



Sammendrag

Matindustrien bærer i dag preg av at for mange produktlanseringer feiler som følge av hard konkurranse i markedet. Den sterke konkurransen gjør at produsentene stadig må fornye seg, og produsere radikale innovasjoner for å skaffe seg et konkurransefortrinn. Involvering av forbrukere i utviklingen av nye produkter er en økende trend i matbransjen og benyttes av mange aktører. Design Thinking er en tilnærming som i nyere tid har fått mye oppmerksomhet i innovasjonssammenheng og kan sees på som en brukerdrevet innovasjonsstrategi. Design Thinking er en innovasjonsprosess som benytter designerens metoder og verktøy i utviklingen av ideer og nye produkter. Temaet for denne masteroppgaven er hvordan Design Thinking kan benyttes i utviklingen av matinnovasjoner.

Studien er et aksjonsforskningsprosjekt som implementerer to sentrale prinsipper fra Design Thinking i Nortura sin etablerte innovasjonsprosess. Masteroppgaven benytter et av Nortura sine produkter som case. Vi ønsker å undersøke hvorvidt Design Thinking kan ha et bidrag i denne bransjen, og om metodikken kan bidra til effektive og mer innsiktsfulle innovasjonsprosesser. Studien belyser følgende problemstilling: *«Hvordan kan Design Thinking benyttes i matinnovasjon og hvordan kan en slik implementering bidra til endring av innovasjonspraksis?»*

Resultatene i studien viser at de to prinsippene empati og hyppig prototyping kan implementeres i forbrukerundersøkelser og bidra i utviklingen av et konsept. Design Thinking benyttes som en metode for å skaffe innsikt og forståelse om de potensielle forbrukerne av produktet. Empati-prinsippet avdekker forbrukerens behov og ønsker, mens hyppig prototyping lar forbrukerne eksperimentere fritt med prototypen for å trigge ideer til videre innovasjon. Det er vanskelig å konkludere om metodikken er interessant nok til at Nortura vil endre sin innovasjonspraksis. Studien har derimot motivert bedriften til å vurdere potensialet i metodikken etter at masteroppgaven er gjennomført.

Abstract

Today, the food sector is characterized by the fact that many product introductions fail, as a result of a highly competitive market. Food companies are forced to constantly reinvent themselves to obtain a competitive advantage. They have started to involve consumers in new product developments to gain this advantage. Interest in Design Thinking as an innovation approach has exploded over the last decade. Design Thinking is defined as an innovation process, which uses the design toolbox in the development of new products and ideas. This thesis details how we can use the Design Thinking approach in the food sector, by applying it in the development of food products. We will discuss how Design Thinking can contribute to the food sector, which has not fully embraced this approach.

This action research project will explore how Nortura can change their innovation practice by implementing two Design Thinking principles into their innovation process. We will use one of Nortura's radical innovations as a case, giving the project real context. The problem statement for our research is, "How can the Design Thinking approach be used in the development of food innovations, and how can this contribute to change in the innovation practice?"

The results indicate that the two principles, empathy and rapid prototyping, can be applied to consumer research and contribute to concept development. Design Thinking is used as a tool for gaining deep understanding of potential customers. Empathy is used to reveal consumer needs and preferences, while Rapid Prototyping allows consumers to experiment freely with the prototype to generate new innovations. It has been difficult to conclude if Design Thinking gives an advantage significant enough for Nortura to make a change in their innovation practice. Nevertheless, Nortura is certainly motivated to learn from the experience of being a part of this research project to gain a deeper understanding of the approach.

Forord

Denne studien tar for seg hvordan Design Thinking kan benyttes som en metode for å utvikle matinnovasjoner, og hvordan resultatet kan bidra til endring i en matprodusents eksisterende innovasjonspraksis. Oppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen NMBU.

Begge studentene har, til tross for ulike utdanningsbakgrunner, stor interesse for innovasjon og produktutvikling i matbransjen, og våre ulike kvaliteter har skapt et spennende team med tverrfaglige fordeler. Takket være Nortura SA har vi fått arbeide med Design Thinking-tilnærmingen i innovasjonsprosessen til et reelt case, «*Sprøtt Kjøtt*». Dette har gjort studien spennende, og gitt oss et innblikk i hvordan innovasjonsprosessen fungerer hos en ledende matprodusent. Det har vært et svært krevende halvår med mange arbeidstimer, og det har vært en utrolig spennende og lærerik prosess. Vi håper også at andre vil la seg inspirere til å bruke Design Thinking i andre sammenhenger, slik at det i fremtiden kan bli en velkjent metode i matindustrien.

Vi vil først og fremst takke vår fantastiske veileder, Elin Kubberød, for at hun har vært en positiv og inspirerende støttespiller gjennom hele perioden. Hennes erfaring og kunnskap om forbrukeratferd og matinnovasjon har vært til stor hjelp for oppgaven. Vi setter stor pris på alle timene hun har lagt ned for oss. Vi vil også rette en stor takk til Per Berg, Karine Sveli og Jonas Eie Kalberg i Nortura for et godt samarbeid. Vi vil takke Silje Louise Waters og Unni Bertelsen for hjelp med korrekturlesing. Til slutt vil vi takke alle deltagerne i undersøkelsene for at de stilte opp og gjorde en god jobb med tilbakemeldinger.

Ås, Mai 2015

Mette Nordnes

Dan Hugo Olsen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
ABSTRACT	II
FORORD	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	IV
1 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 BIDRAG OG RELEVANS	2
1.3 FORMÅLET MED STUDIEN	3
1.4 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	3
2 CASEBESKRIVELSE	4
2.1 NORTURA	4
2.2 INNOVASJONSPRAKSIS	5
2.3 PRODUKTBESKRIVELSE	7
3 TEORETISK RAMMEVERK	9
3.1 DESIGN THINKING	9
3.2 DESIGN THINKING SOM EN INNOVASJONSPROSESS	15
3.3 DELPROBLEMSTILLINGER	20
4 METODE	22
4.1 AKSJONSFORSKNING SOM METODE OG TILNÆRMING	22
4.2 AKSJONSFORSKNINGSPROSESSEN	23
4.3 DATAINNSAMLINGSMETODER	24
4.4 PROBLEMFOMULERING	25
4.5 PLANLEGGING	25
4.6 HANDLING	28
4.7 EVALUERING	31
4.8 LÆRING – INVOLVERING AV NORTURA	33
4.9 REFLEKSJON	34
4.10 KVALITET I AKSJONSFORSKNINGEN	34
4.11 ETISKE AVVEIINGER	36
5 RESULTAT OG ANALYSE	37
5.1 RESULTAT FRA EKSPERIMENTENE	37
5.2 BETYDNING FOR KONSEPTUTVIKLING – WORKSHOP MED NORTURA	45
6 DISKUSJON OG REFLEKSJON	47
6.1 DISKUSJON OG REFLEKSJON DELPROBLEMSTILLING 1	47
6.2 DISKUSJON OG REFLEKSJON DELPROBLEMSTILLING 2	50
6.3 DISKUSJON OG REFLEKSJON DELPROBLEMSTILLING 3	53
6.4 META-REFLEKSJON	56

7 KONKLUSJON	58
7.1 OVERORDNET KONKLUSJON	58
7.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER	58
7.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	59
7.4 KUNNSKAP TIL BEDRIFTEN	59
7.5 SVAKHETER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN	60
7.6 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING	60
LITTERATURLISTE	61
VEDLEGG	66
VEDLEGG 1 - OPPGAVETEKST PRODUKTDAGBOK	66
VEDLEGG 2 - OPPGAVETEKST SNAPCHAT STORY	67
VEDLEGG 3 - REKRUTTERINGSMEDDELING PÅ FACEBOOK	68
VEDLEGG 4 - SAMTYKKEERKLÆRING	69

TABELLISTE

TABELL 1 - FORBRUKERUNDERSØKELSER HOS NORTURA	6
TABELL 2 - DESIGN THINKING-PRINSIPPENE, HENTET FRA D.SCHOOL (2011)	12
TABELL 3 - MODELLER AV DESIGN THINKING-PROSESSEN, BASERT PÅ LIEDTKA (2014)	16
TABELL 4 - OVERSIKT OVER DATAINNSAMLINGSMETODER	24
TABELL 5 - OPERASJONALISERING AV PRINSIPPENE I VÅRE FORBRUKERUNDERSØKELSER	27
TABELL 6 - OVERSIKT OVER MØTER MED NORTURA	33
TABELL 7 - BRUKERKARAKTERER TIL SPRØTT KJØTT	44

FIGURLISTE

FIGUR 1 - STAGE-GATE PROSESSEN, HENTET FRA TIDD & BESSANT (2013)	5
FIGUR 2 - BILDE AV SPRØTT KJØTT-PROTOTYPEN	8
FIGUR 3 - DESIGN THINKING-PROSESS OG FASER	16
FIGUR 4 - HVORDAN DESIGN THINKING IMPLEMENTERES I KONSEPTUTVIKLINGSFASEN	18
FIGUR 5 - DESIGN THINKING-PROSESSEN OG VERKTØY BENYTTET I DENNE STUDIEN	19
FIGUR 6 - AKSJONSFORSKNINGSSYKLUSEN OG DELPROBLEMSTILLINGENE	21
FIGUR 7 - AKSJONSFORSKNINGSPROSESSEN FOR OPPGAVEN	23
FIGUR 8 - DESIGN THINKING-PROSESSEN I PLANLEGGING	25
FIGUR 9 - DESIGN THINKING-PROSESSEN I HANDLING	28
FIGUR 10 - DESIGN THINKING-PROSESSEN I EVALUERING	31
FIGUR 11 - UTVALGTE BILDER FRA HJEMMETESTEN	38
FIGUR 12 - UTVALGTE BILDER FRA HJEMMETESTEN	39
FIGUR 13 - EMPATIKART	43

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

”Thus Edison’s genius lay in his ability to conceive of a fully developed marketplace, not simply a discrete device. He was able to envision how people would want to use what he made, and he engineered toward that insight.”

Tim Brown, Harvard Business Review, 2008

Matbransjen er preget av sterk konkurranse og produsentene må kontinuerlig se etter muligheter for å forbedre sin praksis. Aktørene lanserer årlig en rekke nye produkter, men den harde konkurransen om hylleplassen fører til at mange lanseringer feiler og produktene blir tatt av hyllene etter kort tid (Costa & Jongen, 2006). For å unngå feillanseringer ønsker aktørene å forbedre sine innovasjonsprosesser, og dermed minske risikoen for å lansere et produkt som ikke selger. Dette har medført at forbrukeren har blitt mer involvert som en kilde til innovasjon (Costa & Jongen, 2006; Rosted, 2005). Matprodusentene har begynt å henvende seg direkte til forbrukerne for å kartlegge behov og ønsker, samt integrere de i utviklingen av nye produkter. Costa og Jongen (2006) påpeker at makten om et produkt oppnår suksess ligger hos forbrukeren.

Tidlig på 2000-tallet utviklet Design Thinking seg til å bli en tilnærming som benyttet designerens metoder og verktøy for å skaffe en dyp forståelse om forbrukeren og dens preferanser. Tilnærmingen benyttes som en innovasjonsprosess for å skreddersy produktene etter forbrukernes behov. I likhet med Design Thinking er det flere nyere innovasjonstilnærminger (Lean Startup og Business Model Generation) som hevder forbrukeren bør involveres tidligst mulig i innovasjonsprosessen. Design Thinking er derimot ikke like anerkjent som de andre innovasjonstilnærmingene og relativt lite testet i matbransjen. Det er derfor relevant å se om anvendelsen av denne tilnærmingen kan tilføre verdi i matbransjen. Studien gjennomføres i samarbeid med en norsk matprodusent og benytter en konkret prototype som case.

1.2 Bidrag og relevans

Det er manglede forskning på Design Thinking og hvordan den implementeres i organisasjonen (Carlgren, 2013), og få studier om Design Thinking-metodikkens relevans i matbransjen (Olsen, 2013). Denne studien kan bidra til forskning på dette området og ta for seg hvordan Design Thinking kan implementeres hos en stor norsk matprodusent.

Relevans for teori: Design Thinking blir vanligvis benyttet i starten (idéutviklingsfasen) av en innovasjonsprosess for å identifisere nye ideer og løsninger på et problem. Dette innebærer at man starter prosessen før ideen er unnfanget. Carlgren (2013) trekker derimot frem at Design Thinking er en menneske-sentrert prosess og når man alltid tar utgangspunkt i forbrukerens behov og ønsker, vil man ikke utvikle nye og radikale innovasjoner. Det kan derfor argumenteres for at Design Thinking bør benyttes først etter at ideen er unnfanget. I denne studien skal vi ivareta dette og starte Design Thinking-prosessen på et senere tidspunkt, noe som skiller seg fra hvordan den vanligvis brukes. Studien kan dermed bidra til metodeutvikling på området.

Relevans for kunnskap: I denne studien tester vi om Design Thinking kan bidra i utvikling av en reell matinnovasjon. Studien vil dermed bidra til mer kunnskap om hvordan Design Thinking kan anvendes i en ny kontekst, matbransjen. Den vil også bidra med kunnskap om hvordan tilnærmingen kan benyttes til å skaffe forbrukerinnsikt som overføres til kunnskap, og deretter videreutvikle produktets konsept.

Relevans for praksis: Store matprodusenter har som regel en veletablert innovasjonspraksis. Vi ønsker å utvikle Design Thinking slik at metodikken kan passe inn i bedrifters eksisterende praksis, i håp om at dette kan bidra til å styrke studiens relevans. Studien kan dermed belyse hvordan matprodusenter kan tilpasse og endre sin innovasjonspraksis med inspirasjon fra Design Thinking.

1.3 Formålet med studien

Gjennom en aksjonsforskningstilnærming ønsker vi å se hvordan Design Thinking kan bidra til endring av innovasjonspraksis hos en norsk matprodusent. Formålet med forskningen er todelt: 1) gjennom et konkret case skal vi utvikle og teste Design Thinking i en etablert matprodusents innovasjonsprosess, og 2) bruke Design Thinking-prinsipper for å elisitere relevant forbrukerinnsett til videreutvikling av konseptet.

Problemstillingen for studien er formulert slik:

«Hvordan kan Design Thinking benyttes i matinnovasjon og hvordan kan en slik implementering bidra til endring av innovasjonspraksis?»

1.4 Oppbygging av oppgaven

I kapittel 2 presenteres caset med en beskrivelse av bedriften, innovasjonsprosessen og produktet. I kapittel 3 vil det teoretiske rammeverket presenteres. Vi vil først presentere hva Design Thinking er og hvordan det sees på som en strategi for brukerdrevet innovasjon. Deretter vil vi beskrive hvordan Design Thinking *er* som en innovasjonsprosess. Kapitlet vil munne ut i tre delproblemstillinger som danner grunnlaget for aksjonsforskningsstudien. Kapittel 4 vil utdype hvordan aksjonsforskningsstudien vil foregå og hvilke datainnsamlingsmetoder vi benytter oss av. Datainnsamlingen vil bli strukturert etter stegene i aksjonsforskningszyklusen. Resultatene fra våre eksperimenter vil presenteres i kapittel 5, og resultatene blir oppsummert i et empatikart. Dette vil danne grunnlaget for utarbeidelse av brukerkarakterer som skal benyttes til å utvikle konseptet videre. Vi velger å dele kapittel 6 i diskusjon og refleksjon, hvor resultatene vil diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket og det vil reflekteres over aksjonsforskningsprosessen. Avslutningsvis i kapitlet kommer en refleksjon over aksjonsforskningsprosessen i sin helhet, meta-refleksjon. Til slutt vil vi i kapittel 7 konkludere med hvordan Design Thinking kan benyttes i matbransjen og hvilke bidrag studien har i forbindelse med teori og praksis.

2 Casebeskrivelse

Studien blir utført i samarbeid med matprodusenten Nortura. Prosjektet omhandler et radikalt kjøttprodukt med arbeidsnavnet «Sprøtt Kjøtt».

2.1 Nortura

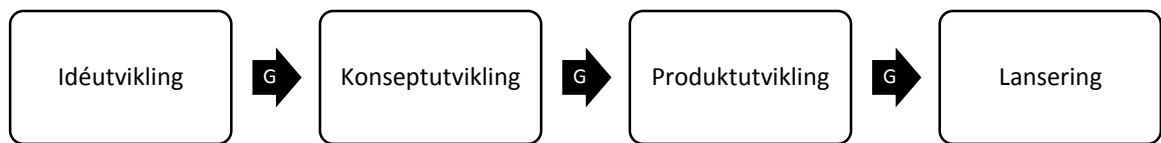
Nortura ble etablert i 2006 og er et samvirke (SA) som et resultat av en fusjon mellom Gilde Norsk Kjøtt BA og Prior Norge BA. Bedriften er eid av 18 000 egg- og kjøttprodusenter som daglig leverer sine råvarer til produksjon, samt fungerer som aktive eiere (Nortura Hjemmeside, 2015). Nortura har som mål å omsette mest mulig av innsamlet slakt, egg, livdyr og ull. Bedriften er i dag Norges største merkevarerhus innenfor kjøtt- og eggprodukter med kjente merkevarer som Gilde, Prior, Ternia og Eldhus. Nortura har som visjon «å inspirere til aller tiders mat». Visjonen skal opprettholdes gjennom å bevare selskapets verdier; positiv, pålitelig, målrettet og nyskapende (Nortura Årsmelding, 2014).

Nortura består blant annet av Norges fremste merkevare innen kjøttmarkedet, Gilde. Studien tar for seg et produkt som per i dag ser ut til å bli et tilskudd i Gildes produktsortiment i løpet av 2016. Gilde har mange ulike produkter innen svin, storfe, lam, sau og reinsdyr, og har som mål å dekke alle dagens måltider (Nortura Årsmelding, 2014). I 2014 lanserte Nortura 90 nye produkter til dagligvarehandelen, og 56 av disse var Gilde-produkter.

Det er høy risiko ved lansering av nye produkter, som for eksempel at de ikke selger som forventet i markedet, eller at produktet ikke blir tatt inn av matvarekjedene. Nortura ønsker å redusere disse risikoene ved produktlanseringer. I denne studien ønsker vi å undersøke hvordan vi kan redusere risikoen for at produktet ikke selger som forventet i markedet ved å kartlegge forbrukerens behov. Dette innebærer at vi fokuserer på innovasjonsprosessen og hvordan Nortura samler inn forbrukerinnstikt i utviklingen av nye produkter.

