrukerne ble involvert i innovasjonsprosessen av Q-Meieriene. Disse ble derfor valgt som subkategorier under hovedkategorien ”Involvering og kommunikasjon”. Vi kodet deretter igjen etter subkategoriene ved å ta utgangspunkt både i funnene som vi hadde kategorisert i dokumentene nevnt i avsnittet over, men også all resterende data da det kunne være noe relevant som vi ikke hadde fått med oss i den første kodingen. Det ble her veldig oversiktlig og lett å finne sammenhenger, og om informantene hadde svart likt eller ulikt på de samme spørsmålene.

Etter å ha brukt både hovedkategorier og subkategorier for å kategorisere dataene, ble disse funnene benyttet for å belyse våre funn på en god og systematisk måte i kapittel 4 empiri og analyse.

Under vises en tabell med eksempler på hva som var kriteriene for å klassifiseres i kategoriene innovasjon, brukerinvolvering og kommunikasjon og verdi.

<b>HOVED-KATEGORIER</b>	<b>SUBKATEGORIER</b>	<b>DEFINISJON</b>	<b>EKSEMPLER FRA FUNN</b>
<b>INNOVASJON</b>	Forbrukerdrevet, innovasjonsprosess, innovasjonsstrategi	Omfatter alle referanser knyttet til Q-Meierienes innovasjonsprosess og hvordan denne fungerer	“Her går det litt fort, men fra idédokument til lansering kan det ta ni måneder”
<b>INVOLVERING OG KOMMUNIKASJON</b>	Involvering, sosiale medier, «Min Q-idé», kontakt mellom bedrift og forbrukerne	Omfatter alle referanser knyttet til involvering og kommunikasjon mellom Q-Meieriene og forbrukerne	“Jeg har ikke hørt noe fra dem, det er dere som er først”
<b>VERDI</b>	Relasjonelle forhold, verdi i form av nye verdier og markedsføring, renommé	Omfatter alle referanser knyttet til verdi og verdiskapning for forbrukerne og Q-Meieriet.	«Vi har veldig godt utbytte av det. Vi får de første tilbakemeldingene og de viser seg ofte å være veldig, veldig riktige»

**Tabell 3: Definisjoner av hovedkategorier og subkategorier**

På bakgrunn av de tre hovedkategoriene nevnt over og i tabell tre, er det valgt å benytte de som overskrifter i empirikapittelet.

### 3.5. Reliabilitet og validitet

#### **Reliabilitet**

Reliabilitet sier noe om hvor troverdig en undersøkelse er, altså hvorvidt den representerer den virkelige situasjonen. Målet er å skape høy reliabilitet slik at andre forskere som gjennomfører de samme undersøkelsene oppnår tilnærmet identiske resultater (Sander 2014). Dette er en utfordring ved kvalitative intervjuer, da ingen av intervjuene er helt like og de kan tilpasses hver enkelt informant. For å allikevel øke oppgavens reliabilitet, har vi benyttet oss av to intervjuguider som er vedlagt oppgaven, samt at vi har gjengitt en nøye beskrivelse av fremgangsmåten for datainnsamlingen for å skape transparens. At vi gjennomførte pilottester før intervjuguidene, ga oss større rom for å gjøre endringer under datainnsamlingen og kan sies å ha skapt en høyere reliabilitet til oppgaven (Silverman 2014). For å høyne reliabiliteten på de to intervjuene som ble gjennomført ved hjelp av Skype, noterte den ene forskeren mens den andre intervjuet, samt at vi benyttet en datamaskin med god lyd kvalitet og to båndopptakere. At vi i oppgaven har vært to forskere som har arbeidet med å samle inn og analysere data, såkalt forskertrianglering, har bidratt til å økt refleksjon og redusert forutinntatthet, som igjen kan gi økt reliabilitet (Heldbjerg 2009).

#### **Validitet**

Validiteten til forskningsdata angir hvor gyldig, eller relevant, data representerer fenomenet man undersøker (Johannessen et al. 2011). Dersom den observerte verdien er identisk med verdien i befolkningen, er validiteten perfekt (Sander 2014). Det skilles ofte mellom indre og ytre validitet. Indre validitet sier noe om troverdigheten på bakgrunn av utvalg og bruk av triangulering, samt forskernes evne til å gjenfortelle forskningsprosessen. Ytre validitet sier noe om i hvilken grad resultatene kan overføres/generaliseres til resten av befolkningen (Gunnarsson 2002). Som nevnt tidligere var det mest aktuelt for oss å intervju forbrukere som ble plukket på bakgrunn av kriteriebasert utvelgelse, og det var derfor ikke et mål for denne oppgaven å ha et representativt utvalg. I kvalitative studier fokuseres det gjerne heller på å skaffe detaljert og nyansert

informasjon og å ha høy analytisk validitet, noe vi oppnådde ved å benytte oss av transkribering og triangulering i dataanalysene. Transkribering av intervjuene ga økt validitet i form av at det ble lettere å huske og forstå hva som var sagt, samtidig som det ga rådata i form av sitater. For å styrke oppgavens indre validitet, har vi informert om forskernes bakgrunn og forutinntatthet, og vi har gitt en grundig beskrivelse av prosessen rundt datainnsamling, utvalg og analyse. For å styrke studiens validitet ytterligere, skapte vi god struktur i forskningsopplegget ved å benytte intervjuguider under datainnsamlingen (Askheim og Grenness 2008).

### 3.6. Ethiske avveininger

I forskning og etikk er det prinsipper, regler og retningslinjer for å vurdere om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al. 2011). Før innsamling av data ble det søkt til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og skrevet et informasjons- og samtykkeskjema (vedlegg 8) som forklarte hva studien gikk ut på, hensikten med intervjuet og hva dataene skulle brukes til. Dette ble gjort fordi deltagelse i forskning skal være frivillig og etter samtykke (Silverman 2014). Alle informantene som takket ja til å være med på studien fikk før intervjuet en innføring i vårt skjema både skriftlig og muntlig slik at de hadde de nødvendige opplysningene om undersøkelsen de skulle delta i (Johannessen et al. 2011). De to informantene som ble intervjuet gjennom Skype fikk skjemaet tilsendt på mail og signerte elektronisk, mens de resterende informantene signerte personlig før intervjuet startet. Alle informantene godkjente også at det ble benyttet båndopptaker og at opptaket ville bli slettet etter endt sensur på oppgaven. Informantene ble også informert om at de hadde mulighet til å trekke seg både før, under og etter intervjuet hvis de ikke lengre ønsket å delta i studien, og all informasjon fra dem ville da bli slettet. Informantene har også fått tilbud om at lese over sitt eget intervju etter transkribering. Ingen informanter ønsket dette, derimot var det mange som ønsket å få tilsendt den ferdigstilte oppgaven.

Vi fant raskt ut at vår studie var meldepliktig hos NSD, da vi benyttet oss av datamaskinbasert utstyr som båndopptaker og PC. Vi har også valgt å anonymisere all personinformasjon i oppgaven, da Q-Meieriene er en relativt liten bedrift hvor det kan være lett å gjenkjenne enkelte utsagn, samtidig som at informantene vil være lett gjenkjennelige på nettsiden til "Min Q-idé" siden navnene står oppført ved hver enkelt idé. Det vil derfor i vår oppgave bli benyttet pseudonymer som ansatt én og to og forbruker én og to. Navn, yrke eller andre personopplysninger vil bli utelatt for å redusere gjennkjennbarhet.



## 4. Empiri og analyse

Nettportalen “Min Q-idé” ble opprettet i mai 2015, og under “våre verdier” på Q-Meieriene sine hjemmesider står det følgende:

*“Vi i Q-Meieriene lever av å lytte til forbrukerne, og i år (...) inviterer vi forbrukerne inn til oss, til en aktiv dialog på våre nye nettsider. Hos Q-Meieriene er forbrukeren sjefen. Vi har ambisjon om å ha nærkontakt med enkeltforbrukere og grupper av forbrukere”.*

Under vil vi se på hvordan og hvor mye portalen har blitt brukt av Q-Meieriene og deres forbrukere, og om den bidrar til å oppfylle bedriftens ambisjon om en aktiv dialog og nærkontakt med forbrukerne. De intervjuede forbrukerne hadde i svært liten grad blitt involvert i Q-Meierienes innovasjonsprosess og de kunne derfor ikke si noe om hvordan prosessen foregikk. Delkapittel 4.1.1.1 vil derfor belyse forskningsspørsmål 1 ved å se på hvordan forbrukerne benytter seg av “Min Q-idé” til å generere idéer og samhandle med bedriften. Empirien vil bli belyst med sitater, og bak hvert sitat er det en bokstav og et tall som forklarer hvem som er opphavet til sitatet. For eksempel er A1 ansatt én, mens F3 er forbruker 3.

### 4.1. Funn fra intervjuer

#### 4.1.1. Funn fra intervju med forbrukere

##### 4.1.1.1. F1: Innovasjon

#### **Hvordan foregår Q-Meierienes innovasjonsprosess?**

Q-Meieriene hadde et mål om å få inn 400 idéer til “Min Q-idé” i løpet av 2015, men ved starten av 2016 var det allerede kommet inn 600 idéer (Liabø 2016). Per 31.03.2016 har dette tallet økt til 754 idéer, noe som tyder på at forbrukerne har fått med seg at internettportalen eksisterer, at de forstår hvordan den skal brukes og at de har et ønske om å benytte seg av den. En gjennomgang av de innsendte idéene forteller at det er Skyr- og yoghurtmaker som engasjerer forbrukerne mest, noe også Q-Meieriene bekrefter. Dette er innspill som er relativt enkle for Q-Meieriene å

gjennomføre, da seks av ti lanserte nyheter i februar 2016 var nettopp nye Skyr- og yoghurtmaker foreslått av forbrukerne (Liabø 2016). Selv om de fleste forslagene til nye smaker som kommer inn er mulige å gjennomføre, er det likevel noen idéer Q-Meieriene ikke ønsker å lansere da det ikke er forenelig med konseptet til produktene. De ønsker for eksempel at Skyr skal et være sunt og fettfattig produkt, så smaker som sjokolade og karamell vil derfor ikke lanseres selv om de er populære blant forbrukerne. Andre idéer, slik som melk på glassflaske og melk på 2 liters kartong, lar seg ikke gjennomføre fordi Q-Meieriene mangler nødvendig utstyr og/eller fordi det ville skape store utfordringer i forbindelse med distribusjon.

En annen utfordring for Q-Meieriene er å vurdere om det faktisk finnes et marked for produktet som foreslås, eller om det kun er noen få forbrukere som ønsker det. Det har for eksempel kommet inn svært mange forslag på laktosefrie produkter på "Min Q-idé", men Q-Meieriene forteller at dette har vist seg å ikke selge godt i markedet. Det er derfor kun snakk om et fåtall forbrukere som er veldig gode til å uttrykke sitt behov, og det vil av den grunn ikke være økonomisk gunstig for meieriet å lansere laktosefrie produkter selv om etterspørselen virker å være veldig stor. Et annet eksempel på en idé som har skapt stort engasjement men, som sannsynligvis ikke vil utvikles til en stor suksess i markedet, er "Albertine". Denne idéen foreslår at Q-Meieriene poster et bilde av en jente som heter Albertine som skjærer en grimase på melkekartongene. Idéen har per i dag 31.03.2016, 2126 likes og 576 kommentarer på "Min Q-idé". Det er den mest populære idéen på siden, men sjansen er stor for at mange støtter idéen fordi de kjenner Albertine eller fordi det er en original idé og at det derfor ikke vil føre til økt melkesalg for Q-Meieriene. Dette kan tyde på at Poetz og Schreier sin forskning fra 2012 om at idéer fra eksterne aktører er mindre gjennomførbare, også til en viss grad er gjeldene for Q-Meieriene og "Min Q-idé" (Poetz & Schreier 2012).

Aktiviteten fra forbrukerne på "Min Q-idé" har som nevnt over vært stor, og Q-Meieriene har derfor et omfattende arbeid med å respondere alle. Alle idéer som kommer inn via portalen blir vurdert og stemplet etter hvor de ligger i prosessen, og i tillegg til dette har Q-Meieriene som mål å kommentere samtlige. En gjennomgang av de innsendte idéene per 31.03.2016, viser likevel at nærmere hundre idéer mangler stempeling og/eller kommentar, noe Q-Meieriene forklarer at skyldes stort arbeidspress. De sier også at de vil ta skippertak og respondere på alle, noe som vil være viktig om de ønsker å nå sitt mål om å ha en tett kontakt med forbrukerne.

#### 4.1.1.2. F2: Involvering og kommunikasjon

##### **Hvordan blir brukerne involvert og i hvor stor grad?**

Som nevnt har ikke Q-Meieriene lyktes helt i å nå sin “ambisjon om å ha nærkontakt med enkeltforbrukere og grupper av forbrukere”. Av intervjuene med forbrukerne fremkommer det at de heller ikke har lyktes med å ha en slik nærkontakt med dem som har kommet med idéer som har blitt tatt videre til lansering.

*“Jeg visste ikke at den idéen hadde gått noe videre før dere tok kontakt med meg, så det kom litt overraskende” (F3)*

*“Jeg har ikke hørt noe fra dem. Det var dere som tok kontakt, og da gikk jeg inn å sjekka det for jeg hadde helt glemt det” (F5)*

*“Jeg har ikke hørt noe fra dem, det er dere som er først” (F2)*

De resterende to forbrukerne mottok en telefon fra sjefen i Q-Meieriene hvor de ble spurt om det var greit at navnet deres ble brukt på emballasjen til produktet og i forbindelse med markedsføring. Begge ble oppringt etter at produktet var tilnærmet ferdigutviklet, og på spørsmål om hvor mye de følte de ble inkludert i innovasjonsprosessen svarte de:

*“Det var først og fremst det opprinnelige innspillet også tenker jeg at min rolle var ganske begrenset i selve produktutviklingen som sådan... Mitt fremste bidrag var å peke på behovet” (F1)*

*“Bare på den måten at de måtte involvere meg fordi jeg ble oppringt én gang fordi de trengte min tillatelse til å bruke mitt navn i en pressekonferanse... De spurte ikke hva jeg kunne tenke meg å ha som innhold” (F4)*

Ut fra intervjuene fremkommer det altså at Q-Meieriene kun inkluderer forbrukerne i den første delen av innovasjonsprosessen, altså i idégenereringsfasen. Ingen av informantene ble kontaktet

da det ble bestemt at deres idé skulle lanseres, og på spørsmål om de hadde gått inn på hjemmesiden og sjekket om de hadde fått tilbakemelding/stempel svarte de:

*“Jeg vet ikke... Jeg er ikke den type menneske som legger ut på Facebook og sjekker hvor mange likes jeg har fått” (F4)*

*“Da (dere tok kontakt med meg) logget jeg inn og så at de hadde svart meg i høst på den som var lagt inn, men det er ikke noe jeg har fått noe varsel om eller noe beskjed om (...) Jeg vet ikke helt, det er litt lett å glemme det man har gjort. Også gå der og sjekke jevnlig hva som skjer det blir litt borte i hverdagen” (F3)*

*“Det var dere som tok kontakt, og da gikk jeg inn å sjekket det fordi jeg hadde helt glemt det” (F5)*

*“Så glemte jeg egentlig litt, det ble litt sånn jaja..” (F2)*

Dette tyder på at konseptet med å stemple idéer ikke fungerer optimalt, da mange glemmer at de har sendt inn en idé og derfor ikke går aktivt inn på “Min Q-idé” og sjekker. Flere av forbrukerne etterspurte en varsling når noen har kommentert, likt eller stemplet deres idé slik at det skulle bli enklere å følge med på fremdriften.

