

333707  
333741

MAS 5100  
Masteroppgave

**Co-creation i Norge:**  
en kartlegging av innovative virksomheters  
syn på interessenter og co-creation

**Co-creation in Norway:**  
an overview of innovative companies' view  
on stakeholders and co-creation

Vår, 2017



*Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.*



## Forord

Med denne oppgaven avslutter vi vår mastergrad i markedsføringsledelse ved Høyskolen Kristiania. Temaet for oppgaven er basert på nysgjerrighet rundt co-creation, og et ønske om å forstå hvordan co-creation fungerer i praksis. Et viktig aspekt med co-creation er at det utgjør en mulighet for merkevarebygging, noe vi begge finner særdeles interessant. Det føles godt å avslutte studietiden med denne oppgaven, hvor vi sitter igjen både klokere og mer informerte, men også nysgjerrige og sultne på mer kunnskap.

Å arbeide iherdig med en oppgave som ikke bare interesserer men også inspirerer, har vært en lærerik opplevelse, og det er med stor stolthet vi leverer fra oss oppgaven. Vi ønsker å takke vår eminente veileder, professor Nicholas Ind, som har fungert som motivator, sparringspartner og en hjelpende hånd som *alltid* svarer på mail. Thank you, Nicholas. It has been an honor. Vi ønsker også å takke Casper C. Rasmussen, InnoMag, deltakerne i spørreundersøkelsen og workshopen, Camilla/muttern til Fredrik, og andre som har gjort denne oppgaven mulig å gjennomføre.

Ikke bare er en masteroppgave krevende for forfatterne, så det er på sin plass å rette en takk til familier, kjærester og venner for tålmodighet, motivasjon og oppløftende ord.

Med det takker vi for oss, og ønsker god lesing!

Oslo og Bergen, 11. august

333707

333741

## Sammendrag

Åpen innovasjon og involvering av kunder og andre interessenter i innovasjonsprosessen blir av akademikere og næringslivsaktører sett på som den mest verdifulle måten å drive innovasjon på. Co-creation er en innovasjonsmetode innenfor åpen innovasjon som i økende grad har blitt kjent og benyttet, men til tross for suksesshistorier i internasjonal sammenheng, er det usikkert hvorvidt tilnærmingen er i bruk i stor grad i Norge. Dette pirrer nysgjerrigheten da co-creation kan være en mulig løsning på mange av de utfordringer virksomheter i dag står overfor som følge av globalisering, digitalisering og økt forbrukermakt.

For å ta pulsen på innovasjonseleiten i Norge, tar studiet utgangspunkt i de 25 mest innovative virksomhetene i Norge. Disse besitter kunnskap og mulige erfaringer med co-creation, og kan kaste lys over involvering av interessenter og bruk av co-creation i sine respektive virksomheter. Ved å undersøke dette utvalget er det ønskelig å besvare problemstilling og forskningsspørsmål som omhandler involvering av ulike interessentgrupper, samt bruk av co-creation.

Problemstillingen utforskes gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse som distribueres til innovasjonsledere og andre innovasjonsrelaterte individer innenfor de 25 virksomhetene. I etterkant av spørreundersøkelsen ble det gjennomført en kvalitativ workshop i form av et online community på Facebook, hvor de samme virksomhetene ble invitert til å delta. I denne gruppen ble funn fra spørreundersøkelsen undersøkt videre for å bedre være i stand til å besvare problemstillingen på en veloverveid måte.

Funnene fra informasjonsinnhentingene viser at norske, innovative virksomheter ser verdi i å inkludere kunder og andre interessenter i innovasjonsprosessen, og at de omfavner en åpen innovasjon etter positive erfaringer med dette. Co-creation er kjent blant utvalget, men bare en drøy halvpart av utvalget benytter det i sine innovasjonsprosesser. Det vises dog at svært få eller ingen benytter co-creation på en strategisk måte. Etter hvert som flere har innsett potensialet har det for noen blitt et langsiktig mål. Blant de som ikke bruker co-creation begrunnes dette med at lignende varianter benyttes, at det har blitt forsøkt uten hell, og at det ikke lar seg gjøre på grunn av bransje og industri.

Studiet skiller seg fra tidligere studier blant annet fordi for det tilbyr ytterligere innsikt i co-creation fra et ledelsesperspektiv, samt at det utforsker et utvalg som ikke tidligere har blitt forsket på i Norge. Avhandlingen kan anses som den mest omfattende på området, da den inkluderer store mengder teorier om co-creation, og knytter det til et relativt utforsket felt i norsk innovasjon.

## **Abstract**

Open innovation and involvement of customers and other stakeholders in the innovation process is by academics and business actors considered the most valuable way to work with innovation. Co-creation is an innovation method within open innovation that increasingly has been known and utilized. Despite the stories of success in international context, it is uncertain whether the application is utilized in considerable degree in Norway. This triggers curiosity, especially because co-creation can act as a possible solution to a lot of the challenges companies faces nowadays because of globalisation, digitalisation and increased power of the customers.

The study is based on the 25 most innovative companies in Norway. This sample is chosen to “take the pulse” on the innovation elite in Norway. These companies possess knowledge and possible experiences with co-creation, and may be able to shed some light on involvement of stakeholders and use of co-creation in their companies. By examining this sample, the intention is to answer the problem statement and the research questions that concerns involvement of different stakeholders, and use of co-creation.

The problem statement was investigated through a quantitative survey that was distributed to different innovation leaders and other innovation related employers within the 25 companies. Following the survey a qualitative workshop in terms of an online community on Facebook was conducted. The same respondents from the survey was invited to join. The purpose of this workshop was to further discuss and investigate the findings from the survey to be able to make an informed and well-founded conclusion.

The findings from the study shows that Norwegian innovative companies do see the value in involving their customers and other stakeholders, and that they embrace an open innovation approach based upon positive experiences. Co-creation is well known within the sample, but only about half says they use co-creation in their innovation process. However, very few or no one utilizes co-creation in a strategic way, but more and more are coming to terms with the potential that lies in co-creation. Among those that do not use co-creation the reasons vary. Some say they use similar methods, while other say they have tried co-creation without any luck, and others again says it is not possible because of industry and platforms.

This study differs from previous studies because it offers further insight in co-creation from a company perspective, and it explores a sample that has not yet been explored in Norway. The study can be considered the most comprehensive in its field because it includes large amount of related theory and links it to a relatively unexplored area in Norwegian innovation.

# Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
Abstract	VI
<b>1 Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn og motivasjon	1
1.2 Formålet med studiet	2
1.3 Oppgavens relevans og bidrag	2
1.4 Problemstilling	3
1.5 Oppgavens oppbygging	3
<b>2 Teoretisk bakgrunn</b>	<b>4</b>
2.1 Innovasjon	4
2.2 Innovasjon i Norge	6
2.3 Fra lukket til åpen innovasjon	7
2.4 Tjenstedominant logikk	10
2.5 Fremvekst av co-creation	11
2.6 Forbrukeropplevelse og nettverk	12
2.7 Co-creation: en definisjon	13
2.8 DART-rammeverket	16
2.9 Communities	17
2.10 Co-creation: merkevarebygging	23
2.11 Co-creation fra et ledelsesperspektiv	25
2.12 Taktisk og strategisk bruk av co-creation	30
2.13 Co-creation: begrensninger	31
2.14 Co-creation i praksis	33
2.15 Forskningsspørsmål	34
<b>3 Metode</b>	<b>35</b>
3.1 Forskningsdesign	35
3.2 Forskningsmetode	36
3.3 Forskningstilnærming	37
3.4 Gjennomføring	38
3.4.1 Utvalg	38
3.4.2 Spørreundersøkelse	41
3.4.3 Kvalitetssikring av spørreundersøkelse	44
3.4.4 Workshop	44
3.5 Reliabilitet og validitet	45
<b>4 Empiri</b>	<b>47</b>
4.1 Innovasjon	48
4.2 Interessenter	49
4.3 Kundebehov	51
4.4 Co-creation	51
4.5 Communities	54
4.6 Tilnærming	54
4.7 Fordeler og ulemper	56
4.8 Kultur og struktur	58
<b>5 Diskusjon</b>	<b>62</b>
5.1 Workshop	62



5.2 Innovasjon	62
5.3 Interessenter	64
5.3.1 Innsikt i interessenter	64
5.3.2 Involvering av interessenter	65
5.3.3 Viktigheten til interessenter	66
5.4 Kartlegging av kundebehov	70
5.5 Co-creation	72
5.5.1 Kjennskap	72
5.5.2 Anvendelse	73
5.5.3 Involvering av interessenter	77
5.6 Communities	77
5.7 Tilnærming og kontinuum	80
5.8 Fordeler og barrierer	84
5.9 Kultur og struktur	90
<b>6 Konklusjon</b>	<b>96</b>
6.1 Overordnet konklusjon	96
6.2 Teoretiske implikasjoner	99
6.3 Praktiske implikasjoner	100
6.4 Svakheter og begrensninger ved studiet	101
6.5 Refleksjon	102
6.6 Forslag til videre forskning	103
<b>7 Kilder</b>	<b>105</b>
<b>Vedlegg</b>	
Vedlegg 1 Kontaktmail	
Vedlegg 2 Velkomstmil, spørreundersøkelse	
Vedlegg 3 Mail ang. offline eller online workshop	
Vedlegg 4: Mail ang. valg av workshopformat	
Vedlegg 5: Velkomstmil, workshop	
Vedlegg 6 Spørreundersøkelse	
Vedlegg 7 Workshop	

## Figur- og tabelloversikt

Figur 2.1 Former for innovasjon .....	5
Figur 2.2 Tradisjonell innovasjonsmodell.....	7
Figur 2.3 Communities-modellen .....	18
Figur 2.4 Co-creation-continuum .....	31
Figur 3.1 Gjeldende metodetriangulering .....	37
Figur 4.1 Ordsky, assosiasjoner til innovasjon .....	48
Figur 4.2 Innsikt i ulike interessentgrupper .....	49
Figur 4.3 Innvolvering av interessegrupper .....	50
Figur 4.4 Viktighet av interessenter .....	51
Figur 4.5 Kjennskap til co-creation.....	52
Figur 4.6 Kjennskapskilder til co-creation.....	52
Figur 4.7 Anvendelse av co-creation.....	52
Figur 4.8 Har/har ikke community .....	54
Figur 4.9 Foretrukket co-creation-tilnærming.....	55
Figur 4.10 Plassering på co-creation-kontinuum .....	55
Figur 4.11 Egnethet i forbindelse med innovasjon .....	59
Figur 5.1 Ordsky, assosiasjoner til innovasjoner .....	63
Figur 5.2 Funn #1 .....	67
Figur 5.3 Tradisjonell innovasjonsprosess .....	78
Figur 5.4 Funn #4 .....	81
Figur 5.5 Co-creation og tilnærminger, forklaring.....	82
Figur 5.6 Funn #3 .....	85
Figur 5.7 Funn #2 .....	88
Tabell 2.1 Lukket og åpen innovasjon .....	8
Tabell 2.2 Former for åpen innovasjon .....	9
Tabell 2.3 Transformasjonsmodell.....	12
Tabell 2.4 Definisjoner av co-creation .....	14
Tabell 2.5 Hva co-creation er og ikke er .....	15
Tabell 2.6 DART-rammeverk .....	16
Tabell 2.7 Fordeler og ulemper med internett i markedsforskning.....	21
Tabell 2.8 Co-creation-rammeverk .....	27
Tabell 3.1 Kåring av Norges mest innovative virksomheter.....	40
Tabell 4.1 Rangering av fordeler ved co-creation .....	57
Tabell 4.2 Rangering av barrierer ved co-creation.....	58
Tabell 4.3 Kultur og struktur, co-creation og ikke co-creation .....	60
Tabell 4.4 Kultur og struktur, community og ikke community .....	61

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Forretningsverden som vi kjenner den i dag er i stadig endring; økt forbrukermakt og økt global konkurranse gjør det viktigere enn noen gang for selskaper å opprettholde vekst og skape verdi for kundene. Dette gjelder ikke bare for nyetablerte virksomheter, også de største selskapene sliter med å skape nye markeder, og opprettholde høy grad av kommersielt vellykkede innovasjoner (Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

En mulig løsning på utfordringene er co-creation. Co-creation er en “aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom en organisasjon og dens deltakere, som genererer fordeler for alle og skaper verdi for interessentene” (Ind, Iglesias og Schultz, 2013). I praksis vil det si at en virksomhet etablerer en plattform hvor kunder og andre egnede interessenter kan delta i dialog med andre interessenter og virksomheten. Virksomheten bruker plattformen aktivt til å involvere deltakerne i innovasjonsprosessen. Det fastslås at “de mest vellykkede organisasjonene bruker co-creation for å utvikle produkter og tjenester sammen med kundene og integrerer kundene i de sentrale utviklingsprosessene” (Ind, Fuller og Trevail 2012, 16).

Siden starten av 2000-tallet har det i innovasjonslitteraturen blitt skrevet om co-creation som innovasjonsmetode (Prahalad og Ramaswamy, 2000), og suksesshistoriene fra næringslivspraksis har etter hvert økt betraktelig (Kornberger, 2010; Ind, Fuller og Trevail, 2012; Prahalad og Gouillert, 2010). Det registreres at flere norske selskaper involverer kunder i enkelte elementer av innovasjonsprosessen gjennom ’labs’, hvor det er tilrettelagt for at kunder kan være med å utforme produkter og tjenester (Nysveen og Skard, 2015). Til tross for dette er det få eller ingen indikatorer på at norske virksomheter omfavner co-creation som fullverdig innovasjonsmetode i utstrakt grad.

På bakgrunn av dette er det derfor ønskelig å forsøke å avdekke om dette faktisk er tilfelle. Det vil også være interessant å undersøke årsaker til hvorfor det eventuelt er slik, samt synet på ulike interessenters involvering i innovasjonsprosessen.

## **1.2 Formålet med studiet**

Studiet skal kartlegge norske virksomheters syn på involvering av ulike interessenter, samt avdekke hvorvidt co-creation benyttes i virksomhetene. Formålet kan derfor sies å være tredelt:

1. Avdekke interessenters rolle i virksomhetenes innovasjonsarbeid
2. Forstå i hvilken grad co-creation benyttes
3. Skape oppmerksomhet rundt co-creation som mulig løsning på virksomheters aktuelle utfordringer

Studiet skal undersøke anerkjente innovative virksomheter, og deres tilnærming til det ovennevnte. Dette gjøres gjennom en spørreundersøkelse og en workshop som bygger på viktige funn fra spørreundersøkelsen.

## **1.3 Oppgavens relevans og bidrag**

Oppgavens relevans er utvetydig, da den er aktuell og bidrar til å utvikle kunnskap om mulige løsninger på mange av de aktuelle utfordringene virksomheter står overfor i dagens konkurransepregede marked. Ønsket er også å bidra til å skape oppmerksomhet omkring co-creation, samt belyse hvordan Norges mest innovative virksomheter arbeider med innovasjon og nyskaping.

Oppgaven bygger på ett omfattende litteraturstudie, og søker å avdekke hvorvidt litteraturen er anvendelig i ren praksis. Co-creation kan fungere som løsning på utfordringer knyttet til innovasjon, som kan tas i bruk av virksomheter på tvers av bransjer og industrier. Målet er å viderefremde dette – både gjennom litteratur og empiri.

## 1.4 Problemstilling

Med utgangspunkt i det ovennevnte og tidligere gjennomgang av litteratur var spørsmålene mange: Er det tilfelle at få eller ingen norske virksomheter benytter co-creation? I så fall, hvorfor ikke? Dette la grunnlaget for oppgaven, og følgende problemstilling er formulert:

*Ser norske innovative virksomheter verdi i å involvere ulike interessentgrupper i innovasjonsarbeidet? Hvis ja, hvordan involveres disse interessentene i co-creation-aktiviteter?*

## 1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av seks kapitler: innledning, teori, metode, empiri, diskusjon og til slutt konklusjon. Teorikapitlet inkluderer en gjennomgang av relevant og aktuell teori som utgjør grunnlaget for studiet videre. Innovasjon, skifte i innovasjonstankegang, fremvekst og definisjoner av co-creation og communities, samt praktiske eksempler av dette vil gjennomgås. Under metodekapitlet redegjøres det for ulike metodevalg i forbindelse med forskningen, herunder forskningsdesign, metode, tilnærming, praktisk gjennomføring, samt validitet og reliabilitet av forskningen som helhet. I empirikapitlet vil funnene fra spørreundersøkelsen presenteres, før det i diskusjonskapitlet vil diskuteres og drøftes omkring disse, samt knytte de opp mot funn i workshopen. Konklusjonskapitlet vil fungere som avslutning på avhandlingen og har som hensikt å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Kapitlet omfatter til slutt en del hvor det presenteres implikasjoner, svakheter ved studiet, anbefalinger for videre forskning samt refleksjoner.

## 2 Teoretisk bakgrunn

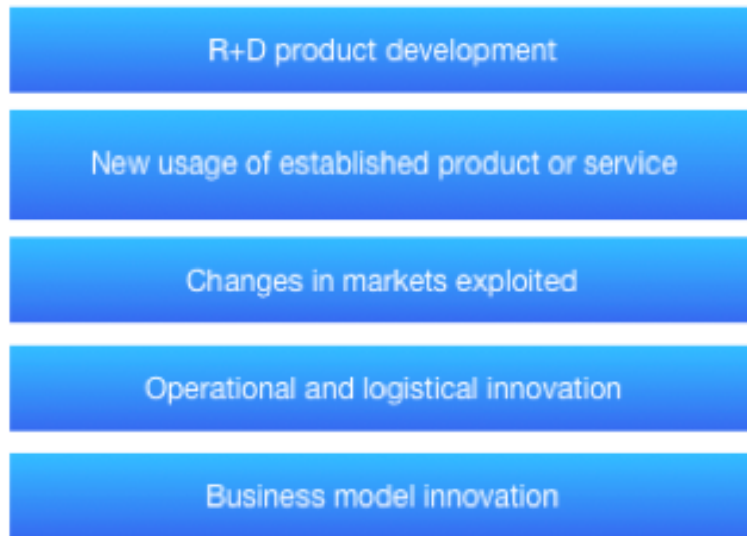
I dette kapittelet skal teorien som fungerer som grunnlag for forskningen gjennomgås. Det er foretatt en grundig litteraturgjennomgang, og det vil presenteres både forskningsartikler, rapporter og annen relevant litteratur. Formålet med innhenting av sekundærdata er å være i stand til å gjennomføre en grundig og inngående studie, og for å kunne trekke veloverveide konklusjoner. Kapittelet starter med en definisjon på innovasjon, ulike syn på innovasjon, samt utvikling av innovasjon frem til i dag. Videre presenteres co-creation; definisjon, forutsetninger, ulike perspektiver og anvendelser, begrensninger, samt praktiske eksempler. Til slutt presenteres forskningsspørsmålene for studiet. I enkelte tilfeller vil det i dette kapittelet gjengis ulike modeller og tabeller på originalspråk (engelsk). Dette er et bevisst valg da oversettelse kan føre til at meningen ofte går tapt.

### 2.1 Innovasjon

En innovasjon kan defineres som “a significant positive change” (Berkun, 2013), og anses som ”the life blood of corporate survival and growth” (Zahra og Covin 1994, 183). Flere forskere støtter disse utsagnene, og blant disse er Schumpeter som så tidlig som i 1942 påsto at ethvert selskap som søker profitt må innovere (Schumpeter, 1942). Dette støtter også Francis og Bessant (2005) som slo fast at innovasjon er kjerneprosessen i alle selskaper, og dersom man ikke innoverer, risikerer man selskapets overlevelse. Baregheh, Rowley og Sambrook (2009) begrunner viktigheten av innovasjon med at markedene er dynamiske, og at selskaper må innovere som en respons på endringer i kundebehov og tilgjengelig teknologi for å kapitalisere på mulighetene som tilbys av endringene.

Som vist i figur 2.1 finnes det ulike former for innovasjoner: Endringer i produkt- eller tjenesteutvalg (lansering av nye produkter eller forbedring av eksisterende produkter). Endringer i hvordan et produkt eller en tjeneste anvendes fra originalt bruksområde. Endringer i markedet, penetrering i andre markeder og endringer i måten et produkt eller tjenester utvikles og distribueres fra originalen. Sist nevnes også en mer spesiell kategori for innovasjon, og denne fokuserer på innovasjon av forretningsmodeller (Johnson, 2001).

Figur 2.1 Former for innovasjon



Kilde: (Johnsen 2001, 139)

I følge Schumpeter (1942) vil man ved å tilby et nytt produkt, eller et etablert produkt til lavere pris skape et midlertidig monopol og dermed et midlertidig konkurransefortrinn. Et midlertidig konkurransefortrinn vil kun være lønnsomt helt til andre kopierer eller er i stand til å tilby et enda bedre tilbud (for eksempel bedre produkt eller enda lavere pris). Det snakkes derfor også om *bærekraftige konkurransefortrinn* (Lengnick-Hall, 1992). I følge Lengnick-Hall (1992) kan innovasjon føre til bærekraftige konkurransefortrinn på fire ulike måter:

1. Innovasjoner som er vanskelige å imitere har større sjanse for å skape bærekraftige konkurransefortrinn.
2. Innovasjoner som reflekterer markedesrealiteter nøyaktig har større sjanse for å skape bærekraftige konkurransefortrinn.
3. Innovasjoner som er riktig timet i forhold til industri, marked og andre faktorer, har større sjanse for å skape bærekraftige konkurransefortrinn.
4. Innovasjoner som bygger på kapabiliteter og teknologi som er enkelt tilgjengelig for selskapet har større sjanse for å skape bærekraftige konkurransefortrinn.

## 2.2 Innovasjon i Norge

Til tross for at norske selskaper har gode innovasjonssystemer og ett godt miljø for innovasjon har Norge til gode å hevde seg i toppen på European Innovation Scoreboard (heretter EIS) (EIS, 2017; Saebi, 2016). I Perduco's *En bedriftsundersøkelse om forskning, utvikling og innovasjon*, fra 2007 (sitert i Hoholm og Huse 2008) avdekkes det at norske ledere vurderer seg selv som mer kreative og innovative enn sine kunder. Hoholm og Huse (2009) konkluderer med at det kan virke som at norske ledere foretrekker lukkede, toppstyrte innovasjonssystemer, og at co-creation ikke har et sterkt fotfeste i Norge, som følge av dette.

Nyere forskning ser på innovasjon i Norge sammenlignet med andre nordiske og europeiske land (EIS, 2016; EIS, 2017). EIS viser i 2016 at Norge ligger under EU-gjennomsnittet for innovasjonsevne, og anses som "moderate innovators" (EIS 2016). Sammenlignet med de andre nordiske landene som alle plasseres blant de fem beste, ligger Norge et stykke bak. Begrunnelsen for at Norge anses som moderate innovatører er lav score på faktorer som "community design" og lisensiering (EIS, 2016).

I EIS 2017 har derimot Norge klatret opp og blitt en "strong innovator" og scorer bedre sammenlignet med tidligere år. Mye av grunnen til denne oppgraderingen er innovasjonsvennlig miljø, HR og attraktive forskningssystemer. Der Norge derimot scorer svakere er intellektuelle eiendeler, salgspåvirkning og employment impacts.

Også innenfor forretningsmodellinnovasjon blir det i Norge påvist lav grad av innovasjon (Saebi, 2016). Dette skyldes, ifølge Saebi (2016), først og fremst to faktorer: at ledere ikke er bevisste på selskapets forretningsmodeller, nøler med å endre status quo eller at de mangler kunnskap om hvordan de kan lede endringsprosessen.

Funn viser også at det blant verdens 100 mest innovative selskaper er det få som er kjent for å bruke betydelige summer for FoU, eller å ligge i teten hva angår teknologi. Det som skiller de mest innovative selskapene fra de andre er derimot evnen til å innlemme innovativ tenkning i selskapets drift (Saebi, 2016).

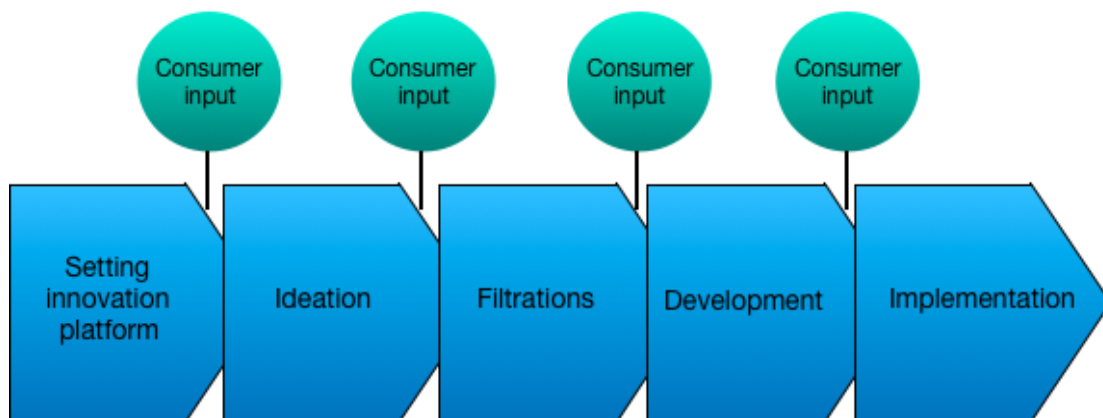


## 2.3 Fra lukket til åpen innovasjon

Tradisjonelt sett har innovasjonsparadigmet vært preget av interne prosesser hvor eksperter driver med innovasjon bak lukkede dører. Den tradisjonelle innovasjonsmodellen betraktes som prosjektbasert og fragmentert fordi den blant annet kun igangsettes ved behov for innovasjoner (Meyassed, Peters og Coates, 2010). Meyassed, Peters og Coates (2010) fastslår at den tradisjonelle innovasjonsmodellen preges av sentralisert kontroll og kreativitet, og at denne modellen også i dag er den mest brukte innenfor innovasjon. Innovasjonsagendaen settes av ledelsen; hva skal innoveres og hvilke krav må innovasjonene møte. Kreativiteten er intern; når agendaen er satt, skal ekspertene være kreative. Denne modellen fører også med seg problemer i form av utilstrekkelig betraktning av kunders behov og begrenset antall individer som kan bidra med ideer.

Som vist i figur 2.2 er den tradisjonelle innovasjonsmodellen en lineær prosess hvor selve innovasjonsaktivitetene skjer internt i selskapet. De eneste kontaktpunktene med kundene er tilbakemeldinger på allerede definerte idéer og resultater fra det interne arbeidet.

Figur 2.2 Tradisjonell innovasjonsmodell



Kilde: (Meyassed, Peters og Coates 2010, 10)

Chesbrough (2003) argumenterer for at alle innovasjonsprosesser bør organiseres slik at de blir mer åpne. Dette er kjent som 'åpen innovasjon.' Kunnskap og ideer bør flyte fra innsiden av firmaet til utsiden (inside-out), og fra utsiden av selskapet og inn (outside-in). Dette vil stille krav til at selskaper aksepterer og overkommer to ulike syndromer: outside-in/not invented here og inside-out/not sold here (Chesbrough, Vanhaverbeke og West, 2008).

Førstnevnte handler om at et selskap på grunnlag av eksterne ideer, skaper innovasjoner og dermed ikke kan påstå at innovasjonen ble oppfunnet internt i selskapet. Not sold here-syndromet forekommer når en innovasjon blir overført til en ekstern part, for eksempel gjennom lisensiering av ny teknologi. I tabellen under settes tankegangen lukket og åpen innovasjon opp mot hverandre, for å enklere se forskjellene (Chesbrough, 2003):

Tabell 2.1 Lukket og åpen innovasjon

Lukket innovasjon	Åpen innovasjon
De smarte folkene jobber for oss	Ikke alle de smarte folkene jobber for oss, så vi må finne ekspertise av smarte individer utenfor selskapet
For å oppnå profitt fra forskningen, må vi oppdage, utvikle og levere selv	Ekstern forskning og utvikling (FoU) kan skape signifikant verdi; intern FoU trengs for å kreve en del av den verdien
Hvis vi oppdager det selv, kan vi få det til markedet først	Vi må ikke oppdage forskningen for å oppnå profitt
Hvis vi er de første til å kommersialisere en innovasjon, vinner vi	Å bygge en bedre forretningsmodell er bedre enn å komme først til markedet
Hvis vi skaper flest og de beste ideene i industrien, vinner vi	Hvis vi utnytter interne og eksterne ideer best, vinner vi
Vi bør ha kontroll på vår intellektuelle eiendom slik at våre konkurrenter ikke profitterer på våre ideer	Vi bør profittere på andres bruk av vår intellektuelle eiendom, og vi bør kjøpe andres når det forbedrer vår egen forretningsmodell

Kilde: (Chesbrough 2003, 26 xxvi)

Meyassed, Peters og Coates (2010) hevder at det tradisjonelle innovasjonsparadigmet brytes ned til fordel for 'kunder-som-innovatører'-tilnærmingen. Sistnevnte tilnærming kjennetegnes ved at man går vekk fra å skape innovasjoner *for* forbrukere, og heller skaper innovasjoner *med* forbrukerne (Mayassed, Peters og Coates, 2010). Åpen innovasjon kan sees på som en fellesbetegnelse for ulike typer innovasjonsmuligheter hvor innovasjonen ikke kun skjer på innsiden av et selskap, men sammen med andre interessenter. For å avklare og tydeliggjøre forskjeller mellom ulike populære tilnærminger for åpen innovasjon, presenteres og forklares disse i tabell 2.2:

Tabell 2.2 Former for åpen innovasjon

<b>Crowdsourcing</b>	Et selskap outsourcer en oppgave eller en funksjon som tidligere ble utført internt til et udefinert og stort nettverk av mennesker. Dette kan skje enten i grupper eller individuelt. Kravet er bruk av en åpen samtale og mange potensielle samarbeidspartnere.	Howe, 2006
<b>Crowdstorming</b>	En teknikk for idégenerering, som er utledet fra brainstorming og crowdsourcing. I praksis er det brainstorming i større skala, hvor man involverer et større antall mennesker, gjerne online.	Abrahamsen m. fl., 2013
<b>Participatory design/ co-design</b>	En tilnærming hvor alle interessenter er involvert i designprosessen. Brukere involveres aktivt i prosessen for å sørge for at produktdesignet tilfredsstillende behovet og er brukervennlig. Tilnærmingen fokuserer på prosess og prosedyre.	Sanoff, 1988
<b>User innovation</b>	Brukere er en kilde til nye produkter som en konsekvens av et ønske om å forbedre versjoner grunnet egne behov. Produsenter plukker opp og kapitaliserer brukerinnovasjonene. Selskapene får mye av æren, og brukerne får for lite.	Von Hippel, 2005
<b>Design thinking</b>	En tilnærming for å designe fysiske objekter og prosesser som avhenger av en dyp forståelse av designeren i konteksten som produktet eller prosesser vil bli brukt i. Dette tillater designeren å kobles emosjonelt med målgruppene, og engasjere de i en svært visuell, interaktiv designprosess som utnytter et sett av analytiske designverktøy og teknikker.	Gouillart, 2014
<b>Co-creation</b>	En aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom organisasjoner og deltakere som genererer fordeler for alle og skaper verdi for interessentene.	Ind, m. fl. 2013

## 2.4 Tjenstedominant logikk

Markedsføring som fagfelt har siden 1800-tallet gjennom klassisk og neoklassisk økonomi blitt sett på fra et *varedominant* perspektiv (goods-dominant logic) hvor verdiutvekslingen av materielle ressurser, den innebygde verdien og selve transaksjonene har vært sentrale (Vargo og Lusch, 2004). Dette kalles varedominant logikk (heretter VDL), og kjennetegnes ofte gjennom frasen *value-in-exchange*. I senere år har markedsføring rettet fokuset mer mot utveksling av immaterielle eiendeler, spesialiserte ferdigheter og kunnskap, og prosesser. Dette kalles tjenstedominant logikk (service-dominant logic) (heretter TDL), og gjør markedsføring til en mer omfattende og inkluderende logikk som integrerer varer med tjenester og gir et rikere grunnlag for utviklingen av markedsføringstankegang og praksis (Vargo og Lusch, 2004).

Innenfor TDL er immaterielle eiendeler, utvekslingsprosesser og forhold mellom aktører sentrale. I dette perspektivet er alt tjenester, og produkter og varer er kun distribusjonskanaler for tjenestene. Selskaper leverer ikke verdi, men verdiforslag. Det vil si at selskaper ikke leverer verdi gjennom produkter og varer, men at verdien oppstår når kunden tar i bruk varen eller produktet. Dette refereres til som *value-in-use*. Verdien som oppstår er knyttet til den unike opplevelsen individuelle kunder får ved å ta i bruk selskapets verdiforslag (Vargo og Lusch, 2004).

Verdiskapning innenfor TDL handler om at verdi skapes mellom selskap og kunder og at denne verdien oppstår først når kunder tar i bruk selskapenes verdiforslag. Selskaper tilbyr verdiforslag til kunder bestående av ressurser gjennom varer og produkter, men kan ikke skape verdi alene. Når verdiforslaget tas i bruk av kundene oppstår *value-in-use*. På denne måten skapes verdi av selskapet og kunden sammen, og det refereres derfor til *co-creation of value* innenfor TDL.

Også innenfor innovasjon har TDL fått fotfeste. Her handler innovasjon om å forstå kunden som ressurs i verdiskapningen. Det fokuseres på innovasjon i kundeopplevelsen gjennom utbedring av eksisterende samt nye verdiforslag. Innovasjon i TDL handler også om endringer i nettverk av aktører og ressurser, og endringer i ressursintegrasjon (Vargo og Lusch, 2004; 2008).

## 2.5 Fremvekst av co-creation

Fremveksten av co-creation har skjedd på bakgrunn av flere fundamentale endringer over de siste årene. Spesielt viktig er endringene som har forekommet i rollen til forbrukere. I dag har forbrukere tilgang på mye større mengder informasjon enn tidligere som følge av utviklingen i teknologi og globalisering. Dette resulterer blant annet i mer gjennomtenkte beslutninger. Global tilgang på varer og tjenester, og nedbryting av geografiske begrensninger er med på å endre konkurransereglene for næringslivet (Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

Internett og sosiale medier gjør det er enklere enn noen gang for forbrukere å kommunisere både med hverandre og selskaper. Forbrukere er mer aktive og kan gjennom communities gi hverandre mot til å handle, dele tanker og erfaringer, og lære av hverandre. Dette kan ha større innvirkning på andre forbrukere enn det markedsføring fra selskaper kan (Prahalad og Ramaswamy, 2004a). Begrepet *communities* vil redegjøres for senere i oppgaven. Forbrukere er mer aktive enn tidligere og gir tilbakemeldinger til både selskaper og hverandre, og har gått fra å være isolerte, uvitende og passive til å være tilkoblede, informerte og aktive (Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

Endringene hos forbrukerne gjør at selskaper i dag ikke lenger kan opptre selvstendige; de kan ikke utvikle produkter og tjenester, markedsføre produktene og tjenestene sine, samt kontrollere salgskanaler uten innblanding fra forbrukere. Forbrukere er ikke lenger passive mottakere av verdiforslagene selskaper tilbyr, men skaper verdien *sammen* med selskapene. Dette fører til at selskaper ikke lenger kun kan fokusere på kostnader, produkter, prosesser, effektivitet og hastighet, men må se etter nye kilder til innovasjon og kreativitet (Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

Prahalad og Ramaswamy (2004a) presenterte en transformasjonstabell som viser endringer i forholdet mellom forbrukere og selskaper når co-creation benyttes. Denne tabellen sees under (tabell 2.3)

Tabell 2.3 Transformasjonsmodell



FRA	TIL
En-veis	To-veis
Virksomhet til forbruker	Forbruker til virksomhet
Kontrollert av virksomheten	Forbruker til forbruker til forbruker
Forbrukere er «bytter»/«prey»	Forbrukere kan «jakte»/«hunt»
Valget er å kjøpe eller ikke kjøpe	Forbruker vil/kan fremme sine synspunkter og begrunnelser for valg
Strengt segmenter og målgrupper; forbrukere må «passe inn» i virksomhetens tilbud	Forbruker vil/får mulighet til å samskape en <i>personalisert opplevelse</i> rundt seg selv med virksomhetens opplevelsesmiljø

Notat: Transformasjonen av forholdet mellom selskaper og forbrukere. Kilde: (Prahalad og Ramaswamy 2004b, 12)

I kjernen av co-creation er den personlige interaksjonen som finner sted mellom forbruker og selskap. Denne felles skapte verdien er unik for hver enkelt forbruker og samtidig bærekraftig for selskapet. For å avdekke disse mulighetene må virksomheter se bort fra det tradisjonelle skillet mellom bedriftsmarkedet (B2B) og forbrukermarkedet (B2C), og behandle alle individer som samhandler med selskapet som “forbrukere” (Prahalad og Ramaswamy, 2004a). Det 21. århundrets paradoks lyder som følger: *Forbrukere har flere valg som gir lavere tilfredshet. Toppledere har flere strategiske valg som gir mindre verdi.* (Prahalad og Ramaswamy 2004a, 2).

## 2.6 Forbrukeropplevelse og nettverk

Endringen i rollen til forbrukere samt digitalisering, utbredte kontaktmuligheter og globalisering gjør at selskaper må endre måten de jobber med innovasjon på. Denne trenden strekker seg på tvers av industrier, og å akseptere disse endringene og implikasjonene som følger er kritisk for overlevelse og vekst (Prahalad og Krishnan, 2008).

Verdi vil i økende grad skapes sammen med kunder, og ingen selskap besitter den nødvendige kunnskapen, evnene og ressursene for å skape verdi med *alle* sine kunder samtidig. Selskap må benytte seg av ressurser fra flere leverandører, og tilgang til disse er derfor

særdeles viktig. Det tradisjonelle selskaps- og produksentrettede synet på verdi blir i økende grad erstattet av et co-creative syn på verdi med personlige brukeropplevelser i sentrum (Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

Det er den unike og personlige opplevelsen til forbrukerne som avgjør verdien og det er essensielt for selskaper å lære å fokusere på én forbrukeropplevelse av gangen, uavhengig av hvor mange kunder selskapet betjener. Selskaper kan etablere plattformer hvor kunder kan skape egne opplevelser, og hvor fokuset er på individets sentralitet. Verden beveger seg i en retning hvor verdi bestemmes av én forbrukers opplevelse av gangen. Dette fenomenet kalles N=1 (én forbrukeropplevelse av gangen) og er den ene av to sentrale pilarer i innovasjon i alle selskaper (Prahalad og Krishnan, 2008).

Ingen selskaper er store nok til å tilfredsstille opplevelsene til alle kundene sine samtidig. Selskaper må derfor streve etter tilgang til ressurser fra en variasjon av store og små selskaper – et globalt økosystem. Fokuset er på *tilgang* til ressurser, ikke *eierskap* av ressurser. Tidligere har mange selskaper vært vertikalt integrert, mens de i dag har globale verdikjeder med tilgang til spesialister og lavkostprodusenter. Globale ressurser og flere leverandører (lokale og globale), ikke bare fra selskapet selv kan kalles R=G og utgjør den andre sentrale pilaren i innovasjon i alle selskaper (Prahalad og Krishnan, 2008).