2.2 Innovasjonspraksis

Nortura, som mange andre matprodusenter, følger en tradisjonell Stage-Gate innovasjonsprosess. Dette er en stegvis prosess der bestemte kriterier må oppfylles for å kunne gå videre til neste steg i prosessen (Cooper, 2008). Dette blir nærmere gjennomgått i delkapittel 3.2 hvor denne sees i sammenheng med Design Thinking.



Figur 1 - Stage-Gate prosessen, hentet fra Tidd & Bessant (2013)

Første steget i prosessen er idéutvikling. Etter idé-unnfangelse blir de beste ideene sendt videre til markedsavdelingen som undersøker ideenes potensial, og hvis ideen er gjennomførbart tar den steget videre til konseptutviklingsfasen. I dette caset kom ansatte opp ideen etter å ha sett etter alternative måter å bruke avkapp på. Avkapp er alt som skjæres av dyret og ikke benyttes til noe. Målet er at mest mulig av dyret skal ende opp i produkter, slik at man slipper å kaste deler av dyret. På denne måten bidrar bedriften til en bærekraftig produksjon, samtidig som fortjenesten per dyr øker.

Det neste steget er konseptutvikling. I denne fasen utvikles det et tydelig konsept rundt produktet. For å utvikle konseptet trenger man å undersøke produktets bruksområder, posisjonering og potensielle målgrupper. Nortura bruker blant annet trenddata og analyser utført av eksterne byråer i denne fasen. De arrangerer også kreative workshops ved behov for å komme frem til gode ideer og løsninger. Sprøtt Kjøtt befinner seg i denne fasen og mangler per i dag en definert målgruppe eller ønsket posisjonering. Kotler og Keller (2009) definerer posisjonering som handlingene man gjør rundt en bedrift eller et produkt for å skape en karakteristisk plass i målgruppens bevissthet. Videre anbefaler Kotler og Keller (2009) at man må finne en målgruppe eller bruksområder i markedet. Vi ønsker å anvende Design Thinking for å definere konseptet og produktets bruksområde, og dermed bidra til segmentering av markedet i behovssegmenter.

Først etter at konseptet er ferdig utviklet kan man gå videre i innovasjonsprosessen. I dette steget utvikler man smak, emballasje og priskalkyle. Det må bestemmes hvordan og hvor produktet skal produseres. Alt må være klart til siste steg i prosessen som er lansering.

Forbrukerundersøkelser i konseptutviklingsfasen

Vi argumenterer med at desto større forståelse man har av forbrukeren, jo mer reduseres risikoen for at produktet ikke selger som forventet. Nortura benytter seg av en rekke metoder gjennom innovasjonsprosessen for å skaffe innsikt om forbrukerne. De fleste undersøkelsene blir utført av eksterne bedrifter som Ipsos MMI. Nortura er på jakt etter metoder som er mindre ressurskrevende, minimere markedsrisiko og som de kan gjøre selv. Tabell 1 viser hvilke undersøkelser de utfører i løpet av innovasjonsprosessen.

Tabell 1 - Forbrukerundersøkelser hos Nortura

Metode	Beskrivelse av metoden	Formålet med metoden	Når i prosessen
Fokusgrupper og gruppesamtaler	Diskusjon rundt ulike temaer hvor deltageren får uttrykke sine meninger om et produkt, emballasje eller smak.	Brukes for å få innspill fra forbrukere om erfaringer og meninger rundt en idé, et produkt eller en emballasje.	Gjennomføres i idé- og konseptutviklingsfasen.
Kantinetester	En test hvor de ansatte smaker på et produkt og svarer på et spørreskjema i matpausen.	Gjennomføres ved uenigheter i produktutviklingsgruppen, og har ofte som formål å avgjøre små endringer	Gjennomføres i konseptutviklingsfasen. En prototype må være utviklet.
Hjemmetest (Kun gjennomført én gang)	Flere deltagere fikk produktet med hjem for å teste det ut. Nortura gav deltagerne oppskrifter som de skulle følge.	Direkte involvering av forbrukeren for å bekrefte om foreslåtte bruksområder er gode.	Gjennomføres i konseptutviklingsfasen. Det må også her være utviklet en spiselig prototype.

Spørreundersøkelser	En spørreundersøkelse som blir sendt ut på e-post til et stort antall respondenter.	Formålet er å finne forbrukerpreferanser om produktet og emballasje.	Gjennomføres i sent i konseptutviklingsfasen, eller i produktutviklingsfasen.
---------------------	---	--	---

Nortura utfører som regel ikke undersøkelser i den fasen Sprøtt Kjøtt er i nå (konseptutviklingsfasen). Vi ønsker derfor å benytte Design Thinking i denne fasen for å skaffe innsikt om forbrukeren.

2.3 Produktbeskrivelse

«Sprøtt Kjøtt» er et kjøttsnacks-produkt laget av løvtynn påleggsskinke, som er tørket i et tørkeskap på lav varme over en kort periode. Resultatet er en sprø kjøttsnacks som for mange kan minne om potetgull. Sammenlignet med potetgull har kjøttsnacks betydelig bedre næringsinnhold. Sprøtt Kjøtt er per i dag et produkt bestående av rent kjøtt med få tilsetningsstoffer, og kan dermed være et sunt alternativ til snacks. Det vil også si at fordi produktet er laget av kjøtt, vil det naturligvis ha et høyere prisnivå enn potetgull.

Innovasjoner deles inn i *radikale* og *inkrementelle* innovasjoner. En inkrementell innovasjon er en forbedring eller endring av produkter som allerede eksisterer (Tidd & Bessant, 2013). Inkrementelle innovasjoner er vanlig i matbransjen, der det ofte er endringer i smak, emballasje og størrelse. Radikal innovasjon er et helt nytt produkt i et marked, og Sprøtt Kjøtt identifiseres som en radikal innovasjon i det norske markedet. Det finnes andre snacks-produkter laget av kjøtt på markedet, men disse kan ikke sammenlignes med Sprøtt Kjøtt. Et av de mest anerkjente og sammenlignbare produktet er det amerikanske tørkede kjøttet, *Beef Jerky*. Dette produktet er populært i USA, men finnes også i norske butikker. Til sammenligning er Beef Jerky tykkere, har ikke samme sprøhet og konsistens som Nortura sitt produkt og vi har derfor grunn til å tro at det heller ikke har samme bruksområde.

2.3.1 Prosjektstatus Sprøtt Kjøtt

Nortura arbeider med å få ferdigutviklet produktet, men det gjenstår ennå forbedringer på smak og konsistens. Tidligere studentoppgaver har avdekket et markedspotensial og betalingsvillighet for produktet (Nortura, 2015). Det neste skrittet for Sprøtt Kjøtt-prosjektet er å definere hvilke bruksområder og målgrupper produktet bør rettes mot og hvordan produktet posisjoneres i markedsføringen. Dette er sentrale elementer i utviklingen av konseptet. Nortura jobber også med å finne ut hvordan Sprøtt Kjøtt skal produseres og hvilket produksjonsanlegg som skal produsere det.



Figur 2 - Bilde av Sprøtt Kjøtt-prototypen

3 Teoretisk Rammeverk

3.1 Design Thinking

Design Thinking er et begrep med opprinnelse fra fagfeltet *design* og defineres ulikt i litteraturen. En fersk doktorgradsavhandling av Lisa Carlgren (2013) tar for seg en rekke sentrale elementer i Design Thinking-teorien og trekker frem at Design Thinking kan sees på som et tankesett, en verktøykasse eller en prosess for å komme frem til bedre ideer og løsninger. Design Thinking benyttes ofte for å utforske og eksperimentere med muligheter.

Det er finnes ingen klar og akseptert definisjon på Design Thinking-konseptet i sin helhet, og Johansson-Sköldberg et al. (2013) trekker frem at man heller ikke skal lete etter en definisjon som dekker hele konseptet. Det er derimot flere teoretikere som i innovasjonssammenheng definerer Design Thinking som en prosess. Olsen (2014, s.1) benytter Lockwood (2010) sin definisjon som er følgende:

”...a human-centered innovation process that emphasizes observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid prototyping, and concurrent business analysis“.

Kjernen i Design Thinking er at en hvilken som helst disiplin kan benytte designerens metoder og prinsipper i sin virksomhet. Liedtka (2014) fremhever visualisering, etnografiske undersøkelser, strukturert samarbeid (mind mapping, brainstorming og concept development), prototyping, identifisering av antagelser, co-creation og felteksperiment som vanlige Design Thinking-verktøy. Verktøyene benyttes i forskjellige faser av Design Thinking-prosessen, og det blir i denne studien relevant å finne hvilke verktøy som kan benyttes for å oppnå en dyp forståelse av forbrukeren. Valg av verktøy som benyttes i denne studien vil bli nærmere gjennomgått i metodekapittelet.

Bedriften IDEO var blant de første til å fremheve fordelene Design Thinking har i sammenheng med innovasjon. Tim Brown (2008), CEO og president i IDEO, trekker frem at Design Thinking skal kombinere *desireability*, *viability* og *feasibility*.

Forbrukerens behov må dermed samsvare med det som er teknisk mulig og kommersielt

levedyktig. Da lager man produkter som skaper en reell verdi for forbrukeren og det understrekes at man skal ta utgangspunkt i hva forbrukerne trenger, samtidig som man forstår kulturen og konteksten hvor forbrukeren inngår.

3.1.1 Intellektuelle forløpere for Design Thinking

Begrepet Design Thinking anvendes ulikt i forskjellig fagretninger. Fra sin opprinnelse i design har Design Thinking utviklet seg i to retninger. Johansson-Sköldberg et al. (2013) kaller den opprinnelige retningen for *Designerly Thinking*, og det innebærer det teoretiske rammeverket som stammer fra design teorien. Den andre retningen, *Design Thinking*, er tilnærmingen som i nyere tid er blitt benyttet i innovasjon og ledelsessammenheng. *Design Thinking* deles igjen inn i tre ulike retninger (Johansson-Sköldberg et al., 2013):

- 1) IDEOs tilnærming der design og innovasjon forenes, som en egen innovasjonspraksis
- 2) som en tilnærming for å løse organisatoriske problemer
- 3) som en del av ledelsesteorien

I denne studien vil vi ta utgangspunkt i retning (1 og ser Design Thinking i sammenheng med innovasjon.

For å forstå Design Thinking er det nødvendig å se hvordan tilnærmingen har utviklet seg. Liedtka (2014, s.2) trekker frem Bazjanacs (1974) definisjon av design-prosessen - "A sequence of well-defined activities and are based on the assumption that the ideas and principles of the scientific method can be applied to it"- som grunnlaget for hvordan Design Thinking utviklet seg. Rittel (1972) var den første til å adressere såkalte *Wicked Problems*, problemer uten en klar problemdefinisjon eller tydelig løsning, i design prosessen. Disse problemene er vanskelig å løse gjennom en lineær og analytisk tilnærming, og Buchanen (1992) mente Design Thinking kunne være løsningen for slike problemer. Eksperimentering og utforskning av alle mulige løsninger utviklet seg til å bli en sentral del av Design Thinking.

Owen (2006) argumenterer for at man i Design Thinking, bør utsette avgjørelser lengst mulig for å maksimere læringen og komme frem til en god løsning. Dette skiller metodikken fra de tradisjonelle ledelsesteoriene, og Liedtka (2014) understreker at læring alltid har vært en viktig del av design teorien. Prototyping og visualisering ble viktige prinsipper der læring står i fokus for å redusere risikoen rundt utviklingen av et nytt produkt.

I overføringen fra Designerly Thinking til Design Thinking er det ifølge Liedtka (2014) tre elementer som er blitt mer sentrale:

- 1) Det har blitt et større fokus på empatisk forståelse av forbrukeren.
- 2) Visualisering av ideen skal skje tidligst mulig.
- 3) Man trenger ikke være designer for å bruke Design Thinking-verktøyene.

Det siste punktet har ført til at andre innovasjonstilnærminger som Lean Startup og Business Model Generation benytter seg av Design Thinking-verktøy i sin tilnærming. Carlgren (2013) stiller seg kritisk til at elementer fra metoden har forsvunnet i overføringen fra Designerly Thinking til Design Thinking, og mener Design Thinking kan gi et for optimistisk syn på hva tilnærmingen kan tilføre bedriften. Det er derimot manglede empirisk forskning på området (Olsen, 2014) og det vil kreve ytterligere forskning for å finne ut av hvilken verdi tilnærmingen gir.

3.1.2 Prinsipper i Design Thinking

Design Thinking består av en rekke prinsipper, metoder og verktøy, og det er et uklart skille mellom Design Thinking og de tradisjonelle ledelses-tilnærmingene. Sett i sammenheng kan det være vanskelig å avgjøre om Design Thinking kan tilby noe særegent, og om den skiller seg ut i mengden. Det kan derimot argumenteres for at når man kombinerer alle prinsippene og verktøyene som ett samlet tankesett, vil vi få en egen Design Thinking-praksis ved å bringe det analytiske og kreative sammen (Liedtka, 2014).

Carlgren (2013) fant i sin doktorgradsavhandling fem gjentakende prinsipper rundt konseptet Design Thinking; *menneske-sentrert, problemformulering, mangfold, eksperimentering og prototyping*. Vi har derimot valgt å ta utgangspunkt i Institute of Design ved Stanford University, heretter kalt D.School (2011), som har lignende inndeling av prinsippene. D.School var blant de første til å omfavne Design Thinking, og i dag praktiserer og underviser de metoder innen fagfeltet. Vi har laget en fremstilling av de mest sentrale prinsippene i tabell 2.

Tabell 2 - Design Thinking-prinsippene, hentet fra D.School (2011)

Prinsipp	Beskrivelse og hensikt
<p><i>"Focus on human values"</i> (Empati)</p>	<p>I psykologien defineres empati som evnen til å sette seg inn i andre menneskers følelser. I Design Thinking handler dette prinsippet om «å stille seg i forbrukernes sko». Hensikten er at man skal forstå forbrukerens behov og ønsker for å kunne skreddersy produktene til dem.</p>
<p><i>"Craft clarity"</i> (Problemformulering)</p>	<p>Design Thinking starter med et problem eller en problemstilling som man trenger en løsning til. Problemet må være definert og tydelig formulert for å oppnå den beste løsningen. Hensikten er at et uklart og rotete problem skal ha en klar visjon, for å oppnå den beste idégenereringen.</p>
<p><i>"Show, don't tell"</i> (Visualisering)</p>	<p>Ideen og visjonen kommuniseres gjennom visualisering av ideen eller en historiefortelling. Hensikten er at forbrukeren skal forstå hva ideene er og gi tilbakemeldinger. Her kan verktøy som storytelling, metaforer og analogier benyttes.</p>
<p><i>"Embrace experimentation"</i> (Prototyping)</p>	<p>Dette prinsippet tar utgangspunkt i at man skal eksperimentere med produktet. Prototyping er en teknikk som gjør det lettere å gjøre ideen konkret. Hensikten er at prototypen skal benyttes som et middel til å få tilbakemeldinger fra forbrukerne. Prototyping benyttes ikke i den tradisjonelle forstanden som en måte å validere ideen på. Prinsippet inkluderer verktøy som storyboarding, brukerscenarioer, metaforer og konseptillustrasjoner.</p>
<p><i>"Radical collaboration"</i> (Samarbeid)</p>	<p>Tverrfaglig samarbeid kan gi fordeler, og innovatører med ulik bakgrunn skaper innsikt og nye løsninger. Hensikten med dette prinsippet er å dra nytte av samarbeidet for å oppnå bedre</p>

	løsninger.
”Be mindful of the process” (Prosessen)	I Design Thinking er det viktig å vite hvor du er i prosessen og hvilket metoder du benytter. Hensikten er at du gjennom hele prosessen skal ha en tydelig visjon over hva som er målet.
”Bias toward action” (Handling)	Selv om Design Thinking beskrives som et tankesett, innebærer det også handling. Hensikten med disse prinsippene er at man også skal ha fokus på de handlingene man gjør.

I denne studien må vi identifisere hvilke prinsipper som kan anvendes i vårt case. Design Thinking er ikke utbredt i matbransjen, og Olsen (2014) trekker frem at det er tre prinsipper som er spesielt interessante å overføre til mat. Det første prinsippet er *Consumer Empathy* og understreker viktigheten av den dype forståelsen av forbrukeren. Dette prinsippet handler om å utvikle gode løsninger som dekker forbrukerens behov og ønsker. Gjennom observasjon av atferd, aktiv lytting og innsamling av historier fra forbrukerne kan man skaffe en dyp kundeinnsikt (Olsen, 2014). Hun trekker frem et eksempel der Design Thinking benyttes til å utvikle et «*Seafood on the go*»-konsept. Teamet observerte forbrukerens spisevaner i farten, mens de noterte viktige observasjoner. Det var fokus på å dokumentere alt for å oppnå best læringsutbytte. Formålet med studien var å få en empatisk forståelse av forbrukere i farten, for å kunne utvikle et produkt som var tilpasset situasjonen. Det blir et sentralt prinsipp også i denne studien og en form for observasjonsundersøkelse blir dermed relevant.

Olsen (2014) kombinerer de to D.School-prinsippene *Visualization and Rapid Prototyping* som det andre prinsippet i sin artikkel. Gjennom visualisering skal ideen kommuniseres ut til forbrukeren for å få tilbakemeldinger på et tidlig tidspunkt. Visualisering vil gi forbrukeren noe visuelt å bygge erfaringer rundt. Liedtka (2014) trekker frem storytelling, metaforer og analogier som verktøy som benyttes for å utvikle ideen videre. Hyppig prototyping er viktig for å lære om potensielle styrker og svakheter med produktet (Brown, 2008). Design Thinking anvender ikke den tradisjonelle definisjonen av prototyping, men ser på det som en måte å stimulere fantasien til forbrukeren (Hargadon & Sutton, 1997). Olsen (2014) mener man skal lære av de handlingene man gjør og eksperimentere med forventningene til forbrukerne. Det trekkes også frem at prototypen ikke trenger å være omfattende og kan gjerne bare være en skisse av ideen. Dette er imidlertid vanskelig når det er snakk om et matprodukt, der

prototypen helst bør være et produkt forbrukeren kan spise. Det er likevel relevant å kalle det er prototype, fordi det er en fremstilling av et foreløpig produkt. Det kan trekkes en parallell fra prototype-prinsippet til Lean Startup (Ries, 2011), hvor også prototyping er et viktig element for å teste ideen og validere læring. I denne studien ønsker vi å dra forbrukerne med i eksperimenteringen av Sprøtt Kjøtt for å finne bruksområdene til produktet. Målet er at forbrukeren skal eksperimentere med prototypen og gi tilbakemeldinger som kan være nyttige i videreutvikling av konseptet. Vi segmenterer på bakgrunn av brukssituasjon (behovssegmentering), og innsikten vi samler inn skal bidra til å avdekke de mulige bruksområdene til Sprøtt Kjøtt.