*“Hvis det hadde vært koblet opp så man kanskje fikk en epost eller noe hvis det skjedde noe, da hadde jeg nok klart å følge mer med” (F3)*

*“Hvis de hadde valgt å gå videre, så hadde det vært hyggelig å bli, ikke involvert, men ihvertfall sånn, ”vi kommer til å utvikle produktet ditt videre”” (F2)*

Q-Meierienes brukerinvolvering virker altså i dag å være preget av enveiskommunikasjon, da forbrukerne poster en idé uten å oppleve å få noe svar tilbake. Det hjelper lite at meieriet stempler, liker eller kommenterer idéene dersom innsenderen av idéen ikke får med seg at det blir gjort. Bedriften kan heller ikke satse på at forbrukerne får med seg lanseringene på sosiale medier, da kun tre av fem informanter opplyser at de bruker dette. Det kommer frem i intervjuene

at forbrukerne i liten grad opplever en “aktiv dialog” eller “nærkontakt” med Q-Meieriene. Tre av forbrukerne har ikke hørt noe fra Q-Meieriene i det hele tatt og kommunikasjonen med bedriften blir av forbruker to beskrevet som “fraværende”.

De to forbrukerne som faktisk ble kontaktet av Q-Meieriene for godkjenning av bruk av navn til markedsføring, var veldig fornøyde med kommunikasjonen.

*“Men det var en veldig hyggelig samtale og jeg syntes at det var ekstremt hyggelig at han ringte meg personlig og at jeg ikke ble oppringt av en sekretær et sted og det var det” (F4)*

*“Jeg synes jo de gjør det på en veldig personlig og god måte... Personlig og profesjonell. De har vært veldig ryddige når det gjelder min rolle i det offentlige” (F1)*

Det har altså blitt veldig godt mottatt de gangene Q-Meieriene faktisk har tatt direkte kontakt med forbrukerne. Begge forbrukerne ble kontaktet av Q-sjefen personlig, noe som tyder på at om ikke “forbrukeren er sjefen”, så er de uansett verdsatt høyt. For å finne ut hvor “sjef” forbrukerne faktisk ønsket å være, ble de spurt om de kunne ha tenkt seg å være med ytterligere i utviklingen av produktet. På dette spørsmålet var det varierende respons.

*“Jeg tror ikke egentlig det, siden dette er ikke min business på en måte. Jeg tror ikke jeg kan fortelle ett meieri hvordan de skal lage yoghurt, jeg innser mine begrensinger på akkurat det. Men jeg kunne sikkert sagt noe om måten de involverte meg på eller måten de har brukt sosiale medier, men det synes jeg de har gjort helt fint så det hadde jeg ikke noe å si på” (F1)*

*”Ja, det kunne jeg ha tenkt meg” (F5)*

*“Jeg stoler på at de vet hva de driver med de som utvikler produktet og jeg vet ikke om jeg ville blandet meg noe mer inn i det” (F3)*

*“De spurte ikke hva jeg kunne tenke meg å ha som innhold. Jeg skulle ønske at de hadde gitt meg en oppgave” (F4)*

*“Hadde jeg blitt kontaktet for utdypning og sånt så kunne jeg absolutt ha kommet med noen innspill” (F2)*

Tre av fem forbrukere uttrykker altså at de kunne ha bidratt mer i utviklingen av produktene, mens hele fire av fem forteller at de ferdige produktene ikke ble helt som de hadde ønsket eller forventet. Dette kan tyde på at Q-Meieriene, ved å ekskludere brukerne fra produktutviklingen, går glipp av viktige innspill som gjør at de kunne ha truffet markedet enda bedre. Bedriften bruker i dag nettmøter etter nye lanseringer for å få en rask tilbakemelding fra forbrukerne på hva de syns om produktene. Ved å inkludere innsenderen av idéen i produktutviklingsfasen, kunne de fått en enda raskere tilbakemelding slik at de kunne gjort eventuelle endringer før produktet ble sendt ut i markedet. Dette kunne spart Q-Meieriene for kostnadene forbundet med å måtte endre produkt etter lansering og eventuelt tap av kunder som kun gir nye produkter én sjanse. Det ville ikke erstattet nettmøtene da det kun er én persons mening, men de ville likevel fått en tidlig indikasjon fra en forbruker midt i målgruppen.

Det som derimot fungerer veldig bra er selve internettportalen “Min Q-ide”. På spørsmål om hvordan de syns den fungerte, svarte informantene:

*“Jeg syns den er veldig grei” (F1)*

*“I utgangspunktet var det enkelt, men så kom det der å sende inn og føle at du faktisk har sendt noe avgårde og fått en bekreftelse som var litt uklart for meg da” (F2)*

*“Det var veldig greit egentlig, jeg hadde ingen problemer med å legge inn noe der” (F3)*

*“Å, det var veldig enkelt, nettstedet var enkelt. Den måten de kommuniserte på var kul. De skrev det på en måte så jeg følte at jeg kunne være en del av prosessen (...) de lovet heller ingenting. Kommunikasjonen i nettsiden var veldig enkel og inviterende” (F4)*

*“Jeg hadde ikke problem med den” (F5)*

Det var altså ingen av informantene som hadde noen problemer med å sende inn sin idé, men den ene forbrukeren savnet en bekreftelse på at idéen faktisk hadde blitt sendt inn og registrert. Det at “Min Q-idé” var så enkel i bruk er nok én av grunnene til at samtlige av informantene svarer bekreftende på at de ville sendt inn en ny idé, men flere av forbrukerne trekker også frem at det skyldes at de ser at forslagene faktisk blir tatt seriøst. Da vi spurte om de ville sendt inn en ny idé, svarte to av dem:

*“Ja, absolutt, Jeg ser jo at det er flere av idéene som faktisk har blitt noe av” (F2)*

*“Ja, når jeg ser at det faktisk lanseres så!” (F5)*

Når Q-Meieriene ønsker å vise forbrukerne at de “lever av å lytte til forbrukerne” og at “forbrukeren er sjefen”, er noe av det viktigste de kan gjøre å faktisk lansere idéene som blir sendt inn og ikke minst å kommunisere til forbrukerne at det faktisk er deres fortjeneste at produktet blir lansert. Her ligger det en utfordring for Q-Meieriene, da intervjuene med forbrukerne viste at det ikke er alle som går inn på “Min Q-idé” for å se om idéen deres har blitt behandlet og det heller ikke er alle som benytter sosiale medier.

#### 4.1.1.3. F3: Verdi

Det vil i dette kapittelet være interessant å belyse hvilken verdi forbrukerne sitter igjen med etter å ha vært involvert i Q-Meierienes innovasjonsprosess og hatt en interaktiv kommunikasjon, for å få svar på forskningsspørsmål tre:

#### **Hvordan skaper brukerinvolveringen verdi for forbrukerne og for bedriften?**

Ingen av forbrukerne har fått noen form for betaling eller kompensasjon for sin idé, likevel ville alle informantene ha sendt inn til Q-Meieriene på nytt dersom de kom opp med ny idé. Dette tyder på at forbrukernes mål med å sende inn en idé faktisk er å få denne lansert, noe som også blir bekreftet av forbruker fem:

*“Man får produktet, så det var egentlig intensjonen min”*

For å ytterligere øke kundenes verdi og tilfredshet med å ha fått sin idé lansert, kunne Q-Meieriene ha gitt anerkjennelse til de forbrukerne som kom opp med idéen. De to forbrukerne som ble kontaktet av Q-Meieriene og navngitt i forbindelse med markedsføringen opplyste at dette var noe de satte pris på:

*“Jeg skrev jo en veldig stolt post når jeg oppdaget der her (...) Greit at navnet står der, da har jeg et lite eierskap” (F1)*

*“Det var kjempekult, så jeg følte: wow, det her har jeg fått til på en måte” (F2)*

To informanter forklarte at de savnet en form for kompensasjon, enten i form av produkter eller anerkjennelse.

*“Jeg tenker ikke at det behøver å være noen store greier, men noen produkter for eksempel (...). Begge deler tenker jeg (ønsket både produkter og promosjon på sosiale medier)” (F2)*

*“Ja, jeg kunne fått noe Skyr . Det ville vært mer attraktivt å sende inn en ny idé dersom jeg hadde fått kompensasjon. De kunne ha tagget meg i et innlegg og takket meg” (F5)*

Det burde være enkelt for Q-Meieriene å gi forbrukerne en slik kompensasjon. Ikke bare ville det økt forbrukernes verdi og motivasjon for å sende inn en ny idé, det ville også kommunisert til markedet at bedriften faktisk lytter til forbrukerne og lanserer noen av idéene som kommer inn. Intervjuene viser at det kan være svært nyttig for Q-Meierienes merkevare at dette blir spredd til markedet, da informantene oppga at deres forhold til Q-Meieriene hadde blitt påvirket i positiv retning av at de satser på brukerdrevet innovasjon:

*“Det er jo positivt. Jeg føler meg som sagt mer involvert og får et mer personlig forhold til det” (F1)*

*“Bare positiv retning” (F2)*

*“Jeg har et veldig godt inntrykk av Q-Meieriene og det at de lytter til forbrukerne gjør jo at jeg får et enda bedre inntrykk av dem og jeg synes det er kjempeviktig. Jeg synes det er en veldig lur strategi det de har på det, så det forsterker jo egentlig bare det gode inntrykket jeg har da” (F3)*



*“Ja, selvfølgelig er det positivt” (F4)*

*“Jeg kan ikke si at jeg har fått noe bedre forhold til dem, men jeg syntes det er bra at de inkluderer brukeren såpass, at man faktisk kan komme med idéer og de faktisk blir lansert” (F5)*

Også det at informantene har blitt personlig involvert i innovasjonsprosessen, har styrket deres forhold til Q-Meieriene:

*“Jeg har blitt mye mer knyttet til det tror jeg. Tenker mye mer over hvilke produkter jeg bruker. Jeg har nok blitt mer lojal” (F1)*

*“Jeg har egentlig bare fått et bedre inntrykk av dem gjennom dette” (F2)*

*“Jeg synes det er kjempesjikt. De ser hva som faktisk er ønsket av forbrukerne istedenfor å gjette seg til det på et lukket rom” (F3)*

*“Jeg føler mer lojalitet. Jeg har fått et bra inntrykk. Viktig at de tar forslagene til kundene seriøst” (F5)*

Dette tyder på at forbrukerne setter stor pris på at bedriften benytter seg av brukerdrevet innovasjon, og at dette har vært med på å forsterke det gode inntrykket og styrket forholdet til bedriften. Samtlige at informantene syntes også det var helt greit at Q-Meieriene fikk alle rettighetene til de innsendte idéene:

*“Jeg syntes det er helt fint. Jeg føler ikke noe behov for å tviholde på den idéen, det er mye bedre å gi fra seg idéen så det faktisk blir et produkt” (F3)*

## 4.1.2. Funn fra intervju med ansatte i Q-Meieriene

### 4.1.2.1. F1: Innovasjon

#### **Hvordan foregår Q-Meierienes innovasjonsprosess?**

Q-Meieriene har over lengre tid vært forbrukerinvolvert, men har nå valgt å gjøre et taktskifte for å bli forbrukerdrevet.

*“Det er på en måte mer enn det å bare gå ut og se på trendene i markedet. Hvis det skal være forbrukerdrevet så må de faktisk få lov til å si noe, de skal få lov til å være sjefene, de skal få lov til å si hva de vil at vi skal gjøre” (A4)*

Grunnen til at de har valgt å gjøre dette er fordi Q-Meieriene *“tror at produktene blir bedre”* (A1) ved å inkludere forbrukerne *“og ved å ha en åpen dialog med dem”* (A1), da de mener at det er de som sitter med de beste idéene. For å kunne gjennomføre dette målet, er et lagt en innovasjonsstrategi som strekker seg to år frem i tid. På spørsmål om hva planen for Q-Meieriene er fremover, kommer det tydelig frem at de ønsker å kunne inkludere forbrukerne ytterligere i fremtiden gjennom bruk av åpen innovasjon.

*“Innovasjonsstrategi har vi, men som alltid er den under utarbeidelse” (A4)*

*“Vi kommer til å bruke **åpen innovasjon** med sterk grad av involvering (...) også skal vi over på en åpen plattform hvor forbrukeren har innsyn i hva vi driver med, hvor vi danner forbrukerpaneler (...) Vi kommer til å satse enda mer på bruk av sosiale medier. Vi vil være veldig tilgjengelige og tror veldig på teknologibruk, og det tror vi også at forbrukerne kommer til å anvende i mye større grad enn i dag” (A3)*

*“Planen er å knytte forbrukerne enda tettere til oss, og det som vi jobber med på vår avdeling er mer den storytelling, det å vise at forbrukerne faktisk har kommet opp med idéene. En ting er å si at du kan være forbrukerdrevet, en annen ting er å være det og en annen ting er å vise at du faktisk er det, og på den måten stimulere til eller motivere til å gjøre det ytterligere” (A6)*

*“Vi har sagt at vi skal løfte merkevaren til at vi er forbrukerdrevet og at det er forbrukernes beste som alltid skal komme først, så det er styrende. Vi skal ha en innovasjonsstrategi som baserer seg på forbrukernes innspill, så da tar vi alle forbrukernes idéer videre og det er det som legger grunnlaget. I tillegg er vi nødt til å se på de store trendene” (A5)*

Det kommer frem at det ligger felles verdier om involvering av forbrukeren til grunn, og dette viser at Q-Meieriene virkelig tar forbrukerne på alvor. For å kunne involvere forbrukeren på best mulig måte, er det viktig for bedriften å utvikle seg i takt med samfunnet – fortrinnsvis ligge

foran. Dette gjør de ved å gå vekk fra tradisjonelle måter å jobbe på og ved å være mer fleksible og tilgjengelige på sosiale medier. Det er også viktig for Q-Meieriene å bevise at produktene de lanserer er basert på idéer fra forbrukere, og de benytter derfor storytelling for å vise at de praktiserer forbrukerdrevet innovasjon.

Prosesen med å involvere forbrukerne er relativt ny hos Q-Meieriene og “Min Q-idé” har kun vært i bruk i ni måneder per februar 2016. For å få en indikasjon på om bedriften er på vei mot målet sitt om å bli et forbrukerdrevet meieri, ble informantene stilt spørsmål om hva deres inntrykk av den brukerdrevne innovasjonsprosessen er nå, og om bedriften har fått det de ønsket ut av prosessen.

