



FORORD

Denne masteroppgaven markerer siste del av et to-årig masterstudie i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen, ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Temaet for denne oppgaven ble valgt på bakgrunn av min interesse for innovasjonsarbeid i større etablerte bedrifter. Interessen ble ytterligere forsterket etter å ha fått til et samarbeid med Mills DA – et selskap som produserer produkter for dagligvarebransjen. Ved å sette meg inn i hvordan dagligvarebransjen fungerer, og hvilke utfordringer de har når det gjelder innovasjonsarbeid med den etablerte bransjestrukturen og antall kunder, kom jeg fram til at dette var et viktig og dagsaktuelt tema. Involvering av kundene i et marked med få kunder, hvor mye av makten ligger hos kundene er også et området det ikke har blitt skrevet så mye om. Arbeidet med oppgaven har vært en spennende, utfordrende og svært lærerik prosess. Jeg håper oppgaven kan være til nytte for Mills, og andre som opererer i et marked med få kunder og skjev maktbalanse.

Jeg vil først og fremst takke veilederen min Silja Kohronen-Sande for fantastisk veiledning gjennom hele prosessen. Jeg har fått tett oppfølging og gode, konkrete råd. Silja har bidratt med sin kunnskap rundt temaet og vært til stor inspirasjon for meg. Jeg ønsker også og takke John Elias Strømman for nyttige kommentarer og tilbakemeldinger. Videre, vil jeg takke Mills DA som har stilt opp som casebedrift. En spesiell takk rettes til innovasjonssjefen i Mills, Dorthe Gill Brudvik, som har hjulpet meg med å få tak i informanter og vist stort engasjement over oppgaven min. Til slutt vil jeg takke alle som tok seg tid til å stille opp til intervjuer i en travel hverdag.

Ås, 15. mai 2015

Sophie Sverdrup Strømman

SAMMENDRAG

Temaet for denne oppgaven er samskaping i produktutvikling i kunde-leverandør relasjoner i den norske dagligvarebransjen. Den norske dagligvarebransjen er karakterisert ved et skjevt maktforhold med mange tilbydere (leverandører) og få etterspørrere (handelskunder). Handelskundene sitter på kunnskap om forbruker som kan være til nytte for innovasjon og produktutvikling hos leverandørene, men denne kilden til data og informasjon blir i liten grad gjort tilgjengelig for leverandørene. Handelskundernes manglende involvering, både med hensyn til informasjon og andre ressurser som personell og kapital, i leverandørens produktutvikling innebærer at leverandørene selv i stor grad sitter med risikoen forbundet med produktutvikling. Målet med oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som bør forbedres hos leverandørene for å legge til rette for samskaping med handelskundene. Studien er en casestudie med Mills DA som casebedrift, hvor jeg har benyttet meg av kvalitativ metode. Mills er en stor norsk matvareprodusent som befinner seg i kunde-leverandør relasjon med et skjevt maktforhold og kunne dratt nytte av samskaping med handelskundene om produktutvikling. Jeg har tatt utgangspunkt i eksisterende forskning og individuelle dybdeintervjuer med syv ansatte i Mills DA. Oppgaven er forankret i teorien om samskaping og kundeengasjement som er deler av Customer Relationship Management litteraturen. Problemstillingen er utformet som følgende:

Hvordan kan Mills forbedre sin evne til å legge til rette for handelskundernes deltakelse i samskaping i produktutvikling?

Resultatet fra casestudien viser at det skjeve maktforholdet påvirker tilliten i relasjonen og representerer en begrensning for åpenhet og transparens mellom partene, noe som ikke blir tatt hensyn til i samskapingsteorien. Funnene i studien viser at det vil være behov for en utvidet relasjon mellom leverandøren og handelskundene for å oppnå bedre informasjonsutveksling og kundeinvolvering. Gjennom dette kan effektiviteten bedres og treffsikkerheten av produktlanseringer økes. Dermed reduseres også risikoen i produktutviklingen. Videre viser funnene at Mills har et internt forbedringspotensial når det gjelder samarbeid og kommunikasjon mellom ansatte og på tvers av avdelingene som grunnlag for den interne informasjonsflyten.

ABSTRACT

The theme of this thesis is co-creation in new product development in the customer-supplier relationship in the Norwegian retail industry. A skewed power balance strongly in favour of the few large retail customers versus the many product suppliers characterizes the Norwegian retail industry. The retail customers possess knowledge about the consumers that can benefit the suppliers in the innovation and product development process, but this source of data and information is only made available to the suppliers to a limited extent. The retail customers lack of involvement, both with regard to information sharing and other resources like personnel and capital, in the suppliers product development means that the suppliers are exposed to basically all risks associated with product development. The aim of this study is to examine the factors that should be improved for the supplier to facilitate co-creation with the retail customers. The study is a case study of Mills DA, where I have used qualitative research methods. Mills is a large Norwegian food producer. The biased power structure could represent an opportunity for Mills to explore the opportunities of benefitting from co-creation with the retail customers in product development. I have based my study on existing research and individual depth interviews with seven employees in Mills DA. The thesis is based on the theory of co-creation and customer engagement which both are part of Customer Relationship Management literature. My research question is designed as follows:

How can Mills improve its ability to facilitate retail customer's participation in co-creation in new product development?

The results of the case study show that the skewed power balance affects the trust in the relationship and represents a constraint for openness and transparency between the parties. This structural framework condition is not taken into account in co-creation theory. The findings of the study show that there will be a need for an improved relationship, both broader and deeper, between supplier and retail customers to improve information sharing and customer involvement. Through such involvement efficiency in the new product development process can be improved and contribute to less risk related to consumer satisfaction and demand for new products. The findings also show that Mills internally has a potential for improvement in becoming even better at cooperation and communication between staff and between departments to ensure the necessary internal flow of information.

1.0 INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
1.0 INNHOLDSFORTEGNELSE	4
2.0 INTRODUKSJON	6
2.1 BAKGRUNN: UTVIKLINGEN I DEN NORSKE DAGLIGVAREBRANSJEN.....	6
2.2 INNOVASJON I KUNDE-LEVERANDØRRELASJONER I DEN NORSKE DAGLIGVAREBRANSJEN – BEHOV FOR DYPERE FORSTÅELSE.....	7
2.3 CASE: MILLS	9
3.0 PROBLEMSTILLING.....	11
4.0 TEORI	12
4.1 OVERSIKT OVER OPPGAVENS TEORETISKE BAKGRUNN: NY PRODUKTUTVIKLING OG STYRING AV KUNDERELASJONER.....	12
4.2 SAMSKAPING I NY PRODUKTUTVIKLING	15
4.3 FAKTORER SOM PÅVIRKER LEVERANDØRENS EVNE TIL Å SAMSKAPINGSEVNE	18
4.3.1 LEDELSENS INVOLVERING OG FOKUS PÅ SAMSKAPING.....	19
4.3.2 HOLDNINGER OG NORMER RUNDT SAMSKAPING	20
4.3.3 KUNDEINFORMASJONSBEHANDLING.....	23
4.4 HVORDAN MAKTBALANSE PÅVIRKER SAMSKAPING.....	26
5.0 METODE.....	29
5.1 VALG AV DESIGN: KVALITATIV CASESTUDIE	29
5.2 DATAINNSAMLING	31
5.2.1 INDIVIDUELLE DYBDEINTERVJUER	31
5.2.2 UTVALG.....	31
5.2.3 GJENNOMFØRING	32
5.3 ANALYSE	33
5.4 VURDERING AV RELIABILITET, VALIDITET OG OVERFØRBARHET.....	35
5.5 ETISKE AVVEININGER.....	36
6.0 RESULTATER OG ANALYSE	37
6.1 SAMSKAPING OG TILRETTELEGGELSE FOR KUNDEDELTAGELSE I NY PRODUKTUTVIKLING PER I DAG I MILLS.....	37
6.2 LEDELSENS INVOLVERING OG FOKUS PÅ SAMSKAPING.....	40
6.3 HOLDNINGER OG NORMER RUNDT SAMSKAPING.....	42
6.3.1 KUNDEORIENTERING.....	42
6.3.2 ÅPENHET OG TILLIT MELLOM KUNDEN OG LEVERANDØR	44
6.4 KUNDEINFORMASJONSBEHANDLING	46
6.4.1 STYRINGSSYSTEMER OG ORGANISATORISK STRUKTUR.....	46
6.5 MAKTBALANSE OG RELASJONSSPESIFISKE INVESTERINGER	50
6.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER	51
7.0 DISKUSJON	53
7.1 HVILKE FAKTORER BIDRAR TIL LEVERANDØRENS EVNE TIL Å LEGGE TIL RETTE FOR KUNDEDELTAGELSE I SAMSKAPING?	53
7.2 HVORDAN PÅVIRKER MAKTFORHOLDET LEVERANDØRENS INSENTIVER TIL Å LEGGE TIL RETTE FOR KUNDEDELTAGELSE I SAMSKAPING?	55
7.3 HVORDAN KAN MILLS FORBEDRE EVNEN SIN TIL Å FÅ HANDELSKUNDENE TIL Å BIDRA I PRODUKTUTVIKLINGSPROSESSEN I DEN NORSKE DAGLIGVAREBRANSJEN?	56

7.4 HVA SLAGS ROLLE BØR HANDELSKUNDEN HA I PRODUKTUTVIKLINGSPROSESSEN I MILLS?	56
7.5 TEORETISKE IMPLIKASJONER	57
7.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	59
7.7 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	63
7.8 KONKLUSJON.....	64
8.0 LITTERATURLISTE	65
VEDLEGG	68
VEDLEGG NR. 1: INTERVJUGUIDE UTLEDET AV FORSKNINGSSPØRSMÅL OG TEORI.....	68
VEDLEGG NR. 2: ORGANISASJONSKART	70

FIGUROVERSIKT

Figur 1: Relasjonen mellom Mills, handelskunder og sluttbruker.....	10
Figur 2: Leverandørens evne til å legge til rette for samskaping.	14
Figur 3: Hvordan makt påvirker leverandørens evne til å legge til rette for samskaping55	

TABELLOVERSIKT

Tabell 6.1 Fordeler ved samskaping fra leverandørens og kundens perspektiv.....	40
Tabell 6.2 Ledelsens involvering og fokus på samskaping.....	41
Tabell 6.3 Kundeorientering.....	43
Tabell 6.4 Åpenhet og tillit mellom kunde og leverandør.....	45
Tabell 6.5 IT-Systemer.....	46
Tabell 6.6 Tverrfaglighet.....	48
Tabell 6.7 Maktbalanse.....	51
Tabell 7.1 Sammenstilling av proposisjoner og funn.....	52

2.0 INTRODUKSJON

2.1 Bakgrunn: Utviklingen i den norske dagligvarebransjen.

Varehandelen er en av Norges største næringer målt i sysselsetting og omsetning, og har i løpet av de siste årene vært i rask vekst (Nygaard & Utgård 2012). Norsk dagligvarehandels hovedoppgave er å formidle mat og andre varer til norske forbrukere. Dagligvarekjedene har stor betydning for tilbudet som blir levert til forbrukerne i butikkene, både når det kommer til tilgjengelighet og kvalitet, utvalg og pris (Virke 2013).

Fra å tidligere ha hatt en fragmentert struktur på detaljistleddet er det nå tre dagligvarekjeder som dominerer omsetningen i bransjen (Dagligvarehandelen 2015). I 2012 stod de fire dagligvarekjedene Ica, Coop, Reitangruppen og Norgesgruppen for 96,2 prosent av omsetningen i dagligvaremarkedet innen dagligvarebutikker (Virke 2013). I tillegg informerte Dagligvarehandelen (2015) 10. Mars i år om Coop sitt oppkjøp av ICA, slik at kjedene har gått fra å være fire til tre aktører. Grunnet fare for lokale monopoler har konkurransetilsynet gått inn og pålagt Coop å selge henholdsvis 43 og 50 dagligvarebutikker til Reitangruppen og Norgesgruppen (Dagligvarehandelen 2015). At bransjen har gått over til å bestå av svært få dagligvarekjeder har ført til fremvekst av integrerte kjeder og store filialforetak (Nygaard & Utgård 2012). Dagligvarekjedenes innflytelse og makt over leverandørene har økt, da grossistleddet har blitt en integrert del av dagligvarekjedene (Virke 2013). Denne makten vil nok ikke svekkes av at de går fra fire til tre dagligvarekjeder. Det er i tillegg høy konkurranse blant leverandørene for å få sine produkter inn i butikkene. Butikkene i Norge er som regel relativt små i forhold til butikker i andre land, noe som fører til at det er begrenset hylleplass i butikkene. Dette fører igjen til enda større konkurranse mellom leverandørene for å få sine varer inn i butikkenes sortiment.

Dagligvarehandelen setter dermed i større grad enn tidligere premisene for hvordan matindustrien utvikler seg (Virke 2013), og hva som havner i butikkhyllene. Dette spesielle maktforholdet påvirker også produktutviklingen og innovasjon blant leverandørene til dagligvarekjedene.

2.2 Innovasjon i kunde-leverandørrelasjoner i den norske dagligvarebransjen – behov for dypere forståelse.

Dagligvarekjedene er avhengig av å ha fornøyde kunder i sine butikker. Kundene krever et mangfold av produkter, samt at det også kommer nyheter inn i butikksortimentet. Dette skaper behov for innovasjon og ny produktutvikling (New Product Development, heretter NPU for Ny Produktutvikling) i vareutvalget. Kjedene krever derfor produktutvikling fra leverandørsiden, slik at de dermed får et konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter (Gabrielsen et al. 2013). Dette gjør at leverandørene er nødt til å satse på innovasjon og investere tungt på dette området for å møte dagligvarekjedenes etterspørsel.

Investering i innovasjon og produktutvikling er imidlertid risikofyllt for leverandørene. Kjøpermakten hos dagligvarekjedene fører til at de overfører mye risiko til leverandørene som investerer i produktutvikling, og potensielt vil tape hvis handelskunden velger å ikke ta inn det nye/forbedrede produktet i sitt sortiment. I tillegg sitter dagligvarekjedene på mye kunnskap om sluttbruker som matprodusentene og leverandørene ikke har tilgang til (Virke 2013). Denne kunnskapen skyldes blant annet at kjedene bruker teknologien som moderne kasseapparater har til å hente informasjon om forbrukerne. Kunnskapen om markedet gir dem en posisjon som ledende idégiver og oppdragsgiver overfor matprodusentene og leverandørene.

Dette skaper utfordringer for leverandørens NPU. Leverandørene er nødt til å være villige til å strekke seg langt for å tilfredsstille en stor handelskunde (Gabrielsen et al. 2013). Hvis en stor handelskunde velger å bytte til en annen leverandør, vil dette ha svært stor betydning for inntjeningen for denne leverandøren. Samtidig er forutsigbarhet helt avgjørende for at leverandørene skal kunne gjøre gode beslutninger når det gjelder investeringer i NPU (Gabrielsen et al. 2013). Leverandører gjør investeringer basert på forutsetninger som kan endres av dagligvarekjedene i etterkant. Dette kan potensielt føre til at leverandørene ikke tør å investere optimalt i for eksempel NPU da dette medfører for høy risiko (Besanko et al. 2009).

Det er mange fordeler knyttet til å oppnå et bedre samspill mellom dagligvarekjedene og leverandørene innenfor NPU. Kjedene kan aktivt delta ved å gi innspill på for eksempel emballasjestørrelse på produktene og antall enheter i pakken. På denne måten kan utvikling av nye produkter og forbedring av eksisterende produkter skje på bakgrunn av hva forbrukerne

ønsker. Dette vil kunne føre til kostnadssparing i hele forsyningskjeden og mer bærekraftig handel med mindre avfall. Ved at leverandørene får dagligvarekjedene til å bli mer engasjert i NPU, kan de oppnå bedre kunnskap om forbrukerne og markedet, da dagligvarekjedene kan komme med innspill til produktforbedringer basert på for eksempel forbrukertrender som de ser. Leverandørene bør derfor legge til rette for at det blir så lett som mulig for kjedene å involvere seg i felles produktutvikling, da dette kan være til fordel for dem begge.

Det finnes mye forskning på innovasjon i kunde-leverandør relasjoner. En del av denne litteraturen heter Customer Engagement, og er en del av nyere forskning om styring av kunderelasjoner som er spesielt relevant for å øke kunnskap om hvordan leverandørene kan engasjere dagligvarekjedene i felles produkt- og prosessutvikling. Samskaping er en del av denne Customer Engagement teorien (Hoyer et al. 2010). Samskaping kan forstås som et samarbeidsprosjekt for å skape de nye produkttilbudene ved å gjennomføre produktutviklingsaktiviteter (Hoyer et al. 2010). Denne litteraturen identifiserer ulike faktorer som kan få kundene til å ønske å engasjere seg i samskaping med bedriften. Deres interesse og evne til å bidra i samskapingsarbeid på en nyttig måte varierer. Selv selskaper som har millioner av kunder, har kun relativt få kunder som er villige til å fullt engasjere seg, eller som har egenskaper som kan komme til nytte i produktutvikling- og lanseringsprosesser (Etgar 2007). Forskere har de siste årene identifisert kundesegmenter som kan være spesielt nyttige til å delta i slike samskapingsaktiviteter. Disse inkluderer innovatører, ledende brukere, forbrukere i massemarkedet og markedseksperter (Hoyer et al. 2010).

Dagligvarekjedene kan sees på som markedseksperter, da det er stort sammenfall med hva som karakteriserer denne typen eksperter. Markedseksperter blir beskrevet ved at de blant annet har informasjon om mange typer produkter, trender, demografisk segmentering, prefererte utsalgssteder og produkt plassering (Feick & Price 1987; Hoyer et al. 2010).

De spesifikke faktorene for å motivere kundene til deltagelse i samskaping er imidlertid lite forstått. Samskapingsteorien er også først og fremst utviklet basert på kunnskap om konsumentrelasjoner og ikke på samskaping mellom to bedrifter. Spesielt er involvering av bedriftskunder i stadiet ved kommersialisering og etter-lansering noe det er forsket lite på. Dette er kritiske stadier som er kostbare og som innebærer høy risiko (Crawford & Di Benedetto 2003). Litteraturen tar heller ikke hensyn til variasjoner i maktbalansen mellom partene som er involvert i samskapingen, og hvordan denne kan påvirke anbefalingene som samskapingsteorien gir til ledelsen. Det er derfor behov for økt forståelse om hvordan

leverandøren kan legge til rette for god samskaping med kunde, i en situasjon hvor det er et skjevt maktforhold mellom partene. Langsiktige, kvalitative casestudier trengs også for å kunne avdekke hvordan kost-nytte trade-offen utvikles over tid innenfor et forhold med samskaping mellom leverandør og kunde.

2.3 Case: Mills

For å få økt forståelse om innovasjonsutfordringene som den norske dagligvarebransjen møter har jeg valgt å undersøke en casebedrift som heter Mills DA. Ved å studere Mills kan vi øke vår teoretiske kunnskap om samskaping i kunde-leverandørrelasjoner hvor kjøpermakten er høy.

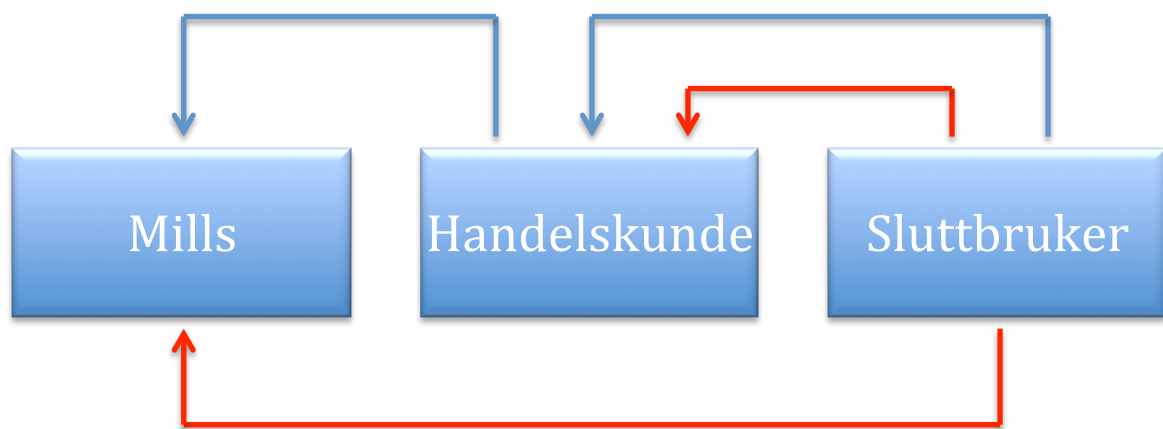
Mills er en stor norsk matvareprodusent, og en del av Agra-konsernet. Agra-konsernet er Skandinavias største merkevarebaserte næringsmiddelkonsern med selskaper i Norge, Sverige og Danmark. Mills ble opprinnelig startet i 1885 som en margarinfabrikk, men har fra midten av 1900-tallet utviklet seg til å bli det Mills DA som vi kjenner i dag, med sterke merkevarenavn som Mills, Vita Hjertego', Delikat, Melange og Soft Flora. Selskapet selger i all hovedsak sine produkter til de tre handelskundene Coop, Reitangruppen og Norgesgruppen, som igjen selger dem direkte til konsumentene. Mills har et sterkt fokus på å utvikle og skape vekst for merkene sine gjennom et kraftfullt innovasjonsarbeid der forbruker står i sentrum. I tillegg er et av satsningsområdene deres å gjøre Norge sunnere gjennom produkter som skal redusere fare for hjerte- og karsykdommer.