Det er viktig for selskaper å bygge kapasiteter for å få tilgang til globale nettverk av ressurser for å kunne skape unike opplevelser med kundene sine. Det er ikke nødvendig for selskaper å eie alle ressursbasene det trenger. Tilgang til disse nettverkene er tilstrekkelig (Prahalad og Krishnan, 2008).

## **2.7 Co-creation: en definisjon**

Noe som gjør co-creation utfordrende er at meningen av begrepet har blitt uklart gjennom fremveksten av fagfeltet som følge av mange ulike definisjoner (Frow m. fl., 2015; Grönroos, 2012; Grönroos og Voima, 2013; Ind, Iglesias og Markovic, 2017; Silveira m. fl. 2013; Vallaster og von Wallpach, 2013). For å avklare og unngå forvirring, er det nødvendig å gjøre oppmerksom på at co-creation-begrepet som oppgaven videre skal handle om, ikke må forveksles med co-creation of value-begrepet som eksisterer innenfor TDL (Vargo og Lusch, 2004).

For å sikre en felles tolkning av begrepet ‘co-creation’ i studiet, er det hensiktsmessig å redegjøre for en gjeldende definisjon. For å gjøre dette tas det utgangspunkt i tre ulike definisjoner fra tidligere forskere; Frow m. fl. (2015), Meyassed, Peters og Coates (2010), og Ind, Iglesias og Schultz (2013).

Tabell 2.4 Definisjoner av co-creation

An interactive process, involving at least two willing resource integrating actors, which are engaged in specific form(s) of mutually beneficial collaboration, resulting in value for those actors	Frow, Nenonen, Payne og Storbacka, 2015
An active, creative and social process based on collaboration between producers and users that is initiated by the firm to generate value for customers.	Meyassed, Peters og Coates, 2010
An active, creative and social process based on collaboration between organisations and participants that generates benefits for all and creates value for stakeholders.	Ind, Iglesias og Schultz, 2013

Kilde: (Frow, Nenonen, Payne og Storbacka 2015, 464; Meyassed, Peters og Coates 2010, 3; Ind, Iglesias og Schultz 2013, 9)

Som vist i tabell 2.4, er definisjonene i utgangspunktet like, men små justeringer har stor effekt på operasjonaliseringen av co-creation. To av definisjonene fastslår at co-creation er en *sosial, aktiv og kreativ prosess*, mens samtlige vektlegger *samarbeid* mellom aktører, samt *verdiskaping* for alle interessenter. Meyassed, Peters og Coates (2010) hevder også at prosessen må være initiert av *selskapet*.

Ind, Fuller og Trevail (2012) presiserer at co-creation er en gjentakende og sammenhengende prosess, også kalt “iterativ” prosess, hvor kunden får utfolde sin kreativitet og hvor målet er å skape verdi sammen med kundene. Det presiseres videre at de involverte partene i en slik prosess ikke nødvendigvis må være kunder, men kan bestå av forretningspartnere, ansatte, leverandører og andre interessenter.

Prahalad og Ramaswamy (2004) presenterte følgende oversikt for å avklare hva co-creation *er* og hva co-creation *ikke* er.



Tabell 2.5 Hva co-creation er og ikke er

Hva co-creation <i>ikke</i> er	Hva co-creation er
Customer focus 'customer is king' or 'customer is always right'	It is about <i>joint</i> creation of value by the company and the customer. It is not the firm trying to please the customer
Delivering good customer service, or pampering the customer with lavish customer service	Allowing the customer to co-construct the service experience to suit their context
Mass customisation of offerings that suit the industry's supply chain	Joint problem definition and problem solving
Transfer of activities from the firm to the customer as in self-service	Creation of an experience environment in which customers can have active dialogue and co-construct personalised experiences; the product may be the same but customers can construct different experiences
Product variety	Experience variety
Segment of one	Experience of one
Meticulous market research	Experiencing the business as consumers do in real time. Continuous dialogue
Staging experiences	Co-constructing personalised experiences
Demand-side innovation for new product and services	Innovating experience environments for new co-creation experiences

Kilde: (Prahalad og Ramaswamy 2004b, 8)

For studiets del er det ønskelig å operere med én bestemt definisjon, som gir et best mulig bilde av hva co-creation innebærer. Det tas utgangspunkt i de ovennevnte definisjonene og litteraturgjennomgangen, og følgende definisjon vil sette rammene for oppgaven og studiet i sin helhet:

**Co-creation**  
 er en aktiv, kreativ, sosial og iterativ prosess, basert på samarbeid mellom et selskaps interessenter, som ledes av selskapet for å generere verdi for alle involverte parter.

## 2.8 DART-rammeverket

Det er selskapets oppgave å skape en engasjerende plattform som muliggjør individuelle opplevelser, og samtidig utvikle disse omgivelsene sammen med deltakerne (Ramaswamy og Ozcan, 2014). DART-rammeverket er et verktøy for å legge til rette for co-creation-opplevelser. Som nevnt er kjernen i co-creation interaksjonen mellom forbrukere og selskapet. Det er viktig for selskaper å fokusere på den totale co-creation-opplevelsen, men også de fire byggeklossene for interaksjon (Prahalad og Ramaswamy, 2004b).

Som vist i tabell 2.6, er byggeklossene co-creation-interaksjonen bygges på; dialogue, access, risk assessment og transparency (DART) (Prahalad og Ramaswamy, 2004b). Det er forskjellige måter å kombinere de på, og de kan i kombinasjon med hverandre skape nye og viktige kapabiliteter for selskaper (Prahalad og Ramaswamy, 2004b). Kombinasjonen av disse byggeklossene gjør at selskaper lettere og mer effektivt kan engasjere kunder som samarbeidspartnere (Prahalad og Ramaswamy, 2004b).

Tabell 2.6 DART-rammeverk

<b>D</b> Dialog	Dialog mellom selskap og samarbeidspartner(e). Fremmer både kunnskapsdeling og ny forståelse for kundebehov. Muliggjør kundens definering av egen verdi, og tilføring til verdiskapningen.
<b>A</b> Access	Forbrukere ønsker tilgang til opplevelser, ikke nødvendigvis kun eierskap. Tilgang gir mulighet til å få informasjon om andres opplevelser, ekspertise og lignende.
<b>R</b> Risk assesment	Tradisjonelt antakelse at selskaper er i bedre stand til å vurdere og håndtere risiko enn forbrukere. Bør aktive forbrukere i co-creation-aktiviteter delta i håndtering av risikoen? Kan gi større ansvar.
<b>T</b> Transparency	Åpenhet fører til løsere dialog, og skaper trygg kommunikasjon. Åpenhet og tillit er avgjørende for at selskap og forbruker skal fungere sammen som et team.

Kilde: (Prahalad og Ramaswamy 2004ab, 23,9)

## 2.9 Communities

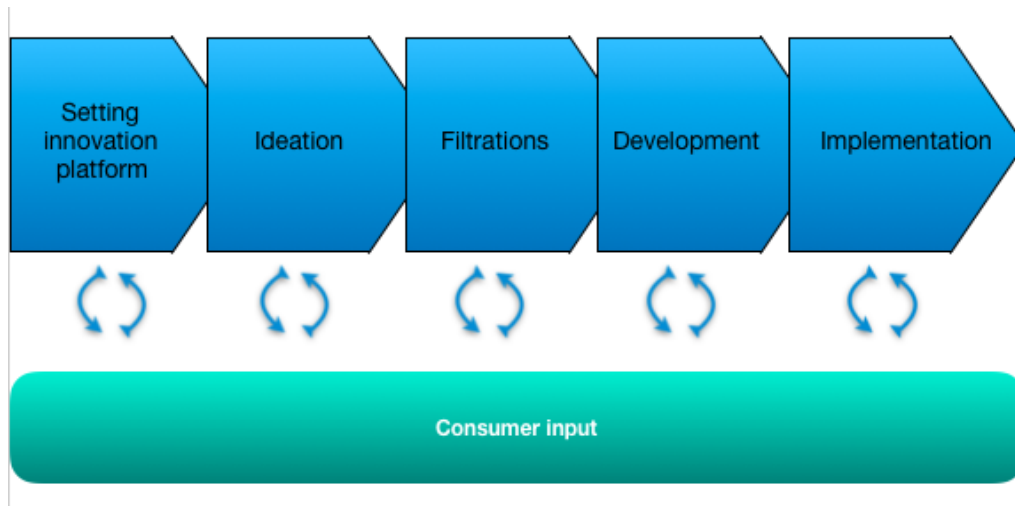
Det som muliggjør co-creation er plattformen hvor co-creation-aktivitetene utføres. Dette refereres til som samfunn eller communities (Meyassed, Peter og Coates, 2010). Det skilles mellom online og offline co-creation, hvor førstnevnte finner sted i online communities. På grunn av teknologisk utvikling og sosiale mediers fremvekst, har online communities blitt en foretrukket plattform for co-creation (Meyassed, Peters og Coates, 2010; Sawhney, Verona og Prandelli, 2005). Online communities blir beskrevet som den raskest voksende sektoren for markedsforskning. Flere fordeler blir knyttet til sektoren, og blant disse finnes det fraser som “authentic tone of the consumer” og “økt engasjement” (Malhotra, Birks og Wills, 2012). Det vil videre redegjøres for de to formene for co-creation.

Online communities er et sted hvor grupper og individer kan komme sammen om et formål, og skape et nettverk som muliggjøres gjennom en teknologisk plattform. Et online community er altså et digitalt møtested hvor individer og grupper kan samhandle med hverandre (Wooldridge og Burgess, 2016). Å benytte online communities innebærer mange fordeler for selskaper, blant annet gir det mulighet til å samhandle med forbrukere uten geografiske begrensninger. Det er lavere kostnader knyttet til rekruttering av deltakere, og enklere å kontakte de i forbindelse med tilbakemeldinger. Det sosiale miljøet som skapes i online communities kan være viktig for utfall og fordeler ved et community og hva man ønsker få ut av det. Forbrukere er mer villig og ivrig til å delta hvis selskaper lager gode rammer og omgivelser i samfunnet slik at forbrukerne føler seg trygge. Trygghet og tillit er viktig for å få de konstruktive og ærlige tilbakemeldingene man ønsker av et community (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Ind, Iglesias og Schultz, 2013; Nysveen og Skard, 2015).

Forskning viser at individer deltar i communities fordi det tilbyr de en sjanse til selvrealisering, for å uttrykke kreativitet, og for å sosialisere (Ind, Iglesias og Schultz, 2013). Første krav for et suksessfullt online-miljø er å legge til rette for, og oppfordre til sosiale og produktive samtaler blant deltakerne slik at de kan finne felles forbindelser, interesser og hobbyer (Ind, Iglesias, Schultz, 2013). Ved at community-medlemmer inviteres til å delta i utviklingsaktiviteter slik som å generere og evaluere nye ideer; utdype, evaluere og utfordre konsepter, og skape virtuelle prototyper, kan det genereres verdifulle ideer og løsninger, positiv vareprat (word-of-mouth) og kollektiv forpliktelse (Gebauer, Füller og Pezzeri, 2013).

Mens den tradisjonelle innovasjonsmodellen er lineær og deler opp innovasjonsprosessen i distinkte seksjoner, er ikke forbrukerinput i den nye modellen lenger et sett av uavhengige prosjekter, men en gjentakende og kontinuerlig strøm (se figur 2.3) (Meyassed, Peters og Coates, 2010). Flexibiliteten som oppnås gjør det enklere å identifisere, minimere og eliminere feil underveis i prosessen (Meyassed, Peters og Coates, 2010).

Figur 2.3 Communities-modellen



Kilde: (Meyassed, Peters og Coates 2010, 11)

Meyassed, Peters og Coates (2010) har gjennom dybdeintervjuer identifisert åtte nøkkelkarakteristikker som selskaper bør oppfylle for å maksimere potensialet til online communities. Merk at disse ikke er absolutte krav, men heller hypoteser eller retningslinjer. Karakteristikkene presenteres og redegjøres for videre:

### 1. Villighet til å eksperimentere

Selskaper må tørre å eksperimentere med metoden. Siden det ikke er én riktig måte å drive community og co-creation på, må man være villig til å prøve og feile litt. Meyassed, Peters og Coates (2010) slår fast at dette ikke alltid er enkelt, og at det krever en modig og visjonær eier av prosessen.

### 2. Tilstrekkelig intern struktur for å takle pågående og fortløpende forbrukerinput

I tillegg til mer prosjektbaserte tilnærminger, kan communities komplementere med mer interaktiv data. Det er derfor viktig at virksomheten er i stand til å håndtere dette og skape prosesser for å takle den mer konstante flyten av informasjon.

### **3. Riktig kultur**

#### a. Åpenhet til utside-inn-innvasjon

Man må overkomme og omfavne 'not-invented-here'-syndromet.

#### b. Villighet til å bryte reglene for forskning

Det er nødvendig å være villig til å prøve andre innovasjonsmodeller og strategier.

#### c. Tro på forbrukerinnovasjonsmodellen

Selv om noen virksomheter har tro på "geni-modellen", hvor revolusjonerende idéer kun kan komme fra kreative eksperter, ønsker Meyassed, Peters og Coates (2010) å understreke at både de kreative ekspertene, men også forbrukere og andre interessenter kan være i stand til å komme med disse idéene. Den ene modellen er ikke bedre enn den andre. Det er likevel viktig at dersom man følger en forbrukerinnovasjonsmodell, må hele virksomheten ha en genuin tro på den.

### **4. En åpen og ydmyk markeds- og innovasjonsavdeling**

Innovasjons- og markedsavdelingen må behandle forbrukerne som eksperter, noe som krever en åpen og ydmyk tilnærming. Ved å behandle deltakerne som eksperter, vil de oppføre seg som eksperter og bidra som eksperter (Meyassed, Peters og Coates, 2010).

### **5. Åpenhet rundt interaksjonens hensikt og funksjon**

Det er viktig å viderefremme ulike aspekter ved et communities hensikt og funksjon. Om beslutninger vil tas demokratisk eller hierarkisk, hvordan innovasjonsprosessen vil fungere, og hva som skjer videre.

### **6. Intern forpliktelse til å gi tilbake**

Å få et stort eller mindre antall individer til å bry seg og hjelpe med virksomhetens utfordringer, krever investering. Ikke i form av penger, men i form av tid og ressurser. Det handler i stor grad om å få deltakerne til å føle seg verdige, og som en del av det interne teamet.

### **7. Intern forpliktelse til å bygge forhold/relationships**

Forhold/relationships er kilden til gode resultater. Et godt forhold fører til at deltakerne er mer villig til å komme med 'dumme' ideer, som andre kan bygge på, og som til slutt kan føre til noe verdifullt. Et godt forhold kan også føre til at deltakerne er mer villig til å dele mer personlig informasjon, noe som også kan være veldig verdifullt.

## **8. Innovation skilling know-how**

Suksessfulle communities lærer og veileder deltakerne til å være kreative og innovative, og dette krever kunnskap og ferdigheter. Man må hjelpe deltakerne å sette seg i kontakt med sine behov, holdninger og følelser slik at idéene blir relevante og verdifulle.

På samme måte som online co-creation har sine fordeler, vil det være situasjoner hvor offline co-creation vil være best egnet. På generell basis sies det at offline co-creation egner seg bedre ved høy intensitet, radikal kreativitet eller hvor det er ønskelig med menneskelig interaksjon og samhandling (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Dette i motsetning til online som er bedre egnet hva angår gradvis utvikling. Ofte vil en kombinasjon være det mest foretrukne alternativet når det er snakk om co-creation i en innovasjonsprosess og videreutvikling av en idé til implementering. Både hvilke co-creation-aktiviteter som egner seg best og hvor den skal finne sted, avhenger av behovet man har, samt formålet med co-creation-prosessen (Ind, Fuller, Trevail, 2012).

Det finnes flere ulike former for offline co-creation. Den vanligste er offline-arrangementer hvor selskaper inviterer interessenter til workshops, konferanser eller andre former for arrangementer. Formålet med slike arrangementer er for selskapets interessenter å komme sammen for å løse et problem eller dekke et behov. Den fysiske interaksjonen og tilstedeværelsen er en klar fordel med offline-arrangementer, og gir mulighet for å skape opplevelser og inntrykk det er vanskelig å forklare online (Ind, Fuller, Trevail, 2012). Slike arrangementer gir mulighet for selskapets interessenter å omgås hverandre, og dele tanker og meninger.

Som nevnt innledningsvis anses online communities for å være den mest foretrukne formen for community. Malhotra, Birks og Wills (2012, 231) oppsummerer de største fordelene og ulempene ved å bruke internett i markedsforskningen, se tabell 2.7:

Tabell 2.7 Fordeler og ulemper med internett i markedsforskning

Fordeler	Ulemper
Øker tilgang til deltakere	Forsker må ha teknologisk kompetanse
Mer villighet til å diskutere og dele omkring mer sensitive temaer som følge av anonymitet og distanse	Å etablere kontakt og rekruttering
Målrrettede interessentgrupper (ulike formater: chat-rom, mailinglister, etc.)	Interaktive ferdigheter på nettet (tilpasset alle deltakere og forskeren selv)
Kostnads- og tidsbesparende	Avhengig av god tilgang til internett
Enklere håndtering av transkripsjoner	

Kilde: (Malhotra, Birks og Wills 2012, 213)

Wooldridge og Burgess (2016) undersøker online communities i en rapport for C-space, og gjennomgår fordeler, ulemper/'pitfalls' og generelt tanker om online communities. I introduksjonen i rapporten presiseres det av forfatterne at de med 'online communities' mener langtidsbaserte communities som selskaper investerer i, og ikke kortsiktige pop-up-communities.

Basert på forskningen har Wooldridge og Burgess rangert de fem største fordelene ved å benytte online communities:

1. Kostnadseffektivt globalt samarbeid
2. 24/7 tilgang til kunder
3. Mulighet til å gjøre forskning betydelig raskere
4. Dyp, kvalitativ innsikt
5. Kundesentrerte produkter og tjenester

Til tross for mangfoldet av bruksområder online communities gir (kvalitativ innsikt, trend-spotting, lek og eksperimentering, et åpent vindu inn i kunders liv, med flere), har alle til felles at målet er nærhet til kundene. Det ble også avdekket hvilke utfordringer deltakerne og respondentene anså som de mest aktuelle, og hvilke praktiske implikasjoner dette vil ha (Wooldridge og Burgess, 2016).

1. **You under-resource the community internally**

... og det fører til utfordringer knyttet til å få mest mulig ut av et community.

2. **You don't 'sell or market' the community effectively to the business**

... og da vil prosjekter "tørke opp" og interessentene blir ikke engasjerte.

3. **You try to run the community yourself internally**

... og selv om det kan virke som en kostnadseffektiv metode, kan det ende med å sluke mye av tiden og effektiviteten din.

4. **You don't plan projects in advance**

... og community kan ende opp med å bli et reaktivt verktøy.

5. **You promote them purely on their ability to reduce research costs**

... og dette kan redusere intern pålitelighet til arbeidet, og begrense påvirkningskraften ved community.

6. **You try to achieve something in-between a panel and a community**

... og du risikerer å ende opp med det verste fra to verdener. Ikke veldig innsiktsfull kvalitativ innsikt, og ikke veldig robust kvantitativt materiale.

Videre undersøkes det som anses som de fire mest vanlige fallgruvene/'pitfalls'. Den første handler om å underestimere størrelsen på beistet (*'underestimate the size of the beast'*). Denne fallgruven kan knyttes sammen med utfordring 1 - å ikke allokere nok ressurser internt til å drive community. Det er svært verdifullt å ha et community, men det krever også tid og ressurser for å drive suksessfullt (Wooldridge og Burgess, 2016).

Fallgruve 2 handler om å undervurdere viktigheten av engasjement (*'neglecting the art of engagement'*). Det er viktig å ha en strategi for å sørge for at engasjementet holdes oppe, og at man må overvåke og lede engasjementet for å holde det relevant og verdifullt (Wooldridge og Burgess, 2016). Å demonstrere at man lytter i et community, og skaper en 'feedback loop' fører til bedre engasjement fra deltakerne (Ind, Iglesias og Schultz, 2013).

Fallgruve 3 handler om å bevise avkastning på investeringer (*'proving the ROI'*). Dette er en kjent fallgruve for flere ulike former for forskning. Tipsene omhandler i første instans om å identifisere formålet med community, slik at resultatene enklere lar seg måle. Det foreslås også ulike måter å måle ROI på, blant annet innvirkning (har du bedre forståelse for kundene nå enn før prosjektet?), verdiskapning, kostnadseffektivitet, beskyttelse mot tap og suksesshistorier (Wooldridge og Burgess, 2016).



Den siste fallgruven handler om å glemme at community er et merke (*'forgetting your community is a brand'*). Det fokuseres veldig på engasjement og aktivitet, men det er like viktig å investere tid i å bygge engasjement fra merket/selskapet i community også (Wooldridge og Burgess, 2016).

Det diskuteres også tre ulike utfordringer og muligheter for online communities i fremtiden.

1. Mer integrering - med andre kilder for data som f.eks. sosiale medier og kundedata.
2. Mer 'i-øyeblikket-data' - fange ideer og tilbakemeldinger *når de skjer* heller enn gjennomtenkte responser.
3. Større smidighet - enklere og raskere å etablere community i nye markeder.

## **2.10 Co-creation: merkevarebygging**

Merket utgjør hovedingrediensen i co-creation (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Med dette menes det at merket utgjør en ytre ramme for innovasjon, samtidig som det utvikler seg gjennom innovasjoner; en idé må ha rot i fortiden, og strekke seg mot fremtiden (Ind, Fuller og Trevail 2012: 43).

Merkevarer og merkevarebygging har til nå hatt liten plass i innovasjonslitteraturen (Ind, Fuller og Trevail, 2012), men co-creation gjør merkevarene mer sentrale. Hvorfor skal folk ta del i å utvikle et bestemt merke fremfor et annet?

Merkevarer består ofte av sterke merkevarenavn som gjerne assosieres med løfter om kvalitet og innovasjon, og under dette er det gjerne en paraply med kjente spesifikke merkeprodukter (Prahalad og Ramaswamy, 2004a). Mangfoldige produkter tilgjengelig for forbrukere og mange finansielle valg tilgjengelig for investorer, gjør ofte selskapet selv til sentrum av merkevaren og påfølgende et anker for verdi. Prahalad og Ramaswamy (2004a) mener at ettersom selskaper orienterer seg mot opplevelser, blir verdiankeret en konsistent kvalitet av co-creation-opplevelser på tvers av flere kanaler i opplevelsesomgivelsene. Opplevelsene er merkevaren – ikke selskapscentrert, enveiskommunikasjon som i reklame, PR og bildemanipulasjon (Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

For merkevareledelse innenfor co-creation innebærer fokuset på individspesifikke opplevelser en subjektiv oppfatning av merkedefinisjon, som selskap ikke direkte kan administrere eller påvirke. Selskaper må i stedet håndtere opplevelsesomgivelsene, samarbeide med forbrukere og communities for å skape ønskelig assosiasjoner og oppfatning av merkevarer.

Ledere av merkevarer må legge til rette for nye opplevelser og skape nye kontaktpunkter for interaksjon, og la forbrukere “connect the dots” som de vil (Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

Ind, Fuller og Trevail (2012) stiller spørsmål om individer føler en sterkere tilknytning til en organisasjon etter å ha deltatt i et online communities. Det konkluderes med at avstanden mellom deltakerne og merket reduseres når individer deltar i dialog om og med merket. Enveiskommunikasjonen som brukes til vanlig, hvor forbrukerne i praksis kun mottar informasjon, erstattes med en toveiskommunikasjon og en følelse av en ’gi-og-ta’-diskusjon om merkets mening. Dette fører til at deltakerne føler seg mer som en del av det som skapes, og dette resulterer følgelig i økt lojalitet overfor merket (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

En avgjørende faktor i en co-creation-prosess er deltakernes motivasjon for å delta (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Det er avdekket at det er folks indre motivasjon som er den største motivasjonsfaktoren for å delta. Dette innebærer en lærerik og meningsfull prosess, samt at det er en sosial aktivitet som gir interaksjon med andre. Det fremkommer at ytre motivasjonsfaktorer er av mindre betydning, men gjør det lettere for deltakerne å rasjonalisere sin deltakelse (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Ind, Iglesias og Schultz, 2013). Det er selskapenes oppgave å tilby og legge til rette for læringsrike og meningsfulle opplevelser, og eventuelt tilby ytre motivasjon gjennom incentiver.

Forskning viser at sosiale interaksjoner mellom kunder i online communities med deres favorittmerker bidrar til å utvikle forholdskvalitet og øke kundenes lojalitet (Hajili, Shanmugam, Papagiannidis, Zahay og Richard, 2017). Muniz og O’Guinn (2010) undersøkte det sosiale forholdet i online communities, og avdekket at felles bevissthet, ritualer og tradisjoner i communities, og en følelse av moralsk ansvar som alle interessentene tar med inn i forholdet med selskapene, videreutvikler merkevarerne deres. De avdekket også at deling av informasjon fører til informasjonssirkulering og større åpenheten til merkevaren. Communities gir også sosial struktur til forholdet mellom markedsfører og forbruker (Hatch og Schultz, 2010).

Forbrukere tolker merker på forskjellige måter. Et merke kan tolkes som en interessents opplevelse av å høre om, kjøpe eller bruke noe som påvirker fremtidige intensjoner (Ind, Fuller og Trevail, 2013). Interessenter som deltar i co-creation prosesser medbringer sin oppfatning av merker, noe som legger grunnlaget for bidragene deres, men også vurderingen av

andres

bidrag.

På denne måten er merker med å avgjøre hva som tas med videre i prosessen og hva som ikke er relevant. Forbrukeres oppfatning av merker kan endres over tid, og det samme gjelder merkevaren når idéer som skapes gjennom co-creation-prosesser implementeres.

Innenfor merkevarebygging kan det nevnes at det eksisterer et statisk syn på merkevarebygging som påpeker at “markeder kan endres, men merker bør ikke det” (Ries og Ries 1998, 153). Dette synet skildrer merket fra selskapets ståsted, mens utviklingen mot TDL vektlegger at verdi og merker co-creates sammen med forbrukere og andre interessenter, og at denne interaksjonen former merkevaren (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Ind, Fuller og Trevail (2012) poengterer behovet for et mer organisk og bevegelig perspektiv på merker. Løfter knyttet til merkenavn og merkeprodukter kan leveres i henhold til løftet fra selskaper, men tolkningen og oppfatningen av merket formes gjennom dialog og co-creation med selskapets interessenter som i økende grad eksisterer utenfor selskapers kontroll.

## **2.11 Co-creation fra et ledelsesperspektiv**

Frow m. fl. (2015) så behovet for flere studier om co-creation fra et ledelsesperspektiv. For mens det finnes flere studier av co-creation fra et kundeperspektiv (Baron og Harris, 2008; Gummesson og Mele, 2010; Ind, Iglesias og Schultz, 2013; Prahalad og Ramaswamy, 2003, 2004a, 2004b) finnes det få studier om co-creation fra et ledelsesperspektiv (Frow m. fl, 2015; Kazadi m. fl, 2015; Ind, Iglesias og Markovic, 2017).

Fra et ledelsesperspektiv kan co-creation forbedre innovasjonsprosessen (Nambisan, 2002) og være nøkkelen til å oppdage nye kilder til konkurransefortrinn (Prahalad og Ramaswamy, 2004a). Ind, Iglesias og Markovic (2017) viser at co-creation har klare fordeler fra et ledelsesperspektiv. Disse fordelene innebærer: bedre innsikt, mer relevante ideer, en sterkere følelse av kontakt med kundene, kostnadseffektivitet, hastighet til markedet, redusert risiko og konkurransefortrinn.

Frow m. fl. (2015) har identifisert fordeler fra et ledelsesperspektiv, og disse inkluderer: forbedret engasjement fra ansatte (Hatch og Schultz, 2010); bedre verdikjedeintegrasjon (Jüttner, Christopher og Godsell, 2010), forbedret engasjement fra aksjonærer (Madden, Fehle og Fournier, 2006), og kunnskapsdeling med konkurrenter (Kohlbacher, 2007).

Pera, Occhiocupo og Clarke (2015) undersøkte interessenters motiver til å co-create innenfor et økosystem av flere interessenter og ressursintegreringspraksis som leder til value co-creation. Funnene viser at nøkkelmotiver for å delta i value co-creation med flere interessenter er forbedring av omdømme, eksperimentering og forholds/relationships-bygging. Gjennom innovativ ressursintegreringspraksis oppstår en flerstemmig prosess av co-creation som bygger på mangfoldig og motstridende identiteter. Videre viser studiet at det som muliggjør verdi-co-creation blant flere interessenter er tillit, inkludering og åpenhet (Pera, Occhiocupo og Clarke, 2015).

Verdiskapingsprosessen skifter fra en selskaps- og produktsentrert tilnærming til et individuelt interessent- og opplevelsesbasert perspektiv (Ramaswamy og Ozcan, 2013). Global ressursutnyttelse gjennom engasjerende plattformer muliggjør transformasjonen til et nytt verdiskapingsperspektiv. Kildene til kompetanse som er tilgjengelige for ledere har utvidet seg til å inkludere kollektiv intelligens i et globalt system med tilgang til talent, ekspertise, kunnskap og ferdigheter fra hele verden (Ramaswamy og Ozcan, 2013).

Frow m. fl. (2015) utarbeidet i sin studie et rammeverk (se tabell 2.8) for å gi ledere i selskaper mulighet til å identifisere, organisere, kommunisere og evaluere co-creation-muligheter. Studiet baserte seg på en feltbasert forskning med intervjuer og workshops med toppledere i åtte ulike selskaper, og resulterte i et rammeverk delt inn i ulike dimensjoner og kategorier av co-creation.

Tabell 2.8 Co-creation-rammeverk

	DIMENSIONS					
	Motive	Form	Engaging actor	Engagement platform	Level of engagement	Duration of engagement
<b>C</b>	Access to resources	Co-conception of ideas	Focal firm	Digital application	Cognitive	One-off
<b>A</b>	Enhance customer experience	Co-design	Customer	Tool or product	Emotional	Recurring
<b>T</b>	Create customer commitment	Co-production	Supplier	Physical resources, spaces/ events	Behavioural	Continuous
<b>E</b>	Enable self-service	Co-promotion	Partner	Joint processes		
<b>G</b>	Create more competitive offerings	Co-pricing	Competitor	Personnel groups		
<b>O</b>	Decrease cost	Co-distribution	Influencer			
<b>R</b>	Faster time to market	Co-consumption				
<b>I</b>	Emergent strategy	Co-maintenance				
<b>E</b>	Build brand awareness	Co-outsourcing				
<b>S</b>		Co-disposal				
		Co-experience				
		Co-meaning creation				

Kilde: (Frow, Nenonen, Payne og Storbacka 2015, 471)

Den første dimensjonen i rammeverket er co-creation-motiver. Her kartlegges motivet eller motivene for å engasjere seg i co-creation-aktiviteter, og valget er med på å påvirke hvilke former for co-creation som skal benyttes, hvilke aktører eller plattformer som skal engasjeres, samt nivå og lengde på engasjementet (Frow m. fl. 2015).

Neste dimensjon er co-creation-former. I studiet ble det identifisert tolv ulike former (se figur 2.8). Studiet viser at selskapene som var med i undersøkelsen ofte brukte noen former for co-creation (for eksempel co-distribution) med andre aktører, men at de sjeldnere vurderte andre former for co-creation (Frow m. fl. 2015, 7). Det finnes forskjellige former for co-creation, og ikke alle er nødvendigvis direkte linket opp mot innovasjonsprosesser, men kan gjelde produktutvikling eller kun enkelte steg i en innovasjonsprosess som for eksempel idéutvikling (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

Dimensjonen “engasjert aktør” viser til ulike aktørkategorier som kan engasjeres i ulike situasjoner, og inkluderer både selskapet selv, kunder, leverandører, partnere, konkurrenter og influencers/påvirkere. Generelt kan ‘engasjerte aktører’ være alle selskapets interessenter.

Engasjert plattform handler om hvor co-creation-aktiviteten/formen utføres. De ulike kategoriene innenfor denne dimensjonen omfatter ulike former for online- og offlineplattformer. Engasjementnivå- og lengde handler følgelig om på hvilket nivå (kognitivt, emosjonelt eller atferdsmessig) co-creation skal skje, og hvor lenge samarbeidsprosessen varer (Frow m. fl. 2015).

For å lykkes med innovasjon påpeker Ind, Fuller og Trevail (2012) to faktorer som er avgjørende. Den ene er tidligere nevnt og går ut på organisasjoners evne til å fokusere på det kjernekompetanse og beslutningene knyttet til hva den skal og ikke skal foreta seg. Den andre er grunnleggende innsikt i individers liv. Dette omfatter en helhetlig innsikt i individenes liv, ikke bare deres forbrukertilværelse. For å best mulig tilegne seg denne innsikten må man grave dypt forbi den overfladiske måten individer beskriver sitt forbruk på, og ned til emosjoner, følelser og minner (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

Jarulzelski og Dehoff (2010) har avslørt noen fellestrekk de mest innovative organisasjonene har som går på innovasjonsevne: evnen til å tilegne seg kundeinnsikt, evnen til å forstå betydningen av nye teknologier allerede på idéskapingsstadiet, aktiv involvering av kundene for å prøve ut konsepter som er under utvikling, og det at man jobber aktivt mot tidligere brukere for å sikre at nye produkter blir introdusert på markedet på riktig måte. Den store utfordringer for organisasjoner har vært å få tak i den kundeinnsikten som kan drive innovasjon (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

Det er viktig for ledere å engasjere ansatte og høste de menneskelige ressursene, og på denne måten blir ledelsesprosessene i selskapet mer co-creative. Både ledere og ansatte vinner når

de forstår verdien i å engasjere hverandre gjennom interne plattformer som legger til rette for aktiv dialog mellom de (Prahalad og Goillart, 2010). “Å bli et co-creative selskap krever til slutt å muliggjøre nye koblinger mellom ansatte (*intern co-creation*), kunde (*community co-creation*), og partnere (*nettverk co-creation*).” (Ramaswamy og Gouillart 2010, 185).

Selskapet må gi kunder og andre interessenter, som ansatte, gründere, forskere, eksperter og investorer, en reell mulighet til å forme sluttproduktet gjennom sine kreative bidrag. Ansatte forventes å være aktive deltakere i organisasjoner. Individuer deltar i prosessutvikling, prosjektgrupper, idemyldringsforsamlinger, i samtaler med hverandre og skaper verdi for kundene (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Co-creation-litteraturen (Ramaswamy og Gouillart, 2010) avdekker flere selskap som har startet reisen mot å bli et co-creative selskap hos de ansatte ettersom det er de som har direkte kontakt med kunden i flere sammenhenger. Før selskaper kan skape en unik kundeopplevelse, må den først skape en opplevelse for de ansatte i selskapet (Ramaswamy og Ozcan, 2014).

Roser, Samson, Hunphreys og Valdivieso (2009) påpeker i en rapport for London School of Economics at selskapers motivasjon for å anvende co-creation handler om å bygge konkurransefortrinn gjennom å gjøre ’just-in-time’ kunnskap fra kunder om til ’just-in-time’ læring for organisasjoner. Videre påpeker de spesifikke innovasjonsfordeler selskaper oppnår gjennom kundeinvolvering i produktdesign eller forbedringer. Disse fordelene inkluderer raskere hastighet til markeder, lavere kostnader og høyere lønnsomhet, bedre produktkvalitet og større tilfredshet i tillegg til redusert risiko. Av potensielle problemer som kan oppstå når selskaper engasjerer samarbeidspartnere og andre interessenter utenfor selskapet nevnes økt avhengighet av ’outside’ interessenter (eksempelvis kunder), kostnader knyttet til koordinering av co-creation aktiviteter, krav til ny ledelseskompetanse, endring av ledelsespersonell og til slutt kunders tilgang til konfidensiell informasjon og proprietære ferdigheter. Rapporten som helhet innebærer at co-creation er en ny innovasjonspraksis som innebærer mer enn outsourcing av innovasjon til kunder (Roser, Samson, Hunphreys og Valdivieso, 2009).

## 2.12 Taktisk og strategisk bruk av co-creation

Ind, Iglesias og Markovic (2016) undersøkte hvordan ledere bruker co-creation for å komme i kontakt med kunder og andre interessenter, samt for å bygge og vedlikeholde langvarige innovasjonsorienterte samarbeid. Studiet avdekket også barrierer som kan forhindre selskaper i å innse potensialet for co-creation. Funnene fra studiet gjennomgås under.

Ind, Iglesias og Markovic (2017) avdekker to tilnærminger til co-creation:

1. Som et taktisk markedsforskningsverktøy
2. Som en strategisk samarbeidsmetode

I førstnevnte tilfelle benyttes co-creation for å avgjøre relevans og validitet til ideer som allerede er lansert. Her er målet å få innsikt i kunders erfaringer og synspunkter, og man åpner derfor for en mer aktiv kundedeltakelse. Benyttelse av metoden på denne måten bringer selskapet nærmere kundene og tilbyr hurtighet og fleksibilitet sammenlignet med tradisjonelle markedsundersøkelsesmetoder, spesielt når det utføres online. I tillegg åpner det for større nivå av engasjement blant community-deltakere. Den underliggende antakelsen til de som benytter denne tilnærmingen til co-creation er at co-creation kan skaffe dyp innsikt, men at kunder ikke nødvendigvis besitter tilstrekkelig kunnskap og ekspertise til å bidra med relevante ideer som ikke tidligere er tenkt på. Denne tilnærmingen understreker at ekspertene er de interne interessentene, og rollen til de utenfor selskapet er å inspirere, opparbeide, avgrense og teste ideer som dukker opp fra det interne teamet.

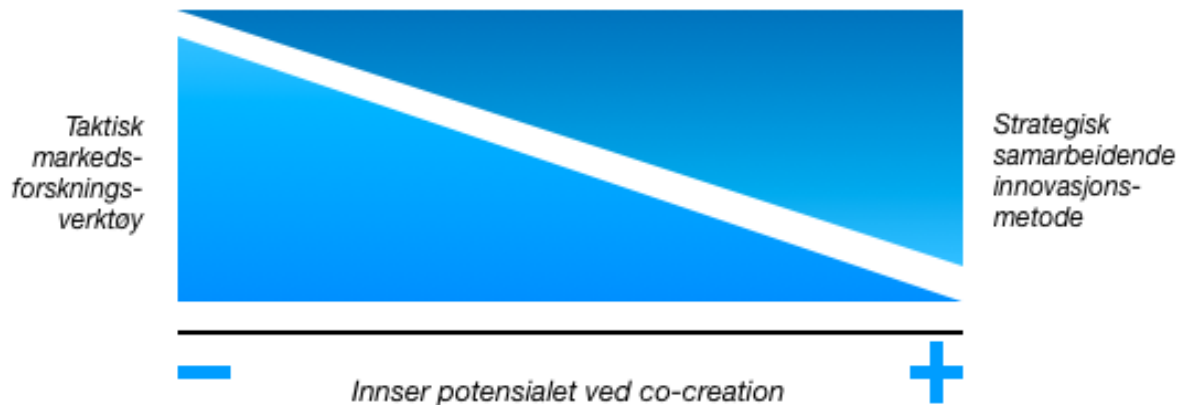
Det andre perspektivet innebærer en strategisk tilnærming til co-creation. Disse selskapene bruker co-creation som en samarbeidsmetode i innovasjonsarbeidet, og for å utvikle og opprettholde et konkurransefortrinn (Ind, Iglesias og Markovic, 2017). Selve prosessen i henhold til online communities og offline-arrangementer er ikke veldig forskjellig fra den taktiske tilnærmingen, men forskjellen er en større grad av åpenhet i synet på kundene og en villighet til å involvere kundene gjennom de forskjellige stegene i utviklingen og utførelsen av nye idéer. Det som kjennetegner disse selskapene er synet på kunder som ekte langsiktige innovasjonspartnere (Ind, Iglesias og Markovic, 2017).