*“Jeg føler at forbrukerne kan gå til oss. Så inntrykket er at det er noe som forbrukerne har lyst til å være med på å påvirke og det er noe som vi synes er gøy, for vi kan jo ikke sitte nede i kjelleren vår og tenke at dette kommer folk til å like” (A2)*

*“Vi har disse syv budene eller disse levereglene til Q-Meieriene. (...) Det gir oss noen retningslinjer, (...) samtidig ser vi at “Min Q-idé” gir muligheter for produkter man ikke trodde var relevant, også ser vi at noen idéer er veldig fremtredende som for eksempel laktosefritt. Den viktigheten av idéene er vanskelig, å få den gode feelingen på hva som blir relevant og hva som faktisk genererer mersalg” (A6)*

*“Ja, jeg opplever det. Men det er ganske nytt for oss dette med trakten, så det er sikkert forbedringer der. Jeg har hørt fra andre at det kanskje går litt sent i forhold til at vi har 700 idéer, hvilke forventninger sitter forbrukerne med? Hvis vi bare klarer å få ut ti av dem, er det bra? Altså forventningsavklaring til forbrukeren” (A5)*

*“Ja, altså det meste vi gjør har utspring fra forbrukerne som kommer med innspill, og det tar vi da med i vår innovasjonsprosess. Så det er en ganske tidlig avsjekk på å se om dette er noe forbrukerne ønsker. (...) Faren er jo at vi får veldig mange forskjellige henvendelser og det er klart vi ikke kan ta hensyn til alle. Det må være noe kommersielt som ligger i bunn” (A1)*

*“Problemet er at vi ikke har mulighet til å lansere så mye. (...) Vi får veldig mange idéer, men det er veldig få av dem som vi kan gjøre noe med, og selv om de er forbrukerdrevet så må vi se på trender“ (A2)*

Det er altså enighet om at den brukerdrevne innovasjonsprosessen allerede er god, men at det eksisterer potensialer på samtlige stadier av prosessen. Det kommer inn mange idéer på “Min Q-idé” og Q-Meieriene sitter igjen med mange gode forslag som potensielt kan bli produkter i deres sortiment. Likevel nevner en ansatt at forbrukerne har et urealistisk syn på hvor lang tid utviklingen av et produkt tar. Forbrukerne ønsker gjerne at et produkt skal komme ut i butikk i løpet av noen måneder, men tross Q-Meierienes relativt raske innovasjonsprosess, tar det normalt rundt ett til to år fra idéen blir stemplet med “i prosess” til produktet kommer ut i butikk. Grunnen til dette er at Q-Meieriene ved vært lanseringsvindu må selge inn de nye produktene til dagligvarekjedene, og det vil være opp til dem om produktene vil bli lansert i markedet. Det vil her være viktig med en forventningsavklaring overfor forbrukerne, slik at de vet hva de kan forvente av Q-Meieriene.

Det blir nevnt at det kommer inn mange ulike forslag på “Min Q-idé” som bedriften selv ikke hadde tenkt på tidligere, og idéer som ligger litt utenfor dere strategi eller konsept. Informant én nevner over at det kommer inn mange idéer og at noen er mer fremtredende enn andre, der i blant smak på Skyr og laktosefrie produkter.

*“Merkevareloftet til Skyr er at det skal være fettfritt og høyt på protein- det skal være en mettende nytelse som er sunn. Da kan ikke vi gjøre alt det forbrukerne vil, vi må avslå og være brutalt ærlige og si det at, dessverre, men for Skyr kommer vi ikke til å gå den veien og være tydelige på det” (A5)*

*“Det er klart vi ser at idéer på laktosefritt er kommet, først så sa vi nei, det kan vi ikke gjøre. Og så nei og så nei, og så nå har vi en strategirunde og da kommer den opp igjen. Problemet med sosiale medier er at fem til ti stykker kan få ganske stor makt. På grunn av presset så kom vi frem til en laktoseredusert yoghurt” (A3)*

Det er altså vanskelig å etterkomme alle idéer, og Q-Meieriene er brutalt ærlige hvis idéen ikke er gjennomførbar eller i tråd med deres konsept eller strategi. Samtidig måtte Q-Meieriene til slutt gi etter og produsere yoghurt med redusert laktoseinnhold, da det hver måned under nettmøtene ble tatt opp at de enda ikke hadde produsert laktosefrie produkter. Dette er en form for “press” Q-Meieriene blir utsatt for ved å være åpne og inkluderende. Informant én nevner også at det å si nei til forbrukerne over lengre tid kan føre til lavere troverdighet.

*“Det å forklare når vi får innspill på noe gang på gang og vi aldri gjør noe med det, så kan det jo være en fare for oss, fordi da mister man troverdigheten i forhold til å lytte til forbrukerne” (A1)*

Dette kan igjen tolkes i sammenheng med forventningsavklaring, som nevnt over. Ved at forbrukerne gjøres klar over hva de kan forvente, reduseres sjansen for at bedriftens troverdighet synker. Veldig mange av idéene som kommer inn på “Min Q-idé” er både attraktive og gjennomførbare, men som et forbrukerdrevet meieri har Q-Meieriene satt et krav om at idéen må komme fra en forbruker eller være inspirert av en forbrukeridé før den eventuelt kan bli tatt med videre i innovasjonsprosessen. Det nevnes her at mange av idéene som kommer inn er nye smaker og emballasje, noe som er relativt enkelt for bedriften å utvikle.

At forbrukerne skal bli involvert går som en rød tråd gjennom hele innovasjonsprosessen, og bedriften har en plan for hvordan de ønsker at involveringen skal foregå i fremtiden når rutiner er mer innarbeidet. Innovasjonsprosessen og brukerinkluderingen fungerer til en viss grad nå, men det er store rom for forbedringer. Bedriften må være selektiv og se på hvilke idéer som er gjennomførbare, attraktive, passer trendene og som kan generere mersalg.

#### 4.1.2.2. F2: Involvering og kommunikasjon

##### **Hvordan blir forbrukerne involvert og i hvor stor grad?**

De ansatte i Q-Meieriene ble spurt hvordan de opplevde kontakten og kommunikasjonen med forbrukerne, og hvor mye forbrukerne ble involvert i løpet av prosessen.

*“Ja, eller jeg tror vi er på vei. Vi snakker ikke med mannen i gaten helt enda, og vi har en slik rapport slik at vi spør forbrukerne jevnlig om ulike verdier, som for eksempel hvilke meierier lytter til forbrukerne. (...) Vi scorer greit på det, så vi må jobbe litt med den posisjonen” (A1)*

*“En gang i måneden er vi i direkte kontakt med kanskje 150 personer som er aktive der og da (...) De tre jentene som var Skyr-ambassadører og som vant denne Skyr-øyeblikk og som kom inn hit og lagde denne reklamekampanjen, de ble vi kjempegodt kjent med. Vi var ute og spiste med dem og kjenner dem i dag. Vi følger dem på Instagram og..., så ja, jeg vil si at vi får et spesielt forhold til forbrukerne” (A5)*

*“Ja, vi sliter selvfølgelig litt med ressurser, men vi har en 100% svargaranti. (...) Vi prøver å få enda flere til å være ute på de sosiale plattformene. På måten vi kommuniserer på syns jeg vi har lagt oss på en list der vi har lave skuldre. (...) I vårt selskap så viser vi ansikter og vi viser hvem produktsjefene er, viser hvem sjefen er, viser de som er ute i fabrikkene så vi har en mye nærmere tilnærming til en sluttbruker. Viser hvem toppsjefen er” (A6)*

Her fremkommer det at selskapet allerede er på god vei til å ha en god kommunikasjon med forbrukerne, tatt i betraktning den korte tiden de har jobbet aktivt med forbrukerdrevet innovasjon. Bedriften har også over tid fått en nærmere tilknytning til sluttbrukerne ved å benytte sosiale medier. En av grunnene til dette kan være at de kommuniserer på en personlig og åpen måte, og at de viser hvem de ansatte som sitter bak skjermen og svarer er. Dette bidrar til å skape en unik form for relasjon mellom bedrift og forbruker, da forbrukerne får navn og ansikt på de ansatte i Q-Meieriene. Et eksempel på hvordan sosiale medier kan skape både relasjoner og engasjement ved å inkludere forbrukere, er gjennom bildedelingstjenesten Instagram hvor det ble gjennomført flere konkurranser for å lage engasjement rundt Skyr. Det har blant annet blitt trukket ut noen Skyr-ambassadører som har fått være med å lage et helt Skyr-konsept, slik ansatt fem forteller. Likevel mener en sentral beslutningstaker i selskapet at forbrukerne ikke er involvert nok.

*“Nei, det gjør vi ikke. For vi har bare drevet med dette fra mai, så vi skal ikke ha det sånn. Vi skal mye tettere på, og egentlig burde de også vært fysisk inne i noe hvis det hadde vært mulig. (...) Vi er ikke der vi skal, vi er bare i begynnelsen av noe” (A3)*

Ut fra sitatet kan man forstå at forbrukerne ikke er involvert nok og at Q-Meieriene håper å kunne inkludere dem mer. Informantene fra Q-Meieriene opplyser at de ønsker å kunne involvere forbrukerne i alle ledd, også etter at forbrukerne har sendt inn sin idé til “Min Q-idé”.

*“Det vi har lyst til å gjøre mer av, er å involvere flere brukere etter at idéen har kommet inn (...) målet er å at de skal være med å bestemme hvilken retning designet skal ha, navnet på produktet osv” (A2)*

*“At de får følge sin egen innovasjon er viktig, og det går på design og alt som er” (A3)*

*“Vi kan ha enda mer involvering av forbrukeren. (...) Hvis vi gjør det i to faser så vil forbrukerne være med på å ta siste etappen på produktutviklingen, (...) så får forbrukerne komme tilbake og hjelpe oss å forbedre det” (A3)*

*“Jeg tror den synliggjøringen og den forståelsen en får av å se hvor involvert man faktisk kan være i en merkevare, er et godt steg å gå. Åpne alle fabrikkene” (A6)*

Det nevnes også av informant fire at det kan være vanskelig å alltid involvere forbrukerne:

*“Det er ikke alltid vi kan være involvert med dem hele veien, (...) helt avhengig av produktet og prosjektet” (A4)*

Ut fra disse dataene kan man forstå at det å inkludere forbrukeren er en viktig del av det å være et forbrukerdrevet meieri, og at alle er enige om at det er mulig å inkludere dem mer i fremtiden. Det er derfor viktig at forbrukerne som har sendt inn en idé som blir tatt med videre skal få være med å utvikle navn på produktet, design og følge sin egen innovasjon. Dette er ikke noe selskapet gjennomfører akkurat nå, så her finnes det forbedringspotensiale. Utviklingen av Skyr Mini er likevel et godt eksempel på at Q-Meieriene har inkludert forbrukere i idégenerings- og utviklingsprosessen. Ved utviklingen av Skyr Mini, som er et produkt rettet mot barn, ble barna inkludert i innovasjonsprosessen helt fra begynnelsen, og smakingen foregikk på skoler istedenfor på store institutter. Informant fem forklarte nærmere:

*“Vi trengte innspill på hvilken smak vi skulle ha og da kom det enormt mange innspill på ulike smaker på Facebook. Produksjefen gikk så gjennom hvilke smaker som hadde blitt nevnt flest ganger før produktutvikling lagde fem forskjellige smaker som en «smaksprøve 1». Så gikk vi på en skole og smakte blant hundre 5-, 6- og 7- klassinger, (...) da var det bringebær som kom best ut. Så sa vi at okei, da er det bringebær vi skal jobbe videre med på smak. I tillegg til at vi nå hadde valgt smaken, så involverte vi dem i designet. Da fikk vi designteamet vårt til å finne ut hvordan en bringebærfigur skulle se ut. (...) Så fikk barna stemme på de designene da. Og for å si det sånn, det som vi internt her hadde valgt, det var ikke det som ble valgt. Så vi har virkelig bare stolt på de nesten hundre som fikk lov til å stemme og velge” (A5)*

Hvordan barna ble involvert i Skyr Minis innovasjonsprosess kan bli sett på som et foregangseksempel for hvordan forbrukerne faktisk kan bli involvert hver gang. Ved spørsmål til informant fire om det er mulig å involvere forbrukerne mer i innovasjonsprosessen og å inkludere dem i eventuelle smakstester, var svaret:

*“Det er fryktelig vanskelig å organisere av rett og slett praktiske årsaker, det er kjølevarer vi har” (A4)*

Grunnen til dette er at Q-Meieriene opererer med kjølevarer og det setter begrensninger for hvor mye forbrukerne faktisk kan bli involvert i smakstesting med mindre de bor i Bergensområdet.

Q-Meieriene er veldig aktive på sosiale medier og benytter flere medier som “Min Q-idé”, Facebook, Instagram og Twitter. Det var derfor interessant å belyse hvilket utbytte de ansatte opplevde at bedriften fikk ut av dette.

*“Early warningen er der, og hvis vi får noen innspill der så evner vi å ta tak i de raskt nok, for da kan vi faktisk påvirke om denne lanseringen lykkes eller ikke. (...) Også er det viktig å bygge merkevaren vår, for det er viktig at vi skal være den lille aktøren som lytter og som er brutalt ærlige, og det får du et godt bevis på ved å være på digitale kanaler” (A5)*

*“Spesielt kanskje når vi akkurat er inne og gjør lanseringer og du kan få veldig direkte feedback” (A4)*



*“Vi hadde et nettmøte om hvilket innhold som burde være på melkekartongen, da fikk vi åtti ulike idéer (...) Vi fikk en del kreative gode forslag, og så er det vår jobb å bearbeide og plukke ut de beste idéene og gjerne kombinere dem. Så det var et bra nettmøte. (...) Jeg føler at vi får utbytte av det” (A1)*

*“Du får svar i nåtid. Alle er på hugget akkurat i de timene der, og det vi ser at er at hvis vi annonserer nettmøtet i forkant og har spissede problemstilling er det lettere å få respons” (A6)*

Disse dataene hentyder at sosiale medier, og spesielt nettmøter, er en viktig del av det å inkludere og kommunisere med forbrukerne. To informanter sier at de får et veldig stort utbytte av det, og de andre informantene forklarer hvorfor. Spesielt etter lansering av nye produkter kommer det frem at nettmøtene er svært nyttige. Her nevnes det at konkrete problemstillinger med konkrete spørsmål appellerer til mange, og Q-Meieriene får mange positive, men også konstruktive, tilbakemeldinger på nylig lanserte produkter. Ved å få disse tilbakemeldingene har selskapet mulighet til å vende raskt og gjøre endringer, noe som kan være helt essensielt for om produktet blir en suksess eller fiasko. De fleste nettmøtene til Q-Meieriene gjennomføres nettopp for å få nye idéer eller tilbakemeldinger etter lanseringer av nye produkter, men de har også gjennomført nettmøter med samfunnsaktuelle temaer som matsvinn og hvordan man kan unngå å kaste mat. Da det er gitt en indikasjon på at sosiale medier fungerer som et nyttig verktøy for Q-Meieriene, var det interessant å finne ut hvordan “Min Q-idé” fungerer og hva som eventuelt kan gjøres bedre.