Det siste prinsippet Olsen (2014) trekker frem er *Collaboration*. Dette prinsippet er mer sentralt i komplekse og sammensatte produkter, som for eksempel i innovasjonsprosesser for nye teknologier. Prinsippet legger vekt på at samarbeid mellom forskjellige disipliner, industrier og markeder er fordelaktig fordi det kan gi et bredere syn og flere muligheter i utviklingen av produkter, særlig i oppstarten av et innovasjonsprosjekt. Målet er å utvide innovasjonsøkosystemet slik at det er muligheter for co-creation med forbrukerne (Brown, 2008). Tverrfagligheten kan skape nye dimensjoner og resultere i at produktet når sitt potensial. Vi argumenterer for at dette er et prinsipp som er noe viktigere tidligere i innovasjonsprosessen og er derfor ikke så aktuelt i denne studien. Det kan nevnes at ideen om tørket kjøtt snacks er et resultat av et omfattende tverrfaglig forskningssamarbeid mellom Nortura og SINTEF, og senere videreutviklet av Nortura sine ansatte (P. Berg, 2015).

3.1.3 Design Thinking og brukerdrevet innovasjon

Mueller og Thoring (2012) mener Design Thinking er en brukerdrevet innovasjonsstrategi. Brukerdrevet innovasjon blir av Huse og Hoholm (2008) definert som ”...å utnytte brukerens kunnskap til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter”. Det betyr at innovasjonsprosessen bør baseres på reelle brukerbehov og en systematisk involvering av brukerne (Wise & Høghaven, 2008). Dette samsvarer med hva Design Thinking ønsker å oppnå gjennom empati-prinsippet. Design Thinking har derimot et større fokus på hvilke verktøy som kan brukes for å utnytte brukerens kunnskap mer aktivt gjennom prosessen.

Det skilles mellom *anerkjente* og *ikke-anerkjente* behov i brukerdrevet innovasjon. Brukeren klarer ikke alltid å artikulere sine behov og det oppstår et avvik mellom hva han sier og gjør. Liedtka (2014) trekker frem at Design Thinking kan brukes til å redusere dette avviket, nettopp ved å ta utgangspunkt i å avdekke de ikke-anerkjente behovene hos brukerne.

I brukerdrevet innovasjon kan man *direkte* eller *indirekte* involvere brukeren. Brukeren kan aktivt involveres i innovasjonsprosessen og bli en del av teamet, eller indirekte involveres i form av observasjon og brukertesting (Rosted, 2008). I denne studien skal forbrukeren både direkte og indirekte involveres i testingen av Sprøtt Kjøtt. Noen deltagere vil involveres gjennom aktiv eksperimentering med prototypen, mens andre vil bli observert i interaksjon med den.

3.2 Design Thinking som en innovasjonsprosess

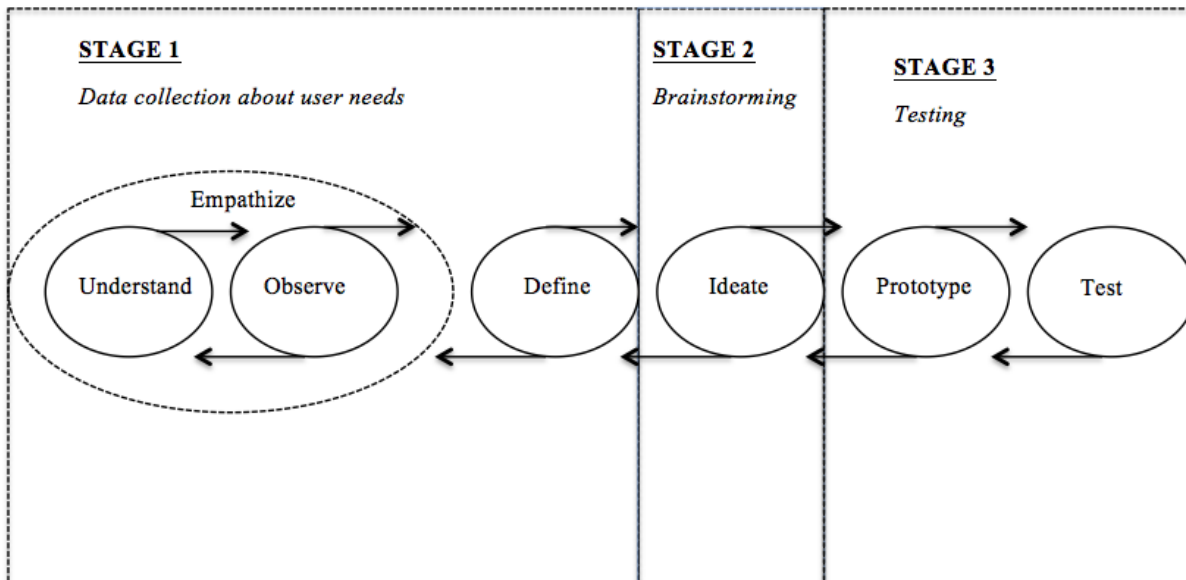
I praksis blir Design Thinking benyttet som en innovasjonsprosess. Liedtka (2014) har gjennomført en studie om hvordan Design Thinking blir brukt i praksis. Der beskriver hun Design Thinking-prosessen som iterative (gjentagende) sykluser som bruker dype forbrukerundersøkelser til å skaffe innsikt, som etterfølges av idé- og konseptgenerering, og avsluttes med prototyping og eksperimentering for å finne den beste løsningen. Dette blir som regel utført av et team som jobber tett på forbrukerne.

Liedtka (2014) trekker frem at terminologien er ulik blant dem som praktiserer Design Thinking, derav de ulike fremstillingene av Design Thinking-prosessen. *Needfinding*, *brainstorming* og *prototyping* er faser som går igjen i prosessen (Seidel og Fixson, 2013). Liedtka (2014) tar utgangspunkt i de tre fasene og setter disse opp mot de ulike praksisene rundt Design Thinking-prosessen. Vi har tatt et utsnitt av hennes tabell der IDEO og D.School sine termer blir satt opp mot de ulike fasene, gjengitt i tabell 3.

Tabell 3 - Modeller av Design Thinking-prosessen, basert på Liedtka (2014)

STAGE	IDEO	D.School
STAGE 1: Data collection about user needs	Discovery	Empathize
	Interpretation	Define
STAGE 2: Idea generation	Ideation	Ideation
STAGE 3: Testing	Experimentation	Prototype
	Evolution	Test

For å tydeliggjøre prosessen har vi illustrert (Figur 3) hvordan den kan settes i sammenheng med Liedtkas (2014) tre faser.



Figur 3 - Design Thinking-prosess og faser

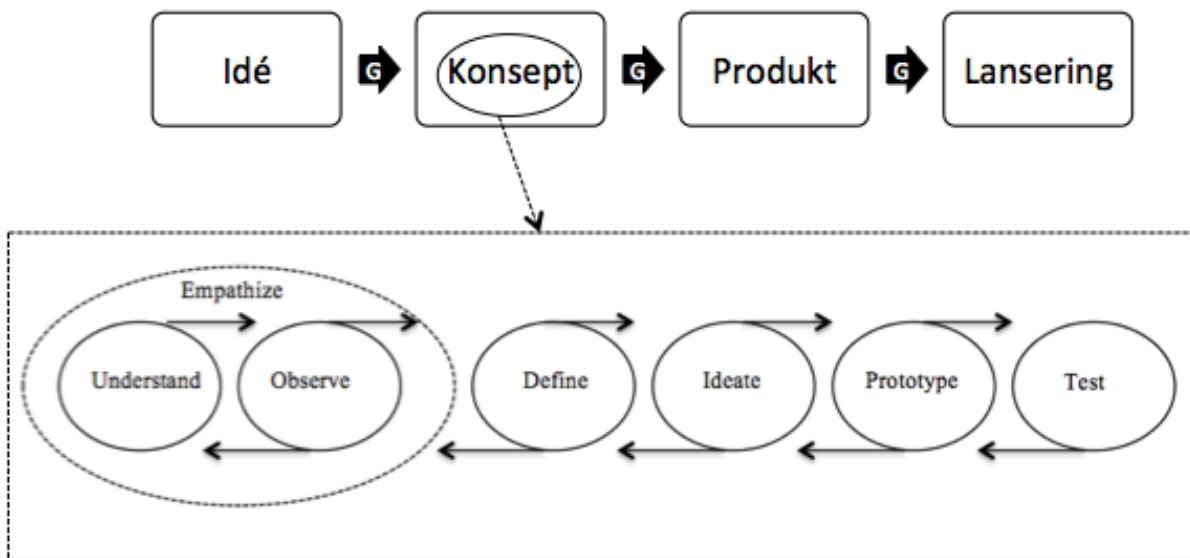
En generisk Design Thinking-innovasjonsprosess vil starte med å utforske forbrukerne og forstå deres behov og ønsker. Denne forståelsen skaffes gjerne gjennom etnografiske metoder som observasjon. Innsikten samles inn og tolkes, deretter defineres en foreløpig teori om hva som er forbrukernes behov. I den neste fasen er brainstorming et verktøy som benyttes hyppig for å generere ideer. Denne fasen skal være åpen og utforskende, slik at man tar hensyn til alle muligheter. I den siste fasen blir den beste ideen prototypet og testet blant forbrukerne. Tilbakemeldinger blir brukt til å øke forståelsen av hva forbrukerne vil ha, og danner grunnlaget for å videreutvikle prototypen. Syklusen starter deretter på nytt med å samle innsikt.

3.2.1 Design Thinking og tradisjonelle innovasjonsprosesser

I matbransjen blir Cooper (2008) sin Stage-Gate prosess mye brukt. Denne prosessen tar for seg hvordan nye produkter blir tatt fra idé til lansering, gjennom en stegvis utviklingsprosess. I en generisk Stage-Gate prosess samler og analyserer teamet informasjon gjennom en rekke steg. Hvert steg har som formål å redusere usikkerheten og risikoen ytterligere. Det innebærer at det er større kostnader knyttet til hvert av stegene desto lengre inn i prosessen man kommer. For å komme videre til neste steg står prosjektet ovenfor en evaluering (en gate), før teamet må ta en «Go/Kill» -beslutning, som avgjør om prosjektet skal fortsette (Cooper, 2008).

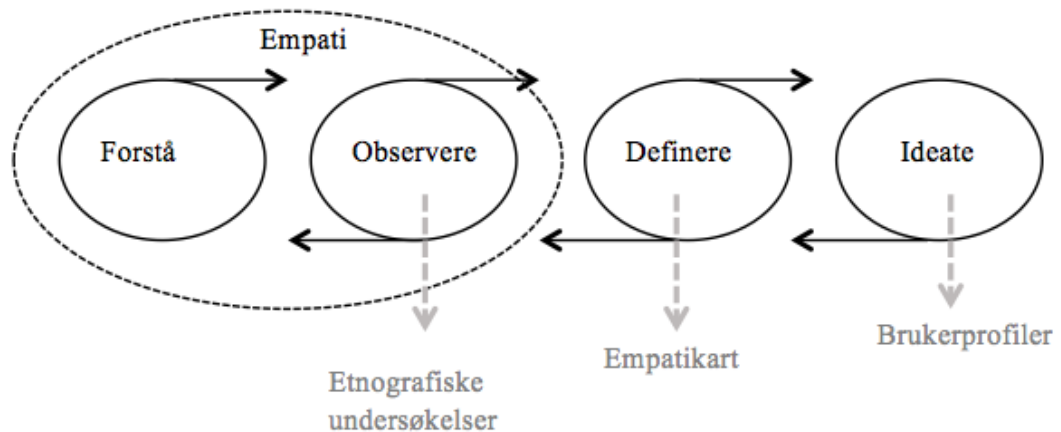
En Stage-Gate prosess er som regel tilpasset hver enkelt bedrift, men Tidd og Bessant (2013) identifiserer en generisk modell som inneholder fire faser: 1) idéutvikling 2) konseptutvikling 3) produktutvikling og 4) lansering. Cooper (2008) trekker frem at en vanlig misforståelse er at prosessen kun er lineær, men han påpeker at den nødvendigvis ikke trenger å være lineær i selve stegene. Dette gir gode muligheter for å implementere en syklisk Design Thinking-prosess i stegene i Stage-Gate prosessen.

Collins (2013) trekker frem at det ofte er lineære eller stegvise prosesser som foretrekkes i forretningsverden, men at det kan være fordeler ved å implementere Design Thinking-tankesettet i en organisasjon. Vi argumenterer at å implementere Design Thinking-prinsipper i en fase av Stage-Gate gjør at vi beholder det lineære rammeverket, samtidig som vi drar nytte av fordelene Design Thinking gir på det aktuelle steget. Implementeringen av Design Thinking kan dermed bidra til å åpne prosessen på det steget man befinner seg og forhindre at man fokuserer på feil idé for lenge. Forbrukerne blir involvert i et stadiet der produktet kun er en prototype og innsikten kan gi dem nye ideer til hvordan produktets konsept bør utformes.



Figur 4 - Hvordan Design Thinking implementeres i konseptutviklingsfasen

I konseptutviklingsfasen til Sprøtt Kjøtt kan Design Thinking-prosessen se ut som illustrert i Figur 4. Prosessen starter med å skaffe en empatisk forståelse av de potensielle forbrukerne av Sprøtt Kjøtt gjennom bruk av prototypen. Innsikten skaffes gjennom etnografiske undersøkelser utformet etter Design Thinking-prinsipper. Informasjonen som samles inn tolkes og brukes til å definere funn som danner grunnlaget for idé- og konseptgenerering, som i dette tilfellet dreier seg om hvordan produktet kan posisjoneres. Posisjoneringen brukes til å utforme konseptet rundt Sprøtt Kjøtt. Tilbakemeldinger fra de potensielle forbrukerne brukes til å videreutvikle prototypen og testes på nytt. Det ideelle for studien vil være å utføre syklusen flere ganger, slik at det utvikles et fullverdig konsept rundt Sprøtt Kjøtt som Nortura kan ta med videre til produktutviklingsfasen. Vi har derimot en tidsbegrensning og får ikke gjennomført en hel syklus i studien. Figur 5 illustrerer vår Design Thinking-prosess i denne studien, inkludert hvilke verktøy som benyttes. Hvordan dette settes i sammenheng med aksjonsforskning blir nærmere gjennomgått i kapittel 4.



Figur 5 - Design Thinking-prosessen og verktøy benyttet i denne studien

Stage-Gate kan beskrives som en slags innovasjonstrakt hvor mulighetene reduseres etter hvert som man kommer lenger inn i utviklingstrakten. Innsamlingen av forbruker- og markedsdata er stor i starten av prosessen, og blir stadig mindre lengre inn i trakten. Desto lengre inn i trakten man kommer desto mer fokusert blir man på én idé. Tidd og Bessant (2013) beskriver at behovet for markeds- og teknologiskdata er stort i starten og reduseres etter hvert som man kommer inn i prosessen. Vi mener derimot at det kan være fordelaktig å implementere Design Thinking senere i prosessen for å åpne opp trakten og tilføre ny innsikt. Åpningen av trakten kan bidra til et bredere syn og hindre at man forkaster gode muligheter for tidlig eller følger mindre lønnsomme muligheter for lenge.

3.2.2 Design-drevet innovasjon og Design Thinking

Det er mange beslektede teorier til Design Thinking, og vi ser det som viktig for oppgavens fokus å klargjøre forskjellen mellom Design Thinking og design-drevet innovasjon, da disse tilnærmingene er ganske ulike. Begge tilnærmingene ser design og innovasjon i sammenheng, men design-drevet innovasjon tar verken utgangspunkt i forbrukerens behov eller ønsker (Verganti, 2008). Design-drevet innovasjon tar et produkt og redefinerer betydningen av produktet for kundene. Verganti (2008) trekker frem et eksempel fra kjøkkenutstyr-produzenten Alessi, som produserte lekent og fargerikt kjøkkenutstyr. De har blant annet produsert dansende figurer på korketrekkerne, noe forbrukerne i forkant ikke artikulerte et stort behov for. Produktet

slo til derimot godt an blant kundene og er et eksempel på hvordan korketrekkeren fikk et nytt design og gav en ny type nytteverdi til kunden, men først i etterkant av innovasjonsprosessen.