Studiet til Ind, Iglesias og Markovic (2017) viser at majoriteten av selskaper starter med å bruke co-creation som et taktisk markedsundersøkelsesverktøy. Når de blir oppmerksomme på potensialet som ligger i co-creation som et innovasjonsverktøy, begynner de å fremme en mer strategisk tilnærming som også indikerer et skift i holdninger blant selskapene.



Co-creation krever at selskapene endrer synet på kunder som objekter og starter å se de som gyldige samarbeidspartnere (Ind, Iglesias og Markovic 2017).

Figur 2.4 Co creation continuum



Kilde: (Ind, Iglesias og Markovic 2017, 6)

Modellen (figur 2.4) ovenfor viser de to måtene å bruke co-creation på langs et kontinuum som selskaper beveger seg langs. I tillegg finnes det et overgangsrområde i midten mellom taktisk og strategisk tilnærming. Selskaper som ligger i dette området utfordrer de underliggende antakelsene om at ekspertise kun finnes internt i organisasjonen, grunnet deres tidligere erfaring med co-creation og påfølgende uforventede positive resultater. Selskaper i dette området involverer kunder i co-creation-prosesser, men har allerede forsøkt å integrere enkelte interessenter i noen nøkkelprosjekter. De har enda ikke godtatt eksterne interessenter som innovasjonspartnere, men integrert de i flere steg i co-creation-prosesser.

## 2.13 Co-creation: begrensninger

Co-creation er et kraftig og nyttig verktøy under riktig ledelse. Det finnes dog utfordringer som organisasjoner som ønsker å benytte seg av co-creation, må være innstilt på å håndtere og overkomme (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

En viktig begrensning er organisasjonens evne til å åpne seg ovenfor omgivelsene. For at en co-creation-prosess skal lykkes, stilles det krav til åpenhet og eksponering fra selskapets side. Involvering av deltakere i stor skala kan gjøre det utfordrende for selskaper å holde all konfidensiell informasjon bak lukkede dører, og dette anses som en viktig begrensning ved konseptet (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Dette kan oppfattes som en risiko for selskaper fordi

den innadvendte bedriftskulturen og den overdrevne troen på kompetansen til noen få nøkkelpersoner er så sterk i mange selskaper (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

Ramaswamy og Ozcan (2013) mener at utfordringen innad i selskaper ligger i å pushe ledere ut av komfortsonen og inn i en sone av nye muligheter. For å lykkes med co-creation må kulturen i selskapet være åpen og deltakende, og det er essensielt at ledere er ydmyke og åpne, i tillegg til å være mottakelige for forslag fra kunder (Ind, Iglesias og Markovic, 2017).

Rettighetene til intellektuell eiendom er også et omstridt tema innenfor co-creation-fagfeltet (Ind, Fuller og Trevail, 2012). I dag er det organisasjonen bak prosessen som eier rettighetene til alt som blir skapt. Dette er en modell som har vært akseptert hittil ettersom deltakerne har oppnådd belønning gjennom indre motivasjonsfaktorer. Dette kan by på utfordringer i fremtiden ettersom eierskap til ideer fra deltakerne blir sterkere og de indre motivasjonsfaktorene ikke lenger strekker til. Innenfor dette temaet kan det være greit å redegjøre for en forbrukerrelatert kritikk rettet mot co-creation. Noen forbrukere hevder at co-creation handler om utnyttelse og at den positive rosen som omgir co-creation er feilaktig. Per dags dato utgjør disse forbrukerne en relativt liten andel, men etterhvert som co-creation blir mer utbredt og praktiseres av flere selskaper vil også forbrukere starte å kreve mer tilbake i utbytte for sine bidrag (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

En tredje begrensning som trekkes frem i forbindelse med suksessfulle gjennomførte co-creation-prosesser er hvorvidt co-creation kan fungere på mer teknisk avanserte områder. Her eksisterer det usikkerhet rundt hvilken kunnskap og ekspertise som kreves, og om en slik prosess egner seg like godt på tvers av alle produkt- og tjenestekategorier. Mange av eksemplene på vellykkede prosesser består i hovedsak av tjenester og produkter av ikke-teknisk art som yoghurt, teletjenester og bankkontoer (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Ind, Fuller og Trevail (2012) argumenterer for at at co-creation vil være relevant på alle områder – og at den eneste begrensningen vil være om lederne er villige til å bryte med selvpålagte systemer og modeller.

Co-creation er kritisert av store organisasjoner, hvor de opplever co-creation som prosesser med høy kompleksitet, som det kan ta lang tid å utvikle og implementere (Frow et al. 2015).

For å suksessfullt drive med co-creation må hele organisasjonen omfavne metoden, og det er viktig at forbrukermodellen er genuint festet i hele organisasjonen (Meyassed, Peters og Coates, 2010). I større organisasjoner vil dette være tidskrevende, og det er derfor nødvendig at transformasjonen skjer ovenfra (Ramaswamy og Gouillart, 2010). “(...) *it requires a brave and visionary owner to the process*” (Meyassed, Peters og Coates 2010, 14).

## 2.14 Co-creation i praksis

Grunntanken med co-creation er at dersom det rette miljøet skapes og individer gis støtte, etableres tillit mellom aktørene og enkeltpersoner vil bli smartere, og gruppen som helhet mer kreativ. En viktig faktor for å lykkes med co-creation er at organisasjonen omfavner en slik tankegang og at prosessen skjer innenfor visse rammer med en ledelse som kjennetegnes av evner som å lytte, empati og ydmykhet (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

I 1998 lanserte LEGO et nytt produkt som umiddelbart ble en suksess. Det eneste problemet var at til tross for at produktet ble markedsført mot barn, bestod kundene av det nye produktet av voksne, og de brukte ikke produktet slik det var tiltenkt. LEGO reagerte i starten negativt, men ett drøyt år senere begynte LEGO å lytte til kundene. De fikk innsikt i hva de gjorde med produktet, og i overført betydning: merket.

LEGO innså at ulike communities som fantes rundt ulike LEGO-produkter var interessante og innsiktsfulle. Gruppene var ikke homogene, men besto av forbrukere med ulike interesser og ønsker, og det var av stor verdi å få innsikt i disse. LEGO åpnet et community hvor alle kunne dele av sine erfaringer, tanker og meninger, og det de alle hadde til felles var lidenskap for innovasjon.

LEGO-community er nå en avgjørende del av organisasjonens innovasjonsmotor (Kornberger, 2010). Community hjalp selskapet å fange opp trender, og utvikle omsettelige produktinnovasjoner. Mange av idéene som fremkom i community var inkrementelle produktforbedringer, men 12 % av alle brukerinnovasjonene representerte også mer radikale innovasjoner (Kornberger, 2010). Ved å bygge teknologi-forsterkede communities på kanten av et fysisk produkt, har LEGO vist verden at co-creation opplevelser kan finne sted rundt et fysisk produkt (Ramaswamy og Goillart, 2010).

Philips, produsent og leverandør av elektronikk har også tatt i bruk online communities. Denne anvendelsen har komplementert allerede eksisterende forskning på flere måter slik at

uforutsette og umøtte behov har kunne blitt avdekket, samt annen kritisk innsikt (Malhotra, Birks og Wills, 2012). Weihenstephan, et tysk meieriselskap, tok også i bruk online community da konkurransen tilspisset seg som følge av flere private selskapers etablering i markedet. Ved å stille kvalitativt-eksplorative spørsmål har flere nøkkelprosjekter blitt diskutert; konsept- og produktideer, mulige linjeutvidelser og generelle holdninger og vaner for potensielle nye underkategorier for merket, for å nevne noen (Malhotra, Birks og Wills, 2012).

Dette representerer bare noen av mange eksempler på suksessfulle anvendelser av co-creation. Mange av selskapene som innser potensialet som ligger i tilnærmingen har benyttet seg av den på mangfoldige måter og på forskjellige tidspunkt. Suksessfull anvendelse av co-creation strekker seg på tvers av forskjellige industrier og forretningsdomener, på tvers av privat og offentlig sektor, i både utviklingsland og utviklede land (Ramaswamy og Gouillart, 2010).

Til tross for suksesshistoriene er det lite som tyder på at co-creation tas i bruk i stor grad i norske selskaper. Vi ser likevel at flere norske selskaper involverer kundene i elementer av innovasjonsprosessen gjennom labs hvor det er tilrettelagt for at kunder kan være med å utforme produkter og tjenester (Nysveen og Skard, 2015).

## 2.15 Forskningsspørsmål

Innovasjon er viktig for virksomheters overlevelse, og er en kilde til konkurransefortrinn. Den norske innovasjonsevnen har økt de siste årene, men er likevel dårligere enn andre nordiske land. Fremvekst av åpen innovasjon, og taktisk og strategiske tilnærminger til co-creation og communities utgjør en mulig løsning på mange av utfordringene norske selskaper i dag står overfor. På bakgrunn av teorien er følgende forskningsspørsmål utarbeidet:

1. Hvordan ser innovative norske virksomheter på rollen til eksterne interessenter i innovasjonsprosessen?
2. Er det tilfelle at svært få eller ingen av de mest innovative virksomhetene i Norge *ikke* benytter seg av co-creation som et strategisk innovasjonsverktøy?
3. Dersom noen benytter seg av co-creation, i hvilken grad, og hvorfor ikke i større grad?
4. Dersom noen ikke benytter seg av co-creation, hvorfor ikke?

## 3 Metode

Metode anses som en fremgangsmåte og et middel for å løse problemer, komme frem til, og skaffe, ny kunnskap (Aubert, 1985). I dette kapittelet skal det redegjøres for design, metode og tilnærming som benyttes i studiet, samt en gjennomgang av studiets praktiske gjennomføring og dets troverdighet.

### 3.1 Forskningsdesign

Det er først og fremst nødvendig å sette opp et design for *hvilken* metode som skal benyttes, og *hvordan* den skal benyttes (Thagaard, 2009). Forskningsdesignet har som hensikt å skape en ramme eller en plan for hvordan forskningen skal foregå. Det skilles mellom eksplorativt, deskriptivt og kausalt forskningsdesign. Hvilket man velger avhenger av formålet med forskningen (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004; Ghauri og Grønhaug, 2010). Et eksplorativt design benyttes når hensikten er å undersøke og utforske et relativt nytt område for å presisere problemstillinger og hypoteser. Et deskriptivt design benyttes derimot når man ønsker å beskrive egenskaper hos en populasjon eller en gruppe mennesker. Et kausalt design benyttes når man står overfor årsakssammenhenger, og man ønsker å se på enkelte variabelers effekter på en annen (Dalland, 2014).

Dalland (2014) presenterer både hermeneutikk og fenomenologi i sin bok. Hermeneutikk handler om å fortolke (finne mening eller forklare noe uklart) meningsfulle fenomener og beskrive vilkårene for at forståelse av mening skal være mulig. Fenomenologi betyr 'læren om fenomenene', og et fenomen er noe som oppfattes, kommer til syne eller fremtoner seg. Videre defineres også en beskrivende (deskriptiv) fenomenologi, som handler om at man forsøker å forstå menneskers tanker, følelser og atferd.

I utgangspunktet var det i dette studiet besluttet at det skulle benyttes et deskriptivt design, da målet var å beskrive egenskaper ved en gruppe individer (virksomheter). Siden det ikke har blitt gjort forskning på det valgte utvalget tidligere, var det ønskelig å definere eller skissere et fenomen før man eventuelt utforsker dette grundigere eller identifiserer årsakssammenhenger. Ved å forsøke å skissere et fenomen gjennom å forstå gruppens tanker, følelser og atferd, kan det sies at det har blitt foretatt en deskriptiv fenomenologisk forskning.

Underveis ble det likevel tydelig at en metodetriangulering/mixed methods (mer om dette under 3.2) var ønskelig. Det ble derfor i den kvalitative delen av studien også benyttet et eksplorativt design, da målet var i større grad å forklare funnene fra den deskriptive delen av studiet.

## 3.2 Forskningsmetode

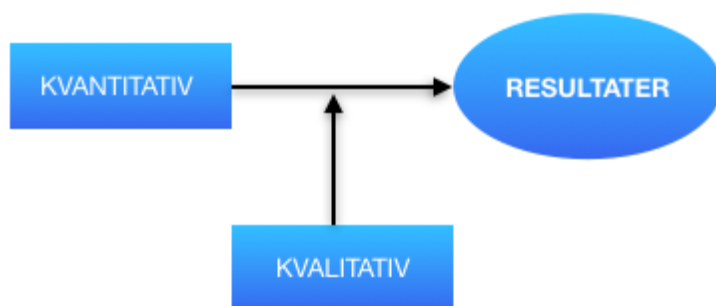
Ved valg av forskningsmetode er det to alternativer: kvalitativ og kvantitativ metode. Førstnevnte gir data i form av ord, altså meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste, mens kvantitative data gis i form av målbare enheter (Dalland, 2014). I kvalitative undersøkelser snakkes det gjerne om nærhet og 'innenfra'-perspektiv, og viser til at man er nærme undersøkelsesproblemet og dermed oppnår et perspektiv som undersøker problemet 'innenfra'. Dette i motsetning til kvantitative studier hvor man har større avstand til problemet og dermed oppnår et 'utenfra'-perspektiv (Dalland, 2014). I disse studiene er noe av det viktigste å nøytralisere subjektivitet fra forskernes side, og dette begrunnes med at slike undersøkelser skal være reliable; at undersøkelsen skal kunne gjentas med samme resultat (Dalland, 2014).

I denne forskningen ble det benyttet en kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse, men det ble etterhvert tydelig at å supplere dette med kvalitativ metode, ville styrke forskningen. Dette kalles gjerne *metodetriangulering* eller *mixed methods* (Røykenes, 2008; Creswell m. fl., 2003, kap. 7). Det er ulike måter å triangulere eller mikse metoder på (Creswell m. fl. 2003, kap. 7):

- Å anvende kvantitative metoder for å kartlegge et fenomen, og få dybdekunnskap om fenomenet ved å anvende kvalitative metoder i etterkant
- Å bruke kvalitative metoder for å få kunnskap og definere et område, før det gjennom kvantitative metoder distribueres til flere personer (Røykenes, 2008).
- Kvalitative og kvantitative metoder brukes på lik linje og parallelt

I denne forskningen har førstnevnte triangulering blitt benyttet. Det ble utarbeidet en spørreundersøkelse som ble distribuert til utvalget, og i etterkant har en kvalitativ metode i form av workshop blitt benyttet for å ytterligere forklare funnene fra spørreundersøkelsen (se figur 3.1).

Figur 3.1 Gjeldende metodetriangulering



Notat: Kvalitative metoder brukt for å forklare kvantitative funn. Kilde: (Creswell, Clark, Gutmann og Hanson 2003, 167)

### 3.3 Forskningstilnærming

Ved valg av forskningstilnærming skilles det gjerne mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009). En deduktiv tilnærming innebærer testing av forhåndsbestemt teori; man identifiserer teorier gjennom eksisterende litteratur og tester disse ved hjelp av datamaterialet. En induktiv tilnærming handler om å skape teori gjennom å utforske og analysere datamateriale for å utvikle teoretiske perspektiver. Tjora (2012) mener det i praksis er vanlig med en tredje form for tilnærming – *abduktiv* tilnærming. En slik tilnærming er i utgangspunktet drevet av empiri, men teorier og perspektiver kan påvirke både i forkant og underveis i forskningsprosessen. Leavy (2010) fastslår også at denne tilnæringsmetoden er svært passende i forskning hvor målet er knyttet til innovasjon. I praksis vil en abduktiv tilnærming veksle mellom deduktiv og induktiv (Dubois og Gadde, 2002).

I kvantitative studier er det vanligst med en deduktiv tilnærming som følge av store mengder etablert og strukturert litteratur og klare hypoteser. I dette studiet var det unaturlig med en ren deduktiv tilnærming på grunn av uklarhet knyttet til co-creation og definisjon av begrepet, og dermed vanskeligheter med å utvikle tydelige hypoteser. Det ville vært mest naturlig å velge en induktiv tilnærming, men denne tilnærmingen benyttes mest i rene kvalitative studier der man går i dybden på et problem. Det ble derfor i denne avhandlingen benyttet en abduktiv tilnærming, hvor teorier og perspektiver kan påvirke forskningsprosessen både før og underveis i prosessen.

## 3.4 Gjennomføring

For å undersøke hvorvidt det er som antatt; at få eller ingen virksomheter i Norge benytter co-creation som et strategisk innovasjonsverktøy, og hva grunnen(e) til dette er, tas det utgangspunkt i virksomheter som anses som innovative.

### 3.4.1 Utvalg

Innovasjonsmagasinet (heretter InnoMag) har de siste årene hatt en kåring av Norges 25 mest innovative virksomheter. Magasinet har årlige utgivelser og inneholder nyheter om innovasjon, design og entreprenørskap. Kåringen er gjort i samarbeid med noen av Norges ledende innovasjonsekspertter og magasinet lesere som har blitt oppfordret til å nominere og stemme på selskaper. De utvalgte selskapene kommer fra ulike bransjer og sektorer, og har lite til felles annet enn at de har utvist mot, endringsvilje og innovasjonskraft.

Det er viktig å poengtere at kåringen ikke er en formell eller en faglig kåring basert på tall eller empiri, men en omdømmekåring hvor lesere har hatt mulighet til å nominere virksomheter mener bør være representert. I 2014 var første gang InnoMag gjennomførte kåringen, og det var da InnoMag, Innovation Forum Norway og Ny Analyse som satt i juryen. Evry og Finn.no vant for mest innovative private selskaper, og Lyse og NTNU for offentlige virksomheter. Bakgrunnen for prisene var hardt langsiktig innovasjonsarbeid over tid, samt ypperlige prestasjoner over de siste årene.

InnoMag gjentok i 2015 og 2016 kåringen i samarbeid med Innovation Forum Norway. Juryen besto av "innovasjonsekspertter" som presenterte en liste over 25 norske virksomheter som har utmerket seg i en global sammenheng og viser norsk innovasjonskraft og stayerevne, i samarbeid med leserne av magasinet. Fem fellestrekk for alle disse virksomhetene er at de med utgangspunkt i Norge har bygget (1) internasjonale merkenavn som vektlegger verdien av (2) inspirerte medarbeidere, (3) innovative produkter, (4) krevende kunder og (5) verdiøkende partnere.

Det kan være greit å nevne at til tross for at kåringen er gjort fra et objektivt ståsted ekskluderer den med stor sannsynlighet virksomheter som burde vært representert grunnet deres langsiktige og målrettede innovasjonsarbeid.



Flere av virksomhetene i kåringen er også store konsern noe som gjør de til naturlige kandidater på bekostning av mindre kandidater nettopp på grunn av at de er store i form av ressurser, kunnskap, teknologi og kompetanse og har arbeidet målrettet med innovasjon i mange år.

InnoMag mener selv at kåringen er Norges desidert mest omfattende oversikt over hvilke virksomheter som faktisk er innovative, og ikke bare snakker om innovasjon. I jakten på en oversikt over de mest innovative virksomhetene i Norge, er denne kåringen i skrivende stund den eneste og mest omfattende listen over innovative virksomheter i Norge.

For å styrke validiteten til kåringen er det ønskelig å presentere noen av kriteriene som virksomhetene må overkomme for å være verdige en plass på listen. Noen av kriteriene finner vi i Open Innovation Lab of Norways (heretter OILN) arbeid. OILN er et samarbeidsprogram drevet av Innovate AS hvor flere av Norges ledende virksomheter har slått seg sammen med verdensledende universiteter og ledende innovatører på tvers av industrier. Ved å kombinere akademiske ressurser og ledende innovasjonsnettverk jobber de mot utfordringer knyttet til hvordan Norge som land kan øke innovasjonsinnsatsen, gripe rollen som global leder i kombinatorisk åpen innovasjon og gjøre Norge til en living lab for morgendagens verden. Deltakerne i samarbeidet er fra flere industrier, deriblant transport, handel, teknologi, energi, delingsøkonomi, service, utdanning og offentlig sektor.

Digital Innovation Agenda utgjør nøkkelprinsipper i OILN og er med på å utgjøre retningslinjer i forbindelse med InnoMags kåring av innovative virksomheter. Disse prinsippene gjenspeiler innovasjonsarbeidet OILN legger ned og går ut på å jobbe med de beste, elske åpen innovasjon, fremme samarbeid gjennom kombinatorisk innovasjon, være fremtidsrettet, opptre som digitale innovatører, utfordre status quo og benytte seg av de beste verktøyene for å hjelpe medlemmene forberede seg på fremtiden. For å hjelpe de samme medlemmene har OILN utarbeidet syv steg til innovasjonsinnsikt som handler om kreativitet, utsette seg for nye erfaringer og idéer, vise empati med sluttbrukere og gjøre observasjoner i felt. I tillegg er å omformulere utfordringer, bygge et kreativt støttenettverk å dele idéer med og til slutt take action en del av stegene til innovasjonsinnsikt. Dette er alle en form for kriterier som virksomhetene vurderes ut ifra når kåringen gjennomføres av juryen. Det er retningslinjer som hjelper juryen kartlegge hvilke virksomheter som fortjener en plass på listen over Norges 25 mest innovative selskaper.

Listen for 2015 og 2016 viser følgende 25 virksomheter:

Tabell 3.1 Kåring av Norges mest innovative virksomheter i 2015 og 2016

2015	2016
DNV GL	DNV GL
Telenor	Norwegian
Kongsberg Gruppen	Schibsted Media Group
Opera Software ASA	Snøhetta
Jotun	Jotun
NTNU	NTNU
Finn.no	Trigger
NOFAS	Laerdal Medical
Enviropaq	Miles
Storebrand	Kongsberg Gruppen
NAF	Storebrand
Amesto	Tomra
Statens Innkrevingsentral	Telenor
Inneox	Opera Software ASA
Norwegian	Ferd
eSMART Systems	ISS
Partnership for Change	NOFAS
EAT	Agder Energi
Simula Research Laboratory	Norsk romsenter
Nets/BankAxept	Nortura
Norsk romsenter	Itera ASA
Tomra	NAF
Visma	Statens Innkrevingsentral
Evry	Partnership for Change
Statoil	Statoil

Kilde: (Innovasjonsmagasinet 2015, <http://www.innomag.no/25-norske-ledestjerner-og-5-faktorer-de-deler/>; 2016, 69)

Utvalget i studiet er de 25 virksomhetene fra InnoMags kåring i 2016. Dette innebærer virksomheter i både offentlig og privat sektor, og på tvers av industrier og bransjer. Grunnen til at begrepet 'virksomhet' anvendes er fordi utvalget består av selskaper fra både privat- og offentlig sektor. Dette anses som et *strategisk utvalg*, da det i forskningen forutsetter at utvalget er gjennomtenkt og oppfyller visse krav for deltakelse (Olsson og Sörensen, 2009). Det stilles krav om at utvalget anses som innovative, og at de har bemerket seg nasjonalt for sin innovative drift.

Bakgrunnen for utvalget var nysgjerrighet knyttet til hvorvidt innovative norske selskaper anvender co-creation i innovasjonsarbeidet. Co-creation er et relativt nytt verktøy både i

forbindelse med innovasjon i en åpen innovasjon sammenheng, men også som ledelsesstrategi. Flere av selskapene representert på listen er medlemmer av Open Innovation Lab of Norway og verdsetter viktigheten av innovasjon samtidig som de er langt framme på innovasjonsfronten. Virksomhetene har store innovasjonsnettverk og besitter gjennom slike nettverk stor kompetanse i form av ressurser, teknologi, kunnskap, kapabiliteter og kapital. Ved å undersøke disse virksomhetene og deres tilnærming til åpen innovasjon og co-creation vil det gi en indikasjon på hvor langt fremme norske virksomheter som anses som innovative er når det kommer til involvering av kunder i innovasjonsprosessen. Det antas at med å 'ta pulsen' på de mest innovative virksomhetene i Norge, vil dette kunne gi en pekepinn på hvorvidt co-creation er utbredt i Norge.

For å sikre valide svar og dermed et godt grunnlag for å besvare forskningsspørsmålene, var det essensielt at det ble opprettet kontakt med egnede individer innenfor hver virksomhet. Det egnede individet er en som arbeider med, og har inngående kunnskap og innsikt om virksomhetens innovasjonsprosesser og –strategier. Alle virksomhetene er ulike i størrelse og antall stillinger, men både daglige ledere, innovasjonsansvarlige, innovasjonssjefer, prosjektansvarlige, teknologidirektører er å finne blant de egnede individene.

### **3.4.2 Spørreundersøkelse**

For å få kunnskap om, og innsikt i de innovative virksomhetenes syn på innovasjon, ble det i første fase distribuert en spørreundersøkelse til de egnede individene innenfor virksomhetene. Spørreundersøkelsen hadde som formål å gi svar på forskningsspørsmålene, og å gi innsikt vedrørende bruk av co-creation i innovative virksomheter.

Malhotra, Birks og Wills (2012) presiserer at en spørreundersøkelse må streve etter å oppfylle tre ulike krav;

1. Å oversette nødvendig informasjon til spørsmål som respondentene både kan og vil besvare
2. Må motivere og oppfordre respondentene til å involveres, samarbeide og besvare undersøkelsen
3. Minimere responsfeil

Det første kravet anses som det vanskeligste, da små ulikheter i ordlyd i spørsmål kan gi to ulike svar. Spørsmålene må stilles riktig, slik at man får ønskelig respons. Det må avgjøres

hvilke typer spørsmål som best kan gi nødvendig informasjon, i hvilken rekkefølge, formuleringer, vanskelighetsgrad og lignende.

Det andre kravet omhandler hvilke verdier forskeren ønsker fra respondenten, og vice versa. Respondentene kan ønske for eksempel konfidensialitet, et interessant tema, erfaring, rapporter og tillit. Forskeren kan eksempelvis ønske ærlighet, at respondentene fullfører, at de tenker gjennom spørsmålet før de svarer. I dette studiet er det ønskelig å formidle til respondentene at deres anonymitet vil sikres, at deres bidrag vil være meningsfullt, at de får ta del i et interessant tema og at de avslutningsvis vil motta masteroppgaven vår. Til gjengjeld ønskes det at respondentene fullfører, setter av tid til å besvare spørreundersøkelsen grundig, og at de svarer etter beste evne.

Å minimere responsfeil i spørreundersøkelsen er viktig for å kunne gjøre valide og reliable funn. Det stilles høye krav til utforming av spørreundersøkelse og spørsmål, hvor en lite planlagt og gjennomtenkt undersøkelse øker sjansene for responsfeil.

Hvilke typer spørsmål man ønsker å stille, kalles gjerne spørsmålsstruktur (Malhotra, Birks og Wills, 2012). Man kan velge mellom åpne svar-spørsmål, hvor respondentene står fritt til å skrive sine svar, eller lukkede/strukturerte spørsmål, hvor de må velge mellom forhåndsbestemte svaralternativer. Det finnes fordeler og ulemper med begge; åpne spørsmål stiller høye krav til spørsmålsformulering, slik at man får ønsket informasjon, og at respondentene svarer tilstrekkelig, men kan gi rikelig informasjon. Lukkede spørsmål kan gjøre at man mister verdifull informasjon ved at alternativer ikke finnes. Denne ulempen kan reduseres ved å legge til 'annet'-alternativer, hvor respondentene kan skrive inn eventuelt manglende svaralternativer. Fordelen med lukkede spørsmål er at datamengden krymper, og at det derfor er enklere å bearbeide i etterkant. Man kan stille for eksempel multiple-choice-spørsmål og dikotome spørsmål (Malhotra, Birks og Wills, 2012). Ved førstnevnte tilbys respondentene ulike svaralternativer hvor de kan velge en eller flere, mens sistnevnte handler om spørsmål hvor svaralternativene ofte er "ja" eller "nei". Ofte legges det også til et "vet ikke/usikker"-alternativ, slik at alle skal være i stand til å svare.

I tillegg til lukkede og åpne svar-spørsmål bes respondentene i undersøkelsen om å rangere hvorvidt de er enig eller ikke enig i påstander på en Likert-skala (Malhotra, Birks og Wills, 2012). En Likert-skala er en måleskala med typisk 5 eller 7 responskategorier, hvor respondentene skal indikere hvorvidt de er veldig uenig (1), veldig enig (7) eller noe imellom

(2-6). Denne skalaen ble stort sett brukt vedrørende spørsmål omkring kultur og struktur, men også for å plassere respondentenes virksomhet langs co-creation-kontinuum. Dette forklares nærmere i de kommende avsnittene.

Spørreundersøkelsen består av både åpne og lukkede spørsmål, både multiple choice og dikotome spørsmål. Dette fordi det er ønskelig både med “enkle” data, som kan kartlegge for eksempel bruk av co-creation eller communities. Videre ble spørsmål som “hvorfor/hvorfor ikke” gjennom et åpent svar tilnærming stilt, for å gi respondentene mulighet til å svare utdypende og selvstendig.

Se vedlegg 6 for fullstendig spørreundersøkelse. Første del av spørreundersøkelsen omhandler respondentenes syn på innovasjon, virksomhetenes viktigste interessenter, samt i hvilken grad disse involveres i innovasjonsarbeidet. Dette for å 'varme opp' respondentene, og få et innblikk i hvilket syn virksomhetene har på ulike interessenter. Åpningsspørsmål bør være enkle og interessante, og gjerne be om respondentenes meninger - fordi de fleste liker å dele sine egne meninger (Malhotra, Birks og Wills, 2012).

Del to omhandler co-creation, og det presenteres definisjon og eksempler på anvendelse i praksis. Det stilles spørsmål om hvorvidt respondentene har kjennskap til co-creation, og eventuelt hvordan de har kjennskap til det. Videre avdekkes det om virksomhetene benytter co-creation (som beskrevet og presentert), og hvorfor/hvorfor ikke, ved å stille åpne spørsmål. For å få innsikt i hvorvidt virksomhetene bruker co-creation med eksterne interessenter er det ønskelig å vite om de har etablerte communities/labs – det som muliggjør effektiv bruk av co-creation, samt hvorfor/hvorfor ikke.

Neste del av spørreundersøkelsen fokuserer på strategisk og taktisk tilnærming til co-creation; hvilken tilnærming som brukes mest, og hvor på co-creation-kontinuum respondentene antar at deres virksomhet er. Merk at disse spørsmålene kun blir stilt dersom respondentene tidligere i undersøkelsen har svart at virksomheten benytter co-creation. Dersom de ikke benytter co-creation, får respondentene spørsmål om hvilken tilnærming som ville vært mest relevant. Til slutt skal de rangere kjente fordeler og barrierer med co-creation fra viktigst og mest relevant til minst viktig og minst relevant for deres virksomhet.

Siste del av spørreundersøkelsen tar utgangspunkt i Meyassed, Peters og Coates' (2012) åtte krav eller retningslinjer for å benytte communities på en suksessfull måte, for å avdekke hvorvidt det er noe i virksomhetens interne struktur og kultur som vanskeliggjør effektiv bruk

av co-creation. Til tross for at disse i utgangspunktet er knyttet mer konkret til bruk av communities, er det besluttet at de vil gi innsikt i aspekter ved virksomhetene som kan være avgjørende for hvorvidt de har en åpen nok tilnærming til å være i stand til å benytte co-creation. Communities er også en essensiell del av co-creation, og retningslinjene for bruk av communities kan derfor overføres i bredere forstand til å gjelde for co-creation.

### **3.4.3 Kvalitetssikring av spørreundersøkelse**

For å sikre at spørreundersøkelsen skal gi valide og gode svar, samt gi gode data for å være i stand til å trekke veloverveide konklusjoner, ble spørreundersøkelsen sendt til kvalitetssikring hos en representant i TNS Gallup. Dette ble gjort for å sikre den akademiske og faglige delen av spørreundersøkelsen. Malhotra, Birks og Wills (2012) sier at man skal bruke ordinære ord. For å sikre den profesjonelle vinklingen og grammatiske formuleringen, ble spørreundersøkelsen sendt til kvalitetssikring til blant andre ansvarlig redaktør i InnoMag, Truls Berg, og andre næringslivsaktører som ikke er inkludert i utvalget. Dette for å sikre at ordene som brukes og definisjonene som presenteres er forståelige for det utvalget spørreundersøkelsen distribueres til. Som en siste sjekk, ble det ved utsendelse av spørreundersøkelsen, 'testet' på et begrenset antall i utvalget, for å sikre at alt fungerte som det skal.

### **3.4.4 Workshop**

Etter diskusjoner og drøftinger ble det besluttet at en metodetriangulering ville styrke forskningen, samt gi mer valide konklusjoner. Det ble derfor besluttet å gjennomføre en workshop på bakgrunn av funnene gjort i den kvantitative spørreundersøkelsen. Da det ble sendt ut informasjon om spørreundersøkelsen, ble det også informert om en mulig workshop i etterkant. For å sikre at flest mulig av respondentene var i stand til å delta på workshop, ble de spurt hvilket av to alternativer som var enklest for de å delta på: en fysisk workshop med varighet på rundt 60-90 minutter eller en online workshop i form av lukket gruppe på Facebook med varighet på cirka én uke. Sistnevnte alternativ var det mest foretrukne, og ble som følge av dette arrangert. I gruppen ble ulike funn fra spørreundersøkelsen delt med deltakerne, da det var ønskelig med mer inngående kunnskap og informasjon om enkelte av funnene.

### 3.5 Reliabilitet og validitet

I denne delen vil reliabilitet og validitet diskuteres i forbindelse med studiet. Innenfor validitet vil ekstern validitet og begrepsvaliditet diskuteres og aktualiseres da de anses som mest relevante for studiet.

Reliabilitet kan også omtales som pålitelighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010), og handler om hvorvidt et studies resultat kan anses som pålitelig (Olsson og Sörensen, 2009; Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Reliabilitet handler om at resultatene i et studie vil bli de samme i et annet studie, hvor det samme testes under samme betingelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Det finnes forskjellige måter å teste datas reliabilitet på. Test-retest reliabilitet går ut på å gjenta den samme undersøkelsen over en bestemt tid for å se om resultatene blir de samme. Er dette tilfelle indikerer dette høy reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). En annen fremgangsmåte er interreliabilitet. Dette går ut på at flere forskere undersøker samme fenomen, og hvis resultatene er like gir det en indikasjon på høy reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Siden spørreundersøkelsen omfatter et dynamisk fenomen, vil ikke test-retest være et godt alternativ for å sikre høy reliabilitet. Næringslivet, markedet og virksomheter er i kontinuerlig vekst, og det vil være nærmest umulig å gjenskape identiske rammer og betingelser ved en senere anledning. Mest relevant ville det derfor vært å undersøke interreliabilitet, men som følge av lite utvalg, er det umulig å operere med kontrollgrupper og mindre grupper også for andre forskere.

Deler av spørreundersøkelsen består også av spørsmål basert på tidligere forskning (Meyassed, Peters og Coates, 2010), noe som også er med på å styrke validiteten ved forskningen. For å sikre at spørreundersøkelsen skal gi reliable data, vil det sikres konfidensialitet for respondentene slik at de opplever tillit til forskningen og oss som forskere, og dermed kan gi ærlige og reliable svar.

Validitet handler om hvorvidt måleinstrumentet måler det som skal måles (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Et sentralt spørsmål i forbindelse med forskning er hvor godt, eller relevant data representerer fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Forskningslitteratur omtaler flere ulike former for validitet, men for dette studiet vil de mest relevante formene være ekstern validitet og begrepsvaliditet. Førstnevnte indikerer hvorvidt resultatene i et studie kan generaliseres for en større gruppe enn utvalget som forskes på. Resultatene i dette studiet kan ikke generaliseres fordi utvalget er et strategisk utvalg, og derfor ikke er representativt for en populasjon.

Begrepsvaliditet indikerer sammenhengen mellom et teoretisk begrep og operasjonalisering av begrepet (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004). Det dreier seg med andre ord om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Begrepsvaliditet representerer et typisk målingsfenomen hvor det dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og målingen/operasjonaliseringen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). I praksis handler det om de empiriske dataene måler det de har til hensikt å måle. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Lund, 1996; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 67).

Høy begrepsvaliditet skal etterstrebes ved å tydeliggjøre definisjon og operasjonalisering av begreper i spørreundersøkelse og workshop. For den eksterne validiteten kan ikke studiet sies å være særlig valid. Utvalget er lite, og har til hensikt å skissere et fenomen fremfor å avdekke generaliserbare funn.



## 4 Empiri

Av de 25 virksomhetene, ble det registrert 19 fullstendige besvarelser. Det var tre virksomheter som av tids- og prioriteringsmessige grunner ikke ønsket å ta del i undersøkelsen. Det ble også registrert tre delvis besvarte responser. Disse forklares med at respondentene ikke følte at de var i stand til å besvare undersøkelsen i hovedsak fordi de ikke driver med innovasjon i egen virksomhet, men gjennom andre ledd eller virksomheter. For likevel å få innblikk i deres prosesser og strategier, ble det sendt ut kartleggingsspørsmål på mail til disse virksomhetene. Som følge av de ovennevnte begrunnelsene, ble spørsmålene i skjemaet utarbeidet med hensyn til disse. Av de tre virksomhetene som mottok skjemaet, var det kun én virksomhet som besvarte og returnerte det.

Virksomheten ble spurt om å redegjøre for hvordan de bedriver innovasjon. Videre ble det også spurt om på hvilken måte eksterne interessenter inkluderes i innovasjonsarbeidet. Virksomheten har ingen egen innovasjonsavdeling og innovasjon utøves primært gjennom andre selskaper. Innovasjonsarbeidet i virksomheten kan sies å være todelt: Den ene måten innebærer innovasjon gjennom seleksjon og aktiv oppfølging av andre virksomheter hvor bidragene består i kapital, ressurser og nettverk. Den andre måten er gjennom innovasjonsprosesser i virksomhetens porteføljeselskap.

I førstnevnte tilfelle bidrar virksomheten til utvikling av produkter og tjenester som løser sosiale utfordringer i samfunnet. I denne sammenhengen involveres eksterne interessenter på mange nivåer, men det involveres også interne interessenter som styret og rådgivere. Av eksterne interessenter nevnes politikere og media som viktige bidragsytere. På den andre måten bidrar virksomheten til nye produkter, tjenester og markeder gjennom aktiv deltakelse i selskapenes strategiprosesser, styreprosesser og virksomhetens nettverk. Relatert til denne måten er hovedsakelig eksterne interessenter mest toneangivende i forbindelse med innovasjon. Eksterne rådgivere og styremedlemmer samt samarbeid på tvers av porteføljeselskap og industriklynger nevnes som viktige interessenter i forbindelse med innovasjon.