*“Jeg synes den fungerer veldig godt” (A2)*

*“Den fungerer som den skal, (...) men man kunne kanskje håpet på mer dialog rundt idéene. At hvis en idé blir lagt inn så er det mulighet for å kommentere den, men det blir ikke så mye brukt” (A1)*

*“Gir oss mye, (...) det er veldig lett å se hva forbrukerne ønsker, hvor mange det er som ønsker og tenner på de forskjellige idéene” (A4)*

*“Det er jo litt læring underveis også i forhold til tilbakemelding på hvordan forbrukeren opplever den, får de nok respons på den, er det forventninger – skjønner de at det kanskje tar fra ni måneder til ett år før produktet blir lansert, og hvordan reagerer de når de får ting avslått”*  
(A5)

Informantene opplever altså at “Min Q-idé” fungerer godt til sitt formål, men at Q-Meieriene hadde håpet på mer dialog rundt idéene ved at forbrukerne kommenterer og liker andres idéer. Likevel har “Min Q-idé” visse begrensinger, som for eksempel at ikke alle forbrukere er helt klar over hva som forventes av dem når de går inn på nettsiden og skal legge igjen idé.

Avslutningsvis er det nødvendig å nevne at ikke alle idéene kommer videre i prosessen, og da er det viktig for Q-Meieriene og gi en god begrunnelse for hvorfor de avslår og å formidle dette på en bra og ærlig måte.

*“Det er viktig hos oss å gi forbrukerne en god begrunnelse for hvorfor vi avslår. Det er noe med å være ærlig mot forbruker om hvorfor vi ikke kan gjøre alt og i hvert fall ikke alt med en gang”*  
(A4)

Intervjuene med de ansatte fra Q-Meieriene viser at forbrukerne ikke blir tilstrekkelig involvert i forhold til bedriftens innovasjonsstrategi, og at de derfor har ambisjoner om å involvere dem mer fremover. Det finnes likevel eksempler på prosjekter der Q-Meieriene har involvert forbrukerne gjennom hele prosessen, slik tilfellet var med Skyr Mini. Her ble barna involvert hele veien og de fikk være med å bestemme navn og design, så dette kan brukes som et foregangseksempel for alle som sender inn en idé som blir tatt med videre til lansering. Q-Meieriene har ellers god kommunikasjon med sine forbrukere på sosiale medier med konkurranser, “Min Q-idé” og spesielt de månedlige nettmøtene. Her er flere ansatte pålogget i to timer hvor de svarer og engasjerer forbrukerne med konkrete problemstillinger. På disse møtene er det også flere forbrukere som kommer tilbake, noe som kan tyde på at Q-Meieriene gjør noe riktig. Det største forbedringspunktet når det kommer til kommunikasjon og involvering, vil være å ta kontakt og ha en bedre kommunikasjon med forbrukere som legger inn en idé i “Min Q-idé”.

#### 4.1.2.3. F3: Verdi

##### **Hvordan skaper brukerinvolveringen verdi for forbrukerne og for bedriften?**

For å forstå hvilke verdier Q-Meieriene sitter igjen med ved å involvere forbrukerne, var det interessant å spørre hvordan det påvirket bedriftens evne til å være innovativ.

*“Man blir jo pushet mye mer. Vi er nødt til å se på helt andre ting enn det vi er vant til å se på. Altså det kommer inn idéer om ting som vi kanskje ikke vet hva er engang, så da er vi nødt til å finne ut av det” (A2)*

*“Påvirker oss absolutt i riktig retning og det setter krav til tempoet vi jobber i” (A4)*

*“Det kommer en del kombinasjoner som vi ikke har tenkt på, noen av dem er ganske crazy som gjør at vi blir strukket litt. (...) Idéene kan komme inn fra helt andre vinkler - kanskje brukssituasjoner vi ikke har tenkt på (...) så vi er hele tiden nødt til å ta standpunkt til strategiske ting, så det holder oss ganske våkne” (A3)*

*“Jeg vil jo si at det kanskje kan rokkere litt i forhold til prioriteringer” (A6)*

*“Jeg vil jo si at det påvirker oss absolutt positivt, det pusher oss i forhold til tempo. Det får oss til å tenke gjennom. En del idéer hadde nok ikke kommet opp fordi vi er ganske strenge på merkevareloftet, (...) så det påvirker oss til å tenke en runde til” (A5)*

Ut fra sitatene kommer det frem at forbrukerne og “Min Q-idé” setter krav til de ansatte i forhold til tempo, og at det påvirker selskapet i riktig retning. Som informant to, tre og fem forteller, så kommer det inn mange ulike idéer og forslag de selv ikke hadde tenkt på selv. Informant seks nevner også at man kanskje må endre litt på prioriteringene. Dette kan tolkes som at forbrukerne nå sitter i førersetet og at det viktigste faktisk er å bevare kontakten med forbrukerne ved å følge opp både idéer, “Min Q-idé”, sosiale medier og andre henvendelser. For eksempel har selskapet satt tidsfrister for hvor lenge en idé skal ligge i de ulike stemplingsfasene i “Min Q-idé”, og det vil kreve prioriteringer å overholde disse.

Q-Meierienes satsing på “Min Q-idé” og forbrukerdrevet innovasjon er fortsatt i startfasen, og det var derfor ønskelig å belyse om bedriftens ansatte opplevde at satsingen ga størst verdi i form av idéer eller markedsføring.

*“ Det er nok begge, det er ikke noe stor forskjell tror jeg. (...) Så jeg tenker både og ” (A3)*

*“Ja... begge deler kanskje. Det med markedsføringen tar litt tid. Vi ønsker å bygge bånd til forbrukerne og å komme tettere på, og det tar litt tid. Hvis forbrukerne har kommet med en idé så bruker vi det i markedsføringen vår i ganske stor grad. Og i pressemeldinger viser vi at det var han eller hun som sendte inn denne idéen. Vi bruker det også veldig mye i vår idéprosess, vi tester de idéene som kommer inn og vi tester dem i større undersøkelser” (A1)*

*“Innsikt, og det handler både om innovasjon men også markedsføring. (...) Jeg liker så godt at vi er en liten organisasjon så du kan teste ut et konsept ganske kjapt. Vi lager en konkurranse på Instagram også sier vi at de som kommer med de beste bildene på Instagram skal få lage hele kampanjen for Skyr. (...) Det er jo en merverdi for dem” (A6)*

*“Hvis man vektlegger det så tror jeg at det foreløpig er markedsføring, men det er fordi vi ikke har kommet så langt enda. På den annen side så var 100% av idéene fra forrige gang faktisk forbrukerdrevet, så begge deler. Vi ønsker å markedsføre oss som det lille meieriet som lytter til forbrukerne. Så win-win, begge deler” (A2)*

De fleste informantene opplever altså at det gir verdi både i form av nye idéer og markedsføring. At satsingen på forbrukerdrevet innovasjon og “Min Q-idé” fungerer som en viktig markedsføringskanal i tillegg til å generere nye idéer, er svært gunstig for Q-Meieriene som ønsker å promotere at de har gjort et taktskifte og blitt en forbrukerdrevet bedrift. Markedsføring er en stor del av det å kunne involvere forbrukerne, så for å finne ut om brukerinvolveringen har påvirket renomméet til Q-Meieriene ble følgende spørsmål stilt: “Har brukerinvolveringen påvirket renomméet til Q-Meieriene?”

*“Ja, jeg tror det. Du blir den bedriften som lytter til forbrukerne. Jeg tror renomméet bare er positivt så langt i alle fall” (A2)*

*“Vi scorer også veldig høyt i forhold til omdømme og brukerinvolvering” (A6)*

*“Jeg opplever absolutt at det er forbedret, sterkt. For sånn jeg opplever det så er forbrukerne veldig fornøyd med det. Det er noe med å bli hørt” (A4)*

*“Det har nok gitt oss noe bedre, jeg vil tippe at vi har fått et bedre image som et innovativt selskap enn vi hadde, fordi det har blitt så synliggjort. Også har vi fått veldig bra tilbakemeldinger fra handel og andre bedrifter for at vi tør, (...) så vi får veldig mye respekt i bransjen og det betyr også ganske mye” (A3)*

*“Ja, det har vi vel også måling på. Vi måler hvor vi spør 28-34 respondenter hver eneste uke en del spørsmål, og spesielt da om vi er et forbrukerdrevet meieri, og den variabelen har økt. Den verdien har økt gjennom hele 2015” (A5)*

Slik det fremstår her er alle informantene enige om at renomméet til Q-Meieriene er høyere nå enn tidligere. De opplever også at forbrukerne liker og ønsker å bli hørt, og ved omdømmetestene de gjennomfører hver uke har Q-Meieriene en veldig høy score. Dette tyder på at de gjør noe riktig i forhold til hvordan de involverer forbrukerne.

Det å belyse hvilke verdier bedriften sitter igjen med ved å involvere forbrukerne gjennom “Min Q-idé” og sosiale medier var viktig, da disse er bedriftens største kommunikasjonskanaler. Her trekker informantene frem andre verdier de sitter igjen med ved å involvere forbrukerne:

*“Vi får mer lojale forbrukere, og vi skal være noe for folk. Også syntes vi det har noe med respekt å gjøre, at folk skal få lov til å påvirke eget selskap. Også ser vi jo at det er behov for det, også tror jeg på toppen av det hele så har vi jo ikke så mye penger (...) så vi må finne andre verktøy. (...) Vi må treffe på alle 10 og når vi spør forbrukerne så klarer vi å avstemme det bedre, også har det noe med tilfredsheten for forbrukeren” (A3)*

*“Det gir oss høyere treffsikkerhet (...) også er det å få være enda tettere på, forstå forbrukerne våre, vite hva de ønsker seg og hva de vil ha?” (A4)*

*“Vi tror jo at våre produkter blir bedre av å stå litt nærmere forbrukerne. Vårt oppdrag er å selge noe forbrukerne vil ha og da må vi ta en posisjon som er veldig nært knyttet til forbrukeren, skape bånd til forbrukerne og de skal føle seg trygge på oss. (...) Vi tror produktene blir bedre hvis vi har en åpen dialog med dem, men det er skummelt fordi da kan konkurrentene kopiere oss. (...) Hvis vi sier at vi kommer med det produktet om et halvt år, og hvis de da kommer før oss, det kan de fint gjøre, så har de egentlig kopiert oss, så vi tar på en måte eierskap til mange idéer. Hovedgrunnen er at vi får bedre produkter av å ha den tette dialogen med dem” (A1)*

*“Involvere forbrukerne så de føler de er en del av Q-Meieriene” (A2)*

*“Ved å lytte så får man en helt annen både kjennskap og forståelse og ønske om å prøve produktene i forkant, enn om man må bruke markedsmidlene til å dundre på med reklamefilmer” (A5)*

Det ligger helt klart flere verdier til grunn for hvorfor Q-Meieriene involverer forbrukerne. Det fremkommer her at de ønsker at forbrukerne skal føle seg som en del av Q-Meieriene og at de skal ha mulighet til å kunne være med å påvirke selskapet. Samtidig mener selskapet at de ved å involvere forbrukerne får en annen kjennskap og forståelse i forhold til idéene som kommer inn, noe som gir større treffsikkerhet for at det faktisk finnes et marked for produktene. Informant én nevner også at de kan gå tidlig ut å fortelle forbrukere og konkurrenter om hvilke produkter som skal bli lansert, og her utdyper informant to:

*“Kanskje det skapes en større forventning til det om det snakkes om det på forhånd... Man skaper på en måte en forventning da, som jeg tror er smart. Så istedenfor at det bare blir en rent teknisk produktutvikling, så blir det også en markedsutvikling så det blir etterspørsel (...) Man føler kanskje på en forventning hvis brukerne er mer involvert...det er større forventninger til at man klarer å få det til. Det blir kanskje en større skuffelse hvis vi ikke får det til” (A2)*

Det at man går ut offentlig med fremtidige lanseringer kan skape en større forventning og en enda større skuffelse hvis det ikke er mulig å gjennomføre, i motsetning til utvikling internt. På den annen side kan det være en ulempe dersom ingen utenforstående vet at det jobbes med et nytt produkt, siden selskapet nok ikke vil føle samme press.

Gjennom intervjuene kom det frem at sosiale medier og nettmøter er en viktig faktor for gode relasjoner, kjennskap og involvering av forbrukerne, og da spesielt “Min Q-idé”. Informant fire sier at:

*“Den gir oss veldig mye. Det kommer masse, masse idéer inn. Vi er tettere på forbruker enn vi noen gang har vært før, direkte dialog med dem- nyttig!” (A4)*

*“Jeg føler at med «Min Q», så får vi mer ekte... det er de som kommer med idéene, så det er mer ting de virkelig, virkelig ønsker” (A4)*

Her ser man at “Min Q-idé” fungerer utmerket per dags dato, i alle fall med tanke på hvor mange idéer som kommer inn. Samtidig nevnes det i intervjuene at det er viktig for Q-Meieriene å vise hvem som jobber i selskapet og at de ønsker å være tilstede for forbrukerne.

*“Vi tror på ekte tilstedeværelse” (A3)*

Ved å involvere forbrukerne sitter Q-Meieriene igjen med mange ulike former for verdi, både i form av nye idéer gjennom “Min Q-idé”, men også i form av markedsføring. Ved å promotere at det er forbrukerne som har kommet med idéen bak nye produkter, har de mulighet til å markedsføre seg som det lille meieriet som lytter til forbrukerne. Andre verdier de sitter igjen med, er at de blir presset til å tenke en gang til om avslåtte idéer faktisk kan være attraktive for markedet, og at forbrukerne setter krav i forhold til tempoet selskapet må jobbe i. Renomméet til Q-Meieriene har steget etter at de annonserte at de skulle være et forbrukerdrevet meieri, noe som gir en indikasjon på at de involverer og kommuniserer med forbrukerne på en god måte og at de gjør noe riktig.

## 4.2. Videre analyse

Det vil være naturlig å starte med å diskutere det første forskningsspørsmålet som omhandler innovasjon, da det har vært et gjennomgående tema og har vært fundamentet for oppbygging av både problemstillingen og forskningsspørsmålene. Selv om forskningsspørsmål tre er den viktigste hovedbæreren for oppgaven, vil forskningsspørsmål én og to være med å underbygge hvordan brukerdrevet innovasjon kan skape verdi gjennom å belyse hvordan innovasjonsprosessen er hos Q-Meieriene og i hvor stor grad de involverer og kommuniserer med forbrukerne.

### 4.2.1. Innovasjonsprosess

Forskningsspørsmål én: **“Hvordan foregår Q-Meierienes innovasjonsprosess?”**

Figur 10 viser hvordan “funnelen” til bedriften foregår. Den illustrerer hva som skjer fra idéene kommer inn på “Min Q-idé” og frem til de blir kategorisert som konsept og sendt videre til “tunnelen” for utvikling og lansering. Gjennom intervjuene kom det frem at Q-Meieriene benytter seg av “stage-gate”-modellen. Den blir brukt for å få en idé ut på markedet og består av ulike porter og krav som idéen må passere før den kan lanseres (Cooper 2008; Salerno et al. 2015). Dataene tyder på at Q-Meieriene sin innovasjonsprosess er inspirert av innovasjonshjulet, der funnelen er basert på hva-fasen mens tunnelen er basert på hvordan-fasen. Q-Meieriene benytter seg først av sin egen funnel for å teste og selektere ut idéene som kommer inn gjennom “Min Q-idé”, før de beste idéene går videre inn i selve tunnelen, altså stage-gate-modellen. Da bedrifter kan ha ulikt utgangspunkt, er det som nevnt mulig å skreddersy stage-gate-modellen etter bedriftens forhold og ønsker. Q-Meierienes stage-gate-modell er tilpasset bedriftens behov og av informant F4 blir det nevnt at innovasjonsprosessen er i kontinuerlig utvikling. Noen måneder etter en produktlansering gjennomføres det en evaluering av hele innovasjonsprosessen. Her fremkommer det ofte forslag til små og store endringer i hvordan innovasjonsprosessen kan effektiviseres og forbedres.