Hovedkontorer til Mills ligger på Grünerløkka i Oslo. I tillegg har de produksjonsanlegg i Fredrikstad, Drammen og Polen. Totalt er det 450 ansatte. I 2012 omsatte Mills DA for 1.8 milliarder kroner.

For å ikke kaste bort unødvendige ressurser på innovasjon og produktutvikling, er det viktig at Mills samarbeider med både handelskundene og konsumentene. Mills har en god etablert kontakt med konsumentene, og involverer dem i innovasjonsprosessen fra initiering til ferdig produkt. De gjennomfører undersøkelser i form av fokusgrupper, observasjoner og spørreundersøkelser for å få mest mulig informasjon om behov og etterspørsel.

Dagligvarekjedene (handelskundene) som de selger produktene sine til har de derimot ikke like tett kontakt med når det gjelder innovasjon og produktutvikling (se figur 1).

Handelskundene sitter på mye data og informasjon om kundene sine som kunne vært til nytte for Mills. Dette har ikke leverandørene tilgang til. For eksempel har Coop data på hvilke kombinasjoner av varer kundene deres handler, hvilke produkttyper de tror kommer til å selge, emballasje osv. som de får gjennom Coop medlemskort. Basert på denne typen informasjon bestemmer handelskundene hva de velger å ta inn i sortimentet sitt og hvor produktene bør plasseres i butikk. Ved bedre tilgang på denne typen data ville Mills øke muligheten til å forstå hvordan de kan skape større verdi til handelskundene sine, redusere risiko, og bedre deres innovasjonsevne og produktutvikling (Virke 2013).



Figur 1: Relasjonen mellom Mills, handelskunder og sluttbruker.

Figuren viser pengestrømmen (blå piler) og hvordan kundeinformasjon beveger seg (røde piler).

3.0 PROBLEMSTILLING

Formålet med oppgaven er å øke forståelsen om hvordan leverandøren kan legge til rette for kundedeltakelse i samskaping i produktutvikling i en situasjon hvor det er skjevt maktforhold mellom kunden og leverandøren. Dette temaet er aktuelt i Norge spesielt i dagligvarebransjen, og det er også behov for mer forskning innenfor området. Casestudiers begrensning ligger ofte i at de er knyttet til en bestemt situasjon, slik at det kan bli vanskelig å generalisere det man måtte finne (Troye & Grønhaug 1993). Målet er likevel å få til en studie som kan brukes ikke bare i dagligvarebransjen men også av andre bedrifter som befinner seg i en bransje med lignende struktur. Angående teoriutvikling, bidrar studien min til teorien om samskaping ved å studere kunde-leverandør relasjonen hvor maktforholdet kan påvirke leverandørens insentiver til å legge til rette for samskaping. Studien min genererer proposisjoner som kan brukes som en innledning til større undersøkelser.

Problemstilling:

Hvordan kan Mills forbedre sin evne til å legge til rette for handelskundernes deltakelse i samskaping i produktutvikling?

For å besvare problemstillingen, har jeg valgt å formulere fire forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke faktorer bidrar til leverandørens evne til å legge til rette for kundedeltakelse i samskaping?
- 2) Hvordan påvirker maktforholdet leverandørens insentiver til å legge til rette for kundedeltakelse i samskaping?
- 3) Hvordan kan Mills forbedre evnen sin til å få handelskundene til å bidra i produktutviklingsprosessen?
- 4) Hva slags rolle bør handelskunden ha i produktutviklingsprosessen i Mills?

4.0 TEORI

4.1 OVERSIKT OVER OPPGAVENS TEORETISKE BAKGRUNN: NY PRODUKTUTVIKLING OG STYRING AV KUNDERELASJONER

Feilraten for nye produkter har forholdt seg høy de siste årene (Crawford & Di Benedetto 2003), og selskaper har forsøkt å adressere dette kritiske problemet. En effektiv strategi for å redusere feilraten av nye produkter, og for å øke ny produktsuksess, er å tilpasse ny produktutvikling (NPU) etter det markedet etterspør. (Ernst et al. 2011). Både store multinasjonale, små og mellomstore bedrifter har vanskeligheter med å bære kostnadene ved innovasjon selv. Derfor ser vi i økende grad samarbeid, spesielt mellom kunder og leverandører, for å dele på kostnadene, kunnskapen og teknologien som er nødvendig for å drive innovasjon effektivt (Filieri 2013).

I denne oppgaven bruker jeg teorien om styring av kunderelasjoner (Customer Relationship Management, heretter CRM) for å forstå kundedeltakelse i produkt- og prosessutvikling. CRM konsentrerer seg rundt det å etablere, utvikle og opprettholde suksessfulle, langsiktige relasjoner med nøye utvalgte kunder (Ernst et al. 2011). For å gjøre dette kombinerer CRM relasjonsbaserte markedsføringsstrategier og relevant teknologi for å kunne skape lønnsomme og langsiktige forhold med kundene (Ernst et al. 2011). I mange markeder med høy konkurranse, investerer selskapene tungt i implementeringen av CRM (Verhoef et al. 2010). CRM er en bredt akseptert og effektiv tilnærming for å samle inn, analysere og bruke verdifull kundeinformasjon, for så å føre dette inn i ledelsens handlingsplan (Ernst et al. 2011). Med fokus på kunden kan CRM gi verdifulle innspill til NPU prosessen, og dermed justere produktutviklingen og innovasjonen etter kundens behov og etterspørsel (Ernst et al. 2011).

CRM er imidlertid et stort forskningsfelt, og alt er ikke like relevant for problemstillingen. I denne oppgaven benytter jeg nyere CRM-litteratur som ser på Customer Engagement Behaviour (CEB) og spesielt samskaping (Customer Co-creation). CEB er en ny og viktig videreutvikling innenfor CRM litteraturen (Verhoef et al. 2010), og den kan defineres som det kunden uttrykker gjennom oppførsel mot en merkevare eller et selskap utover selve kjøpet av produktet. Dette gjør kunden som et resultat av egen motivasjon (Van Doorn et al. 2010).

CEB inkluderer et stort utvalg av atferd som blant annet anbefalinger, hjelpe andre kunder, blogging og å skrive anmeldelser. Teorien antar at disse ulike typer atferd fra kunder sannsynligvis kommer fra samme underliggende intensjon som reflekterer kundeengasjement (Van Doorn et al. 2010). Kumar et al. (2010) understreker at det å ignorere kundeengasjement kan føre til en under- eller overevaluering av kundene og hva de kan tilføre av verdi til selskapet.

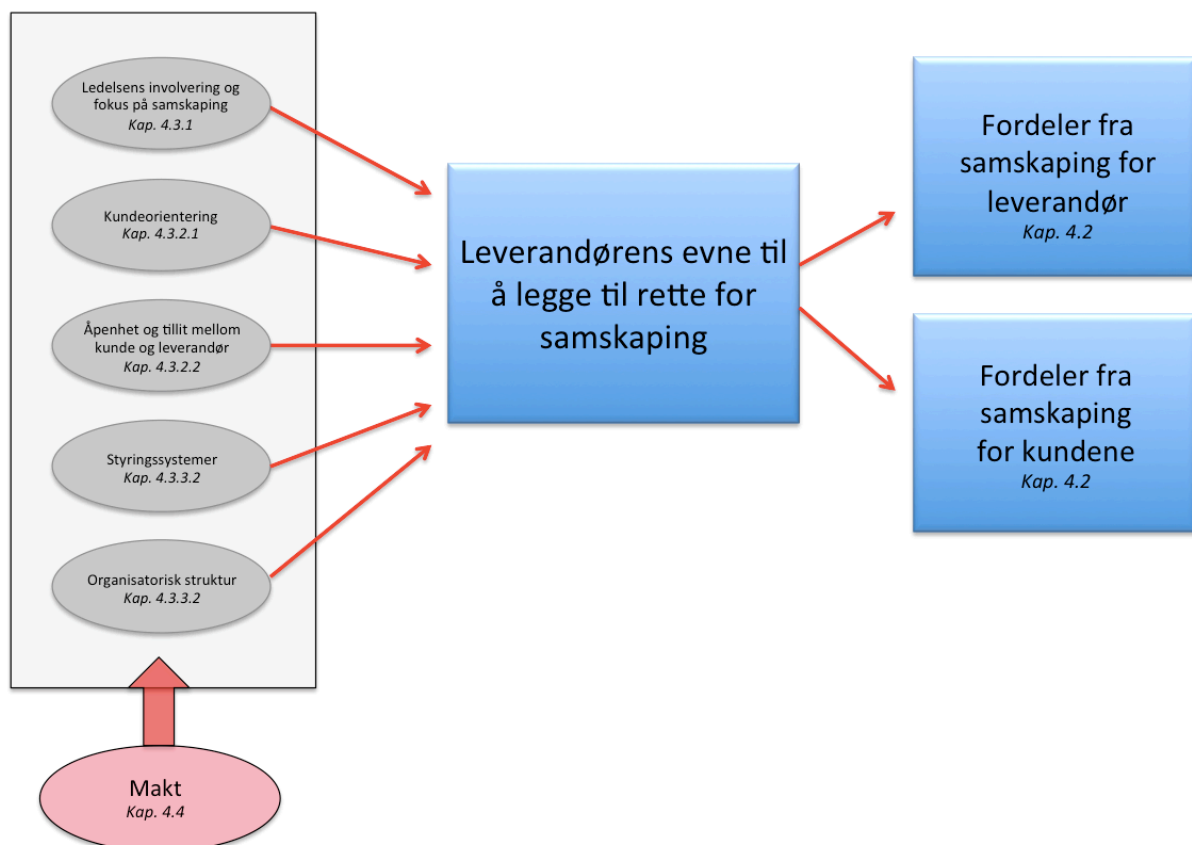
Samskaping er ansett for å være en viktig del av CEB teorien (Hoyer et al. 2010). Samskaping ifølge Lusch og Vargo (2006), ”involverer kundenes deltagelse i skapelsen av selve kjernetilbudet”. Denne prosessen kan oppstå i forskjellige kontekster (Hoyer et al. 2010). En kontekst hvor samskaping med kunder er spesielt viktig er området med ny produktutvikling (NPU) (Lusch & Vargo 2006). Kundene er villige til å gi idéer om nye varer og tjenester som kan tilfredsstillende behov som ikke har blitt møtt av markedet enda, eller som forbedrer det eksisterende tilbudet (Hoyer et al. 2010). Ifølge Hoyer et al. (2010) er denne konteksten rundt samskaping definert som; ”et samarbeidsprosjekt med aktiviteter rundt ny produktutvikling hvor kunder aktivt bidrar, og er med på å velge ulike elementer av de nye produkttilbudene”. Med andre ord er samskaping i NPU praksisen med på å skape et samarbeid rundt ny produktutvikling mellom selskaper og kundene (Hoyer et al. 2010). I slike samarbeid kan kundene bidra i noen deler av produktutviklingsfasen som for eksempel ved idégenerering, utvikling av produkt og emballasje, feedback etter lansering, eller de kan delta aktivt gjennom hele prosessen. I tillegg benytter jeg CRM-forskning som omhandler håndtering av kundeinformasjon til bruk i NPU. Håndtering av kundeinformasjon er et sentralt tema i vellykket samskaping. Det finnes flere kundesentriske prosesser som må integreres i bedriften for å kunne oppnå effektiv bruk av CRM strategien og for å bedre NPU. En av disse prosessene er at bedriften må samle inn, forstå og bruke informasjonen om kundene sine (Ernst et al. 2011).

En kritikk mot å bruke samskaping for å forstå innovasjon er at det er ”gammel vin i nye flasker”. En godt etablert teori som inneholder mange av de samme elementene som samskapingsteorien er kundedrevet innovasjon. Den sier også at det å involvere kunder i innovasjonsprosessen kan være gunstig (Desouza et al. 2008), og at det da er viktig å involvere kundene på riktig måte for å få mest ut av det. Litteraturen på kundedrevet innovasjon legger i likhet med samskapingsteorien vekt på å ha en organisatorisk struktur i bedriften som gjør at det er tilrettelagt for å ta imot informasjon fra kundene. En slik struktur

vil gjøre det lettere for en bedrift å tilrettelegge for nye, kontinuerlige og bærekraftige innovasjonsprosesser ved bruk av informasjon fra kundene (Desouza et al. 2008). Jeg velger likevel her å fokusere på den nyeste forskningen rundt samskapingsteorien.

I oppgaven skal jeg se på hvordan leverandøren kan legge til rette for god samskaping med kunde, og hvordan dette kan resultere i fordeler for begge parter. Kundens perspektiv er ikke analysert i detalj, da jeg ikke har hatt mulighet til å samle inn spesifikke kundedata. Det er likevel viktig å ha kundens perspektiv med i teoridelen for å forstå kundens utgangspunkt og motivasjon. Med utgangspunkt i leverandørens (Mills) perspektiv har jeg identifisert faktorer som bør ligge til grunn i bedriften slik at de har best mulig evne til å involvere kunden i samskaping. Disse faktorene skal jeg gjøre rede for i kapittel 4.3.

Dette kan oppsummeres i en figur:



Figur 2: Leverandørens evne til å legge til rette for samskaping.

4.2 SAMSKAPING I NY PRODUKTUTVIKLING

Fordeler ved samskaping fra leverandørens perspektiv

Årsaken til at flere og flere leverandører ønsker å skape en plattform for samskaping med kundene sine er fordi idéer generert gjennom samskaping gjenspeiler det kundene etterspør godt. En dyp forståelse av kundenes behov er viktig for å oppnå suksessfull NPU.

Kundebehovet er ofte vanskelig å identifisere gjennom tradisjonelle markedsundersøkelser. Ved å involvere kundene mer aktivt i NPU prosessen, slik at nye produktidéer kan bli generert, økes sjansen for produktsuksess (Hoyer et al. 2010). Ved å få til suksessfull implementering og styring av samskaping, kan en bedrift skape signifikante kilder til konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Kildene til konkurransefortrinn fra samskaping kan være flere.

En av kildene til konkurransefortrinn som kan oppstå gjennom samskaping er *bedret effektivitet ved å oppnå læringskapabiliteter*. Da kundene kan sitte på annen type informasjon enn det leverandøren har, kan de ha annen kunnskap om sluttbrukers behov og ønsker. Ved å utnytte denne informasjonen kan de øke sjansene sine for suksess, og dermed oppnå økt innovasjonsevne. Læring fra kundene kan redusere kostnadene ved at leverandøren kan produsere produktene mer effektivt når det kommer til størrelse på produktene, emballasje, antall i pakken etc. Dette er faktorer kunden gjerne har en annen innsikt i enn hva leverandører sitter på. Disse effektivitetsgevinstene oppstår fordi produktene er bedre tilpasset hva kundene ønsker og har høyere kommersielt potensial (Hoyer et al. 2010).

Med input fra kunde kan det oppnås *økt produktverdi for sluttbruker* og/eller produkter bedre tilpasset både kundene og sluttbruker. Ut fra samskapingen kan dette være i form av at leverandøren møter et behov som sluttbruker har, eller at eksempelvis emballasjen er tilpasset det sluttbruker ønsker. Dette kan føre til at betalingsvilligheten og dermed sjansene for å lykkes øker.

Leverandøren kan *redusere risikoen gjennom samskaping med kundene*. Redusert risiko kan oppnås gjennom lavere sannsynlighet for feiling av produkt, raskere tid til marked og økt sannsynlighet for markedsaksept (Hoyer et al. 2010). I tillegg vil sannsynligheten for å sikre aksept for produktet fra samarbeidskunden, og dermed ha større mulighet for å komme kjappere inn i butikkhyllene være store fordeler. Aksept fra kunde kan videre føre til sikrere

salg, bedre plassering i butikk og bedre markedsføring fra kundens side. At produktet/serviceen er bedre tilpasset kundenes ønsker kan øke betalingsvilligheten, holdningen til produktet/serviceen, intensjoner for å kjøpe produktet igjen og referanser videre til andre kunder (Franke et al. 2006). Da sannsynligheten for å feile i utgangspunktet er stor, vil samskaping bidra til og i enkelte tilfeller være avgjørende for bedriftens risikovilje til investeringer.

Hvilke fordeler samskaping kan føre til for leverandøren kan avhenge av hvilke stadium i NPU prosessen kunden deltar på. Samskaping med kunde kan være verdifullt i alle steg av NPU prosessen som inkluderer idégenerering, produktutvikling, kommersialisering og post-lansering (Hoyer et al. 2010). Kunder kan involveres i konseptutviklingsfasen ved å aktivt dele konseptet med dem, for så å aktivt få innspill tilbake fra dem (Grewal et al. 2006). Å involvere kundene i en tidlige fasen av NPU prosessen kan spare både tid og kostnader da man helt fra start kan få tilbakemelding fra kunde på deres preferanser. I tillegg kan tidlig involvering redusere risikoen for feiling av det nye produktet (Hoyer et al. 2010). En høy grad av samskaping med kundene i idégenereringsfasen og produktutviklingsfasen kan på grunn av dette bidra signifikant til suksess for nye produkter og selskapets prestasjoner (Gruner & Homburg 2000). Verdien av å involvere kundene i stadiet ved kommersialisering og etter-lanseringsstadiet har nesten ikke blitt forsket på tidligere, på tross av at disse stadiene er veldig kritiske og ofte den mest kostbare og risikofylte (Crawford & Di Benedetto 2003). Her er det typisk samskaping rundt produktforbedringer som kan være nyttig, og informasjon rundt selve kjøpsprosessen, det vil si bevissthet rundt produktet, prøving og gjentakelse av kjøpet (Hoyer et al. 2010). Ved samskaping i denne fasen kan man oppnå kontinuerlige produktforbedringer og utforskning av ytterligere bruksområder.

P1: Ved å samskape med kunden kan Mills oppnå fordeler som økt sjanse for lansering, effektivitetsgevinster, redusert risiko og økt produktverdi.

Fordeler ved samskaping fra kundens perspektiv

I dagens marked har kundene tilgang på ubegrenset informasjon og mulighet til å kommunisere med andre kunder og selskaper hvor som helst i verden. Dette har gitt kundene en følelse av deltagelse, slik at de ønsker en større rolle hos selskapene (Hoyer et al. 2010). Et viktig resultat av dette økte engasjementet fra kundene er at de nå ønsker å spille en større

rolle, og engasjere seg i prosessen rundt verdiskapning. Dette kundeengasjementet kan leverandørbedrifter utnytte i form av å tilrettelegge for en samskapingsprosess mellom bedrift og kunde rundt NPU.

Det er imidlertid ikke kostnadsfritt for kunden å delta i samskapingsprosesser. Fra kundens perspektiv involverer samskapning enten pengerelaterte eller ikke-pengerelaterte kostnader over tid, og fysiske eller psykiske anstrengelser for å lære og delta i samskapingsprosessen. Relativt til disse kostnadene, sammenligner kundene nytten ved å delta på slike samskapingsaktiviteter (Etgar 2007). Selv kunder som ellers er disponert til aktiv deltagelse i samskapingsaktiviteter engasjerer seg kanskje ikke i slike aktiviteter med et spesifikt firma hvis fordelene ved involvering er for lave, eller at kostnadene er for høye. På tilsvarende måte, for et gitt nivå av motivasjon kundene har til å samskape, så har bedriftene to generiske muligheter tilgjengelige for å motivere til dette. Den ene er ved å øke fordelene ved å delta i en samskapingsprosess for kunden, og den andre er ved å redusere kostnadene for kundene ved å delta (tid, innsats, osv.) (Hoyer et al. 2010). Det er viktig at leverandørene gjør det så lett og attraktivt som mulig for kundene å delta i samskapning.