Det er viktig å presisere at datasettet fra spørreundersøkelsen er for lite til å gjennomføre mer komplekse analyser, da utvalget kun består av 19 respondenter. Det er heller ikke mulig å dele opp datasettet i mindre grupper, da disse gruppene ikke vil være representative på grunn av

for liten størrelse. Det vil dog deles opp i to grupper der det anses som interessant og hensiktsmessig, for å belyse forskjeller mellom for eksempel de som benytter co-creation og de som ikke gjør det. Formålet med spørreundersøkelsen er å skape et grunnlag for videre informasjonsinnhenting i workshopen. Mer om dette under kapittel 5.

## 4.1 Innovasjon

Til å starte med ble respondentene bedt om å angi assosiasjoner til ordet 'innovasjon', og det mest brukte ordet blant svarene var *nyskaping*. Ordskyen nedenfor illustrerer assosiasjonene til respondentene, og desto større ordet er i ordskyen, desto oftere har det blitt nevnt i svarene. Som det kan sees, blir også 'forbedring' og 'nye produkter' hyppig nevnt.

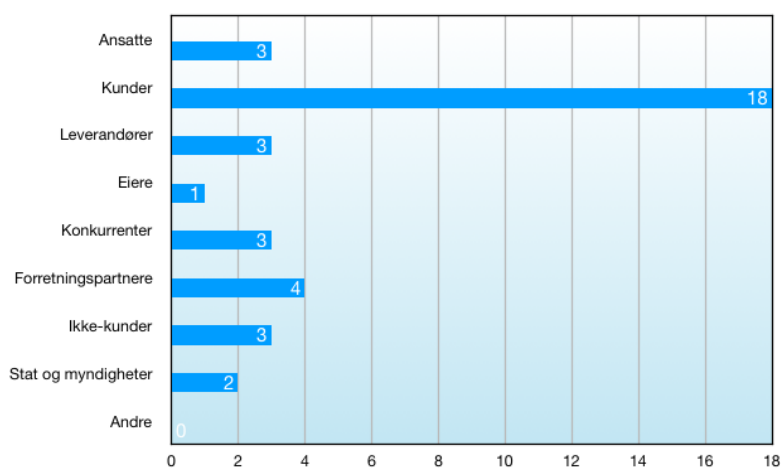
Figur 4.1 Ordsky, assosiasjoner til innovasjon



## 4.2 Interessenter

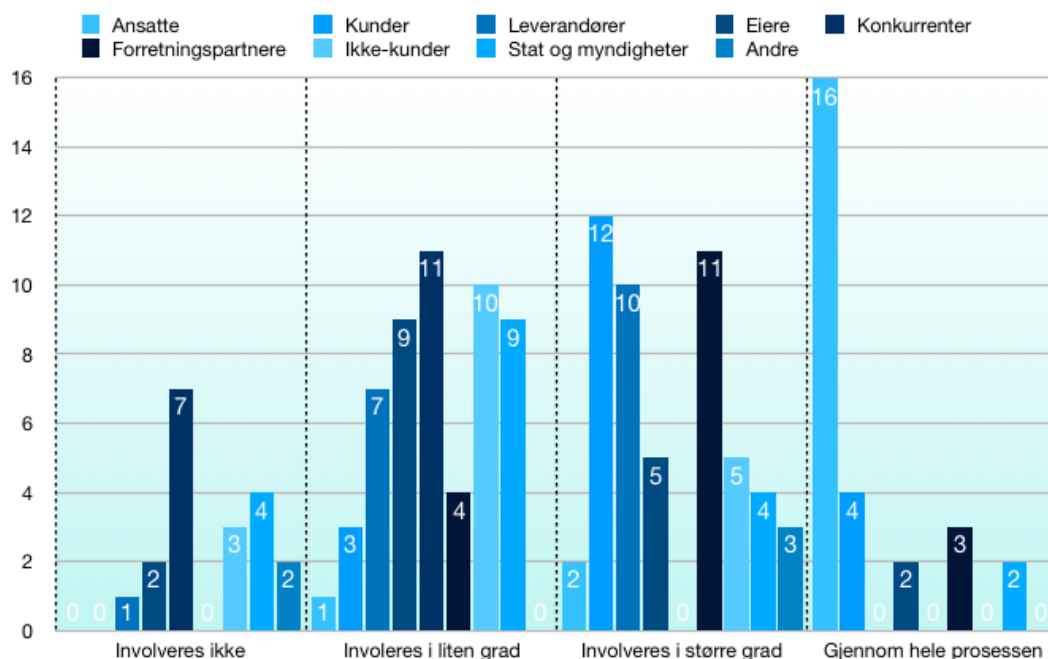
Da respondentene ble bedt om å velge to interessentgrupper som er viktigst å ha innsikt i, ble *kunder* valgt av 18 av de 19 respondentene. Forretningspartnere ble valgt av fire av 19, etterfulgt av konkurrenter og ansatte med tre av 19. Se figur 4.2.

Figur 4.2: Innsikt i ulike interessentgrupper



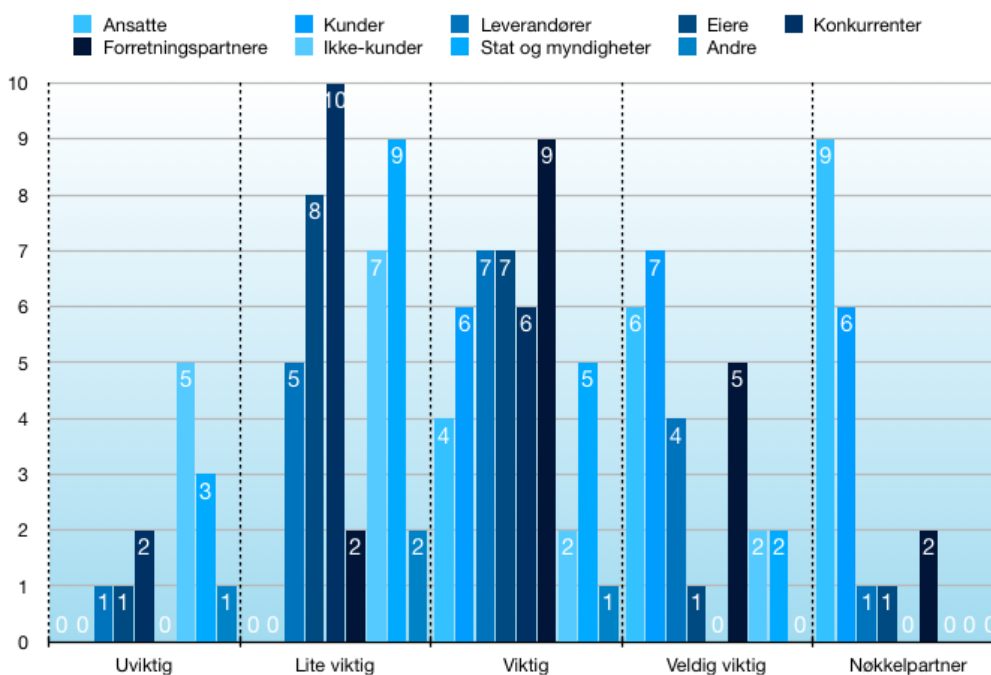
Hva angår involvering av interessentgruppene i innovasjonsprosessen, kan man i figur 4.3 se at 16 virksomheter involverer de ansatte gjennom hele prosessen, tolv virksomheter involverer kunder, elleve involverer forretningspartnere og ti involverer leverandører i større grad. Det kan også sees at syv virksomheter ikke involverer konkurrenter i det hele tatt. Det er verdt å merke seg at kundene er de viktigste å ha innsikt i, mens det er de ansatte som involveres mest gjennom hele innovasjonsprosessen.

Figur 4.3 Involvering av interessentgrupper



Figur 4.4 viser at ni virksomheter anser ansatte som nøkkelpartnere i innovasjonsprosessen, og seks anser de som veldig viktige, mens ingen av virksomhetene anser interessentgruppen som lite viktig eller uviktig. Det samme kan sees for kundene, hvor alle virksomhetene anser disse for å være viktig, veldig viktig eller nøkkelpartnere. Majoriteten anser forretningspartnere som viktig, veldig viktig eller nøkkelpartnere. Tolv av virksomhetene anser leverandører som viktig, veldig viktig og nøkkelpartnere, mens gruppen er for seks virksomheter lite viktig eller uviktig. Det kan være verdt å merke seg at til tross for at virksomhetene oppgir at leverandørene involveres i større grad, anses de ikke som veldig viktig.

Figur 4.4 Viktighet av interessenter



### 4.3 Kundebehov

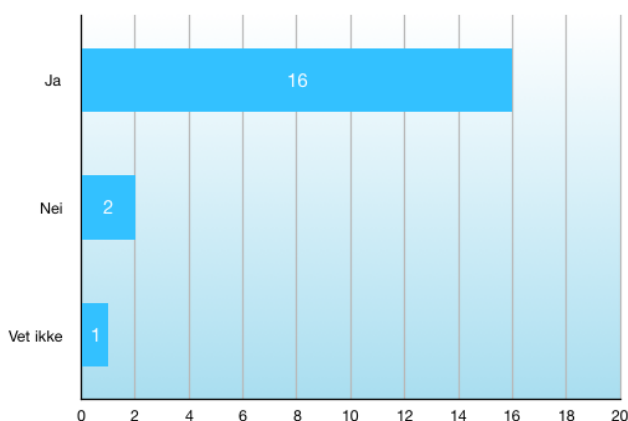
Ved spørsmål om hvordan kundebehov kartlegges i forbindelse med virksomhetens innovasjonsarbeid, er det i hovedsak mer eller mindre tradisjonelle metoder for markedsforskning som nevnes; fokusgrupper, spørreundersøkelser, feltobservasjon, intervju, prototyper og panelundersøkelser. Det er dog noen som nevner brukerinvolvering, design thinking-prosesser, tjenstedesign og lean start up. I tillegg til disse nevnes også konkurrent-, scenario-, og ekspertanalyser som metoder for kartlegging av kundebehov. Det benyttes også stordataanalyser og direkte kundefeedback. Enkelte respondenter presiserer også at bruk av ulike kartleggingsmetoder vil avhenge av prosjektets natur, og virksomheter i noen av bransjene stiller sin lit til økonomiske og tekniske analyser.

### 4.4 Co-creation

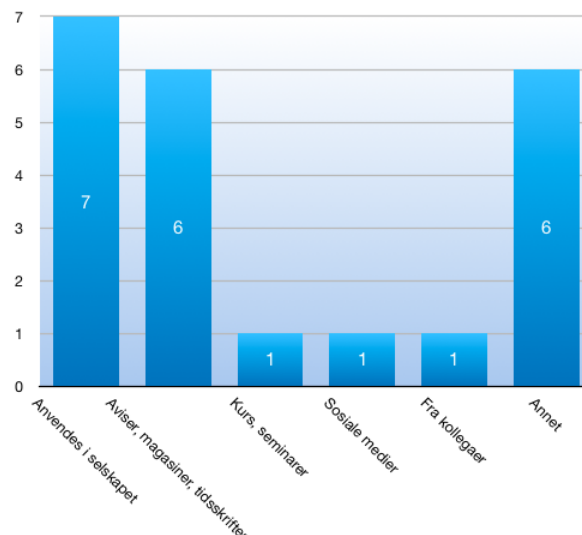
Funnene i spørreundersøkelsen viser at co-creation, som definert i kapittel 2.7, er kjent i innovative virksomheters miljøer. Av respondentene i spørreundersøkelsen har 16 hørt om co-creation, og som vist i figur 4.6, har majoriteten fått kjennskap til dette gjennom anvendelse i egen virksomhet, gjennom aviser, tidsskrifter/magasiner, eller gjennom “andre” kilder.

Blant sistnevnte gruppe nevnes erfaring fra tidligere arbeid, gjennom innovasjonsnettverk og Open Innovation Lab, og også faglige fora og andre selskaper.

Figur 4.5 Kjennskap til co-creation

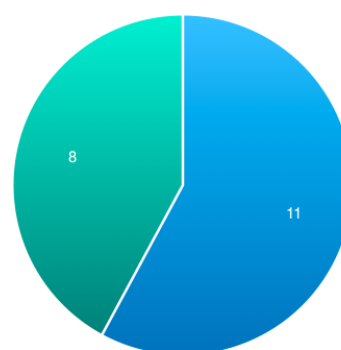


Figur 4.6 Kjennskapskilder til co-creation



Som vist i figur 4.7, er det elleve av de 19 virksomhetene som bruker co-creation, og åtte som ikke gjør det.

Figur 4.7 Anvendelse av co-creation



På spørsmål om hvorfor co-creation benyttes går ord som *nye ideer, innsikt, løsninger, viktig, forankring* og *åpen innovasjon* igjen. En respondent oppgir at de har erfart gode resultater gjennom bruk av metoden, og at åpne innovasjonsprosesser som inkluderer nøkkelpersoner og tverrkompetansemiljøer som jobber tett sammen, er noe de har stor tro på.

Det presiseres også at å samarbeide med kundene skaper forankring, og gir ansatte dypere innsikt i utfordringer og muligheter. Forankring hos kunder nevnes av flere, og at det er en god løsning for å få nye idéer. Å sikre optimal inkrementell innovasjon, og at åpen innovasjon kan ta virksomheter lengre enn inkrementell innovasjon nevnes også.

For de åtte virksomhetene som sier de ikke benytter co-creation er forklaringene ulike. Mens noen nevner at de bruker lignende former, oppgir en respondent at de har forsøkt å bruke co-creation flere ganger uten hell. Dette skyldes blant annet utfordringer knyttet til eierskap/rettigheter, samt tid og økonomi siden det skal organiseres for mange involverte parter. Det sies blant annet “hvem skal legge hva i en tidligfase når man ikke vet hva som kommer ut av det.” Videre sier respondentene at interessentene deres holder kortene for tett til

brystet, og at åpenhetskulturen ikke har fungert hittil der de økonomiske perspektivene rår. En annen respondent sier at virksomheten er basert på B2B og driver innenfor teknisk avanserte områder, og at co-creation derfor er mindre egnet i en slik setting.

For å sikre at de som har svart at de bruker co-creation, bruker det på tidligere definerte måten, ble respondentene bedt om å forklare mer konkret hvordan de benyttet metoden. Det kommer frem at de ulike virksomhetene anvender det på forskjellige måter. Mens noen benytter co-creation i form av en interaktiv prosess med tverrfaglige team bestående av tjenestedesignere, forretningsspesialiser, utviklere, testere og ledere, arbeider andre med co-creation gjennom Open Innovation Lab og andre innovasjonsnettverk.

Videre nevnes det samarbeidsprosjekter, aktiv bruk av crowdsourcing, felles prosjekter med etablerte samarbeidsplattformer og workshops. Det benyttes i utviklingen av nye forretningsmodeller, men også i utvikling av nye tjenester hvor kunder er en viktig kunnskapsleverandør. For én virksomhet sies det at det generelt sett jobbes mye med å trekke kundene inn i den kreative prosessen, for å forhindre at kundene kun trekkes inn etter isolert internt arbeid, da dette kan sikre verdifull innsikt, justering og forankring.

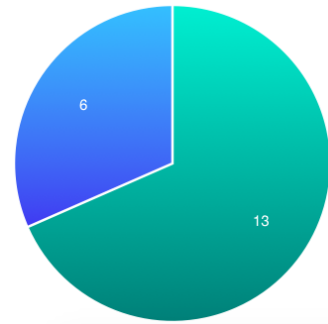
De åtte virksomhetene som oppgir at de ikke benytter co-creation involverer likevel ulike interessenter i innovasjon. De involveres på ulike måter i virksomhetene, men det presiseres at innsikt i kunder er avgjørende for å skape og utvikle løsninger. Dette gjøres blant annet i startfasen gjennom intervjuer, samtaler/testing og for å kartlegge behov og ønsker hos kundene. Mulige samarbeidspartnere som leverandører og forretningspartnere med komplementerende produkter involveres også i innovasjonsprosessen.

Det nevnes blant annet at kunder involveres i starten for innhenting av innsikt, og at andre interessenter involveres i etterkant av dette. Dette fordi det da er enklere å se hvilke interessenter som er relevant å involvere. Andre nevner også at ekstern kompetanse involveres ved behov, mens en annen anser workshops, FoU-prosjekter og prototyping som naturlige punkter for involvering av interessenter.

## 4.5 Communities

På spørsmål om hvorvidt respondentenes virksomheter har et community/en lab hvor de kan co-create og ta del i dialog med sine interessenter svarer 13 ja (se figur 4.8). Av disse 13 er det ni som tidligere har sagt at de bruker co-creation, og fire som sier de ikke bruker co-creation.

Figur 4.8 Har/har ikke community



For de som har community begrunnes dette med at det er for å muliggjøre samhandling og oppfattes som viktig for å drive kundenær innovasjon. For de som ikke har community, er det tydelig at de ikke anser dette som nødvendig. “Usikker på hva det skulle gi”, ”har ikke hatt behov”, ”anser ikke dette som nødvendig”, nevnes av disse virksomhetene.

Årsakene til at virksomhetene har etablerte communities er blant annet fordi det skaper en mulighet til å dele produkter og tjenester for tilbakemelding i ulike faser i innovasjonsprosessen med ønskede målgrupper. Det nevnes at communities er viktig for å skaffe eksternt input, utveksle ideer, diskutere og samarbeide. Communities muliggjør kundenær innovasjon på tvers av bransjer og geografiske grenser. Offline-former som workshops og kunderåd arrangeres for å sikre innsikt i prosjekter, optimalisering av løsninger, samt testing for å sikre treffsikkerhet og kvalitet.

De seks virksomhetene som ikke har community oppgir at de er usikre på hva det skulle gi, at det anses som unødvendig ettersom virksomheten har tilgang til andre innovasjonsnettverk og verdinettverk gjennom samarbeidspartnere og at det ikke per dags dato eksisterer plass eller behov for å ha eget lokale for dette, men at det kan endre seg relativt snart i fremtiden. I tillegg nevnes det av en virksomhet at det burde hatt et community, men at det skapes mye i samspillet mellom ulike interessenter uten community, også i tverrfaglige samarbeid i ulike forskningssentre. Det oppgis også at innovasjon er tett knyttet til hele virksomheten, men ikke formalisert på denne måten. En virksomhet oppgir også at det er ukjent.

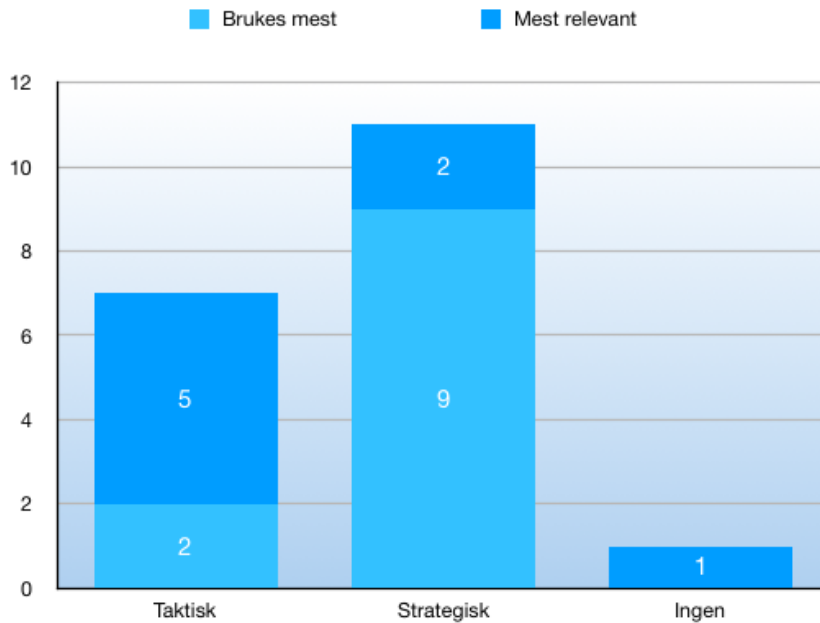
## 4.6 Tilnærming

Ved valget mellom hvilke av de to tilnærmingene – taktisk eller strategisk – som brukes mest i virksomhetene, sier ni av de elleve som benytter co-creation at den strategiske tilnærmingen



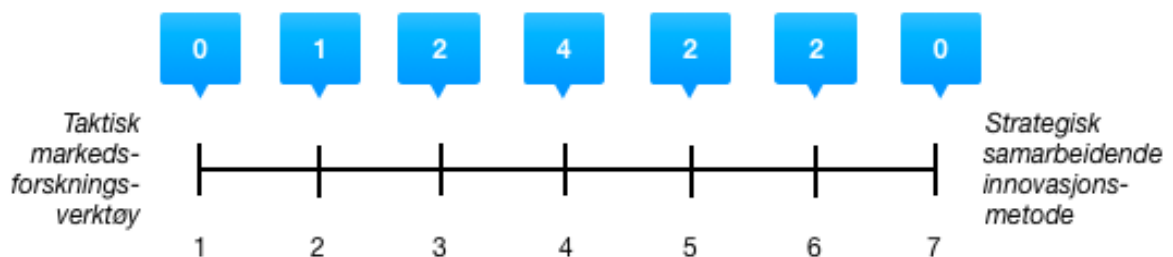
brukes mest. Dette i motsetning til de som ikke bruker co-creation, som sier at den taktiske tilnærmingen vil være mest relevant for deres virksomhet (fem av åtte respondenter).

Figur 4.9 Foretrukket co-creation-tilnærming



For de elleve virksomhetene som bruker co-creation, plasserer disse seg i gjennomsnitt på 4,18 på co-creation-kontinuumet (1-7). Den mest taktiske plasseringen finner vi på 2, mens den mest strategiske plasseringen er 6. Dette vil si at ingen plasserer seg på helt taktisk eller helt strategisk. Det er verdt å merke seg at til tross for at de fleste sier at de bruker co-creation strategisk, så plasserer majoriteten seg på 5.

Figur 4.10 Plassering på co-creation-kontinuum



## 4.7 Fordeler og ulemper

Om vi ser på fordeler og barrierer isolert sett, er det visse ulikheter mellom gruppen som bruker co-creation og den gruppen som ikke gjør det. Merk at det tidligere er nevnt at disse gruppene er såpass små at det ikke nødvendigvis er generaliserbart. Likevel kan det være interessant å se på eventuelle forskjeller mellom disse gruppene. Hva angår fordelene, er det ikke store forskjeller mellom gruppene. Bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet blir av begge gruppene ansett som den største fordelene, og effektiv merkevarebygging anses som den minst viktige fordelene.

For barrierene viser dataene derimot klare forskjeller. For mens gruppen som bruker co-creation anser krav til styring av personell som en av de mest relevante barrierene, blir dette ansett som den minste barrieren av gruppen som ikke bruker co-creation. På samme måte anser gruppen som ikke bruker co-creation rettigheter til intellektuell eiendom som den mest relevante barrieren, mens gruppen som bruker co-creation anser dette som den minste barrieren.

Det er viktig å presisere at på spørsmålene som omhandler fordeler og barrierer ble det registrert fem feilresponses. Respondentene ble bedt om å rangere fra 1 til 6, mens det var fem respondenter som ikke benyttet hele rangeringsskalaen. Disse responsene ble derfor ekskludert, og det totale antall responses er derfor 14.

Tabellene nedenfor viser rangeringen av fordeler og ulemper totalt, samt forskjeller mellom de som bruker co-creation og de som ikke gjør det. Rangeringen går fra 1 til 6, men i tilfeller hvor fordeler eller barrierer har fått lik score som en annen, vil dette markeres med delt rangeringsplass.

Tabell 4.1 Rangering av fordeler ved co-creation

Totalt		Bruker co-creation		Bruker <i>ikke</i> co-creation	
1	Bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet	1	Bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet	1	Bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet
2	Redusert 'time-to-market'	2	Redusert 'time-to-market'	2	Kostnadseffektiv samhandling
3	Gir dyp, kvalitativ innsikt	3	Redusert risiko	3	Redusert 'time-to-market'
4	Kostnadseffektiv samhandling med interessenter	4	Gir dyp, kvalitativ innsikt		Gir dyp, kvalitativ innsikt
5	Redusert risiko i forbindelse med innovasjon	5	Kostnadseffektiv samhandling	5	Redusert risiko
6	Effektiv merkevarebygging	6	Effektiv merkevarebygging		Effektiv merkevarebygging

Tabell 4.2 Rangering av barrierer ved co-creation

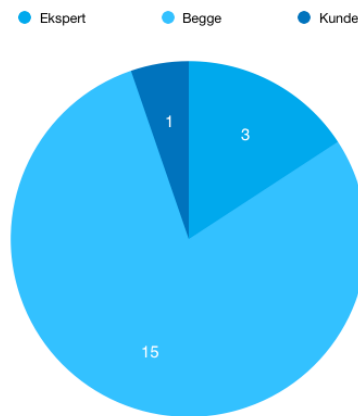
Totalt		Bruker co-creation		Bruker ikke co-creation	
1	Krav til ledelseskompetanse ved innføring og bruk av co-creation	1	Krav til ledelseskompetanse ved innføring og bruk av co-creation	1	Rettigheter til intellektuell eiendom
2	Gir kunder tilgang til konfidensiell informasjon og proprietære ferdigheter		Kostnader knyttet til koordinering av co-creation-aktiviteter	2	Krav til ledelseskompetanse ved innføring og bruk av co-creation
3	Utfordrende å bruke på mer teknisk avanserte områder og lignende		Krav til styring av personell		Gir kunder tilgang til konfidensiell informasjon og proprietære ferdigheter
4	Kostnader knyttet til koordinering av co-creation-aktiviteter	4	Utfordrende å bruke på mer teknisk avanserte områder og lignende	4	Utfordrende å bruke på mer teknisk avanserte områder og lignende
5	Rettigheter til intellektuell eiendom	5	Gir kunder tilgang til konfidensiell informasjon og proprietære ferdigheter	5	Økt avhengighet til samarbeidspartnere
6	Krav til styring av personell	6	Økt avhengighet til samarbeidspartnere	6	Kostnader knyttet til koordinering av co-creation-aktiviteter
7	Økt avhengighet til samarbeidspartnere	7	Utnyttelse av kunder og andre interessenter		Utnyttelse av kunder og andre interessenter
8	Utnyttelse av kunder og andre interessenter	8	Rettigheter til intellektuell eiendom	8	Krav til styring av personell

## 4.8 Kultur og struktur

De fleste respondentene sier seg generelt enig i de fleste påstandene knyttet til kultur og struktur (se tabell 4.3). Til tross for at dette kan stemme i praksis, må disse dataene anses som svake. Å presentere påstander som for eksempel “vi eksperimenterer i vår virksomhet”, gjør det kanskje vanskelig for respondentene å si seg uenige i, spesielt for virksomheter som anses som svært innovative. Det er ble likevel gjort ulike funn for kultur og struktur.

Figur 4.11 presenterer besvarelsene på spørsmålet om hvem virksomhetene anser som mest egnet til å skape innovasjoner. 15 virksomheter anser både eksperter og kunder som like egnet. Tre mener at ekspertene er mest egnet, mens én anser kundene som mest egnet.

Figur 4.11 Egnethet i forbindelse med innovasjon



Tabellene nedenfor viser i detalj i hvor stor grad respondentene sier seg enige eller uenige i de ulike utsagnene. Det er i tabell 4.3 delt opp i grupper for de som bruker co-creation og de som ikke gjør det for å visualisere eventuelle forskjeller, og kolonnen helt til høyre viser det totale antallet respondenter som sier seg litt eller helt enig i de respektive påstandene. Tabell 4.4 er delt opp i grupper for de som har community og de som ikke har det, da påstandene er ekstra interessante å se opp mot disse gruppene.

Et funn som kan være verdt å merke seg her er at ingen av de som bruker co-creation sier seg helt uenige i noen av påstandene, i motsetning til de som ikke bruker co-creation.

Tabell 4.3 Kultur og struktur, co-creation og ikke co-creation

	Bruker co-creation					Bruker ikke co-creation					Tot. E
	H.U	L.U	V/E	L.E	H.E	H.U	L.U	V/E	L.E	H.E	
Vi eksperimenterer i innovasjonsarbeidet vårt	0	0	0	4	7	0	0	1	1	6	18
Vi prøver ut ting uten å vite at det vil fungere	0	1	0	5	5	1	1	0	1	5	16
Vi er i stand til å takle store mengder forbrukerinput	0	1	4	1	5	2	0	0	3	3	12
Vi er i stand til å tilby feedback på forbrukerinput innen 2-3 dager	0	1	2	3	5	3	0	2	1	2	11
Vi er åpen for at innovasjoner kan skje utenfor virksomheten	0	0	1	4	6	0	0	2	2	4	16
Vi er villige til å forsøke nye innovasjonsmodeller	0	0	0	4	7	0	1	1	2	4	17
Vår innovasjons- og markedsavdelingen vår er ydmyke	0	2	4	4	1	2	2	3	1	0	6
Dersom noen bidrar til vår innovasjonsprosess, er vi flinke til å vise at det settes pris på	0	0	1	2	8	0	1	0	2	5	17
Vi er villige og i stand til å bruke tid og ressurser på å skape et godt miljø for samarbeid mellom oss og våre interessenter	0	0	1	2	8	0	1	0	2	5	17
Vi har kunnskap og mulighet til å initiere, organisere og effektivt gjennomføre innovasjonsprosesser med andre interessenter	0	0	1	2	8	0	0	2	0	6	16

Notat: H.U = helt uenig, L.U = litt uenig, V/E = verken enig eller uenig, L.E = litt enig, H.E = helt enig.

Tabell 10.4 Kultur og struktur, community og ikke community

	Gr. A: Har community					Gr. B: Har <i>ikke</i> community				
	V.U	L.U	V/E	L.E	V.E	V.U	L.U	V/E	L.E	V.E
Vi er i stand til å takle store mengder forbrukerinput	0	1	3	3	6	2	0	1	1	2
Vi er i stand til å tilby feedback på forbrukerinput i løpet av 2-3 dager	1	1	2	4	5	2	0	2	0	2

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet skal funnene fra undersøkelsen knyttes opp mot teori og diskuteres og analyseres for å kunne besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. For en mest mulig oversiktlig og enkel presentasjon og diskusjon, følges samme rekkefølge som spørreundersøkelsen og empirikapitlet. Kapitlet inneholder også diskusjon og egne refleksjoner rundt funnene.

### 5.1 Workshop

Som nevnt ble det gjennomført en workshop i etterkant av spørreundersøkelsen, for å få mer inngående informasjon og kunnskap om enkelte funn fra undersøkelsen. Funnene fra workshopen vil inkluderes i dette kapitlet, og vil være tydelig merket. Det ble invitert til workshop, og flertallet avgjorde at en online workshop i form av en Facebook-gruppe var å foretrekke fremfor en fysisk workshop. Alle respondentene fra spørreundersøkelsen ble invitert, men kun 13 hadde mulighet til å delta. Av disse 13 var det kun åtte som var aktive og deltok i dialog og diskusjon. Det gjøres oppmerksom på at det med hensyn og respekt til deltakernes anonymitet brukes kodenavn i form av tall. Tallene har blitt bestemt etter rekkefølgen deltakerne bidro i gruppen, og har ingen sammenheng med kåringen forøvrig. Ved sitater henviser kilden til for eksempel “V4”, som betyr deltaker fire.

Det ble presentert fire ulike funn i workshopen knyttet til funnene gjort i spørreundersøkelsen. Deltakerne ble bedt om å dele tanker, erfaringer og innspill omkring funnene som ble presentert. Hensikten med dette var å få en bedre forståelse av de kvantitative funnene, og dermed være i stand til å trekke mer gyldige konklusjoner. Informasjonen og dataen knyttet til workshopen vil som nevnt være tydelig merket videre i kapitlet, og presenteres med bildet/posten som ble delt i Facebook-gruppen.

### 5.2 Innovasjon

Det ble startet med et slags oppvarmingsspørsmål i spørreundersøkelsen, hvor respondentene ble bedt om sine assosiasjoner til ordet ‘innovasjon’. Ikke overraskende sa de fleste ord og fraser som nyskaping og nytenking.



Dette spørsmålet ble utarbeidet på bakgrunn av et ønske om å gi respondentene et vennlig åpningsspørsmål og å omstille tankene til hver enkelt respondent mot innovasjon og prosessene knyttet til innovasjon i deres respektive virksomheter. Åpningsspørsmålet har ingen relevant verdi for videre analyser eller drøftinger. Det ble stilt for å varme opp respondentene, og gjøre de mer åpne og villige til å besvare spørreundersøkelsen på en gjennomtenkt og veloverveid måte (Malhotra, Birks og Malhotra, 2012).

Ordet nyskaping nevnes hyppigst, men mange av respondentene nevner ordet 'nytt' eller 'nye' enten i forbindelse med verdiskaping, prosesser, produkter, teknologi, arbeidsplasser og tjenester. Assosiasjonene kan avhenge av virksomhetens bransje, produktene eller tjenestene virksomheten leverer og eventuelt andre faktorer som påvirker oppfattelsen og tolkningen av ordet innovasjon. Dette spørsmålet var også knyttet til egen interesse og et ønske om å kartlegge hva respondentene legger i ordet, og ga ingen signifikante funn av verdi for problemstillingen eller forskningsspørsmålene i denne forskningen.

Figur 5.1 Ordsky, assosiasjoner til innovasjoner



## 5.3 Interessenter

### 5.3.1 Innsikt i interessenter

Virksomhetene oppgir at kunder blir ansett som den viktigste interessegruppen for innsikt i behov og ønsker i forbindelse med innovasjon. Dette er i seg selv ingen overraskelse ettersom kunder er en veldig viktig interessentgruppe. Å ha et kundesentrert fokus er utbredt, da det er kundene som muliggjør selskapets overlevelse (Prahalad og Ramaswamy, 2004a). Det samme understreker Francis og Bessant (2005) som påpeker at uten innovasjon risikerer man selskapets overlevelse. Det er ofte sluttkunder som står for mesteparten av omsetningen i de fleste virksomheter og er dermed en gruppe det er viktig med innsikt i behovene og ønskene til (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Meyassed, Peters og Coates, 2010). Spesielt i innovasjonssammenheng hvor det utvikles nye produkter og tjenester rettet spesifikt mot kundebasen til virksomhetene. Kunder kan også være en kilde til konkurransefortrinn (Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

Det er derfor naturlig at 18 av 19 virksomheter valgte kunder som den viktigste interessentgruppen, noe som tyder på at virksomhetene er kundefokuserte i sitt innovasjonsarbeid. Ind, Fuller og Trevail (2012) påpeker at en avgjørende faktor for å lykkes med innovasjon er grunnleggende innsikt i forbrukeres atferd og forbrukertilværelse. Forretningspartnere ble oppgitt som den nest viktigste interessegruppen å ha innsikt i behov og ønsker i. Dette kan være relatert til at mange virksomheter samarbeider gjennom sine nettverk med andre samarbeidspartnere i innovasjon og at ingen selskap har alle ressursene det trenger for å skape unike personlige opplevelser (Prahalad og Krishnan, 2008; Gouillart, 2014). Ingen selskaper innehar alle ressursene det trenger for å tilfredsstille opplevelsene til alle kundene sine og må derfor få tilgang til disse gjennom globale økosystemer (Prahalad og Krishnan, 2008).

Alle selskaper må ha tilgang til talent, komponenter, produkter og tjenester fra de beste kildene (R=G) (Prahalad og Krishnan, 2008). Gjennom nettverkene selskaper har kommer forskjellige aktører fra verdikjeden sammen, ofte gjennom et kjerneselskap i ledelsen som muliggjør utførelsen for å skape, forbedre og levere nye produkter og tjenestetilbud. Medlemmene av nettverket deler risiko mens de kombinerer kompetanser for å skape nye innovasjoner som hver enkelt ikke kunne oppnådd hver for seg (Ramaswamy og Gouillart, 2010).

Det fremkommer i undersøkelsen at innsikt i konkurrenters behov og ønsker er lite relevant i forbindelse med innovasjon for de fleste virksomhetene. Innsikt i ansattes behov og ønsker i forbindelse med innovasjon er ikke like relevant ettersom de ofte er en ressurs for å avdekke kundebehov samt jobber med kundene for å avdekke behov og utvikle produkter og tjenester på vegne av virksomheten (Ramaswamy og Gouillart, 2010). *Tradisjonelt ønsker man å skjule informasjon og interne prosesser knyttet til innovasjon for konkurrenter, samt at produkter og tjenester som utvikles i virksomheter utvikles sjelden for eller til konkurrentene.* I de fleste virksomheter tar ikke konkurrentene del i verdiskapingen som skjer i virksomheten. Dette kan også sees i lys av at innovasjon kan være en kilde til konkurransefortrinn for selskaper (Prahalad og Ramaswamy, 2004a; Schumpeter 1942) og at det derfor er ønskelig å holde prosesser og måten selskaper tilegner seg kundeinnsikt i forbindelse med innovasjon på, skjult for konkurrenter.

### **5.3.2 Involvering av interessenter**

De ansatte involveres oftest gjennom hele innovasjonsprosessen. Det var ingen virksomheter som ikke involverte de ansatte i det hele tatt. Grunnen til at svarfrekvensen til de ansatte var såpass høy kan muligens knyttes til en definisjons- eller formulerings utfordring knyttet til spørsmålet. 'Ansatte' kan gjelde både ansatte i innovasjonsavdelingen, men også øvrige ansatte i virksomheten. Teorien understreker viktigheten av ansattes rolle i transformasjonen til en co-creative virksomhet (Meyassed, Peters og Coates, 2010; Ramaswamy, 2009; Wooldridge og Burgess, 2016).

For å skape et engasjerende og samarbeidende syn i virksomheter må organisasjoner etablere engasjerende plattformer for ansatte som tillater de å debattere, diskutere og etablere prioriteringer og delta i transformasjonsprosessen (Ramaswamy og Gouillart, 2010). Når ledere engasjerer ansatte og utnytter menneskelig energi, blir ledelsesprosesser mer co-creative. Både ledere og ansatte vinner når begge sider forstår verdien av å engasjere verdi co-creator på andre siden, gjennom interne plattformer som legger til rette en aktiv, eksplisitt dialog mellom dem og tillater responser i virkeligheten til deres skiftende behov og forventninger (Ramaswamy og Gouillart, 2010).

I følge litteraturen har flere selskaper startet sine co-creation-reiser hos de ansatte (Ramaswamy og Gouillart, 2010), og dette begrunnes med at det er de ansatte som har direkte kontakt med kunden i flere tilfeller. Dette kan også sees i funnene fra studiet, hvor noen av

virksomhetene inkluderer de ansatte mer i innovasjonsarbeidet. Dette er i takt med Ramaswamy og Ozcan (2014) som sier at før selskaper er i stand til å skape unike kundeopplevelser, må de først skape en opplevelse for de ansatte i selskapet.