3.3 Delproblemstillinger

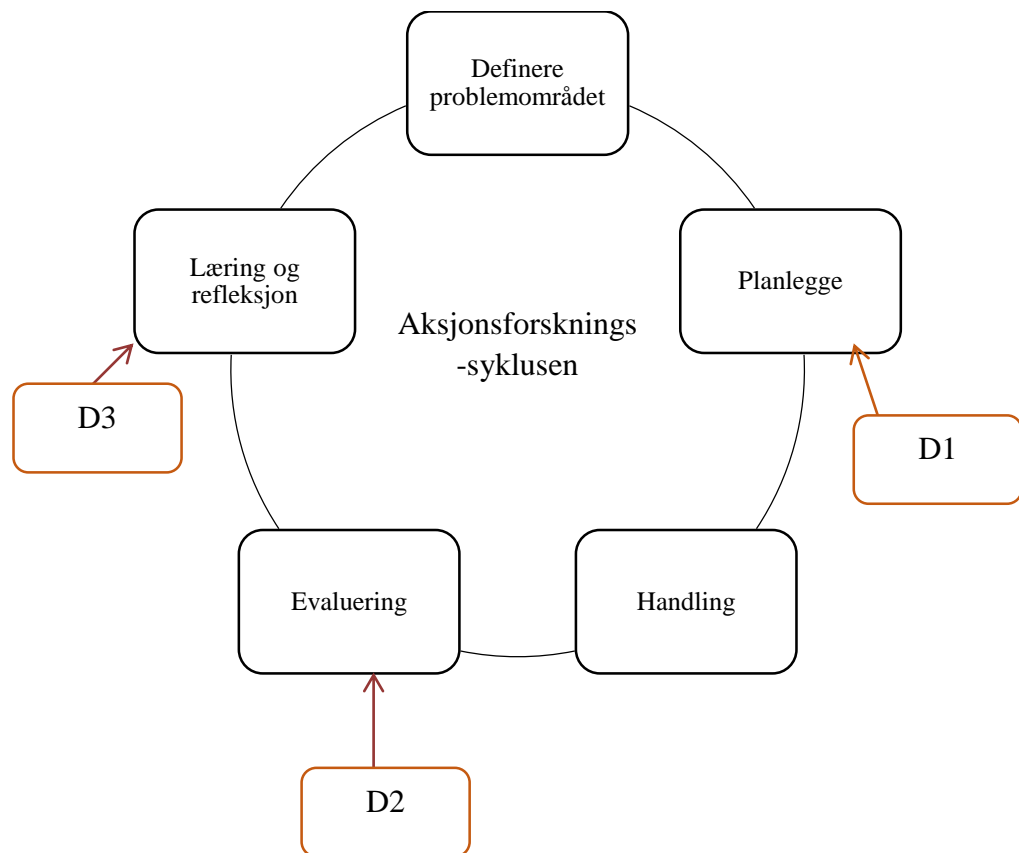
1. Manglende empirisk forskning på Design Thinking og matinnovasjoner gjør det relevant å se på hvordan matbransjen kan dra nytte av tilnærmingen.

Kompleksiteten i Design Thinking gjør det derimot krevende å teste helheten av konseptet. Vi har derfor valgt å gjennomføre en Design Thinking-prosess med fokus på kun to sentrale prinsipper og ønsker å anvende disse i en innovasjonsprosess. Tradisjonelt sett benyttes Stage-Gate prosessen i matbransjen og det vil være fordelaktig om Design Thinking kan implementeres i den etablerte praksisen. Det blir aktuelt i denne studien å ta utgangspunkt i den fasen Sprøtt Kjøtt befinner seg. Den første problemstillingen (D1) blir dermed som følger: «*Hvordan implementere Design Thinking-prinsippene i konseptutviklingsfasen til et matprodukt?*».

2. Sprøtt Kjøtt er i fasen hvor man behøver å utvikle et tydelig konsept rundt produktet. I denne studien skal vi implementere *empati* og *hyppig prototyping* i forbrukerundersøkelser for å skaffe innsikt om de potensielle forbrukerne av Sprøtt Kjøtt. Innsikten som samles må gi en annen verdi enn hva tradisjonelle undersøkelser gir, og må kunne overføres til anvendelig kunnskap. I dette tilfellet ønsker vi kunnskap som kan bidra i videreutviklingen av konseptet Sprøtt Kjøtt. Den andre delproblemstillingen (D2) blir dermed som følger: «*Hvordan kan forbrukerinnsikten evalueres og overføres til kunnskap som kan utvikle konseptet videre?*»

3. Nortura ønsker å skaffe forbrukerinnst med metoder som er kostnadseffektive og tilfører bedre kunnskap enn eksisterende metoder. De har en etablert praksis for utvikling av nye produkter, men stor konkurranse krever at de kontinuerlig må forbedre sin praksis. En endring skjer nødvendigvis ikke uten at nytteverdien er kartlagt. Den siste delproblemstillingen (D3) blir dermed som følger: «Hvilken nytteverdi gir Design Thinking og kan den bidra til å endre innovasjonspraksis?»»

Denne studien tester anvendbarheten til Design Thinking-prinsippene i forbrukerundersøkelser utført med Sprøtt Kjøtt-prototypen. Vi utfører endringer i Nortura sin praksis og skal sammen med representanter fra Nortura evaluere utfallet av dette. Delproblemstillingene i denne studien kan derfor settes i sammenheng med en tradisjonell aksjonsforsknings-syklus og vil danne rammeverket for studien.



Figur 6 - Aksjonsforsknings-syklusen og delproblemstillingene

4 Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for hvilken tilnærming og hvilke metoder vi benytter oss av. Vi vil gjøre rede for hvorfor vi velger aksjonsforskning som tilnærming i studien og hvordan vår aksjonsforskningsprosess foregår. Kapitlet vil deretter struktureres etter de ulike stegene i aksjonsforskningscyklusen og settes i sammenheng med Design Thinking-prosessen. Avslutningsvis vil vi gjøre rede for hvordan kvaliteten i denne typen forskningen kan sikres, samt drøfte etiske avveininger.

4.1 Aksjonsforskning som metode og tilnærming

Aksjonsforskning er deltagende forskning som dreier seg om å skaffe kunnskap gjennom handling og erfaring. En viktig kilde til læring kan være å undersøke egne erfaringer og Bradbury-Huang (2010) mener at ved å utføre en ønsket endring kan man generere ny kunnskap. Denne type forskning blir utført av mennesker som ønsker større forståelse av sin praksis, for å kunne gjøre forbedringer i den (McNiff & Whitehead, 2002). Zhang et al. (2015 s.152) definerer aksjonsforskning som følger:

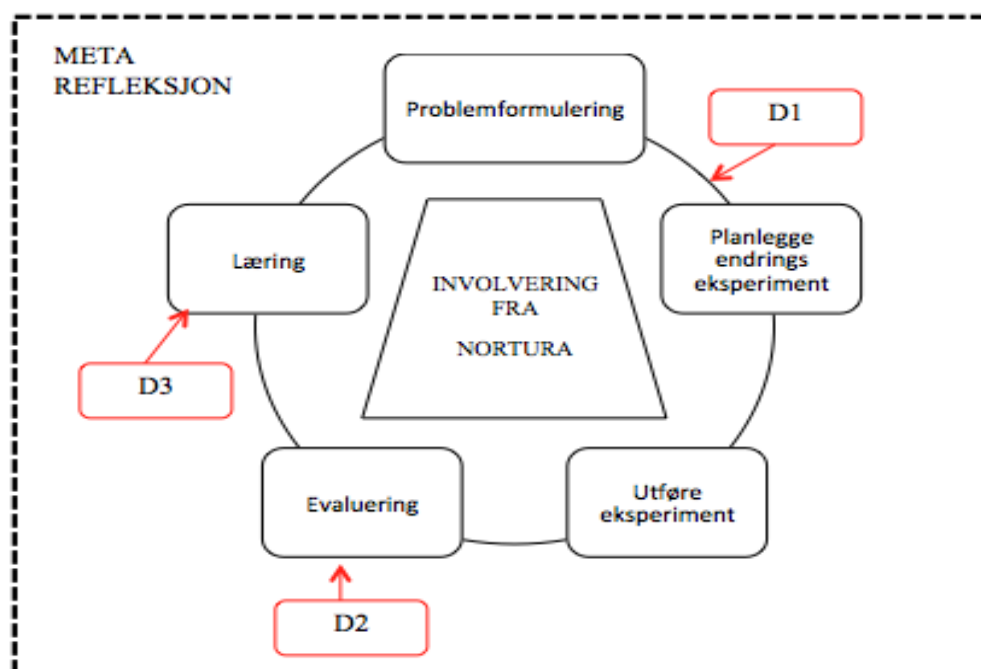
«...a research process that collaboratively involves the subjects under study with an objective of using the research results to influence organizational outcomes»

Forskningen skal fremme endring i organisasjonen og kan sees på som en forandringsprosess. Dermed egner denne tilnærmingen seg godt til å fornye eller videreutvikle praksis og er derfor valgt som tilnærming i studien. Vi skal løse et konkret problem hos Nortura og studien vil forhåpentligvis kunne bidra til ny kunnskap for bedriften. Johannessen et al. (2011) hevder at målet i selve aksjonsforskningen er nettopp å løse konkrete problemer i bedriften. Oppgavens forskningstilnærming ble valgt fordi vi ønsker å teste ut et metodisk rammeverk i Nortura sin innovasjonsprosess. Mer spesifikt om Design Thinking kan benyttes i konseptutviklingsfasen. De erfaringene og refleksjonene vi gjør gjennom prosessen, som deltagende forskere og i samarbeid med Nortura, vil danne grunnlaget for om rammeverket kan bidra til endring i bedriften.

Forskning skal som nevnt foregå i samarbeid med Nortura. Bradbury-Huang (2010) trekker frem at dette samarbeidet kan foregå på mange forskjellige måter og man i ulik grad har behov for en *Co-researcher* i slike studier. I denne studien ble det besluttet å involvere Nortura i forkant og etterkant av undersøkelsene samt ved evaluering av resultater og prosessen.

4.2 Aksjonsforskningsprosessen

Aksjonsforskning kan sees på som en gjentagende syklisk prosess. Vi har valgt å ta utgangspunkt i figuren fremstilt i Baskerville og Wood-Harper (1996). Prosessen starter med å formulere problemet, etterfulgt av planlegging av hvilke handlinger (endringer) som skal utføres. Handlingene utføres og man evaluerer utfallet. Syklusen avsluttes med refleksjon rundt læringsutbyttet, og en meta-refleksjon. Deretter starter syklusen på nytt. Målet med aksjonsforskningen er at forskning og handling skal forenes. Det kan være utfordrende å kombinere dette, da forskerens kunnskapsinteresse og organisasjonens interesse kan være forskjellige (Halvorsen, 2004).



Figur 7 - Aksjonsforskningsprosessen for oppgaven

Vi har i figur 7 illustrert vår aksjonsforskningssyklus og metodekapittelet blir strukturert etter denne. Vi har valgt å ta med meta-refleksjon i vår figur, da dette er et viktig

element i aksjonsforskningen. Hvordan refleksjonen er ivaretatt og strukturert i studien vil vi gå nærmere innpå i de kommende delkapitlene.

4.3 Datainnsamlingsmetoder

I forskningen benyttet vi oss av flere metoder for å besvare studiens problemstillinger. De ulike metodene og teknikkene er illustrert i tabell 4. Hvordan hver enkelt metode ble gjennomført vil bli nærmere gjennomgått i forbindelse med beskrivelse av hele aksjonsforskningssyklusen i de kommende delkapitlene.

Tabell 4 - Oversikt over datainnsamlingsmetoder

Datainnsamlingsmetode	Delproblemstilling	Type innsamlet data
Samtale/Intervju	Delproblemstilling 1 Delproblemstilling 2 Delproblemstilling 3	- Kvalitativ data fra Nortura sin prosjektgruppe - Samtaler med potensielle kunder (forundersøkelse)
Hjemmetesten	Delproblemstilling 1 Delproblemstilling 2	- Etnografisk data (indirekte observasjon) - Data innsamles i form av video/bilde og produkt dagbok
Felttest med prototypen	Delproblemstilling 1 Delproblemstilling 2	- Etnografisk data (direkte observasjon) - Observere deltageres reaksjoner i interaksjon med produktet
Workshop	Delproblemstilling 2 Delproblemstilling 3	- Kvalitativ data fra Nortura sin prosjektgruppe

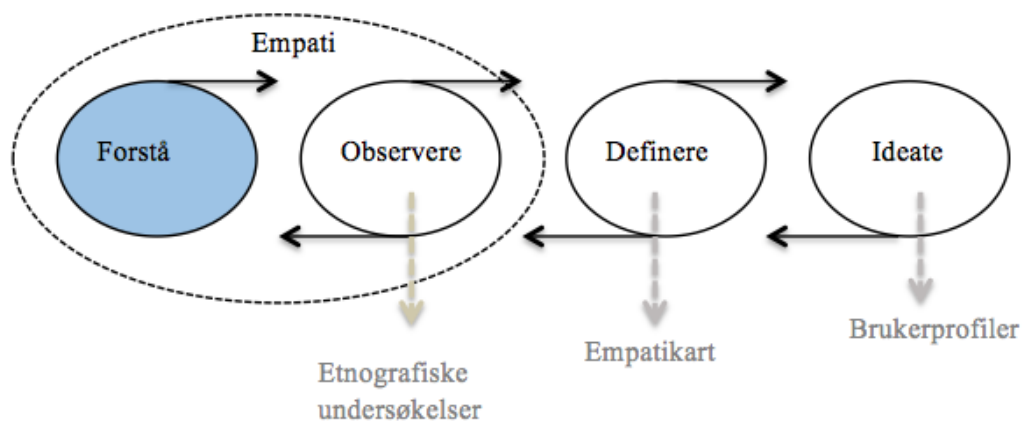
Hensikten med datainnsamlingen i denne studien er todelt. Studien skal teste ut et metodisk rammeverk, samtidig som vi ønsker å skaffe forbrukerinnsett som kan bidra i videreutviklingen av konseptet, Sprøtt Kjøtt.

Vi har i tillegg til egen datainnsamling benyttet oss av sekundærdata fra oppgaver som studenter har gjennomført for Nortura tidligere. De har blant annet delt ut smaksprøver, utført spørreundersøkelser og dybdeintervjuer. Resultatene deres, i samråd med vår forundersøkelse, har blitt brukt for å danne et grunnlag for vår utforming av våre undersøkelser. Dokumentene har også hjulpet oss til å få bedre oversikt over Sprøtt Kjøtt-prosjektet og Nortura som bedrift.

4.4 Problemformulering

Aksjonsforskningsprosessen starter med å diagnostisere problemet og definere området for endring. Vi har, gjennom samtaler med Direktør for FoU og nyskaping Per Berg, kommet frem til at Nortura har en idé til et produkt og en god prototype som ikke har et konsept. Uten et bestemt konsept er det utfordrende å skaffe informasjon om et målmarked og anta produktets potensial i forhold til egnede bruksområder. Sprøtt Kjøtt ble derfor caset i denne studien, og vi ønsker å oppnå resultater som kan være med å utvikle et endelig konsept. Her startet vår aksjonsforskningsprosess.

4.5 Planlegging



Figur 8 - Design Thinking-prosessen i planlegging

Når området for endring er definert, danner dette utgangspunktet for delproblemstilling 1, «*Hvordan implementere Design Thinking-prinsippene i konseptutviklingsfasen til et matprodukt?*». For å svare på denne problemstillingen går vi over i det neste steget av prosessen, nemlig planlegging av endringen. Vi valgte å sette dette sammen med første steget i Design Thinking-prosessen, som går ut på å forstå forbrukeren. Vi måtte vite

hvilke metoder og verktøy som kunne benyttes for å oppnå den forståelsen vi ønsket. Vi tok utgangspunkt i de to Design Thinking-prinsippene som blir ansett som fordelaktige å overføre til matprodukter i teorigjennomgangen. Disse ble operasjonalisert for å gjøre dem anvendbare i undersøkelsene vi skulle utføre.

I teorigjennomgangen understrekes det at etnografiske metoder blir sett på som et viktig verktøy i Design Thinking-prosessen. Det kan trekkes en parallell fra den typen metodisk tilnærming til det van Kleef et al. (2005) betegner som en studie med *empatisk design*. Siden empatisk forståelse av forbrukeren er et viktig element i Design Thinking ble det relevant med undersøkelser med et empatisk design. Dette er observasjonsundersøkelser der forbrukeren blir observert mens han/henne anvender produktet i en naturlig setting. Dermed oppnår man en reell og empatisk forståelse av hvordan produktet oppfattes på ulike måter (van Kleef et al., 2005). Formålet med denne typen undersøkelser er «å stille seg i kundens sko» og skaffe en dyp forståelse av forbrukerne for å kunne identifisere deres behov og ønsker. Vi har valgt å utføre undersøkelser med empatisk design for å bli «empatiske» med de potensielle forbrukerne av Sprøtt Kjøtt. Undersøkelsen har til hensikt å teste prototypen for å se om deltagerne spiser produktet, hvordan de spiser det (relatert til brukssituasjon som er sentral i posisjonering) og studere deres reaksjon i forbindelse med smakspreferanser. I forkant av forbrukerundersøkelsene har vi benyttet oss av en forundersøkelse for å teste ut de to prinsippene. Forundersøkelsen besto av uformelle samtaler med potensielle forbrukere om smak og bruksområder. Denne forundersøkelsen, samt sekundærdata fra tidligere undersøkelser, gav oss indikasjoner på forbrukerens preferanser og hvordan våre undersøkelser kunne gjennomføres best mulig.

Sprøtt Kjøtt ble testet ut i to settinger; hjemme og ute i det offentlige rom (felttest), gjennom to forbrukerundersøkelser som ble utformet etter Design Thinking-prinsippene.

Hjemme – En hjemmetest hvor deltagerne observeres indirekte. Deltagerne fikk med produktet hjem og ble oppfordret til å være kreativ og eksperimentell med prototypen, samt loggføre egne observasjoner fra disse opplevelsene.

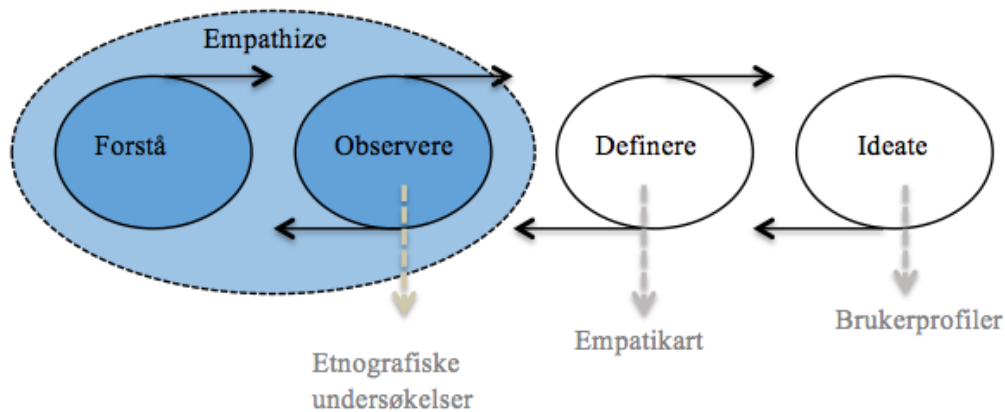
Ute i det offentlige rom – En felttest der forbrukeren observeres direkte i naturlig interaksjon med produktet for å avdekke behov og ønsker.

Nortura har tidligere gjennomført én hjemmetest som kartla et produkts bruksområder, brukervennlighet og andre kundepreferanser. Nortura gav deltagerne tydelige føringer og oppskrifter som skulle benyttes. Vi utvikler denne typen undersøkelse videre med Design Thinking-prinsippene, uten å gi føringer, men ved å oppfordre til eksperimentering og kreativitet. Felttest er derimot en ny type undersøkelse som Nortura ikke tidligere har gjennomført. De to ulike forbrukerundersøkelsene gir oss grunnlag for sammenligning. Det blir i tabell 5 fremstilt hvordan vi har valgt å operasjonalisere prinsippene gjennom undersøkelsene.

Tabell 5 - Operasjonalisering av prinsippene i våre forbrukerundersøkelser

Prinsipp	Undersøkelse	Beskrivelse av undersøkelsen
Visualisering og prototyping	Hjemmetest <ul style="list-style-type: none"> - Produktdagbok - Snapchat Story 	Deltagerne utforsker og eksperimenterer med prototypen etter oppfordringer i oppgaveteksten.
	Felttest <ul style="list-style-type: none"> - Lunsjsetting - Sosial kveldssetting 	Deltagerne blir observert av skjulte observatører som noterer og tolker deres interaksjon med prototypen, med fokus på bruksområder.
Empati	Hjemmetest <ul style="list-style-type: none"> - Produktdagbok - Snapchat Story 	Deltagerne uttrykker sine følelser og tanker gjennom tekst, bilder og video, og sender det til oss på e-post.
	Felttest <ul style="list-style-type: none"> - Lunsjsetting - Sosial kveldssetting 	Deltagerne blir observert av skjulte observatører som noterer og tolker deltagerens følelser, reaksjoner og ytringer i interaksjon med produktet.

4.6 Handling



Figur 9 - Design Thinking-prosessen i handling

Det neste steget i aksjonsforskningsssyklusen er å utføre de endringene vi har planlagt. Det kom i forrige delkapittel frem at vi endrer hvordan Nortura gjennomfører forbrukerundersøkelser. Vi vil først redegjøre for hvordan hjemmetesten foregikk, deretter felttest.

4.6.1 Hjemmetest

I hjemmetesten fikk ti deltagerne i oppgave å utforske og eksperimentere med prototypen av Sprøtt Kjøtt. Samtlige fikk tildelt tre pakker med Sprøtt Kjøtt-prototypen og tilsendt en e-post med oppgaveteksten (se Vedlegg 1 og 2). Deltagerne ble delt i to, der halvparten rapporterte tilbake til oss i form av en «*Produktdagbok*» og den andre halvparten i form av det vi har valgt å kalle «*Snapchat Story*» (små digitale fortellinger).

I produktdagboken rapporterte deltagerne skriftlig hva de hadde laget, hvilke situasjoner de lagde det i, bruksområder, hvem som spiste det og hvordan reaksjonene deres var. Denne metoden gav oss gode artikulerte tilbakemeldinger fra potensielle forbrukere av produktet. Vi valgte å benytte oss av en slik metode fordi dagbok er et vanlig verktøy i Design Thinking. Det blir gjerne brukt til å notere ned observasjoner av deltagerne i ulike prosjekter. En produktdagbok vil derfor kunne gi oss god forståelse av hva deltagerne tenker om produktet.

I Snapchat Story benyttet deltagerne video og bilder til å rapportere sine bidrag istedenfor en skriftlig dagbok. Bilder og video er også et hyppig brukt verktøy i Design Thinking. Vi har valgt å benytte begrepet Snapchat Story fordi det er, ifølge Snapchats blogg (2015), en historie med et eller flere bilder og videoer hvor man viser sine venner hva man gjør eller føler. Eksempelvis fra en skogtur, båttur eller et restaurantbesøk. I denne studien blir Snapchat Story en type digitale fortellinger fra praksis med produktet. Digitale fortellinger fra praksis er blitt mer vanlig som en dokumentasjon av praksiserfaringer i ulike sammenhenger, og brukes blant annet av store artister og kjendiser. Verktøyet blir også brukt daglig innenfor journalistikk av aktører som CNN, Daily Mail og People Magazine i en funksjon som heter Snapchat Discover (Snapchat blogg, 2015). Vi ble derfor inspirert og hadde lyst til å utforske muligheten til å utvikle en ny type forbrukerundersøkelse med dette verktøyet.

Gjennomføring av to forskjellige tilbakemeldingsmetoder gav oss et grunnlag for sammenligning og for å kartlegge hvilken metode som gav best empatisk innsikt i forbrukeren. Innhentet data anvendes for å skape et bedre grunnlag for behovssegmentering og fremtidig posisjonering.

Utvalg og rekruttering

I en masteroppgave vil det alltid være begrensninger. Tidsbegrensninger førte til at utvalget i hjemmetesten ble et bekvemmelighetsutvalg. Studien tester ut et metodisk rammeverk og selve utvalget blir derfor mindre viktig enn ved en tradisjonell markedsundersøkelse, der målet er å predikere markedet for et produkt. Målet med studien er å sette seg inn i forbrukerens hode for å teste metoder for å bedre brukerinteraksjon og forståelse.

Rekrutteringen av deltagere til hjemmetesten foregikk henholdsvis i eget nettverk og på Facebook. Vi skrev innlegg på forskjellige matgrupper og egen tidslinje på Facebook (se Vedlegg 3), og de interesserte tok kontakt for å delta i undersøkelsen. Deltagerne som gav tilbakemeldinger i form av Snapchat Story ble rekruttert i eget nettverk, med hensikt å optimalisere undersøkelsen ved å rekruttere deltagere som var innforstått med den populære Snapchat Story-funksjonen.

Screening

På bakgrunn av at utvalget er mindre viktig, ble screeningen av deltagerne gjennomført med faktorer identifisert som viktige for å få kvalifiserte tilbakemeldinger. Vi var ute etter deltagere som 1) liker å lage mat 2) utforsker og eksperimenterer med mat, og 3) spiser kjøtt. Vi utformet innlegget for Facebook slik at dem som identifiserte seg med det vi var ute etter kunne ta kontakt over e-post (Vedlegg 3). Vi hadde deretter korrespondanse over e-post med samtykkeskjema og oppgaveteksten (Vedlegg 1). Etter at de hadde samtykket til å delta i undersøkelsen fikk de utlevert produktet.

4.6.2 Felttest med prototypen

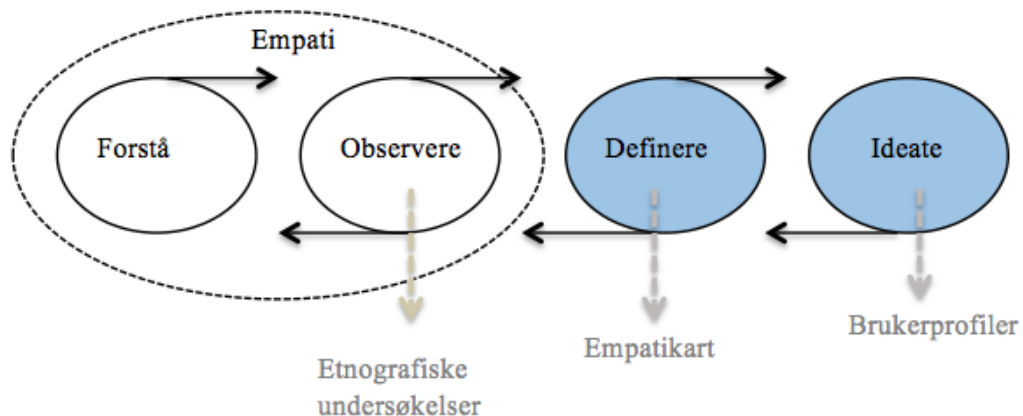
Felttesten benyttet ustrukturert observasjon som metode i to settinger, fordi vi ville opprettholde fleksibilitet og utforske forbrukernes spisevaner på en helhetlig måte fremfor på detaljnivå. I begge observasjonene var vi deltagende observatører i henhold til Johannessen et al. (2011) sine definisjoner. Det vil si at vi gjennomførte en observasjon skjult for deltagerne. Vi ville ikke påvirke deltagerne til å smake på produktet og ønsket at de selv skulle ta initiativet til å gå bort å smake. Dette skapte en naturlig situasjon for deltagerne i begge observasjonene.

Settingene til felttesten er som følger:

- 1) **Lunsj** - Observasjonen foregikk i Økonomikantina på NMBU i lunsjrushet. Vi plasserte 20 skåler med Sprøtt Kjøtt ytterst på et bord med skiltet «Sprøtt Kjøtt – Ta en smaksprøve». Hver skål inneholdt 12 biter av produktet. Bordet med smaksprøver var plassert på den ene siden av kantinen, slik at man kunne ta med seg en smaksprøve på veien til bordet.
- 2) **Sosialt kveldsarrangement** - Observasjonen foregikk på Vitenparken sitt «Pecha Kucha»-arrangement. Det ble satt frem 20 skåler med Sprøtt Kjøtt ved inngangen til presentasjonssalen med tilhørende skilt der det sto, «Gratis kjøttssnacks». Hver skål inneholdt 12 biter av produktet. Bordet med smaksprøver var plassert slik at deltagerne lett kunne ta med en skål på vei til sitteplassene.

Begge observatører tok manuelle notater under observasjonen som senere dannet grunnlaget for fortolkning og diskusjon. Det ble notert ned hva som skjedde, egne fortolkninger av reaksjoner og eventuelle sitat eller spesielle hendelser. I etterkant av observasjonen diskuterte vi funn og lagde refleksjonslogg etter følgende punkter; 1) hendelser, 2) funn, 3) refleksjoner og 4) læring.

4.7 Evaluering



Figur 10 - Design Thinking-prosessen i evaluering

Etter å ha utført forbrukerundersøkelsene evaluerte vi hva som skjedde for å oppnå læring. Denne fasen i aksjonsforskningssyklusen svarte på delproblemstilling 2, «*Hvordan kan forbrukerinnsikten evalueres og overføres til kunnskap som kan brukes til å videreutvikle konseptet?*». Dette innebærer et steg videre i Design Thinking-prosessen. For å overføre innsikten til kunnskap benyttet vi empatikart for å definere segmenter etter bruksområder og brukte dette som grunnlag for å utvikle brukerkarakterer (Osterwalder & Pigneur, 2010).

4.7.1 Empatikart

Vi valgte å benytte empatikart som et oppsummeringsverktøy. Empatikart er opprinnelig et Design Thinking-verktøy utviklet for å skissere hva kundesegmentet *tenker, ser, hører og gjør*. Formålet med verktøyet er å få bedre forståelse av om Sprøtt Kjøtt oppfyller et virkelig behov hos kundene og om de er villige til å betale for produktet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Empatikartet ble fylt ut med våre observasjoner og sitater, og deretter bygget videre med vår forståelse av forbrukeren. Deretter identifiserte vi tre forskjellige brukssegmenter som blir illustrert i hver sin respektive farge.

4.7.2 Brukerkarakterer

Brukerkarakterer kan ifølge D.School (2011) benyttes som en måte å samle interessante observasjoner i en gjenkjennbar figur eller brukerkarakter. I etterkant av observasjonen og felttesten var det hensiktsmessig å utarbeide ulike brukerkarakterer for å segmentere forslag til målgrupper. En slik brukerkarakter kan anses som et skriftlig bilde av en typisk bruker. En brukerkarakter kan danne grunnlag for konseptgenerering, og i denne studien benyttes brukerkarakterer som en del av Design Thinking-tilnærmingen og for å illustrere gjennom personkarakteristikk hvordan en typisk forbruker kan se ut. I resultatpresentasjonen ovenfor Nortura sin prosjektgruppe var det for eksempel hensiktsmessig å illustrere potensielle forbrukere av produktet ved hjelp av brukerkarakterene (D.School, 2011).

4.7.3 Samtale med Nortura

Tirsdag 14.04.2015 ble det arrangert en workshop med prosjektgruppen med sentrale beslutningstakere, Per Berg, Karine Sveli og Jonas Eie Kalberg, som har vært delaktige i denne studien. Vi presenterte hvordan vi utførte forbrukerundersøkelsene, resultat og forslag til hvordan forbrukerinnsikten kunne benyttes til å utvikle konseptet videre. Vi benyttet oss av empatikart og brukerkarakterer for å fremstille mulige målgruppe og posisjonering. Etter presentasjonen fikk vi høre Nortura sine refleksjoner rundt innhentet innsikt og om den kunne benyttes i utvikling av konseptet. Det ble også aktuelt å få avklart hvordan innsikten vi har samlet inn forholder seg til, og eventuelt er annerledes enn, det de vanligvis får gjennom andre forbrukerundersøkelser.

4.8 Læring – involvering av Nortura

Siste del av workshopen adresserte delproblemstilling 3, «*Hvilken nytteverdi gir Design Thinking og kan den bidra til å endre innovasjonspraksis?*». Det ble reflektert rundt hvilken nytteverdi våre endringer gav, og om endringene kunne påvirke den nåværende innovasjonspraksisen. Andre viktige momenter som ble tatt opp var om Nortura hadde lært noe av prosessen som de kan dra nytte av i fremtiden.

Nortura har vært involvert gjennom hele aksjonsforskningsprosessen. Tabell 6 viser hvordan vi har valgt å involvere dem gjennom studien. Vi har gjennom møter og workshop observert deres praksis, noe som også danner et grunnlag for refleksjon over utfall av Design Thinking og implementering i nåværende praksis.

Tabell 6 - Oversikt over møter med Nortura

Dato	Tilstede	Møtested	Tema
10.12.2014	Per Berg	Tårnbygningen, Ås	Oppgaveavklaring
15.01.2015	Per Berg	Nortura, Løren	Introduksjon om Nortura
20.02.2015	Jonas Kalberg Eie	Nortura, Løren	Produksjon av Sprøtt Kjøtt-prototypen
20.02.2015	Karine Sveli	Nortura, Løren	Hvordan Nortura sin innovasjonsprosess ser ut.
10.03.2015	Karine Sveli	Nortura, Løren	Hvilke markedsundersøkelser Nortura vanligvis gjør.
14.04.2015	Per Berg, Karine Sveli, Jonas Kalberg Eie	Nortura, Løren	Workshop og refleksjon over gjennomført studie.

4.9 Refleksjon

Refleksjon er en viktig del av aksjonsforskningen og består av selve hendelsen og de tanker man gjør seg før og etter utført handling. Refleksjon er viktig for å lære og for å overføre erfaring til kunnskap. Argys og Schön (1974) påpeker at man i aksjonsforskningsprosessen må reflektere i og over praksis. I det man blir presentert ovenfor en utfordring, vil en aksjonsforsker umiddelbart tenke på tidligere erfaringer og være løsningsorientert for å løse utfordringen direkte. Handlingene man gjør som aksjonsforsker i praksis bør reflekteres over. Deretter skal man i etterkant av handlingen reflektere over hvordan man løste utfordringen og eventuelle erfaringer man kan ta med seg videre.

Refleksjon i praksis foregår i hvert steg i syklusen. Det vil både være vår refleksjon som forskere og refleksjonen til bedriftens deltagere. Vi hadde derfor møter med Nortura i hvert av stegene i prosessen, slik at de fikk vite hva vi gjorde og kunne komme med egne refleksjoner og tilbakemeldinger underveis. Vi har gjennom hele prosessen diskuterte våre refleksjoner etter møtene og loggført dem.

Refleksjon over praksis vil være våre refleksjoner rundt hele aksjonsforskningsprosessen som helhet (meta-refleksjon). Som en avslutning på aksjonsforskningen hadde vi, i workshopen 14.04.2015, satt av tid til å reflektere sammen med Nortura over hele prosessen. De fikk uttrykke sine refleksjoner rundt metoden vi implementerte i forbrukerundersøkelsene. Denne refleksjonen peker tilbake på hovedproblemstillingen i studien og resultatene av denne vil presenteres avslutningsvis i kapittel 6.

4.10 Kvalitet i aksjonsforskningen

Det er ikke vanlig å bruke validitet og reliabilitet på samme måte som tradisjonelle forskningstilnærminger i aksjonsforskning. Man benytter i stedet begrepet kvalitet. Kvaliteten på studien kan økes ved at man reflekterer rundt de valgene man har gjort gjennom hele forskningsprosessen, noe vi har tilstrebet i denne studien.

Aksjonsforskningen baserer seg på personlige refleksjoner og en transparent forskningsprosess (Reason, 2006). Vi har derfor loggført samtaler og møter med Nortura i løpet av forskningsprosessen, og det ble også laget refleksjonsnotater etter

felttesten med prototypen. Observasjonen og refleksjon ble utført av begge forskerne og diskutert umiddelbart for å styrke kvaliteten på forskningen.

Melrose (2001) benytter seg av ordet *rigor* for å beskrive validiteten i aksjonsforskning. Rigor refererer til strengheten i valg av tema og hvordan prosessen har foregått (Coghlan & Brannick, 2014). Aksjonsforskningen bør tilpasses forskningens formål (Melrose, 2001) og dette har vi overholdt i studien.

En aksjonsforskningsprosess går som regel gjennom flere sykluser. Melrose (2001) trekker frem at det styrker forskningens rigor å repetere syklusen flere ganger. På grunn av tidsbegrensninger fikk vi kun gjennomgått syklusen én gang. Det ville ha styrket studien ytterligere om vi hadde kunnet teste ut forbrukerundersøkelsene flere ganger, for å kunne utvikle teorien på området, samt tilpasse dem til Nortura sine behov.

I aksjonsforskning skal bedriften involveres og ha en aktiv rolle i forskningsprosessen. Vi har ikke tatt Nortura med som aktiv medforskere og observatører, noe som en del aksjonsforskere mener er nødvendig. Bradbury-Huang (2010) trekker derimot frem at det er forskjellige grader av involvering og at man ikke nødvendigvis trenger å ha med bedriften på dette, så lenge partene har avklart sine roller på forhånd. I vårt tilfelle ble rollene i denne studien avklart i begynnelsen av prosjektperioden.

Vi har brukt forskjellige metoder for datainnsamling, og i disse metodene finnes det ulike fallgruver som kan ha svekket hver enkelt metodes kvalitet. I hjemmetesten var enkelte av deltagerne bekjente av oss, og dette kan ha påvirket deres svar i noen grad. Dessuten er ordet «dagbok» veldig subjektivt, og noen vil antageligvis ha sterkere tilknytning til å skrive dagbok enn andre. Denne metoden blir derfor svært subjektiv og det kan være utfordrende å analysere meningsinnholdet med hensyn på vårt undersøkelsesbehov. Når det gjelder Snapchat Story kan personkarakteristika ha påvirket hver enkelt deltagers bidrag. De som trives best foran kamera vil naturligvis lage de beste bidragene. I den sosiale kveldssettingen i felttesten måtte hver deltager betale inngangspris på «Pecha Kucha»-arrangementet ved Vitenparken. Dette kan ha vært med å påvirke deltagerne til å tro at Sprøtt Kjøtt var en del av opplevelsen de betalte for.

4.11 Ethiske avveininger

En etisk fremstilling i aksjonsforskningen handler om å fortelle sannheten og at handlingene man foretar seg er moralske og ikke skadelige for andre (Melrose, 2001). Aksjonsforskerens rolle blir diskutert i litteraturen. Johannessen et al. (2011) trekker frem at man skal være nøytral i rollen, for å ikke påvirke hvordan menneskene oppfører seg. Vi har forholdt oss profesjonelt til våre kontaktpersoner i Nortura gjennom hele perioden. Halvorsen (2002) hevder derimot at man ikke trenger å være partsnøytral, fordi aksjonsforskning handler om å kombinere forskning og handling. Bedriften og forskeren har ikke nødvendigvis samme mål med forskningen, men hvis man identifiserer seg med bedriftens behov vil disse kunne forenes.

I denne studien har vi utført flere eksperimenter i form av forbrukerundersøkelser. For deltagerne har vi overholdt prinsippene om frivillig deltagelse og høy anonymitet. Det ene eksperimentet var en felttest som inneholdt observasjon. De observerte ble ikke informert på forhånd, noe som kan sees på som tilbakeholdt informasjon. Likevel kan dette forsvares fordi deltagerne ikke skulle bli påvirket av oss som observatører. Dessuten benyttet vi oss verken av deltagerens personalia eller andre sensitive opplysninger i denne undersøkelsen. Hvis en undersøkelse inneholder sensitiv data, som for eksempel personlige opplysninger, skal studien rapporteres til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). I hjemmetesten sendte deltagerne oss Snapchat Story med bilder og videoer. Siden disse kunne inneholde bilder av personen selv eller andre, ansees dette som indirekte personopplysninger. Studien ble derfor meldt inn og godkjent av NSD.

Studien er utført i samarbeid med Nortura, og dette medfører at vi overholder en konfidensialitetserklæring ovenfor dem i forbindelse med bedriftshemmeligheter og annen type informasjon som kan oppfattes som konfidensiell. I tråd med aksjonsforskningens prinsipper har det vært frivillig deltagelse fra bedriften og de som har ønsket å bidra i prosjektet har blitt involvert.

5 Resultat og analyse

I dette kapitlet presenteres og analyseres resultatene fra den handlingen vi har utført i aksjonsforskningen, eksperimenter i form av forbrukerundersøkelser. Først presenterer vi resultatene fra hjemmetesten, etterfulgt av en presentasjon av resultatene fra felttesten. Forbrukerinnsikten vil bli oppsummert i et empatikart og danner grunnlaget for utarbeidelsen av brukerkarakterer. Avslutningsvis presenterer vi resultatene fra Workshop sammen med Nortura.

5.1 Resultat fra eksperimentene

5.1.1 Resultat fra hjemmetest

Alle deltagerne gav oss tilbakemeldinger til avtalt tid gjennom Produktdagbok eller Snapchat Story. Vi hadde på forhånd en antagelse om at metodene ville skille seg fra hverandre, men det viste seg derimot at tilbakemeldingene ble nokså like. Deltagerne som skulle skrive Produktdagbok la ved bilder, og deltagerne som skulle levere Snapchat Story skrev tekst. I analysen av materialet ble det derfor utfordrende å skille disse to metodene fra hverandre og dette gav et dårlig analysegrunnlag for metodenes fordeler og ulemper satt opp mot hverandre. Konsekvensen av dette blir at vi velger å analysere innsikten samlet. De to tilbakemeldingsmetodene gav i flere tilfeller gode svar. Det var derimot utfordrende å tolke om deltageres svar var ærlige i enkelte tilfeller.

Det kunne tolkes ut fra gode bilder og beskrivelser at deltagerne eksperimenterte med produktet. De fleste trakk frem sine synspunkter om smak og konsistens. Det var både positive og negative tilbakemeldinger som kan benyttes i videreutviklingen av selve kjerneproduktet. Samtlige deltagere benyttet produktet som garnityr i matretter som for eksempel pasta, suppe og salater. Det kom tydelig frem at flere deltagere anså produktet som et alternativ til sprøstekt bacon eller spekeskinke. Det kom også indikasjoner på at produktet kunne egne seg som fingermat, tapas eller enkel forrett. Gjennom Produktdagboken og Snapchat Story fikk vi en rekke bilder som illustrerer variasjonen i hva deltagerne brukte produktet til.



Figur 11 - Utvalgte bilder fra hjemmetesten

Flere deltagere fremhever at Sprøtt Kjøtt ikke egner seg i all matlaging. De påpeker at produktet får en seig og lite delikat konsistens som garnityr i varme retter, og den svidde seg fort ved varmebehandling i stekepanne eller stekeovn. Det var heller ikke særlig suksessfullt å koke produktet, fordi den mister sin gode og sprø konsistens.

”Produktet ble slapt, seigt og rett og slett ikke spiselig. Dette er ikke noe jeg kan anbefale å varme opp.”

Sitat fra produktdagbok



Figur 12 - Utvalgte bilder fra hjemmetesten

Sunnhet er noe flere av deltagerne er opptatt av. Sprøtt Kjøtt blir trukket frem som et substitutt til proteinpulver etter trening eller annen proteinrik mat. Produktet har lite fett og karbohydrater, noe deltagerne synes er positivt. Dagens trender om sunnhet og *Super Foods*, gjør at dette er en interessant posisjon for produktet. Aktuelle utsalgsteder kan være treningssentre og kostholdbutikker. Andre deltagere mente produktet kunne nytes i forbindelse med fjellturer, skogstur eller andre friluftaktiviteter. Det var derimot ingen som prøvde dette i undersøkelsen og vi ser at den midlertidige emballasjen ikke er optimal for dette bruksområdet, fordi produktet knuses lett.

”Har lenge lett etter noe sprøtt og salt chips-alternativ som er lavkarbo og gjerne litt magert, jeg tenker at denne skinken er midt i blinken”

”Har fått inntrykk av at dette er en sunn type snacks som kan spises når som helst, før trening, mens man gjør lekser eller når man ikke vil bli fristet av kjærestens chipspose”

Sitater fra produktdagbok

Flertallet av deltagerne foretrakk å spise Sprøtt Kjøtt som snacks, og mange mente den salte smaken ville være perfekt til øl. Det hender at man blir litt «besk» i munnen etter å ha spist produktet og det passer dermed godt til noe kaldt å drikke. Flere sammenlignet produktet med potetgull og beskrev det som sunt potetgull. Sprøtt Kjøtt ble også sammenlignet med Kims' «Småsulten» og at produktet i den sammenheng kunne brukes som et mellommåltid i farten.

”Best som snacks”

”Passer fint sammen med øl!”

Sitater fra Snapchat Story

Det var litt uenighet i hva deltagerne syntes om smak og konsistens. Enkelte var skuffet over smaken, mens andre påpekte den sprø og delikate konsistensen. Det var en sterk indikasjon at noe burde gjøres med smaken, da flere av deltagerne kom med forslag til smaker.

”Jeg ble litt skuffet av smaken, jeg hadde håpet at det smakte mer.”

“Som snacks vil jeg ikke anbefale produktet, siden det blir litt tamt og kjedelig.”

“Sprøtt og fint, akkurat slik som det skal være.”

Sitater produktdagbok

Resultatene fra begge metodene i hjemmetesten viser at produktets bruksområder kan deles i to grupper; snacks og garnityr til matretter. Basert på våre data kan vi deretter dele disse to gruppen i fire aktuelle brukssettinger for Sprøtt Kjøtt:

- Garnityr til varme og kalde matretter
- Sunn snacks til trening og friluft
- Sunt mellommåltid på farten
- Snacks i sosiale sammenkomster

5.1.2 Resultat fra felttest

Vi gjennomførte først observasjon i lunsjsettingen i Økonomikantina. Det var på det meste 60 personer tilstede i kantina. Smaksprøvene var plassert på et bord med et skilt som inviterte folk til å smake på produktet. Det var mange som smakte på produktet enten ved å smake en bit eller å ta med seg hele skålen. Enkelte gikk forbi og tittet skeptisk på produktet, mens andre kom nysgjerrige bort.

"Sprøtt!"

"Er dette bacon?"

"Salt, men sikkert godt til øl"

"Smakte godt!"

" Som potetgull"

Sitater fra de observerte

Det kom tydelig frem fra kommentarer at Sprøtt Kjøtt kunne sammenlignes med potetgull eller annen type snacks. Andre indikasjoner var at produktet smakte godt og at folk likte den sprø konsistensen. Av de vi observerte kunne vi ikke se at noen benyttet produktet som garnityr eller spiste det som noe annet enn snacks, mens de spiste lunsj.

Vi observerte at Sprøtt Kjøtt fungerer godt som snacks som kan deles med andre. Vi kunne observere at enkelte satt på telefon eller pc mens de spiste produktet. Sprøtt Kjøtt har den fordelen at man ikke blir særlig fet på fingrene. Derfor kan man lese bøker, sitte på telefonen eller bruke pc uten å være redd for søl eller å måtte vaske hendene. Enkelte tok en smaksprøve på vei ut av kantinen, og dette gav oss en indikasjon på at Sprøtt Kjøtt kan fungere som snacks på farten. Etter observasjonen i kantinen satt vi oss ned og diskuterte hva som hadde skjedd og hva vi kunne ta læring av til den neste observasjon.

Den andre settingen i felttesten var et sosialt kveldsarrangement på Vitenparken. Vi plasserte smaksprøvene lettere tilgjengelig med et tydeligere skilt enn hva vi gjorde i den første settingen. Vi satt oss strategisk plassert i hver vår ende av rommet og observerte de som tok smaksprøver. De fleste tok med seg en hel skål, satte seg på plassen sin og spiste produktet selv eller delte med andre. Dette var et arrangement der det ble solgt alkohol og annen type snacks. Vi fikk dermed observert hvordan produktet fungerer sammen med vin og øl. Det tolkes ut fra kroppsspråk og reaksjoner av de observerte at Sprøtt Kjøtt og alkoholholdig drikke var en god kombinasjon. Flere av de observerte nøt produktet mens det ble holdt foredrag og de som likte produktet forsynte seg igjen i pausene.

På det sosiale kveldsarrangementet ble det spist flest smaksprøver. Deltagerne på arrangementet ble også informert i etterkant om at de hadde vært en del av et eksperiment og tok kontakt med oss for å si sin mening om produktet. En mann ytret sin mening om at produktet hadde stort potensiale, men ønsket en tykkere og mer sprø konsistens. I sin helhet kunne vi se at produktet fungerte godt i sosiale sammenhenger og kan nytes som snacks mens man holder på med andre ting eller følger med på andre (for eksempel foredrag eller ser på TV). Det blir naturlig for oss å trekke frem at Sprøtt Kjøtt dermed kan være en substitutt for peanøtter eller potetgull på barer og kafeer, men også hjemme til kvelds- og helgekos.

5.1.3 Oppsummering

Oppsummert kan vi se en tydelig indikasjon på at produktet er foretrukket som snacks. Vi har gjennom undersøkelsene blitt presentert for mange forslag til bruksområder for Sprøtt Kjøtt. Vi fikk tilbakemelding på at produktet blant annet kan benyttes som snacks til øl, som et sunt alternativ til potetchips eller garnityr til kalde og varme retter. Det ble imidlertid foretrukket å bruke produktet i kalde retter, da sprøheten og konsistensen ble dårligere når man tilsatte varme eller fuktighet. Sprøtt Kjøtt som snacks til øl var konseptet som ble nevnt av flest deltagere og med mest engasjement. Dessuten tror vi produktet passer utmerket i sosiale sammenhenger som for eksempel sammenkomst med venner, bursdagsfeiring og andre sosiale arrangementer. Produktets næringsinnhold oppfattes som hensiktsmessig og sunt, og skaper en helt ny dimensjon i snackshyllene. Nortura kan benytte seg av disse resultatene for å videreutvikle prototypen og gjennomføre flere tester i henhold til Design Thinking-prosessen.

5.1.4 Empatikart

Vi har gjennom empatikartet oppsummert relevante funn fra hjemme- og felttesten. Vi identifiserte tre brukssegment og fargekodet funnene. Hver farge illustrerer hvert segment, og ble utgangspunktet for utarbeidelsen av brukerkarakterer.



Figur 13 - Empatikart

5.1.5 Brukerkarakterer

Resultatene og oppsummeringen i empatikartet legger grunnlag for utarbeidelse av brukerkarakterer. Vi avsluttet «resultat fra hjemmetesten» med naturlige forslag til produktets bruksområder. Henholdsvis; garnityr til varme og kalde matretter, sunn snack til trening og friluft, sunt mellommåltid på farten og snacks i sosiale sammenkomster. Disse bruksområdene har vi kommet frem til gjennom analyse av resultatene i kapittel 5. Deretter har vi fra bruksområdene og empatikartet utarbeidet tre brukerkarakterer som beskriver potensielle forbrukere av Sprøtt Kjøtt.

Tabell 7 - Brukerkarakterer til Sprøtt Kjøtt

Brukerkarakterer		
Snacks til øl	Et sunt alternativ til snacks	Garnityr til matretter
<ul style="list-style-type: none">▪ Frank 30år▪ Singel▪ Interesse for god øl▪ Glad i kos og sosiale sammenkomster▪ Har jobb og bruker en del penger på seg selv▪ Interessert i film	<ul style="list-style-type: none">▪ Frøydis 22år▪ Har samboer▪ Trener regelmessig▪ Glad i friluftsliv▪ Hobbyfotograf og Instagrambruker▪ Glad i å lage sunn mat▪ Følger med på nye matrender og leser matblogger	<ul style="list-style-type: none">▪ Bjørg 53år▪ Gift▪ To barn som har flyttet ut▪ Liker å lage gourmetmat▪ Gir ofte matretter det lille ekstra▪ Ser ofte etter nye og spennende matretter på nettet

5.2 Betydning for konseptutvikling – Workshop med Nortura

Vi startet workshopen med å presentere hvordan vi utførte forbrukerundersøkelsene og hvilken forbrukerinnsikt vi hadde samlet inn. Det var åpent for kommentarer underveis i presentasjonen slik at resultatene kunne diskuteres fortløpende.

De anså den innsamlede brukerinnsikten som nyttig. Berg poengterte en del antagelser rundt produktet og våre undersøkelser underbygget mange av deres antagelsene rundt bruksområdet og posisjonering. Det kom frem at han gjennom hele prosjektet har antatt at produktet ville fungere best som snacks. Det var veldig viktig for han å vite hvor mange personer som hadde deltatt i undersøkelsene og om det var spredning i utvalget.

Vi presenterte de tre bruker karakterene for dem og hadde en diskusjon rundt hvilken målgruppe og segment de så for seg. Sveli liker kombinasjonen av snacks til øl og et sunt mellommåltid, da kan man spille på sunnhet i to verdener. Hun trekker også frem at det kan bli vanskelig å lansere et radikalt produkt som Sprøtt Kjøtt i dagligvarebutikken, som er Nortura sin hovedkanal, og de vurderer å søke etter alternative kanaler å selge produktet. Vi hadde en diskusjon rundt hvilke kanaler som er aktuelle. Treningscenter, kostholdbutikker og turistforeningshytter er noen av kanalene som ble nevnt. Sveli understreker at det er viktig å være kreativ og komme opp med gode løsninger når det er snakk om radikale produkter. Hun trekker også frem at de må være flinke på markedsføring og PR for at produktet skal slå an.

Avslutningsvis i workshopen diskuterte vi Design Thinking som innovasjonstilnærming. Sveli stilte seg positiv til tilnærmingen og fremhevet det positive ved å involvere forbrukerne. I dag involverer de forbrukerne i noen grad. Hun trakk frem et eksempel der bloggere tidligere har blitt involvert i utviklingen av et nytt produkt. Det blir igjen fremhevet at det er viktig å samle inn god brukerinnsikt om radikale innovasjoner siden risikoen for å feile er langt større. De har lansert få produkter som er like radikale som Sprøtt Kjøtt og har derfor ikke etablert praksis for hvordan brukerinnsikten skal samles inn.

Alle tre stilte seg positive til tidlig testing av produktet. Sveli mener det er bra å la forbrukerne bestemme produktets posisjonering. Kalberg trekker frem at tidlig testing gir han som produktutvikler konkrete ideer å jobbe mot.

Det var en nytteverdi i Design Thinking-metodikken, det ble derimot fremhevet at det er krevende for Nortura å gjøre dem. De har ikke ubegrenset med ressurser til å utføre mange undersøkelser per produkt og eksterne byråer tar seg av undersøkelser for dem. Dermed kreves det høy nytteverdi i form av kostnadsreduksjon eller bedre brukerinnsikt for at Nortura skal begynne å gjøre de store undersøkelsene selv. De lanserer rundt 100 nye produkter hvert år og dette gjør det vanskelig å fordype seg i et prosjekt, noe Design Thinking-metodikken fordrer. På tross av at de anså det som krevende å endre praksis, var Berg opptatt av hvordan de kunne ta læring av metoden. Han syntes den var spennende og ville derfor høre mer om hva tilnærmingen kunne bidra med. Det ble avtalt et nytt møte etter masteroppgaven er fullført, der vi skal presentere tilnærmingen for sentrale personer i innovasjonsavdelingen.

6 Diskusjon og refleksjon

I dette kapittelet går vi gjennom hver av delproblemstillingene og diskuterer våre funn opp mot det teoretiske rammeverket, samt fremstiller våre refleksjoner gjort i praksis. Avslutningsvis i kapittelet vil det gjøres rede for en meta-refleksjon over hele aksjonsforskningsprosessen og vår hovedproblemstillingen.