Q-Meieriene har skreddersydd prosessen til sin bedrift for å kunne ferdigstille et produkt raskere ved hjelp av forbrukernes tilbakemeldinger. I den videreutviklede “stage-gate”-modellen blir forbrukerne inkludert på en veldig god måte, og gjennom tilbakemeldinger hele veien vil det



være mulig å jobbe seg nærmere kundens idealprodukt. Denne prosessen starter med at bedriften skal besøke forbrukerne for å forstå deres udekkede behov. Dette gjør ikke Q-Meieriene nå, men det sies også at denne modellen gir rom for å lytte til forbrukerne istedenfor at bedriften skal vise og fortelle forbrukerne hva de mener. Dette gjennomføres til en viss grad ved hjelp av “Min Q-idé”, hvor det kommer inn mange idéer og hvor bedriften faktisk lytter til hva forbrukerne sier.

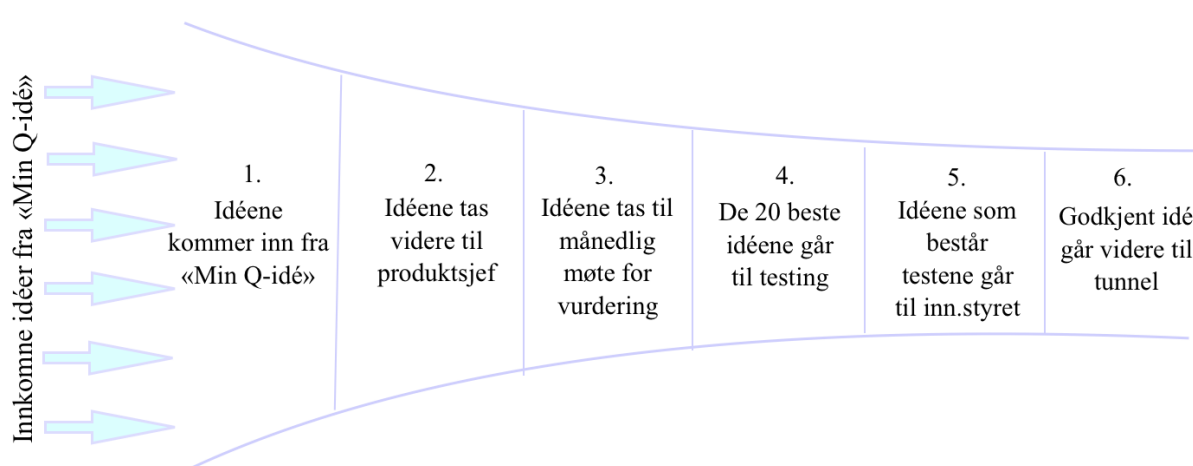
Som det er beskrevet i teorien (Nysveen et al. 2012) har det over lengre tid vært slik at bedrifter har utviklet nye produkter for forbrukerne, mens forbrukerne kun har vært passive mottakere. Dette har endret seg med det nye paradigmet som sentrerer rundt forbrukerne og gir dem en sentral og aktiv rolle, og det er nettopp dette Q-Meieriene håper å få til ved å gjennomføre sin innovasjonsstrategi. Strategien baserer seg på *åpen innovasjon* og en sterk grad av involvering og de ønsker å knytte forbrukerne enda tettere. Det er også viktig for bedriften å vise at de er, og skal være, forbrukerdrevet. De baserer seg på forbrukernes innspill og det er disse som skal legge grunnlaget for fremtidige nye produkter. Det at bedriften benytter seg av åpen innovasjon, betyr at bedriften benytter seg av både interne og eksterne kompetanseressurser for å kunne generere og utvikle nye idéer (Laukli 2014). Q-Meierienes åpne webportal inkluderer forbrukerne i første del av innovasjonsprosessen. En positiv side ved å involvere forbrukerne tidlig i prosessen er at bedriften her kan få tilgang til både taus og skjult kunnskap, samt eksplisitt kunnskap fra brukerne (Bisgaard et al. 2010). For å få til dette er det viktig med en god strategisk plan for hvordan forbrukerne skal involveres, noe Q-Meieriene har i følge ansatt nummer tre.

Da Q-Meieriene valgte å satse på åpen innovasjon og lanserte “Min Q-idé” uttrykte samtlige av de ansatte som ble intervjuet at de var litt bekymret for at konkurrentene fikk tilgang til alle idéene på den åpne portalen på bedriftens nettside. I følge teorien kan bedriften risikere å miste verdifull informasjon til konkurrenter, men samtidig kan det også føre til at de får nye og mer markedstilpassede idéer (Martínez-Torres et al. 2015). Dataen fra undersøkelsene viser at Q-Meieriene har mottatt mange slike idéer som har slått godt an i markedet, og at de ansatte opplever at bedriften har et eierskap til idéene som ligger på “Min Q-idé” da ingen konkurrenter har kopiert dem. Som nevnt tidligere i analysen får bedriften inn veldig mange ulike idéer som kan være løsrevet fra bedriftens tradisjonelle tankesett, noe som tvinger Q-Meieriene til å tenke seg om én gang til før de eventuelt avslår en idé. Dette er positivt da disse idéene både kan være

bedre tilpasset brukernes behov og være med på å øke sannsynligheten for å oppnå kommersiell suksess.

Siden Q-Meieriene får inn mange ulike og gode idéer, men også idéer som ikke er like attraktive og gjennomførbare, var det viktig å stille spørsmål om hva informantene faktisk syntes om at bedriften involverer forbrukerne. Én informant velger å vektlegge at ved å ha noen retningslinjer som må følges, forenkles prosessen med å velge ut potensielle idéer. Disse retningslinjene kalles de syv bud og sier blant annet at det er forbrukerne som driver Q-Meieriene og at det er de som skal være med å utvikle idéer til smarte løsninger, nye smaker og forslag til forbedringer (Våre verdier 2015). Samtidig var det andre informanter som nevnte at prosessen var brukbar i forhold til hvor lenge «Min Q-idé» har vært etablert, men at det er forbedringspotensialet knyttet til å involvere forbrukeren mer.

På «Min Q-idé» har det kommet inn over 700 idéer. Å administrere alle disse idéene kan derfor være en utfordring. Alle idéene går gjennom det aller første trinnet i funnelen, og det vil derfor være mange idéer som må evalueres for å finne ut om idéen har et potensiale i markedet. Det å skulle lansere et produkt tar ofte litt lengre tid enn forbrukerne kanskje forventer og flere av informantene nevner at det derfor kan være lurt med en forventningsavklaring til forbrukerne. Q-Meieriene har en formening om at forbrukerne har en viss forståelse av hvor lang tid prosessen tar, men det kan likevel være mulig å synliggjøre dette enda mer slik at alle har en lik forståelse.



**Figur 9: Illustrasjon av Q-Meierienes «funnel»**

#### 4.2.2. Involvering og kommunikasjon

Forsknings spørsmål to: **Hvordan blir forbrukerne involvert og i hvor stor grad?**

Da forholdet mellom kunder og bedrifter har blitt mer relasjonsbasert og Q-Meieriene ønsker å være et forbrukerdrevet meieri, vil det her diskuteres hvordan bedriften involverer forbrukerne i innovasjonsprosessen og hvordan kommunikasjonen er mellom forbruker og Q-Meieriene.

Som nevnt tidligere under teori, har forholdet mellom kundene og bedriftene gått fra å være transaksjonsbasert til å bli relasjonsbasert. Kunden har dermed gått fra å være passiv tilskuer til å bli aktiv medspiller i innovasjonsprosessen (Nysveen et al. 2012), og gjennom god kommunikasjon og involvering ønsker Q-Meieriene å være forbrukerdrevet. Under intervjuene kommer det frem at flere av forbrukerne og de ansatte i Q-Meieriene ikke er fornøyde med hvordan involveringen av forbrukerne foregår per i dag. Forbrukerne som sender inn idéer blir kun inkludert i funnel-delen av innovasjonsprosessen, og da, som figur 11 illustrerer, kun i første og siste fase. Det er derfor helt klart rom for å inkludere dem ytterligere i innovasjonsprosessen. Det blir av flere ansatte foreslått at forbrukerne kan være med å utvikle design og navn på produktet, noe som kan gjøres elektronisk og derfor ikke krever geografisk nærhet. Dette kan altså være en god og forholdsvis enkel måte for Q-Meieriene å nå sitt mål om å inkludere forbrukerne mer. Det fremkommer også at forbrukerne i fremtiden skal bli involvert i alle faser av innovasjonsprosessen, altså helt fra de legger inn idé i portalen til produktet blir lansert. Da forbrukerne fikk spørsmål om de kunne tenke seg å være med i utvikling av produktet, var det litt blandet respons. To av fem forbrukere ønsket ikke å være med i utviklingen da de stoler på at meieriet har kontroll på utvikling av meieriprodukter. Samtidig var to av de andre forbrukerne veldig klare på at de ønsket å være mer inkludert i prosessen, mens den siste informanten gjerne kunne kommet med innspill dersom bedriften hadde tatt kontakt. Det vil derfor være vanskelig for Q-Meieriene å vite om forbrukerne faktisk ønsker å delta i innovasjonsprosessen eller ikke, så for å være på den sikre siden bør Q-Meieriene høre med de aktuelle forbrukerne om de har et ønske om å involveres. Dette kan være med på å sikre at bedriften ikke mister eventuelle gode ressurser eller forslag som kan komme til god nytte i utviklingsprosessen.

Det er ikke bare inkluderingen av forbrukerne som ikke fungerer optimalt, men også kommunikasjonen med dem. Kun to av fem informanter var klar over at deres idé hadde kommet

videre i innovasjonsprosessen, og flertallet hadde ikke fått med seg at Q-Meieriene avholder nettmøter. Disse forbrukerne sender inn sin idé uten at de opplever å få noen respons tilbake og de erfarer derfor å ha en én-veis kommunikasjon med bedriften. I følge teorien åpner internett opp muligheten for å ha en to-veis kommunikasjon med forbrukerne, noe som muliggjør en dypere kontakt med enkeltkunder og innspill fra disse (Bisgaard & Høgenhaven 2010). Dette er en mulighet Q-Meieriene utnytter seg godt av når det kommer til nettmøtene, hvor de har en aktiv dialog med mange forbrukere samtidig for å diskutere ulike tema, ikke kun for å få nye idéer. Dersom noen kommer med innspill til nye idéer på nettmøtene, blir de ofte bedt om å dele disse på «Min Q-idé». Alle forbrukerinformantene synes webportalen var lett å bruke, men det er likevel ikke ensidig positivt at Q-Meieriene oppmuntrer forbrukerne til å legge inn idéer der, da de ikke blir møtt med samme aktive dialog som på nettmøtene. Q-Meieriene kunne ha utnyttet seg enda mer av muligheten til å oppnå en god kontakt med sine kunder ved å gi dem en raskere respons på «Min Q-idé» og ved å forsikre seg om at innsenderen av idéen ble varslet når Q-Meieriene responderte på deres idé. Dette savnet de forbrukerne som ikke hadde blitt kontaktet etter å ha sendt inn sin idé. De to forbrukerne som ble kontaktet ble ikke ytterligere involvert i innovasjonsprosessen, men de satte likevel stor pris på at sjefen for Q-Meieriene ringte dem.

Det blir også nevnt i teorien at internettbaserte plattformer kan gi rom for å engasjere et stort antall forbrukere uten at det skal gå på bekostning av samspillet med enkeltbrukere. Siden det tar tid å svare på alle de ulike idéene som kommer inn gjennom «Min Q-idé», kan man se at det faktisk går på bekostning av å ha et godt samspill med enkeltbrukerne. Det er vanskelig for Q-Meieriene å svare alle innen rimelig tid, og det var omtrent hundre idéer som manglet stempel og kommentar per 4.4.2016. Ansatt én foreslo en annen måte å engasjere flere forbrukere på, nemlig ved å skape en bedre dialog i form av kommentarer mellom forbrukere på «Min Q-idé». Per i dag er forbrukerne flinke til å «like» idéer på webportalen, men muligheten til å kommentere blir lite brukt. Dette vil derfor kunne engasjere flere forbrukere, men det vil ikke bidra til at Q-Meieriene får et bedre samspill med enkeltbrukere.

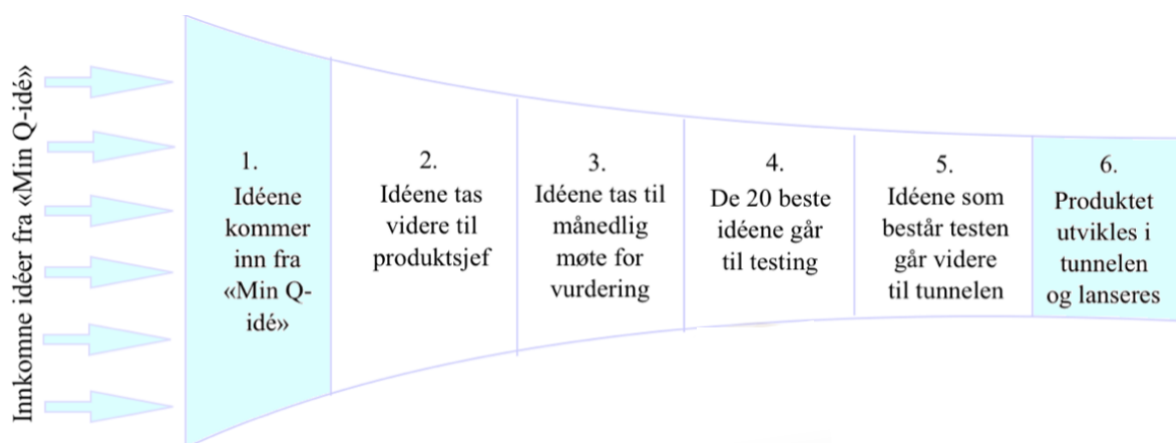
Under intervjuene kommer det frem at Q-Meieriene kun har inkludert forbrukerne i idégenereringsfasen gjennom «Min Q-idé» og i vurderingen av nylanseringer gjennom nettmøter. Dette er likevel ikke helt riktig, da Q-Meieriene også tar med forbrukere i produkttestingen under utviklingsfasen i tunnelen. Siden det er brukere fra alle deler av landet som sender inn idéer til

“Min Q-idé” og fordi det, som forbruker nummer fire sier, er snakk om kjølevare, er det ikke mulig å inkludere alle som sender inn idéer i produkttestingen. Testingen blir derfor gjennomført på forbrukere valgt ut av markedsanalyseelskapet Ipsos MMI. Siden forbrukerne både blir inkludert i idégenereringsfasen og i testfasen samt at de kan være med å stemme på hvilke idéer som burde gå videre til lansering, kan man si at Q-Meieriene har en ganske stor grad av brukerinvolvering per i dag. Likevel viser eksempelet med utviklingen av Skyr Mini at det er rom for forbedringer. Her ble forbrukerne involvert gjennom hele innovasjonsprosessen, og de fikk både være med å bestemme smak og design på produktet. Ansatt tre nevner at dette er slik bedriften ønsker å jobbe fremover, og at det er ønskelig å kunne sende ut en form for betaversjon av produktene før lansering så forbrukerne kan gi vurderinger av disse på nettmøtene. På denne måten kan forbrukerne også bli inkludert i sisteetappen av innovasjonsprosessen og Q-Meieriene kan få en rask tilbakemelding, noe som i følge ansatt fem ofte kan være nøkkelen til om et produkt blir en suksess eller fiasko i markedet.