Majoriteten av virksomhetene i studiet involverer kundene i større grad i innovasjonsprosessen. Kunder er en naturlig målgruppe for mange virksomheter og det er naturlig at de er involvert i en eller annen grad innovasjonsprosessen (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Kundebasen og kundeporteføljen til de deltagende virksomhetene vil variere avhengig av bransje, men også hva slags virksomhet det er snakk om. Litteraturen understreker at for å avdekke co-creation-muligheter må selskaper se bort fra det tradisjonelle skillet mellom B2B- og B2C-kunder, og heller betrakte alle individer som samhandler med selskapet som “forbrukere” (Prahalad og Ramaswamy, 2004a). Til tross for at utvalget opererer i ulike sektorer og industrier, er det tydelig at denne betraktningen er utbredt. Kundene involveres i større grad, og betraktes derfor som forbrukere. I virksomhetene som involverer kundene i større grad kan det indikere at virksomhetene ser bort fra det tradisjonelle skillet mellom B2C og B2B og omfavner kundene som forbrukere.

### **5.3.3 Viktigheten til interessenter**

Rundt viktigheten til de forskjellige interessentgruppene i forbindelse med innovasjon anses de ansatte som viktigst. Ni virksomheter oppgir at de ansatte er nøkkelpartnere. Dette gir som nevnt ovenfor bakgrunn for å undersøke interessentgruppen ansatte nærmere i en online workshop for å tydeliggjøre om det er ansatte direkte involvert i innovasjon som anses som nøkkelpartnere i innovasjon, eller om det gjelder ansatte på tvers av avdelingene i virksomhetene. I samsvar med involveringen av interessentene ovenfor er ansatte og kunder ansatt de mest fremtredende gruppene relatert til viktighet i innovasjonsprosessen.

Det kan virke som det er en logisk sammenheng mellom hvilken interessentgruppe som involveres i størst grad gjennom innovasjonsprosessen og viktigheten til de respektive interessentgruppene. Ansatte og kunder utmerker seg både i henhold til involvering og viktighet. Det vil være naturlig at viktigheten til interessentene og i hvilken grad de involveres i innovasjon er nært relatert til hverandre i mange virksomheter. Interessenter det er viktig med innsikt i, burde ha en naturlig større grad av involvering enn interessenter det anses som mindre viktig med innsikt i.

Leverandører og forretningspartnere involveres i større grad, og anses som viktige i forbindelse med innovasjon. Det var ingen virksomheter som involverte leverandører gjennom hele innovasjonsprosessen og kun tre virksomheter som involverte forretningspartnere gjennom hele innovasjonsprosessen. Årsakene til at leverandører og forretningspartnere involveres i større grad kan være relatert til virksomhetenes interne kjernekompetanse og behovet for ressurser som virksomhetene ikke besitter selv (Prahalad og Krishnan, 2008). På bakgrunn av disse responsene var det ønskelig å undersøke hvorfor disse eksterne interessentene ikke involveres mer i prosessen.

Kartleggingen av innsikt, involvering og viktighet i forbindelse med innovasjon avdekket at kunder var den viktigste interessentgruppen i henhold til innsikt, mens ansatte var den mest involverte interessentgruppen i innovasjonsprosessen. Relatert til viktighet var ansatte toneangivende. Dette la grunnlaget for å utforske dypere på hvilken måte kundene involveres i innovasjon samt hva de deltakende virksomhetene legger i begrepet ansatte i innovasjon. Dette sammen med involvering av eksterne interessenter i større grad utgjorde funn 1 i online workshopen. Forvirring rundt responsen på spørsmålet som omhandlet involvering i forbindelse med innovasjon la grunnlag for å utforske dette nærmere i en online workshop. Ettersom det er de ansatte som direkte jobber og utfører innovasjonsarbeidet i virksomhetene ville det kanskje vært naturlig at det de som involveres oftest gjennom hele prosessen?

Følgende post ble derfor delt i workshop:

Figur 5.2 Funn #1



**FUNN #1**

I spørreundersøkelsen sa **95 %** av dere at kundene deres involveres i større grad eller gjennom hele innovasjonsprosessen. **84 %** sa det samme om ansatte.

**Spørsmål**  
På hvilken måte involveres kundene?

Hva legger dere i begrepet 'ansatte' – de som jobber i innovasjonsavdelingen eller ansatte på flere nivåer i virksomheten?

Hvorfor involveres ikke flere av de eksterne interessentene (leverandører, forretningspartnere, etc.) mer i prosessen?

Det fremkom gjennom funn 1 i workshopen at kunder involveres i tidlige faser i innovasjon hos flere virksomheter for å anskaffe forståelse av kunden og avdekke behov i tidlige faser gjennom intervjuer og observasjoner, men også for å bekrefte eller avkrefte hypoteser og gjøre justeringer deretter. Videre ble det samarbeidet tett sammen med kundene gjennom flere faser uavhengig av type virksomhet. Kundene utgjør en sentral rolle i avdekking av kundebehov, både for å redusere risikoen forbundet med innovasjon (Ind, Fuller og Trevail, 2012), men også for å treffe med løsningene som skapes. For én virksomhet (V4) var viktigheten til- og involveringen av kunden avhengig av om det var snakk om inkrementell eller radikal innovasjon, samt formålet med innovasjonen.

Vedrørende begrepet 'ansatte' og hva virksomhetene la i begrepet kom det frem i workshopen at ansatte omfatter mer enn kun ansatte i innovasjonsavdelinger. I flere virksomheter omfatter det hele organisasjonen på tvers av avdelinger. Én virksomhet (V3) har ingen ren innovasjonsavdeling, og alle ansatte er ansvarlig for det innovative og at behov som kundenes kunder har, dekkes. Før selskaper kan skape en unik kundeopplevelse, må den først skape en opplevelse for de ansatte i selskapet (Ramaswamy og Ozcan, 2014). For V4 spiller ansatte i salgsavdelingen en viktig rolle ettersom de med stor sannsynlighet har mye direkte kundekontakt, og involveres naturlig når det er snakk om innovasjon i brukeropplevelser og inkrementell innovasjon. Også i V4, når det gjelder radikal innovasjon spiller de ansatte en mindre toneangivende rolle i tidlige faser, og team med tverrfaglig kompetanse som tester ulike muligheter for fremtidig satsningsområder en større rolle. Det kommer klart frem at de ansatte innehar en sentral rolle i innovasjonsarbeidet som gjøres i virksomheten. Både ledere og ansatte vinner når de forstår verdien i å engasjere hverandre gjennom interne plattformer som legger til rette for aktiv dialog mellom de (Ramaswamy og Gouillart, 2010).

Det kommer også frem at de ansatte som har direkte kundekontakt utgjør en viktig brikke i innovasjonspuslespillet. Selskaper som ønsker å co-create med kunder og andre interessenter må anvende et nytt tankesett til engasjement mellom ledelsen og alle co-creatorene på innsiden av selskapet (Ramaswamy og Gouillart, 2010). Disse har direkte interaksjon med kundene og påfølgende dyp innsikt i hva som gjøres bra og eventuelt mindre bra i virksomheten. Dette er med på å legge føringer for utbedringer og utvikling av både nye og eksisterende tjenester for kundene. Suksess er en funksjon av aktiv involvering av ledere og ansatte på alle nivåer i selskapet og alle interessenter, spesielt kunder og ansatte er en integrert del av kreativitet i transformasjonsprosessen og designet, fordi det er i deres egeninteresse å være det (Ramaswamy og Gouillart, 2010; Meyassed, Peters og Coates, 2010).

*“Vi har blant annet involvert medarbeidere på vårt kundesenter i innovasjonsprosessen. De er de beste til å vite hva våre brukere spør om og ved å intervju dem basert på strukturerte intervjuguider, er det mulig å gjøre viktige funn i forbindelse med utviklingen av gode tjenester for våre brukere”*

- (V5)

Vedrørende hvorfor eksterne interessenter ikke involveres mer i innovasjonsprosessen enn de gjør kommer det frem at virksomhetene involverer eksterne interessenter der intern kompetanse ikke strekker til. Det nevnes involvering av eksterne interessenter i forbindelse med utviklingen av digitale økosystem. Dette er i tråd med co-creation litteraturen som påpeker viktigheten av selskapers økosystem i verdiskapningen (Prahalad og Krishnan, 2008) og litteraturen som påpeker at selskaper ikke har alle ressursene de trenger for å skape unike og personlige opplevelser og må derfor skaffe tilgang til talent, komponenter, produkter og tjenester fra de beste kildene (R=G) (Prahalad og Krishnan, 2008).

Virksomheter innehar ikke nødvendigvis alle ressurser de trenger for å lykkes med innovasjon, noe som ikke er nødvendig (Prahalad og Krishnan, 2008). En avgjørende faktor for å lykkes med innovasjon, er organisasjoners evne til å fokusere på det den kan, og å ta de viktige beslutningene om hva den skal og ikke skal foreta seg (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Å høste de fulle fordelene med co-creation på tvers av et forretningsøkosystem krever etablering av en engasjerende plattform som interessentene lett kan samhandle med. Kjernevirksomheten medbringer unike kapabiliteter og opplyst lederskap til designingsprosessen av disse plattformene. Ved å sømløst koble opplevelser på tvers av de forskjellige engasjement plattformene, kan nye typer av gjensidig verdi frigjøres helt (Ramaswamy og Gouillart, 2010).

I dag har mange virksomheter globale verdikjeder, tilgang til spesialister og lavkostprodusenter. Som et resultat av dette blir tilgangen til ressurser i økende grad globale og basert på flere leverandører. Denne trenden mot tilgang til ressurser fra flere leverandører (enten lokalt eller globalt), og ikke bare fra virksomheten og dets datterselskaper er en essensiell søyle i innovasjon (Prahalad og Krishnan, 2008). Flere virksomheter innser at de hverken kan eller bør utvikle alt på egenhånd, og det kan virke som dette er gjeldende også for deltakerne i workshopen. Tradisjonelt har virksomheter opparbeidet og innehatt alle ressursene det trenger in-house.

I dag har virksomheter beveget seg vekk fra en slik modell med vertikal integrasjon og omfavnet tilnærminger for å få tilgang til spesialiserte, globale leverandører (Pralad og Krishnan, 2008).

Kompetanse er faktor som er avgjørende for å involvere eksterne interessenter. V5 nevner kreative ressurser med kompetanse innen design og konseptutvikling som manglende intern kompetanse og utdyper at det er naturlig å involvere eksterne leverandører i denne fasen. Suksessfulle kjernevirksomheter legger til rette for delte engasjement plattformer i forretningsnettverket sitt, og engasjerer leverandører og partnere på den ene siden, og sluttkunder og brukere på den andre. De tar co-creation til nye høyder, ved å koble upstream co-creation med downstream co-creation, og transformerer verdiskapingen på både tilbudssiden og etterspørselssiden (Ramaswamy og Gouillart, 2010).

V3 nevner at det nedlegges hardt arbeid for å bli gode på å jobbe med eksterne partnere som akseleratorer, selskaper, start-ups og forskningsmiljøer. Dette lykkes når det er gjensidig høy tillit samt investert nok tid fra begynnelsen av samarbeidet til å skape relasjoner og en god felles forståelse av utfordringen. Tillit er et viktig aspekt for vellykket co-creation (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Nysveen og Skard, 2015).

## **5.4 Kartlegging av kundebehov**

Kartlegging av kundebehov varierer noe fra virksomhet til virksomhet. Dette kan sees i lys av hvem som utgjør kundebasen, og deretter legge til rette for effektive og gode innsamlingsmetoder. Som nevnt tidligere består utvalget i undersøkelsen av virksomheter fra både privat- og offentlig sektor, og fra forskjellige bransjer. Kartlegging og orientering av kundebehov i forbindelse med innovasjon er helt essensielt for å avdekke de underliggende behovene og for å kunne skape vellykkede innovasjoner (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

Co-creation-litteraturen påpeker at co-creation er et godt verktøy for å komme nærmere kunder og naturlig få dypere innsikt i behov (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Ind, Iglesias og Markovic, 2017). I spørreundersøkelsen kommer det frem at til tross for at virksomhetene har forskjellige prosesser og prosedyrer for innsamling av data relatert til hva slags type virksomhet det er og hvem kundeporteføljen utgjør, ser man at tradisjonelle kvalitative og kvantitative metoder som fokusgrupper, dybdeintervjuer, konkurrentanalyser, ekspertanalyse, feltobservasjoner, markedsundersøkelser og testpanel går igjen hos majoriteten av virksomhetene.



Dette kan være knyttet til at flere av virksomhetene har tradisjonelle sluttkunder og at tradisjonelle innsamlingsmetoder gir best ønsket resultat. I tillegg til at det for noen virksomheter kan avhenge av prosjektet som gjennomføres, oppgir flere av virksomhetene at direkte kundekontakt og brukerinvolvering med nøkkelt kunder og sluttkunder er viktig i kartlegging av virksomhetens kundebehov.

Litteraturen påpeker viktigheten av å involvere kunder tidlig i innovasjonsprosessen for å øke sannsynligheten for vellykkede innovasjoner (Ind, Fuller og Trevail, 2012), men også co-creation som et verktøy til dypere kundeinnsikt enn man oppnår ved tradisjonell markedsforskning (Ind, Iglesias og Markovic, 2017). Selv om noen virksomheter benytter seg hovedsakelig av tradisjonelle former for kartlegging av kundebehov, ser man at direkte kontakt med kundene er en gjenganger, noe som tyder på at virksomhetene innser viktigheten i å avdekke behov tidlig og på en grundig måte.

I tillegg til direkte kundekontakt og involvering av kundene for kartlegging av behov nevnes også lean startup, tjenstedesign og design thinking prosesser. Dette er en indikasjon på at virksomhetene i økende grad har fokus på brukeropplevelsen ved innovasjon av tjenester, som er noe av kjernen i co-creation. Anvendelse av lean startup gir en indikasjon kundene spiller en sentral rolle i innovasjonsarbeidet og at man åpner for en kontinuerlig dialog med kundene basert tilbakemeldinger og gjensidig interaksjon. Design thinking prosesser vitner om kreativitet i innovasjonsarbeidet for å løse utfordringer knyttet til innovasjon samtidig som kundebehov avdekkes og ivaretas gjennom innovasjonsprosessen med et endelig mål om å skape verdi for kundene.

Prosessen med å kartlegge kundebehov vil variere mellom de deltakende virksomhetene som følge av at de operer i forskjellige sektorer, bransjer og med forskjellige typer kunder. Selv om co-creation litteraturen etterstreber viktigheten av å eliminere det tradisjonelle skillet mellom B2B og B2C kunder, og betrakte alle interessenter som samhandler med virksomheten som individer (Prahalad og Ramaswamy, 2004a), vil behovene til tradisjonelle sluttkunder være annerledes enn behovene til virksomheter som ikke opererer med kunder i tradisjonell form eller virksomheter på bedriftsmarkedet. Etterspørselen etter varer og tjenester på bedriftsmarkedet er mer avledet en på forbrukermarkedet (Biong og Nes, 2009).

Grunnet dette vil også prosessene knyttet til kartleggingen av kundebehov variere mellom de respektive virksomhetene. Virksomhetene i dette studiet har både sluttkunder/brukere og

leverandører og mellom-leverandører i kundeporteføljen og operer i en rekke forskjellige bransjer. På grunn av dette vil ikke kartleggingen av kundebehov skje i tradisjonell form for alle virksomhetene. En respondent sier i spørreundersøkelsen at virksomheten ikke har kunder i tradisjonell form og understreker at forretningsbehov fremkommer av økonomiske og tekniske analyser. Majoriteten av virksomheter har gjerne en kundebase representert gjennom partnere og leverandører på den ene siden, og sluttkunder/brukere på den andre hvor behovene, uavhengig av om de er bedrifts- eller forbrukerrelaterte må kartlegges og til slutt tilfredsstilles. Uavhengig av bransje er kundebehov viktig å kartlegge, og virksomhetene må tilpasse metodene for kartlegging av behov til interessentene man ønsker innsikt i.

## **5.5 Co-creation**

### **5.5.1 Kjennskap**

Kjennskap til co-creation er et omstridt tema ettersom det eksisterer flere definisjoner og tolkninger av hva begrepet innebærer (Frow m. fl. 2015; Füller, 2010; Grönroos, 2012; Grönroos og Voima, 2013; Ind, Iglesias og Markovic, 2017; Vallaster og von Wallpach, 2013; Silveira et al. 2013;). Fremveksten av co-creation som ledelsesstrategi/filosofi, men også som åpen innovasjonstilnærming har gjort begrepet skurrete (Ind, Iglesias og Markovic, 2017). Det var ønskelig å undersøke kjennskapen virksomhetene i utvalget har til co-creation basert på definisjonen representert i spørreundersøkelsen.

Co-creation som fagfelt både innenfor markedsførings- og innovasjonslitteraturen har fått økende oppmerksomhet blant annet grunnet utspringet fra tjenestedominant logikk (Grönroos, 2011; Vargo og Lusch, 2004, 2008) og må kunne sies å være relativt utbredt i akademiske miljøer, men også i forretningsverden hvor det i økende grad anvendes, både i forbindelse med innovasjon, men også som ledelsesstrategi/filosofi (Ramaswamy og Ozcan, 2013). Virksomhetene som utgjør utvalget i studiet anses som innovative med bakgrunn i kåringen til InnoMag og det var derfor interessant å kartlegge kjennskapen til co-creation innenfor privat- og offentlig sektor blant store virksomheter som har blitt utmerket på grunn av innovativt arbeid.

Som det fremkommer i empirikapittelet har 16 av 19 virksomheter kjennskap til co-creation i henhold til den bestemte definisjonen presentert i undersøkelsen. Videre fremkommer det at syv virksomheter anvender co-creation som presentert og har kjennskap til co-creation på denne måten. Seks virksomheter oppgir at kjennskapen har kommet gjennom aviser,

magasiner og tidsskrifter som kan gi en indikasjon på at innovative virksomheter er oppdatert på litteratur rundt innovasjon, verdiskaping og kundeinvolvering. Andre har fått kjennskap gjennom kurs/seminarer, sosiale medier og gjennom kollegaer. Seks virksomheter oppgir at de har fått kjennskap gjennom annet. Blant disse finnes det dokumentasjon på nettet, Open Innovation Lab, innovasjonsnettverk, faglig fora, gjennom andre virksomheter og ved å tidligere ha arbeidet med det. Det er fire virksomheter som bruker co-creation i henhold til definisjonen som ikke har fått kjennskap til co-creation gjennom anvendelse i virksomheten.

At 16 av 19 virksomheter i undersøkelsen har kjennskap til co-creation som må kunne sies å være høyt. Dette kan relateres til at co-creation som innovasjonstilnærming og verktøy i forbindelse med innovasjon, er utbredt og kjent blant virksomheter som arbeider systematisk og målrettet med innovasjon, og fremmer innovasjonsarbeid med en kundeorientert tilnærming.

### **5.5.2 Anvendelse**

Ved å først kartlegge om virksomhetene har kjennskap til co-creation og deretter svare på om de anvender co-creation kommer det frem at det er færre virksomheter som bruker co-creation, enn som har kjennskap. Det fremkommer også at det er to virksomheter som hverken har kjennskap til eller bruker co-creation. Det kan være en sammenheng mellom manglende kjennskap til co-creation og påfølgende anvendelse, men det er ikke tilstrekkelig informasjon om virksomhetenes tilstand til å trekke en slik konklusjon, og det kan i tillegg være andre faktorer som bransje og interne utfordringer som er medvirkende til at virksomhetene ikke har kjennskap og anvender co-creation. Det er også en reell mulighet for at virksomheter som følge av manglende kjennskap ikke innser potensialet en slik tilnærming og anvendelse har (Ind, Iglesias og Markovic, 2017). Det må også nevnes at innovasjonstilnærminger hvor kundeinvolvering står i sentrum i innovasjon kan virke mer sentralt og fremtredende i noen bransjer enn andre, og at kunnskapen knyttet til co-creation derfor kan være manglende i noen virksomheter.

Av de 16 virksomhetene som har kjennskap til co-creation, bruker elleve av virksomhetene co-creation. Fem virksomheter har da kjennskap til co-creation, men benytter det ikke i virksomheten. En forutsetning for å benytte co-creation i innovasjonsarbeidet må innebære kjennskap til metoden og fordelene en slik tilnærming medbringer. Virksomhetene som

bruker co-creation i innovasjonsarbeidet oppgir at det er en effektiv og god måte å skaffe ny innsikt, nye ideer samt skape løsninger og forankring med og hos kunder på.

Det fremkommer at co-creation anvendes både for å sikre optimal inkrementell innovasjon, men også benyttes for å ta virksomheter lengre enn inkrementell innovasjon gjør. Dette må sees i lys av formålet med innovasjonen/prosjektet og hva virksomhetene ønsker å få ut av co-creation arbeidet de utfører. Som det fremkommer varierer grunnene til anvendelse av co-creation i virksomhetene, men at det anvendes på bakgrunn av at det er et effektivt verktøy i forbindelse med innovasjon som tar virksomheter lengre enn andre former for innovasjon gjør, er det liten tvil om. Deling med kunde og samarbeid med kunder og andre interessenter gjennom en åpen innovasjonstilnærming er felles for virksomhetene som anvender co-creation.

I tillegg nevnes Open Innovation Lab som er årsak til anvendelse av co-creation. Dette gir en indikasjon på at virksomheten har etablerte innovasjonsnettverk gjennom samarbeid med andre virksomheter som er medlemmer av Open Innovation Lab. Co-creation nevnes også som en kjent og effektiv metodikk som er implementert, noe som kan tyde på at virksomheten som sier dette har tilegnet og kunnskap om fordelene co-creation medbringer og sett resultater ved anvendelse.

I selve anvendelsen av co-creation og hvordan de 11 virksomhetene benytter co-creation, er prosesser som inkluderer involvering av kunder og andre interessenter en fellesnevner for de aller fleste virksomhetene. Samarbeid med flere interessenter fra verdikjeden gjennom offline workshops og online samarbeidsplattformer med formål om å skape nye produkter, tjenester eller løsninger på relevante utfordringer nevnes av flere. To virksomheter anvender co-creation gjennom Open Innovation Lab eller andre verdinettverk. Litteraturen understreker viktigheten av virksomheters nettverk og økosystem i forbindelse med innovasjon (Prahalad og Ramaswamy, 2004; Prahalad og Krishnan, 2008).

Co-creation anvendes også i kundeprosjekter der det etableres tverrfaglige team som blant annet inkluderer tjenestedesignere og spesialister både fra virksomheten, men også fra kunden. Et nøkkelbegrep i denne sammenhengen er iterative prosesser for å sikre gode løsninger for sluttkundene. Meyassed, Peters og Coates (2010) understreker viktigheten av at innovasjonsprosessen er iterativ med kontinuerlig input fra forbrukere for å utøve suksessfull innovasjon. En virksomhet nevner dedikerte samarbeidsprosjekter, joint industry projects og

aktiv bruk av crowdsourcing i sin virksomhets anvendelse av co-creation. En virksomhet setter sammen eksisterende forretninger i virksomheten og skaper nye og mer bekvemmelige og effektive produkter samt nye forretningsmodeller utenfor kjerne, men innenfor sfære. I følge Schumpeter (1943) og Ramaswamy og Gouillart, (2010) kan en co-creation-tilnærming medføre utvikling av forretningsmodeller det er vanskelig å kopiere.

Ved å trekke kundene inn i den kreative prosessen fremfor å jobbe isolert med det kreative og legge frem resultatene senere, får virksomheter verdifull innsikt, justering og forankring. Kunder nevnes også som en viktig kunnskapsleverandør i forbindelse med utviklingen av nye tjenester hvor co-creation anvendes. Samme virksomhet bruker co-creation i avdelinger ansvarlig for brukeropplevelser (UX) og tjenestedesign. Anvendelsen av co-creation varierer i virksomhetene og avhenger naturlig fra prosjekt til prosjekt. Likevel er det visse aktiviteter som går igjen: samarbeid med interessenter i tverrfaglige team internt, samarbeidsprosjekter med eksterne interessenter i verdikjeden eller i innovasjonsnettverk og kundeinvolvering i større grad.

Åtte av 19 virksomheter i spørreundersøkelsen anvender ikke co-creation i innovasjonsarbeidet. Ved å undersøke disse kunne en mulig årsak være at virksomhetene i undersøkelsen er fra ganske forskjellige bransjer i både privat- og offentlig sektor, og at anvendelse er mer naturlig i noen bransjer og sektorer enn i andre. Det fremkommer i to virksomheter at co-creation er ukjent, men at en lignende form for involvering av interessenter anvendes.

En annen respondent oppgir at virksomheten er basert på B2B og en sterk teknologisk plattform og at slike prosesser som co-creation er mindre egnet i en slik setting. Dette er en av barrierene og anses som en av de større utfordringene knyttet til co-creation (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Som det fremkommer besitter flere virksomheter oppfatninger om utfordringene knyttet til co-creation som er i tråd med teorien (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Ind, Iglesias og Markovic, 2017). Utfordringene er knyttet til intern struktur og tankegang, men også til oppfatningen om at co-creation ikke egner seg for alle virksomheter, og da spesielt de som opererer på mer teknisk avanserte områder (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

En respondent i spørreundersøkelsen påpeker at virksomheten involverer kunder og interessenter i innovasjon i meget stor grad gjennom direkte kontakt og stor grad av interaksjon på mange nivåer og faser i innovasjonsprosessen, men at det ikke er etablert en

IT-plattform eller et verktøy for å støtte dette. I henhold til teorien er plattformer en essensiell del for å lykkes med co-creation (Prahalad og Ramaswamy, 2004; Ramaswamy og Gouillart, 2010). Det kan virke som virksomheten anvender co-creation enten uten og selv være klar over det, hvor interaksjonen finner sted offline i stedet for online. Det er viktig å påpeke at det kan beskrives som co-creation uten at det må være etablert en digital plattform (Prahalad og Ramaswamy, 2004a; Ramaswamy og Gouillart, 2010).

Co-creation kan forekomme offline gjennom workshops eller andre offline eventer hvor møter og selve interaksjonen finner sted (Ind, Fuller og Trevail, 2012). En annen virksomhet har lagt mest vekt på samarbeid med brukerne for å utvikle nye konsepter og tjenester. Dette kan tyde på at virksomheten ikke har involvert andre interessenter i like stor grad som brukerne, og at brukerne involveres i mindre grad både i ideskaping og gjentakende gjennom innovasjonsprosessen. En virksomhet som oppgir at de ikke benytter co-creation i innovasjonsarbeidet, sier at de har forsøkt flere ganger, men uten hell.

Det er viktig å nevne at co-creation er en omfattende prosess som krever oppfølging, og delegering av nødvendige ressurser og tid (Prahalad og Ramaswamy, 2004a). Utfordringer knyttet til eierskap og rettigheter i tidlige faser i innovasjonsprosessen nevnes som en viktig årsak til at selskaper ikke benytter co-creation i større grad. Dette bekreftes gjennom teori som nevner utfordringene knyttet til intellektuelle rettigheter, og at deltakere i stor grad kan føle eierskap til sine egne ideer og bidrag (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Noen foretrekker å arbeide alene i startfasen i innovasjonsprosessen og at partnere og andre interessenter slipper til når ting tar mer form. Det fremkommer at en annen utfordring knyttet til anvendelse av co-creation er tid og planlegging. Det er mange kalendere som skal tas i betraktning samt økonomien i det. Det eksisterer også usikkerhet rundt graden av bidrag fra forskjellige interessenter i en tidlig fase. Interessentene i samarbeidet holder kortene for tett til brystet og åpenhetskulturen har ikke fungert der de økonomiske perspektivene rår.

Dette kan knyttes til den norske innovasjonskulturen, og påstandene om at norske ledere foretrekker lukkede innovasjonssystemer (Hoholm og Huse, 2009). Til tross for at denne påstanden er åtte år gammel, kan det tyde på at deler av en slik lukket kultur fortsatt er gjeldende i det norske næringslivet.

Åpenhetskultur og struktur er en avgjørende faktor for å omfavne en co-creative tilnærming (Meyassed, Peters og Coates, 2010; Prahalad og Ramaswamy, 2004; Ramaswamy og Goiullart, 2010). En viktig barriere og utfordring knyttet til suksessfull anvendelse av co-creation er åpenheten som kreves av både ledere og ansatte. Å omstille en virksomhet fra en tradisjonell tankegang rundt åpenhet og ydmykhet er en krevende prosess som tar tid (Ind, Fuller og Trevail, 2012). En virksomhet sliter med flere av de tradisjonelle utfordringene knyttet til anvendelse av co-creation. Oppfatningen om at det er få selskaper det er relevant å samarbeide med slikt om eksisterer også i en virksomhet (Ind, Fuller og Trevail, 2012).

### **5.5.3 Involvering av interessenter**

De åtte virksomhetene som ikke benytter co-creation i innovasjonsprosessen blir bedt om å elaborere hvordan de involverer de ulike interessentene i innovasjonsarbeidet ettersom de ikke benytter co-creation. Det presiseres at involveringen av kunder er avgjørende for å skape og utvikle løsninger. I hovedsak gjøres dette i startfasen gjennom intervjuer, samtaler og testing. Dette er ifølge Meyassed, Peters og Coates (2010) en mer tradisjonell prosess, da kundene ikke har mer kontinuerlig påvirkningskraft enn ved slutt og start av nye innovasjonsfaser.

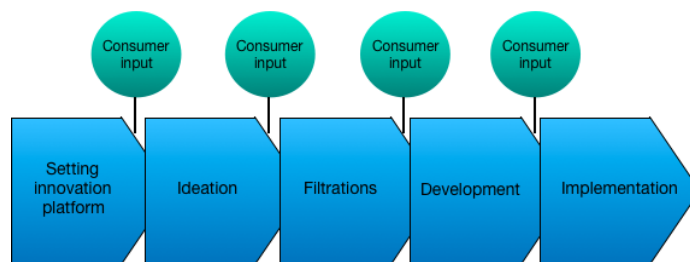
Det poengteres at etter at kundene har blitt inkludert i startfasene og når virksomhetene har mer kontroll over hvilke leverandører og forretningspartnere som kan være relevante, så inkluderes de eksterne interessentene. Disse samarbeidene fungerer slik at de ulike virksomhetene har komplementerende produkter, som er i tråd med teorien om at selskaper henter inn ekstern kompetanse i innovasjonsprosessen (Prahalad og Ramaswamy, 2004a; Prahalad og Krishnan, 2008).

## **5.6 Communities**

Som det ble redegjort for i empirikapittelet, var det varierte svar hva angår community. Det fremkommer at 13 respondenter sier de har et etablert community eller en lab, mens seks ikke har det. På spørsmål om hvorfor de 13 virksomhetene har et community omhandler svarene både at det er en møteplass, et sted å utveksle ideer, diskutere og få hjelp til utvikling av konsepter og tjenester. Det virker som det i hovedsak handler om å få hjelp fra interessentene, da fraser som “for å få hjelp”, “vi trenger ekstern input” og “for å sikre riktig innsikt i prosjekter” er fremtredende. Det kan virke som om noen av de som har communities, ikke

bruker det helt i tråd med co-creation-litteraturen. Denne litteraturen vil gjerne omfavne potensialet ved å skape dialog og kontinuerlig interaksjon (Prahalad og Ramaswamy, 2004a; Ramaswamy og Gouillart, 2010; Wooldridge og Burgess, 2016). Den ene forklaringen var for eksempel som tatt ut av den mer tradisjonelle innovasjonsmetoden (Meyassed, Peters og Coates, 2010).

Figur 5.3 Tradisjonell innovasjonsprosess



Kilde: (Meyassed, Peters og Coates 2010, 10)

*“I tidligere faser deler vi løsninger med våre kunder gjennom å gi dem tilgang til spesifikke deler av vårt intranett der vi driver konseptutviklingsarbeid.”*

Å bruke communities til dette er selvfølgelig en kostnads- og tidseffektiv måte å gjennomføre slike kontaktpunkter på, men det er tydelig at denne respondenten ikke benytter co-creation på måten som begrepet er definert i denne forskningen. Det virker også som at flere bruker offline co-creation i form av workshops og kunderåd, noe som i seg selv er merkelig. Man skulle tro det var både ressurs- og tidsmessig bedre å gjennomføre dette online? Det kan reise spørsmålet om disse har innsett potensialet som ligger i communities og/eller labs.

Ulempene med å bruke online communities kontra offline er at forskeren(e) må ha teknologisk kompetanse, interaktive ferdigheter på nettet, man må ha tilgang til internett, og det kan være vanskelig å etablere kontakt med potensielle deltakere og lignende (Malhotra, Birks og Wills, 2012). For norske innovative virksomheter anses ikke de tre førstnevnte for å utgjøre aktuelle eller relevante ulemper for bruk av online communities. Det antas at ulike ledere i de innovative virksomhetene i Norge både har tilgang til internett, teknologisk kompetanse, og interaktive ferdigheter, som følge av nevnt digitalisering og markedsutviklingen generelt (Prahalad og Ramaswamy, 2004a). Ulempen eller utfordringen ved å rekruttere og opprette kontakt med potensielle deltakere kan i større grad være en reell



utfordring for virksomhetene. Dette krever allokering av tid og ressurser, og om man i utgangspunktet ikke har innsett potensiale et community medfører, er det kanskje ikke ønskelig å bruke tid eller ressurser på dette.

For de som ikke har et community/lab, var begrunnelsen blant annet at man var usikker på hva det skulle tilføye av verdi og hvorfor det skulle være nødvendig. Andre sier de ikke har hatt behov for det, mens en sier de gjerne burde hatt det. Til slutt svares det at innovasjon er tett knyttet til hele virksomheten, men ikke formalisert gjennom community. Det vil selvfølgelig variere hvorvidt etablering av communities vil være nyttig for virksomhetene, og det kreves også som tidligere beskrevet, at et community opprettholdes og er engasjerende og lærerikt for alle deltagende parter (Meyassed, Peters og Coates, 2012). Etter nøye gjennomgang av teori (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Meyassed, Peters og Coates, 2010; Prahalad og Gouillart, 2010; Wooldridge og Burgess, 2016), konstateres det likevel at co-creation og bruk av communities i de aller fleste virksomheter og bransjer vil være verdiskapende og nyttig. Igjen kommer det gjerne tilbake til at fordelene og de positive sidene ved å investere i adaptasjon av en ny metode ikke er utbredt nok blant virksomheter i Norge.

To av de elleve som sier de bruker co-creation, sier at de ikke har community. Dette er bemerkverdig, da det i teorien er plattformer som community og labs som muliggjør bruk av co-creation og utførelse av co-creation-aktiviteter (Meyassed, Peters og Coates, 2010). En plattform hvor dialog med interessentene finner sted, og opplevelsene og erfaringene skapes sammen. Som nevnt var det ønskelig med mer innsikt i dette fenomenet. Funnet ble derfor presentert i workshopen, og det ble ganske enkelt spurt: Hvordan fungerer co-creation i praksis uten et community?

Svaret var at enkelte co-creater i prosjekter med ulike kunder/brukere, gjerne ut i felt, og at det derfor eksisterer en mer midlertidig form for arena hvor co-creation-aktiviteter kan skje. Dette kan derfor, igjen, begrunnes med de ulike bransjene. Til tross for at tidligere litteratur (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Ind, Iglesias og Markovic, 2017), har tro på at co-creation kan benyttes på tvers av alle bransjer og industrier, kan det virke som en slags mildere form for co-creation er ansett som mer aktuelt for enkelte av virksomhetene. I denne avhandlingen og annen litteratur (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Ind, Iglesias og Markovic, 2017; Prahalad og Ramaswamy, 2004ab; Wooldridge og Burgess, 2016) defineres ikke co-creation som interaksjon som skjer ved enkelte tilfeller i noen møter med kunder. Gjeldende definisjon handler om en interaktiv og kontinuerlig dialog og interaksjon mellom virksomheten og

interessenten(e). Det kan derfor antas at enkelte av de som sier de bruker co-creation, i praksis bruker en mildere form hvor interaksjonen og verdiskapingen skjer innenfor bestemte tidsrom.

## 5.7 Tilnærming og kontinuum

I dette kapittelet skal de ulike tilnærmingene til co-creation, taktisk og strategisk gjennomgå. Teoretisk sett er det ganske enkelt å skille disse to fra hverandre; taktisk vil ganske enkelt si en videreføring av tradisjonell markedsforskning, mens strategisk vil si en fullstendig omfavning av co-creation som preger og setter rammer for kultur, innovasjon og tankegang i en organisasjon (Ind, Iglesias og Markovic 2017). I praksis ser det ut som dette skillet ikke er like klart, og dette krever mer inngående diskusjon og drøfting.

For å kunne dekke alle respondentene, ble virksomhetene som anvender co-creation spurt om hvilken av tilnærmingene som *brukes mest*, mens virksomhetene som ikke anvender co-creation ble spurt om hvilken av tilnærmingene som *ville vært* mest relevant for deres virksomhet. For førstnevnte gruppe svarer ni av elleve at den strategiske tilnærmingen brukes mest. En viktig ting å påpeke her er den uheldige formuleringen av spørsmålet; hvilken tilnærming *brukes mest*. Dette utdypes nærmere i de kommende avsnittene. For den andre gruppen er det et knapt flertall (fem av åtte) som sier at den taktiske tilnærmingen ville vært mest relevant.

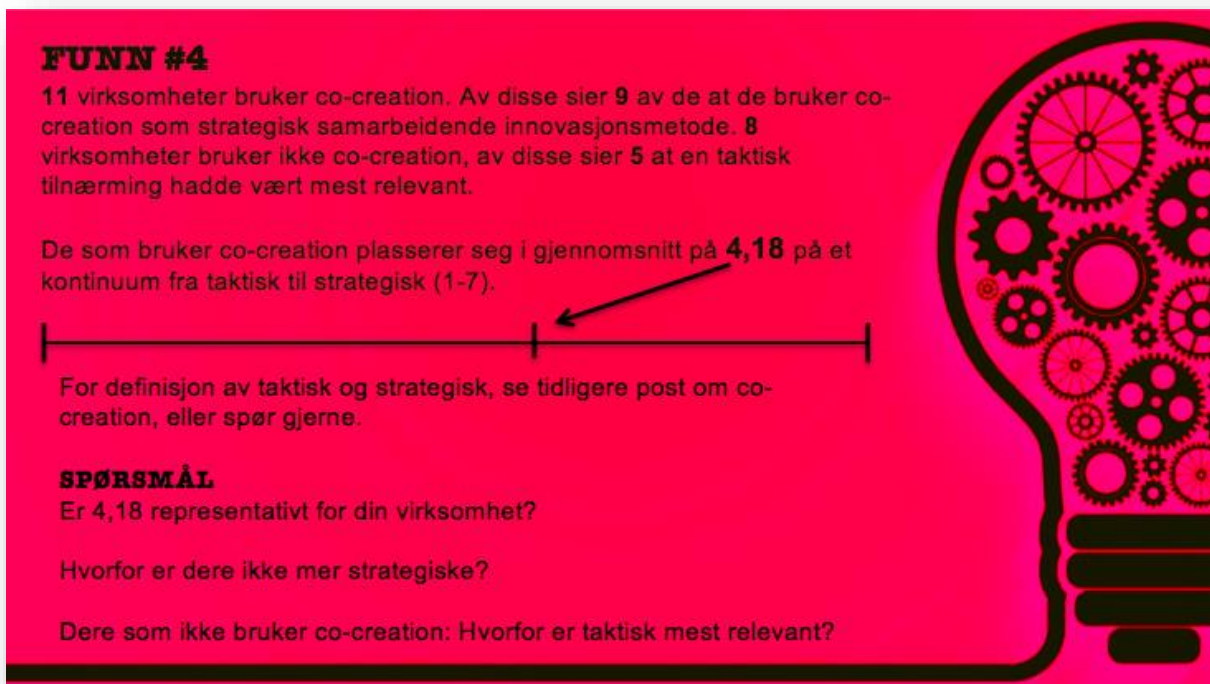
Det taktiske tilnærmingen anses i litteraturen som en “start-tilnærming”, før man gradvis går over til en mer strategisk tilnærming etter hvert som man innser potensialet co-creation har (Ind, Iglesias og Markovic, 2017). Dette kan forklare hvorfor flere av de som ikke bruker co-creation anser den taktiske tilnærmingen som mest relevant. For de resterende tre virksomhetene kan de oppleve fordelene ved co-creation som strategisk samarbeidende innovasjonsmetode friste, og anses derfor muligens som mest relevant.