Det er avveiningen mellom nytte og kostnad som avgjør om kundene ønsker å delta eller ikke. Derfor er det viktig at bedriften sørger for at nytten er større enn kostnaden. Det er flere måter en bedrift kan gjøre dette på avhengig av hva som motiverer kunden. Noen kunder som er villige til å delta er motivert av *finansiell belønning*. Dette kan være enten direkte, i form av pengepremier, delt profitt fra selskapet som har engasjert dem til samskapning eller at de selv øker sin profitt som resultat av samskapingen. Indirekte finansiell belønning kan for eksempel være gjennom å få intellektuell eiendomsrett, eller gjennom synligheten de kan få fra å engasjere seg i samskapingskonkurranser (Hoyer et al. 2010).

Andre kunder kan være motivert av et ønske om å oppnå *teknologisk (produkt/service) kunnskap* ved å delta i forumer og utviklingsgrupper drevet av produsenten. Kundene kan høste viktig kognitiv nytte fra informasjonsinnhenting og læring (Nambisan & Baron 2009). Dette kan være læring om prosesser, innsikt om sluttbruker eller kunnskap om produktene/tjenestene.

En annen motivasjon for deltagelse kan være høy involvering eller misnøye med produktet (Ernst et al. 2011). Kunden kan gjennom erfaringer fra interaksjon med sluttbruker ha en

annen oppfatning enn leverandør om hvor eventuelle hull i produkt/tjeneste-kategoriene er. Dette kan være til kundens fordel å få tett slik at de har et best mulig tilbud til sine kunder (sluttbrukerne), og dermed kan være *konkurransedyktige overfor sine konkurrenter*.

Det er som tidligere nevnt viktig for handelskundene å hele tiden kunne tilby det nyeste på markedet til sluttbrukerne. Derfor er de avhengige av at leverandørene jobber aktivt med innovasjon. Det er også vist i litteraturen at store kunder kan være villige til å gi leverandørene større profitt i den hensikt å motivere til innovasjon (Gabrielsen et al. 2013).

P2: Ved å samskape med Mills kan dagligvarekjedene oppnå fordeler som finansiell belønning, teknologisk kunnskap og læring, og konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter.

4.3 FAKTORER SOM PÅVIRKER LEVERANDØRENS EVNE TIL Å SAMSKAPINGSEVNE

Basert på forståelsen om hva som motiverer kundene til samskaping, kan vi identifisere faktorer som påvirker leverandørens evne til å få kundene til å bidra til samskaping. Bedrifter kan variere i deres grad av samskaping med kundene fordi noen bedrifter har lavere tilbøyelighet til å engasjere til intensive og vidtfnende samskaping på grunn av interne hinder i organisasjonen (Hoyer et al. 2010).

Da samskaping består av et samarbeidsprosjekt med aktiviteter rundt ny produktutvikling (Hoyer et al. 2010), er det viktig at det er godt tilrettelagt for gjennomføring av disse aktivitetene. Basert på tidligere forskning har jeg identifisert seks faktorer som påvirker leverandørens evne til å tilrettelegge for samskaping med kunden (figur 2). Disse faktorene dreier seg om involvering fra ledelse, holdninger og normer blant ansatte rundt samskaping, systemer for kundeinformasjonsbehandling og maktbalanse. Mens de to førstnevnte bidrar til å skape aksept i organisasjonen for økt kundedeltakelse i NPU, påvirker systemer for kundeinformasjonsbehandling kundenes opplevde nytte og kostnader fra samskaping ved at bedriften kan samle inn, lagre, flytte og bruke kundedata gjennom hele organisasjonen. Årsaken til at dette er en kritisk faktor er fordi NPU involverer koordinering av store mengder informasjon både skriftlig, face-to-face og i elektronisk form. Da er det viktig at det finnes et

organisert system som gjør denne prosessen effektiv i bedriften. Sistnevnte maktbalanse er en faktor som kan påvirke åpenheten og tilliten partene har til hverandre.

4.3.1 LEDELSENS INVOLVERING OG FOKUS PÅ SAMSKAPING

Rollen toppledelsen har i NPU suksess og å motivere til en entreprenøriell ånd innad i bedriften mottar betydelig forskningsoppmerksomhet i flere ulike industrier og produktkategorier. Som med de fleste høytstående strategivalg som tas, er det enighet i NPU litteraturen om at input fra ledelsen er kritisk for suksessfulle NPU prosjekter, og spesielt de som er vurdert som høyrisiko (Griffin 1997). Ved samskaping må selskapet ha et parallelt fokus på både deres egen strategi for bedriften og kundestrategien (Payne & Frow 2005). Dermed kan vi anta at også vellykket samskaping krever at ledelsen viser interesse og er involvert, og som et resultat av dette vil bedriften være bedre tilrettelagt for et slikt samarbeidsprosjekt.

Det har tidligere blitt foreslått flere viktige måter som toppledelsen burde være involvert i NPU på, inkludert det å gi et klart signal om at innovasjon er kritisk for å oppnå bedriftens mål, identifisere NPU mestere, fungere som en prosjekt screener og evaluere i forskjellige stadier i NPU prosessen, og spesielt i business to business (B2B) forhold, opptre som frontfigur for å formidle organisasjonens rykte sammen med nøkkelpartnere (Zahay & Peltier 2008).

I samskaping spiller kundeinformasjon en viktig rolle. Det er viktig at toppledelsen setter standard for hvor fokuset til bedriften skal ligge. Fra et praktisk perspektiv, kan ikke organisasjonens overgang til en kundeinformasjonsstyrt filosofi bli sett på som et teknologisk initiativ. Organisasjonen trenger i stedet å bli guidet av en kundesentrisk visjon kommunisert og støttet av toppledelsen. Toppledelsen må utvikle en forretningsstrategi for å bestemme hvordan kundeinformasjonspraksis skal bli integrert inn i organisasjonen og hvordan den skal utvikles over tid (Payne & Frow 2005).

Selv om de er posisjonert lavere i det organisatoriske hierarkiet, kan mellomledere også være viktige for NPU prosessen da disse lederne opptre som fasilitator for å foreslå mål, generere

og evaluere muligheter, opptre som produktforkjempere, formidle og bygge konsensus under både implementeringen og formingen av strategien (Zahay & Peltier 2008). Når man betrakter nettverket til en bedrift, utnytter mellomledere sine forbindelser til å samstyre en strategiformasjonsprosess som ikke kan være fullt kontrollert i et tradisjonelt hierarki. Jo mer deltagende organisasjonen er, så er det generelt mer sannsynlig at mellomlederne vil være involvert i strategiformasjonen (Zahay & Peltier 2008).

P3: En involvert ledelse med fokus på innovasjon kan virke positivt på Mills' evne til å legge til rette for samskaping i produktutvikling med handelskundene.

4.3.2 HOLDNINGER OG NORMER RUNDT SAMSKAPING

4.3.2.1 Kundeorientering

På organisatorisk nivå defineres kundeorientering som det settet av atferd og oppfatninger som resulterer i prioritering av kundenes interesser og det å kontinuerlig skape enestående verdi for kundene (Rindfleisch & Moorman 2003). Kundeorientering er forklart som en filosofi og atferd direkte mot å fastsette og forstå behovene til målgruppen og tilpasse bedriftens respons for å kunne tilfredsstille disse behovene bedre enn konkurrenten, og dermed skape et konkurransefortrinn (Williams 1998). På individuelt nivå definerer Brown et al. (2002) kundeorientering som en ansatts tendens eller predisposisjon til å møte kundebehovet i en på-jobben kontekst. De foreslår også at kundeorientering består av to dimensjoner. Behovsdimensjonen representerer de ansattes oppfatninger rundt deres evne til å tilfredsstille kundebehovene. Fornøydelsesdimensjonen representerer den graden av interaksjon med og betjening av kunder som i seg selv er til fornøyelse for den ansatte. Begge komponenter er nødvendige for en ansatts evne og motivasjon til å betjene kunder og møte deres behov (Brown et al. 2002).

Tidligere forskning har utforsket kundeorienteringens natur på salgspersonellnivå og på organisasjonsnivå. Disse studiene har funnet en positiv sammenheng mellom kundeorientering og resultater som lønnsomhet, markedsandeler, salgsresultater, jobbtilfredshet, engasjement i organisasjonen og omsetningsintensjoner (Williams 1998). I en

samskapingsprosess er dette viktig da de ansatte kan være mer engasjert å få til en vellykket og lønnsom prosess med kunde. Det er også en positiv relasjon mellom kundeorientering og kundetilfredshet (Williams 1998). Mye av forskningen som er gjort er basert på tjenestebaserte bedrifter, men det kan argumenteres for at det er en grad av overførbarhet på tross av forskjellige leveranser. Et produkt kan bestå av både varer og tjenester (Armstrong et al. 2000), og i dette caset kan et argumenteres for at de leverer en form for hybrid mellom varer og tjenester overfor handelskundene. Eksempelvis er markedsorienteringen til et selskap positivt relatert til fortjenesten i tillegg til de ansattes motivasjon og moral (Brown et al. 2002).

Personlig interaksjon med kunden er ofte en avgjørende faktor for hvor fornøyd kundene er. I en samskapingsprosess vil den ansattes innstilling til å betjene kunden og det de etterspør være viktig. Hvis dette er tilfelle hos de ansatte vil dette påvirke en samskapingsprosess positivt, og bedriften vil derfor være bedre tilrettelagt for dette formålet. En bedrifts salgspersonell vil dermed være av stor betydning for relasjonen til kunden. Selgere er dem som generelt har mest direkte kundekontakt, og derfor oppfatter kundene ofte deres atferd og oppførsel som en personifisering av hvordan bedriften føler overfor kundene sine (Williams 1998). Bedriftens suksess av sin relasjonelle markedsføringsstrategi er dermed svært avhengig av salgsrepresentantene da de har den mest umiddelbare påvirkningen på kundene. Den kundeorienterte atferden til salgspersonalet blir de aktivitetene hvor relasjonen kan bli fostret og forvaltet (Williams 1998). For å kunne motivere kundene til å delta i samskaping er det derfor viktig at de salgspersonalet fremtrer som seriøst og åpner for en god relasjon med gjensidig tillit.

P4: En kundeorientert kultur kan virke positivt på Mills' evne til å legge til rette for samskaping i produktutvikling med handelskundene.

4.3.2.2 Åpenhet og tillit mellom kunden og leverandør

Samskaping krever en god del transparens fra bedriftens side, da det involverer avsløring av informasjon om den interne NPU-prosessen, planer og idéer til kundene (og gjennom dem, potensielt til konkurrentene) (Pralhad & Ramaswamy 2004). Bedrifter som er avhengig av å beskytte proprietær kunnskap i deres NPU prosess kan derfor ha mindre sannsynlighet for å engasjere seg i intense og vidtspennende samskapingsaktiviteter.

En suksessfull samskapingsprosess krever den rette balansen av tillit mellom bedriften og kundene. Tillit er limet som holder og binder bedrifter og kunder sammen, og det er dette som gjør samskapingsprosessen verdifull (Romero & Molina 2011). Tillitt representerer en bilateral prosess som krever gjensidig engasjement fra bedriften og kunden på å forsøke å holde sine løfter. Hvis det er tillit mellom partene vil bedriften derfor være bedre tilrettelagt for samskaping, da det å skape verdi gjennom samskaping innebærer risiko for både kunde og produsent. Dialog mellom dem er derfor et element som oppfordrer ikke bare kunnskapsdeling, men også felles forståelse mellom bedriftens og kundenes bekymringer (Pralhad & Ramaswamy 2004).

Risikoen er gjeldende for begge parter ved en samskapingsprosess. Kundene vil derfor kreve mer informasjon om den potensielle risikoen ved varer og tjenester som kommer fra en slik prosess, da de vil bære deler av ansvaret for håndtere dette. Dermed vil transparens fra begge parter i samskapingsprosess være nødvendig for at kundene skal kunne delta effektivt, og for å bygge tillit mellom bedriften og kundene (Pralhad & Ramaswamy 2004). Bekymringer rundt hemmeligholdelse er sannsynligvis høyest når det gjelder prosessen på produktutviklingsnivået og rundt lanseringsnivået av samskapingsprosessen (Hoyer et al. 2010).

P5: Å bygge opp åpenhet og tillit mellom kunden og leverandøren kan være viktig for Mills' evne til å legge til rette for samskaping i produktutvikling med handelskundene.

4.3.3 KUNDEINFORMASJONSBEHANDLING

4.3.3.1 UTFORDRINGER KNYTTET TIL KUNDEINFORMASJONSBEHANDLING I SAMSKAPING

Et godt system for innhenting og bruk av informasjon fra kunder er noe som spesielt må ligge til grunn for effektiv samskaping (Ernst et al. 2011). Samskaping fører til store mengder av kundeinput, og noen ganger kan dette føre til overlast av informasjon.

Samskaping er ofte brukt for å redusere usikkerheten i NPU, gjennom kontinuerlig interaksjon med informasjonsgiver (Zahay et al. 2004). Grunnet høyt nivå av usikkerhet og lite kunnskap og informasjon, er det mange bedrifter som har problemer med å håndtere den første fasen av innovasjonsprosessen med idégenerering og idégjennomgang (Filiari 2013). Løpsk suksess i idégenereringsdelen av samskapingsprosessen kan i seg selv være en byrde da screeningen av millioner av idéer ikke er lett. Det vil si at den vide enden av NPU trakten blir mange ganger videre når samskaping er involvert. Det er spesielt en utfordring hvis stegene etter idégenereringen har en deadline, og man får inn mye ny informasjon i de siste stegene av prosessen samtidig som man skal nå deadline (Hoyer et al. 2010). Det kan også komme mye ny informasjon som kanskje ikke er innenfor de tenkte rammene av det aktuelle prosjektet. Det er derfor fare for at bedriften mister kontroll over ens strategi og plan underveis (Hoyer et al. 2010).

Kundeinformasjon kan også bli brukt i samskapingsprosessen for å redusere usikkerhet knyttet til en spesifikk oppgave og som har flere tolkninger av et gitt sett med kundedata. Produktutviklingsteamets suksess avhenger av informasjonsdeling på flere områder som for eksempel kundebehov, markedssegmenter, bedriftens kapabiliteter, konkurrentenes strategi som man kan innhente fra ulike kilder. Disse informasjonskildene er teammedlemmene selv, andre i bedriften som ikke er en del av teamet og eksterne kilder utenfor bedriften. Komplekse prosjekter har ofte mange avdelinger involvert i prosessen, noe som gjør kunnskapsdelingen vanskeligere og informasjonsintegreringen desto viktigere å administrere (Zahay et al. 2004).

For å utnytte samskappingsprosessen på best mulig måte, kreves det at informasjonen som kommer fra samskapingen blir organisert og brukt på riktig måte i bedriften. Uten et godt system for dette oppnås ikke ønsket resultat. Det er derfor nødvendig å tilrettelegge for behandling av kundeinformasjonen (Customer Information Management, heretter CIM). CIM kan defineres som prosessene hvor bedriftene tilegner seg kunnskap om deres kunder ved å samle inn, lagre, flytte og bruke kundedata gjennom hele organisasjonen (Zahay & Peltier 2008). CIM er betegnet som nøkkelaktiviteten for å identifisere kunder og deres behov (Boulding et al. 2005). Flere studier har funnet at en positiv relasjon mellom bruk av kundeinformasjon og ulike andre mål på forretningsytelse, inkludert generell ny produktutviklingssuksess (Zahay et al. 2004). Dette vil også være en fordel for kunde, da informasjonen fra begge parter blir brukt på en nyttig og effektiv måte. Dette kan være tidsbesparende i en samskappingsprosess, og er derfor med på å gjøre det enklere for kunden å delta.

CIM er spesielt opptatt av to nøkkelaktiviteter: (1) innsamlingen og sorteringen av kundeinformasjonen fra kundenes kontaktpunkt og andre kilder, og (2) utnyttelsen av denne informasjonen for å bygge komplette og aktuelle kunde profiler som kan bli brukt til å bedre kvaliteten på kundeopplevelsen, i tillegg til å bidra til verdiskapningsprosessen (Payne & Frow 2013).

En viktig del av CIM-system er CIM-teknologi. Organisasjoner som adopterer og effektivt utnytter CIM-teknologi har muligheten til å skape et signifikant konkurransefortrinn som kan forbedre bedriftens profitt hvis de klarer å levere et verdiøkende tilbud som oppmuntrer til høy kundeinteraktivitet (Zahay & Peltier 2008).

P6: Et effektivt CIM-system som hjelper med å samle inn, sortere og utnytte kundeinformasjon vil kunne øke Mills' evne til å legge til rette for samskaping i produktutvikling med handelskundene.

IT-systemer er imidlertid ikke nok. For å effektivt kunne utnytte informasjonsressursen for å forstå og respondere overfor kundene, må en organisatorisk struktur være på plass som støtter dannelsen av en kunnskapsdatabase som gir tilgang til flere NPU team, og som skaper et miljø for å bruke det (Zahay & Peltier 2008).

Markedsføringslitteraturen har gjort rede for sterke bevis som tillater ulike fagområder som FoU-, salg-, produksjon-, økonomi- og ingeniøravdelinger til å delta i NPU prosesser som øker sannsynligheten for suksess (Zahay & Peltier 2008). Fordelene ved tverrfaglig koordinasjon i entreprenørielle aktiviteter har blitt konseptualisert i form av mer effektiv produktteknologioverføring, bedre timing i markedet, lavere prosess- og markedsføringskostnader, bedre tilgang til nye teknologimuligheter, bedre produkt differensiering og sterkere og mer bærekraftige konkurransefortrinn (Zahay & Peltier 2008). Viktigst for CIM systemer er at tverrfaglig integrasjon har vist seg å være overlegen når organisasjonen er flinke til å ta opp, hente opp og gå gjennom informasjon fra tidligere NPU prosjekter (Daniel Sherman et al. 2005). Læring fra tverrfaglige team og tidligere prosjekter vil kunne være til fordel for kundene i en samskapingsprosess, og vil derfor være med på å gjøre deltagelse med attraktivt.

For at et tverrfaglig team skal fungere, så må et godt samarbeid og god kommunikasjon ligge til grunn. Godt samarbeid generelt i bedriften og teamet er viktig for å kunne få til en god samskapingsprosess. I en felles samskapingsprosess med kunden vil ofte de og være en del av NPU teamet, og derfor er det viktig at prosjektteamene har evne til å samarbeide. Åpen og god kommunikasjon mellom teammedlemmene fører til økt tillit innad i teamet, mer samarbeid, mindre egoistisk adferd og større NPU suksess (Bstieler 2006). Å tillate teamet å sette prosjektmål på en kooperativ måte, for så å legge til rette for teammedlemmene til å nå disse målene ved at de føler eierskap til prosjektet, er det mest innflytelsesrike i det å generer teamengasjement og for å oppnå lanseringssuksess (Ganesan et al. 2005).

Ved samskapingsprosesser henter man ofte inn mye ny informasjon fra kunde som kan være til nytte for flere ansatte og avdelinger i bedriften. For å kunne utnytte denne kunnskapen kreves det først og fremst at de ansatte i bedriften erkjenner at informasjonen er tilgjengelig. De må også erkjenne at den kan være verdifull, for så å kunne transformere den til innsikt i kundeetterspørselen som kan bli brukt på måter som skaper verdi for bedriften. I NPU konteksten må informasjon bli gjort tilgjengelig for alle den er relevant for i bedriften. Det

kreves derfor at det er god informasjonsflyt på tvers av de tverrfaglige NPU teamene og de ansatte (Griffin & Hauser 1996). Høyt nivå av informasjonsflyt mellom ansatte i de ulike avdelingene har en positiv sammenheng med effektiv beslutningstaking og de økonomiske resultatene i NPU (Zahay et al. 2004). Med denne ressursen kan de utvikle og suksessfullt lansere innovasjoner (Zahay & Peltier 2008). Oppfordring til hyppig og genuin kommunikasjon innad i bedriften på tvers av avdelingene og ansatte i organisasjonen, i tillegg til bruk av formell og uformell kommunikasjonsteknikker, er midler som vil senke de interne kommunikasjonsbarrierene som eventuelt hindrer flyten av kundeinformasjon (Zahay & Peltier 2008).

P7: Tverrfaglige NPU team med god samarbeids- og kommunikasjonsevne hvor informasjonen flyter godt vil kunne øke Mills' evne til å legge til rette for samskaping i produktutvikling med handelskundene.

4.4 HVORDAN MAKTBALANSE PÅVIRKER SAMSKAPING

Samskapingsteorien er stort sett utviklet for å forstå relasjoner mellom bedriften og konsumenten. Dermed er maktforhold noe som ikke er en sentral del av teorien. I konteksten av den norske dagligvarehandel er imidlertid maktbalanse og relasjonsspesifikke investeringer noe som sannsynligvis påvirker samskaping.

En relasjonsspesifikk ressurs er en investering som er gjort for å støtte oppunder en transaksjonen. Denne ressursen er ofte essensiell for effektiviteten til denne spesifikke transaksjonen. En relasjonsspesifikk ressurs kan ofte ikke omplasseres uten å ofre produktiviteten til ressursen eller kostnaden ved å tilpasse ressursen til et nytt eller et annet samarbeid (Ojala & Hallikas 2006). Relasjonsspesifikke investeringer er kritiske for et selskaps overlevelse og for å skape forretningsmuligheter og framtidig vekst, men samtidig er risikoen høy da bedriften forplikter seg til å satse på et bestemt produkt/område.

Samskaping leder ofte til relasjonsspesifikke investeringer som eksempelvis investeringer i CRM-systemer, omorganisering og produksjonsutstyr som er tilpasset til én kunde, som er mindre verdifull i en annen samskapingsrelasjon (Besanko et al. 2009). Deling av både risiko

og nytte fra samarbeid om innovasjon er derfor viktig (Ojala & Hallikas 2006).

Relasjonsspesifikke investeringer har en tendens til å feile hvis antall leverandører eller kjøpere er få (Ojala & Hallikas 2006).

I en samarbeidsavtale mellom leverandør og kunde der maktbalansen er i favør av kunden, som det eksempelvis er i dagligvarehandelen i Norge, er det større sannsynlighet for at kunden vil kreve re-forhandling av avtalen. Dette primært fordi kunden har flere potensielle tilbydere (leverandører) og ofte ikke har tatt noen finansiell risiko. En situasjon der kunden krever re-forhandling av avtalen kalles «hold-up». Leverandøren blir altså oppholdt av og dratt inn i en forhandlingsprosess der kunden, med utgangspunkt i sin maktposisjon, krever bedre vilkår. Dersom leverandøren har tatt all kostnadsrisiko («sunk cost» for leverandøren), vil akseptkriteriet i en slik forhandling sett fra leverandørens side potensielt være ned mot dekning av fremtidige produksjonskostnader, og medføre en skjevfordeling av profitten i favør av kunden. Trusselen for en «hold-up» situasjon representerer en hindring for deltakelse i samskaping med den andre parten.

Hvis en leverandør av en vare er redd for hold-up fra kunden, så kan de være mer tilbakeholden med å investere i relasjonsspesifikke ressurser (Besanko et al. 2009). Hold-up problemet er velkjent blant forskere som har sett på produktutvikling og kunde-leverandør relasjoner i bilindustrien (Helper et al. 2000).

Faren ved en slik spesiell maktrelasjon som oppstår ved svært få kunder i forhold til leverandører kan hindre at leverandørene investerer nok i innovasjon og produktutvikling. Faren ved hold-up problemet er at forhandlinger rundt avtaler kan vær tidkrevende og kostbart. En annen og mindre konkret fare, men som innebærer en reell kostnad ved hold-up problemet er at mistillit kan oppstå mellom de to partene i en relasjon. Mistillit kan øke kostnaden ved at forhandlinger rundt avtaler vil være mer tidkrevende. I tillegg vil det også føre til at informasjonsdeling og idéutveksling blir vanskelig. For å kunne få til et godt og levedyktig samarbeid om samskaping er det derfor viktig at det er tillit i kunde-leverandør relasjonen. Hvis ikke tilliten er tilstede, er det kanskje for risikabelt å delta i felles produktutvikling med kunden. Bedrifter som befinner seg i en slik situasjonen bør derfor gjøre en risikovurdering på om de ønsker å gå så langt som til et samarbeid om innovasjon og produktutvikling med kunde.

P8: Skjev maktbalanse vil påvirke bedriftens samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene da de ikke tør å opptre optimalt med tanke på transparens og åpenhet, eller gjøre relasjonsspesifikke investeringer.

5.0 METODE

I dette kapitlet redegjør jeg for valg av undersøkelsesdesignet valgt for dette forskningsopplegget. Jeg vil forklare hvordan dataene er samlet inn, og hvordan jeg har analysert datamaterialet. I tillegg vil jeg også drøfte reliabilitet, validitet og overførbarhet med tanke på studien jeg har gjennomført. De etiske avveiningene jeg har kommet over vil bli drøftet mot slutten av kapitlet. Studien er en teoridrevet kvalitativ casestudie. I undersøkelsen gjennomførte jeg syv individuelle dybdeintervjuer med ansatte i Mills DA. Formålet med intervjuene var å få innsikt i relasjonen Mills har med kundene sine, for så å undersøke Mills sin evne til å legge til rette for samskaping med kundene i produktutvikling. Ut i fra eksisterende forskning og datainnsamlingen ønsket jeg og se hva som kunne forbedres ved deres evne til å legge til rette for slike prosjekter.

5.1 VALG AV DESIGN: KVALITATIV CASESTUDIE

Design må velges på bakgrunn av formålet med oppgaven. Oppgaven skal gi svar på problemstillingen. Dette betyr derfor at metoden jeg velger å bruke må være i stand til å produsere data som besvarer denne. Den overordnede problemstillingen jeg har valgt er:

Hvordan kan Mills forbedre sin evne til å legge til rette for handelskundernes deltakelse i samskaping i produktutvikling?

Ettersom problemstillingen utforsker fenomener som er godt etablerte i teorien, men i en litt annen kontekst enn det som det tidligere er forsket på, er det viktig at dette undersøkelsesopplegget er i stand til å bygge videre på forskningen og bidra til utviklingen av teori på området. Hensikten med undersøkelsen er å få en forståelse av hva som må til for at leverandører skal ha evne til å samskape med kundene sine, for så å prøve å få en forståelse av hvordan dette vil påvirkes av få kunder og skjev maktfordeling. Jeg har valgt å gjennomføre en teoridreven casestudie basert på kvalitativ data for undersøkelsesopplegget mitt.

I følge Ghauri (2004) er en av fordelene ved et casestudie at dybdenivået som hvert case blir undersøkt på tillater å bygge på teori, ikke bare å teste den. Hovedtrekket ved en casestudie er

dybden og fokuset man legger i forskningsobjektet, enten det er en individuell gruppe, organisasjon, kultur, hendelse eller situasjon (Ghauri 2004). Det ”kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller cases” (Askheim & Grenness 2008), noe som er godt egnet til min problemstilling. Casestudie er foretrukket når spørsmål som ”hvordan” og ”hvorfor” skal besvares, når forskeren har lite kontroll over hendelser og når fokuset er på nåværende fenomener i konteksten av det virkelige liv (Yin 2013). Metoden er også mer relevant jo mer problemstillingen krever en omfattende og dyptgående beskrivelse av et sosialt fenomen. (Yin 2013).

Casestudie som metode gir gode muligheter for respondenten og forskeren til å sjekke deres forståelse, og fortsette å stille spørsmål til de har oppnådd tilstrekkelige svar og forståelser (Ghauri 2004). En slik studie har potensialet til å styrke vår forståelse om det fenomenet vi undersøker, først og fremst fordi det tillater oss å bruke en langsgående metode. Siden vi i de fleste casestudier gjennomgår eksisterende, historisk materiale i tillegg til intervjuer, er casestudie metoden ganske lik en historisk gjennomgang (Ghauri 2004), og det kan derfor argumenteres for at den også kan ansees som langsgående. Dermed har jeg valgt casesdesign for dette undersøkelsesopplegget.

Jeg har gjort en teoridrevet casestudie hvor jeg har sett på én enkelt caseenhet. Mills er som beskrevet i introduksjonen en godt egnet bedrift til dette caset med tanke på problemstillingen jeg har valgt. Å studere én enkelt caseenhet er passende når en spesiell case er forklarende for det vi undersøker, og vi ønsker å bruke den for å bekrefte eller stille spørsmål til en etablert teori. Det er en case som kan gi svar på forklaringer fordi den møter alle kriterier som er nødvendig for å bekrefte, utfordre eller for å bygge på teorien (Ghauri 2004). Gitt et begrenset antall tidligere studier på området, var formålet med oppgaven å utvide eksisterende teori om samskaping med kunder hvor jeg går dypere inn på hvordan dette kan påvirkes av et skjevt maktforhold. Eksisterende forskning og teori på området har lagt grunnlaget for utarbeidelsen av proposisjonene og intervjuguiden jeg har brukt. Da jeg kun ser på én enkelt caseenhet er ikke hensikten med studie å kunne generalisere til en større populasjon. Jeg vil heller anse dette som en utforskende studie som kan gi inspirasjon for videre forskning.

Formålet med anvendelse av kvalitative metoder er å gjennom datainnsamlingen, bli i stand til å få frem en dypere forståelse av det vi ønsker å undersøke (Askheim & Grenness 2008). I tillegg ønsker vi å få innsikt i hvordan kompleksiteten av problemet henger sammen med

helheten. Konsepter og variabler som studeres er ofte vanskelige å kvantifisere da det er for mange variabler å ta hensyn til, noe som gjør eksperiment eller spørreundersøkelse upassende å bruke (Ghauri 2004).

5.2 DATAINNSAMLING

5.2.1 INDIVIDUELLE DYBDEINTERVJUER

Jeg har valgt individuelle dybdeintervjuer som metode for datainnsamling. Dybdeintervjuer er spesielt passende når forskeren ønsker å forstå adferden til beslutningstakere i ulike kulturer (Ghauri 2004). Årsaken til at jeg har valgt denne metoden framfor fokusgrupper er for å sikre at ikke informanten blir påvirket av andres tilstedeværelse, da målet med intervjuene er å få fram den enkeltes meninger og synspunkt. I tillegg ønsket jeg ikke noen diskusjon rundt temaet som en fokusgruppe vil føre til, men heller et dypdykk i hverdagen til den enkeltes informant i bedriften. Jeg fungerte selv som moderator under intervjuene. I kvalitative forskningsprosjekter som dette vil det være en fordel, fremfor å bruke en ekstern moderator, da det i etterkant krever at jeg har stor grad av nærhet til datamaterialet (Askheim & Grenness 2008).

5.2.2 UTVALG

Utvalget besto av syv antall ansatte i Mills. I innledende samtaler med innovasjonssjefen i Mills, Dorthe Gill Brudvik, presenterte jeg forslag om hva jeg ønsket at problemstillingen skulle være. Under dette møtet fikk jeg bekreftelse på at jeg kunne gjøre intervjuer med ansatte i Mills. Etter dette møtet, hvor jeg fikk en gjennomgang av bedriften og prosessene, sendte jeg inn ønske om hvem jeg ville intervjuer. Jeg ønsket at informantene samlet skulle dekke kontaktflaten mot kundene, i tillegg til hvordan utbyttet av denne kontakten flyter inn i organisasjonen med tanke på innovasjon og produktutvikling. Utvalget er derfor plukket ut av innovasjonssjefen på bakgrunn av dette. Det hadde vært en fordel for studien om jeg kunne oppgi de ulike rollene og posisjonene til informantene, men da dette vil være personidentifiserende har jeg ikke hatt mulighet til det. Informantene var ansatt på forskjellige områder i Mills, både innenfor salg, kategori, innovasjon og prosjektledelse.

5.2.3 GJENNOMFØRING

Intervjuene tok utgangspunkt i en halvstrukturert intervjuguide (se vedlegg nr. 1), som kjennetegnes ved at det er en samtale mellom moderator og informant, hvor moderator delvis styrer samtalen (Silverman 2011). Intervjuguiden i seg selv ble anvendt som både en huskeliste under intervjuene og et navigasjonsinstrument for å kunne opprettholde en god struktur og oppbygging av intervjuene (Askheim & Grenness 2008). Spørsmålene til guiden ble utviklet på bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål og relevant teori. Målet var å sjekke om mine proposisjoner stemte overens med informantenes oppfatninger, men også åpne opp for andre forklaringer og sammenhenger. Under intervjuet ønsket jeg ikke å legge noen føringer for informantenes svar, og derfor ønsket jeg heller ikke å for spesifikke spørsmål, eller er for strukturert oppsett. Jeg ønsket ikke at spørsmålene kunne påvirke informantenes svar i den grad det er mulig, men å få fram mest mulig relevant informasjon uten å styre samtalen. Det var også viktig å gi rom for at det kunne komme frem uforutsett, ny informasjon, meninger og synspunkter som jeg ikke hadde tatt hensyn til i intervjuguiden min.

Samtidig ville jeg ha en viss form for struktur på intervjuene, slik at analysearbeidet i etterkant blir mest mulig effektivt, og at jeg kunne bygge på og bidra til eksisterende forskningsbasert kunnskap. Mye overflødig informasjon kan føre til at analysearbeidet tar unødvendig lang tid. Det er derfor nødvendig med noen holdepunkter i guiden, for å sikre at viktig informasjon rundt temaet kommer frem i intervjuet. I tillegg er det viktig at det både er tid og rom for oppfølgingsspørsmål slik at man har mulighet til å fjerne all tvil om hva informanten egentlig mener. For å være en god moderator er det viktig å være forholdsvis passiv og bevege samtalen over på neste tema, når moderator mener alle synspunkt rundt det forrige er avdekket (Askheim & Grenness 2008).

Intervjuguiden ble delt inn i tre hoveddeler hentet fra Askheim og Grenness (2008), hvor guiden bevegde seg fra det generelle til å gå mer i dybden av temaet:

- 1) Innledende del hvor hensikten var å etablere relasjonen mellom meg og informanten.
- 2) Hoveddel hvor jeg kartla synspunktene til hver enkelt informant.
- 3) Avsluttende del hvor jeg oppsummerte intervjuet. Her var det rom for avklaringer, utdypinger og eventuelle områder som ikke ble tilstrekkelig belyst.

Til hvert intervju ble det satt av 60 minutter. Et intervju bør vare mellom en til to timer, dette fordi et kort intervju fort kan bli for overfladisk til å fange opp det en ønsker, mens ved et lengre intervju er det fare for at begge parter kan bli slitne (Ryen 2002).

Intervjuene ble gjennomført i kontorlokalene til Mills etter ønske fra informantene. Dette var praktisk for dem, i tillegg til at de da befant seg i kjente omgivelser hvor de kunne føle seg mest mulig komfortable, uanstrengt og trygge (Askheim & Grenness 2008). Dybdeintervjuer er en krevende oppgave som krever stor grad av tilstedeværelse, lytting og aktiv observasjon hele tiden. Det er derfor anstrengende å gjennomføre mer enn et par gode dybdeintervjuer per dag (Askheim & Grenness 2008). Jeg valgte derfor å ha de syv intervjuene på syv ulike dager for å sikre dette best mulig. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, etter godkjenning fra informant.

5.3 ANALYSE

I dataanalysen inngikk sortering og fortolkning av data. Analysen av dataene begynte på samme dag som intervjuet hadde funnet sted. Det var viktig å få satt i gang denne prosessen raskt da intervjuet fortsatt satt friskt i minnet. Det kan ofte være observasjoner som ikke har blitt tatt opp på lydbånd som kan være verdt å få med seg. Selv når intervjuet er tatt opp på lydbånd, kan det være vanskelig å sette utsagnene i kontekst hvis man venter for lenge med analyse og tolkningsdelen. Etter hvert intervju tok jeg en evaluering av hvordan det hadde gått, og eventuelt hva som kunne endres til neste informant. Analyseprosessen kan betraktes som er prosess som ikke har noen klart definert start og slutt, men vil være en sirkulær prosess som drives videre og videre (Askheim & Grenness 2008). Slik var det også i dette tilfellet. Likevel valgte jeg i henhold til teorien til Askheim og Grenness (2008), og dele opp analysen i tre steg.

1) Beskrivelse

I følge Askheim og Grenness (2008) er det første steget i kvalitativ dataanalyse å beskrive det fenomenet vi studere, så nøyaktig og detaljert som vi kan. Dette er viktig slik at meningen med spørsmålet lettere kan forstås når det blir satt i riktig kontekst (Askheim & Grenness

2008). En beskrivelse av caset og konteksten de forskjellige intervjuene ble gjennomført i er derfor gitt i introduksjonskapittelet og i kapittel 5.2, samt kapittel 5.4. Etter gjennomført intervju ble transkribering av lydopptak gjort samme dag. Utsagn fra intervjuene som blir gjengitt i oppgaven er gjengitt ordrett etter hva som ble sagt.

2) *Kategorisering og koding*

Kodingen av innholdet i intervjuene skjedde delvis parallelt med og delvis etter at datamaterialet var utskrevet i beskrivende form (Askheim & Grenness 2008). Den kvalitative dataanalysen startet da datainnsamlingsfasen startet. Under intervjuene da jeg lyttet til informantene fanget jeg opp hva som var viktig og sentralt, hva som var underliggende antagelser og hva som ikke var så viktig. Til analysen av meningsinnholdet i intervjuutskriften leste jeg først grundig gjennom alle intervjuene et par ganger, for å få et overordnet bilde. Videre benyttet jeg meg av en ”klipp-og-lim-teknikk”, hvor jeg plukket ut og reorganiserte viktig ord, utsagn og fraser etter de forskjellige temaene i intervjuguiden. De ulike temaene ble markert med ulike farger, slik at det i etterkant var enkelt å hente ut data. Dermed endte jeg opp med et samlet dokument med data fra informantene under de ulike temaene. De ulike temaene representerer de forskjellige proposisjonene jeg utarbeidet i kapittel 4, i tillegg til at det var åpent for nye funn.

3) *Fortolkning*

Det finnes ikke et entydig svar på hva som kan sies å være en rimelig fortolkning, derfor så jeg i tredje del av analysen sett på sammenhenger mellom teorien og ulike funn. I denne delen av analysen gikk jeg dypere inn i de åpne kodene i det samlede dokumentet av data, så på hva som kunne være den bakenforliggende meningen, og prøvde å sette det i en bredere sammenheng. Her tolket jeg funnene og sammenlignet med teori som har blitt identifisert i teorigapittelet. De teoretiske proposisjonene jeg har utarbeidet ble her sammenlignet med funnene i datamaterialet. Målet med analysen er å kunne trekke en samlet og helhetlig (holistisk) konklusjon fra resultatene fra de ulike intervjuene (Askheim & Grenness 2008). Til slutt zoomet jeg ut og prøvde å se helheten og hvilke tiltak som bedriften eventuelt bør gjennomføre. Her tok jeg eksempelvis for meg tverrfaglighet, hvor informantene beskrev geografiske forhold som var til hinder for god kommunikasjon. Her måtte jeg zoome ut og se hva som kunne være den underforliggende årsaken til dette.

5.4 VURDERING AV RELIABILITET, VALIDITET OG OVERFØRBARHET

Et kvalitativt forskningsopplegg vil føre til konsekvenser for både reliabiliteten og validiteten til resultatene. Reliabilitet betyr at ved gjentatte målinger av samme fenomen, i samme situasjon vil gi tilnærmet like resultater (Troye & Grønhaug 1993). Sentralt til kvantitativ forskning står nettopp dette kravet om etterprøvbarehet og reproduserbarhet (Askheim & Grenness 2008), noe som er vanskelig å få til i like stor grad når det kommer til kvalitativ forskning. Kravet innebærer at alt fra kilder som man påberoper seg, metoder man bruker og at konklusjonene man trekker skal kunne etterprøves av andre (Askheim & Grenness 2008). Innen kvalitativ metode vil det være vanskelig å kunne etterprøve et forskningsopplegg da det alltid vil være ulike situasjoner og informanter. En casebedrift som Mills vil være vanskelig å kunne sammenligne direkte. Gjennomføring av intervjuer, analyser og metoder vil avhenge av forskerens evner og subjektive tolkninger. For å sikre at det undersøkelsesopplegget jeg har gjennomført skal være så reproduserbart som mulig, har jeg forsøkt å gjøre prosessen og opplegget maksimalt transparent, ved å beskrive nøyaktig hva som har blitt gjort fra start til mål. I tillegg har jeg brukt informantene eller subjektene som de også kan kalles til å kontrollere påliteligheten, ved å gjøre kontinuerlige feed-back prosesser mellom moderator og informant. Jeg spurte eksempelvis oppfølgingsspørsmål som ”Forstår jeg deg rett med at...” og ”Kan du forklare det litt nærmere...”. Dette for å sikre at det ikke er misforståelser i hva som blir oppfattet (Askheim & Grenness 2008).

Når det gjelder validitet, er det i følge Askheim og Grenness (2008) viktig at datainnsamlingen faktisk avspeiler de faktorene som er av interesse med tanke på problemstillingen. Validitet er opprinnelig et begrep som har blitt brukt for å sikre kvantitative studier, men som senere har blitt overført til også kvalitative. Validitet i kvalitative studier er en vurdering av om vår studie, eller analyse, faktisk sier noe om det fenomenet vi påstår at den analyserer, og at den er troverdig. For at studien skal være valid er det viktig at man stiller de riktige spørsmålene på en god måte for å kunne besvare problemstillingen. Det er viktig å gi nøyte beskrivelse av undersøkelsen slik at en annen forsker kan komme etter og forstå konteksten av undersøkelsen på måten den var ment. Derfor er det avgjørende med begrepsforklaringer som lett kan forstås og måles av andre. Mange av begrepene i denne oppgaven ble derfor definert gjennom eksisterende litteratur for

å gjøre de mer valide. Intervjuguiden ble også laget på bakgrunn av eksisterende litteratur, noe som også styrker validiteten av oppgaven.

Kvalitative studiers hensikt er ikke å kunne generalisere dem, da de ofte har lav generaliserbarhet (Troye & Grønhaug 1993). Det er vanskelig å overføre resultater til ”en hel populasjon” slik som ved kvantitative undersøkelser. Ved kvalitative studier er det derfor bedre å snakke om overføring av kunnskap. Studien er en mulighet til å kaste lys over problemstillingen og den spesielle situasjonen i den norske dagligvarebransjen, i tillegg til å bidra til teorien. Studien gir mulighet for å kunne overføres til andre situasjoner og bransjer som befinner seg i en lignende posisjon med skjevt maktforhold.

5.5 ETISKE AVVEININGER

I hvert steg av en forskningsprosess, fra å designe studien til innsamling av data, dataanalyse og skriving av oppgave, er det viktig å være var på etiske implikasjoner (Silverman 2011). I forkant av intervjuene sendte jeg i samarbeid med innovasjonssjefen i Mills ut epost med informasjon til intervjuobjektene. Her fikk de forklart hva undersøkelsen gikk ut på, hvorfor de ble intervjuet, informasjon om konfidensialitet og hva opplysningene skulle brukes til. Lydopptakene som ble gjort ble på forhånd godkjent muntlig av informantene før intervjuene startet. Datainnsamlingen er på forhånd godkjent av Norges samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD), og er holdt konfidensiell. I henhold til NSD sine krav blir inneholder ikke oppgaven opplysninger som navn, alder, stilling eller annen personidentifiserende informasjon. Lydopptakene ble i etterkant av intervjuene slettet, noe informantene ble informert om, og har ikke vært tilgjengelig for noen andre enn meg selv. De transkriberte dokumentene inneholder heller ikke navn, stilling eller noen andre personidentifiserende opplysninger.

6.0 RESULTATER OG ANALYSE

I dette kapitlet vil jeg legge frem funnene jeg har gjort under datainnsamlingen. Kapitlet er organisert med samme oppbygning som teorikapitlet. Her vil jeg legge frem funn, sitater som bygger opp under funnene og deretter tolker jeg funnene opp mot teorien. Analyse og resultat er dermed sammenflettet under hvert delkapittel, da jeg vil anta at det da er lettere for lesere å se hvordan resultatene framkommer fra dataene. Basert på funnene vil jeg til slutt se på hvordan den skjeve maktbalansen kan påvirke Mills sin evne til å legge til rette for samskaping i produktutvikling med handelskunden.

6.1 SAMSKAPING OG TILRETTELEGGELSE FOR KUNDEDELTAGELSE I NY PRODUKTUTVIKLING PER I DAG I MILLS

Mills satser mye på innovasjon og produktutvikling. De har egne avdelinger for formålet og ansatte fra ulike avdelinger som er involvert i prosessen. De har årlige mål for innovasjon og produktutvikling som er delt opp i fire ulike prioriteringsdeler. Her satser de en bestemt andel av den totale satsningen på nye kategorier, nye konsepter, forbedringer og kategoriutvidelser. De investerer mye penger i nyskaping som både fører til suksess og feiling. Mills bruker en innovasjonsmodell for prosjektene sine som består av ulike faser, med en stor jaktfase på idéer i forkant av modellen. Handelen er i dag lite involvert i innovasjon og produktutvikling hos Mills, og de har per dags dato ingen samarbeid. Samtidig forventer handelskundene at leverandørene kommer med nyheter.

”De vil jo at vi skal drive kategorien med innovasjoner, samtidig som du får relativt liten tid på deg til å kunne bevise. Det kan bli fort ut igjen.”

Informant 5

Ved feiling går mye penger tapt, og det er denne risikoen de ønsker å redusere ved å se på muligheten for et samarbeid med handelskundene. Selv skulle de gjerne koblet dem på tidligere i innovasjonsprosessen. I dag får de først tilbakemeldinger fra kunder etter at produktene har vært en stund ute i butikk.

”For prosjektet sin del, så er det jo litt sent da egentlig, hvis det da er veldig lunken mottagelse, så har man gjort en veldig stor jobb i forkant.”

Informant 7

De har derfor et ønske om å få handelen og sluttbrukers røst mer inn i innovasjonsprosessen på en måte som er attraktiv for begge parter.

”Vi må ha de tettere på!”

Informant 5

Informantene mener begge kan ha fordel av et slikt samarbeid, og de nevner fordeler som at det blir lettere å få innsikt om forbruker for begge parter, partene kan få tettere dialog og øke lojaliteten overfor hverandre, det kan bli lettere å komme inn i butikkhyllene for leverandør, og de kan få bedre plassering og markedsføring rundt produktene sine.

På spørsmål fra hvor i innovasjonsprosessen de burde komme inn var informantene ganske samstemte på at de burde komme inn på et tidlig tidspunkt;

”Skulle gjerne hatt de inn før det ble et formelt prosjekt. Sånn at vi får vite innsikten og behovet deres.”

Informant 5

”Hadde vært fint å ha dem med i en tidlig fase for å kunne få en tidlig avklaring på om det er noe å satse på eller ikke.”

Informant 2

Noen av informantene utrykte også at det kan være gunstig med deltagelse også litt lenger ut i prosessen når produktet er blitt mer reelt. Her mente informantene at det vil det være nyttig å få inn synspunkter fra kunden igjen når de har et fysisk produkt. Informant 2 trakk også fram at det også kan være lurt å få inn kunden i slutten av prosessen også, for å få en bekreftelse på at produktet ble det de hadde sett for seg;

”Ser for meg at de kan komme inn i en tidlig idéfase for å utarbeide noen muligheter, også jobber vi videre med dem, og så ha et nytt kontaktpunkt der vi får sjekket ut hvilke idéer som

det er mulig og gå videre med. Og så til slutt presentere et ferdig business case, og få sjekk. Noe sånt tror jeg hadde vært det beste.”

Informant 2

Et par av informantene påpeker at det kan være vanskelig å ha dem med under hele prosessen, dette med tanke på hvor mye innsyn de ønsker å gi til handelskundene. I tillegg er de skeptiske til hvor mye tid og ressurser handelskundene hadde ønsket å bruke på et slikt type prosjekt.

Fordeler ved samskaping fra leverandørens og kundens perspektiv

Funn

Fordeler dette kan gi Mills mener de selv er mange. Informant 3 forteller at de kunne utnyttet informasjonen butikkene har om forbruker i butikk. Her kan Mills få innsikt i når de kjøper ulike produkter, i hvilke kombinasjoner, hvem som kjøper de og informasjon om gjenkjøp. Informant 1 tror den største fordelen vil være at de lettere kan komme inn med produkter, da de begge er samstemte om det, og dermed får sikret hylleplass. Normalt sett har man kort tid på å overbevise handelskunden om at produktet har livets rett, og dermed er det en stor fordel å ha større sjanse for hylleplass. I tillegg tror informant 3 at sjansene kan være større for å få sentrale kampanjer sammen med kjedene, og dermed bedre markedsføring, noe som har stor verdi for Mills. Handelskundene sitter på en annen type innsikt enn det Mills sitter på, hevder informant 5, med tanke på at ser hva som selges på en annen måte. En annen fordel som påpekes av informant 7, er at man kan få en mye tettere dialog og lojalitet til hverandre ved et samarbeid. Dette kan igjen føre til at diskusjoner og dialoger på andre områder også kan bli lettere med den aktuelle kunden.

Leverandørene på den andre siden vil også ha fordeler ved et samarbeidsprosjekt rundt innovasjoner, i følge informantene i Mills. Informant 3 mener de kan ha fordel av å få luket ut produkter de ikke har tro på. Dette er en fordel for kundene, da det heller ikke er helt kostnadsfritt for dem å ta inn nye produkter. Informant 1 påpeker også at de vil få muligheten til å tette hull i kategorier om det er noe de savner i butikk. Kunden kan få god læring av et samarbeid. De kan få innsikt i måten Mills driver med innovasjon på, hvordan Mills jobber med forbrukerinnsikt og konsept, forteller informant 5.

Tabell 6.1 FORDELER VED SAMSKAPING FRA LEVERANDØRENS OG KUNDENS PERSPEKTIV

Informant	Sitater
Informant 3	<i>Vi (Mills) kan få inn litt mer forpliktelser i forhold til distribusjon. Vi kan ha større sannsynlighet for å få varer ut i butikk.</i>
Informant 5	<i>Hvis de har vært med på å utvikle noe som de mener er veldig bra, så øker jo det sannsynligheten for at vi får prøve å selge det i hyllene deres.</i>
Informant 2	<i>Fordelene er jo at man bygger relasjoner til kunden det gjelder, det bidrar til at man kanskje har et mer langsiktig og tett samarbeid. Sjansen er jo tilstede for at man får et bedre produkt, siden man har innspill fra den siden. Det øker sjansen for suksess.</i>
Informant 6	<i>Jeg tenker det blir vinn-vinn for begge. Hvis de (handelskundene) har behov for og få fylt et hull i en kategori, om det noe de mangler, og de bruker oss til å dekke det tenker jeg at det blir en vinn-vinn.</i>

Tolkning

Informantenes tanker om hva som vil være fordelaktig for Mills og handelskundene ved et samarbeid rundt samskaping stemmer overens med det teorien tilsier. Informantene påpeker fordeler som læring, konkurransefortrinn, effektivitetsgevinster gjennom mer effektiv innovasjonsprosess, økt produktverdi og mulighet for å tette hull i kategorier. Dette er noe jeg ikke vil gå noe videre inn på, da jeg ikke har tilstrekkelig datagrunnlag for å kunne tolke og analysere nærmere hva som faktisk vil være fordeler for Mills og handelskundene.

6.2 LEDELSENS INVOLVERING OG FOKUS PÅ SAMSKAPING

Funn

Topplederne i Mills er veldig involvert i innovasjon og produktutvikling. Informant 4 trekker fram at de er involvert både i hvilke prosjekter som skal startes opp og hvilke prosjekter som går videre etter hvert. Deler av ledelsen er også med i jaktfasen i starten. Ledelsen følger også tett opp prosjektene videre ut i prosessen og er deltagende i ulike beslutningsprosesser. Informant 5 påpeker at de årlige satsningsområdene blir bestemt i samarbeid med toppledelsen og at mellomlederne har hovedansvaret for at målene som er satt blir nådd;

”må sørge for at vi har den topplinjeveksten som vi har målsatt oss hvert år.”

Informant 5

Det kom fram fra dataene at Mills operer med mellomledere og prosjektledere. Samtlige av informantene uttrykker at de i innovasjonsprosjektene alltid har en prosjektleder som følger prosjektet fra start til slutt. Dette innebærer hele prosessen fra start til evaluering av prosjektet som skjer 6 måneder etter lansering. I disse innovasjonsprosjektene sitter som tidligere nevnt og en av salgssjefene påpeker informant 6. Videre forteller informanten at salgssjefene er mye i kundemøter hvor de tidvis innhenter nyttig informasjon til prosjektgruppen om ønsker og behov fra kundene.

Tabell 6.2 LEDELSENS INVOLVERING OG FOKUS PÅ SAMSKAPING

Informant	Sitater
Informant 4	<i>De (toppledelsen) er veldig involvert i innovasjon og produktutvikling.</i>
Informant 5	<i>Hele prosjektet må gjennom her (nåløyet). Her ser vi antagelser på listinger, volum og lønnsomhet for Mills, lønnsomhet for handelen ser vi på, og et mulig investeringsnivå. Her gjør vi også investeringen. Dette må oppom konsernledelsen.</i>

Tolkning

Gjennom egne avdelinger som arbeider med innovasjon og produktutvikling, viser toppledelsen at de ønsker å satse på disse områdene. Informant 5 forteller at det blir bestemt et budsjett av dem til å utvikle nye og forbedrede produkter, og at det er viktig at for den målsatte topplinjeveksten blir nådd. Dette stemmer i henhold til teorien som sier at det er viktig at ledelsen gir et klart signal om at innovasjon er kritisk for å oppnå bedriftens mål (Zahay & Peltier 2008). I tråd med teorien er toppledelsen involvert ved flere av stadiene i et innovasjonsprosjekt for å screene og evaluere. Når prosjektene til Mills eksempelvis skal gjennom ”nåløyet” for å komme videre i innovasjonsprosessen tas prosjektene opp til ledelsen for godkjenning først. Input fra ledelsen er kritisk for suksessfulle NPU programmer, spesielt dem som er vurdert som høyrisiko (Griffin 1997).

Mills har prosjektleder i alle innovasjons og produktutviklingsprosjekter. Disse mellomledere opptrer i henhold til teorien som fasilitatorer for å foreslå mål, generer og evaluere muligheter, opptre som produktforkjempere, formidle og bygge konsensus under både implementeringen og formingen av strategien (Zahay & Peltier 2008). Zahay og Peltier (2008) påpeker også at mellomledere kan være med på å bestemme selskapsformasjonen, da de gjerne har mye forbindelser og nettverk. Dette stemmer overens med hvordan de gjør det i Mills til en viss grad. Salgssjefene som har direktekontakten med kunden er med på å skape strategien til Mills når det gjelder innovasjon og NPU, da de kommer med tilbakemeldinger på oppfatninger av det kunden ønsker.

I prosjektene har Mills fokus på sin egen strategi med tanke på å nå de målene som er satt for bedriften, og gjennom oppnåelsen av disse målene fokuserer de også på strategien til kundene, da de selv også vil selge bedre. Derfor tolker jeg det til at Mills strategi samsvarer med det teorien sier om at selskapet må ha et parallelt fokus på både deres egen strategi for bedriften og kundestrategien for å kunne samskape (Payne & Frow 2005). Dette viser at Mills er en innovativ bedrift hvor innovasjon er noe som både toppledelsen og mellomledere prioriterer og satser på.

6.3 HOLDNINGER OG NORMER RUNDT SAMSKAPING

6.3.1 KUNDEORIENTERING

Funn

Samtlige av informantene forteller at hovedfokuset i innovasjonsprosjektene deres er at produktene skal selge, både med tanke på handelskundene og forbruker. Flere av informantene påpekte til stadighet at de hele tiden jobber for å møte kundenes behov. Informant 5 påpeker at det er designet inn i innovasjonsprosessen deres at noe av det de skal ”svare på” er at det skal være en verdi for handelskundene. Det betyr at det skal være lønnsomt for handelskundene enten ved at de selger mer, eller at de tjener mer per vare. Dette kan være både gjennom å møte kunde og forbrukers krav til innhold, emballasje, hva som selges av ulike konsepter etc. Det ble påpekt fra flere at det hele tiden skal være lønnsomt og attraktivt for alle parter.

Informant 7 påpeker at de jobber hardt for å tilfredsstillte kunde, og at de akkurat har jobbet med å få et produkt ekstra kjapt ut i butikk på forespørsel fra kunde. Informant 2 forteller at salgsavdelingen har et veldig godt forhold til kundene, og tror at det kan gjøre at de blir prioritert foran andre potensielle kunder innen samme kategori. Videre forteller informant 2 at de er mye ute hos kunde.

Tabell 6.3 KUNDEORIENTERING

Informant	Sitater
Informant 3	<i>Vi prøver hele tiden å lage produkter som forbruker vil ha og som shopper vil kjøpe, og som handelen vi ha som bringer verdig og lønnsomhet inn for dem.</i>
Informant 4	<i>Det er jo klart at vi er opptatt av forbrukerne, og de skal like produktene våre.</i>
Informant 5	<i>De mest vellykkete lanseringene vi klarer, er hvis vi får til at forbrukeren er begeistret, og at handelen synes det er bra for de tjener mer på det, eller at de selger mer.</i>
Informant 3	<i>Der er jo viktig hvilke personer man har i hvilke posisjoner, ren personkjemi mellom innkjøp og salg hos oss, det er viktig. Jeg vil jo hevde at vi rent personmessig løser ting på en god måte, at vi har en samarbeidsform som de setter pris på, at vi er en de ringer hvis de får problemer, så jeg tror man kan ødelegge veldig mye ved å ha et dårlig forhold.</i>

Tolkning

I dette casestudie tolker jeg kundeorientering til å både ha fokus på handelskundene og forbrukerne. Ved å være kundeorientert må Mills fokusere på begge, da det er det er forbrukeren som står i hovedfokus hos handelskundene.

Samtlige av informantene bekrefter flere ganger per intervju at det hele tiden jobber for å møte det handelskundene og sluttbruker ønsker. Dette er i samsvar med teorien som sier at en kundeorientert bedrift jobber for det kunden etterspør. Ved å speede opp prosessen slik Mills akkurat har gjort med det ene produktet viser de at de tilpasser bedriftens respons for å kunne tilfredsstillte behovene kunden (Williams 1998), i tillegg til at de jobber for å tilfredsstillte kundebehovene som teorien tilsier (Brown et al. 2002). At alle informantene forteller at de i sitt arbeid prioriterer kundens interesser og behov, viser at de har evne til å se at det de etterspør er viktig.

Tilstedeværelsen av et god salgsavdelingen blir bekreftet av informantene. De gir uttrykk for at Mills har et godt forhold til kundene, og at de har en salgs- og markedsstrategi som fungerer. På bakgrunn av funn og tolkning har jeg kommet fram til at Mills har en kundeorientert kultur som kan virke positivt inn på samskapingsevnen i produktutvikling med handelskundene.

6.3.2 ÅPENHET OG TILLIT MELLOM KUNDEN OG LEVERANDØR

Funn

Samtlige informanter påpeker at det vil være vanskelig å være helt åpne overfor kundene. Dette er både i forhold til at de produserer egne merkevarer og på den måten kan anses som en konkurrent, i tillegg til at ”folk prater” og derfor kan informasjon om nyheter spres til andre konkurrerende leverandører. Informant 4 forteller eksempelvis at hvis de skulle lansere en innovasjon, og har vært ute og luftet produktet hos kunde, så har det hendt at en annen konkurrent senere har lansert det samme rett foran nesen på dem. Dette har ført til mistanke om at kundene da har vært for løsmunnet. Derfor tør de ikke å stole helt på kjedene, med mindre de har bundet dem opp på et vis. I tillegg kommer det litt an på hvor kontroversielt produktet er på hvor mye de tør å dele med handelskundene i følge informant 3.

Med tanke på egne merkevarer vil det ha innvirkning på hvor tidlig de tør å gå til kjedene med nye idéer mener informant 2, da de fort blir kopiert av kjedene. Likevel påpeker informant 1 at det nok avhenger av hvilke type prosjekt det er på hvor åpne de kan være. Under kjedenes egne merkevarer lanserer de stort sett egne varianter av eksisterende bestselgere, og ikke innovasjoner som innebærer høy risiko. Derfor mener informanten at det kanskje ikke er så farlig å være åpne om et helt nytt produkt eller konsept. Informant 4 er likevel skeptisk til å gi for mye informasjon til kjedene, da de allerede er ganske gode på å lansere produkter under egen merkevare. Selv om kjedene klarer å bygge opp kunnskap og kompetanse uten at Mills bidrar, så er det jo ikke nødvendig at de tilfører noe mer kunnskap enn nødvendig mener informanten.

Flere av informantene er positive til å binde seg til en formell avtale med kunden for å kunne inngå et samarbeid. Informant 5 påpeker dette som et krav for å kunne ha tillit til dem.

Tabell 6.4 ÅPENHET OG TILLIT MELLOM KUNDE OG LEVERANDØR

Informant	Sitater
Informant 1	<i>Hvis det er helt nye produkter kan du på den andre siden si at handelen nok ikke er interessert i å ta den risikoen. De kopierer jo gjerne bestselgere, så vil de jo ikke vite hvordan et helt nytt produkt vil bli tatt i mot i markedet, før det har vært der en stund.</i>
Informant 4	<i>Det er jo av og til vi lurere på om vi kan stole på kjedene. I tilfeller hvor man utvikler noe sammen med en kjede, så tenker jeg at vi kan ha større tiltro til de enn når vi bare selger inn produkter til de, og lufter ting til de, uten at vi binder de opp til noe. Jeg tror ikke vi kan stole på de, hvis vi ikke binder de opp.</i>
Informant 5	<i>Vi er litt redd rett og slett, siden de har egne merkevarer, at de skal stjele idéene våre.</i>
Informant 7	<i>I og med at de blir sterkere på lansering av egne merkevarer, så er det jo kjempevanskelig å ha en tett dialog med dem, for vi er jo redd at de bare skal stjele ideen vår og lansere under eget merke.</i>

Tolkning

Samskaping krever en god del transparens fra bedriftens side, da det involverer avsløring til kundene. Samtlige av informantene forteller at dette vil bli problematisk, da de er redd for at kunde sprer informasjonen videre eller stjeler idéen selv. Tillit er limet som holder og binder bedrifter og kunder sammen (Romero & Molina 2011). Informantene uttrykker at det per dags dato ikke finnes en slik tillit til kunde som gjør at de fullt og helt kan inkludere kunder i en samskappingsprosess. Noen av informantene påpeker at de da eventuelt må binde kundene opp, slik at de ikke har intensjoner om å bryte en slik avtale. At Mills ikke har full tillit til handelskundene og at de tror det blir vanskelig å være helt åpen, kan derfor svekke Mills samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene.

6.4 KUNDEINFORMASJONSBEHANDLING

6.4.1 STYRINGSSYSTEMER OG ORGANISATORISK STRUKTUR

IT-system

Funn

IT-systemer for informasjonsdeling og interaksjon innad i Mills er gode meddeler informantene. Informant 6 forteller at de har et intranett, SharePoint, hvor de kan dele informasjon, drifte prosjekter, dele dokumenter og avklare oppgaver.

Tabell 6.5 IT-SYSTEMER

Informant	Sitater
Informant 1	<i>SharePoint er "Facebook" for Mills. En dataplattform. Alle prosjektene blir kjørt her. Et egnet verktøy for å drifte prosjekter. Hvert prosjekt har sitt eget prosjektrom, gruppe, og der ligger alle oppgavene vi skal gjennom, alle tingene vi må sjekke ut, alle hjelpedokumenter og alt vi trenger. Den bruker vi i hvert eneste innovasjonsprosjekt.</i>
Informant 6	<i>Innovasjonsprosjektene har et verktøy i innovasjonsprosessen som er bygget i SharePoint, og som er et nyttig verktøy i det daglige for drift av prosjektene, hvor vi har definerte oppgaver for alle fagområdene et prosjekt må håndtere og med dedikerte dokumenter og maler osv. Det er et veldig nyttig verktøy. Brukerne er alle prosjektdeltagerne som deltar i prosjektene</i>

Tolkning

Samtlige av informantene forteller at de benytter seg av IT systemer som er tilrettelagt for informasjonsdeling og kommunikasjon som samsvarer med teorien. IT-systemene er på plass for at Mills skal kunne ha evne til å legge til rette for samskaping med handelskundene.

Tverrfaglighet

Funn

Alle informantene bekrefter at innovasjonsprosjektene er tverrfaglige.

”I tillegg til prosjektleder har vi merkevare, vi har produktutvikling, emballasjeutvikler, innkjøp i forhold til nye råvarer, lab til driftskontroll av en produksjon som allerede er i gang fordi vi allerede har lansert, logistikk i forhold til oppstart av ordinær produksjon for å få varene ut til grossist, teknisk utvikling hvis vi må gjøre investeringer, salg, KAM (key account manager) og kategoriavdeling som har butikk og handel.”

Informant 6

Samarbeidet i Mills fungerer greit, *”men det kan alltid bli bedre”* forteller både informant 1 og 2. Informant 5 hevder også at teammedlemmene i prosjektene har veldig avklarte oppgaver, og ikke nødvendigvis jobber så mye *sammen*, og at dette er noe de kan bli bedre på. Spesielt samarbeid utenom prosjekt kunne vært bedre forteller informanten. Informant 4 forteller at de sjelden er inne på kontorene til hverandre å snakker sammen uformelt, det er som regel kun i forbindelse med møter og prosjekter. Videre forteller informanten at alle til en hver tid er veldig opptatt, og dermed er det også vanskelig å få til noe prat utenom det som er avtalt.

”Vi får kanskje ikke snakket så mye sammen som det vi kanskje burde snakket sammen.”

Informant 4

Informasjonsdeling innad i et prosjekt blir gjort gjennom SharePoint, her er det prosjektlederen som styrer hvem som har tilgang til hva av dokumenter og informasjon forteller informant 6. Informasjonen som kommer inn i Mills fra kundene, kommer nesten utelukkende inn gjennom salgsapparatet.

”Jeg har ikke så mye kontakt med dem (kjedene), det går via via hele tiden.”

Informant 7

Informant 4 påpeker at for å motta ekstern informasjon fra kundene, så er de avhengige av å være på prosjekt med den aktuelle fra salgsavdelingen. Hvis noe informasjon kommer inn gjennom salg, må man tilfeldigvis sitte i det samme prosjektet som denne personen for å få

den. Hvis ikke får de kun beskjed om hvor mange kjeder/butikker som tar inn produktet og ikke hvorfor. Hvorfor handelskundene velger å ikke ta det inn er noe de da må gjette seg til forteller informant 4. I tillegg er salgsavdelingen er svært opptatte, i løpet av høsten er de nesten ikke på huset forteller informant 5.

”Men ellers så har jo ikke jeg noe formelt sted å møte KSS’ene (kjedesalgssjef)(utenom prosjekt). Noen ganger kan man jo tilfeldig snappe opp ting i gangene. Og noen ganger snapper du garantert ikke opp noe. Vi har nok mer å gå på. Vi har mer å gå på!”

Informant 5

Flere av informantene påpekte at bygget de sitter i ikke legger opp til samarbeid, og at kommunikasjonen kan bli svekket av det. På høsten er salg veldig opptatt og stort sett aldri tilgjengelige på huset forteller informant 5. Da er det vanskelig å få til et samarbeid med dem, da de ikke er tilgjengelig for møter på de prosjektene som de sitter i, noe som svekker den uformelle dialogen i prosjektgruppen.

Tabell 6.6 TVERRFAGLIGHET

Informant	Sitater
Informant 2	<i>I de prosjektene her så er det folk i de forskjellige miljøene som jobber sammen, og jeg opplever at folk tar ansvar for sine oppgaver og ansvarsområder, og følger opp det de skal gjøre, og tonen er god. Vi får jo stadig informasjon derfra (Kjedesalgssjef). Informasjon som stopper der, det vet jeg lite om, for den får jeg jo aldri høre noe om. ... I forhold til innovasjoner, så er det fri flyt. Tror jeg.</i>
Informant 2	<i>Som du ser her, så oppfordrer ikke akkurat bygget til samarbeid, muligens. Vi er jo spredt på mange adresser og mange etasjer, men nå skal det jo bygges et nytt bygg her, så hensikten er vel at vi skal fremme samarbeidet.</i>
Informant 6	<i>Vi har jo et bra samarbeid i prosjektene. Det som er utfordringen hos oss er at vi har alltid veldig mye på agendaen. Det er tiden vi sliter med hele tiden for å samle folk til prosjektmøte, og ha tid til å jobbe med oppgavene imellom møtene.</i>

Tolkning

Teorien sier at det er en fordel for samskapingsprosesser at folk fra forskjellige avdelinger og ulike fagområder deltar i prosjektet (Zahay & Peltier 2008). Måten Mills jobber i tverrfaglige team på stemmer overens med det teorien sier, og kan øke bedriftens samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene.

Informantene forteller at bedriften har et ok samarbeid, men at det er områder som kan forbedres. Flere påpeker at alle har det veldig travelt, slik at det blir vanskelig å få til de daglig, uformelle samtale. De møtes sjelden utenom de fastsatte møtene, noe som kan resultere i at samarbeidet, kommunikasjonen og informasjonsflyten blir svekket av dette. Informasjonsflyten svekkes da spesielt fordi de ansatte ikke får vite noe med mindre de er i prosjekt med den som har fått informasjonen utenifra. Ut i fra dataene forstår jeg det som at det stort sett er kjedesalgssjefene i Mills som mottar informasjon og tilbakemeldinger direkte fra kunde. Dette tolker jeg det som at disse kjedesalgssjefene er dem som siler ut informasjonen som komme inn i Mills. Deres personlige synspunkt avgjør hva som er viktig å bringe videre til de aktuelle personene og ikke.

Informantene påpeker at de har det veldig travelt og sjelden har tid til å kommunisere på uformell basis. Kommunikasjonen fungerer bra innad i prosjektene. Prosjektlederen er den som bestemmer hvem som har tilgang til de ulike prosjektene i SharePoint. Jeg tolker dette til at informasjonen da ikke er tilgjengelig for andre prosjekter og ansatte som ikke er i denne prosjektgruppen. Det kan derfor tolkes til at de ikke har helt åpen informasjonsflyt.

Funn

Det kommer fram av intervjuene at samtlige informanter er tvilsomme til å dele for mye informasjon med handelskundene uten å ha bundet dem opp på forhånd. Da er de spesielt redd for at hvis handelskundene får for mye informasjon om priser og kostnader hos Mills kan dette blir misbrukt i forhandlinger, når de i utgangspunktet har så høy makt som de har.

”Det er jo risikoen med å dele for mye, at det kan bli misbrukt.”

Informant 2

Informant 1 tror at siden alle organisasjoner nå blir enda litt større enn det de i utgangspunktet var, så får de derfor enda litt sterkere kort på hånden i forhold til innkjøpsavtaler. Informant 2 mener den styrkede makten hos handelskundene vil gjøre det enda mer risikabelt for Mills å investere mye penger i nye innovasjoner, da fallhøyden er enda større om en av kundene sier nei til å ta produktet inn. Da mister de jo en tredjedel av markedet.

Informant 2 påpeker at det er veldig viktig å opprettholde en god relasjon til kundene, da de er avhengig av det for å ha ”goodwill” med tanke på hvor positivt innstilt de er i forkant av innsalgsmøter. Informant 4 forteller også at det kan være personlige årsaker til at en innkjøper ikke har tro på nye produkter som blir presentert. Likevel er alle informantene enige om at innovasjons- og produktutviklingsarbeidet foreløpig ikke vil bli påvirket av at handelskundene går fra å være 4 til 3 aktører.

Tabell 6.7 MAKTBALANSE

Informant	Sitater
Informant 2	<i>Utfordringen for oss leverandørene er jo at makten til kjedene øker enda mer (ved at de går fra 4 til 3 handelskunder). ...det vil jo potensielt gjøre at de krever enda mer, at de krever lavere priser, at konkurransen kan hardne litt til. Det er jo klart at dette ikke er noen fordel for oss som leverandør at det blir færre kunder, det øker jo bare innkjøpsmakten.</i>
Informant 4	<i>Det kan jo hende at de ikke har noe tro på det (nytt produkt som blir presentert). Sånn personlige greier hos den innkjøperen. For vi er jo litt prisgitt innkjøperen i de ulike kjedene.</i>
Informant 5	<i>Hvis vi har en idé, og skulle begynne å krangle med dem om det er vi eller de som kommer først med den, det er ikke bra for relasjonen.</i>
Informant 6	<i>Det er jo bare vanskeligere for oss (går fra 4 til 3 kunder), makten blir jo enda mer konsentrert. Vi har et vanskelig utgangspunkt når de bare er fire, også blir de til tre. Det blir jo ikke noe bedre situasjon for oss.</i>

Tolkning

Ut i ifra datainnsamlingen vil det være vanskelig å inngå noe samarbeid med kundene rundt samskaping uten å binde dem opp på enten en formell eller uformell måte. De er redde for å investere for mye i en slik relasjon i fare for at kunden vil røpe hva de skal lansere til andre, eller at de vil lansere det selv under egen merkevare. Teorien sier at deling av risiko og nytte fra samarbeid om innovasjon er viktig (Ojala & Hallikas 2006), noe som per dags dato kan bli vanskelig ut i fra det informantene uttrykker.

At handelskundene går fra å være 4 til 3 aktører så ingen av informantene på som noe stort problem da de mente det ikke vil spille så stor rolle når det gjaldt innovasjon og produktutvikling.

6.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER

Under vil tabell 6.1 ta en oppsummering på de proposisjonene som har blitt utledet i kapittel 4. Tabellen viser om faktorene som er gitt i proposisjonene samsvarer med hvordan Mills opererer og hva de tror samskaping kunne gitt av fordeler. De har blitt kategorisert som samsvar, delvis samsvar og ikke samsvar. Jeg har forsøkt å tolke dette etter beste evne ut i fra hva informantene har oppgitt av informasjon.

Ved de proposisjonene hvor det var overensstemmelse med hvordan Mills opererer og hva teorien tilsier at bør være tilstede for å være optimalt anlagt for å samskape med kunde, har jeg krysset av for *samsvar med teori* i tabellen. Der hvor noe samsvarte, og noe ikke samsvarte i forhold til teorien har jeg krysset av for *delvis samsvar med teori*. Der hvor det ikke var samsvar med Mills sine måter å operere på i forhold til faktorene i teorien har jeg krysset av for *ikke samsvar med teori*.

TABELL 7.1 SAMMENSTILLING AV PROPOSISJONER OG FUNN

Proposisjoner	Samsvar med teori	Delvis samsvar med teori	Ikke samsvar med teori	Ny proposisjon
Fordeler ved samskaping				
P1: Ved å samskape med kunden kan Mills oppnå fordeler som økt sjanse for produktsuksess, effektivitetsgevinster, redusert risiko og økt produktverdi.	X			
P2: Ved å samskape med Mills kan dagligvarekjedene oppnå fordeler som finansiell belønning, teknologisk kunnskap og læring, og konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter.	X			
Ledelsens involvering og fokus på samskaping				
P3: En toppledelse og mellomledere som har fokus på innovasjon og samskaping kan virke positivt på Mills' samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene.	X			
Kundeorientering				
P4: En kundeorientert kultur kan virke positivt på Mills' samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene.	X			
Åpenhet og tillit mellom kunde og leverandør				
P5: Åpenhet og tillit mellom kunden og leverandøren kan være viktig for Mills' samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene.			X	
Styringssystemer og organisatorisk struktur				
P6: Et effektivt CIM-system som hjelper med å samle inn, sortere og utnytte kundeinformasjon på vil kunne øke Mills' samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene.	X			
P7: Tverrfaglige NPU team vil kunne øke Mills' samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene.		X		
Makt				
P8: Skjev maktbalanse vil påvirke bedriftens samskapingsevne i produktutvikling med handelskundene da de ikke tør å opptre optimalt med tanke på transparens og åpenhet, eller gjøre relasjonsspesifikke investeringer.	X			
Ny proposisjon				
P9: Samlokalisering kan virke positivt på Mills evne til legge til rette for samskaping i produktutvikling med handelskundene.				X

7.0 DISKUSJON

7.1 Hvilke faktorer bidrar til leverandørens evne til å legge til rette for kundedeltagelse i samskaping?

Tidligere studier viser til ulike faktorer som kan øke en leverandørs evne til å legge til rette for kundedeltagelse i samskaping. Blant disse faktorene er ledelsesinvolvering, holdninger og normer innad i bedriften og kundeinformasjonsbehandling som er nøyere beskrevet i kapittel 4. Sammenlignet med teorien viser studien min at Mills har de fleste faktorene som bør være tilstede hos en leverandør som ønsker å samskape med kunden.

Ledelsens involvering er helt avgjørende som grunnlag for samskaping mellom leverandør og kunde, og at ledelsen generelt fokuserer på innovasjons og produktutvikling. Uten et ledelsesmessig engasjement på dette området, vil det være vanskelig for andre ansatte å få gjennomslag for NPU. I en god samskapingsprosess er det viktig at også ledelsen evner å tenke utenfor rammen av produktutvikling kun i egen bedrift. En mulig begrensning hos Mills kan være nettopp dette at ledelsen ikke har tilstrekkelig fokus på slike nye tiltak i innovasjonsprosessen. Selv om de er gode på de innarbeidede prosessene vil det være en fordel at ledelsen er med på å tenke strategisk, og nytt i forhold til det å involvere kunden. Dermed har min studie gitt grunnlag for å stille spørsmål ved om ledelsen er tilstrekkelig åpen og nytenkende i forhold til hva de kan gjøre med NPU.

En god *kundeorientering* er nødvendig som et utgangspunkt for en utvidelse av leverandør-kunde relasjonen, til også å etablere en god samskapingsprosess. Mills har en god kundeorientert kultur, og har dermed et god evne til å legge til rette for samskaping med kunder målt på denne faktoren.

Ethvert samarbeid baserer seg på *åpenhet og tillit*, og da spesielt ved samskaping. Det norske dagligvaremarkedet er et lite marked sett i forhold til andre europeiske dagligvaremarkeder. Det er et lite marked med få spillere og stor grad av gjennomsiktighet. Den uformelle informasjonsflyten er stor, og det er derfor frykt for at informasjon en ikke ønsker å dele kan bli avslørt. I tillegg har Mills restriksjoner for åpenhet med handelskunde da de gjennom egne merkevarer også til dels er i direkte konkurranse med Mills sine produkter. Dette representerer i

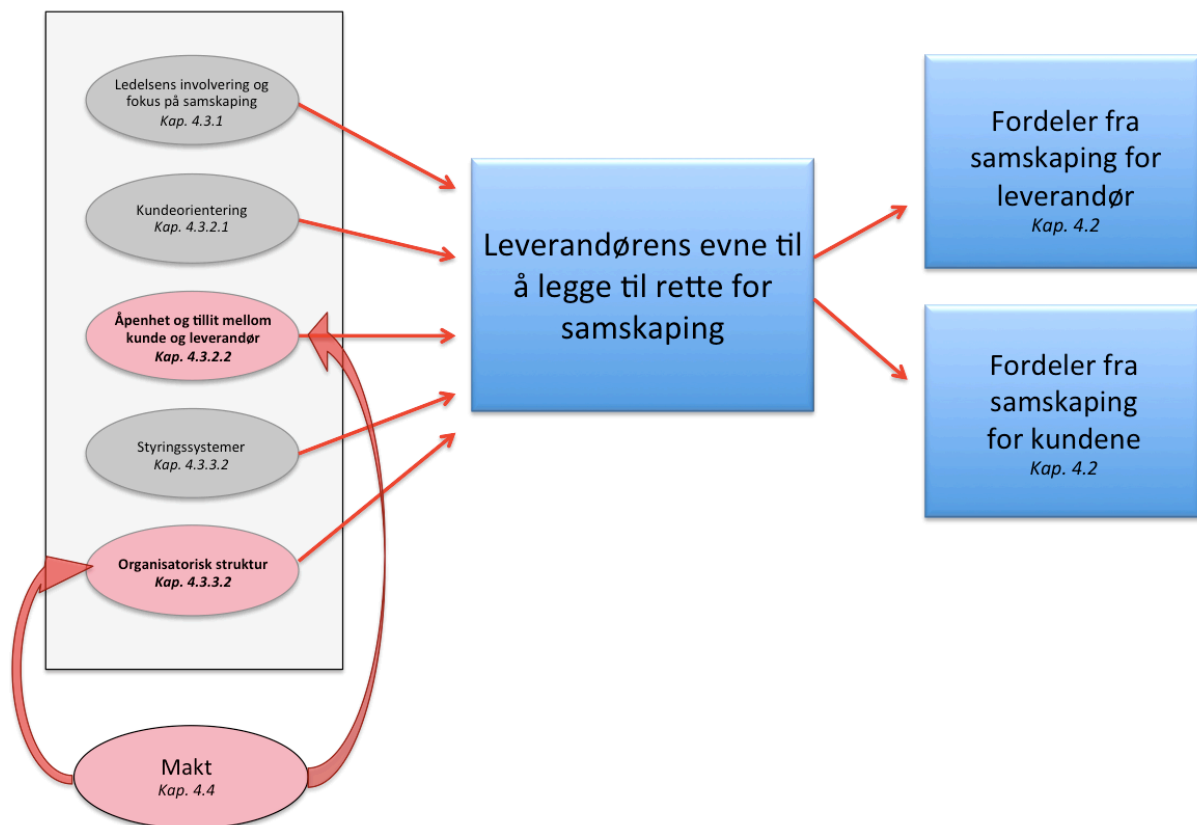
utgangspunktet hindringer for åpenhet og tillit, som må løses dersom man skal ha en samskapingsprosess preget av åpenhet og tillit.

Leverandører som skal samskape med en kunde bør ha et *IT system* der begge parter gis tilgang til dedikerte områder for spesifikke prosjekter. Samtidig er det viktig at data og informasjon som leverandøren ikke ønsker å dele, er tilstrekkelig sikkerhetsbeskyttet. Mills har gode IT systemer som enkelt kan tilrettelegges for samskaping med handelskunden, noe som er en viktig faktor for å ha evne til å legge til rette for samskaping med handelskundene.

I en samskapingsprosess innebærer *tverrfaglig team* at teamet består av medlemmer med ulike bakgrunn, noe som er viktig for å få til en optimal innovasjonsprosess. I en samskapingsprosess må også kunden være en del av dette teamet for å få inn deres konkrete bidrag, synspunkter og perspektiv. Per i dag mangler Mills handelskundernes perspektiv i innovasjonsprosessen. Mills jobber i tverrfaglige team i samsvar med teorien, slik at de i utgangspunktet er satt opp til å ta inn handelskundene i en samskapingsprosess. Viktige premisser for godt fungerende tverrfaglige team er godt samarbeid, god kommunikasjon og god informasjonsflyt. Samarbeid og kommunikasjon er et viktig grunnlag for en god innovasjonsprosess, og er også en viktig suksessfaktor i samskaping mellom leverandør og kunde. Dersom prosessen for innovasjon og produktutvikling innad hos leverandøren er preget av god informasjonsflyt, er dette et godt grunnlag for å ha evne til å legge til rette for samskaping med kunde.

7.2 Hvordan påvirker maktforholdet leverandørens incentiver til å legge til rette for kundedeltagelse i samskaping?

Et skjevt maktforhold mellom leverandør og kunde, slik det er i den norske dagligvarebransjen, påvirker leverandørens evne til å legge til rette for samskaping med handelskundene. En slik maktstruktur gjør det vanskelig å ha et tillitsfullt og åpent forhold overfor kunden. Respondentene uttrykker også at det grunnet dette er vanskelig å ha fri informasjonsflyt overfor handelskundene da det kan gi dem økt forhandlingsmakt.



Figur 3: Hvordan makt påvirker leverandørens evne til å legge til rette for samskaping

Maktstrukturen er sannsynligvis det største hinderet for leverandørens incentiver til å legge til rette for samskaping med kunde. Mills har i utgangspunktet liten tillit til handelskundene, og tør derfor ikke å inngå noe samarbeid uten å binde dem opp gjennom en formell avtale. Dette gjør at det blir vanskelig å slippe dem inn i en samskappingsprosess og dele nødvendig informasjon. Informasjonsflyten blir dermed også svekket som en følge av svak tillit. En av årsakene til manglende tilliten er at kundene kanskje ikke ser nytten av samskaping med leverandøren, da de uansett får presentert nye produkter fra leverandørene som de står fritt til å velge eller ikke.

7.3 Hvordan kan Mills forbedre evnen sin til å få handelskundene til å bidra i produktutviklingsprosessen i den norske dagligvarebransjen?

Mills bør få til en samarbeidsmetode som gir dem mulighet tilrettelegger for med mer åpenhet og transparens, og som bygger tillit i relasjonen de har til handelskundene. Dette er en utfordring å få til gitt maktstrukturen i den norske dagligvarebransjen. Analysen av datamaterialet i studien avdekket områder som kan forbedres når det gjelder samarbeid, kommunikasjon og bedret informasjonsflyt. Utformingen av kontorfasilitetene er ikke optimale og respondentene ga uttrykk for at kommunikasjonen muligens blir svekket som følge av dette. Mills er på vei inn i nye lokaler som kan gjøre den daglige, uformelle kommunikasjonen bedret. Det er likevel en mulighet for at dette er noe de må jobbe videre med i arbeidskulturen deres, da man ikke kan forvente at nye lokaler vil løse hele problemet. Det at jobber under et sterkt tidspress, gjør det vanskelig å få til et godt samarbeid. Ut i fra det informantene meddeler er det vanskelig å få en prosjektgruppe til å møtes, og det er fort inn og ut av møtelokalene så fort møtet er unnagjort. Dette kan svekke den uformelle samtalen hvor man gjerne kommer med gode idéer og kan løse problemer eller komplikasjoner i fellesskap. I tillegg bør informasjonsflyten innad i selskapet bedres. Mitt inntrykk er at kjedesalgssjefene mottar nesten all informasjon som kommer fra kundene, og selv velger ut hva som er nyttig å dele videre. Personlige oppfatninger av hva som er relevant og ikke, kan være et filter som begrenser potensiell nyttig informasjon.

7.4 Hva slags rolle bør handelskunden ha i produktutviklingsprosessen i Mills?

Her tar jeg utgangspunkt i leverandørens tanker om hva de mener kan være ideelt. Informantene mener det vil være optimalt at handelskundene kommer inn i deler av prosessen, men at de ikke er med under hele. Årsaken til at de ikke ønsker å ha de med under hele prosessen er fordi de ikke ønsker å gi handelskundene fullt innsyn i forhold til kostnadsstruktur og priser, noe som kan gi dem økt forhandlingsmakt. I tillegg mener informantene at kundene ikke vil være villig til å bruke mye tid og ressurser på samskaping, og at en løsning kunne være at de kommer inn ved noen stadier i innovasjonsprosessen. Spesielt i idégenereringsfasen ønsket samtlige informanter å ha dem med, da de tror de kan komme med nyttige innspill. Videre ønsket de å involvere dem en gang midtveis i prosessen, og en gang når produktet nærmer seg ferdigstilling. Involvering av kunder i stadiet ved etterlansering var det ingen av informantene som nevnte, selv om det likevel kan være god læring

fra en samskapingsprosess her. Involvering i stadiet ved kommersialisering og etter-lansering er noe det har blitt forsket lite på tidligere, men det er likevel interessant at ingen av informantene påpekte dette som et nyttig stadium da kundene her kan komme inn med tilbakemeldinger på hvordan produktet ble tatt i mot i butikk.

7.5 TEORETISKE IMPLIKASJONER

Gjennom analyse av datamateriale har jeg identifisert faktorer/vinklinger som kan påvirke Mills sin evne til å samskape med handelskundene, og som jeg antar at ikke har blitt tatt opp i tidligere litteratur.

Zahay og Peltier (2008) mener at hyppig og genuin kommunikasjon er midler som kan senke kommunikasjonsbarrierene som eventuelt hindrer flyten av kundeinformasjon. Jeg er til dels enig med dette. Informasjonsflyten fra handelskunde og inn i Mills fungerer ikke optimalt, noe som kan bli løst ved å bedre kommunikasjonen og sørge for at den blir hyppigere slik som Zahay og Peltier (2008) påpeker. Likevel tror jeg også at måten Mills styrer relasjonen til kunde har noe å si for hvor god informasjonsflyten inn i bedriften er. I Mills er det en kjedesalgssjef som er ute på kundemøter og innhenter informasjon. Hva og hvordan denne informasjonen blir kommunisert inn til de andre ansatte og til prosjekter blir bestemt ene og alene av kjedesalgssjefen. Informasjonsflyten inn i Mills kan derfor potensielt bli begrenset av en persons vurdering av hva som er viktig og relevant. Faren ved å ha en kunderelasjon som er basert på en kjedesalgssjef, er at selv de enkleste ting kan oppfattes forskjellig, og nyttig informasjon kan derfor utilsiktet holdes tilbake.

Slik som Crawford og Di Benedetto (2003) påpeker er det nesten ikke forsket på verdien av å involvere kundene i stadiene ved kommersialisering og etter-lansering. Dette er kritiske stadier hvor Mills kan ha nytte av å få tilbakemeldinger fra kunde på mottagelse fra konsumentene i butikk. I tillegg kan etter-lanseringsstadiet brukes til å evaluere gjennomføringen av prosjekter. På spørsmål om informantene kan beskrive en mislykket lansering og hvorfor den hadde mislykkes, opplevde jeg at de hadde ulik oppfatning av hvorfor noen prosjekter feilet. En viktig del av en innovasjonsprosess er å se tilbake og lære fra gjennomførte prosjekter.

Prahalad og Ramaswamy (2004) sier at tillit og transparens må være tilstede for å få til samskaping. Det kan imidlertid ofte være vanskelig å etablere full tillit og transparens i et kunde-leverandør forhold, spesielt i et marked preget av sterk konkurranse både mellom leverandører og mellom kundene. I likhet med Prahalad og Ramaswamy (2004) sine funn viser også denne studien at bedrifter som har informasjon og kunnskap i deres NPU prosess, og som de ønsker å beskytte, har mindre sannsynlighet til å engasjere seg i samskappingsaktiviteter. Teorien påpeker også at det er essensielt med gjensidig engasjement fra begge parter, noe denne studien også kan bekrefte. Denne studien viser til interesse fra leverandørens side til samskaping hvis de kunne etablert den rette balansen av tillit med kundene.

Litteraturen om samskaping tar ikke hensyn til den skjeve maktbalansen som kjennetegner den norske dagligvaresektoren. Gitt skjevheten i maktforholdet, som mye av teorien ignorerer, er tillit og transparens et hovedproblem som må adresseres. Slik Ojala og Hallikas (2006) påpeker, vil samskaping ofte lede til relasjonsspesifikke investeringer. Deling av risiko og nytte fra samarbeid om innovasjon er derfor viktig. Ojala og Hallikas (2006) tar ikke hensyn til hvordan en skjev maktstruktur kan påvirke risikoen leverandøren tar ved å gjøre en slik relasjonsspesifikk investering, noe studien min viser at den gjør.

Handelskundernes innkjøpsmakt representerer en risikofaktor i tilfeller der leverandøren velger å åpne seg overfor kunden i forbindelse med innovasjon og produktutvikling. Hvis handelskundene ved et samarbeid om samskaping får innblikk i mer enn det som er ønskelig kan det bli veldig tøffe forhandlinger rundt innkjøp. En av informantene påpekte også at det vil bli enda større prispress. Slik maktstrukturen er fører det til at Mills ikke ønsker å dele mer enn nødvendig om sine produkter og prosesser til kunde, da de ikke vil ta sjansen på at kundene kan utnytte denne informasjonen.

7.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Per i dag går ikke Mills inn for å legge til rette for samskaping med handelskundene. Dette er på tross av at flere informanter hadde troen på at de med fordel burde vært involvert, og at Mills etter sammenligning til teorien har god evne til å legge til rette for det, med noen få unntak. Slik det også fremkommer av resultatene i kapittel 6, har Mills mye som er tilrettelagt for god evne til å samskape med kundene. Ut fra datamaterialet kommer det frem at Mills har en kundeorientert kultur gjennom hele bedriften. Ledelsen har stort fokus på innovasjon og produktutvikling og er svært involvert i disse prosjektene. Mills har IT systemer som er tilrettelagt for gode innovasjons- og produktutviklingsprosesser, som lett kan tilrettelegges for bruk ved samskaping med handelskundene. I tillegg jobber Mills i tverrfaglige team som i følge Zahay og Peltier (2008) skal bidra til økt sjanse for suksess.

Det hjelper imidlertid lite med tverrfaglige team med mindre kommunikasjonen, samarbeidet og informasjonsflyten fungerer optimalt. En av årsakene til at de tverrfaglige teamene ikke fungerer optimalt kan være at Mills ikke er samlokaliserte. Gjennom analysen av datamaterialet identifiserte jeg en faktor som Mills burde jobbe med for å ha evne til å legge til rette for samskaping med handelskundene. Denne faktoren kom fram i den delen av intervjuet som omhandlet samarbeid og kommunikasjon. Selv om ansatte i Mills sitter i samme bygg, kan det tyde på at bygget og kontorlokalene kan være et hinder for god kommunikasjon. Det er litt delte syn innen forskning rundt NPU team og samlokalisering eller geografisk nærhet av prosjektmedlemmene, og om avstand påvirker den entreprenørielle innsatsen negativt. Basert delvis på synet om at informasjonsdeling er en kritisk forutsetning for NPU suksess, har tidligere NPU forskning funnet støtte for at geografisk nærhet er positivt relatert hyppigheten og kvaliteten på kommunikasjon mellom medlemmer innad i et team (Zahay & Peltier 2008). Tverrfaglig integrasjon blir også forsterket ved å ha salgs- og FoU avdelingene i umiddelbar nærhet til hverandre (Leenders & Wierenga 2002). Mills har hovedkontor er på Grünerløkka i Oslo, samt fabrikker i Drammen og Fredrikstad. På hovedkontoret holder de til i samme bygg, men på forskjellige adresser og etasjer, og informantene opplever det derfor litt delt. De er på vei inn i nye lokaler med åpent landskap. Det ble påpekt under datainnsamlingen hvor viktig det er å kunne ta en uformell samtale med medarbeidere på tvers av avdelinger. Slik kommunikasjon oppstår ofte ved «forbipassering», eller ved at man jobber i nærheten av hverandre. Hyppig og god kommunikasjon er en kritisk forutsetning for NPU suksess i følge (Zahay & Peltier 2008). Samlokalisering gjør den

spontane kommunikasjonen mye enklere, noe som ikke bør undervurderes. Selv om de fleste ansatte sitter på samme lokasjon, kan den geografiske distansen likevel oppleves som stor.

Selv om Mills har mye som er tilrettelagt for god evne til samskaping med kunde må det likevel tas opp til diskusjon hvorvidt dette er noe de bør søke å gjennomføre. På den ene siden kan det være en fordel om de klarer å overføre noe av kostnadene og risikoen ved innovasjon og produktutviklingen til handelskundene. For leverandører er det en stor risiko hver gang de utvikler og kommer med en nyhet, mens handelskundernes jobb kun er å selge produktene. Mills sin verdikjede er kostbar sammenliknet med handelskundernes. Leverandørene dekker alle kostnader fra idégenerering til produktet er ferdigstilt, i tillegg til markedsføring og salg.

Hvis nytten for handelskundene ved samskaping hadde vært stor nok, ville de heller ikke hatt insentiver til å opptre opportunistisk eller ønske å bryte ut av avtalen. Samtidig vil det være vanskelig å avgrense et slikt samarbeid. Handelskundene har allerede svært høy forhandlingsmakt. Hvis de får for mye innsyn om kostnadsstrukturen og priser hos Mills, kan det være fare for at de får ytterligere økt forhandlingsmakt.

Tillit og åpenhet er noe som vil være en utfordring å fullt ut etablere med den maktstrukturen som kjennetegner den norske dagligvarebransjen. Samskapingen vil trolig bli svekket grunnet tilbakeholdelse av informasjon og at Mills vil frykte at kunden vil opptre opportunistisk. En mulighet kan være å inngå et kontraktsfestet samarbeid som vil være mer forpliktende, men samtidig også kan virke mer begrensende på det en ønsker å oppnå. Mills må da ta en vurdering på om dette er noe de ønsker å gå inn i eller ikke, eller om det heller kan være hensiktsmessig med et mer uformelt samarbeid. Det vil være risiko ved begge alternativene, og her må Mills gjøre en risikovurdering.

Det hjelper likevel lite for Mills å ha god evne til å legge til rette for samskaping hvis ikke handelskundene har insentiver til å samarbeide. Teorien sier at produktet kan bli bedre og kan ha større sjanse for suksess ved samskaping. Dette vil kunne føre til at kunden enten kan sette høyere pris på produktet eller selge et større volum. Den økonomiske "kaken" vil være større ved at handelskunden bidrar til samskaping, noe som gjør at begge parter har mulighet for større gevinst. Handelskunden kan bidra med kunnskap om forbrukers atferd i butikk slik at risikoen reduseres. Ved at handelskundene ikke gjør dette, kan det sies at de begrenser i hvilken grad leverandørene tør å satse på NPU. Handelskundernes atferd kan dermed sies å

være et hinder for innovasjon og produktutvikling i den norske dagligvarebransjen. Forbrukerne erfarer konsekvensene av en slik ineffektivitet gjennom begrenset utvalg i dagligvaren. Man kan også hevde at dagligvarekjedene reduserer sitt eget gevinstpotensial ved å begrense muligheten for mer effektivt innovasjon og produktutviklingsarbeid hos leverandørene. Begge parter burde i større grad søke å etablere eller forsterke formelle og/eller uformelle samskapings-konstellasjoner til felles beste.

På den andre siden kan man stille spørsmål ved hvorfor handelskundene skal ha insentiver til å bidra til innovasjon i dagligvarebransjen. De er tre kunder som har stor kontroll over markedet, og stor makt over leverandørene. De bestemmer hva som skal inn i dagligvarebutikkene, og leverandørene er prisgitt et ja eller nei til nye produkter som tilbys handelskundene.

Sett at Mills klarer å engasjere en av handelskundene til et samarbeid om samskaping kan en anbefalt løsning for Mills være å inngå et pragmatisk samarbeid. Et pragmatisk samarbeid er forklart av Helper et al. (2000) med utgangspunkt i bilindustrien, men kan overføres til den norske dagligvarebransjen. I et slikt samarbeid er fundamentet basert på uformelle avtaler som ikke er bundet opp i kontrakter. Et pragmatisk samarbeid kjennetegnes ved at Mills og handelskunden har en tett dialog, og at de kommuniserer på ukentlig basis, helst daglig. Dette gjør at de får en tettere kontakt og høyere lojalitet overfor hverandre. I tillegg gir tett kommunikasjon en bedre forståelse av prosessene i prosjektet.

Videre kjennetegnes pragmatisk samarbeid ved at bedriftene sammen setter en benchmarking for det de ønsker å utvikle. Det kan eksempelvis være et produkt en konkurrent har, som per i dag er markedets beste alternativ, som de ønsker å lage en bedre variant av. Deretter må bedriftene sette sammen en tverrfaglig team, som tydelig forstår hva oppgaven går ut på, for så og sammen lage et bedre produkt enn benchmarkingen. De må sammen gjøre seg opp en mening av hva som er et bedre produkt, da det ikke er noe vits å lage noe som er like bra som det som allerede er på markedet. De må ha folk fra nødvendige avdelinger for å få til god brukervennlighet, kundeundersøkelser, størrelse, produksjonsmåte osv. De må finne ut hva det er sluttbruker og kunde synes er det beste, og så må de lage et produkt som er enda bedre. Her kan det være mange delfaktorer som må være bedre. Eksempelvis bidrar handelskunden i idégenereringsfasen ved å justere idéen etter den erfaringen og informasjonen de sitter på. Samskapingsteamet går kontinuerlig over prosjektet og feilsøker, slik at det tverrfaglige

teamet, med både leverandør og kunde, sammen enkelt kan rette opp i det som ikke fungerer. De må komme til bunns i hvor problemet ligger, slik at de har en dynamisk prosess til å løse det.

En hierarkisk styringsmåte er ikke gunstig når målet er et pragmatisk samarbeid, da det fort kan bli opportunistisk. Hvis man skal ha et godt innovasjonsprosjekt, må det bestå av komplementære teammedlemmer som dekker spekteret av kompetanse for å løse oppgaven. Teamets oppgave blir da å lage et nytt og bedre produkt enn det de har definert som benchmarken, hvor alle jobber i et samspill. Da teamet skal bestemme produktetkonseptet, hva det skal inneholde, emballasje osv. er det viktig at de sitter sammen. Kontinuerlig input fra handelskunde er viktig, slik at deres synspunkt hele tiden blir tatt i betraktning.

For at et pragmatisk samarbeid skal fungere er det essensielt at det ikke baseres på en formell relasjon, men snarer en mer uformell. For at dette skal fungere må teamet ha en delt intensjon om at de sammen skal lage et godt produkt. Hvis det viser seg at produktet ikke slår an hos kunde, bør det interessene hos handelskunden være at de er med på å rette det opp slik at det blir enda bedre og treffsikkert overfor sluttbruker. Infusjon av idéer fra flere kilder kan føre til kjappere løsning av kvalitetsproblemer, spesielt dem med flere årsaker.

7.7 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

For å kunne avdekke hva som må til for at Mills skal ha best mulig evne til å legge til rette for samskaping med kunde, hadde det ideelle vært å intervju enda flere som jobber i Mills. Det ville gitt meg et enda bredere datagrunnlag på hvordan situasjonen er.

Dette var vanskelig med tanke på hvem som hadde mulighet til å stille opp, i tillegg til tidsrammen jeg jobbet innenfor. Jeg gjorde flere forsøk på å få til intervjuer med handelskundene for å få deres synspunkter på et samarbeid om NPU. Dette viste seg å være vanskelig å få til, og Mills ønsket ikke at jeg skulle ta kontakt med dem på egenhånd. Dette gjør at validiteten er noe svekket, da troverdigheten ikke er helt optimal i forhold til hva den kunne vært om jeg hadde fått med flere synspunkter. Relativt få informanter gjør overførbarheten at studien kan være vanskelig å overføre til andre situasjoner og bedrifter, da det er usikkert om resultatene ville blitt annerledes av større mengde datamateriale. I tillegg kan det være vanskelig i dybdeintervjuer å vite om informanten forteller ”den fulle og hele sannhet”. Det kan være en utfordring for enkelte å være helt ærlig i intervjuer. Noen av informantene har kanskje et filter på det de uttrykker, selv om de er lovet å være anonyme, da spesielt i forhold til samarbeid og arbeidskultur. Dette kan svekke reliabiliteten noe.

Samskaping som tema, gitt en maktstruktur som en finner i den norske dagligvarebransjen, har ikke blitt forsket på tidligere. Spesielt forholdet rundt maktbalansen har fått oppmerksomhet i media den siste tiden, og gjør derfor temaet ekstra aktuelt. Med dette håper jeg at denne studien kan være til inspirasjon for videre undersøkelser. Da min studie tar utgangspunkt i leverandørens synspunkt ville det vært interessant med forskning på handelskundernes synspunkter på samskaping med leverandør. Et annet forslag til videre forskning er å avdekke hva som har fungert og ikke fungert i etterkant av et samskapingsprosjekt i en kunde-leverandør relasjon med samme type maktstruktur.

7.8 KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hva som må ligge til rette hos Mills for at de skal ha best mulig evne til å legge til rette for samskaping med kunden. I gjennomføringen av oppgaven har jeg avdekket hvilke faktorer som er på plass og hva som bør forbedres hos Mills. I første omgang bør de bedre samarbeidet, kommunikasjonen og hinder for informasjonsflyt innad i bedriften. Et tiltak bør være samlokalisering av relevant personell på hovedkontoret. Deretter bør de ta tak i hva som må til for å løse de vanskelige problemene rundt tillit og åpenhet overfor kunde for å kunne samarbeide i et samskapingsprosjekt. De må vurdere risikoen ved inngå i et samarbeid med handelskundene, og om dette er noe de ønsker. Et alternativ kan være å gå inn i et pragmatisk samarbeid med tett dialog, felles målsetting og problemløsning.

8.0 Litteraturliste

- Armstrong, G., Kotler, P. & He, Z. (2000). *Marketing: an introduction*.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S. & Shanley, M. (2009). *Economics of Strategy, 5th International Student Edition*: John Wiley & Sons Ltd, New York, NY.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69 (4): 155-166.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39 (1): 110-119.
- Bstieler, L. (2006). Trust Formation in Collaborative New Product Development*. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (1): 56-72.
- Crawford, M. & Di Benedetto, A. (2003). *New products management., 2003*: McGraw-Hill, New York.
- Dagligvarehandelen. (2015). *Konkurransetilsynet har godkjent opp kjøpet av ICA Norge* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.dagligvarehandelen.no/konkurransetilsynet-har-godkjent-oppkjopet-av-ica-norge/> (lest 10. mars).
- Daniel Sherman, J., Berkowitz, D. & Souder, W. E. (2005). New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (5): 399-411.
- Desouza, K. C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P. & Kim, J. Y. (2008). Customer-Driven Innovation. *Research-Technology Management*, 51 (3): 35-44.
- Ernst, H., Hoyer, W., Krafft, M. & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2): 290-306.
- Etgar, M. (2007). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 97-108.
- Feick, L. F. & Price, L. L. (1987). The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information. *Journal of Marketing*, 51 (1): 83-97.
- Filieri, R. (2013). Consumer co-creation and new product development: a case study in the food industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 31 (1): 40-53.
- Franke, N., Von Hippel, E. & Schreier, M. (2006). Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory*. *Journal of product innovation management*, 23 (4): 301-315.
- Gabrielsen, T. S., Steen, F. & Vagstad, S. (2013). *Kjøpermak i dagligvaresektoren. Utredning skrevet på oppdrag av Fornyings- administrasjons- og kirke departementet*.
- Ganesan, S., Malter, A. J. & Rindfleisch, A. (2005). Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing*, 69 (4): 44-60.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*: 109-124.
- Grewal, R., Lilien, G. L. & Mallapragada, G. (2006). Location, Location, Location: How Network Embeddedness Affects Project Success in Open Source Systems. *Management Science*, 52 (7): 1043-1056.
- Griffin, A. & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of product innovation management*, 13 (3): 191-215.

- Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of product innovation management*, 14 (6): 429-458.
- Gruner, K. E. & Homburg, C. (2000). Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research*, 49 (1): 1-14.
- Helper, S., MacDuffie, J. P. & Sabel, C. (2000). Pragmatic collaborations: advancing knowledge while controlling opportunism. *Industrial and corporate change*, 9 (3): 443-488.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13 (3): 283-296.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13 (3): 297-310.
- Leenders, M. A. & Wierenga, B. (2002). The effectiveness of different mechanisms for integrating marketing and R&D. *Journal of product innovation management*, 19 (4): 305-317.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6 (3): 281-288.
- Nambisan, S. & Baron, R. A. (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (4): 388-406.
- Nygaard, A. & Utgård, J. (2012). En kunnskapsbasert varehandel.
- Ojala, M. & Hallikas, J. (2006). Investment decision-making in supplier networks: Management of risk. *International Journal of Production Economics*, 104 (1): 201-213.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69 (4): 167-176.
- Payne, A. & Frow, P. (2013). *Strategic customer management: integrating relationship marketing and CRM*: Cambridge University Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3): 5-14.
- Rindfleisch, A. & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40 (4): 421-436.
- Romero, D. & Molina, A. (2011). Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production Planning & Control*, 22 (5-6): 447-472.
- Ryen, A. (2002). Det kvalitative intervjuet. *Fra vitenskapsteori til feltarbeid*.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. Los Angeles: SAGE. XV, 500 s. : ill. s.
- Troye, S. V. & Grønhaug, K. (1993). *Utredningsmetodikk: hvordan skrive en utredning til glede for både deg selv og andre*. [Oslo]: TANO. 86 s. : ill. s.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13 (3): 253-266.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J. & Krafft, M. (2010). Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of Service Research*, 13 (3): 247-252.
- Virke. (2013). Dagligvarehandelen og mat. *Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning*.

- Williams, M. R. (1998). The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (3): 271-287.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
- Zahay, D., Griffin, A. & Fredericks, E. (2004). Sources, uses, and forms of data in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 33 (7): 657-666.
- Zahay, D. L. & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 37 (2): 191-205.

VEDLEGG

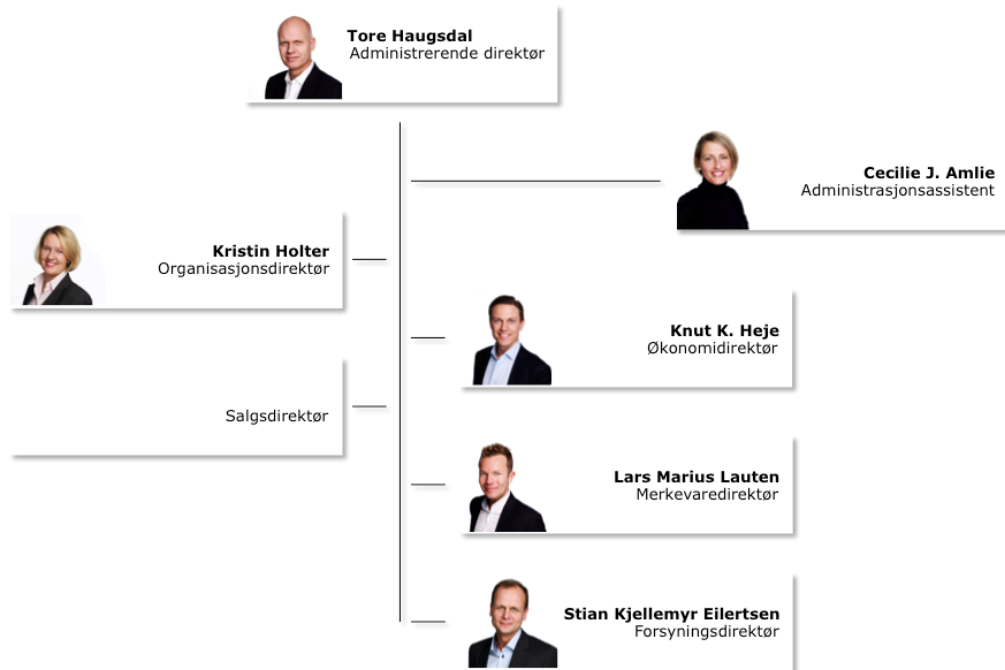
VEDLEGG NR. 1: INTERVJUGUIDE UTLEDET AV FORSKNINGSSPØRSMÅL OG TEORI

	Teori:	Spørsmål:
Innledende spørsmål:		1. Hvilken rolle/tittel har du i Mills? 2. Hva er din rolle i forhold til innovasjon og produktutvikling? 3. Hvilken forhold har du i forhold til handelskundene?
Hoveddel: 1. Hvilke faktorer bidrar til leverandørens evne til å legge til rette for kundedeltagelse i samskaping?	Kapittel 4.3	4. Hvordan opplever du mottagelse av nye produkter/innovasjoner? a. Beskriv en vellykket lansering, hvorfor vellykket? b. Beskriv en mislykket lansering, hvorfor mislykket? 5. Hvordan kan handelskundene bidra til produktutvikling og innovasjon? 6. Kan du forklare Mills sin innovasjonsprosess fra start til slutt, og om hvem som deltar i prosessen underveis?
2. Hvordan påvirker maktforholdet leverandørens insentiver til å legge til rette for kundedeltagelse i samskaping?	Kapittel 4.4 Maktbalanse og relasjonsspesifikke investeringer	7. Har forholdet dere har til handelskundene alltid vært slik det er i dag? Evt. hvordan var det tidligere? (Når det gjelder innovasjon og produktutvikling). 8. Slik som situasjonen er per dags dato mellom Mills og handelskundene, hvordan påvirkes samarbeidet rundt innovasjons- og produktutviklingsarbeidet?
3. Hvordan kan Mills forbedre evnen sin til å få handelskundene til å bidra i produktutviklingsprosessen i den norske dagligvarebransjen?	Kapittel 4.3. Faktorer som påvirker leverandørens samskapingsevne. <ul style="list-style-type: none"> • Ledelsens involvering og fokus på samskaping. • Kundeorientering • Åpenhet og tillit mellom kunden og leverandør • CIM-systemer 	9. Hvor mye er dere villig til å avsløre, hvor fritt kan dere snakke med handelskundene om innovasjon og produktutvikling? 10. Hvis dere som jobber med innovasjons og produktutvikling hadde fått data/informasjon fra handel om kundene, hvordan kunne dette vært brukt? 11. Hvordan får du informasjon handelskunde om sluttbruker/handelskundernes behov? 12. Kan du forklare en situasjon hvor du har fått en

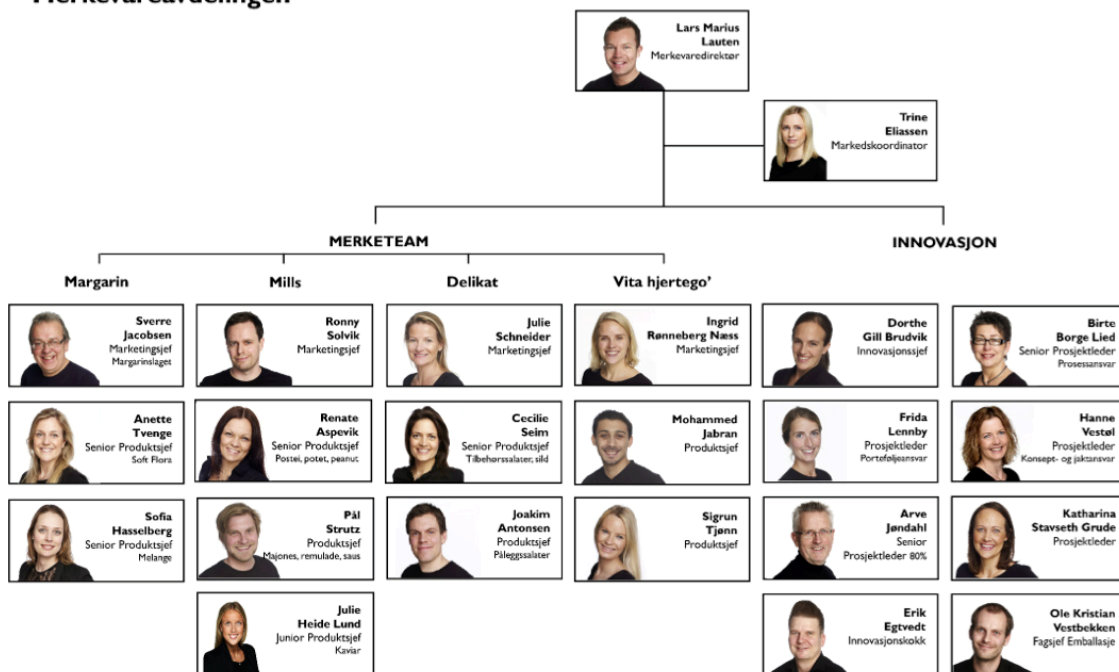
	<ul style="list-style-type: none"> Tverrfaglig samarbeid 	<p>tilbakemelding fra en av handelskundene?</p> <p>13. Hvem mottar informasjon fra handelskundene?</p> <p>14. Hvordan er samarbeidet mellom avdelingene og prosjektteamene i Mills?</p> <p>15. Hvordan er lokaliseringen av alle ansatte hos Mills, sitter dere alle på samme lokasjon?</p> <p>16. Hvor involvert er ledelsen i innovasjon og produktutvikling? Hvor kommer de evt. inn på banen?</p> <p>17. Hva er hovedfokuset når dere jobber med å skape nye produkter? Hvor mye legger ledere/kollegaer vekt på kunder?</p>
4. Hva slags rolle bør handelskunden ha i produktutviklingsprosessen i Mills?	<p>Kapittel 4.2 Samskaping i ny produktutvikling. Fordeler og ulemper for kunde og for leverandør.</p>	<p>18. Hvordan er handelskunden involvert i produktutvikling?</p> <p>19. Er det mulighet for et samarbeid?</p> <p>20. Hvilken rolle kunne handelskundene evt. hatt? Og hvordan kunne informasjon fra dem ha kommet til nytte?</p> <p>21. Når i prosessen burde handelskundene komme på banen?</p> <p>22. Hvilke fordeler og ulemper kan et samarbeid rundt innovasjon ha for Mills?</p> <p>23. Hvilke fordeler og ulemper kan et samarbeid rundt innovasjon ha for Handelskundene?</p>
Oppsummerende spørsmål		<p>Til slutt: Oppsummer intervjuet og spør om informant har noe han/hun ønsker å legge til.</p>

VEDLEGG NR. 2: ORGANISASJONSKART

Ledergruppe/administrasjon

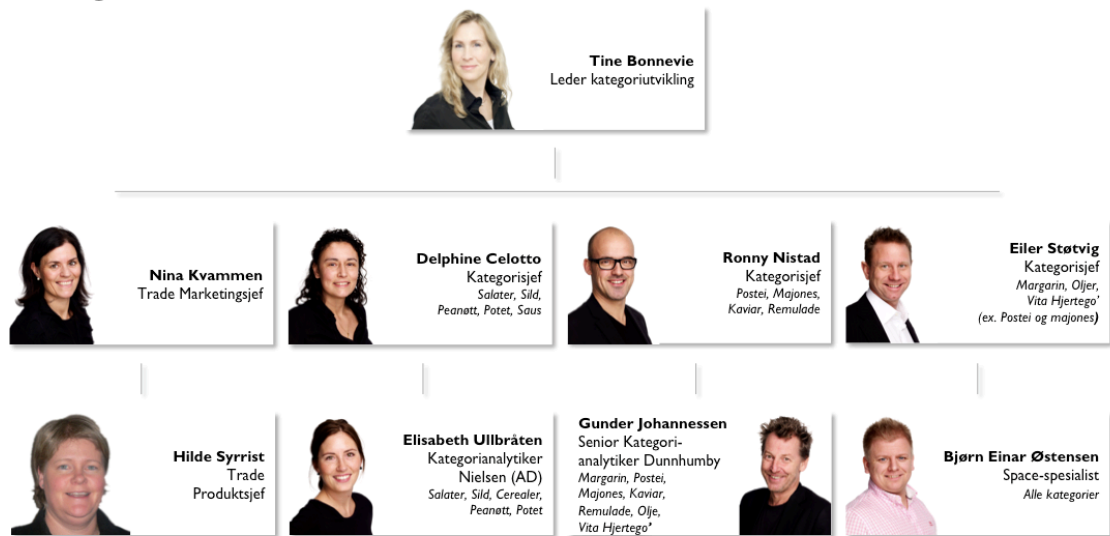


Merkevareavdelingen



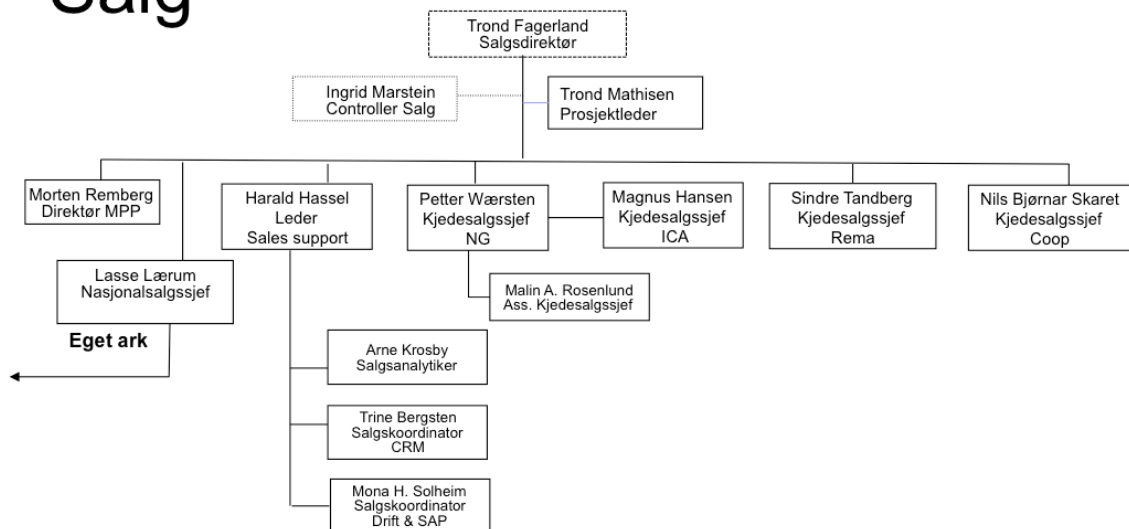
Permisjon: Cathrine Landmark Siem

Kategori



Ajournert: 04.06.2014
Gjeldene fra: 02.06.2014

Salg





Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

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