I følge (Bisgaard & Høgenhaven 2010) finnes det fire ulike måter å benytte seg av brukerdrevet innovasjon på. Under intervjuene var det derfor ønskelig å få litt informasjon om de ulike forbrukerne og hva slags forbrukere de er ved å spørre dem hvor ivrige de er på å teste nye produkter og hva de gjør dersom et produkt/tjeneste ikke dekker deres behov. Her kom det frem at det fantes både ledende brukere og kreative konsumenter blant de fem forbrukerne som ble intervjuet. På bakgrunn av dette og hva deres rolle var i innovasjonsprosessen, ble det konkludert med at Q-Meieriene benytter seg av metoden *brukerdeltagelse*. Dette blir i teorien beskrevet som at forbrukerne blir inkludert i innovasjonsteamet for å generere nye idéer (Bisgaard & Høgenhaven 2010). Selv om alle forbrukerne falt under samme metode fantes det likevel både ledende brukere og kreative konsumenter i gruppen. Det som kjennetegner ledende brukere er at de forventer attraktive innovasjonsrelaterte fordeler fra en løsning til sine behov og er derfor motiverte til å innovere, og at de erfarer behov som vil bli generelle i et marked - måneder eller år før majoriteten av målmarkedet (Hippel 2007). Et eksempel på en ledende bruker som ble intervjuet er F1. Dette er en forbruker som var dypt motivert til å innovere for å finne løsninger og som kom opp med en idé som ble tatt godt i mot i markedet. Et eksempel på et produkt som har blitt foreslått av en kreativ konsument er Skyr Kokos, som var en inkrementell innovasjon basert på inspirasjon fra et annet produkt. Man kan derfor kalle forbrukeren bak denne

produktidéen for en kreativ konsument, da hun tilpasset, endret eller forvandlet et eksisterende tilbud i motsetning til å skape et helt nytt produkt.

De intervjuede forbrukerne ble som nevnt kun inkludert i fase 1 og 6 av funnelen, men studien viser at Q-Meieriene også inkluderer forbrukere i produkttesting senere i prosessen. Det blir derfor riktig å si at bedriften benytter seg av metoden *brukertesting* i tillegg til *brukerdeltakelse*. I følge Bisgaard & Høgenhaven (2010) går brukertesting ut på at brukerne blir bedt om å teste et produkt for å komme med innspill til forbedringer og for å vurdere om det er produkt de ønsker å kjøpe. Dette beskrives på samme måte i Wise & Høgenhaven (2008) og Hoholm og Huse (2008) sitt rammeverk (figur 6), men metodene kalles her for *eksperimenter med brukeren* og *brukertesting*. Disse brukerne velges ut mer eller mindre tilfeldig og har ikke nødvendigvis benyttet seg av “Min Q-idé”, og det er heller ikke sikkert at de oppfyller kriteriene for å kunne kalles forbrukere. De blir av den grunn ikke inkludert i figurene som illustrerer Q-Meierienes innovasjonsprosess og som fokuserer på funnelen.



**Figur 10: Illustrasjon av hvor i innovasjonsprosessen forbrukerne blir involvert.**

### 4.2.3. Verdi

Forskningsspørsmål tre: **Hvordan skaper brukerinvolveringen verdi for forbrukerne og for bedriften?**

Q-Meieriene og forbrukerne har gjerne ulik oppfatning av verdi, og det som skaper verdi for den ene vil ikke nødvendigvis skape verdi for den andre. Under dette forskningsspørsmålet vil det diskuteres hva slags verdi både forbrukerne og bedriften sitter igjen med ved at Q-Meieriene involverer forbrukerne i sin innovasjonsprosess.

Det fremkommer av dataene at det som skapte verdi for samtlige av forbrukerne, var at bedriften tok idéene seriøst og at produktet de ønsket ble lansert i butikkene. De to forbrukerne som ble oppringt av sjefen for Q-Meieriene opplevde også verdi i form av at de fikk navnet sitt publisert i forbindelse med markedsføringen og/eller på emballasjen. De satte stor pris på å bli kontaktet personlig og de følte at de fikk et lite eierskap til de lanserte produktene. Likevel var det tre forbrukere som ikke ble kontaktet og som gjerne ville hatt en beskjed fra Q-Meieriene om at idéen deres var blitt tatt med videre. Samtidig ønsket de seg en form for kompensasjon i form av anerkjennelse eller produkter. Ved å etterkomme disse ønskene ville Q-Meieriene virkelig ha vist at de tar forbrukerne som bruker tid på å legge inn en idé på “Min Q-idé” på alvor. Forbruker fem foreslo at en liten oppmerksomhet på sosiale medier kunne vært en måte å takke for idéen, men det var ikke alle forbrukere som var aktive på sosiale medier. Å ta direkte kontakt med innsenderne av idéer som skal bli lansert vil derfor være en mer naturlig og personlig måte å øke kundenes opplevde verdi på, slik som Q-Meieriene allerede har gjort med to forbrukere.

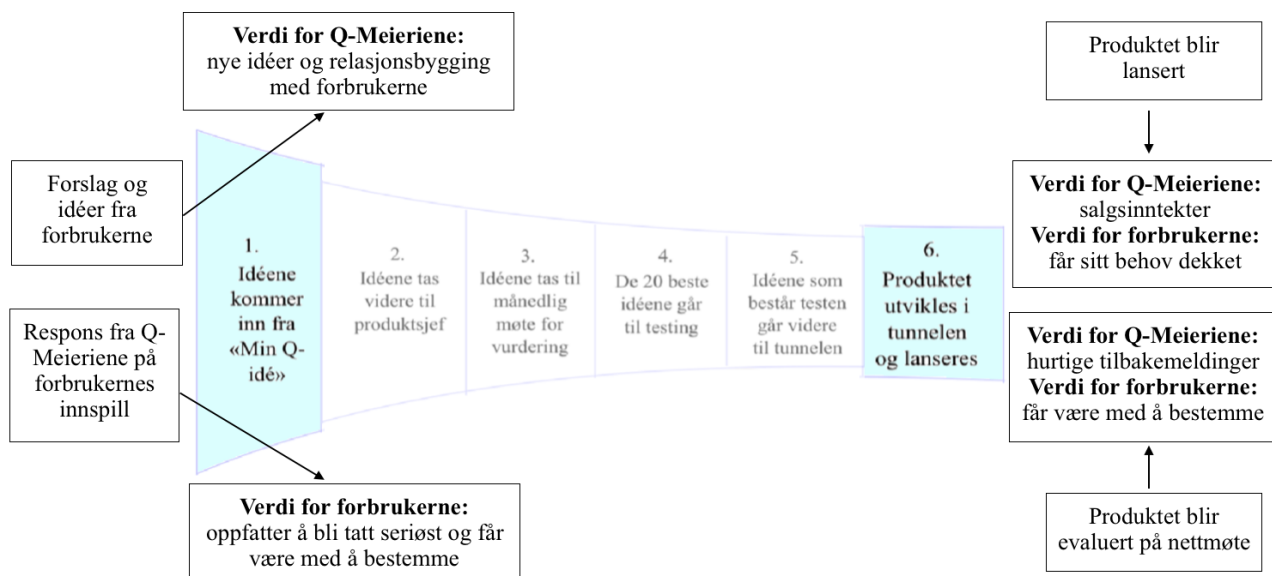
Q-Meieriene opplever at involvering av forbrukerne hjelper bedriften til å være mer innovativ og at bedriften sitter igjen med verdier som at den blir “pushet” fremover og at det settes krav til tempoet det jobbes i. Som nevnt tidligere kommer det inn mange idéer som bedriften ikke har kjennskap til eller kompetanse til å utvikle, og det gjør at bedriften ofte må tenke seg om en ekstra gang før de eventuelt bestemmer seg for om det er en potensielt gjennomførbar idé. På denne måten kan de oppdage verdifulle idéer som de ellers ville forkastet. Ved spørsmål om inkluderingen av forbrukerne gir bedriften størst verdi i form av nye idéer eller markedsføring, er de fleste informantene enige om at begge deler er svært viktig, men at det er markedsføringen som gir dem størst verdi per i dag. Grunnen til dette er at bedriften ønsker å fremstå som det lille

meieriet som lytter til forbrukerne, noe de vil klare nettopp ved å markedsføre at idéene bak produktene er utviklet av forbrukere.

Det fremkommer av dataene at både forbrukerne og Q-Meieriene deler oppfatningen av at renomméet har endret seg i positiv retning etter at bedriften begynte satsingen på brukerdrevet innovasjon. De intervjuede forbrukerne hadde allerede et godt inntrykk av bedriften, men dette har blitt forsterket ytterligere, noe som selvsagt er av stor verdi for Q-Meieriene. Det at bedriften involverer og lytter til forbrukerne blir sett på som en veldig positiv og smart strategi av forbrukerne, og de opplever en verdi ved å se at idéene deres blir tatt seriøst og blir til faktiske produkter og at de ikke bare blir liggende i webportalen. Dataen viser videre at forbrukerne har blitt mer lojale, at de har blitt mer knyttet til bedriften, og at de nå tenker mer over hvilke produkter de velger i forhold til hva de gjorde før. Dette medfører stor verdi for Q-Meieriene da det skaper mer salgsinntekter og gjør dem mer konkurransedyktige. Én ansatt i Q-Meieriene har en formening om at bedriften har fått et bedre image som et innovativt selskap ved at de har blitt mer synliggjort enn tidligere. Dette fremkommer også i omdømmetestene som bedriften gjennomfører, hvor de scorer høyt i forhold til omdømme og brukerinvolvering. Ved å involvere forbrukerne og ha en gjensidig dialog, mener en ansatt i bedriften at produktene blir bedre, noe som selvsagt er av stor verdi både for forbrukerne og bedriften.

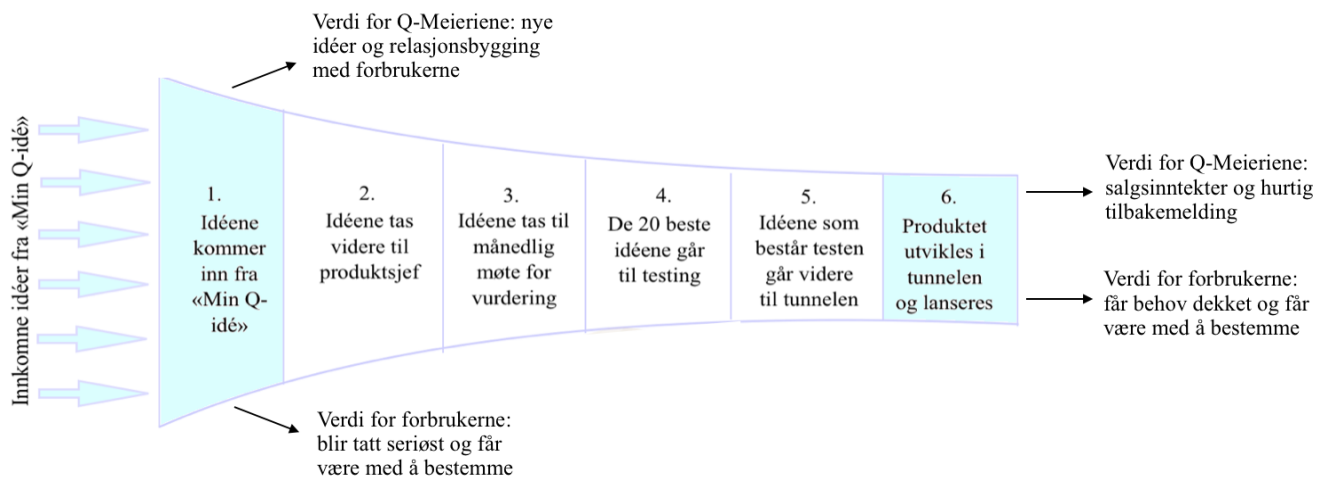
Analysen viser tydelig at involveringen har vært positiv både for Q-Meieriene og for forbrukerne, da det har skapt unike verdier for begge parter og høyere grad av lojalitet. Analysen viser også at Q-Meieriene virkelig har gjort noe riktig ved å involvere forbrukerne, da disse har fått et enda bedre inntrykk av bedriften og blitt mer bevisste på hvilke meieriprodukter de kjøper i butikken. Til sist viser analysen at begge parter sitter igjen med noen av de samme verdiene, men også forskjellige, slik teorien tilsier. For en bedrift vil det være viktig å få inn idéer med potensiale for å skape fremtidig profitt samtidig som de dekker kundenes ønsker og behov. For forbrukerne skapes verdi gjennom at de får tilfredsstilt et ønske eller behov ved å kjøpe et bestemt produkt (Sund 2012). Akkurat det har forbrukerne fått ved at deres idéer nå er blitt lanserte produkter, men de anser likevel personlig kontakt som en viktig, men savnet verdi.





**Figur 11: Illustrasjon av hvordan verdi skapes i Q-Meierienes innovasjonsprosess**

Ved å slå sammen figur 9, 10 og 11 dannes en samlemodell som oppsummerer oppgavens tre forskningsspørsmål. Samlemodellen beskriver Q-Meierienes innovasjonsprosess og viser hvor i prosessen forbrukerne involveres og hvilke verdier dette skaper både for forbrukerne og for bedriften. Figuren gir en illustrativ besvarelse av problemstillingen “hvordan skaper forbrukerinvolvering verdi for Q-Meieriene og deres forbrukere”, men kan ved få justeringer også gjelde for andre bedrifter som benytter seg av brukerinvolvering for å skape verdi. Som modellen viser, involveres forbrukerne i første og siste fase av innovasjonsprosessen, og det er også i disse kontaktpunktene mellom forbrukere og bedrift at verdi skapes. Verdien som skapes er både materiell i form av økonomisk inntjening og produkter som dekker behov, men også immateriell i form av forbedret relasjon og lojalitet.



**Figur 12: Samlemodell som illustrerer hvordan forbrukerinvolvering skaper verdi for Q-Meieriene og deres forbrukere**

## 5. Diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere funn og resultater opp mot det teoretiske rammeverket fra kapittel to. Vi vil se om funnene kan bidra til å besvare oppgavens problemstilling, og vurdere om de samsvarer med eller avviker fra eksisterende teori. Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvordan en produsent gjennom å involvere og kommunisere med forbrukerne i sin innovasjonsprosess, kan skape verdi både for seg selv og sine forbrukere.