For å teste ut co-creation kontinuum (Ind, Iglesias og Markovic, 2017), ble også dette inkludert i spørreundersøkelsen. Oppgaven til respondentene var å plassere seg langs dette kontinuumet der de mente deres virksomhet var i dag, og dette spørsmålet ble følgelig kun stilt til de som sier de bruker co-creation. Funnene er interessante av flere grunner, men kanskje aller mest fordi gjennomsnittet av plasseringene ble 4,18. Dette er helt i tråd med Ind’s teori om at mange oppholder seg i det såkalte overgangsområdet fra taktisk til

strategisk. Som det kan sees i figur 4.10 i kapittel 4.6 var det ingen som plasserte seg helt taktisk (1) eller strategisk (7), mens de fleste plasserte seg på 4.

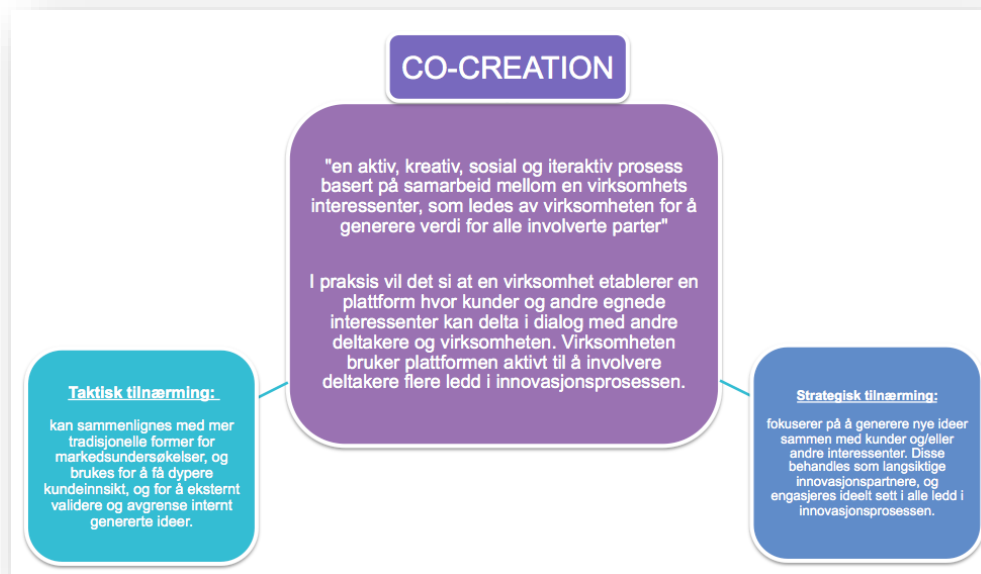
Svakheten som ble nevnt rundt formuleringen på spørsmålet om hvilken tilnærming som brukes mest veies litt opp igjen av disse funnene. *Ingen* plasserte seg på 7, og det er derfor ingen som i praksis bruker co-creation på en fullverdig strategisk måte. Én respondent plasserte sin virksomhet på 6, og flere på 5, noe som kan tyde på at flere har fått øynene opp for potensialet som ligger i co-creation. Siden dette aspektet innenfor co-creation er en stor del av forskningsspørsmålet og problemstillingen, ble det valgt å fokusere på disse funnene i workshopen i etterkant. Følgende post ble delt med medlemmene:

Figur 5.4 Funn #4



For å sikre at diskusjonene og innspillene skulle bli gode, ble det også delt en mer inngående forklaring på forskjellene mellom taktisk og strategisk tilnærming, samt overgangsområdet (Ind, Iglesias og Markovic, 2017) (se figur 5.5):

Figur 5.5 Co-creation og tilnæringer, forklaring



Kilde: (Ind, Iglesias og Markovic 2017)

På første spørsmål i posten var det mangler på tilbakemeldinger. Én deltaker mente dog at 4,18 kunne være representativt for hans virksomhet, og poengterte at målet var å være på 7. På det andre spørsmålet var det derimot mer engasjement. Mens noen hadde bedre erfaring med å bruke co-creation på et taktisk i stedet for strategisk nivå, var andre ute etter å fremme utfordringene som gjorde at de ikke var mer strategiske.

*“Vi prøver å balansere mellom langsiktig fokus og kortsiktig testing.”*

- V3

Deltakeren som hadde bedre erfaring med taktisk tilnærming utdypet med å gå innpå mer konkret hvordan co-creation brukes. De ønsker dyptgående kunnskap gjennom markedsforskning om kunde/bruker/individens atferd og behov, slik at de mer internt kan benytte denne kunnskap til å skape innovasjoner. De har ut ifra dette hatt stort utbytte ved å trekke kunder/brukere inn i prototyper og piloter når konseptet er på skissenivå, og da få tilbakemeldinger på innovasjonen så langt, før de eventuelt justerer og fortsetter prosessen internt. Dette minner spesielt om den mer tradisjonelle og lukkede innovasjonsmodellen (Meyassed, Peters og Coates, 2010), bare med en liten touch av co-creation for å ha et bedre utgangspunkt ved oppstarten av en innovasjon.

*“Vi utvikler ikke løsninger basert direkte på hva de sier og gjør,  
men på hva det underliggende behovet er.”*

- V1

V4 er kjent med både begrepet og metoden, og påpeker utviklingen co-creation har hatt de siste årene. Fellesnevneren i co-creation-arbeidet i denne virksomheten er involvering og analyse på tilbakemeldingene fra kunder og brukere som motsvar på kommunikasjonsiltakene til virksomheten. Virksomheten arbeider med innovasjon på to ulike måter: med kunder og sluttbrukere/brukere.

I arbeidet med kunder tilbyr virksomheten tjenester som tradisjonelt har vært utenfor virksomhetens kjernekompetanse. Co-creation-arbeidet her har hatt en ren taktisk tilnærming, men tiltaket har drevet virksomheten inn i kommersielle prosesser tidligere enn planlagt. Samarbeidet med disse kundene har vært med på å avdekke og skape nye retninger for noen av kundene, og som en konsekvens av den taktiske tilnærmingen har det blitt avdekket og tydeliggjort nye strategiske retninger. Det som i utgangspunktet var en taktisk tilnærming videreutviklet seg til en mer strategisk tilnærming gjennom testing og eksperimentering.

I samarbeidet med sluttbrukere og brukere jobber virksomheten mer med radikale innovasjoner hvor hovedfokuset er på økt nytteverdi for kundene og utviklingen av tjenester som øker bekvemmelighet for kundene. Dette arbeidet har en strategisk tilnærming fra starten av og virksomheten påpeker at samarbeidspartnerne må bidra og tilføre produktene egenskaper som er i tråd med kjerneverdiene til virksomheten, samtidig som de må utfordre de tradisjonelle retningslinjene. Dette bidrar til en ny skapekultur i virksomheten og følgelig skaper friksjon i forskjellige deler av virksomheten. Som en konsekvens av dette utvikles det tverrfaglige team på tvers av avdelinger og den tradisjonelle strukturen, med motiverte og engasjerte ansatte som ønsker å bidra. På dette området inviteres eksterne innovasjonsmiljø med i arbeidet, og å skape samt eksperimentere sammen med eksterne interessenter har gitt virksomheten en indikasjon på at dette kan være en løsning også for fremtiden.

At V4 har opplevd at det som i utgangspunktet var en taktisk tilnærming til co-creation endte med å bli en mer strategisk tilnærming stemmer overens med litteraturen (Ind, Iglesias og Markovic, 2017), hvor man gradvis beveger seg langs kontinuumet ettersom potensialet viser seg. At co-creation i utgangspunktet krever åpenhet (Meyassed, Peters og Coates, 2010; Ind,

Fuller og Trevail, 2012; Wooldridge og Burgess, 2016) er allerede avdekket, men det kan virke som det i V4 også har *ført til* mer åpenhet i form av opprettelse av tverrfaglige team.

Det er altså ulike oppfattelser om hva som anses som den mest verdi- og meningsfulle tilnærmingen blant deltakerne. Det finnes stor verdi i begge, og basert på alle funnene totalt sett, kan det sies at co-creation som strategisk samarbeidende innovasjonsmetode fortsatt ligger litt på vent for enkelte. Det er en tidskrevende prosess (Frow m. fl. 2015), og krever tålmodighet og engasjement.

## 5.8 Fordeler og barrierer

I dette delkapittelet vil funnene omkring fordeler og barrierer ved bruk av co-creation drøftes og diskuteres. Her vil også data fra workshopen trekkes inn, da det var ønskelig med mer inngående informasjon om fordeler og barrierer for å forsøke å forstå hvorfor eller hvorfor ikke virksomheter har tatt i bruk co-creation.

1. Bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet
2. Redusert time-to-market
3. Gir dyp, kvalitativ innsikt
4. Kostnadseffektiv samhandling med interessenter
5. Redusert risiko i forbindelse med innovasjon
6. Effektiv merkevarebygging

I teorikapittelet ble fordelene presentert i tilfeldig rekkefølge, men totalt sett ble bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet ansett som den største fordelene blant de innovative virksomhetene. Som vist (tabell 4.1 i kapittel 4.7) var det heller ikke noen forskjell mellom de som bruker co-creation, og de som ikke bruker co-creation på dette punktet. Ved tett samarbeid med kunder eller andre interessenter vil man kunne øke sjansene betraktelig for at produktene eller tjenestene møter behovene til kundene, og dermed fører til høyere kundetilfredshet (Ind, Fuller og Trevail, 2012; Meyassed, Peters og Coates, 2010). Ved å samarbeide med andre interessenter øker man også sjansen for læring på tvers av tidligere grenser, og økt læring og kunnskap fører til bedre resultater (Ind, Fuller og Trevail, 2012). For eksempel ble kundebehandlerne i Nokia og Nestlé, som har direkte kontakt med kundene, inkludert i innovasjonsarbeidet. Siden de besatt førstehånds informasjon om kundenes atferd, behov og ønsker, økte dette treffsikkerheten på Nokias og Nestlés innovasjoner (Prahalad og Guillard, 2010).

For å få mer inngående kunnskap om virksomhetenes syn på opplevde fordeler med co-creation, ble følgende post delt i workshopen:

Figur 5.6 Funn #3



**FUNN #3**

**Effektiv merkevarebygging anses som den minst viktige fordelen ved å bruke co-creation. På toppen av de viktigste fordelene troner bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet, etterfulgt av redusert time-to-market, dyp kvalitativ innsikt, kostnadseffektiv samhandling og redusert risiko.**

**Spørsmål**

Hvorfor er bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet viktigst?

Hvorfor er effektiv merkevarebygging den minst viktige?

I workshopen ble deltakerne spurt om hvorfor bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet ble ansett som den viktigste. Det kommer frem at det er så enkelt som at produktkvalitet og å møte kundens behov er viktigere enn noen gang på grunn av konkurransen i markedet, og at det i realiteten er mer press på å fokusere på dette aspektet fremfor kommunikasjonstiltak.

*“Friere markeder og økt konkurranse skaper større behov for reell kunde verdi som nye differensiatorer, i en tid hvor flere ser igjennom klassiske kommunikasjonstiltak”*

- V6

Litteraturen poengterer hvor lite vekt det legges på merkevarer i innovasjonslitteraturen (Ind, Fuller og Trevail, 2010). Det kan tyde på at det ikke bare i litteraturen er mangel på fokus på merkevarer. Det som anses som den minst viktige fordelen med co-creation er effektiv merkevarebygging. Dette var resultatet både for de som bruker co-creation og de som ikke gjør det. Det er likevel viktig å poengtere at selv om dette rangeres som det minst viktige, så betyr det ikke at det ikke er viktig overhodet. Til tross for dette er det iøynefallende at litteraturens mangel på fokus på merkevarebygging, kan finnes i praksis også.

*“(…) naturlig at ting som fokuserer på å skape kunde verdi,  
ikke bare formidle den, står i fokus hos de dere har snakket med”*

- V6

En deltaker kommenterte følgende under FUNN #3:

*“Kan vi lese av dette at produktkvalitet blir alfa og omega og merkevare mindre viktig?”*

- V5

Merket skaper rammene for innovasjon (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Interessentenes assosiasjoner til merket er med på å vurdere og avgjøre relevans på egne og andres innspill i forbindelse med innovasjon (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Derfor anses merkevaren som særlig viktig i forbindelse med innovasjon. Det må også presiseres at produktkvalitet er og antageligvis blir alfa og omega, men at merkevaredelen også spiller en avgjørende rolle i prosessen.

Siden assosiasjonene hos forbrukerne er subjektive oppfattelser vil det være essensielt at lederne skaper muligheter for opplevelser og meningsfulle omgivelser (Prahalad og Ramaswamy, 2004a), slik at forbrukerne kan være i stand til å danne assosiasjoner som er fordelaktige for merket. Det er her co-creation og lignende former for åpen innovasjon kommer inn igjen. Det er en metode som i praksis gjør det mulig for merkevarebygging og innovasjonsarbeid å smelte sammen, og skape arenaer hvor både merkets assosiasjoner og innovasjoner kan utvikles.

Funn fra forskning avslører også at deltakere i communities føler sterkere lojalitet til et merke etter deltakelsen, noe som også er av stor verdi for virksomhetene. Noe som presiserer og konstaterer viktighet av co-creation og communities, og at disse drives i takt med rammene som merket setter. Merkevarebygging må derfor også anses som alfa og omega.

Respondentene i undersøkelsen er i hovedsak enige om hvilke fordeler som er viktigst og minst viktige, både totalt sett, men også mellom gruppene. Det er derimot større forskjeller å oppdrive innenfor barriere-rangeringen. Totalt sett så rangeringen ut som følger:

1. Krav til ledelseskompentanse ved innføring og bruk av co-creation
2. Gir kunder tilgang til konfidensiell informasjon og proprietære ferdigheter



3. Utfordrende å bruke på mer teknisk avanserte områder og lignende
4. Kostnader knyttet til koordinering av co-creation-aktiviteter
5. Rettigheter til intellektuell eiendom
6. Krav til styring av personell
7. Økt avhengighet til samarbeidspartnere
8. Utnyttelse av kunder og andre interessenter

Ved å se på forskjellene mellom de som bruker co-creation og de som ikke gjør det kommer det også frem interessante funn. For mens de som bruker co-creation anser krav til ledelseskompetanse ved innføring og bruk av co-creation, kostnader knyttet til koordinering av co-creation aktiviteter og krav til styring av personell som de største barrierene ved co-creation, blir krav til styring av personell ansett som den minste barrieren av de som *ikke* bruker co-creation. På samme måte finner de som *ikke* bruker co-creation utfordringer knyttet til rettigheter til intellektuell eiendom som den største barrieren ved co-creation, noe som av de som bruker co-creation blir ansett som den minste barrieren.

Det er med andre ord tydelig at direkte erfaring med bruk av co-creation eller mangel på dette, påvirker hvordan man ser på innovasjonsmetodens utfordringer. Det bør nevnes at dette kan være et resultat av ulike bransjer og praksiser, men er likevel verdt å merke seg. Det kan tyde på at koordineringsbarrierene er mer aktuelle etter at co-creation er tatt i bruk (koordineringskostnader og styring av personell), men at de andre barrierene sees på som de største før man har mer direkte og praktisk erfaring med metoden.

I forbrukerpsykologi refereres dette til som *construal level theory* (CLT) (Trope og Libermann, 2010). Det handler om at psykologisk distanse til en beslutning avgjør hvordan man tar beslutninger og gjør vurderinger. Ved lang avstand til et objekt (for eksempel en beslutning eller et kjøp), vil man forme abstrakte konstruksjoner av objektet. Ved kort avstand til objektet, har man en mer direkte og praktisk tilnærming, og det er ikke behov for å konstruere fremtidige situasjoner (Trope og Libermann, 2010).

Basert på funnene i spørreundersøkelsen antas det at denne teorien kan være gjeldende. For de som ikke bruker co-creation er deres oppgave å konstruere og på lang avstand forestille seg og spekulere hvorvidt en fordel er viktig eller en barriere er relevant. Dette i motsetning til de som allerede bruker co-creation, som har en praktisk og direkte erfaring, og derfor svarer annerledes enn de med større distanse.

For å få mer innsikt om rangeringen av barrierer, ble følgende post delt i workshopen:

Figur 5.7 Funn #2



**FUNN #2**

Totalt sett blir **krav til ledelseskompetanse** sett på som den største barrieren ved å benytte co-creation. Barrieren som anses som minst relevant er **utnyttelse av kunder og andre interessenter**.

**Spørsmål**  
Hvilken kompetanse er det som mangler?

For dere som bruker co-creation, er det mangel på kompetanse som gjør at dere ikke bruker co-creation i større grad?

Utnyttelse av kunder og interessenter bekymrer dere ikke like mye som de andre barrierene. Hvorfor ikke?

På spørsmål om hvilken kompetanse det er som mangler, i så stor grad at det totalt sett blir sett på som den største barrieren, var svarene varierte. Det blir likevel avdekket at det gjerne ikke er *kompetanse* som mangler. Det ble blant annet nevnt at det kan være at ledelsen mangler forståelse for hvor nyttig og verdifullt co-creation kan være for virksomheten, og at det derfor ikke igangsettes tiltak for å ta i bruk metoden.

*“Det handler også om forståelse av hvilken verdi co-creation kan ha for virksomheten.”*

- V1

Det ble også antydnet at det kan mangle vilje og engasjement fra toppledelsen, noe som kan forklares med at co-creation og den potensielle verdien metoden kan ha ikke er betydningsfulle nok for ledelsen. For det kreves som nevnt at hele virksomheten anerkjenner en åpen og transparent innstilling, og at det gjerne må starte på toppen (Ramaswamy og Gouillart, 2010).

*“Usikker på om det er kompetanse som mangler.  
Tror heller det handler om engasjement, ork og utholdenhet.”*

- V2

En av deltakerne i gruppen delte av sine erfaringer, og kom dermed med en løsning på denne barrieren. Vedkommende hadde best erfaringer med å ta lederne med ut i felt eller workshop med kundene, slik at eierskap og forståelse for verdien ble tydeligere. Det er kanskje slik at lederne rett og slett må lære mer, og se nytten mer i praksis for å få øynene ordentlig opp for co-creation? *“[It] requires a brave and visionary owner to the process”* (Meyassed, Peters og Coates, 2012).

En av de som kommenterte under dette funnet har brukt co-creation over en lengre periode, og kunne fortelle at deres største utfordring ved å ta i bruk metoden var å være utholdelig og tålmodige. Fordi...

*“ (...) det tar tid å gjøre en hel organisasjon komfortabel og god på en ny arbeidsmåte.”*

- V3

Vedkommende og hans virksomhet opplevde at det kunne ta opp mot 18-24 måneder før hele organisasjonen var god på metoden. Så funnene viser at det er tidkrevende å ta i bruk co-creation, at det gjerne mangler motivasjon og engasjement fra toppen, men at dette kan skyldes mangel på forståelse av verdien som ligger i å benytte co-creation.

Som vist i tabell 4.2 i kapittel 4.7 anses utnyttelse av kunder og andre interessenter som den minste barrieren ved bruk av co-creation. Deltakerne ble spurt i workshopen om hvorfor dette ikke bekymret de i større grad, sammenlignet med de andre barrierene, men ingen var villige til å besvare dette. Til tross for det, anses dette også som et funn. Utfordringer knyttet til intellektuell eiendom og at man gir kunder eller andre interessenter tilgang til konfidensiell informasjon er totalt sett en større barriere. Dette kan tyde på at virksomhetenes syn på kundene fortsatt er litt tradisjonelt, hvor forbrukerne anses som “bytter/prey” (Prahalad og Ramaswamy, 2004b). Det er mer aktuelt å hente informasjon og kunnskap, men vanskeligere å gi tilgang til informasjon, samt håndtere utfordringer knyttet til intellektuell eiendom.

At co-creation er utfordrende å bruke på teknisk avanserte områder har av Ind, Fuller og Trevail (2012) blitt forkastet som barriere, men til tross for dette anses det i praksis som en av de største barrierene. Dette kom også frem i begrunnelsen til at den ene virksomheten ikke brukte co-creation; at dette fortsatt er en generell oppfatning i næringslivet kan derfor også vises i funnene i forskningen.

Lengnick-Hall (1992) presenterte, som nevnt i kapittel 2.1, fire ulike måter innovasjoner kan føre til bærekraftige konkurransefortrinn. Det kan basert på gjennomgått teori, sies at co-creation kan være en løsning for å skape disse konkurransefortrinnene på flere måter. Co-creation muliggjør i høy grad innovasjoner som 1) reflekterer markedrealiteter nøyaktig, 2) er riktig timet i forhold til industri, marked og andre faktorer og 3) bygger på kapabiliteter som er enkelt tilgjengelig for selskapet. Dette gjør at det i større grad antas at virksomhetene som ikke benytter co-creation enten ikke har tilstrekkelig kunnskap om fordelene, eller at de opplevde barrierene er for store og krevende til å overkomme.

## **5.9 Kultur og struktur**

I dette kapittelet sees det nærmere på funnene som ble gjort blant påstandene i undersøkelsen som omhandlet kultur og struktur i virksomhetene. Som nevnt i empirikapittelet må dataene fra disse anses som litt svake, da de er formulert på en slik måte at det gjerne vil være vanskelig for respondentene å si seg særlig uenige i flere av påstandene. Spesielt med tanke på at respondentene er representanter for særlig innovative virksomheter. Det ble likevel gjort interessante funn som er av stor verdi å drøfte dypere.

Påstandene ble som nevnt, basert på og utarbeidet fra Meyassed, Peters og Coates' (2012) nøkkelkarakteristikker for virksomheter for å være i stand til å drive et community på en suksessfull måte. Påstandene inkluderer følgende karakteristikker:

1. Villighet til å eksperimentere
2. Tilstrekkelig intern struktur for å håndtere pågående forbrukerinput
3. Riktig kultur
  - a. Åpenhet til 'utside-innovasjon'
  - b. Villighet til å bryte reglene for forskning
  - c. Tro på 'forbrukermodellen' for innovasjon
4. En åpen og ydmyk innovasjons- og markedsavdeling
5. Intern forpliktelse til å gi tilbake

6. Intern forpliktelse til å bygge forhold/relationships

7. Innovation skilling know-how

*Åpenhet rundt interaksjonens hensikt* ble ikke inkludert i spørreundersøkelsen, grunnet vanskeligheter med å utarbeide spørsmål som kunne gi verdifull innsikt i spørreundersøkelsen.

For første karakteristikk ble påstandene “vår virksomhet eksperimenterer i innovasjonsarbeidet” og ”vi prøver ut ting uten å vite at det vil fungere” presentert. På førstnevnte sier 18 av 19 respondenter seg enige (litt enig + veldig enig), mens det for sistnevnte påstand er 16 av 19 som sier seg enige. Det er heller ikke store forskjeller hvis man ser på de som bruker co-creation, og de som ikke gjør det. Med tanke på at samtlige respondenter er kjente for sin innovative drift, er det ikke overraskende at disse eksperimenterer og prøver ut ting uten å vite at det vil fungere, og det ville vært oppsiktsvekkende dersom dette resultatet var annerledes. Vi kan derfor slå fast at karakteristikk nummer 1: villighet til å eksperimentere i hovedsak innfris av virksomhetene.

Karakteristikk to, som omhandler evne til å håndtere pågående forbrukerinput er derimot ikke like positiv. Påstandene for denne karakteristikken i spørreundersøkelsene besto av følgende: “Virksomheten vår er i stand til å takle store mengder forbrukerinput” og ”Virksomheten vår er i stand til å tilby feedback innen 2-3 dager”. Kun tolv av 19 virksomheter er enige i førstnevnte påstand, og elleve av 19 i sistnevnte. Dette kan selvsagt skyldes de ulike bransjene virksomhetene opererer i, og det hvordan virksomhetene definerer sine kunder kan ha betydning for svarene.

Det er interessant å se disse påstandene opp mot hvorvidt respondentenes virksomheter har et community eller ikke. Det forventes ikke i like stor grad at de som ikke har etablerte communities skal være i stand til å takle store mengder input, eller tilby feedback i løpet av 2-3 dager. Karakteristikkene er som sagt for å drive et community suksessfullt (Meyassed, Peter og Coates, 2012), og kan gi svar på hvorvidt de etablerte communitiene i utvalget drives i takt med det potensialet som et community har.

Ikke overraskende er to av seks av de som ikke har community veldig uenige i begge påstandene (se tabell 4.4 i kapittel 4.8). Mer overraskende er det kanskje at like mange er veldig enige. For gruppen *med* community, er det én som er veldig uenig i påstanden om å tilby feedback i løpet av 2-3 dager. Dette kan skyldes at det ikke er satt av nok ressurser til å

overvåke og ta del i dialogen i community. Dette illustrerer fallgruven om å undervurdere størrelsen på beistet (Wooldridge og Burgess, 2016), og poengterer tydelig viktigheten av å allokere tilstrekkelige ressurser ved bruk av communities. Blant resten av de som har community, sier 42,31 % seg *helt* enige i påstandene, og totalt sett 69,23 % av de som har et community seg enige (litt enig + veldig uenig) i påstandene.

Som det ble nevnt i funnene fra workshopen, var en barriere at ledelsen ikke nødvendigvis var klare over fordelene med å bruke co-creation. Dette kan være grunnen til at det ikke allokeres tilstrekkelige ressurser. Videre kan dette muligens kobles til utfordringen knyttet til å kun promotere communities på grunn av kostnadseffektiviteten som kan oppnås (Wooldridge og Burgess, 2016). Det er tydelig at dette er en opplevd fordel med communities gjennom funnene fra studiet, og kan føre til at man ikke innser de andre fordelene ved det.

For denne karakteristikken kan det slås fast at de som har communities er bedre rustet for å håndtere store mengder forbrukerinput, og å tilby feedback i løpet av kort tid, enn de som *ikke* har communities. Det kan likevel også sies at samtlige kan bruke communities på en mer suksessfull måte, ved å utnytte potensialet som ligger i communities (Wooldridge og Burgess, 2016).

Tredje karakteristikk handler om å ha “riktig kultur” og omfatter en tankegang hvor hele organisasjonen er 1) åpen for at innovasjoner kan skje eksternt (“not-invented-here”), 2) villige til å prøve ut nye innovasjonsmodeller og 3) at man anerkjenner kunder og andre interessenter som like egnet som ’ekspertene’ til å skape innovasjoner. Det er gledelig å se at ingen av respondentene sier seg uenige i førstnevnte punkt. Åpen innovasjon er med andre ord utbredt blant de mest innovative virksomhetene i Norge, og dette er utelukkende positivt i tråd med co-creation (Chesbrough, 2003; Chesbrough, Vanhaverbeke og West, 2008). Villighet til å prøve ut nye forretningsmodeller er det bare én respondent som sier seg litt uenig i, mens majoriteten sier seg veldig enig.

For påstandene om hvem som er best egnet av eksperter og kunder til å skape innovasjoner, svarer majoriteten at *begge* er like egnet (15 av 19, noe som tilsvarer 78,95 %). Tre respondenter sier at eksperter er bedre egnet, hvorav to av disse sier de bruker co-creation. Én respondent mener at kundene er best egnet, og denne bruker co-creation. I følge Meyassed, Peters og Coates (2012) er ikke den ene modellen (genious- eller consumer- model) bedre enn den andre, men for å drive community og i den forlengelse, co-creation, er det viktig med en

kultur hvor forbrukermodellen er genuint gjennomsyret i hele organisasjonen. De to respondentene som bruker co-creation, men likevel anser ekspertene som best egnet, kan enten drive med co-creation på en ufullstendig måte, eller være “på vei” mot en mer co-creative kultur.

Det er interessant å se respondentenes kultur opp mot norsk innovasjonskultur som det ble redegjort for i teorikapittelet. Spesielt kan det trekkes frem at norske ledere i 2007 vurderte seg selv som mer kreativ og innovativ enn kundene (Perduco, 2007). Denne teorien er dog ti år gammel, og utviklingen i innovasjons-Norge har hatt en økning i løpet av disse årene (EIS, 2016; 2017). Det kan likevel sees at to av de elleve som bruker co-creation anser eksperter som bedre egnet enn kunder til å skape innovasjoner. Dette kan igjen indikere at co-creation som strategisk samarbeidende innovasjonsmetode ennå ikke har fått fotfeste, da denne tilnærmingen forutsetter at man anerkjenner andre interessenter som likeverdige innovasjonspartnere (Ind, Iglesias og Markovic, 2017).

For karakteristikk fire er det kun én påstand: “Innovasjons- og markedsavdelingen vår er ydmyke.” Meyassed, Peters og Coates (2012) sier at for å virkelig få ut det fulle potensialet, må avdelingene behandle forbrukerne som eksperter. Dette fører til at de oppfører seg som eksperter, og dermed produserer utfall og løsninger som eksperter. Bare 31,58 % (tilsvarende seks av 19 respondenter) sier seg enige i dette, hvorav 83,34 % av disse bare sier seg litt enige. Det kan være at formuleringen av påstanden har ført til disse resultatene. Påstanden får ikke klart nok frem meningen med påstanden knyttet opp mot karakteristikken, og kan heller knyttes mot å være ydmyke mot resten av næringslivet, heller enn mot kundene eller interessentene i innovasjonssammenheng. Dette er en svakhet som burde vært fanget opp tidligere.

Intern forpliktelse til å gi tilbake er den neste karakteristikken, og denne består i spørreundersøkelsen av påstanden om å være flinke til å vise at bidrag fra andre i innovasjonsprosessen settes pris på. Også her er majoriteten enig, og kan fungere som motvekt til tidligere karakteristikk om å være ydmyk. Virksomhetene er mer ydmyke enn resultatene gjerne viser, og dette henger også i tråd med den åpne innovasjonen de alle omfavner. Å skape tillit og samarbeid i co-creation er essensielt for å være i stand til å avdekke behov og ønsker som ellers kunne blitt oversett (Nysveen og Skard, 2015). Å være ydmyke og vise takknemlighet kan føre til at deltakerne føler seg verdsatt, og dermed mer

villig til å dele av sine tanker og erfaringer, noe som igjen er verdifullt for virksomheten (Meyassed, Peters og Coates, 2010).

Karakteristikken om intern forpliktelse til å bygge forhold/relationships kommer til uttrykk gjennom påstanden “Vi er villige og i stand til å bruke tid og ressurser på å skape et godt miljø for samarbeid mellom oss selv og våre interessenter”. Litt overraskende er det at én respondent (som bruker co-creation) sier seg verken enig eller uenig, mens én respondent (som ikke bruker co-creation) sier seg litt uenig. Da denne påstanden ikke nødvendigvis kun er anvendelig i forbindelse med co-creation og communities, er det litt overraskende at ikke alle er enige i at det er ønskelig å investere i miljø for samarbeid med interessenter. Det kan hende at respondentene ser påstanden isolert sett som et miljø i forbindelse med innovasjon, og at det ikke nødvendigvis er ønskelig å investere for mye i et slikt miljø. Likevel er det merkverdig, men majoriteten sier seg enige i påstanden.

Siste karakteristikk som er inkludert i spørreundersøkelsen er innovation skilling know-how. Påstanden som dekker denne karakteristikken er “Vi har kunnskap og mulighet til å initiere, organisere og effektivt gjennomføre innovasjonsprosesser med virksomheten, kunder og andre interessenter.” Her er majoriteten (84,21 %) enige, og tre respondenter verken enige eller uenige. At alle har kunnskap og mulighet er gjerne enkelt å si seg enig i, og det hadde kanskje gitt annerledes resultat om det heller hadde blitt spurt om de var *villige* til å initiere, organisere og effektivt gjennomføre innovasjonsprosessene med andre interessenter. Her igjen kunne formuleringen av påstanden vært bedre for å få klarere svar.

Som nevnt er Norges innovasjonsevne dårligere enn nabolandene Sverige, Danmark og Finland, og har bare nylig blitt oppgradert til “strong innovator” i EIS (EIS, 2017). Det sies i rapporten at Norge har gode innovasjonssystemer og dette medfører at det skal være mulig for virksomhetene å bedrive innovasjon i sine respektive virksomheter. Derfor er det gledelig at majoriteten er enige i karakteristikken.

Totalt sett, dersom det sees på de som bruker co-creation og de som *ikke* bruker co-creation, er det som nevnt i empiridelen et funn som er særlig tydelig og fremtredende. Blant gruppe 1 er det ingen av respondentene (0 %) som er veldig uenige i noen av påstandene. Dette sammenlignet med gruppe 2, hvor 8 respondenter (10 %) er veldig uenige. Av dette, og tabell 4.3, kan vi lese at de som har omfavnet co-creation i større grad er i stand til å drive co-creation og community på en suksessfull måte. Samtidig sier det også at for at de som ikke



bruker co-creation skal være i stand til å ta det i bruk, må struktur og kultur justeres litt for å kunne ta ut det fulle potensialet som ligger i communities og co-creation.

# 6 Konklusjon

## 6.1 Overordnet konklusjon

Formålet med studiet var i hovedsak å kartlegge norske innovative virksomheters syn på involvering av ulike interessentgrupper i forbindelse med innovasjon, samt avdekke hvorvidt co-creation benyttes av virksomhetene. Ved gjennomgang av teori, forskning som er utført, analyse og diskusjon av funn kan det sies at interessenters rolle i innovasjonsarbeidet har blitt avdekket og graden av co-creation i norske innovative virksomheter har blitt undersøkt. Blant de mange utfordringene virksomheter står overfor, kan co-creation sies å ha store fordeler og være en løsning på mange av de aktuelle utfordringene virksomheter i dag står overfor. Co-creation kan være en kilde til bærekraftige konkurransefortrinn (Schumpeter, 1942; Prahalad og Ramaswamy, 2004a).

Videre vil det redegjøres for en konklusjon som besvarer både forskningsspørsmålene og problemstillingen. Senere vil teoretiske og praktiske implikasjoner, svakheter og begrensninger med studiet, samt anbefalinger til videre forskning presenteres. Som følge av at deler av forskningen har blitt gjennomført i ekte co-creation-ånd, ved bruk av online community, vil det også presenteres et refleksjonkapittel hvor vi som forskere ønsker å dele erfaringer og tanker.

Forskningsspørsmålene ble formulert som følger:

1. Hvordan ser innovative norske virksomheter på rollen til eksterne interessenter i innovasjonsprosessen?
2. Er det tilfelle at svært få eller ingen av de mest innovative virksomhetene i Norge *ikke* benytter co-creation som et strategisk innovasjonsverktøy?
3. Dersom noen benytter seg av co-creation, i hvilken grad, og hvorfor ikke i større grad?
4. Dersom noen ikke benytter seg av co-creation, hvorfor ikke?

Innovative norske virksomheter anerkjenner åpen innovasjon, og eksterne interessenters rolle og viktighet i forbindelse med innovasjon og innovasjonsprosesser. Ansatte og kunder blir totalt sett på som de viktigste i innovasjonsarbeidet, og de som involveres mest i innovasjonsprosessen. Kunder anses som den viktigste interessentgruppen å ha innsikt i. Norske innovative virksomheter har innsett at innovasjon krever innsikt og involvering av flere interessenter. Til tross for dette viser funnene at det mer tradisjonelle kundesynet hvor

kundene er passive mottakere av et produkt selskapene tilbyr, i stedet for co-creators, regjerer blant utvalget i studiet (Prahalad og Ramaswamy, 2004ab). Til tross for at markedsforskningen er i utvikling og kan vise tendenser til mer åpenhet, er det i hovedsak i startfasen av innovasjonsprosessen, hvor grunnleggende kundebehov og ønsker avdekkes, at kundene involveres. Hva angår leverandører og forretningspartnere er virksomhetene mer åpne, og har innsett at det er essensielt med tilgang på globale ressurser, uten å nødvendigvis eie de (Ramaswamy og Krishnan, 2008). Virksomhetene i studiet trekker inn eksterne interessenter i innovasjon der egne kapabiliteter og virksomhetenes kjernekompetanse ikke strekker til. Kunder og brukere involveres gjerne bare i startfasene, mens leverandører og forretningspartnere involveres litt mer gjennom hele prosessen, og gjerne etter behov og ønsker er avdekket.

Det er tilfelle at svært få eller ingen av de mest innovative virksomhetene ikke benytter seg av co-creation som et strategisk innovasjonsverktøy. Til tross for at elleve av 19 virksomheter bruker co-creation, er det ingen som plasserer seg på den strategiske enden av kontinuumet. Kun to virksomheter plasserer seg på 6, og 2 på 5. I workshopen ble det avdekket at ønsket til noen av virksomheten var 7, noe som kan indikere en økende forståelse for fordelene ved co-creation som strategisk innovasjonsverktøy. Samtidig er det andre som bruker co-creation på en mer taktisk måte, og anser dette som en bedre tilnærming enn strategisk. I følge Ind, Iglesias og Markovic (2017) kan dette indikere at disse ennå ikke har innsett potensialet som ligger i en strategisk tilnærming. For de som ikke bruker co-creation viste funnene at den taktiske tilnærmingen hadde vært mest relevant. Dette kan forklares gjennom teorien som sier at den taktiske tilnærmingen er et naturlig startpunkt, før man etterhvert beveger seg mot en mer strategisk tilnærming (Ind, Iglesias og Markovic, 2017).

De som benytter co-creation i sitt arbeid, gjør dette stort sett fordi det tilbyr fordeler i form av dypere innsikt og redusert risiko i forbindelse med bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet. Det kan sees i funnene at graden av co-creation som benyttes, totalt sett ligger i det såkalte overgangsområdet langs kontinuumet. Det kan virke som de fleste er i fasen hvor man forsøker å finne ut hvordan co-creation skal organiseres og implementeres, og noe av grunnen til at man ikke bruker det i større grad er fordi det er en lang og krevende prosess.