6.1 Diskusjon og refleksjon delproblemstilling 1

«Hvordan implementere Design Thinking prinsipper i konseptutviklingsfasen til en matinnovasjon?»

6.1.1 Implementering av Design Thinking-prinsippene i matbransjen

Hensikten med prinsippet empati er å skaffe bedriften en empatisk forståelse gjennom å observere potensielle forbrukeres atferd. I felttesten fikk vi observert hvordan forbrukerne oppførte seg i interaksjon med produktet, mens i hjemmetesten var det utfordrende å observere atferd gjennom bilder. Det er fordelaktig at observasjoner skjer direkte med observatør tilstede, men det finnes muligheter i utforskning av bilde – og videobruk i forbrukerundersøkelsene. Selv med ulik grad av empatisk forståelse i de gjennomførte undersøkelsene mener vi at prinsippet kan anvendes i matbransjen. Det gjelder å utforme gode undersøkelser som legger til rette for å observere atferd og tolke deltagerens behov. Denne innsikten gir et godt utgangspunkt for å skreddersy produktet til målgruppens behov og ønsker.

Hjemmetesten gav mange gode tilbakemeldinger rundt prototypen og eventuelle endringer som bør gjøres, og kan dermed benyttes i videreutviklingen av Sprøtt Kjøtt-prototypen. Matbransjen bærer preg av mange produktlanseringer hvert år og ved å teste ut prototyper tidligst mulig kan man hindre store overraskelser ved lansering. Olsen (2014) trekker frem at prototypen kan være en skisse eller historie. Dette er ikke like gyldig i matbransjen som ved for eksempel et teknisk produkt. Det er vanskelig å teste ut et matprodukt om ikke forbrukeren får smake og anvende produktet på sin måte, siden smak og brukssituasjon er avgjørende faktorer. Prinsippet om hyppig prototyping virker hensiktsmessig å benytte i matbransjen, fordi det gir muligheten til å teste om

kjerneproduktet er godt nok i seg selv, uten innvirkning fra emballasje, konsept eller markedsføring. Det er imidlertid ikke vanlig å benytte seg av en prototype i undersøkelser tidlig i Design Thinking-prosessen. Vi mener derimot det er hensiktsmessig å teste ut en prototype for å skaffe empatisk forståelse ved å observere forbrukerens interaksjon med den.

Hvor godt de to prinsippene vil fungere i matbransjen avhenger av hvordan man implementerer Design Thinking. Selve konseptet er komplekst og inneholder mange prinsipper og verktøy. Sidel og Fixson (2013) understreker at det er få studier om hvordan tilnærmingen kan implementeres best mulig. Det påpekes hvor viktig det er å være klar over hvilke limitasjoner hvert enkelt prinsipp og verktøy har for at det skal bli en vellykket implementering. Vi identifiserer stor grad av subjektiv tolkning i de to prinsippene vi implementerte. Det er derfor viktig å være klar over subjektiviteten for å unngå forhastede slutninger eller generaliseringer på svakt grunnlag.

I denne studien implementerte vi kun to sentrale prinsipper, men det er også andre prinsipper som kan være aktuelle i matbransjen. En naturlig fortsettelse av Sprøtt Kjøtt-prosjektet er å generere mulige konsepter og teste dem ut. Det finnes enkelte Design Thinking-verktøy som kan benyttes i denne sammenhengen. Noen eksempler på dette er å benytte seg av *Storytelling* eller *Extreme Users* (D.School, 2011) for å visualisere og teste konseptet. Dette er bare noen av en rekke verktøy som kan implementeres internt i workshops hos Nortura.

6.1.2 Design Thinking i konseptutviklingsfasen

Design Thinking benyttes vanligvis før ideen er unnfanget i innovasjonsprosessen og benyttes som tilnærming for å generere kreative og radikale løsninger på et problem. Vi hevder derimot at det vil være fordelaktig å implementere Design Thinking i konseptutviklingsfasen, som en form for brukerdrevet innovasjon. Matprodusentene har mange inkrementelle og få radikale produktlanseringer. Det er derfor relevant å understreke at Design Thinking også kan benyttes til å utvikle inkrementelle innovasjoner. Implementeres tilnærmingen i konseptutviklingsfasen kan den utvikle konseptet til et produkt uavhengig av om det er en inkrementell eller radikal innovasjon. På en annen side finnes det også gode muligheter i å implementere Design Thinking i

sin helhet i starten av innovasjonsprosessen, for å utforske problemer som for eksempel matsvinn. Design Thinking kan dermed bidra til gode løsninger på andre områder hos Nortura.

Hvis Design Thinking skal implementeres i innovasjonsprosessen som helhet er det, ifølge Seidel og Fixson (2013), best dersom teamet blir guidet. Det kan derfor være vanskelig å implementere Design Thinking i et stort samvirkeforetak som Nortura med mange beslutningstakere og komplekse prosesser. Det vil trolig kreve en stor omstrukturering og opplæring for at tilnærmingen skal være fordelaktig. Hvis man ikke er innforstått med hva tilnærmingen innebærer klarer man heller ikke å dra nytte av dens fordeler. Dermed kan det være fordelaktig å starte med å implementere Design Thinking kun i deler av praksisen, som for eksempel i konseptutviklingsfasen.

6.1.3 Refleksjon i praksis

Design Thinking-tilnærmingen inneholder mange prinsipper og verktøy, samtidig som den sees på som en prosess. Det har vært en krevende affære å holde styr på alle disse elementene, og medførte at vi implementerte kun to prinsipper i forbrukerundersøkelsene. Implementeringen ble gjort på bakgrunn av tidligere forskning på hvilke prinsipper som kunne fungere i matbransjen og dannet derfor grunnlaget for valg av de to prinsippene. Det var derimot svært krevende å evaluere hvordan man skal implementere Design Thinking best mulig hos Nortura. Da det er vanskelig å få fullstendig oversikt over en praksis når man er en utenforstående part.

Implementeringen av prinsippene gav oss ikke de resultatene vi hadde forutsett. Det var vanskelig å tolke tilbakemeldingene fra hjemmetesten og derfor krevende å identifisere gode funn. Det kan komme av at de tilbakemeldingsmetodene vi valgte ikke var ideelle for formålet og i ettertid tenker vi at en hjemmetest med direkte observasjon kunne vært aktuelt. En slik undersøkelse ville gitt oss muligheten til å observere reaksjoner og kroppsspråk i direkte interaksjonen med Sprøtt Kjøtt. Dette kan derimot føre til kunstige situasjoner og at observatøren påvirker deltagerens respons. Det kan dermed bli aktuelt utforske alternative metoder.

De to tilbakemeldingsmetodene Produktdagbok og Snapchat Story skilte seg ikke fra hverandre i den grad vi hadde antatt. Vi ser for oss at en tydeligere oppgaveformulering kunne generert bedre og mer konsise tilbakemeldinger. Det er essensielt at deltagerne forstår hvilke tilbakemeldinger vi er ute etter, samtidig som friheten og eksperimenteringen med prototypen ivaretas. Vi kunne også gjort det helt åpent og latt forbrukeren dokumentere på den måten de selv var mest komfortabel med.

Vår oppfatning er at Design Thinking kan benyttes i matbransjen og kan føre til flere vellykkede produktlanseringer. Det kreves derimot at tilnærmingen tilpasses matbransjen for å oppnå ideell respons fra forbrukeren.

6.2 Diskusjon og refleksjon delproblemstilling 2

«Hvordan kan forbrukerinnsikten evalueres og overføres til kunnskap som kan brukes til å utvikle konseptet videre?»

6.2.1 Evaluering og overføring til kunnskap

Forbrukerinnsikten må evalueres og overføres til kunnskap for å skape verdi for Nortura. For å evaluere innsikten er det naturlig å se om Design Thinking kan tilføre noen tilleggsverdi i forhold til andre typer undersøkelser.

Våre forbrukerundersøkelser vil sammenlignet med for eksempel en tradisjonell fokusgruppe eller smakstest kunne avdekke ikke-anerkjente behov. I en fokusgruppe må deltagerne være i stand til å artikulere sine behov, noe som ofte er utfordrende for mange. Det er også en fare for at sterke personligheter i gruppen kan påvirke de andre deltageres svar og meninger. Liedtka (2014) trekker frem at Design Thinking reduserer skjevheten mellom hva forbrukerne sier og gjør, og mener etnografiske metoder kan benyttes for å avdekke behov fremfor meninger og svar.

Spørreundersøkelser har tidligere blitt brukt i testingen av Sprøtt Kjøtt. Undersøkelsen avdekket blant annet produktets potensial, betalingsvillighet og pakningsstørrelse (Nortura, 2015). Slike undersøkelser gir resultater som lett kan overføres til kunnskap,

men verdien av kunnskapen kan diskuteres. I tillegg gir undersøkelsen muligheten til å nå ut til et stort utvalg og resultatene kan generaliseres. Dette gir derimot ikke en dyp forståelse av hva forbrukeren egentlig tenker og har behov for, eller måler naturlig interaksjon med produkter. Dessuten mener vi at svarene blir mindre ærlige om respondentene må svare direkte til de som fronter produktet, enn hvis de får artikulere et svar på egne premisser i sitt hjem. Våre undersøkelser gir trolig bedre og mer gyldig svar angående forbrukernes behov og ønsker enn hva en stor kvantitativ spørreundersøkelse ville gitt. I en spørreundersøkelse kan avstanden mellom virkelig atferd ovenfor produktet og hva man responderer være stor.

For å sikre god innsikt i forbrukernes behov gav vi deltagerne i hjemmetesten god tid og frie tøyler til å gi sitt svar. Vi tror imidlertid at dette vil resultere i ærligere tilbakemeldinger og dermed mer valide data. I felttesten ble deltagerne observert uten at de selv visste om det, og dette skaper helt autentiske reaksjoner i interaksjon med produktet.

I en bedrift er kunnskap en av de viktigste immaterielle ressursene man kan ha, men bare hvis den utnyttes effektivt til å forbedre bedriften (Bouge & Sorenson, 2006). Det er flere Design Thinking-verktøy som kan benyttes for å oppsummere og strukturere den innsikten vi fikk gjennom forbrukerundersøkelsene. I denne studien benyttet vi empatikart som et oppsummeringsverktøy der vi identifiserte tre tydelige behovssegmenter. Identifisering av mulige målgrupper er et viktig skritt på veien mot å finne produktets posisjonen. Empatikartet dannet et grunnlag for å utvikle tre brukerkarakterer. Brukerkarakterene vil kunne benyttes til å generere aktuelle posisjoneringsstrategier for produktet. I utvikling av et konsept er posisjonering et viktig element og vår innsikt kan direkte overføres til kunnskap som kan benyttes til dette formålet, noe som ble bekreftet av representanter for Nortura.

6.2.2 Refleksjon i praksis

Evaluering av forbrukerinnsikten ble krevende fordi Nortura ikke gjør slike undersøkelser selv. Vi hadde håpet på fyldigere informasjon om kostnader og tidsbruk i forbindelse med forbrukerundersøkelser, men fikk kun oppgitt prisen Nortura betaler for enkelte av tjenestene. Evalueringen skjedde derfor etter hvor nyttig innsikten var i forbindelse med konseptutvikling. Vi måtte involvere Nortura i evalueringen og de stilte seg positive til forbrukerinnsikten. Det vi presenterte kunne bekrefte deres antagelser om bruksområder, segmenter og potensielle målgrupper. Berg var opptatt av utvalgets størrelse og spredning, og ville vite om innsikten kunne generaliseres. Vi tolker det slik at han var mest interessert i forbrukerinnsikten og mindre interessert i de metodene vi benyttet.

Definering av nytteverdi er krevende, og begrepets betydning kan variere mellom personer. Dette skaper stor grad av subjektive tolkninger og meninger i evalueringen. Det har imidlertid vært positivt å være to forskere i dette prosjektet, da tolkninger og diskusjoner blir mer troverdig nå man sammenligner to personers oppfatninger av en hendelse eller situasjon.

6.3 Diskusjon og refleksjon delproblemstilling 3

«Hvilken nytteverdi gir Design Thinking og kan den bidra til å endre innovasjonspraksis?»

6.3.1 Nytteverdi

Hvis ikke Nortura opplever noen nytteverdi i å implementere Design Thinking, vil de heller ikke gjøre endringer i sin innovasjonspraksis. Det er noen elementer som kan være aktuelle å trekke frem som kan gi nytteverdi. Liedtka (2014) trekker frem at Design Thinking kan redusere beslutningstakerens manglende evne til å se lengre enn seg selv og hjelpe beslutningstaker å teste ut sine hypoteser. I studien hjelper vi Nortura til å ta hensyn til hva forbrukerne faktisk vil ha, slik at de ikke tar avgjørelser basert på antagelser. Design Thinking benyttes da til å identifisere atferd og ikke bare preferanser. Nortura har et sett med antagelser om de potensielle forbrukerne, men det betyr nødvendigvis ikke at disse antagelsene er korrekte.

Olsen (2014) trekker frem at Design Thinking kan påvirke innovasjonsevnen i teamet, stimulere kreativiteten og forbedre læringen. Ser vi dette i sammenheng kan det påvirke bedriftens helhetlige innovasjonsevne. Det er krevende å evaluere om innovasjonsevnen til bedriften økes og innebærer at innovasjonsaktiviteten kartlegges over et større tidsrom, for å se om bruk av Design Thinking kan skape noen endring. Vi fikk ikke kartlagt innovasjonsaktiviteten over et større tidsrom, men vi fokuserte derimot på å måle effekten og nytteverdien av en endring i en liten del av Nortura sin innovasjonspraksis. Da unngår vi å skalere opp metoden for stort i starten, og på den måten unngår man store kostnader dersom det skulle feile. Dette gir også gode muligheter til å ta læring av hva som fungerer og hva ikke fungerer med metoden i innovasjonsprosessen. Dermed kan man ta læringen med seg videre om tilnærmingen senere implementeres flere steder i den etablerte praksisen.

6.3.2 Hva har bedriften lært?

Nortura var som nevnt tidligere positive til Design Thinking-tilnærmingen. Involvering av forbrukeren og tidlig testing av produktet er de to elementene som påpekes som mest interessante. Dette samsvarer med de to prinsippene vi har implementert og kan derfor anta at Design Thinking prinsippene kan gi Nortura en form for nytteverdi. Nortura kan lære av de metodene vi har benyttet oss av i utførelsen av forbrukerundersøkelsene og få inspirasjon til hvordan de kan involvere forbrukerne i større grad i sin innovasjonsprosess. Det er derimot forbrukerinnsikten som blir fremhevet som det mest nyttige i vårt arbeid, fordi dette har bidratt til læring om hva de potensielle forbrukerne av Sprøtt Kjøtt tenker om produktet.

6.3.3 Refleksjon over innovasjonspraksis

Det kom frem i workshopen at Nortura ikke kan fordype seg i hvert enkelte prosjekt fordi det er tid- og ressurskrevende. De har mange produktlanseringer i løpet av året og må fordele ressurser til alle disse. Design Thinking er en prosess som er nokså ulik Stage-Gate prosessen. Det kan derfor diskuteres om ulikhetene mellom de to prosessene kan være en barriere for å gjennomføre endringer i deres innovasjonspraksis.

Nortura har et tydelig ønske å forbedre sin innovasjonspraksis. Det er derimot vanskelig å evaluere om de endringene vi har utført gir en tilfredsstillende nytteverdi for Nortura. Det er gode muligheter for at Design Thinking-prinsipper kan bidra til positive endringer hvis de implementeres i konseptutviklingsfasen og benyttes for å utvikle konseptet til målgruppen.

Vi har også vært inne på tanken om våre forbrukerundersøkelser kan være aktuelle for konsulentselskaper som Ipsos MMI og andre markedsanalysebyråer. Design Thinking-tilnærmingen kan bidra til å utvikle undersøkelser som involverer forbrukerne på en annen måte enn tidligere. Dette kan for eksempel være et tjenesteoppdrag som store aktører kan kjøpe og benytte seg av (gitt begrensninger i involvering i eget hus).

6.3.4 Egen refleksjon og læring

Prosjektgruppen i Nortura hadde til enhver tid mange prosjekter å jobbe med og det ble til tider vanskelig å få avtalt møter der alle i prosjektgruppen kunne møte. Det ble derfor avholdt møter der ikke alle var tilstede. Det er tydelig at det kreves en del planlegging når man skal samarbeide med flere personer i en bedrift. I ettertid ser vi at det hadde vært fordelaktig å ha noen flere møter i løpet av forskningsperioden, for å bli mer kjent med Nortura og deres innovasjonspraksis. Dessuten ville det gitt oss muligheten til å ta prosjektgruppen grundigere gjennom Design Thinking-prosessen. Dermed kunne prosjektgruppen lettere sett hvilke fordeler tilnærmingen kan ha og ikke bare hvilken forbrukerinnsikt som er samlet inn, som det virket som de var mest opptatt av. Design Thinking er en komplisert og innviklet prosess, og det har til tider vært utfordrende å forklare hele tilnærmingen ovenfor Nortura. Dette kan ha påvirket deres forståelse og engasjement rundt prosjektet. I tillegg er metoden lite uttestet i matbransjen, og dette kan ha bidratt til å svekke tilnærmingens troverdighet.

6.4 Meta-refleksjon

6.4.1 Refleksjon rundt hovedproblemstillingen

«Hvordan kan Design Thinking benyttes i matinnovasjon og hvordan kan en slik implementering bidra til endring av innovasjonspraksis?»

Metodikken som ligger i Design Thinking som plattform ble for kompleks til at vi kunne teste hele rammeverket i denne masteroppgaven. Vi konsentrerte oss derfor kun om å implementere en Design Thinking-prosess basert på to sentrale prinsipper, som er relevante for matbransjen. De forbrukerundersøkelsene vi utførte viste seg å gi nyttig forbrukerinnsett til Nortura. Vi utførte ikke noen tradisjonelle undersøkelser med prototypen, det blir derfor utfordrende å sammenligne undersøkelsene nøyaktig. Dette førte til at det ble vanskelig å konkludere om det var Design Thinking eller kommunikasjon med potensielle forbrukere som gav nytteverdien.

Hvordan vi skulle implementere prinsippene i utformingen av forbrukerundersøkelsene ble krevende fordi det er lite forskning på dette området. Vi fant derfor inspirasjon i hvordan kjente praktikere som D.School benytter seg av Design Thinking. Vi kan konkludere med at de to prinsippene, empati og hyppig prototyping kan benyttes i matbransjen som en metode for å involvere forbrukerne i utviklingen av nye produkter.

Oppsummert kan vi si at Design Thinking kan bidra til å endre eller tilpasse innovasjonspraksis, men det vil være krevende å implementere i innovasjonsprosessen med tanke på ressursene (blant annet til opplæring og nye rutiner) som kreves for å gjennomføre store endringer i en godt etablert bedrift med fungerende praksis.

6.4.2 Egen refleksjon og læring

I en aksjonsforskningsstudie kan det som nevnt være krevende å kombinere forskerens og bedriftens interesse, og dette har vist seg å stemme i denne studien. Vi hadde en interesse i å utvikle et metodisk rammeverk som kunne benyttes i utviklingen av matinnovasjoner, mens Nortura ønsket forbrukerinnsett som kan sikre en vellykket lansering for sitt radikale produkt. Formålet med studien ble utformet til å oppfylle begge parters interesser, men det var krevende å finne en middelvei der begge var tilfreds. Det ble tidlig i prosjektperioden klargjort at Nortura sitt involveringsnivå ville være lavt, og bare ved behov.

Begrenset involvering kan ha gjort at vi ikke har fått et helhetsbilde av hvordan dette ville påvirket Nortura sin endringsvilje eller endringskompetanse. Vi reflekterer i ettertid over at det ideelle i et slikt forskningsprosjekt ville vært å involvere Nortura som Co-Researcher. Dette krever derimot tid og ressurser som kan være vanskelig for Nortura å sette av til et slikt prosjekt.

Våre antagelser i løpet av denne studien ble ikke alltid bekreftet.

Tilbakemeldingsmetodene skilte seg ikke markant fra hverandre slik vi hadde håpet. Vi kan heller ikke utelukke at det kunne blitt annerledes dersom vi hadde formulert oppgaveteksten bedre. Dersom studien hadde vart over en lengre tidsperiode kunne det vært aktuelt å starte aksjonsforskningscyklusen på nytt. Denne typen forskning går vanligvis gjennom flere sykluser og hadde gitt oss muligheten å gjøre forbedringer i forbrukerundersøkelsene, for mer optimale tilbakemeldinger.

Det er en krevende prosess å evaluere selve gjennomføringen av aksjonsforskningen. Det har vist seg svært nyttig å ha ført logg gjennom hele forskningsperioden, da det er lett å glemme tidligere refleksjoner og lærdom. Loggen ble derimot bare ført etter møter med Nortura og etter undersøkelsene. Det kunne også vært aktuelt å ført logg over diskusjoner mellom oss som forskere, ettersom vi har diskutert mange tolkninger og refleksjoner gjennom hele prosessen.

7 Konklusjon

7.1 Overordnet konklusjon

Vi har i denne studien implementert en Design Thinking-prosess, basert på to sentrale prinsipper, i konseptutviklingsfasen til en innovasjonsprosess. Studiens problemstilling har vært følgende: «*Hvordan kan Design Thinking benyttes i matinnovasjon og hvordan kan en slik implementering bidra til endring av innovasjonspraksis?*»

Vi konkluderer med at Design Thinking-prinsipper kan benyttes i forbrukerundersøkelser i konseptutviklingsfasen som en forbrukerdrevet innovasjonsstrategi. Det kreves derimot mer testing for å optimalisere undersøkelsene til å skaffe forbrukerinnsikten som behøves. Hvis Design Thinking benyttes i denne fasen vil tilnærmingen kunne bidra til å definere posisjon og målgruppe i utviklingen av produktets konsept.

Det kan konkluderes med at Design Thinking kan tilpasses til eksisterende innovasjonspraksis i bedriften, men det er utfordrende på dette tidspunktet å avgjøre om den gir Nortura den tilstrekkelige nytteverdien som kreves for å gjennomføre endringer i deres innovasjonspraksis.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Olsen (2014) trekker frem flere sentrale prinsipper som spesielt interessante å overføre til matbransjen. Vi tester anvendelsen av to av disse prinsippene i en ny kontekst og på et annet steg i innovasjonsprosessen enn hva som tidligere er blitt gjort. Vi har benyttet prinsippene empati og hyppig prototyping til å utarbeide forbrukerundersøkelser med mål om å skaffe hensiktsmessig forbrukerinnsikt om Sprøtt Kjøtt. Når det gjelder empati har vi gjennom studien oppdaget at man må bli godt kjent med deltagerne i en undersøkelse for å skaffe god empatisk forståelse. I hyppig prototyping trenger man bare å la deltagerne få utfolde seg fritt og være kreative på egne premisser. Både i hjemme- og felttesten fikk vi gode tilbakemeldinger uten å gi deltagerne føringer for bruk av prototypen. Begge prinsippene fungerte godt i matinnovasjoner og vil i fremtiden kunne være med å utvikle innovasjoner innenfor matbransjen. Vi bidrar dermed til å utvikle Design Thinking-prinsipper til å anvendes som metode på en nye

måte. Studien bidrar også til å sette lys på hvordan Design Thinking kan implementeres i en eksisterende innovasjonsprosess.

7.3 Praktiske implikasjoner

Gjennom studien utvikler vi forbrukerundersøkelser basert på Design Thinking-prinsipper. Dette er undersøkelser som også kan benyttes av andre matprodusenter for å involvere forbrukerne i sin innovasjonsprosess. Vi håper at studien kan bidra til inspirasjon som fører til at bedrifter i større grad involverer forbrukerne i innovasjonsprosessen, og benytter forbrukeren som en kilde til innovasjon. Vi håper også at vår forskning rundt Design Thinking kan være med å utvikle andre forbrukerundersøkelser eller metoder for å utvikle matinnovasjoner. Studien håper å inspirere andre matprodusenter til å endre sin innovasjonspraksis i tråd med Design Thinking og føre til mange spennende innovasjoner i fremtiden.

7.4 Kunnskap til bedriften

Vi har bidratt med ny kunnskap til Nortura og har valgt å presentere det i to deler. På den ene siden bidrar studien med innsikt om de potensielle forbrukerne til Sprøtt Kjøtt. Vi har identifisert tre behovssegmenter på bakgrunn av deltageres tilbakemeldinger angående brukssituasjon og disse kan Nortura følge for å oppnå mest riktig posisjonering for Sprøtt Kjøtt.

På den andre siden bidrar vi til ny kunnskap om hvordan innovasjonspraksisen kan fornyes og tilpasses. Nortura har en etablert og velfungerende praksis for innovasjon, men for at bedriften skal holde seg konkurransedyktige må de fornye seg på linje med resten av aktørene i markedet. Design Thinking kan være en slik måte å fornye seg på og holde seg i tett dialog med sine sluttbrukere.

Vår anbefaling til Nortura er å benytte seg av den forbrukerinnsikten vi har samlet inn til å utvikle konseptet til Sprøtt Kjøtt videre. Dette kan for eksempel være å utarbeide emballasjeforslag, markedsposisjonering og produktnavn, som deretter kan testes, i henhold til Design Thinking, blant et større antall forbrukere. Det kan være spesielt aktuelt å teste ut om Sprøtt Kjøtt kan ta en posisjon der produktet spiller på sunnhet i to

verdener, sunn og god snacks til øl og proteinrik snacks til den sunnhetsbevisste.

7.5 Svakheter og begrensninger ved studien

I aksjonsforskning skal man utføre aksjonsforskningssyklusen flere ganger for å oppnå gode resultater. Dette er derimot en masteroppgave og tidsbegrensinger gjorde at vi kun fikk utført én syklus. Vi er forskere utenfor organisasjonen hvor praksisen skal endres, og det ble derfor utfordrende å forstå helheten i deres praksis og om våre funn kan bidra til noen reelle endringer. Denne typen studie medfører også stor grad av subjektive refleksjoner fra oss som aksjonsforskere, som kan være en svakhet fordi mennesker oppfatter og tolker ting ulikt.

I studien har vi forsøkt å operasjonalisere to prinsipper til noe målbart. Det viser seg imidlertid å være utfordrende, derfor valgte vi å måle prinsippene opp mot nytteverdi for bedriften. Dette kan ha medført noen subjektive over- eller underdrivelser i konklusjonen.

7.6 Anbefaling til videre forskning

Denne studien tar for seg hvordan Design Thinking kan implementeres i praksisen til en stor matprodusent. Det er lite forskning på hvordan Design Thinking best kan benyttes i praksis og vi anbefaler at flere forsker på denne tilnærmingen. Basert på våre funn anbefaler vi videre forskning på følgende områder:

- Hvordan Design Thinking kan implementeres best mulig i en organisasjons innovasjonspraksis
- Design Thinking sin anvendelse som innovasjonsverktøy i samtlige faser i innovasjonsprosessen til en matprodusent
- Hvilken nytteverdi Design Thinking gir og hvilken nytteverdi de spesifikke prinsippene og verktøyene gir for suksessraten til matinnovasjoner i markedet
- Videreutvikling av hvordan Design Thinking kan benyttes i forbrukerundersøkelser og ulike metodeutviklingsstudier som setter prinsipper og tradisjonelle metoder opp mot hverandre

Litteraturliste

Artikler

Argyris, C., Schön, D.A. 1978. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 345-348

Baskerville, R.L., Wood-Harper, A.T. (1996) *A critical perspective on Action Research as a method for information systems research (11)*, 235-246

Bouge, J. & Sorenson, D. (2006). *Managing Customer Knowledge during the Comcept Development stage of new food product development process*. Paper prepared for presentation, 98th EAAE Seminar, July 2006

Bradbury-Huang, H. (2010) *What is good action research?: Why the resurgent interest?* Action Research, (2010:8), 93-109

Brown, T. (June 2008) *Design Thinking*. Harvard Business Review, 84-92

Buchanen, R. (1992) *Wicked problems in Design Thinking*. Design Issue, 8(2), 5-21

Carlgren, L. (2013) *Design Thinking as an Enabler of Innovation: Exploring the concept and its relation to building innovation capabilities*. Doktorgradsavhandling, Chalmers University of Technology.

Collins, H. (2013) *Can Design Thinking still add value?* Design Management Institute, Summer 2013: 35-39

Cooper, R.G., (2008) *Perspective: Stage-Gate Idea-To-Launch- Process—Update: What's new, whats NextGen systems*. Journal of Product Innovation Management. (2008:25), 213-232

Costa, A. I. A. & Jongen, W. M. F. (2006). New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17 (8): 457-465.

Haragon, A., & Sutton, R. I. (1997). *Technology brokering and innovation in product development firm*. *Administrative Science Quarterly*, 42, 716-749

Huse, M., & Hoholm, T. (2008). *Brukerdrevet innovasjon i Norge*. *Magma* 11(5)

Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., and Cetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22 (2): 121-146.

Liedtka, J. (2014). Perspective: linking Design Thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 1-13

Lockwood, T. (2010) *Design Thinking. Integrating innovation, customer experience, and brand value*. NY: Allworth Press.

McNiff, J. & Whitehead, J. (2009). *Doing and Writing Action Research*. London: SAGE, 201

Melrose, M. J. (2001) *Maximizing the rigor of your action research: Why would you want to? Why could you?* *Field methods*. 13(2): 160-180

Müller, R.M., Thoring, K. (2012) *Design Thinking vs. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies*. *Leading Through Design*: 151

Olsen, N.V. (2014) *Design Thinking and food innovation*. *Food Science and Technology*. 1-6

Owen, C. L. (2006). Design thinking: Driving innovation. *The Business Process Management Institute*, 1-5

Reason, P. (2006) *Choice and Quality in Action Research Practice* Journal of Management Inquiry. (15:2): 187-203

Rittel, H. (1972) *On the planning crisis: Systems analysis of the first and second generations*. Institute of urban and regional development, 8

Rosted, J (2008). *How to make concept innovation together with users*. Copenhagen, FOR A

Seidel, V.P. & Fixson, S. K. (2013) *Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices*. Journal of Product Innovation Management 30(1): 19-33

van Kleef, E., van Trijp, H.C.M., Luning, P. (2005) *Consumer reseach in the early stages of new product development: a critical review of methods and techniques*. Food Quality and Preference, 16(3): 181-201

Verganti, R. (2008). *Design, Meanings and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda*. Journal of Product Innovation Management. (25): 436-456

Zhang, W., Levenson, A., Crossley, C. (2014) *Move your research from the ivory tower to the boardroom: A primer on action research for academics, consultants and business executives*. Human Research Management, 52(1): 151-174

Bøker

Coghlan, D., Brannick, T (2014) *Doing Action Research in your organization*, 4. Utgave , SAGE Publications

Halvorsen (2002) *Forskningsmetode for helse og sosialfag: en innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademiske forlag, s. 220

Johannessen. A., Kristoffersen. L., Tufte. P.A., (2011). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag

Kotler, P. og Keller, K.L. (2009) *Marketing Management*. 13.utgave. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Yves (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: N.J.: Wiley

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

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

Personlig kommunikasjon

Berg, P. Direktør for FoU og nyskaping I Nortura. 2015. Samtaler våren 2015.

Sveli, K. Kategorisjef Spekeskinke i Nortura. 2015. Samtaler våren 2015.

Kalberg, J.E. Produktutvikler i Nortura. 2015. Samtaler våren 2015

Nortura (2015) *Konfidensiell oppgave utført av studenter*. NMBU, Ås.

Internettsider

D.School (2011) *Bootleg Bootcamp*. Institute of Design at Standford Tilgjengelig fra:
<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2011/03/BootcampBootleg2010v2SLIM.pdf> [Lest: 20.04.2015]

Nortura (2014) *Nortura Årsmelding 2014*. Tilgjengelig fra:
http://www.nortura.no/getfile.php/Nortura%20Medlem/medlem.gilde.no/Filer/2015/Nortura_aarsmelding_2014.pdf [Lest: 11.05.2015]

Nortura Hjemmeside (2015) *Selskapets Virksomhet*. Tilgjengelig fra:
<http://www.nortura.no/organisasjon/> [Lest: 22.03.2015]

Snapchat (2013) *Snapchat Blog* Tilgjengelig fra <http://blog.snapchat.com/page/3> [Lest: 24.04.2015]

Snapchat (2015) *Discovery, Samarbeidspartnere*. Tilgjengelig fra:
<http://blog.snapchat.com/post/109302961090/introducing-discover> [Lest: 24.04.2015]

Vedlegg

Vedlegg 1 - Oppgavetekst Produktdagbok

Oppgavetekst Produktdagbok

Takk for at du deltar i denne undersøkelsen. Din deltagelse er til stor hjelp for vår masteroppgave.

Utforsk og eksperimenter med det nye produktet du har blitt tildelt. Hvordan vil du bruke dette produktet?

Vi vil at du skal skrive en «produktdagbok». Denne dagboken skal inneholde alle tanker du har rundt produktet og hvordan du har brukte det. Vi vil ha informasjon om hva du lagde, i hvilken situasjon du lagde det, hvem som spiste produktet og hvordan var din/deres reaksjon? Del gjerne dine positive og negative meninger om for eksempel smak, utseende, anvendelighet, bruksområder og situasjoner. Alle tilbakemeldinger er interessante og blir satt stor pris på. Legg gjerne ved et situasjonsbilde av når du/dere spiser produktet.

Send ditt bidrag til produktundersokelse@gmail.com senest innen onsdag 18. Mars 2015.

Vedlegg 2 - Oppgavetekst Snapchat Story

Oppgavetekst Snapchat Story

Takk for at du deltar i denne undersøkelsen. Din deltagelse er til stor hjelp for vår masteroppgave.

Utforsk og eksperimenter med det nye produktet du har blitt tildelt. Hvordan vil du bruke dette produktet?

Vi vil at du skal ta bilder og/eller video av utforskningen av produktet. Tenk deg at du skal lage en «Snapchat Story» av hva du lager, i hvilken situasjon du lager produktet, hvem som spiser produktet og reaksjoner rundt det. Del gjerne dine positive og negative meninger om for eksempel smak, utseende, anvendelighet, osv. Alle tilbakemeldinger er interessante og blir satt stor pris på. Du kan gjerne også legge ved noen skriftlige kommentarer om du vil det.

Send ditt bidrag til produktundersokelse@gmail.com eller kontakt oss på samme mail angående invitasjon til mappen vår på Dropbox. Nummerer gjerne bilde- og videofilene med tall hvis du vil at de skal sees i en bestemt rekkefølge.

Vi ønsker ditt bidrag senest innen onsdag 18. Mars 2015.

Vedlegg 3 - Rekrutteringsmelding på Facebook

Rekrutteringsmelding på Facebook

Hei!

Vil du være med på å teste ut et nytt matprodukt før det har kommet i butikken? I forbindelse med vår masteroppgave er vi på jakt etter deltagere til hjemmetesting av et nytt kjøttprodukt. Er du glad i å lage mat og liker å eksperimentere med matlagingen? Bor du i Akershus eller Østfold? Da kan du være personen vi leter etter!

Hjemmetesten krever at du setter av litt tid til å utforske produktet og at du deler dine meninger med oss i etterkant.

Send en mail til produktundersokelse@gmail.com om du er interessert!

Samtykke til deltakelse i studien

Bakgrunn og formål med studien

Dette er en del av en masteroppgave ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, med Elin Kubberød som hovedveileder, og gjennomføres for en norsk matvareprodusent. Formålet med forskningen er å videreutvikle metoden Design Thinking i matindustrien. Problemstillingen er som følger: Hvordan kan man bruke Design Thinking til å utvikle matinnovasjoner og hvordan kan dette endre en matprodusents innovasjonspraksis?

Hva innebærer deltakelse i studien?

For utvalget innebærer deltakelsen gjennomføring av en test i hjemmet hvor personene tar bilder/video eller skriver produktdagbok av en brukssituasjon. Deltagerne utforsker prototyper av produktet og sender dokumentasjon tilbake til forskerne.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være forskerne og hovedveileder som får se eventuelle bilder/video og produktdagbok. Tilgang på personopplysninger er det kun forskerne som har. Navn og annen kritisk informasjon vil ikke bli lagret sammen med noen form for opptak.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen

Jeg samtykker til at informasjonen som innhentes kan brukes i masterstudien og at resultatene kan publiseres.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltager, dato)



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

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