### **”Hvordan skaper brukerinvolvering verdi for Q-Meieriene og deres forbrukere?”**

«Open innovation communities», og da særlig i form av webportaler, har vært veldig viktig for å forstå hvordan forbrukerne har blitt involvert i innovasjonsprosessen. I følge Martínez-Torres et al. (2015) er det store fordeler ved å benytte internett som en plattform for brukerdrevet innovasjon. Det fører til en interaktiv, rask og fleksibel toveis kommunikasjon mellom forbruker og produsent, og ved å inkludere forbrukerne kan det føre til mange gode og markedstilpassede idéer. Funnene våre viser at den webbaserte portalens funksjon samsvarer med teori om hvordan webbaserte portaler er lagt opp til å fungere. Det vises både i våre funn, i en artikkel (Martínez-Torres et al. 2015) og i en masteroppgave (Christiansen 2014) at det er mulig å kunne endre den webbasert portalen til hvordan en selv ønsker å sette sammen og benytte den. Dagens internettportaler er relativt like, men med noen små signifikante forskjeller. Flere portaler har for eksempel en «Stempel-ordning» som innebærer at forbrukeren har mulighet til å følge idéen sin på den webbaserte portalen gjennom hele innovasjonsprosessen.

Videre fremkommer det i teorien at det kan være vanskelig for forbrukere å komme opp med radikale innovasjoner, da de har vanskeligheter med å uttrykke sine behov og ikke er helt klar over hva som er teknologisk gjennomførbart (Sigala 2012; Ulwick 2002). Av våre resultater kommer det frem at de fleste idéene som kommer inn gjennom webportalen er inkrementelle idéer. Dette samsvarer også med teorien.

Basert på våre funn er «open innovation communities» det første stadiet i innovasjonsprosessen. Funnene viser også at det blir benyttet to ulike former for innovasjonsprosesser, selv om stage-gate-modellen er den som primært blir brukt. Stage-gate-modellen er en vanlig prosess å benytte og forklarer veien fra en idé til et lanseringsklart produkt. Modellen kan tilpasses den enkelte

bedrifts behov. (Cooper 2008). I våre funn fremkommer det at Q-Meieriene har benyttet en tilpasset innovasjonsmodell, men at selskapet også har valgt å benytte seg av to innovasjonsprosesser samtidig for å få et best mulig utbytte av å inkludere forbrukerne. Den andre innovasjonsmodellen blir kalt innovasjonshjulet og er en modell som tar utgangspunkt i å inkludere forbrukerne både i idémyldringsstadiet og i utviklingsstadiet. Formålet er å minimere sjansen for at produktet ikke blir tatt godt i mot i markedet (Hoholm & Huse 2008; Wise & Høgenhaven 2008). Funnene viser altså at det først og fremst er stage-gate-modellen som blir benyttet, men med innslag fra den videreutviklede og tilpasningsdyktige stage-gate-modellen (Cooper 2008) og noen valgte trinn fra innovasjonshjulet. Alle disse prosessene samsvarer derfor med teorien.

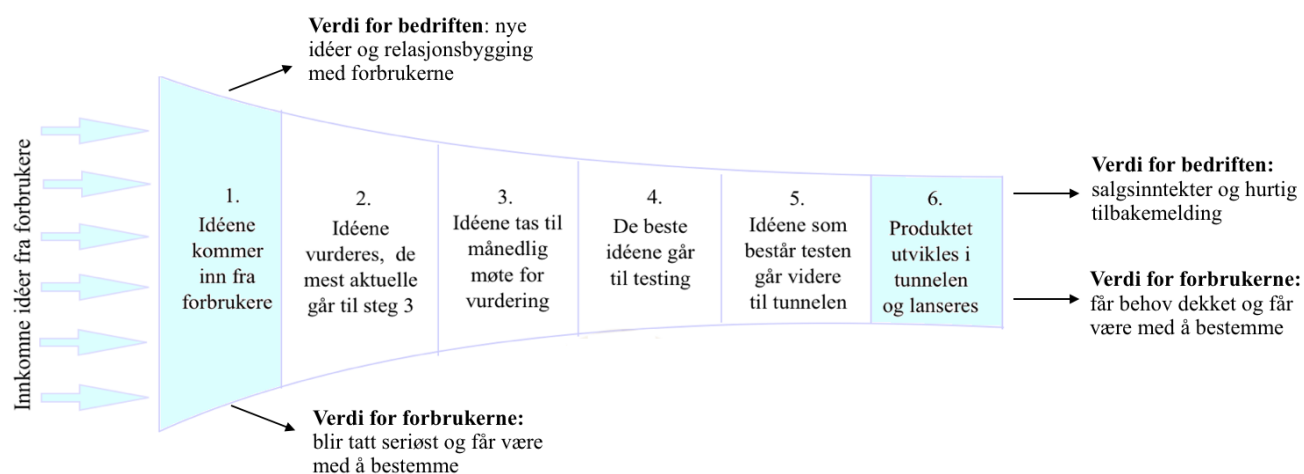
Det finnes flere ulike måter å inkludere forbrukere på ved brukerdrevet innovasjon. Bedrifter kan både inkludere dem direkte og indirekte. Grunnen til dette er at det er stor variasjon i brukernes evne til å uttrykke sine behov og om de er bevisste sin kunnskap (Hoholm & Huse 2008; Wise & Høgenhaven 2008). I våre funn fremkommer det at brukerne blir involvert i to forskjellige faser i innovasjonsprosessen, i første og siste fase. I følge Wise & Høgenhaven (2008) finnes det fire ulike måter å involvere forbrukerne på, og en bedrift kan benytte seg av én eller flere av disse metodene under et innovasjonsprosjekt. Våre funn viser at det kun blir benyttet to av fire metoder. En metode blir brukt i starten, mens den andre i siste fase av prosessen. Grunnen til dette er at alle de fire metodene har ulikt utgangspunkt og ulike måter å involvere forbrukerne på. Noen av metodene stiller også krav til kompetanse i form av ledende brukere og eksperter innenfor et felt. Studien avdekket at det ikke fantes brukere med en slik kompetanse blant de intervjuene forbrukerne. Dette vil derfor stille krav til hvem bedriften kan involvere. Dette samsvarer også med teorien.

I følge Sund (2012) skapes kunde verdi ved at kunden får tilfredsstilt et ønske eller et behov ved kjøp av et bestemt produkt, og at graden av verdi avgjøres ved å vurdere fordeler og ulemper ved produktet opp mot hverandre. Eksempler på egenskaper som kan påvirke kunde verdi er pris, design, status, kvalitet, funksjonalitet og geografisk nærhet. Det viser seg at noen av våre funn samsvarer med teorien da det viktigste for forbrukerne var å få idéen og produktet deres ut i butikk. Dette vises også ved produsent verdi da målet er å selge produkter eller tjenester for å skape en økonomisk gevinst (Kotler 2005).

Det viser seg at partene ved å samarbeide kan oppnå høyere grad av verdi enn hva partene kan oppnå hver for seg. Det vises i funnene at både forbruker og produsent sitter igjen med flere verdier enn kun å få sine primære behov dekket. Gjennom å involvere forbrukerne vil de kunne være med på å skape et produkt som er nærmere deres idealprodukt, samtidig som involveringen vil hjelpe produsenten med å produsere mer markedstilpassede produkter (Martínez-Torres et al. 2015).

Kunden og bedriften er både samarbeidspartnere og konkurrenter. De samarbeider om å skape verdi men konkurrerer om å ekstrahere mest mulig av denne verdien (Prahalad & Ramaswamy 2004). Det at bedriften har involvert forbrukerne har ført til at de blir mer knyttet sammen og det har også ført til høyere lojalitet for begge parter. Det viser seg at både det å skape lojale kunder og det å styrke renomméet kan være med på at forbrukerne vil ønske å velge en bestemt bedrift fremfor andre med konkurrerende produkter.

Et funn som virkelig skiller seg fra teorien og som danner grunnlag for vårt forslag til rammeverk, er at når forbrukerne inkluderes i prosessen, tas på alvor og får være med på beslutninger, vil begge parter føle at de får et nærmere forhold til hverandre gjennom relasjonsbygging. Dette er en tilleggsverdi til den kunde- og produsentverdi som skapes. I hvilken fase forbrukerne involveres og hvilke verdier begge parter sitter igjen med etter en forbrukerinvolvering vises i vårt rammeverk under kalt “rammeverk for verdiskaping gjennom forbrukerinvolvering”.



### **Figur 13: rammeverk for “verdiskaping gjennom forbrukerinvolvering”.**

#### **Konklusjon:**

Det har i studien kommet frem mange interessante synspunkter både fra Q-Meierienes ansatte og forbrukere, som sammen med relevant teori har dannet grunnlaget for et nytt rammeverk som besvarer oppgavens problemstilling. Dette har fått navnet “rammeverk for verdiskaping gjennom forbrukerinvolvering” og illustrerer hvor i Q-Meierienes innovasjonsprosess forbrukerne involveres, hvordan denne involveringen skaper verdi og hva slags verdi som skapes både for bedriften og dens forbrukere. Studien har avdekket at verdi skapes i kontaktpunktene mellom bedrift og forbrukere, og at det derfor bør være et mål for Q-Meieriene å øke antallet slike kontaktpunkter i sin innovasjonsprosess. Det meste av bedriftens kontakt med forbrukerne foregår over internett på sosiale medier og på webportalen “Min Q-idé”, som er et «open innovation community» skapt av bedriften. Det ønskes med denne oppgaven å bidra til å skape et oversiktlig rammeverk for hvordan forbrukerinvolvering skaper verdi, da verdi i sammenheng med brukerinvolvering er et utforsket område i teorien om brukerdrevet innovasjon som oppgaven ønsker å dekke.

#### **Begrensninger og implikasjoner**

Denne studien har vært skrevet over et halvt år som en 30-poengs masteroppgave, og en stor begrensning har derfor vært tid og ressurser. Da Q-Meieriene per dags dato bare involverer forbrukerne i første og siste fase av innovasjonsprosessen, er det i denne oppgaven kun blitt forsket på hvilke verdier som skapes mellom forbrukerne og bedriften i disse stadiene. Siden bedriften har et ønske om å involvere forbrukerne ytterligere og i flere faser av innovasjonsprosessen, vil det være interessant å se om det skapes andre former for verdi i de resterende fasene ved en senere anledning. Det vil også være en mulighet å gjennomføre en undersøkelse med kvantitativ tilnærming, slik det allerede er gjort i Starbucks “My Starbucks Idea”. En kvantitativ tilnærming gir mulighet for å nå ut til flere mennesker og kan derfor gi grunnlag for et representativt grunnlag. På bakgrunn av dette kan man for eksempel få svar på om Q-Meieriene satsing på forbrukerinvolvering faktisk har styrket bedriftens renommé i hele befolkningen.

### **Anbefalinger til praksis**

Arbeidet med denne studien har gitt forslag til hvordan “Min Q-idé” og Q-Meierienes brukerinvolvering kan gjennomføres enda bedre. Under empirien kom det frem at Q-Meieriene har en god innovasjonsplan, som også inkluderer hvordan de ønsker å involvere og kommunisere med forbrukerne i fremtiden. Ved å gjennomføre dette er de på god vei til å få en god kommunikasjon, ikke bare gjennom nettmøter, men også på “Min Q-idé”. Bedriften involverer allerede forbrukerne, men da de har et ønske om å kunne involvere dem i hele innovasjonsprosessen, herunder i design og navngivning av idéen, kan et forslag være å lage en “poll”. På denne måten kan forbrukeren/forbrukerne som har kommet med opp med idéen bli presentert alternative design og navn og være med å velge. Dette vil foregå over internett og er derfor ikke geografisk betinget. Andre forbrukere kan også inkluderes i en slik «poll», men det vil være positivt at de som har kommet med idéen får velge først, da dette kan gjøre at de føler seg litt spesielle.

Da det ligger veldig mange idéer inne på “Min Q-idé” kan det av og til bli litt uoversiktlig hvis en skal gå gjennom alle idéene. Det er allerede mulig å sortere etter stempling, mest likt, mest kommentert og mest delt. Det er også mulig å søke etter idéer, men for å gjøre det enda litt mer oversiktlig kan en god idé være å sortere idéene etter kategorier som for eksempel smaker og emballasje.

## 6. Litteraturliste

- ASKHEIM, O. G. A. & GRENNESS, T. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Universitetsforlaget.
- AASEN, T. M. & AMUNDSEN, O. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- BALDWIN, C. & VON HIPPEL, E. 2011. Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*, 22, 1399-1417.
- BERTHON, P. R., PITT, L. F., MCCARTHY, I. & KATES, S. M. 2007. When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons*, 50, 39-47.
- BISGAARD, T. & HØGENHAVEN, C. 2010. Creating new concepts, products and services with user driven innovation. *Nordic Innovation*, 97.
- BOGERS, M., AFUAH, A. & BASTIAN, B. 2010. Users as Innovators: A Review, Critique and Future Research Directions. *Journal of Management* 36, 857-875.
2015. *Brukermedvirkning* [Online]. Available: <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/psykisk-helse-og-rus/brukermedvirkning> [Accessed 27.04.2016].
- CHESBROUGH, H. W. 2003. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 35-41.
- CHRISTIANSEN, C. 2014. *NSB Labs - en casestudie av brukerdrevet innovasjon i NSB*. Masteroppgave, Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet.
- COOPER, R. G. 2008. Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process—Update, what's new, and NexGen systems\*. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 213-232.
- COOPER, R. G. & EDGETT, S. J. 2005. *Lean, rapid, and profitable new product development*, Product development institute.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene 2010. *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder - likheter og forskjeller* [Online]. Available: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder-likheter-og-forskjeller/> [Accessed 07.04.2016]



2002. *Fakta om forbrukerkjøpsloven og markedsføringsloven* [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fakta-om-forbrukerkjopsloven-og-markedsf/id107763/> [Accessed 02.05.2016].

FOSSTENLØKKEN, S. M. 2015. Developing end-user innovation from circuits of learning *The Learning Organization*, 22, 182-194.

FRAMNES, R., PETTERSEN, A. & THJØMØE, H. M. 2011. *Markedsføringsledelse*, Universitetsforlaget.

GODIN, B. 2006. The Linear Model of Innovation. *Science, Technology & Human Values*, 31, 639-667.

GOWER, L. 2013. *Sharing the risks and rewards* [Online]. Nesta. Available: <http://www.nesta.org.uk/blog/sharing-risks-and-rewards> [Accessed 18.01.2016].

GUNNARSSON, R. 2002. *Validitet och reliabilitet* [Online]. Dept of Prim Health Care Göteborg University. Available: <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml> [Accessed 07.04.2016].

HELDBJERG, G. 2009. *Kulturforståelse og forandring*, Samfundslitteratur.

HIPPEL, E. V. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA. MIT Press

HIPPEL, E. V. 2007. Horizontal innovation networks—by and for users. *Industrial and corporate change*, 16, 293-315.

HIPPEL, E. V., OGAWA, S. & JONG, J. P. D. 2011. The Age of the Consumer-Innovator. *MIT Sloan Management Review*, 53, 27-35.

HIPPEL, E. V. & THOMKE, S. 2002. Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, 80, 74-81.

2014. *Historien om Q* [Online]. Available: <http://www.q-meieriene.no/Om-QMeieriene/Historien-om-Q> [Accessed 01.03.2016].