Virksomhetene som ikke benytter seg av co-creation begrunner dette blant annet med de kjente barrierene fra litteraturen: at det ikke egner seg på B2B-markeder eller på mer

teknologisk avanserte områder, at det er tidskrevende og vanskelig for store organisasjoner, samt utfordringene knyttet til eierskap og rettigheter. Dette er interessant, da det i teorien foreløpig ikke er funnet bevis på at co-creation ikke skal være anvendelig på mer teknisk avanserte områder. I forbindelse med utfordringer knyttet til eierskap, kan dette anses som en utfordring for fremtiden ettersom forbrukere kan føle sterkere eierskap til sine bidrag. Det konkluderes derfor med følgende: For lite kunnskap og forståelse for metoden fører til at man ikke er villige til å allokere ressurser i form av tid, kapital og menneskelige ressurser til å omfavne den. Svarene på forskningsspørsmålene gjør det mulig å besvare den overordnede problemstillingen som ble formulert som følger:

*Ser norske innovative virksomheter verdi i å involvere ulike interessentgrupper i innovasjonsarbeidet? Hvis ja, hvordan involveres disse interessentene i co-creation-aktiviteter?*

Ja, norske innovative virksomheter ser verdi i å involvere interessentgrupper i innovasjonsarbeidet, da de har erfart viktigheten til kunder og andre samarbeidspartnere i innovasjonssammenheng, samt tilgang til ressurser. Interessentene involveres på ulike måter; ansatte i ulike avdelinger i virksomheten involveres i stor grad gjennom hele prosessen, og leverandører og forretningspartnere i deler av den, ofte i senere faser. Kundene involveres i stor grad kun gjennom enkelte faser i innovasjonsprosessen, og da spesielt for å kartlegge og avdekke kundebehov og ønsker for den videre prosessen. Det kan virke som den tradisjonelle innovasjonsmodellen fortsatt er relevant, hvor kontaktpunktene med kundene er for å eksternt validere idéer og innovasjoner. Til tross for dette er det likevel funn som tyder på at communities og labs blir mer vanlig, og det er ønskelig å involvere kundene i en mer sammenhengende dialog.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner

I skrivende stund eksisterer det svært lite forskning på co-creation i Norge på generell basis. Samskaping har vært forsket på i Norge, men ikke i konteksten innovative virksomheter. Samskaping har blitt forsket på i forbindelse med tillit (Nysveen og Skard, 2015), innovasjon (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen, 2012), kunden som verdiskaper (Thorbjørnsen, 2015), Brukerdrevet innovasjon i Norge (Hoholm og Hause, 2008) og Samskaping av tjenester – fire måter kunder skaper verdi på (Sivertstøl, 2016). Prof. Nicholas Ind har forsket på co-creation i en mer internasjonal kontekst gjennom forbrukeres motivasjon til å delta i online communities (Ind, Iglesias og Schultz, 2013) og fra et ledelsesperspektiv gjennom taktisk og strategisk anvendelse av co-creation (Ind, Iglesias og Markovic, 2017). I tillegg er han medforfatter av boken *det samskapte merket – hvordan samskaping genererer innovasjoner og utvikler merker* som har vært med på å legge rammene for denne forskningen.

Omfattende teorigjennomgang avslører at det eksisterer begrenset forskning på co-creation i norske selskaper både i privat- og offentlig næringsliv. Det ble i 2016 gjort et studie av hvordan unge gaseller samhandler med kunden i utviklingen av nye produkter og tjenester (Ervik, 2016), og er foreløpig det mest omfattende studiet av co-creation anvendelse i norsk næringsliv sammenheng.

Dette studiet inkluderer eksisterende teori om co-creation fra et ledelses- og selskaps perspektiv og gir leseren innsikt i innovasjonsprosessene til norske både private- og offentlige virksomheter som anses som innovative. Studiet gir en indikasjon på hvorvidt co-creation er anerkjent som åpen innovasjonstilnærming i Norge ettersom virksomhetene i utvalget utgjør selskaper som er anerkjent for sitt innovative arbeid både på nasjonal og internasjonal skala. Denne forskningen fremhever at co-creation i forbindelse med innovasjon, men også som metode hvor formålet relaterer seg til andre aspekter enn innovasjon, er svært tidskrevende. Dette illustreres gjennom empiri i større grad enn tidligere forskning som er gjort på co-creation fra et ledelses- og selskapsperspektiv.

Forskningen inkluderer et grundig og omfattende teorisøk, noe som innebærer at den inneholder allerede etablerte co-creation teorier fra flere forskjellige akademiske miljøer og inkluderer det i ett studie. Dette er relevant ettersom det eksisterer forskjellige definisjoner på co-creation både som innovasjonsverktøy, men også som ledelsesfilosofi/strategi.

Fagfeltet for co-creation forskning er også dynamisk og endrer seg på tvers av akademiske fagfelt, i tillegg til at har vært under rask utvikling de siste årene, og som en konsekvens av dette kan rammeverk og teorier bli utdaterte.

Co-creation kontinuum (Ind, Iglesias og Markovic, 2017) er et relativt nytt rammeverk og har ikke blitt undersøkt mye i ledelses- selskapssammenheng, men heller ikke i en norsk næringslivskontekst. Dette studiet inkluderer kontinuum rammeverket og undersøker anvendelse av dette i virksomheter som anses som innovative. Funnene fra dette studiet inkluderer omfattende teori, både eldre (Prahalad og Ramaswamy, 2004ab; Ramaswamy og Gouillart, 2010; Prahalad og Krishnan, 2008) og nyere teori (Ind, Iglesias og Markovic, 2017), og funnene legger til rette for videre forskning på co-creation i norske virksomheter.

### **6.3 Praktiske implikasjoner**

På bakgrunn av den gjennomgåtte litteraturen i forbindelse med teoriinnhenting, antas det at denne avhandlingen er en av de mest omfattende på sitt område i Norge. Å knytte empiriske funn fra et utforsket område opp mot et omfattende teoretisk grunnlag, skaper stor verdi for ledere og mellomledere i store og mindre selskaper som kan dra nytte av ny innovasjonsforskning. Den grundige gjennomgangen kan gi ledere i både privat- og offentlig næringsliv en innføring i co-creation som åpen innovasjonstilnærming, da det presenteres både litteratur og empiriske beviser. Dessuten poengterer avhandlingen viktigheten av innovasjon, og representerer en ny måte å tenke på innovasjon på, noe som kan anses som nødvendig i Norge.

Formålet med studien var også å skape oppmerksomhet rundt co-creation og potensiale en slik tilnærming medbringer. Ved å samarbeide med flere store innovative virksomheter i forskningen må dette sies å være oppfylt. Avhandlingen vil også distribueres både til respondentene og de deltakende virksomhetene, samt eventuelt andre interesserte, noe som vil føre til økt grad av oppmerksomhet.

## 6.4 Svakheter og begrensninger ved studiet

Som ved enhver studie er det visse svakheter og begrensninger det er essensielt å redegjøre for. En svakhet ved studiet er å kartlegge et omfattende fenomen som co-creation gjennom en kvantitativ tilnærming. Co-creation består av mye teori og inneholder forskjellige aspekter og grader som er vanskelig å avdekke gjennom en spørreundersøkelse. En kvalitativ tilnærming ville gitt enda dypere innsikt og forståelse av virksomhetenes innovasjonsprosesser og tilnærming til åpen innovasjon, men som poengtert tidligere har denne forskningen ikke til hensikt å dypdykke, men heller gi en overordnet innsikt på co-creation status i innovative virksomheter, samt avdekke om de samme virksomhetene ser verdi i å involvere eksterne interessenter i innovasjon.

Utvalget som består av kåringen til InnoMag og utgjør de 25 mest innovative virksomhetene i Norge, er også en svakhet i den forstand at resultatene fra studiet ikke kan generaliseres. Det er heller ingen konkrete faktorer som avgjør nøyaktig hvor innovative virksomhetene er, annet enn vurderingen til InnoMag, som må til en vis grad kunne sies å være subjektive.

Forvirring og uklarheter knyttet til co-creation begrepet kan også betegnes som en svakhet ved studiet. Som det har blitt påpekt i teorien eksisterer det flere definisjoner av co-creation, noe som kan gjøre det utfordrende å dekke alle aspektene ved co-creation i virksomhetene i undersøkelsen. Det kan oppstå misforståelser rundt definisjonen som kan gi feilrespons og videre få konsekvenser for analyser og resultater. Spesielt gjelder denne misforståelsen “etablering av en felles plattform” hvor man kan tolke det som at et online community er en nødvendighet for å benytte co-creation. På denne måten kan det være virksomheter som anvender co-creation eksempelvis offline uten at det har blitt registrert i undersøkelsen.

Det vil også være en svakhet at begrepet co-creation kan innebære forskjellige tolkninger i akademia og i næringsliv. Selv om prosessen er lik, kan det eksistere andre begreper på det undersøkte fenomenet i næringslivet, noe som muligens forvirret respondentene når de besvarte undersøkelsen. Til tross for at denne forskningen ikke har dykket altfor komplekst inn i virksomhetenes innovasjonsprosesser- og tilnærming, har den likevel avslørt viktige funn som legger til rette for videre forskning på området.

Det eksisterer også enkelte formuleringer i spørreundersøkelsen som kunne vært utbedret og gjort lette å tolke. Dette har blitt redegjort for tidligere i studiet under diskusjonskapitlet.

Dette gjelder enkelte begrep som kan omfatte flere organismer i virksomhetene, eksempelvis “ansatte” kun i innovasjonsavdelinger eller ”ansatte” på tvers av avdelinger i hele virksomheten.

## 6.5 Refleksjon

I forbindelse med gjennomføringen av et online community som gikk over en uke med kontaktpersonene og respondentene fra de deltakende virksomhetene, vil det være naturlig å reflektere over selve gjennomføringen, både fra et forskningsperspektiv, men også fra deltakernes perspektiv. Plattformen som ble benyttet var en Facebook gruppe, ettersom alle respondentene hadde en konto der. Hele prosessen fra planleggingsstadiet til selve gjennomføringen hvor vi fungerte som moderatorer, var veldig lærerik. Det lå mye planlegging og testing i å skape en god og lærerik atmosfære i gruppen, samt sørge for at alle deltakerne fant enkelt frem til gruppen og fikk blitt medlem i god tid før funnene fra spørreundersøkelsen ble delt. En avgjørende faktor for å ivareta deltakernes konfidensialitet var at status på gruppen ble satt til hemmelig. På denne måten var det kun oss som forskere, deltakerne og vår veileder som hadde tilgang til den.

Utfordringene startet allerede før community “åpnet”. Det lå en stor utfordring i å få alle de påmeldte deltakerne til å melde seg inn i gruppen. Denne prosessen var preget av mye påminnelser og regelrett masing. De samme faktorene preget mye av prosessen knyttet til selve gjennomføringen og det å skape engasjement fra deltakerne. Det er viktig å nevne at deltakerne er individer med sentrale stillinger i store selskap og konsern, både i privat- og offentlig sektor som preges av hektiske og travle dager med mye på dagsordenen. På den måten, og i ettertid innser vi at det hadde muligens gitt enda bedre resultater og gjennomført en offline workshop hvor vi hadde samlet deltakerne og delt funnene med deltakerne gjennom fysisk tilstedeværelse. Dette hadde nok gitt bedre resultater i form av fyldigere kommentarer og mer engasjement. Dette var i utgangspunktet ønskelig, men en kombinasjon av travle kalendere og geografisk variasjon gjorde dette til en umulig oppgave.

Relatert til selve gjennomføringen var også mye påminnelser, pushing og mas. Ettersom ingen av forskerne hadde erfaring med gjennomføring av community fra før, lå det en utfordring i å vite hvor grensen mellom pushing og masing går. En konsekvens av for mye masing kunne vært at deltakerne opplever en reaktans og på den måten ikke ønsker å bidra fordi de finner masingen irriterende.



Co-creation litteraturen påpeker viktigheten av engasjement i et community. Dette har vi gjennom erfaring fra vårt eget community innsett at er lettere i teori enn i praksis. Det kan selvfølgelig relateres til opptatte deltakere og deltakernes motivasjon for å delta, men at engasjementet var såpass lavt er ironisk ettersom engasjement er en nøkkelfaktor i communities, og at flere av de deltakende virksomhetene har egne community. Grunnet tilværelsen som studenter er ressursene i form av kapital, tid og nettverk begrenset, og det var derfor ikke mulig å øke engasjementet gjennom ytre belønningsformer. Man skulle i grunnen tro at gjensidig læring og det faktum at mange av individene som besvarte spørreundersøkelsen selv har vært studenter en gang, var gode nok grunner til å bidra i større grad enn det ble gjort. Til tross for utfordringer knyttet til planleggingen og gjennomføringen av community, har det vært en spennende og lærerik prosess, og det har vært motiverende og gøy å se at teori anvendes i praksis i mange virksomheter.

## **6.6 Forslag til videre forskning**

Hva angår videre forskning er det flere tilnærminger som kan være interessante og nødvendige. Som nevnt tidligere er store deler av litteraturen som omhandler co-creation fokusert på kundenes erfaringer og perspektiver. Ytterligere forskning på co-creation er derfor ønskelig for bedre forståelse av metoden fra flere vinkler.

Co-creation har ikke blitt forsket på i særlig stor grad blant næringslivsaktører i Norge. Det kan derfor være verdifullt å gjennomføre en større kvantitativ studie for i større grad å kunne kartlegge utbredelse av co-creation i Norge, og dermed også være i stand til å generalisere funnene. Dette vil skape større forståelse for ulike aspekter som påvirker bruk eller ikke bruk av co-creation, og kanskje avdekke faktorer som denne studien ikke har vært i stand til å kartlegge.

Det vil også være av stor verdi å gjennomføre en kvalitativ studie, både på lignende utvalg som i dette studiet, men også på andre og mindre utvalg. Dette for å få en dypere forståelse for faktorer og tankegang som avgjør bruk eller ikke bruk av co-creation. Å gjennomføre dybdeintervjuer og andre kvalitative metoder kan i større grad gi svar på hvilke resonnementer og begrunnelser for bruk eller ikke bruk, samt unngå forvirring knyttet til definisjonen av begrepet.

Avhandlingen har også avdekket konkrete områder hvor det kan være aktuelt med ytterligere forskning. Kultur og struktur i norske virksomheter kan være interessant å forske videre på. Dette studiet indikerer at åpenhet er noe det snakkes mer om enn det faktisk praktiseres, noe som kan være interessant å undersøke nøyere. Det er også aktuelt med mer innsikt hva angår co-creation på mer teknisk avanserte områder, ulikheter omkring B2B og B2C-markeder, samt privat- og statlig sektor.

## 7 Kilder

Abrahamson, Shaun, Peter Ryder og Bastian Unterberg. 2013. *Crowdstorm: The Future of Innovation, Ideas and Problem Solving*. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons.

Aubert, Vilhelm. 1985. *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.

Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley og Sally Sambrook. 2009. "Towards a multidisciplinary definition of innovation." *Emerald*, 47:1323-1339. Lesedato: 13.01.17: DOI: 10.1108/00251740910984578.

Baron, Steve og Kim Harris. 2008. "Consumers as Resource Integrators." *Journal of Marketing Management*, 24:113-130. Lesedato: 02.02.17: DOI: 10.1362/026725708X273948

Berkun, Scott. 2013. "The Best Definition of Innovation." Scott Berkun, 3. april. Lesedato: 03.02.17 url: <http://scottberkun.com/2013/the-best-definition-of-innovation/>

Biong, Harald og Erik B. Nes. 2009. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Chesbrough, Henry W. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

———, Wim Vanhaverbeke og Joel West. 2008. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

———. 2011. Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*.

Christine Crandell. 2016. "Customer Co-Creation Is The Secret Sauce To Success." [Forbes.com](http://Forbes.com). Lesedato: 07.01.17: [https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer\\_cocreation\\_secret\\_sauce/#3a676d265b6d](https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#3a676d265b6d)

Cowell, Donald W. 1988. "New Service Development." *Journal of Marketing Management* 3, no. 3:296-312. *Business Source Complete*, EBSCOhost (accessed July4, 2017).

Creswell, John W, Vicki L Plano Clark, Michelle L. Gutmann og William E Hanson. 2003. Advanced mixed methods research designs. I A. Tashakkori & C. Teddlie, *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209–240). California: Sage.

Dalland, Olav. 2014. *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Dubois, Anna og Lars-Erik Gadde. 2002. "Systematic combining: an abductive approach to case research." *Journal of Business Research*, 55:553-560. Lesedato: 12.01.17: doi: 10.1016/S0148-2963(00)00195-8

European Innovation Scoreboard. Europe Commission. 2016. Lesedato 27.2.17: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en)

Francis, Dave og John Bessant. 2005. "Targeting innovation and implications for capability development." *Tehnovation*, 25:171-183. Lesedato 13.02.17: DOI: 10.1016/j.technovation.2004.03.004

Frow, Pennie, Suvi Nenonen, Adrian Payne og Kaj Storbacka. 2015. "Managing Co-creation Design: A strategic Approach to Innovation." *British Journal of Managment*, 1-21. Lesedato: 11.01.17: URL: [https://www.researchgate.net/profile/Kaj\\_Storbacka/publication/271226776\\_Managing\\_Co-creation\\_Design\\_A\\_Strategic\\_Approach\\_to\\_Innovation/links/54c714c40cf238bb7d0a492c.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kaj_Storbacka/publication/271226776_Managing_Co-creation_Design_A_Strategic_Approach_to_Innovation/links/54c714c40cf238bb7d0a492c.pdf)

Füller, Johann. 2010. "Refining virtual co-creation from a consumer perspective." *California Management Review* 52(2): 98-122. Lesedato: 22.01.17: URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1525/cmr.2010.52.2.98>

Gebauer, Johannes, Johann Füller og Roland Pezzeri. 2013. "The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities." *Journal of Business Research*, 66:1516-1527. Lesedato: 21.01.17: doi: 10.1016/j.busres.2012.09.013

Ghauri, Pervez og Kjell Grønhaug. 2010. *Research Methods in Business Studies*. New York: Financial Times Prentice Hall.

Gouillart, Francis J. 2014. The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 42(1):2-8. Lesedato: 23.3.17  
doi: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/SL-09-2013-0071>

Gripsrud, Geir, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Grönroos, Christian. 2012. "Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future." *Journal of Marketing Management*, 28(13-14):1520-1534. Lesedato: 21.5.17  
doi: [10.1080/0267257X.2012.737357](https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357)

——— og Päivi Voima. 2012. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2):133-150. Lesedato: 21.5.17  
doi: [10.1007/s11747-012-0308-3](https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3)

Gummesson, Evert og Cristina Mele. 2010. "Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration." *Journal of Business Market Management (Springer Science & Business Media B.V.)* 4, no. 4: 181-198. *Business Source Complete, EBSCOhost* (accessed May 4, 2017).

Hajli, Nick, Mohana Shanmugam, Savvas Papagiannidis, Debra Zahay og Marie-Odile Richard. 2017. Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, (70):136-144. Lesedato: 15.2.17  
doi: [10.1016/j.busres.2016.08.026](https://doi.org/10.1016/j.busres.2016.08.026)

Hatch, Mary Jo og Majken Schultz. 2010. "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance." *Journal of Brand Management*, 17:590-604. Lesedato: 14.02.17: DOI: [10.1057/bm.2010.14](https://doi.org/10.1057/bm.2010.14)

Hoholm, Thomas og Morten Huse. 2008. "Brukerdrevet innovasjon i Norge." *Magma*, 5:2008. Lesedato: 06.04.17: URL: <https://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge>

Howe, Jeff. 2006. "The Rise of Crowdsourcing." *Wired Magazine*, 14.06. Lesedato 14.02.17: [http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Aredes-sociais/Howe\\_The\\_Rise\\_of\\_Crowdsourcing.pdf](http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Aredes-sociais/Howe_The_Rise_of_Crowdsourcing.pdf)

Ind, Nicholas, Clare Fuller, Charles Trevail. 2012. *Det samskapede merket*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm.

———, Oriol Iglesias og Majken Schultz. 2013. "Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation." *California Management Review*, 55:5-26. Lesedato: 04.01.17: DOI: 10.1525/cm.2013.55.3.5

———, Oriol Iglesias og S. Markovic. (forthcoming 2017). "The co-creation continuum: From tactical market research tool to strategic collaborative method." *Journal of Brand Management*. Lesedato: 14.01.17: DOI 10.1057/s41262-017-0051-7

Innovasjonsmagasinet. 2014. "Dette er Norges mest innovative virksomheter 2014." *Innovasjonsmagasinet*, 5. November. Lesedato 2.2.2017: URL: <http://www.innomag.no/lyse-finn-evry-og-ntnu-norges-mest-innovative-bedrifter-2014/>

Innovasjonsmagasinet. 2015. "25 norske lederstjerner og 5 faktorer de deler." *Innovasjonsmagasinet*, 1. Juni. Lesedato 2.2.2017: URL: <http://www.innomag.no/25-norske-ledestjerner-og-5-faktorer-de-deler/>

Innovasjonsmagasinet. 2016. "25 av de mest innovative norske virksomhetene og 5 nye vekstkometer!" *Innovasjonsmagasinet*, 13. Mars.

Jaruzelski, Barry og Kevin Dehoff. 2010. *The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning*. *Strategy+Business*, 2010(61). Lesedato: 22.2.17 URL: [https://www.strategyand.pwc.com/media/file/sb61\\_preprint\\_Global-Innov1000-10408.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/sb61_preprint_Global-Innov1000-10408.pdf)

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johnson, David. 2001. "What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations." *Industrial and Commercial Training*, 33(4):135-140. Lesedato 24.4.17: <http://dx.doi.org/10.1108/00197850110395245>

Jüttner, Uta, Martin Christopher og Janet Godsell. 2010. "A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies." *International Journal of Logistics Management*, 21:104-126. Lesedato: 14.02.17: doi: 10.1108/09574091011042205

Kazadi, Kande, Annouk Lievens og Dominik Mahr. 2015. "Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders." *Journal of Business Research*, 69:525-540. Lesedato: 27.01.17: doi: 10.1016/j.busres.2015.05.009

Kohlbacher, Florian. 2007. *International Marketing in the Networked Economy: a Knowledge-Based Approach*. New York: Palgrave Macmillan.

Kornberger, Martin. 2010. "How brand communities influence innovation and culture." *Market Reader*, Q3. Lesedato: 19.01.17: URL: <https://www.marketingsociety.com/the-library/how-brand-communities-influence-innovation-and-culture#DhwDPGvW2ObYZdVj.97>

Leavy, Brian. 2010. "Design thinking - A new mental model of value innovation." *Strategy and Leadership*, 38:5-14. Lesedato: 14.02.17: doi: 10.1108/10878571011042050

Lengnick-Hall, Cynthia A. 1992. "Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn." *Journal of Management*, 18:399-429. Lesedato: 27.01.17: URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639201800209>

Lund, Thorleif. 1996. *Metoder i kausal samfunnsforskning. En kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lusch, Robert F. og Stephen L. Vargo. 2006. "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements." *Marketing Theory*, 6(3):281-288. Lesedato 20.03: doi: 10.1177/1470593106066781

Madden, Thomas J., Frank Fehle og Susan Fournier. 2006. "Brands matter: an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34:224-235. Lesedato: 14.02.17: doi: 10.1177/0092070305283356

Malhotra, Naresh K, David F Birks og Peter Wills. 2012. *Marketing research. An applied approach*. 4 utg. Essex: Pearson.

Meyassed, Doron, Anna Peters og Dr. Nick Coates. 2010. "Sex, Lies and Chocolate: How Communities Can Change the Way You Think About Innovation for Good." Research Conference Paper, London.

Nambisan, Satish. 2002. "Designing virtual customer environments for new product development: toward a theory." *Academy of Management Review*, 27:392-413. Lesedato: 12.02.17: URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/399e/855f79da2399b25297cc441920d6df90e922.pdf>

Nes, Erik B. og Harald Biong. 2009. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Nysveen, Herbjørn og Siv Skard. 2015. "Samskaping og tillit." *Magma*, 4:31-39. Lesedato: 19.01.17: URL: <https://www.magma.no/samskaping-og-tillit>

Olsson, Henry og Stefan Sörensen. 2009. *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

O'Guinn, Thomas C, Albert M. Muniz jr. 2010. "Towards A Sociological Model of Brands." *Brands and brand management : contemporary research perspectives*. 2010:133-155. Lesedato: 25.04.17: URL: [https://c9de524d-a-bf4ca052-sites.googlegroups.com/a/wisc.edu/tomoguinnresearch/home/vita-and-papers/towards\\_a\\_sociological\\_model\\_of\\_brands.pdf?attachauth=ANoY7cpBCRYtXND8u7FBWfzO1okwHV5v4tEAZxpVGWe3tQv0IRhUArFtfZU2jVAEGX1FXdSs5jBxuUsifpk5NsZ4s98tPRzy\\_y-yZlliEeBhkoeH2d1K23F4kgKBj5tkKyX-W8ZEH9w1ErA8b2-](https://c9de524d-a-bf4ca052-sites.googlegroups.com/a/wisc.edu/tomoguinnresearch/home/vita-and-papers/towards_a_sociological_model_of_brands.pdf?attachauth=ANoY7cpBCRYtXND8u7FBWfzO1okwHV5v4tEAZxpVGWe3tQv0IRhUArFtfZU2jVAEGX1FXdSs5jBxuUsifpk5NsZ4s98tPRzy_y-yZlliEeBhkoeH2d1K23F4kgKBj5tkKyX-W8ZEH9w1ErA8b2-)



[AHkwiYd3kicxP57iDUo8VEW4yNJh1PSncuqreRLCoZX0m094L8bTnN6jFDzC9XojWuiGV2f3jAfHcDAnVHe2IHx9L92nRBEZcN3BIPAv0G09-SVm18UeiD3qtOhl3nZkMWpsJ\\_pS8D2-Sg%3D%3D&attredirects=0](#)

Pera, Rebecca, Nicoletta Occhiocupo og Jackie Clarke. 2016. "Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective". *Journal of Business Research*, 69(10):4033-4031.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao og Francis Gouillart. 2010. Competing through co-creation: innovation at two companies. *Strategy & Leadership*, 38(2):22-29. Lesedato: 13.3.17 doi: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/10878571011029028>

——— og Francis Gouillart. 2010. *The Power of Co-creation: Built it with them to boost growth, productivity, and profits*. New York: Free Press.

——— og M. S. Krishnan. 2008. *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*. New York: McGraw-Hill.

——— og Venkatram Ramaswamy. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1):79-90. Lesedato: 25.1.17 URL: <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>

——— og Venkatram Ramaswamy. 2003. "The new frontier of experience innovation." *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 12-18. Lesedato: 14.01.17: URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-frontier-of-experience-innovation/>

——— og Venkatram Ramaswamy. 2004a. *The Future of Competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.

——— og Venkatram Ramaswamy. 2004b. "Co-creation experiences: The next practice in value creation." *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14. Lesedato: 16.01.17: doi: 10.1002/dir.20015

Prahalad, Coimbatore Krishnarao og Kerimcan Ozcan. 2013. Strategy and co-creation thinking. *Strategy & Leadership*, 41(6):5-10. Lesedato: 3.2.17: doi: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/SL-07-2013-0053>

Ries, Al og Laura Ries. 1998. *The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-Class Brand*. New York: Harper Business.

Roser, Thorsten, Alain Samson, Patrick Humphreys og Eidi Cruz-Valdivieso. 2009. New Pathways to Value: Co-creating Products by Collaborating with Customers. *Promise Report*.

Røykenes, Kari. 2008. Metodetriangulering - et metodisk minefelt eller en berikelse. *Forskning*, 4(08):224-227. Lesedato: 22.03: 10.4220/sykepleief.2008.0081

Saebi, Tina. 2016. "Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge." *Magma*, 7:33-41. Lesedato: 07.03.17: URL: <https://www.econa.no/fremtiden-for-forretningsmodellinnovasjon-i-norge>

Sanoff, Henry. 1988. "Participatory Design in Focus." *Arch. and Comport./Arch. Behav.*, 4:27-42. Lesedato: 09.02.17: [http://lasur.epfl.ch/files/content/sites/lasur2/files/Images/stories/editions\\_du\\_lasur\\_pdf/AC/A\\_C%20Vol%204%20No.1/SANOFF.pdf](http://lasur.epfl.ch/files/content/sites/lasur2/files/Images/stories/editions_du_lasur_pdf/AC/A_C%20Vol%204%20No.1/SANOFF.pdf)

Saunders, Mark NK, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2009. *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited.

Sawhney, Mohanbir, Gianmario Verona og Emanuela Prandelli. 2005. "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation." *Journal of Interactive Marketing* 19(4): 4-17. Lesedato: 14.02.17: DOI: 10.1002/dir.20046

Schumpeter, Joseph A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.

Silveira, Catherine da, Carmen Lages og Cláudia Simões. 2013. Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1):28-36. Lesedato: 14.03: 10.1016/j.jbusres.2011.07.020

Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Trope, Yaacov og Nira Libermann. 2010. Construal-Level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*. 117(2):440-463. Lesedato: 21.04: 10.1037/a0018963

Vallaster, Christine og Sylvia von Wallpach. 2013. An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research, Special Issue on Virtual Dialogue*, 66(9):1505-1515. Lesedato: 28.03: 10.1016/j.jbusres.2012.09.012

Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, (68):1-17.

Vargo, Stephen og Robert Lusch. 2006. "Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1): 5-23. Lesedato: 04.01.17: DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3.

Vargo, Stephen og Robert F. Lusch. 2008. "Service-dominant logic: continuing the evolution." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36:1-10.

Von Hippel, Eric. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Zahra, Shaker A. og Jeffrey G. Covin. 1994. "The Financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources." *The Journal of High Technology Management Research*, 5: 183. Lesedato 13.02.17: DOI: 10.1016/1047-8310(94)90002-7.

Wooldridge, Johnny og Charlotte Burgess. 2016. Customer Inside: A practitioner's guide to online insight communities and how to make the most of them. C-side. url: <http://learn.cspace.com/customer-inside-a-practitioners-guide-to-online-insight-communities>.

Zahra, Shaker A. og Jeffrey G. Covin. 1994. "The Financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources." *The Journal of High Technology Management Research*, 5: 183. Lesedato 13.02.17: DOI: 10.1016/1047-8310(94)90002-7.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 Kontaktmail

Hei XX,

Vi heter XX og XX, og skriver en masteroppgave ved Markedshøyskolen, Høyskolen Kristiania om innovasjon og innovasjonsprosesser. Det skjer mye spennende på denne fronten om dagen, og vi ønsker å ta pulsen på innovative norske virksomheter. Du og din virksomhet kontaktes da dere har blitt kåret til et av de 25 mest innovative virksomhetene i Norge i 2016 av InnoMag.

Med veiledning og støtte fra professor Nicholas Ind ved Markedshøyskolen og Truls Berg, ansvarlig redaktør i InnoMag, skal vi gjennomføre en spørreundersøkelse. Dere og de 24 andre virksomhetene fra kåringen i InnoMag utgjør utvalget i vårt studie, og vi ønsker derfor at dere svarer på en kort undersøkelse om innovasjon i deres virksomhet.

Det er ønskelig å komme i kontakt med en som besitter kunnskap og innsikt om innovasjonsprosessene i selskapet. Om du som mottar denne mailen ikke er riktig person for undersøkelsen, hadde vi satt stor pris på om du kunne satt oss i kontakt med den riktige personen.

Det antas at spørreundersøkelsen vil ta ca. 15 minutter å gjennomføre, og vi ønsker å presisere at all data vil bli behandlet konfidensielt. Det er også ønskelig å gjennomføre en workshop i etterkant av undersøkelsen for å presentere funnene fra studien, hvor alle respondentene vil motta invitasjon til deltakelse.

Vi håper dette høres interessant ut, og at dere ønsker å delta! For spørsmål angående spørreundersøkelsen, oppgaven eller andre henvendelser, ta gjerne kontakt på mail eller tlf.

På forhånd takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

XX og XX

Mail: [master.innovasjon2017@gmail.com](mailto:master.innovasjon2017@gmail.com)

Tlf.: XX/XX

## Vedlegg 2 Velkomstmil, spørreundersøkelse

Hei XX :-)

Velkommen til denne spørreundersøkelsen i forbindelse med vår masteravhandling på Markedshøgskolen, Høgskolen Kristiania. Som nevnt mottar du denne mailen da din virksomhet i 2016 ble kåret til en av de 25 mest innovative virksomhetene i Norge av InnoMag.

Spørreundersøkelsen vil ta ca. 10 minutter å besvare, og vi ber om din tid og fulle oppmerksomhet. Alle svarene vil være anonyme og behandles konfidensielt. Det finnes ingen riktige eller gale svar, og vi ønsker derfor at du svarer ærlig og etter beste evne. Fristen for å besvare spørreundersøkelsen er satt til 11. mai 2017.

Etter endt undersøkelse, er det ønskelig å invitere til workshop for alle 25 virksomhetene. Bakgrunnen for denne invitasjonen er for å dele funnene fra undersøkelsen, samt kvalitetssikring av våre analyser. Mer informasjon vil komme. Funnene vil også presenteres i vår avsluttende masteravhandling som skal leveres medio august.

Ved spørsmål eller andre kommentarer er du mer enn velkommen til å ta kontakt med oss på mail: [master.innovasjon2017@gmail.com](mailto:master.innovasjon2017@gmail.com) eller per telefon XX (XX) eller XX (XX). Vi ber også om at du tar kontakt dersom det oppstår problemer med undersøkelsen.

Link til spørreundersøkelse:

[https://oslomanagement.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_1NgyhvYp328K7OZ](https://oslomanagement.qualtrics.com/jfe/form/SV_1NgyhvYp328K7OZ)

Vennlig hilsen

XX og XX

## Vedlegg 3 Mail ang. offline eller online workshop

Hei XX!

Tusen takk for din deltakelse i spørreundersøkelsen vår! Vi setter veldig stor pris på at du tok deg tid til å besvare den.

Som vi nevnte tidligere, har vi også planer om å gjennomføre en workshop. Hensikten er å dele funnene våre med dere, og på den måten skape en læringsprosess for både oss som studenter og forskere, men også dere som respondenter og innovative aktører.

Vi har forstått at det er travle dager på jobb, og at man må prioritere aktiviteter og gjøremål. Vi har derfor følgende spørsmål:

Ville det vært interessant og mulig for deg å være med på en workshop med andre respondenter i Oslo rundt fredag 2.6? Workshopen vil ha en varighet på ca. 60-90 minutter.

eller

ville det vært interessant og mulig for deg å være med på en elektronisk workshop, i form av en lukket gruppe på Facebook, hvor vi vil legge ut funn og påstander, og du og de andre respondentene kommenterer og deltar i diskusjon? Denne gruppen vil i så fall være aktiv i en ukes tid, og er mer tilrettelagt slik at du kan delta når det passer deg best. Det stilles dog krav til engasjement (minimum tre kommentarer i løpet av perioden). Perioden for denne vil være ca. 5. juni til 12. juni.

Hvilket av disse alternativene, hvis noen, er foretrukket for deg?

Hører fra deg, og takk igjen for hjelpen så langt!

Vennlig hilsen XX og XX

## **Vedlegg 4: Mail ang. valg av workshopformat**

Hei XX!

Basert på de tilbakemeldingene som har kommet inn, er det bestemt at det vil bli en elektronisk/online workshop. Denne vil åpne 2. juni, og ha en varighet på omtrent en uke (til 7. eller 10. juni).

Det vil foregå på den måten at vi oppretter en lukket gruppe på Facebook, hvor kun dere respondenter og vi forskere har tilgang. Vi sender dere link til gruppen på mail i løpet av neste uke, også må dere be om tilgang til denne via Facebook. I løpet av den aktive uken vil vi legge ut noen poster, og håper på engasjement, respons og diskusjon.

Minner om at vi krever minimum tre kommentarer i løpet av uken fra dere. Vi skal selvfølgelig gjøre vårt beste for å skape en gjensidig lærerik opplevelse, men dette blir enklere jo mer engasjement og respons dere (og vi) skaper.

Supert at du er med oss på dette - vi gleder oss!

Ha en fin dag og en riktig god helg!

Vennlig hilsen

XX og XX



## Vedlegg 5: Velkomstmil, workshop

Hei XX!

Det er med stor glede vi sender deg link og ønsker deg velkommen til vårt online community/workshop. Klikk på linken nederst i mailen, og be om å delta i gruppen, så godtar vi dere fortløpende.

Som dere vet, vil gruppen være åpen og aktiv i én uke (2. juni til 9. juni). Vi kommer til å dele noen poster angående funn vi har gjort i spørreundersøkelsen, og håper på engasjement og tilbakemeldinger fra dere.

Vi setter pris på alle bidrag - store som små - og gjør oppmerksom på at dere står fritt til å kommentere og skrive egne innlegg dersom dere har noe på hjertet.

Vi ønsker at gruppen skal være et sted for læring med positiv atmosfære. Det er derfor utarbeidet noen retningslinjer som vi ber dere ta en titt på. Vi minner om at dere representerer deres virksomheter, og at dere når som helst kan ta kontakt med oss dersom dere har spørsmål eller kommentarer.

Link til gruppen: <https://www.facebook.com/groups/masterinnovasjon>

Vennlig hilsen XX og XX

## Vedlegg 6 Spørreundersøkelse

Innovasjon

Q1 Hva tenker du når du hører ordet 'innovasjon'? Kun ett ord.

Q2 Hvor viktig er innsikt i selskapets interessenters (kunder, leverandører, eiere etc.) behov i innovasjonsprosessen?

- Ikke viktig (1)
- Litt viktig (2)
- Viktig (3)
- Veldig viktig (4)
- Avgjørende (5)

Q3 Hvordan kartlegger dere kundebehov i forbindelse med innovasjoner? (For eksempel markedsundersøkelser, fokusgrupper, feltobservasjon, etc.)

Q4 Hvilke av disse interessentgruppene involveres i innovasjonsprosessen?

	Involveres i liten grad (1)	Involveres i større grad (2)	Involveres gjennom hele prosessen (3)	Involveres ikke (4)
Ansatte (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leverandører (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eiere (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenter (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forretningspartnere (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-kunder (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stat og myndigheter (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 Vennligst angi hvor viktige de ulike interessentgruppene er i forbindelse med innovasjon i ditt selskap.

	Uviktig i innovasjonsprosessen (1)	Lite viktig (2)	Viktig (3)	Veldig viktig (4)	Nøkkelpartner i innovasjonsprosessen (5)
Ansatte (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leverandører (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eiere (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenter (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forretningspartnere (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-kunder (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stat og myndigheter (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 Vennligst beskriv kort ditt selskaps forhold til eksterne interessenter i innovasjonsprosessen.

Q7 Benyttes noen av disse formene for innovasjon i ditt selskap?

- Crowdsourcing (1)
- Crowdstorming (2)
- Participatory design (3)
- User innovation (4)
- Co-creation (5)
- Mass collaboration (6)
- Mass customization (7)
- Co-production (8)
- User generated content (UGC) (9)
- User involvement (10)
- Ingen av disse (11)

Def. Co-creation er en form for åpen innovasjon, og kan defineres som: “en aktiv, kreativ, sosial og interaktiv prosess basert på samarbeid mellom et selskaps interessenter, som ledes av selskapet for å generere verdi for alle involverte parter. “I praksis vil det si at man inkluderer selskapets interessenter gjennom hele innovasjonsprosessen, og dermed har en åpen og transparent tilnærming til innovasjon og innovasjonsprosessen.

Q8 Har du kjennskap til denne formen for co-creation?

- Ja (1)
- Nei (2)
- Vet ikke (3)

Display This Question:

If Har du kjennskap til denne formen for co-creation? Ja Is Selected

Q8Y Hvordan har du fått kjennskap til co-creation?

- Anvendes i selskapet (1)
- Aviser, magasiner, tidsskrifter (2)
- Kurs, seminarer (3)
- Sosiale medier (4)
- Annet: (5) \_\_\_\_\_

Def. Co-creation er en form for åpen innovasjon, og kan defineres som: “en aktiv, kreativ, sosial og interaktiv prosess basert på samarbeid mellom et selskaps interessenter, som ledes av selskapet for å generere verdi for alle involverte parter.” I praksis vil det si at man inkluderer selskapets interessenter gjennom hele innovasjonsprosessen, og dermed har en åpen og transparent tilnærming til innovasjon og innovasjonsprosessen.

Q9 Bruker ditt selskap co-creation (som beskrevet overfor) i innovasjonsarbeidet?

- Ja (1)
- Nei (2)
- Vet ikke (3)

Display This Question:

If Bruker ditt selskap co-creation (som beskrevet overfor) i innovasjonsarbeidet? Ja Is Selected

Q9Y Hvorfor?

Display This Question:

If Bruker ditt selskap co-creation (som beskrevet overfor) i innovasjonsarbeidet? Ja Is Selected

Q9Y2 Kan du kort forklare hvordan selskapet ditt benytter co-creation?

Display This Question:

If Bruker ditt selskap co-creation (som beskrevet overfor) i innovasjonsarbeidet? Nei Is Selected

Q9N Hvorfor ikke?

Def. For å drive suksessfullt med co-creation er det viktig med en plattform hvor verdiskapningen kan finne sted – communities eller 'labs'. Dette kan skje både online og offline. Førstnevnte kan for eksempel være en hjemmeside i regi av selskapet, hvor interessenter logger inn og tar del i aktiviteter og samtaler med andre interessenter og selskapet. Offline communities eller labs kan være workshops eller seminarer hvor selskapet skaper dialog med deltakere (interessenter).

Q10 Har ditt selskap et community/en lab hvor dere kan samhandle og ta del i dialog med deres interessenter?

- Ja (1)
- Nei (2)
- Usikker (3)

Display This Question:

If Har ditt selskap et community/en lab hvor dere kan samhandle og ta del i dialog med deres interes... Ja Is Selected

Q10Y Hvorfor?

Display This Question:

If Har ditt selskap et community/en lab hvor dere kan samhandle og ta del i dialog med deres interes... Nei Is Selected

Q10N Hvorfor ikke?

Def. Det finnes to ulike tilnærminger til co-creation: Co-creation som taktisk forskningsverktøy. Co-creation benyttes på en måte for å skaffe innsikt i kundeopplevelser og kundenes tanker. For eksempel som en form for markedsundersøkelse i forkant av produktutvikling, eller for validering og forsikring om en idéns relevans. Co-creation som en strategisk samarbeidende innovasjonsmetode. Å benytte co-creation på denne måten kjennetegnes ved større grad av åpenhet rundt kundeinnsyn, og villighet til å involvere kundene i flere steg fra idéutvikling til implementering enn i den taktiske tilnærmingen. I den strategiske tilnærmingen anerkjennes kundene som langsiktige innovasjonspartnere.

Display This Question:

If Bruker ditt selskap co-creation (som beskrevet overfor) i innovasjonsarbeidet? Ja Is Selected

Q11-1 Hvilke av disse tilnærmingene brukes i ditt selskap?

- Co-creation som taktisk markedsforskningsverktøy (1)
- Co-creation som strategisk samarbeidende innovasjonsmetode (2)
- Ingen av disse (3)

Display This Question:

If Bruker ditt selskap co-creation (som beskrevet overfor) i innovasjonsarbeidet? Nei Is Selected

Q11-2 Hvilke av disse tilnærmingene ville vært mest relevant for ditt selskap?

- Co-creation som taktisk markedsforskningsverktøy (1)
- Co-creation som strategisk samarbeidende innovasjonsmetode (2)
- Ingen av disse (3)



Q14 Vennligst ranger de ulike barrierene med co-creation fra den viktigste til den minst viktige for ditt selskap. 1 = viktigst, 8 = minst viktig

- \_\_\_\_\_ Økt avhengighet av samarbeidspartnere (1)
- \_\_\_\_\_ Kostnader knyttet til koordinering av co-creation-aktiviteter (2)
- \_\_\_\_\_ Krav til ledelseskompetanse ved innføring og bruk av co-creation (3)
- \_\_\_\_\_ Krav til styring av personell (4)
- \_\_\_\_\_ Gir kunder tilgang til konfidensiell informasjon og proprietære ferdigheter (5)
- \_\_\_\_\_ Rettigheter til intellektuell eiendom (6)
- \_\_\_\_\_ Utdfordrende å bruke på mer teknisk avanserte områder og lignende (7)
- \_\_\_\_\_ Utnyttelse av kunder og andre interessenter (8)

Q15 Vennligst ranger hvor enig eller uenig du er i utsagnene.

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Litt enig (4)	Helt enig (5)
Vårt selskap er villige til å eksperimentere i innovasjonsarbeidet vårt (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villige til å prøve ut ting uten å vite at det vil fungere (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selskapet vårt er i stand til å takle store mengder forbrukerinput (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selskapet vårt er i stand til å tilby feedback på forbrukerinput innen 2-3 dager (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vårt selskap er åpen for at innovasjoner kan skje utenfor selskapet (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villige til å forsøke nye innovasjonsmodeller (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 Vennligst ranger hvor enig eller uenig du er i utsagnene.

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Litt enig (4)	Helt enig (5)
Vi tror at eksperter er bedre egnet enn kunder til å utvikle innovasjoner (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi tror at eksperter og kunder på lik linje er egnet til å utvikle innovasjoner (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi tror at kunder er bedre egnet enn eksperter til å utvikle innovasjoner (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 Vennligst ranger hvor enig eller uenig du er i utsagnene.

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Litt enig (4)	Helt enig (5)
Innovasjons- og markedsavdelingen vår er ydmyke (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom noen bidrar til vår innovasjonsprosess, er vi flinke til å vise at det settes pris på. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villige og i stand til å bruke tid og ressurser på å skape et godt miljø for samarbeid mellom oss selv og våre interessenter (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har kunnskap og mulighet til å initiere, organisere og effektivt gjennomføre innovasjonsprosesser med selskapet, kunder og andre interessenter (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Q30 Helt til slutt: Velg din virksomhet.

- Agder Energi (1)
- DNV GL (2)
- Ferd (3)
- ISS (4)
- Itera (5)
- Jotun (6)
- Kongsberg Gruppen (7)
- Laerdal Medical (8)
- Miles (9)
- NAF (10)
- NOFAS (11)
- Norsk romsenter (12)
- Nortura (13)
- Norwegian (14)
- NTNU (15)
- Opera Software (16)
- Partnership for Change (17)
- Schibsted Media Group (18)
- Statens Innkrevingsentral (19)
- Statoil (20)
- Snøhetta (21)
- Storebrand (22)
- Telenor (23)
- Tomra (24)
- Trigger (25)

## Vedlegg 7 Workshop

X | June 2

**FUNN #1**

I spørreundersøkelsen sa **95 %** av dere at kundene deres involveres i større grad eller gjennom hele innovasjonsprosessen. **84 %** sa det samme om ansatte.

**Spørsmål**  
På hvilken måte involveres kundene?

Hva legger dere i begrepet 'ansatte' – de som jobber i innovasjonsavdelingen eller ansatte på flere nivåer i virksomheten?

Hvorfor involveres ikke flere av de eksterne interessentene (leverandører, forretningspartnere, etc.) mer i prosessen?



Like Comment

X | Svar på spørsmålene, tanker rundt funnet, eller andre former for tilbakemeldinger og respons kan kommenteres under her 😊 Vi gleder oss til å høre fra dere!  
Like · Reply · June 2 at 11:53am

1 | Det gleder meg å høre da det for meg er avgjørende å kjenne kundens utfordringer, behov og ønsker for å treffe på blink med løsningene som skapes. Det mangler ikke på gode ideer, men på relevante og spissede løsninger.  
Like · Reply · 1 · June 2 at 12:05pm

X | Takk for innspillet Jeg er helt enig i at det er viktig med innsikt i kundebehov og ønsker for å skape gode og relevante løsninger. På hvilken måte involveres kundene i innovasjonsprosessen deres? Er det flere kontaktpunkter i løpet av prosessen?  
Like · Reply · June 2 at 12:38pm

1 | Vi involvere i tidligfase for å forstå kunden, mer intervjuer og observasjoner her. Så involvere vi løpende når vi gjør rapid prototyping og igjen når vi tester/løsningen.  
Like · Reply · 1 · June 2 at 2:28pm

X | Takk for svar, 😊 Praksisen du beskriver høres ut som det som omtales som co-creation på taktisk nivå i litteraturen. Gøy for oss studenter å se at det som blir beskrevet i artiklene faktisk skjer i virkeligheten 😊  
Hva tenker dere andre om spørsmålene på bildet? Noen innspill eller kommentarer? 😊  
Like · Reply · 1 · June 2 at 3:51pm

2

Hej, på jobbar vi hårt med att implementera Lean Startup men det är tufft sedan det står i strid med existerande kultur. Vi har kommit en bit men har lång väg kvar. Vi försöker träffa kunder tidigt i nya projekt för att få hypoteser bekräftade eller avkräftade för att därefter göra förändringar.

Med ansatte menar vi hela organisationen.

Vi involverar både leverantörer och konkurrenter i vårt innovationsarbete där vi försöker utveckla vårt digitala ekosystem. Detta sedan vi insett att vi inte kan/bör utveckla allt på egen hand.

Spännade oppgave. Lycka till! Med vänlig hälsning,

[See Translation](#)

[Like](#) · [Reply](#) · 1 · June 4 at 4:40pm

3

For oss er det helt avgjørende at vi både jobber tett sammen med våre kunder i alle prosjektene og involverer deres kunder helt fra starten. Vi jobber altså f.eks sammen med en bank og jobber tett sammen med deres privat-eller bedriftskunder når vi utvikler nye løsninger. Hos oss har alle ansatte ansvar for at det vi gjør er innovativt og fyller behov som kundenes kunder har. Vi har ingen innovasjonsavdeling, men setter alltid opp tverrfaglige team med kompetanse innenfor design, kommunikasjon, forretning og teknologi for å finne nye løsninger på kjente problemer eller nye konsepter som kan fylle nye behov. Våre kunders kunder involveres minimum en gang i uken i dette arbeidet

[Like](#) · [Reply](#) · 1 · June 4 at 7:40pm

3

Vi jobber hardt for å bli virkelig gode på å jobbe med eksterne partnere som akseleratorer, selskaper, startups og forskningsmiljøer. Vi har så langt sett at vi lykkes best når tilliten er høy og vi investerer nok tid i begynnelsen til å bli godt kjent og ha en god felles forståelse av utfordringen

[Like](#) · [Reply](#) · 1 · June 4 at 7:43pm

X

Katrine Ursvik Tusen takk for innspill, Spennende å høre om deres erfaringer og praksis.

du sier det er tøft å implementere Lean Startup på grunn av at det står i strid med kulturen. Det er veldig interessant. Som i krev under FUNN #2 opplever itera at det tar tid å gjøre en hel organisasjon komfortabel og god på en ny arbeidsmåte. Er det dette dere opplever også? At det er å "lære" en ny måte å jobbe på som gjør det krevende?

Ja, takk! Det er interessant det du sier om at man lykkes best med høy tillit. A legge fundamentet for samarbeid og tillit tidlig er nok helt klart en fordel for et langsiktig og godt samarbeid med andre.

[Like](#) · [Reply](#) · June 5 at 9:34am

2

Exakt. Det er ju ganske obekvæmt att tala med okända människor kring utveckling av ny produkt. Alltid mer komfortabelt att inte göra det:) Vidare så har man ju under väldigt lång tid arbetat med detaljerade projektplaner. Sammantaget blir det stora förändringar.

[See Translation](#)

[Like](#) · [Reply](#) · June 5 at 9:40am

X Ja, ikke sant. Man ønsker jo ikke utsette seg for risiko, når man like gjerne kan la være. Bare dumt at økt risiko ofte betyr større avkastning. Men heldigvis kan man redusere denne risikoen ved å inngå samarbeid med partnere, og på den måten nyte av avkastningen uten å utsette seg for unødvendig risiko. Men det er klart dette tar tid 😊

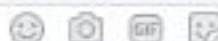
Like · Reply · June 5 at 9:49am

2 håller med. Genom att involvera kunder tidigt reducerar man ju risken för ett misslyckande rejält. Och kan istället investera i takt med kundernas bekräftelse.

See Translation

Like · Reply · 1 · June 5 at 9:57am

Write a reply...



2 Bra bild som summering  
See Translation



Like · Reply · June 5 at 9:44am

X Strålende oppsummering! Det høres helt klart ut som den verste strategien å følge, men det er jo et paradoks. Ofte skal de største avgjørelsene tas tidlig, og prege hele resten av prosjektet, men det er jo ikke helt logisk 😊

Like · Reply · June 5 at 9:51am

X Veldig interessant og lærerikt! Jeg ser helt klart viktigheten av å samarbeide tett med eksterne interessenter i utviklingen av nye produkter og/eller tjenester, og ved å involvere forskjellige interessenter i verdikjeden i innovasjon, deler man risiko og kompetanse og kan på den måten skape innovasjoner eller komme opp med ideer som ikke kunne vært oppnådd hvis man jobbet separat.

Er det mye av det som nevnes ovenfor som går igjen i de andre virksomhetene? Hvordan er det i f.eks.

Like · Reply · June 5 at 3:53pm

4 Hos oss som jobber med innovasjon i mediehusene er det naturlig å fokusere på to type kunder hvor vi er en formidler i midten.. Det ene er annonsøren og den andre er abonnentene som annonsørene ønsker å nå frem til med sine budskap.

Like · Reply · June 6 at 12:33pm

4 Den nære relasjonen vi har bygget opp med annonsørene gjennom mange titalls år har desverre også blitt en hvilepute. På den digitale siden har dette medført at vi har tapt mye til internasjonale aktører som stiller med sofistikerte løsninger som måler tydeligere effekt for disse annonsørene. De siste par-tre årene har vi derfor gått aktivt inn for å bidra med mer tilretteleggedne teknologi for å synliggjøre effekten av å annonserer på våre flater. På den måten vil jeg si at det nå innarbeidet en kultur det det er helt essesielt at vi involverer kundene i våre felles anliggender. Det handler om skape gode resultater gjennom å tilrettelegge for gode og målbare brukeropplevelser for våre abonnenter. De ansatte i salg er en viktig faktor og må derfor også involveres i denne type innovasjonsarbeid. Når det kommer til mer radikal innovasjon er det abonnentene som blir vår viktigste

Like · Reply · June 6 at 12:44pm

4 partner. Da involveres de i tydeligere grad. Relasjonsbygging gjennom forsøk på nye forretningsråder er et must for de fleste som ønsker å tilby noe utenfor den tradisjonelle kjernevirksomheten. I dette området er det langt færre ansatte som er involvert i start. I slike sammenhenger er det en liten flokk med tverrfaglig kompetanse som jobber sammen for å teste ut ulike muligheter for fremtidige satsingsområder der abonent basen er selve grunnlaget i utviklingen. Dette gjøres på siden av de strukturerte virksomhetene i organisasjonen. På den måten sikrer vi at kreativitet og struktur er likeverdige i verdi. Puuhh håper ikke dette blir for langt...

Like · Reply · June 6 at 12:55pm

X Tusen takk, Det kan nok aldri bli for langt 😊

Flott dere kom dere opp fra "hvileputa", og tok i et tak for å være i stand å konkurrere på samme nivå som andre aktører! Det er selvsagt et stykke arbeid som må gjøres, men det er tydelig at dere ser verdien med å inkludere flere parter. Flott at organisasjonskulturen tillater involvering av kundene deres. Opplevde dere at det tok tid før denne kulturen preget hele virksomheten?

Like · Reply · June 6 at 1:30pm

4 Vi er ikke ferdig med å bygge en kultur der innovasjon er mer regelen enn unntaket. Paradoksalt nok er implementering av innovasjon fortsatt noe av det vanskeligste vi gjør til tross for at det er nokså åpenbart at vi må tenke nytt for å overleve. Men vi er på en farbar vei vil jeg si.

Like · Reply · June 6 at 10:04pm

Write a reply...



5

Hei. Bra dere pusher litt til å være aktive her. Vi i har i lengre tid (til offentlig sektor å være!!!) involvert brukerne i ulike deler av innovasjonsprosessen. Da vi utviklet vårt nettbaserte selvbetjeningskonsept i 2010/11 ble dette hovedsaklig tatt frem basert på innsamling av behov fra ulike brukergrupper. Intervju med enkeltpersoner, som den gang var i konkrete situasjoner mot oss, ga verdifull, og helt nødvendig, innsikt i hva de hadde behov for. Vi visste at mange kviet seg seg for å ta kontakt med oss men når de først tok kontakt så var det en uventet positiv opplevelse for dem. Brukerinvolveringen i utviklingsprosessen ga oss denne innsikten og det var viktig for å å prøve å gjenskape dette i våre nye digitale kanaler. Også i utvikling av vårt tunge byråkratiske språk har vi involverte brukerne for å finne ut av hva som funker og hva som ikke funker. Jeg tror dette var en sterkt medvirkende årsak til at vi vant klart språk prisen i 2014.

Mange synes det er litt rart at snakker om "kundereisen" men metoden med tjenestedesign og bruk av kundereise og personas tror jeg fungerer uavhengig av type virksomhet.

Vi har blant annet involvert medarbeidere på vårt kundesenter i innovasjonsprosessen. De er de beste til å vite hva våre brukere spør og og ved å intervju dem basert på strukturerte intervjuguider, er det mulig å gjøre viktige funn i forbindelse med utvikling av gode tjenester for våre brukere.

Hos oss har vi også involvert leverandører, spesielt der de sitter på kompetanse som vi ikke gjør - eksempelvis kreative ressurser med kompetanse innen design og konseptutvikling.

Like · Reply · 1 · June 6 at 6:46pm

X

Tusen takk for utfyllende innspill ! Det er tydelig at dere fikk verdifull innsikt i behov i utviklingsprosessen og at dette var til stor hjelp i utviklingen av konseptet.

Det er viktig med fokus på brukeropplevelsen og interaksjonen mellom kunder/brukerne og virksomheten, og å gjøre dette til en hyggelig opplevelse for de.

Det er først ved å involvere brukerne man får dypere innsikt og dermed kan avdekke behov og ønsker.

Det høres ut som dere har fått verdifull erfaring som kommer godt med når dere skal gjenskape dette i digitale kanaler. Det høres også veldig ut som dette var en sterk medvirkende årsak til prisen dere vant. Det er både gøy og hyggelig å motta en pris som anerkjennelse på innsatsen og det harde arbeidet som legges ned. 😊

Det er morsomt å se at tjenestedesign og kundereise også snakkes om i offentlige virksomheter. Jeg sitter også med et inntrykk av at denne metoden er effektiv og kan benyttes uavhengig av type virksomhet.

Det er også interessant å høre at dere har involvert medarbeidere på kundesenter. Det finnes flere eksempler på selskaper som har startet reisen mot co-creative selskaper, på kundesentre. De ansatte her har direkte kontakt med kundene/brukerne og får verdifull innsikt i både hva kundene er tilfreds med, men også hva som kan bli bedre. Dette er svært nyttig informasjon i både forbedring av eksisterende produkter og tjenester, men også i utviklingen av nye.

Involvering av eksterne interessenter i innovasjon for utveksling av kunnskap, ferdigheter og ressurser er helt klart viktig for å lykkes med innovasjon. Er leverandører involvert gjennom hele prosessen eller er det mer i noen enkelte faser eller steg? 😊

Like · Reply · June 6 at 9:04pm

5 I selve innovasjonsprosessen har de vært involvert i en tidlig fase - med metode og kunnskapsinnhenting som grunnlag for konseptutvikling.

Like · Reply · June 6 at 9:33pm

June 4

## FUNN #2

Totalt sett blir **krav til ledelseskompetanse** sett på som den største barrieren ved å benytte co-creation. Barrieren som anses som minst relevant er **utnyttelse av kunder og andre interessenter**.

### Spørsmål

Hvilken kompetanse er det som mangler?

For dere som bruker co-creation, er det mangel på kompetanse som gjør at dere ikke bruker co-creation i større grad?

Utnyttelse av kunder og interessenter bekymrer dere ikke like mye som de andre barrierene. Hvorfor ikke?



👍 Like

💬 Comment

✓ Seen by everyone

3

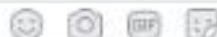
Vi jobber mye med co-creation og har stort tro på arbeidsmåten. For oss er den største utfordringen at det tar lang tid å gjøre en hel organisasjon komfortabel og god på en ny arbeidsmåte. Vi ser generelt at det tar 18 til 24 måneder fra de at man starter med co-creation (og også lean-startup etc.) til at hele organisasjonen er god på metoden. Vi er interessert av å lære fra andre om hvordan denne prosessen kan gjøres effektivere og kortere

Like · Reply · 1 · June 4 at 7:50pm

X I mye av litteraturen om co-creation omtales intern struktur og tankegang som av de største utfordringene for å for å bli en mer co-creative virksomhet, både blant ledelsen og de ansatte. Det virker som transformasjonen fra og ikke benytte co-creation til å bli god på metoden og til hele organisasjonen har adoptert en slik tankegang, er lang. Jeg har lest at for å gjøre prosessen mest mulig effektiv er det optimalt å etablere en plattform hvor alle de ansatte kan diskutere, debattere og ta del i transformasjonsprosessen. Hvordan fungerer dette i praksis?

Like · Reply · June 5 at 4:20pm

Write a reply...



X

Supert, Jeg tenkte at det naturligvis vil ta tid å få en hel organisasjon i "co-creation-modus", men at det kunne ta opp til 2 år visste jeg ikke. Verdifull innsikt for min del 😊 Hvor langt vil du si dere er kommet med co-creation til nå?

Like · Reply · June 5 at 9:43am



3 Vi har nå holdt systematisk på med dette i cirka 3 år. Vi prøver kontinuerlig å utvikle oss og har bl.a jobbet mye med design sprinter som metode det seneste året. Vi ser at metoden gir gode resultater på en uke. Det er krevende å prioritere bort alt annet den uken, men det betaler seg  
Like · Reply · June 5 at 5:45pm

X Design sprinter? Hva er det? Høres interessant ut!  
Like · Reply · June 5 at 8:54pm

Write a reply...



2 i Osåker på om det är kompetens som saknas. Tror snarare det handlar om engagemang, ork och uthållighet.  
See Translation  
Like · Reply · June 5 at 9:47am

X Ja, mye mulig det er det der ligger, i Det er jo en langtidsinvestering, og krever selvfølgelig mye å sette i gang. Da må man være engasjert og ha ork til å sette i gang i det hele tatt.  
Like · Reply · 1 · June 5 at 9:53am

1 Det handler også om forståelse av hvilken verdi co-creation kan ha for virksomheten. Mine beste erfaringer er når vi har hatt ledere med ut i felt eller vært med i ws der vi har invitert kundene inn. Eierskapet og forståelsen for verdien med metoden kommer med erfaring om at det virker/skaper økt verdi etc.  
Like · Reply · 1 · June 6 at 8:28am

X Strålende, Vi kan med andre si at co-creation må bli mer kjent? Hvordan det fungerer, hvilke fordeler det er med det, og lignende?  
Like · Reply · June 6 at 10:24am

### FUNN #3

**Effektiv merkevarebygging** anses som den minst viktige fordelen ved å bruke co-creation. På toppen av de viktigste fordelene troner **bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet**, etterfulgt av **reduisert time-to-market, dyp kvalitativ innslakt, kostnadseffektiv samhandling og redusert risiko**.

#### Spørsmål

Hvorfor er bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet viktigst?

Hvorfor er effektiv merkevarebygging den minst viktige?



👍 Like

💬 Comment

✓ Seen by everyone

X

Vår veileder Nicholas Ind skriver i sin bok "Det samskapte merket" at det sjeldent i litteratur om innovasjon nevnes noe om merkevarebygging.

Er det slik, tror dere, at innovasjon gjerne fokuserer på andre aspekter enn merkevarebygging, og at det er derfor dette anses som den minst viktige fordelen med co-creation?

Like · Reply · June 5 at 5:21pm

6

Tipper det kommer an på flere ting.

Merkevarebygging er jo som du er inne på ikke det man normalt tenker på når man snakker om innovasjon og temaer som co-creation. Og følgende er det naturlig at ting som fokuserer på å skape kundeverdi, ikke bare formidle den, står i fokus hos de dere har snakket med, så lenge det har vært under disse fanene. (Det samme gjelder her på huset, og jeg jobber jo i et byrå hvor merkevarebygging er mye i fokus.) Samtidig er det jo helt klart mye "co-creation" på gang i utviklingen av god kommunikasjon og merkevarebygging etc. Uansett, merkevarebygging og kommunikasjonstiltak havner ofte i bakevja om dagen, og pendelen svinger nok ekstra mye til en side fordi den har vært unaturlig langt over på den andre siden i en lengre periode (til fordel for de som har jobbet med kommunikasjon kanskje). Friere markeder og økt konkurranse skaper større behov for reell kundeverdi som nye differensiatorer, i en tid hvor flere ser igjennom klassiske kommunikasjonstiltak 😊

Like · Reply · 1 · June 6 at 1:48pm

X Syntes det var interessant og se at merkevarebygging ikke stod sterkere i fokus. Vi har gjennom markedsføringsstudiet vi går fått understreket viktigheten av merkevarebygging, så det er interessant å se at det ikke blir rangert høyere i forbindelse med innovasjon. Men selv om merkevarebygging ikke er noe som nevnes mye i forbindelse med innovasjon, så burde det kanskje være det. En co-creation tilnærming gir virksomheter muligheten til å bygge merkevare på en annerledes måte. Ved å fokusere på hele kundeopplevelsen og levere en overlegen kundeopplevelse med engasjement fra kundene, vil kanskje øke lojalitet og på den måten styrke relasjonene til merket og være med å bygge merkevare.

Er det generelt mindre fokus på merkevarebygging nå og mer fokus på reel kunde verdi enn tidligere? Eller oppleves mange av de andre aspektene og fordelene ved en co-creation tilnærming som mer relevante? 😊

Like · Reply · 1 · June 6 at 4:09pm

5 For oss i Statens innkrevingsentral er det viktig at "bedre produktkvalitet" troner høyt på listen. Vårt produkt er i mange tilfeller tilbud om tjenester som gjør at 'folk flest' kan gjøre opp for seg i forhold til situasjoner de har havnet i - mer eller mindre frivillig 😊 Etterhvert som stadig mer digitaliseres, og personaliseres, er kvaliteten på den informasjonen vi forvalter av særdeles stor betydning for "produktkvaliteten". Vi baserer oss til stor del på informasjon fra andre i den jobben vi gjør og informasjonssamfunnet er avhengig av god kvalitet i informasjonsforvaltningen for å lykkes med produktkvalitet. Innovasjon kommer i fremtiden for oss i offentlig sektor til delvis å handle om prediksjon og for å lykkes med "produktkvaliteten" i dette perspektivet må informasjonen vi baserer våre analyser på være av god kvalitet. Kan vi lese av dette at produktkvalitet blir alfa og omega og merkevare mindre viktig?

Like · Reply · June 6 at 7:14pm

X Det er helt klart at bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredshet er viktig. Av det du sier kan det virke som dette blir viktigere og merkevarebygging blir mindre viktig. Kan dette være en generell trend vi kan se både i offentlig sektor og privat næringsliv?

Det kan virke som kunder og forbrukere i dag har flere valg enn tidligere, større tilgang på informasjon og flere valg sett i et globalt perspektiv. Kan dette også være en faktor til at høyere produktkvalitet og høyere kundetilfredshet troner høyt? 😊

Like · Reply · June 7 at 10:40am

#### FUNN #4

11 virksomheter bruker co-creation. Av disse sier 8 av de at de bruker co-creation som strategisk samarbeidende innovasjonsmetode. 3 virksomheter bruker ikke co-creation, av disse sier 5 at en taktisk tilnærming hadde vært mest relevant.

De som bruker co-creation plasserte seg i gjennomsnitt på **4,18** på et kontinuum fra taktisk til strategisk (1-7).



For definisjon av taktisk og strategisk, se tidligere post om co-creation, eller spør gjerne.

#### SPØRSMÅL

Er 4,18 representativt for din virksomhet?

Hvorfor er dere ikke mer strategiske?

Dere som ikke bruker co-creation: Hvorfor er taktisk mest relevant?



Like Comment

Seen by everyone

X Her er en mer utdypende forklaring av co-creation-kontinuumet:



Like Reply June 7 at 1:45pm

1 Dette her er interessant. Min erfaring fra å ha jobbet med co-creation både taktisk og strategisk er at vi kommer til bedre løsninger når vi jobber taktisk. Dette er fordi jobber utover markedresearch med en stor interesse i å forstå hva som ligger bak kunder/brukere/folks atferd. Altså utvikler vi ikke løsninger/tjenester basert direkte på hva de sier og gjør, men på hva det underliggende behovet er-vår intensjon med det vi gjør. Det er i forståelsen for denne bruksdferdenen at våre virkelige innovative løsninger kan skapes. Når vi har jobbet med co-creation der kunden/brukeren er med som medskaper får vi ofte ikke annet enn det kjente. Dette fordi det er svært vanskelig å komme utover sin vanetenkning og den virkeligheten/løsningene vi allerede kjenner. Vi har mye større utbytte av å trekke kunden/brukeren inn i eksperimenter/prototyper/piloter når konseptet er på skissenivå slik at de kan mene noe om det og gi oss tydelig tilbakemelding på om det løser deres behov, ønsker, utfordringer eller drømmer, samt på hvilken måte det kan justeres for å bli bedre.

Like Reply 1 June 7 at 2:33pm

X Tusen takk for innspill Ved å benytte en taktisk tilnærming får dere virkelig dyp innsikt i hva som driver kundens/brukeres atferd, holdninger og tanker og underliggende behov som ikke avdekkes gjennom tradisjonell markedsforskning. Det er spennende å høre at en taktisk tilnærming og anvendelse av co-creation fungerer i praksis.

Kunder/brukere kan være en kilde til kreativitet, men det er som du sier utfordrende å komme utenfor sitt vannte tankemønster og virkeligheten slik vi kjenner den. Som nevnt på bilde over er det mange virksomheter som starter med en taktisk, men beveger seg mot og adopterer en mer strategisk tilnærming etterhvert, så det er interessant å høre at dere får mer utbytte av å trekke kundene/brukerne inn i tidlige faser for tilbakemeldinger og justeringer, og bruker co-creation som en dypere kilde til kvalitativ innsikt.

Når dere trekker inn kunder/brukere i eksperimentering/prototyper og piloter engasjerer dere de gjennom communities/labs eller foregår interaksjonen stort sett offline?

Like · Reply · June 7 at 3:59pm

X Hva sier dere andre? Noen innspill eller tanker omkring spørsmålene? 🙄

Like · Reply · 1 · June 7 at 8:30pm

7 foregår dette så vidt jeg vet primært taktisk og offline. Men det er nylig etablert online communities i forretningsenhetene i og hvor co-creation er en ambisjon. Vi har et ferskt studie av dette som kan være intrressant for dere.

Like · Reply · June 9 at 12:15am

2 Det är säkert representativt för I även om vi strävar efter en sjua men det är som skrivet en lång resa:)

See Translation

Like · Reply · June 9 at 7:27am

3 Vi jobber sammen med kundene med idegenerering og konsepter som beskrevet under den strategiske tilnærmingen. Der vi ikke når opp til beskrivelsen er langsiktigheten i samarbeidet. Vi har få relasjoner der vi jobber langsiktig med innovasjonspartnere over tid. De fleste initiativene har så langt vært kortere og hatt fokus på spesifikke muligheter eller utfordringer. Vi bygger nå erfaring fra mer langsiktige samarbeid med startups, forskningsmiljøer og noen etablerte selskaper.

Like · Reply · June 9 at 9:27am

X

Takk for kommentarer.

Vi tar gjerne i mot det studiet du nevner, 😊 Har dere også ambisjoner om å etablere communities i Norge og Europa etterhvert (eller har dere det allerede)?

Ja, det er ikke gjort på en dag, Så deres ambisjon er å bruke co-creation på et strategisk nivå? Spennende! Det er tydelig at dere er i overgangsområdet akkurat nå, men gøy å se hvor dere ender opp etterhvert.  
Like · Reply · June 9 at 11:27am

X

Spennende Er det sånn at deres ambisjon også er å bli helt strategiske? Da også med langsiktighet i samarbeid ettersom dere nå tilegner dere erfaring fra langsiktig samarbeid med startups, forskningsmiljøer og etablerte selskaper?

Like · Reply · June 9 at 11:29am

3 Ja, vi vil det. Samtidig er det vanskelig for oss og sikkert mange andre å vite hva som blir viktig fremover. Så vi prøver å balansere mellom langsiktig fokus og kortsiktig testing. Generelt tror vi det viktigste nå er å bevege seg fremover, lære og være agile. Noen ganger går det på bekostning av det langsiktige

Like · Reply · 1 · June 9 at 12:48pm

Write a reply...



4

> I blant mediehusene er Co-creation slik jeg forstår begrepet en metode vi er kjent, men som har hatt en voldsom utvikling bare på de siste 3-4 årene. På litt ulike områder men der fellesnevner er involvering og analyse av hva våre brukere og lesere forteller oss hva de synes om det vi forsøker å kommunisere. Enten det er et nytt produkt fra en annonser eller en tjeneste fra oss. Vi tilbyr trengende annonsører tjenester idag som tradisjonelt har vært utenfor vårt kjerneområde Teknologi, produksjon, events, distribusjon, analyse. Satsingen har i første omgang vært av av rent taktiske hensyn, men initiativet gjør at vi kommer inn i kommersielle prosesser nesten før de er påtenkt. Å kreere sammen med disse kundene har i noen sammenhenger være med på å skape helt nye retninger for enkelte av dem. Etterhvert har det taktiske grepet hjulpet oss med på å tydeliggjøre en ny strategisk retning i dette benet. I det andre benet og helt på den andre siden der vi jobber med mer radikal innovasjon er abo basen grunnlaget. Der fokuserer vi på øket nytteverdi for abonnenter og er avhengige av å utvikle nye tjenester som gjøre hverdagen mer bekvemlig for leserne. Helt fra start har dette strategisk forankring. Samarbeidspartnere må tilføre våre produkter noe egenskaper som er i tråd med kjerneverdiene våre samtidig som vi er nødt til utfordre våre tradisjonelle retningslinjer. Følgende er at en ny skapekultur tvinger seg frem i organisasjonen. Noe som selvfølgelig skaper sunn friksjon i ulike deler av organisasjonen. Det som er bra er at som følge av disse grepene vokser det frem tverrfaglige nettverk på innsiden av organisasjonen som utover den strukturen de tilhører og jobber i ønsker å bidra med mer enn det de må. På dette området er det naturlig og invitere eksterne innovasjons miljøer. Å kreere og eksperimentere sammen med disse gruppene kan se ut som farbar vei for fremtiden. Kort fortalt: Det som først var et taktisk grep ble en strategisk retning etter en del testing og eksperimentering.

Tusen takk for informativ og lang kommentar

Co-creation som fagfelt, både som et verktøy i forbindelse med innovasjon, men også som ledelsesstrategi har de senere årene utviklet seg masse og påfølgende fått økende grad av oppmerksomhet, så det er gøy å høre at mediehusene ikke bare er kjent med begrepet, men også har implementert det i sitt innovasjonsarbeid. Det er også svært interessant å høre om hvordan en taktisk tilnærming har bidratt til å utvikle og tydeliggjøre en naturlig strategisk tilnærming i det ene benet, så resultatet er at dere sitter igjen med en strategisk tilnærming i begge benene tilslutt.

En konsekvens av arbeidet som gjøres er at det vokser frem et tverrfaglig nettverk, og at ansatte jobber på tvers av den originale selskapsstrukturen. Det høres ut som dere har kommet veldig langt på vei i co-creation arbeidet dere gjør. En stor utfordring for mange virksomheter kan være å bryte med den tradisjonelle selskapsstrukturen og de klare grensene som eksisterer internt i virksomheter. Og ved å involvere eksterne interessenter og eksperimentere sammen med de virker definitivt som veien å gå videre!

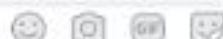
Når dere involverer både kunder, men også eksterne interessenter, har dere etablert digitale plattformer hvor dere engasjerer de? Eller foregår mye av dette offline? 😊

Like · Reply · June 9 at 2:32pm

Hei. Kunder stort sett offline i workshops og lesere online gjennom panelundersøkelser

Like · Reply · June 9 at 6:30pm

Write a reply...



har vi jobbet på både taktisk og strategisk, uten at vi har brukt akkurat disse definisjonene. For taktisk kan man selvsagt benytte digitale plattformer, mens på strategisk er det snakk om ofte tette relasjoner til viktige nøkkelspillere hos noen få partnere, gjerne over lengre tid. For vår del er det noe rart å sammenlikne de to retningene i en dimensjon. Arbeidet i de to retningene er ihvertfall for vår del ikke direkte relaterte, hverken i type eller frekvens.

Like · Reply · June 9 at 3:20pm

Tusen takk for kommentar Jan! Er det slik at arbeidet dere har gjort taktisk og strategisk går ut på noe av det samme som vi beskriver selv om definisjonene er litt annerledes? Og er det slik at dere benytter dere av begge i innovasjonsarbeidet deres? Det er sant som du sier, de to tilnærmingene er ganske forskjellige! 😊

Like · Reply · June 9 at 6:03pm

Korrekt.

Like · Reply · June 12 at 9:36am

> thinking about a lot of things.

June 9 at 11:39am

### Spørsmål!

I spørreundersøkelsen var det flere som sa de benyttet co-creation, både på taktisk og strategisk nivå.

Slik som jeg har forstått det, så er den plattformer (communities, labs og andre varianter av offline communities) som muliggjør co-creation.

Men noen av de som benytter co-creation, svarer også at de IKKE har community.

Hvordan fungerer dette i praksis egentlig?

👍 Like

💬 Comment

✓ Seen by everyone

Trenger innspill på dette, folkens 😊 Noen av dere har svart at dere bruker co-creation, men at dere ikke har community. Hadde satt stor pris på om dere kunne delt hvordan det fungerer i praksis!

Like · Reply · June 9 at 2:51pm

Jeg vet ikke om jeg forstår problemstillingen her?

Like · Reply · June 9 at 4:20pm

Vi har ikke et eget community, vi co-creator fra prosjekt til prosjekt med ulike kunder/brukere, det kan gjerne være ute i felt, men også at vi tar de inn i "lab" og workshops. Ofte ute i felt i vårt tilfelle.

Like · Reply · June 9 at 4:22pm

Tusen takk for innspill! Det var vel egentlig akkurat det du svarte vi lurte på. Det vi tenkte på var at for å benytte co-creation som et strategisk markedsforskningsverktøy, men også som et markedsforskningsverktøy, har man ofte en community som muliggjør kontinuerlig interaksjon med kunder og andre interessenter, så vi lurte på hvordan de som ikke har et digitalt community engasjerer, involverer kunder og co-creator sammen med kunder/brukere og andre interessenter 😊

Like · Reply · June 9 at 6:02pm