HOHOLM, T. & HUSE, M. 2008. *Brukerdrevet innovasjon i Norge* [Online]. MAGMA. Available: <https://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge> [Accessed 25.11.2015].

HOLGERSEN, T. S., IVERSEN, M. A. & KOSBERG, E. 2013. *Delta!*, Cappelen Damm.

JOHANNESSEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo, Abstrakt forlag.

KOTLER, P. 2005. *Markedsføringsledelse*, Gyldendal akademisk.

KUCKARTZ, U. 2014. *Qualitative text Analysis. A Guide to Methods, Practice & Using Software*, London, Sage Publications Co.

LAUKLI, H. 2014. *Åpen innovasjon - tenk nytt!* [Online]. NOFAS. Available: [http://www.nofas.no/nyheter\\_cms/2014/juni/aapen-innovasjon-tenk-nytt/99](http://www.nofas.no/nyheter_cms/2014/juni/aapen-innovasjon-tenk-nytt/99) [Accessed 18.01.2016].

LIABØ, M. 2016. *Takk! Tusen takk! Tusen millioner takk!* [Online]. Q-Meieriene. Available: <http://www.q-meieriene.no/Min-Qide/Hedersveggen/Min-Q-ide-nyheter/Forbrukerne-har-bestemt-nyhetene-fra-Q> [Accessed 05.04.2016].

MARTÍNEZ-TORRES, M. D. R., RODRIGUEZ-PIÑERO, F. & TORAL, S. L. 2015. Customer preferences versus managerial decision-making in open innovation communities: the case of Starbucks. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27, 1226-1238.

MOGSTAD, L. M. T. *Forbrukermarkedet* [Online]. NDLA. Available: <https://ndla.no/nb/node/72955> [Accessed 27.04.2016].

NORMANN, R. & RAMIREZ, R. 1994. *Designing interactive strategy: from value chain to value constellation*, Chichester, Wiley.

NYSVEEN, H., THORBJØRNSEN, H. & PEDERSEN, P. E. 2012. Samskaping og Innovasjon. *MAGMA*, 3.

2015. *Om Q-Meieriene* [Online]. Available: <http://www.q-meieriene.no/Om-QMeieriene> [Accessed 01.03.2016].

POETZ, M. K. & SCHREIER, M. 2012. The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? . *Journal of Product Innovation Management*, 245-256.

PRAHALAD, C. K. & RAMASWAMY, V. 2004. Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14.

SALERNO, M. S., DE VASCONCELOS GOMES, L. A., DA SILVA, D. O., BAGNO, R. B. & FREITAS, S. L. T. U. 2015. Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 35, 59-70.

SANDER, K. 2014. *Reliabilitet* [Online]. Kunnskapssenteret. Available: <http://kunnskapssenteret.com/reliabilitet/> [Accessed 07.04.2016].

- SANDER, K. 2014. *Validitet* [Online]. Kunnskapssenteret. Available: <http://kunnskapssenteret.com/validitet/> [Accessed 08.04.2016].
- SANDER, K. 2016. *Situasjonsanalyse av markedssystemet*, Kunnskapssenteret.
- SIGALA, M. 2012. Social networks and customer involvement in new service development (NSD) The case of [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 966-990.
- SILVERMAN, D. 2014. *Interpreting Qualitative Data*, London, Sage Publications Ltd.
- SUND, H. 2012. *Produktutvikling i vareproduserende industri*. Hovedoppgave, Norsk teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- THAGAARD, T. 2009. *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*, Bergen, Fagbokforlaget.
- TANEV, S., BAILETTI, T., ALLEN, S., MILYAKOV, H., DURCHEV, P. & RUSKOV, P. 2011. How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness? *Journal of Innovation Economics & Management*, 7, 131-159.
- ULWICK, A. W. 2002. Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, 91, 91-97.
2015. *Våre verdier* [Online]. Available: <http://www.q-meieriene.no/Om-QMeieriene/Vaare-verdier> [Accessed 01.03.2016].
- WHEELWRIGHT, S. C. & CLARK, K. B. 1992. *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*, Simon and Schuster.
- WIKSTRÖM, S. 1996. Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, 12, 359-374.
- WISE, E. & HØGENHAVEN, C. 2008. User-Driven Innovation-Context and Cases in the Nordic Region. *Innovation Policy*, 137.
- WORMNÆSS, O. & VISTNE, A. I. 1994. *Kan vi stole på vitenskapen?*, J.W. Cappelen's Forlag AS.
- YIN, R. 2009. *Case Study Research*, Los Angeles, Sage

## 7. Vedlegg

### Intervjuguide

#### For Q-Meieriene

SPØRSMÅL	TEORI/FORMÅL
<b>OVERGANGSSPØRSMÅL</b>	
Hva er din stilling og dine arbeidsoppgaver hos Q-Meieriene?	Hvor lenge har de vært ansatt?
Hva slags erfaring har du med innovasjon?	
Kan du forklare hvordan innovasjonen foregår hos Q-Meieriene i dag?	Hva slags innovasjonsprosess benytter de seg av? Hvor mange er involvert i prosessen?
<b>NØKKELSPØRSMÅL</b>	
<b>INNOVASJONSPROSESSEN</b>	
Hva er ditt inntrykk av den brukerdrevne innovasjonsprosessen?	Hvordan foregår den, følger den fast modell?
Har dere testpersoner som tester produktene, isåfall hvem?	Hvordan foregår innovasjonsprosessen? I hvor stor grad/hvilke trinn involveres brukerne?
Hva er planen for Q-Meierienes innovasjon fremover? Har dere noen innovasjonsstrategi?	Fortsatt satse på brukerdrevet innovasjon? Videreutvikle prosessen?
<b>BRUKERINVOLVERING</b>	
Hvorfor involverer dere brukerne?	Hvordan og i hvor stor grad, blir brukerne involvert?
Hvordan føler du at deres kontakt med forbrukerne er?	Styrker den brukerdrevne innovasjonsprosessen bedriftens forhold til forbrukerne?
I hvilken grad påvirkes forbrukerne og idébanken deres evne til å være innovative?	Gir idébanken nyttig og unik informasjon? Ville dere klart å være like innovative uten forbrukerne? Kommer forbrukerne opp med idéer som dere ikke ville kommet opp med selv?

Hvilket utbytte opplever du at Q-Meieriene får av nettmøtene og andre aktiviteter på sosiale medier?	Andre brukere som deltar enn dem i idébanken? Markedsføring?!
I hvilken grad føler du at forbrukerne blir tilstrekkelig involvert i prosessen?	Hva slags metode for brukerdrevet innovasjon benytter bedriften seg av? Muliggjør idébanken tilstrekkelig involvering av brukerne?
Har dere noe inntrykk av hva slags brukere det er som kommer med idéer?	Hvordan fungerer idébanken? Hvordan brukere blir involvert?
<b>VERDI</b>	<b>Hva slags verdi skapes for bedrift og bruker</b>
I hvilken grad synes du at den digitale idébanken fungerer?	Fungerer idébanken til sitt formål? Gir den bedriften det den vil ha?
Føler du at inkluderingen av forbrukerne gir størst verdi for bedriften i form av nye idéer eller markedsføring? Hva er viktigst?	Hvordan fungerer idébanken? Markedsføring? Relasjoner, nye produkter osv
Hvordan har brukerinvolveringen påvirket renomméet til Q?	Hvordan fungerer idébanken? Markedsføring?
Hva gjør dere med idéene som kommer inn, men som ikke blir tatt med videre?	Lagrer for senere bruk, e.l innovasjonsprosessen og idébanken?
Hvordan opplever du de innsendte idéene sin attraktivitet og gjennomførbarhet?	Hvordan fungerer idébanken?
Hvor mange av idéene kommer fra forbrukerne og hvor mange kommer internt fra ansatte i Q-Meieriene?	
Hva inspirerte dere til å opprette idébanken?	
Er prosessen skreddersydd for Q-Meieriene?	
Er det noe dere kunne gjort for å bedre utnytte forbrukernes idéer?	
Har du noen tanker om hvordan den brukerdrevne innovasjonsprosessen kan bli enda bedre?	

## For forbrukere

SPØRSMÅL	TEORI
<b>OVERGANGSSPØRSMÅL</b>	(generelle spørsmål også litt mer detaljerte etterhvert).
Hva slags erfaring har du med innovasjon?	
Når det kommer et nytt produkt i butikken, hvor ivrig er du da på å prøve det?	Hva slags forbruker er brukeren? Ledende?
Hva gjør du dersom eksisterende produkter/tjenester ikke dekker dine behov?	Er brukeren innovativ (tenker du ikke over det, søker du opp egne alternativer eller prøver du å lage dine egne?)
<b>NØKKELSPØRSMÅL</b>	
<b>BRUKERINVOLVERING</b>	Hvordan og i hvor stor grad blir brukerne involvert
Hvordan kom du på idéen?	
Hvor lang tid tok det fra du sendte inn idéen til Q tok kontakt?	
Hva følte du din rolle var under innovasjonsprosessen?	Aktiv? Passiv? Ble de observert/intervjuet? Følte du at du ble en del av innovasjonsteamet?
Hvorfor valgte du å sende inn din idé?	Motivasjon. Behov.
Ville du sendt inn en ny idé på nytt?	Funket prosessen som forventet/ønsket.
Hvor tilstrekkelig følte du at du ble involvert i innovasjonsprosessen? Kunne du ha bidratt med i utviklingen av produktet?	
I hvilken grad ble produktet slik du ønsket/hadde sett for deg?	Var det mulighet til å påvirke. Ble behovet dekket?
<b>IDÉBANKEN</b>	“Min Q-idé”
I hvilken grad følte du det var lett å bruke og forstå idébanken?	
Hva synes du om at Q får alle rettighetene til din idé?	Forventet/ønsket kompensasjon?
Hvordan ble din motivasjon til å sende inn en idé påvirket av at du ble en del av en innovasjonsplattform med ansatte hos Q og andre forbrukere?	Hadde det noe å si på din motivasjon  Var det en motiverende faktor for deg at andre kunne stemme og kommentere på din idé når du hadde sendt den inn, eller hadde det ikke så

	<b>mye å si?</b>
<b>Hvordan kan idébanken (“Min Q-idé”) bli bedre?</b>	
<b>Har du stemt eller kommentert på andres idéer?</b>	
<b>Har du sett at Q-Meieriene er aktive i sosiale medier? Hvilke av Q-Meieriens kanaler har du vært innom eller deltatt aktivt i?</b>	<b>Facebook? Twitter? Kommet med forslag? Fått inspirasjon?</b>
<b>RELASJON</b>	<b>Hva for brukernes forhold til Q før og etter prosessen?</b>
<b>Hvordan har din involvering påvirket ditt forhold/inntrykk av Q?</b>	<b>Lojalitet? Eierskap?</b>
<b>Hvordan opplevde du kommunikasjonen med Q?</b>	<b>Personlig? Ble de tatt seriøst?</b>
<b>Hvordan påvirker Q-Meierienes satsning på brukerdrevet innovasjon ditt inntrykk av bedriften?</b>	<b>Nettopp det at de involverer brukerne med i idé og utviklingsprosessen</b>

## Informasjon og samtykkeskjema

### For Q-Meieriene

#### Informasjon og samtykkeskjema

Deltakelse i undersøkelse om brukerdrevet innovasjon og idébanken ”Min Q-idé”.

#### Bakgrunn

Dette er et intervju som vil danne grunnlag for vår empiri som senere skal benyttes i vår masteroppgave.

#### Hva innebærer studiet?

Temaet for dette studiet er brukerdrevet innovasjon og idébanken ”Min Q-idé”. Hensikten er å få informantens egne ord om Q-Meierienes innovasjonsprosess, involvering av brukerne og hva slags verdi dette gir.

#### Lagring og sletting av informasjon

Intervjuet vil bli tatt opp på mobilen og eksterne lydopptakere. Det vil også bli tatt notater underveis i intervjuet. All data vil i ettertid bli transkribert og vil bli brukt som empiri i vår masteroppgave. Informasjonen vil bli lagret elektronisk på PC, og vil bli slettet senest juni 2016, etter innlevering av masteroppgaven og etter at sensur foreligger.

#### Konfidensialitet

Informasjon som blir innhentet vil ikke bli delt med andre. Alle opplysninger vil bli benyttet uten navn, og informasjon som kan gjenkjenne informanten vil ikke bli tatt med i oppgaven. Som informant har du rett til å se over all informasjon og korrigere eventuelle feil.

#### Frivillig deltakelse

Deltagelse i denne undersøkelsen er frivillig, og det er mulig å trekke seg fra studiet både før, under og etterpå uten å oppgi grunn. Ingen informasjon vil da bli brukt i oppgaven og all data vil bli slettet. Har du noen spørsmål angående intervjuet eller ønsker å trekke deg, kan du kontakte oss på telefon:

934 45 920 / 901 99 711 eller mail: [kristiane.heimstad@gmail.com](mailto:kristiane.heimstad@gmail.com) / [oda.haukebo@hotmail.com](mailto:oda.haukebo@hotmail.com).



Samtykkeerklæring: jeg ønsker å delta i studien

Sted/ Dato – Informant

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

Sted / Dato - Intervjuer

## **For forbrukerne**

### **Informasjon og samtykkeskjema**

Deltakelse i undersøkelse om brukerdrevet innovasjon og idébanken ”Min Q-idé”.

### **Bakgrunn**

Dette er et intervju som vil danne grunnlag for vår empiri som senere skal benyttes i vår masteroppgave.

### **Hva innebærer studiet?**

Temaet for dette studiet er brukerdrevet innovasjon og idébanken ”Min Q-idé”. Hensikten er å få informantens egne ord om deres erfaringer med Q-Meieriene og deres tanker rundt det å legge inn en idé på idébanken. Intervjuet vil vare i ca. 60 minutter.

### **Lagring og sletting av informasjon**

Intervjuet vil bli tatt opp på mobilen og eksterne lydopptakere. Det vil også bli tatt notater underveis i intervjuet. All data vil i ettertid bli transkribert og vil bli brukt som empiri i vår masteroppgave. Informasjonen vil bli lagret elektronisk på PC, og vil bli slettet senest juni 2016, etter innlevering av masteroppgaven og etter at sensur foreligger.

### **Konfidensialitet**

Informasjon som blir innhentet vil ikke bli delt med andre. Alle opplysninger vil bli benyttet uten navn, og informasjon som kan gjenkjenne informanten vil ikke bli tatt med i oppgaven. Som informant har du rett til å se over all informasjon og korrigere eventuelle feil.

### **Frivillig deltakelse**

Deltagelse i denne undersøkelsen er frivillig, og det er mulig å trekke seg fra studiet både før, under og etterpå uten å oppgi grunn. Ingen informasjon vil da bli brukt i oppgaven og all data vil bli slettet. Har du noen spørsmål angående intervjuet eller ønsker å trekke deg, kan du kontakte oss på telefon:

934 45 920 / 901 99 711 eller mail: [kristiane.heimstad@gmail.com](mailto:kristiane.heimstad@gmail.com) / [oda.haukebo@hotmail.com](mailto:oda.haukebo@hotmail.com).

Samtykkeerklæring: jeg ønsker å delta i studien	Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien
Sted/ Dato – Informant	Sted / Dato - Intervjuer



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway