

BCR3100

Bacheloroppgave

«Hvordan kan en organisasjon legge til rette for implementeringen av en ny innovasjonsprosess?»



Markedshøyskolen

Våren 2015

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår utdanning ved bachelorstudiet Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling ved Markedshøyskolen i Oslo. Vi håper å presentere en oppgave som er gjennomgående for noe av det vi har lært disse tre årene.

Vi ble først introdusert for innovasjonsfaget våren 2013 og har siden den gang syntes dette har vært et meget interessant fagområde. Vi så på bacheloroppgaven som en unik mulighet til å teste tillært teori i praksis. På bakgrunn av teori, samt innhenting av egen empiri gjennom kvalitative undersøkelser har vi tilegnet oss mye kunnskap om tematikken og sett hvilke klare fordeler som ligger i å forstå teorien, og deretter kombinere dette med praksis.

Vi vil først og fremst få takke vår veileder, Eirik Haus, som har vært en betydningsfull støttespiller gjennom skriveprosessen. Hans hjelp og konstruktive tilbakemeldinger har vært vesentlig for å komme dit vi er i dag. Tusen takk for motivasjonen og pågangsmotet du har tilført oss!

Vi vil også takke Merete Helgesen Bognar for hennes bidrag til den kreative delen og utførelsen av workshopen. Dine tanker og synspunkter har hatt stor verdi for oss og denne oppgaven.

En stor takk rettes samtidig til vår nøkkelperson i 7-Eleven, Kenneth Lorentzen, som har satt av sin tid til å hjelpe tre studenter med verdifull innsikt om hvordan innovasjon fungerer i praksis. Takk også til Mona Lilleberg, for alt du har lagt til rette for oss under workshopen. Videre ønsker vi å takke ledere, distriktssjefer, kjøpmenn og forbrukere for tilliten dere har vist oss gjennom vårt forskningsprosjekt. Det har betydd mye at dere har gitt oss fritt spillerom når det kommer til utførelse og innsikt i organisasjonens innovasjonsprosesser.

Vi håper denne oppgaven vil være til god lesning!

Oslo, 28.05.2015

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å skape en bedre forståelse for hvordan en organisasjonen kan legge til rette for en ny innovasjonsprosess. Studiet tar sikte på hvordan en innovasjonsprosess foregår på et organisatorisk nivå og hvordan denne utviklingen påvirker ledere og ansatte i organisasjonen. Mange organisasjoner betegner seg som innovative, men har sjelden en klar strategi for hvordan de koordinerer en innovasjonsprosess. For å vise at det finnes flere veier til å øke den innovative evnen til organisasjonen har vi lagt frem ulike tilnærminger til innovasjon. På bakgrunn av vårt case har vi valgt å fordype oss i co-creation som innovasjonsprosess.

Teorigrunnlaget for denne oppgaven er basert på litteratur og forskning gjort på organisasjoner og co-creation som en innovasjonsprosess. Prosessen fokuserer på aktiviteter der kunder og organisasjonen samarbeider for å utvikle nye produkter og konsepter sammen. Problemstillingen har blitt besvart ved å benytte organisasjonen 7-Eleven som case. Vi utførte intervjuer med ansatte og forbruker, samt underbyggende observasjon i form av workshop. Studiet ga oss dypere innsikt i hvordan organisasjonen burde legge til rette for implementeringen, samt hva som kreves for å nå organisasjonens mål.

Studiet konkluderer med at det burde vektlegges mer fokus på markedsorientering, involvering og informasjonsdeling i organisasjonen. Ansatte burde være åpne til at flere enn dem selv sitter på de gode ideene. Dersom organisasjonen ønsker å arbeide ut ifra deres mål og verdier burde dette være forenlig med aktivitetene som utføres. 7-Eleven var i dette tilfellet en organisasjon som hadde fokus på forbruker, men som ikke evnet å utnytte dens fulle potensiale. Dersom organisasjonen vet hvordan de kan legge til rette for implementering av en innovasjonsprosess kan de oppnå fordeler som økt konkurransefortrinn og et betydelig mer kreativt miljø.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Bedriftspresentasjon	7
1.3 Formål og problemstilling	7
1.4 Avgrensinger	7
1.5 Oppgavens struktur.....	8
2.0 Teori	9
2.1 Innovasjonsbegrepet	9
2.2. Innovasjon i organisasjoner	9
2.4 Ulike tilnærminger til innovasjon.....	10
2.4.1 Innovasjon som et produkt.....	10
2.4.1.1 Paradigmeinnovasjon	11
2.4.1.2 Produkt- og tjenesteinnovasjon	11
2.4.1.3 Posisjonsinnovasjon	12
2.4.1.4 Prosessinnovasjoner (interne innovasjoner).....	12
2.4.2 Innovasjon som en prosess.....	12
2.4.2.1. Disruptiv innovasjon	13
2.4.2.2 Åpen innovasjon.....	14
2.4.2.3 Brukerdrevet innovasjon	14
2.4.2.4 Co-creation	14
3.0 Flytskjema – veien til en ny innovasjonsprosess	16
3.1 Hvordan lykkes med co-creation som en innovasjonsprosess?.....	17
3.1.1 Organisasjonsstruktur.....	17
3.1.2 Åpenhet	19
3.1.3 Informasjonsdeling	19
3.1.4 Variasjon	21
3.1.5 Involvering	22
3.1.6 Markedsorientering	23

4.0 Metode.....	25
4.1 Valg av metode	25
4.2 Datainnsamling	26
4.2.1 Casestudie	26
4.2.2 Intervju	26
4.2.3 Utvelgelsesprosess	27
4.2.4 Utvikling av intervjuguide	28
4.2.5 Gjennomføring av intervju.....	30
4.2.6 Observasjon - Workshop.....	31
4.3 Metodisk refleksjon og kritikk	32
5.0 Analyse.....	35
5.1 Metodebruk.....	35
5.1.1 Dagens situasjon - hva betyr innovasjon for deg?	36
5.1.2 Organisasjonsstruktur.....	38
5.1.3 Åpenhet	41
5.1.4 Informasjonsdeling	43
5.1.5 Variasjon	45
5.1.6 Involvering	46
5.1.7 Markedsorientering	48
6.0 Konklusjon	52
7.0 Videre forskning.....	53
8.0 Litteraturliste	54

Figuroversikt

Figur 1: Oppgavens oppbygging	8
Figur 2: 4P Rammeverk - kilde: Tidd og Bessant, 2013	11
Figur 3: Eksempel på innovasjonsprosess – kilde: Tidd og Bessant, 2013	13
Figur 4 Flytskjema: Co-creation.....	17
Figur 5 Oversikt over alle informantene	28
Figur 6 Gruppering av informanter	30
Figur 7 Struktur for analysen.....	35
Figur 8 Hva betyr innovasjon for de ansatte i organisasjonen?.....	36
Figur 9 Evrett Rodgers - Innovation Adoption Curve.	37
Figur 10 Organisasjonskart for 7-Eleven	38
Figur 11 Ansvarsområder som franchisetaker og franchisegiver – kilde: 7-Eleven.no	39

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Hva er norsk næringslivs totalt sett største utfordring? Siviløkonom og leder i Boston Consulting Group, Knut Haanæs, svar til dette er at produktutvikling og innovasjon bør komme høyt på listen i de fleste organisasjoner (Haanæs, 1999). Mange organisasjoner lever sin vante gang uten at det blir satt av tid til å tenke nytt og kreativt. *“Som alle bedriftsledere vet, er innovasjon enkelt i teorien, men vanskelig å få til i virkeligheten (..) Innovasjon tas for gitt”* (Haanæs, 1999).

Som oftest har organisasjoner en meget inkrementell tilnærming til innovasjon, som vil små justeringer. Mange produkter baseres på kopiering av allerede eksisterende produkter, fordi fokuset på kostnadseffektivitet står sterkere enn å bygge sin egen merkevare (Damvad, 2011). I takt med teknologiens utvikling, kundenes skiftende behov, samt den globale konkurransen øker endringene i dagens marked (D’Aveni, 1994). For noen organisasjoner kan det være interessant å tilpasse sin innovasjonsprosess etter et marked i endring. På bakgrunn av dette ønsker vi å finne ut om organisasjoner kan bli mer bevisst på valg og bruk av innovasjonsprosess. Aktuelle spørsmål kan være; hvilken innovasjonsprosess egner seg best til å representere det organisasjonen står for? Kan organisasjoner samtidig bli flinkere til å inkludere kunden i markedet? I så fall, hva må ligge til rette for at dette skal være mulig?

En viktig kilde til innovasjon er å vite hva kunden egentlig mener, eller ønsker seg i fremtiden (Hartvigsen, 2011). Microsoft sier *«Your potential, our passion»*, LO reklamerer for at de er *«På din side»*, Burger King sier at *«You can have it your way»*, Reitan Convenience har som motto: *«Kunden er vår øverste sjef»* (reitangruppen.no, 2015), og mange hevder at *«Kunden alltid har rett»*. Vi får høre at kunden er den viktigste og høyest prioriterte for en rekke organisasjoner, men lytter de egentlig til kunden?

I denne oppgaven ønsker vi på bakgrunn av teori å presentere de essensielle faktorene som bør ligge til grunn for implementering av en ny innovasjonsprosess. Vi ønsker å undersøke om disse faktorene sammen i et flytskjema kan lede til en vellykket innovasjonsprosess som co-creation. Det er samtidig ønskelig at vårt arbeid og vår innovasjonsprosess vil kunne gi organisasjoner, som i vårt tilfelle er 7-Eleven, en oppvekker til at de kan oppnå en mer konkurransedyktig posisjon i markedet.

1.2 Bedriftspresentasjon

7-Eleven Norge er en del av Reitan Convenience, som er en av Skandinavias ledende aktører innenfor kiosk- og servicehandelsmarkedet. 7-Eleven har vært etablert i Norge siden 1986 og har i dag over 80 butikker (reitangruppen.no, 2015). Organisasjonen har til dags dato jobbet mest med innovasjon ved å kopiere eksisterende produkter fra kjente merkevarer - for så selv å gjøre dette mer kostnadseffektivt. Den nye drikkevarianten «juicing», som opprinnelig er et konsept fra kafé-giganten Joe & the Juice er et eksempel på dette. Ideen har blitt tatt i bruk i flere kiosker med hensikt om å skape et billigere sluttprodukt enn konkurrenten.

Organisasjonen har fokus på å nå nye kunder og nye samarbeidspartnere samt at de ønsker å ligge i forkant og vite hva kunden ønsker seg. Dette sammenfaller også med inntrykket vi har fått i intervju med kjedeleder. Han sier at de ønsker å signalisere at de er innovative og moderne. For å nå denne målsettingen ser organisasjonen at de har behov for å fornye seg. Organisasjonen har gjennomført et moderne kaffe-prosjekt tidligere, som involverte kunders meninger om kaffen. Denne måten å involvere kunden på ønsker vi å jobbe mer med i oppgaven.

1.3 Formål og problemstilling

Det er ofte slik at organisasjoners mål og motto ikke samstemmer med deres tilnærming til innovasjon. Flere ønsker å være innovative, få flere kunder og være konkurransedyktige. Vi ønsker derfor gjennom problemstillingen å finne ut av:

“Hvordan kan en organisasjon legge til rette for implementeringen av en ny innovasjonsprosess?”

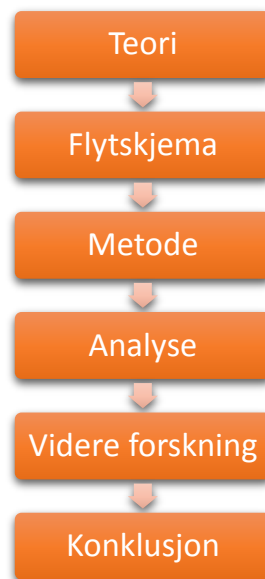
1.4 Avgrensinger

Vi har gjort noen avgrensninger på bakgrunn av oppgavens omfang og tidsbegrensning. Problemstillingen er sett ut ifra et organisatorisk perspektiv, hvilket ledet oss til å velge 7-Eleven som organisasjon. Det finnes flere måter en organisasjon kan legge til rette for implementeringen av en ny innovasjonsprosess. Denne oppgaven vil kun ta for seg en av disse metodene, og gå i dybden på denne.

Tidsperioden for dette studiet er for kort til at vi kan se resultatene av forslaget som blir lagt frem. Studiet vil derimot kunne gi indikasjoner på hva som bør ligge til rette i organisasjonen for at en ny innovasjonsprosess skal kunne implementeres.

1.5 Oppgavens struktur

Første del av oppgaven består av en **teoridel** hvor vi ser nærmere på innovasjonsbegrepet og hvordan dette fungerer i organisasjoner. I neste del vil vi ta utgangspunkt i en innovasjonsprosess når vi skal presentere **flytskjemaet**. Flytskjemaet består av viktige faktorer vi mener er med på å legge til rette for implementeringen av en ny innovasjonsprosess, samt øke innovasjonsevnen i en organisasjon. Deretter vil vi gjøre rede for oppgavens **metodiske tilnærming**, strategi for utførelse av datainnsamling, utvalg og metodisk refleksjon. Avslutningsvis vil vi utføre en **analyse** på bakgrunn av informasjonen vi har tilegnet oss, samt gi en anbefaling for **videre forskning** og **konkludere** om hvorvidt denne nye innovasjonsprosessen egner seg for vår valgte organisasjon.



Figur 1: Oppgavens oppbygging

2.0 Teori

Her vil vi gjøre rede for det teoretiske aspektet i oppgaven. Innovasjon er et begrep som kan forstås på ulike måter. Først ønsker vi å klargjøre for begrepet innovasjon og viktigheten ved dette i organisasjoner. Deretter vil vi gå nærmere inn på betydningen av innovasjon som prosess, som er grunnleggende for dette studiet. For å vise at organisasjoner av og til kan velge feil innovasjonsprosess i forhold til det de ønsker å representere, vil vi legge frem ulike tilnærminger til innovasjon. Fokuset vil her ligge på organisatorisk nivå, nærmere bestemt hva ledere og ansatte kan gjøre for å legge til rette for en ny innovasjonsprosess.

2.1 Innovasjonsbegrepet

Innovasjon kommer fra det latinske ordet *innovare* som betyr å fornye eller å lage noe nytt. Begrepet oppstod i middelalderen og har endret betydning frem til nåtid (Godin, 2008). Det finnes utallige definisjoner på innovasjon, men vi har valgt å ta utgangspunkt i denne: «*En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.*» (St. meld. nr. 7, 2008 -2009).

Sett fra et organisatorisk perspektiv kan innovasjon innenfor en ny produksjonsprosess eller organisasjonsform innebære endringer i ledelse, nye metoder for produksjon, arbeidsforhold og/eller kompetanse i arbeidsstokken (Aasen og Amundsen, 2011). Joseph Schumpeter, opphavsmannen til innovasjonsforskningen, presiserer økonomiske verdier som en stor betydning innenfor innovasjon (Schumpeter, 1942). Hans teori om *kreativ destruksjon* bygger på at noe gammelt erstattes med noe nytt med hensikt om å skape økonomisk verdi. Innovasjon innebærer en klar risiko på grunn av det økonomiske, men Peter Drucker forsvarer dette ved at det vil innebære større risiko å ikke følge med på morgendagen (Drucker, 1986). Ut ifra dette kan vi si at innovasjon i dag handler om vilje og evne til å kunne fornye seg og respondere på utvikling.

2.2. Innovasjon i organisasjoner

Innovasjon er et kjent begrep for mange og stadig flere ønsker å signalisere at de er innovative. Innovasjon betraktes blant annet som evne til å respondere på ny teknologi og endringer i omgivelsene, og til å påvirke og forme løsninger som er under utvikling (Angle og Van de Ven, 2000). Organisasjoners evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene kan av og

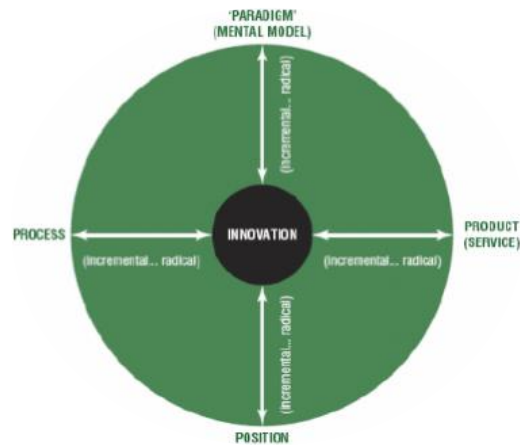
til virke utfordrende, og for noen kan slike endringer virke mot ens hensikt og skape organisatoriske konsekvenser (Steinsaker og Falkenberg, 2001). Steinsaker og Falkenberg (2001) definerer overdreven endring som en av konsekvensene. Mange organisasjoner følger flere tilsynelatende urelaterte og kanskje motstridende endringer samtidig. Endringer blir introdusert før de tidligere endringene er gjennomført - uten å vite hvordan organisasjonen bør håndtere dette. Det er derfor i noen tilfeller nødvendig å øke bevisstheten rundt arbeidet med innovasjon. For noen behøves det ikke radikale endringer, men heller små omstillinger. Dette bekreftes også ved at; *“(..) det er neppe ofte at organisasjonen har behov for å gjøre så radikale omstillinger at nøkkelpartnere, nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter endres”* (Nysveen og Andreassen, 2014). Organisasjoner kan fremdeles være innovative ved å velge mellom å være ledende i utviklingen av nye produkter og tjenester, eller følge etter både ved å kopiere og innovere inkrementelt (Aasen og Amundsen, 2011, 218).

2.4 Ulike tilnærminger til innovasjon

Vi kan forstå innovasjon på to måter; som produkt og som prosess. Som produkt mener vi det organisasjonen ønsker å komme opp med i form av endelig resultat. Som prosess mener vi det arbeidet som utføres i forkant av et resultat (Edquist, 2005). Det finnes organisasjoner som kun fokuserer på realiseringen av et nytt produkt/tjeneste, og noen som lar arbeidsprosessen bestemme utfallet av resultatet. Vi vil først presentere innovasjon som et produkt eller resultat, for deretter å presentere innovasjon som en prosess.

2.4.1 Innovasjon som et produkt

Vi har valgt ut de innovasjonstypene vi mener er mest relevante i forhold til problemstillingen. For noen organisasjoner kan det være lønnsomt å gjøre radikale endringer i veien mot innovasjon, mens det for andre kan være like greit å innovere inkrementelt, eller fortsette slik de gjør. Det er derfor viktig å velge den tilnærmingen som samsvarer best med organisasjonens mål og verdier. Gjennom Tidd og Bessants 4' p rammeverk (2013, 24) vil vi strukturere fire dimensjoner mot endringen av innovasjon som resultat. Modellen deles inn i fire kategorier; paradigme-, produkt, posisjon- og prosessinnovasjon.



Figur 2: 4P Rammeverk - kilde: Tidd og Bessant, 2013

Hver av disse innovasjonstypene skal vi gi en kort forklaring på under.

2.4.1.1 Paradigmeinnovasjon

Paradigmeinnovasjon er noe som endrer organisasjonens grunnstruktur og forretningsmodell, også definert som «endringer i de underliggende mentale modeller som setter rammen for det organisasjonen gjør» (Tidd og Bessant 2013, 28-30). Det som kan bringe frem paradigmeinnovasjon kan være ny teknologi, nye markeder med andre verdiforventninger, ny lovgivning eller nye miljømessige forhold slik som klimaendringer og energikriser. Paradigmeinnovasjon kan både skje i mikroomgivelsene, altså internt i organisasjonen eller makroomgivelsene som går på alt utenfor organisasjonens fire vegger (Tidd og Bessant, 2013).

2.4.1.2 Produkt- og tjenesteinnovasjon

Produkt- og tjenesteinnovasjon er en forbedring eller endring av et produkt eller et tjenestetilbud som organisasjonen tilbyr. Dette kan for eksempel være da smarttelefonen kom på markedet. Produktinnovasjon er en vare eller tjeneste som enten er ny eller vesentlig forbedret med hensyn til dens egenskaper, tekniske spesifikasjoner, innebygd Software eller andre nevneverdige komponenter. Innovasjonen skal være ny for foretaket, men den må ikke nødvendigvis være ny for markedet (Tidd og Bessant, 2013, 25-28).

2.4.1.3 Posisjonsinnovasjon

Posisjonsinnovasjon vil si når noen endrer sammenhengen eller konteksten produkter eller tjenestetilbud opererer i (Tidd og Bessant, 2013, 25-27). Drikken Lucozade er et eksempel på posisjonsinnovasjon. Denne drikken var før en legemiddeldrikk men ble endret til en sportsdrikk grunnet sitt høye næringsinnhold. Et slikt tilfelle kan være et eksempel på at produsentene ser mulighetene for et nytt marked for et eksisterende produkt.

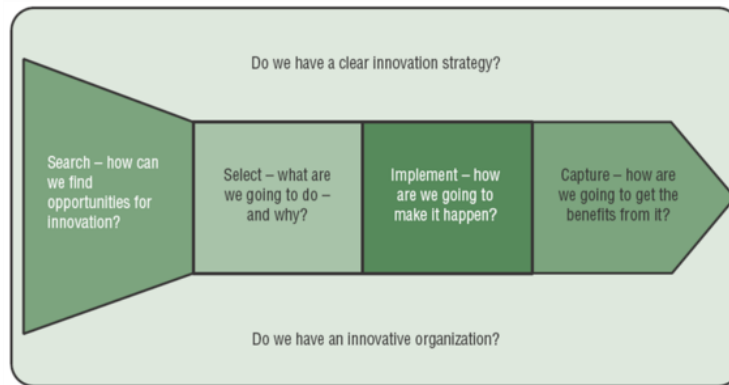
2.4.1.4 Prosessinnovasjoner (interne innovasjoner)

Prosessinnovasjoner omfatter nye måter å distribuere eller fremstille produkter på (Tidd og Bessant, 2013, 25-27). Dette kan omhandle skiftninger i leveransen om hvordan et produkt kommer seg fra A til B. Denne formen for innovasjon kan også inkludere endringer i teknikk, utstyr eller programvare. Netflix er et eksempel på dette, hvor man før leide filmer i butikk, kan man nå leie over nett. En endring innenfor prosessinnovasjoner kan være meget kostnadseffektivt, da en slik innovasjon tar sikte på å effektivisere det eksisterende.

2.4.2 Innovasjon som en prosess

I likhet med professor Kieth Pavitt (2005) vil vi understreke at begrepet *innovasjonsprosess* kan bli uklart, siden det ikke er én, men mange aktiviteter som samlet leder til innovasjon. Prosessene vil variere etter hvilken bransje man er i, størrelsen på organisasjon, organisasjonens strategi og hvilke erfaringer ansatte i bedriften har fra tidligere innovasjonsarbeid. Likevel er det ett aspekt som kjennetegner innovasjonsprosess; *«Innovasjonsprosesser innebærer utforskning og utnyttelse av muligheter for nye eller forbedrede produkter, prosesser eller tjenester»* (Pavitt, 2005).

Figuren på neste side er et eksempel på hvordan en innovasjonsprosess fungerer. Først er det en kreativ del der forslag til ideer blir til, ideene blir så selektert, deretter utviklet og implementert, og til slutt gevinstrealisert (Tidd og Bessant, 2014, 89).



Figur 3: Eksempel på innovasjonsprosess – kilde: Tidd og Bessant, 2013

Det finnes flere måter å arbeide med en innovasjonsprosess på. Organisasjoner kan blant annet velge å inkludere eksterne i denne prosessen. De kan dele, kombinere og utvikle hverandres ressurser og skape verdier gjennom nye former for prosessering. Med dette kan vi si at en innovasjonsprosess på mange måter skiller seg fra det tradisjonelle «aktiv bedrift - passiv forbruker» paradigmet, der forbrukeren ikke tar noen rolle i utviklingen (Prahalad og Ramaswamy 2004).

I likhet med forrige punkt vil vi gå nærmere inn på innovasjon som prosess. Som nevnt tidligere kan innovasjon forstås som de aktivitetene som setter organisasjonen i stand til å komme frem til et resultat (Edquist, 2005).

2.4.2.1. Disruptiv innovasjon

Begrepet er knyttet til Clayton Christensens forskningsarbeid der bedrifter som betrakter seg selv som innovative og suksessrike tenderer til å miste markedsdominans når de står ovenfor en viss type innovasjon (Christensen, 1995). Disruptiv innovasjon omfatter et produkt, teknologi eller tjeneste som har dårligere funksjonalitet enn eksisterende produkter.

Produktene som realiseres henvender seg til low-end segmentet fordi det gjerne er rimeligere (Aasen og Amundsen, 2011). Et eksempel på dette er flyselskapet Ryanair.

Konkurransestrategien her er å henvende seg til forbrukere som ønsker et produkt som er rimeligere og ikke nødvendigvis krever avansert kunnskap for å kunne anvendes. Løsningen kan likevel kunne tiltrekke seg oppmerksomhet på markedet da kundene oppfatter produktet som annerledes selv om funksjonaliteten er den samme (Christensen, 1995).

2.4.2.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon dreier seg i all hovedsak om at flere med ulik bakgrunn sammen er med på å styrke den kollektive prosessen (Chesbrough, 2003). Hensikten med en slik prosess er å benytte seg av ekstern kunnskap så vel som intern. *“Alle de kloke hodene jobber ikke hos deg”* er det grunnleggende resonnetet bak åpen innovasjon (Aasen og Amundsen, 2011, 121). Chesbroughs teori om åpen innovasjon går videre ut på at idéutvikling og økt innovasjon skjer når mennesker med ulik bakgrunn, faglig og praktisk, kommer sammen og utvikler forståelse på nye måter. Gevinsten med åpen innovasjon skal være økt innovasjon på ønskede områder, færre feilinvesteringer og utvidelse av markedet og markedskanaler for nye produkter (Chesbrough, 2003). På en annen side ser vi at en slik prosess krever høyere grad av selvstendighet og ansvar.

2.4.2.3 Brukerdrevet innovasjon

Brukerdrevet innovasjon vil si at produkter og tjenester blir videreutviklet av brukere, som så gir ideene sine til produsenter (Amundsen og Aasen, 2011, 124). Bakgrunnen for brukerdrevet innovasjon ligger i at det er sluttbruker som har erfaring fra hvordan løsningene brukes. Det er kundene som kjenner produktene og ønsker bedre løsninger. Von Hippel, grunnleggeren av begrepet, peker også på at det er viktig for produsentene å få tilgang til en kompetanse de selv ikke besitter (Von Hippel, 2005). Dette er en kostnadseffektiv måte å imøtekomme flest mulig brukerbehov. En utfordring er at kunden ikke bestandig har direkte forhold til egne behov, også kalt latente behov. Som for eksempel da Henry Ford sa: *«Hvis jeg hadde spurt folk hva de ville ha, så ville de ha svart «en raskere hest»* (Vlaskovits, 2011).

2.4.2.4 Co-creation

Co-creation, også kalt samskaping, er et begrep som har blitt mye brukt til å beskrive et skifte i tenkningen til en organisasjon der verdiskapning blir en inkluderende prosess der mennesker og organisasjonen genererer og utvikler meninger sammen (Ind og Coates, 2013). Altså en prosess der organisasjoner samarbeider med eksterne i arbeidet med nye innovasjoner. Det er ikke alltid at organisasjoner sitter på de beste ideene selv, og det er da viktig å gi rom for at eksterne også kan ha gode innspill. Utviklingen mellom organisasjon og kunder har gått fra transaksjonsbasert til å bli mer relasjonsbasert, noe som gjør at kundens rolle er blitt endret fra passiv tilskuer til aktiv medspiller i innovasjonsarbeidet (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen, 2012). Likevel, for mange organisasjoner, er forbrukere en utnyttet ressurs. I dag er det blitt

enda mer avgjørende å inkludere kunden i en innovasjonsprosess for å kunne skape verdi (Prahalad og Ramasway 2004). Forskning viser at kundenes egne ideer til nye tjenester er mer originale enn ideer som frembringes av profesjonelle tjenesteutviklere. Forbrukers deltagelse har en positiv effekt på innovasjoners tekniske kvalitet, hastigheten i innovasjonsprosessen og på innovasjonens konkurranseevne (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen, 2012).

Prahalad og Ramaswamy (2004) belyser flere kjernefaktorer som er avgjørende for vellykket co-creation. Dialog er essensielt da verdien skapes gjennom dialog mellom organisasjon og forbrukere der begge parter er motiverte, engasjerte og likeverdige aktører. Begge aktører er derfor avhengig av tilgang til samme type informasjon. Det må også skapes egnede omgivelser eller plattformer der evner, kompetanse og kunnskap kan deles (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen, 2012). I en prosess som co-creation kreves det at begge parter kommer med kreative ideer og har et stort engasjement. Hvis de eksterne aktørene sammen med organisasjonens ansatte ikke evner å utveksle ideer, kan prosessen nærmest betegnes som mislykket (Gassmann, Kausch og Enkel, 2010). *“Organisasjonen må også endre sin forståelse av hvordan de produserer fra den tradisjonelle verdikjedeforståelsen, til en modell der et nettverk av aktører og ressurser som til enhver tid er relevant for å kunne samskape verdi, orkestreres”*- (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen, 2012).

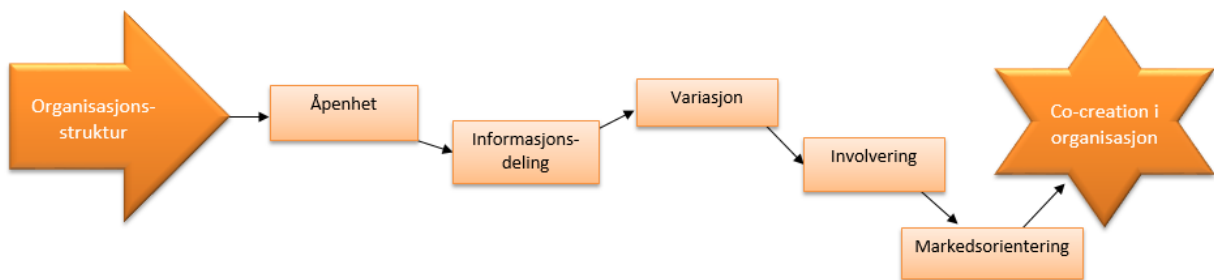
3.0 Flytskjema – veien til en ny innovasjonsprosess

I denne delen skal vi presentere et flytskjema. Hensikten med et slikt skjema er å se hvordan en organisasjon kan legge til rette for implementering av en ny innovasjonsprosess. Som prosess har vi valgt å ta utgangspunkt i co-creation. Dette på bakgrunn av at mange organisasjoner i dag vet mer om løsningen på et spesifikt problem enn de vet om kundens behov (Ogawa, 1998). Co-creation er en prosess som prioriterer kunden i utviklingen, fordi de ofte har innovative ideer om fremtidige behov (Kristensson m.fl. 2004). Arbeidet med nye ideer og løsninger viser seg å være meget verdifullt. Forskning viser at det kan ha en rekke fordeler å inkludere eksterne som blant annet økt kundetilfredshet, lojalitet og positiv word-of-mouth (Hennig-Thurau, 2002).

7-Eleven er en organisasjon som har vist at samarbeid og involvering av forbruker gir avkastning. «Kaffekontrolløren» var et prosjekt som resulterte i «Årets Innovasjon» i en internasjonal konkurranse i Reitan Convenience (reitangruppen.no, 2013). Til tross for denne suksessen involverer ikke organisasjonen kunden på daglig basis. I sammenheng med dette ønsker vi å vise hva som må ligge til rette i organisasjonen for å kunne implementere en ny innovasjonsprosess.

Basert på teorier hentet fra relevante artikler og litteratur, vil vi presentere seks ulike faktorer vi mener har en positiv innvirkning på co-creation i en organisasjon. Faktorene vi har tatt utgangspunkt i er; organisasjonsstruktur, åpenhet, informasjonsdeling, variasjon, involvering og markedsorientering. Vi mener en organisasjon vil ha økt sannsynlighet for å kunne lykkes med implementering av co-creation som en ny innovasjonsprosess dersom disse faktorene innfris. Dette flytskjemaet, samt teoridelen, vil senere bli testet gjennom datainnsamlingen i oppgavens analysedel.

3.1 Hvordan lykkes med co-creation som en innovasjonsprosess?



Figur 4 Flytskjema: Co-creation

“ I det samskapte merket blir det anbefalt at: ”(..) organisasjoner bestreber seg på å komme tettere inn på kundene og redusere avstanden ved å bli mer deltakende og ved å bruke samskaping” (Ind, Füller og Trevail, 2012, 14). De nevner spesielt to faktorer som er viktig for å lykkes med innovasjon: Man må ha grunnleggende innsikt i folks liv ved å se på mer enn bare forbrukeratferden. Det er ikke alltid kunden selv vet hva de ønsker, det er derfor viktig å forstå det som er vanskelig å sette ord på, som emosjoner, følelser og minner. Den andre faktoren for å lykkes med innovasjon er organisasjonens evne til å fokusere på det de kan. Organisasjonen er derfor nødt til å ha innsikt om seg selv.

I følge boken “Det samskapte merket” er co-creation bygd på fire beslektede prinsipper: deltagelse, åpenhet, myndiggjøring og involvering (Ind, Füller og Trevail, 2012, 18). De fire prinsippene har lagt føring for flytskjemaet i denne oppgaven. Vi har valgt å ta hensyn til seks punkter vi mener sammen kan lede til en vellykket co-creation i organisasjoner.

3.1.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur handler i stor grad om hvordan beslutningsmyndigheten er fordelt i organisasjonen og hvordan arbeidsoppgavene fordeles, og hvordan de ulike momentene påvirkes av hverandre. Det kan være at strukturen ikke passer overens med kulturen, noe som kan bli en utfordring dersom man ønsker å oppnå samspill. Organisasjonsstrukturen tar også hensyn til tempo, fleksibilitet, integrering og koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 71).

Det finnes flere beskrivelser på hvordan organisasjonen bør struktureres, Burns og Stalker (1961) presenterer en beskrivelse der de skiller mellom mekanisk og organisk struktur. Mekanisk struktur går ut på å ha svært strenge regler og retningslinjer, mens en organisk struktur er mer løssluppen og tilpasningsdyktig. utfordringer ved valg av organisasjonsstruktur er at den ene går på valget mellom mangfold versus enhet, og den andre på valget mellom stabilitet og forutsigbarhet, versus fleksibilitet og innovasjon. I en organisasjon som ønsker å lykkes med innovasjon, anbefales det å velge mangfold (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 71). Det er også i dette flytskjemaet inkludert mangfold under punktet variasjon. I valget av det andre dilemmaet kan det være fordelaktig å velge stabilitet og forutsigbarhet, på grunn av økt effektivitet blant de ansatte. Men om en organisasjon ønsker å være innovative vil en mer fleksibel struktur gjøre det enklere å tilpasse seg et stadig endrende marked. Organisasjoner er i dag nødt til å kontinuerlig endre seg da det er høy teknologisk utvikling og tiltakende internasjonale konkurranse. Dette gjør at det er vanskelig å organisere rundt stabile og permanente avdelinger med bindende oppgaver og faste prosedyrer (Hillestad, 2003).

Hillestad nevner flat struktur som en fordel i sin artikkel "Lederskapets dilemma når lederskapet faller". Hensikten med flat struktur er å kunne opptre fleksibelt og være tilpasningsdyktig. Andre fordeler som bedre kommunikasjon, helhetlig informasjonsflyt og samhandling blir også nevnt (Hillestad, 2003). I en organisasjon med flat struktur er det lagt til rette for innovasjon. I denne type organisasjonsform struktureres arbeid i prosjekt og organiseres i team. I motsetning til tradisjonelle hierarkiske organisasjoner der ledelsen virker formell og kontrollerende, hviler flat struktur på et prinsipp om færrest mulige hierarkiske nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette organisasjonsparadigmet er strukturert på en måte som gir de ansatte økt frihetsgrad, og der delegering og desentralisering av myndighet skjer gjennom autonomi. utfordringene ved en flat struktur kan være uklare roller og fraskrivning av ansvar. Flere organisasjoner som anvender seg av en slik struktur har på bakgrunn av denne problematikken ansatt mellomledere som sørger for at dette blir unngått. Flat struktur med mellomledere kan derfor være å foretrekke ved organisasjoner som ønsker å fremme kreativitet og innovasjon.

3.1.2 Åpenhet

I en organisatorisk kontekst defineres åpenhet som det å være mottakelig for nye ideer og forslag, samt møte mennesker uten fordommer (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Åpenhet har ofte en sammenheng med det å lykkes med innovasjon. Dette kan muligens høres banalt ut, men er lettere sagt enn gjort. Mange organisasjoner har en tendens til å tenke at deres egne ideer er de beste. Det handler derfor om å bevisstgjøre ansatte på å være mottakelig for nye innspill fra andre enn seg selv. Co-founder av Sun Microsystems, Bill Joy er kjent for sitt ledelsesprinsipp som går ut på at uansett hvem du er, så jobber de smarteste menneskene for noen andre enn deg selv (Lakhani, Panetta, 2007). Åpenhet går på det å være åpen for forslag, ikke bare internt, men også eksternt. En viktig del av dette, er informasjonsdeling, noe vi kommer inn på i neste punkt.

Et klima der medarbeidere og ansatte ønsker å være åpne om idéer og forslag, vil sannsynligheten for å lykkes med innovasjon øke drastisk (Tidd og Bessant, 2014, 139-141). En motsetning til dette, som eksisterer i de fleste organisasjoner er *gatekeepere*. En *gatekeeper* er en person eller en gruppe i organisasjonen som har et ønske om å begrense andre menneskers valg. Grupper, som eksempelvis ledelsen, med *gatekeepers* har ofte felles mål, og er kjent for å være flittige brukere av gruppetenkning (New Work Place, 2011). Faren ved å ha slike i en organisasjon, er at de er med på å tappe energi, motivasjon og kreative ideer fra medarbeidere. Dette kan eksempelvis medføre at man ikke får like rask tilgang på de nyeste trender som er i markedet, og man vil ha vanskeligheter med å holde følge med ledende aktører. Organisasjonen bør behandle både forbrukere og andre interessenters meninger som om det kommer fra interne i organisasjonen. En innovativ organisasjon bør også kunne være mottakelige for innspill fra andre enn seg selv. Et av hovedargumentene for å ikke inkludere kunden eller andre utenforstående i utviklingen av nye produkter, er mangelen på kompetanse. Det mange ikke vet er at *“Kunder kan bidra med innsikten i hvordan et produkt eller en tjeneste faktisk inngår i deres hverdag”* (Ind, Fuller og Trevail, 2013, 27).

3.1.3 Informasjonsdeling

For at organisasjonen skal kunne utvikle seg må kommunikasjonen fungere slik at det blir en jevn informasjonsflyt uten misforståelser og tilbakeholden informasjon (Ind, Fuller og

Trevail, 2012). En organisasjon består av flere individer som besitter verdifull kunnskap. Tause kunnskap vil være et eksempel på informasjon som er vanskelig å forklare. Det er derfor viktig at organisasjonen bruker tid på å omformulere den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap, slik at det kan deles blant resten av organisasjonen. På den måten kan ansatte lære av hverandres gode løsninger. Mintzberg mener at behandling av informasjon er en sentral lederoppgave. Det er derfor viktig at det lages retningslinjer for informasjon som ikke deles i rutiner (Mintzberg, 1976).

Det sentrale under valg av kommunikasjonskanal er hvilken mulighet kanalen gir for å formidle rik informasjon. Med tanke på rask tilbakemelding, kunne benytte naturlig «muntlig språk» og at sender og mottaker kan tilpasse meldingen til hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Skal man få kreative ideer fra den enkelte og samtidig få medarbeidere til å ville samarbeide, må dette utdypes og være noe som er av felles forståelse for alle i organisasjonen (Chesbrough, 2003). Utarbeidelse av informasjonsflyten inn og ut av organisasjonen er en stor oppgave. Dette innebærer blant annet å beskrive ulike typer informasjon, hvilke kilder de kommer fra og hvilke kanaler de skal gå via, hvordan de skal bearbeides og på hvilken måte informasjonen skal gå ut igjen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dess og Pickens (2000, 24) skriver i sin artikkel at desto mer ansatte vet om hva som foregår i organisasjonen, desto mer ønsker de å bidra til å løse problemer. Informasjonsdeling er derfor svært viktig da dette kan medføre økt motivasjon til ansatte.

Det er vanlig å skille mellom to kanaler, en for skriftlig og en for muntlig informasjon. De skriftlige kanalene begrenser mulighet for rik informasjon, som vil si at det er begrenset for hvor mye informasjon som kan overføres i en melding. All muntlig kommunikasjon gir derimot mulighet for å enklere bli forstått gjennom verbal og non-verbal kommunikasjon og raskere tilbakemelding. Det er derfor stor forskjell på kanalens evne til å formidle informasjon på, noe som er viktig for organisasjonen å være klar over slik at man kan tilpasse informasjonsflyten deretter (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

For å kunne tilrettelegge for god informasjonsflyt innad i organisasjonen er de ansatte og ledelsen også nødt til å være mottakelig for det som blir sagt. Mottakelighet i en organisasjon handler om å lytte og være tilstede (Røvik, 2012).

Det er ikke nødvendigvis så lett å forvente at de ansatte skal kunne være åpne og mottakelig hvis organisasjonen ikke tilsier det. For å understreke viktigheten av informasjonsdeling er en uttalelse fra visepresidenten i Coca Cola:

”Every decision this company makes – from major acquisitions to the smallest product details – depends on the information available at the time. Unless the right information is available we aren’t going to make the best decisions” (Dess og Picken, 1999, 91).

Til tross for viktigheten av dette blir nevnt, velger fremdeles noen å holde på sin kunnskapskapital. En organisasjon må se seg villige til å gi slipp på kunnskapskapitalen sin, også kjent som Intellectual Property Rights (herav IPR) (Aasen og Amundsen, 2011). Det er for mange organisasjoner vanskelig å gi slipp på en slik “opphavsrett” da noen kan mene at det vil lekke ut viktige opplysninger til konkurrentene som kan føre til konkurransefortrinn. Lego er et eksempel på dette. Da de lanserte Mindstorm ble de utsatt for ”hacker-angrep”. Kildekoden til produktet ble spredd over hele verden. Lego reagerte med saksøking, men forstod kort tid etter at det faktisk lønnet seg å samarbeide med ”hackerne”. De hadde unik kunnskap som ikke bedriften selv kunne komme opp med (Kornberg, 2010). For at organisasjonen skal lykkes med innovasjon er informasjonsdeling essensielt. Det er viktig at informasjon deles og forvaltes ved å knytte mennesker og kunnskap sammen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette legger føringer for at ansatte, på et senere tidspunkt ønsker å komme opp med nye ideer da de vet at deres meninger vil bli hørt (Ind, Füller og Trevail 2012, 27). Dersom organisasjonen legger fokus på informasjonsdeling og begynner å dele ideer og problemer de mener er viktige kan delingen i seg selv skape en lærende kultur (Dixon, 2000, 5).

3.1.4 Variasjon

Variasjon i denne sammenhengen handler for oss om en variert arbeidsstyrke. *“Hvis man ønsker å bygge team som kommer opp med kreative ideer, må man være nøye med hvordan man designer et slikt team”* (norsk oversettelse) (Amabile, 1998). Med det menes at sammensetning av individer må bestå av gjensidig støttende personer med ulik bakgrunn og varierende synspunkter. For å få til en god sammensetning av et team må det ligge til grunn en organisasjonsstruktur som tilrettelegger for åpenhet og kommunikasjon blant medarbeidere.

For å øke sannsynligheten av ulike ideer burde flere organisasjoner ha fokus på å skape en inkluderende arbeidsplass hvor de grunnleggende verdiene er gjensidig respekt og likeverd. Dette kan omhandle det å ansette en variert arbeidsstyrke med ulik alder, utdanningsbakgrunn og personlighetstype. Forskning viser likevel at organisasjoner ved en ansettelsesprosess, ofte velger å ansette relativt like individer og ledes av søken etter homogenitet. Variasjon er en faktor som lett blir bortglemt til fordel for det homogene (Mannix og Neale, 2005). En teori som understøtter denne påstanden er likhetstiltrekning, som går ut på at gruppe-medlemmer har sammenfallende holdninger og verdier (Byrne, 1971).

Dersom man unngår å forstå behovet for variasjon blant ansatte, kan det i høyere grad oppstå mellommenneskelige konflikter og kommunikasjonsproblemer i organisasjonen. Er dette derimot håndtert på en god måte, kan variasjon bidra positivt i organisasjoner ved å skape nye perspektiver, lede til bedre løsninger, samt bidra til økt kreativitet (Williams og O'Reilly, 1998).

3.1.5 Involvering

I likhet med punktet *Informasjonsdeling* vil det her fokuseres på viktigheten av å ikke bare dele informasjon, men også involvere eksterne aktører i en utviklingsprosess. Involvering av eksterne forbrukere er nemlig svært verdifullt, og er kanskje det viktigste leddet i veien mot en vellykket co-creation (Ind, Fuller og Treveil, 2012).

“Det sentrale tankesettet for co-creation går ut på å engasjere både interne og eksterne “stakeholdere” - inkludere kunder, ansatte, leverandører og forhandlere for å skape verdi sammen (..)” (Ramaswamy, Chopra, 2014).

Involvering av eksterne aktører som eksempelvis; kunden, kan bygge verdifulle relasjoner, samt være med på å forsterke et godt renommé for organisasjoner som velger å benytte seg av dette. Likevel er det flere organisasjoner som bruker mye tid og ressurser på å kartlegge kundens behov, selv når den enkleste løsningen, i mange tilfeller er å involvere kunden selv. I artikkelen «New Products: The Factors That Drive Success», nevner professor Robert B. Cooper at det ikke er organisasjonen selv som kan avgjøre hvor bra produktet eller tjenesten er, det er det opp til kunden å bestemme (Cooper, 1994).

Involvering av kunden i etterkant av et ferdigstilt produkt, eksempelvis ved tilbakemelding, vil i denne sammenhengen ha svært liten nytteverdi for organisasjonen. Organisasjoner bør involvere kunden på et tidlig stadium for å best mulig kunne lykkes med co-creation. Når dette er sagt holder det ikke bare å sørge for at kunden blir involvert på et tidlig stadium - organisasjonen må også være villige til å sette av tid til å forstå hva som innebærer kundenes behov, preferanser og problemer (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Samtidig er det verdt å merke seg at kundeinvolvering kan være tilsynelatende ressurskrevende for mange organisasjoner. Til gjengjeld kan dette sees på som en investering, da utfallet av en slik involvering viser seg å treffe kundens behov bedre (Cooper, 1994).

3.1.6 Markedsorientering

I dette punktet vil vi belyse viktigheten av at organisasjoner orienterer seg i markedet. Basert på Baker og Sinkulas (1999) sin definisjon av markedsorientering handler det om å samle inn informasjon for å forstå forbrukers behov i dag og i fremtiden. *“Den brede generasjonen av organisasjoners markedsinformasjon knyttes til nåværende og fremtidige kundebehov, formidling av intelligens på tvers av avdelingene, og hele organisasjonen respons til det”* (Baker og Sinkula, 1999)

Innhenting av markedsinformasjon kan skje gjennom to strategier; ”market-pull” eller ”technology-push”. Disse to strategiene avhenger av hvor innovative organisasjonen ønsker å være. Market-pull strategien er ofte knyttet til inkrementelle innovasjoner der man ønsker å produsere produkter for å dekke behov i allerede eksisterende markedssegmenter. Ved å fokusere på slike produkter vil det føre til mer forutsigbar markedsaksept og raskere avkastning (Lubik, Lim og Platts, 2012). Det finnes flere eksempler fra næringslivet der organisasjoner har tapt store markedsandeler, og i verste tilfelle gått konkurs, på bakgrunn av at de har vært for lite proaktive i forhold til å innhente informasjon om kundenes behov. Kodak er et eksempel på en slik organisasjon. Da en ung ingeniør i Kodak presenterte det nye digitalkameraet for ledelsen, fikk han til svar: “Nei, nei, det er film vi skal drive med - ikke dette” (Mauren, 2013).

Godt etablerte aktører tenderer til å bli komfortable i sin posisjon dersom konkurransen er lav. For noen organisasjoner er market-pull strategien grei å forholde seg til, men om man ønsker å komme konkurrentene i forkjøpet er technology-push en mer anvendt strategi.

Denne strategien er ofte forbundet med høyere risiko, men om man lykkes kan man få høyere avkastning og oppnå økt markedspenetrasjon (Lubik, Lim og Platts, 2012).

For innovative organisasjoner dreier det seg om å gi kundene det de trenger, eller bedre - vite hva de ennå ikke vet at de trenger. *“You’ve got to start with the customer experience and work back toward the technology - not the other way around”*, sa Apple-gründer Steve Jobs (Solomon, 2014).

Det viser seg i en analyse gjort av Damvad, for Innovasjon Norge, at norske organisasjoner har større fokus på effektivisering og teknologi i produksjonen, enn de har av fokuset på markedet (Damvad, 2011, 8-38). Organisasjoners fokus på kostnadseffektivitet kan i mange tilfeller ta over viktigheten av markedsorientering.

Forbrukerens behov og forventninger utvikler seg kontinuerlig over tid. Organisasjoners evne til å tilpasse seg disse skiftende behovene er derfor avgjørende. Gjennom klar og tydelig kommunikasjon med kunden anbefales det at organisasjonen finner kreative strategier for å levere det kunden vil ha (Innovasjon Norge, 2011). Det blir bevist at organisasjoner som prioriterer markedsorientering vil ha større sannsynlighet for å vinne markedsandeler siden de fokuserer på kundene, og dermed markedets behov (Damvad, 2011, 8-38).

4.0 Metode

Metode handler om å fremskaffe kunnskap (Berg og Lune, 2011). I dette kapittelet vil vi redegjøre for fremgangsmåten vi har valgt for å finne svar på vår problemstilling.

Fremgangsmåten har tatt utgangspunkt i en kvalitativ metode hvor vi først ønsker å gjøre rede for bakgrunnen for vårt metodevalg. Deretter vil vi gå gjennom hvordan datainnsamlingen har foregått og hvilke metoder vi har brukt for å samle inn data. Avslutningsvis vil vi foreta kritiske vurderinger av datainnsamlingen i forhold til hvordan den har blitt utført og hvordan dette kan påvirke resultatene. Teorien har påvirket datainnsamlingen, i form av at oppbyggingen av intervjuguider og observasjon tar utgangspunkt i temaer fra teorien. Dataene vi har samlet inn har gjennom hele prosessen vært nøye overveid.

4.1 Valg av metode

En metodisk tilnærming gir en systematisk måte å hjelpe oss å stille kritiske spørsmål, samt en ryddig måte å komme frem til løsninger på (Grenness og Askheim, 2009). I litteraturen blir det presentert to datainnsamlingsmetoder; kvalitativ- og kvantitativ metode (Johannesen, Tuft, Kristoffersen, 2010). Disse to retningene er ikke motstridene, det finnes derimot styrker og svakheter som også gjør det mulig å kombinere dem sammen. Utgangspunktet for hvilken fremgangsmåte som benyttes bestemmes ut ifra hver enkel problemstilling, slik at mest mulig relevant kunnskap blir belyst (Jacobsen, 2005, 125). I denne oppgaven ser vi det mest hensiktsmessig å svare på vår problemstilling ved kvalitativ metode. Dette er fordi vi på bakgrunn av teori ønsker å dykke dypere i temaet og finne ut hvordan det kan legges til rette for en ny innovasjonsprosess. Denne metoden lar oss komme nærmere inn på informantenes meninger, og det gir oss mulighet til å skaffe fyldigere og beskrivende informasjon om det som studeres. Få enheter vil gi flere variabler, så av den grunn vil menneskers handlinger og meninger være av stor betydning (Grenness og Askheim, 2009). Utfallet av denne oppgaven vil preges av egne tolkninger. Dataene som hentes kommer fra et fåtall personer og vil dermed ikke gi oss generaliserbar data. Vi er mer opptatt av å utvikle en god forståelse av temaet og skape kunnskap som kan anvendes for å studere et slikt tema videre.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Casestudie

I forhold til oppgavens problemstilling har vi valgt å bruke organisasjonen 7-Eleven som case. Dette fordi kartlegging har vist at organisasjonen ønsker å være konkurransedyktig ovenfor sine forbrukere og konkurrenter på en innovativ måte. De betegner seg selv som innovative, men får ikke signalisert dette godt nok ut til forbrukeren. Med utgangspunkt i dette synes vi det er interessant å se på hva som bør legges til rette i en organisasjon for implementering av en ny innovasjonsprosess. Hvordan kan de sørge for å nå bedre ut til forbrukeren? Det vil også være interessant å se om det faktisk foregår en form for samspill med ansatte og forbruker, og i så fall i hvilken grad skjer dette? Er dessuten organisasjonen like innovative som de ønsker å fremstå?

Casestudier er nyttig for å kunne forstå sosiale- og komplekse fenomener (Yin, 2003). I en slik sammenheng er det mulighet å anvende seg av flere casestudier, men vi har valgt å kun konsentrere oss om ett. Vi ønsker ikke å samle inn generell data for store utvalg, men derimot å få så mye informasjon som mulig fra hver informant. Et casestudie åpner for flere mulige datainnsamlingsmetoder (Yin, 2003). Innsikt om informantenes erfaringer, holdninger og opplevelser rundt temaet innovasjon er vesentlig. På bakgrunn av dette har vi foretatt et valg om å gjennomføre personlige intervjuer og deltakende observasjon. Intervjuene vil fungere som en kartlegging av organisasjonens situasjon i dag. Det etnografiske studiet; deltakende observasjon, vil bli gjennomført som en konstruert workshop. Workshopen har som hensikt å se hvor mottakelig ansatte og forbrukere, i og utenfor bedriften, er for co-creation som en ny innovasjonsprosess.

4.2.2 Intervju

En av datainnsamlingsmetodene som er blitt brukt i dette studiet er intervju. Fordelene ved en intervju er blant annet man har mulighet til å innhente mer informasjon fra hver informant, samt avdekke dypere holdninger (Berg og Lune, 2011). Gjennom intervjuene ønsket vi å få en detaljert beskrivelse av informantenes meninger og erfaringer. Dette håpet vi kunne bidra til å gi en bedre forståelse av oppgavens tematikk – nemlig hvordan en organisasjon kan legge til rette for implementeringen av en ny innovasjonsprosess.

Vi ville legge opp til at informantene kunne snakke åpent og valgte derfor semi-strukturert utforming av intervjuene. Ved et semi-strukturert intervju kan forskeren stille åpne- og/eller tematiserte spørsmål. Informanten får friere handlingsrom enn ved et strukturert intervju, samt større mulighet til å snakke mer utfyllende rundt spørsmålene som blir stilt (Grenness og Askheim, 2008). En måte å bekrefte- eller innhente en dypere forståelse av det som er blitt sagt og observert er å utdype de fastsatte spørsmålene med oppfølgingsspørsmål, da disse som oftest bygger på følelser, meninger og oppfatninger (Ritchie og Lewis 2003, 141).

4.2.3 Utvelgelsesprosess

Ved en utvelgelsesprosess er det vanlig å foreta et formålsutvalg. Formålsutvalg har som hensikt å samle inn informanter som best mulig kan besvare problemstillingen (Berg og Lune, 2011). Utvelgelse av informanter blir dermed ikke gjort tilfeldig, og øker sannsynligheten for å gi oss den spesifikke informasjonen vi er ute etter.

Organisasjonen består av markedsleder, kjedeleder, distriktssjefer, kjøpmenn og selgere. For å få et mest mulig reliabelt svar på vår problemstilling var det fordelaktig å få synspunkter fra både markedsleder, kjedeleder, minimum en distriktssjef og minimum tre kjøpmenn, samt en liten gruppe forbrukere. Det at våre informanter er plassert på ulike nivåer og steder i organisasjonen er med på å gi oss en unik fordel i veien mot å få frem ulike og varierte nyanser av samme fenomen. Disse ulike perspektivene er med på å styrke oppgavens problemstilling.

Først ønsket vi å snakke med ledere og kartlegge dagens situasjon i forhold til organisasjonens grad av innovativitet. Deretter ønsket vi å se hvordan ledere og kjøpmennenes forhold var til samspill og involvering av forbruker. I sammenheng med at vi har anbefalt co-creation som en egnet innovasjonsprosess ønsket vi å legge til rette for at eksterne forbrukere kunne involveres. Vi intervjuet ordinære forbrukere; derav kvinner og menn fra 21 - 25 år med variert forhold til 7-Eleven. I tillegg til at informantene kan betegnes som en potensiell kundegruppe ble de valgt ut med hensikt om å frembringe noe nytt og kreativt. For å forsikre oss om at utvalget var representativt for vårt formål, valgte vi personer som vi selv hadde kjennskap til. Dermed var vi sikre på at informantene hadde de riktige intensjonene om å bidra og at vi ville få maksimal uttelling av workshopen. Vi ser på det som essensielt at deltakerne i en slik prosess har evne og lyst til å bidra. Deres kundeforhold er dernest ikke vesentlig for å komme opp med de beste ideene. Det kan derimot sees på som en

fordel og innhente eksterne aktører som ikke har forhold til organisasjonen fra før, da kan sannsynligheten øke for å komme opp med forslag som ikke var påtenkt tidligere. Ved faste og lojale kunder kan det være lettere å se seg blind på ting som kan være avgjørende for utfallet. De involverte informantene presenteres i et skjema under:

Informant	Bakgrunn
Informant 1 – Kjedeleder	Vært i bedriften siden 1999, jobbet som kjedeleder i 7-Eleven siden 2013.
Informant 2 – Markedsansvarlig	Vært i bedriften siden 2000, jobber som markedsansvarlig i 7-Eleven.
Informant 3 – Distriktssjef 1	Vært i bedriften siden 1994, jobber som distriktssjef for 7-Eleven Møre og til Nord-Norge.
Informant 4 – Distriktssjef 2	Vært i bedriften siden 2011, jobber som distriktssjef for 7-Eleven i deler av Øst- og Vestlandet.
Informant 5 – Kjøpmann 1	Vært i bedriften siden 2006, jobber som kjøpmann for 7-Eleven i Oslo.
Informant 6 – Kjøpmann 2	Vært i bedriften siden 2012, jobber som kjøpmann for 7-Eleven i Oslo.
Informant 7 – Kjøpmann 3	Vært i bedriften siden 2003, jobber som kjøpmann for 7-Eleven i Oslo.
Informant 8 – Mannlig forbruker 1	21 år, innovasjons-student. Sjelden kunde, vet tilsynelatende lite om 7-Eleven.
Informant 9 – Mannlig forbruker 2	22 år, HR-student. Kjøper av og til kaffe, vet ellers lite om 7-Eleven.
Informant 10 – Mannlig forbruker 3	25 år, Innovasjons-student. Sporadisk kunde, kjøper av og til mat og kaffe.
Informant 11 – Kvinnelig forbruker 4	23 år, HR-student. Sjelden kunde, vet tilsynelatende lite om 7-Eleven.
Informant 12 – Kvinnelig forbruker 5	25 år, Innovasjons-student. Sjelden kunde, vet tilsynelatende lite om 7-Eleven.

Figur 5 Oversikt over alle informantene

Vi kontaktet Kjedeleder på mail og avtalte dato for første intervju med han og markedsansvarlig. Møte ble holdt to uker senere og vi kom raskt i gang med datainnsamlingen. Videre tok vi kontakt med distriktssjefer per mail for å arrangere en workshop med dem, kjøpmenn og andre forbrukere. De ansatte og forbrukerne fikk et skriv der det ble fortalt om oppgavens formål, samt forespørsel om deltakelse til fem timers workshop på organisasjonens kontor. I senere anledning har Kjedeleder og samtlige ansatte også vært tilgjengelig på telefon/mail for eventuelle oppfølgingsspørsmål.

4.2.4 Utvikling av intervjuguide

Når det kommer til intervjuguiden poengteres det viktigheten av å konseptualisering og konkretisering av spørsmålene. Begrepene som blir nevnt i intervjuguiden kan være av ulik oppfatning, og intervjuobjekt kan være usikker på hva som blir vektlagt i begrepene (Berg og Lune, 2012, 39). Sett i sammenheng med dette utviklet vi vår intervjuguide basert på tydelige temaer som: Organisasjonsstruktur, Åpenhet, Informasjonsdeling, Variasjon, Involvering av

eksterne og Markedsorientering. Ved å bruke disse temaene er det mulig å kartlegge hva som må ligge til rette for å implementere en ny innovasjonsprosess. Temaene er utformet med tre til fem spesifikke spørsmål. For å kartlegge hvem som foretok avgjørelsene i organisasjonen spurte vi om; «*Er det først og fremst lederne i organisasjonen som vedtar beslutninger, eller går det gjennom flere instanser?*», under informasjonsdeling stilte vi spørsmålet «*Finnes det informasjon som er for sensitiv for å kunne deles med eksempelvis forbruker?*» Videre under markedsorientering spurte vi om «*Har noen ideer oppstått kun på bakgrunn av at dere har sondert i terrenget?*»

Til å begynne med utviklet vi lik intervjuguide til hver informant, men etter nøye refleksjon så vi at det var behov for å gjøre mer spesifikke tilpasninger. Vi skjønnte at ledere, ansatte og forbrukere hadde ulikt syn på organisasjonen. Dette var noe vi ønsket å finne ut mer av og spørsmålene som ble stilt måtte derfor tilpasses de ulike posisjonene informantene befant seg i. Som eksempelvis innunder Åpenhet ble eksterne forbrukere spurt om «*Føler du at 7-Eleven setter av tid til å høre på tilbakemeldinger fra dere?*», mens spørsmålet ble utformet på en litt annen måte til Kjedeleder «*Hvor mye tid er satt av til å høre på forslag fra andre enn dere selv?*»

Spørsmålene dreier seg om det samme, men har to ulike vinklinger. Ved å tilpasse spørsmålene fikk vi god mulighet til å få frem ulike nyanser av organisasjonen, samt at sammenligningen i etterkant vil bli mer interessant. Informantene ble gruppert, og det ble lagt vekt på følgende:

Det første temaet var *dagens situasjon*, der vi ønsket å kartlegge oppfatning av organisasjonens situasjon i dag. Her ville vi også høre hvilken betydning innovasjon hadde for den enkelte informant. Andre temaet omhandlet *organisasjonens struktur*. Med det så vil vi se hvordan arbeidsoppgavene fordeles og koordineres i organisasjon, og hvordan beslutningsmyndigheten mellom ledere og medarbeidere er fordelt. Deretter gikk vi inn på *Åpenhet*, dette var et tema der vi ville se ansattes innstilling til åpenhet og hvor mye tid det var satt av til dette. *Informasjonsdeling* var så neste tema der vi forsøkte å finne ut av hvordan- og hvor mye informasjon som blir delt på tvers av ledere, ansatte og forbrukere. Videre under *mangfold* fokuserte vi på om det var et vidt spekter av forskjellige mennesketyper i organisasjonen, og om dette kunne ha en innvirkning på deres arbeidsmetode

og tankesett. Nest siste punkt dreide seg om *markedsorientering*, og her ønsket vi å se hvor ledere, distriktssjefer og kjøpmenn henter inspirasjon og hvordan de oppdaterer seg på markedets utvikling. Avslutningsvis spurte vi om deres forhold til *co-creation*, og om dette var noe de brukte mye ressurser på.

Intervju og observasjon	Hensikt
Personlig intervju 1 – Kjedeleder	Kartlegge dages situasjon. Hvor kommer ideene fra, hvem involveres i beslutningene, hvordan gjøres dette og hvordan er deres innstilling til en ny innovasjonsprosess?
Personlig intervju 2 - Markedsansvarlig	Kartlegge dages situasjon. Hvor kommer ideene fra, hvem involveres i beslutningene, hvordan gjøres dette og hvordan er deres innstilling til en ny innovasjonsprosess?
Gruppeintervju 1 – Distriktssjefer og kjøpmenn	Se om svarene stemmer overens med øvrige ledere, samt hvordan stiller de seg til en ny innovasjonsprosess?
Gruppeintervju 2 – Eksterne forbrukere	Får ledere og kjøpmenn signalisert det de ønsker, og hva syntes eksterne om organisasjonen?
Observasjon av workshop – Ledere, distriktssjefer, kjøpmenn og eksterne forbrukere.	Se om svarene vi har fått tidligere ligner eller stemmer overens med deres holdninger og atferd.

Figur 6 Gruppering av informanter

4.2.5 Gjennomføring av intervju

Før workshopen valgte vi å intervjuer Kjedeleder og Markedssjef i organisasjonen, fordi vi ville danne oss et bilde over organisasjonens struktur og situasjon. Det viste seg også at disse ikke kunne stille på workshopen, så det var fint å kunne kartlegge deres meninger og holdninger ut ifra temaene i flytskjema.

Intervjuguiden til gruppeintervju av forbrukere og distriktssjefer ble utformet på lik bakgrunn som de personlig intervjuene, samt av opplevelsen ved *co-creation* som prosess. Intervjuene foregikk på slutten av workshopen, og informantene ble stilt spørsmål om fordelene og ulempene ved en slik prosess. I intervju med kundene la vi særskilt vekt på å spørre dem om deres oppfatning av 7-Eleven som organisasjon. Hensikten bak dette var å se om deres oppfatning stemte overens med hva lederne i organisasjonen ønsket å signalisere.

Tilsammen intervjuet vi tolv informanter. Intervjuobjektene bestod av to øvrige ledere, to (av tre) distriktssjefer, tre kjøpmenn og fem forbrukere. Intervjuene ble utført i løpet av et kort tidsrom, tilsvarende en måned. Alle intervju ble gjennomført på organisasjonens hovedkontor, i arbeidstiden. Informanter og forbrukere brukte av sin arbeidstid til å gjennomføre intervjuene. Dette gjorde at vi ble nødt til å planlegge intervjuene godt i forkant. Det ble derfor alltid avklart et tidsrom i forkant av utførelsen, og dette holdt vi oss innenfor. Intervjuene varte i litt over en time, mens intervjuene i workshopen foregikk på en halvtime hver.

Felles for alle informantene var at de svarte nokså fritt på de temaene som de ble spurt om. De fleste ga oss tilstrekkelig og utfyllende svar som vi trengte, og dersom vi følte noe måtte utdypes - spurte vi om informantene kunne eksemplifisere det som ble sagt. Under intervjuene ble informantene gjort oppmerksom på lydopptak. Ingen av informantene hadde problemer med lydopptakeren og det virket som de glemte dette i løpet av intervjuet. Det var en god og avslappet tone gjennom hele intervjuet. Lydopptak gjorde så vi kunne konsentrere oss om intervjuets formål og dynamikk, noe som Kvale og Brinkmann (2009) poengterer viktigheten av. I tillegg til dette fikk vi også registrert ordbruk, tonefall, pauser og lignede. Disse faktorene er også med på å påvirke reliabiliteten. Transkriberingen som foregikk i etterkant av intervjuene ble også mer utfyllende ved bruk av lydopptak.

4.2.6 Observasjon - Workshop

I tillegg til intervjuene, ønsket vi å utføre en observasjon i form av en arrangert workshop med ledere, sjefer, kjøpmenn og ansatte. På denne måten kunne vi se om det var en sammenheng mellom informantenes svar og deres faktiske handlinger. Med utgangspunkt i oppgavens flytskjema ble workshopen utarbeidet etter relevant litteratur. Vi fikk også veiledning fra en av våre tidligere forelesere, som har god kompetanse innenfor utførelse av kreative workshops. Veiledningen ga oss muligheten til å skreddersy workshopen til den utvalgte organisasjonen. Det ble blant annet utdelt praktiske arbeidsoppgaver tilsvarende en co-creation-prosess. Mens dette foregikk ble informantene observert etter temaene i intervjuguiden. Formålet med observasjon var å kartlegge deres evne og holdning til involvering, informasjonsdeling og åpenhet.

Under workshopen, som foregikk i ett av organisasjonens møterom, hadde vi en klar rollefordeling. En på gruppen ledet workshopen og var samtidig tilgjengelig for spørsmål, mens resten av studentgruppen observerte. For de som observerte ble det oversiktlig å se hvordan organisasjonen håndterte å samarbeide med eksterne, som i dette tilfelle var et utvalg forbrukere. Ved å holde seg i bakgrunnen, forsøkte observatørene så godt det lot seg gjøre å ikke forstyrre arbeidet som ble utført av ansatte og forbrukere. Dette gjorde vi for å unngå å påvirke informantene i en bestemt retning.

Markedssjef og Kjedeleder hadde ikke anledning til å bli med på workshopen, og stilte derfor opp med andre ressurser i deres fravær. Tre kjøpmenn, to av tre distriktssjefer - fordelt på regionene, sammen med et utvalg av forbrukere deltok på workshopen. Rollefordelingen var utformet slik at gruppens sammensetning skulle bestå av både forbrukere og ansatte i organisasjon. Fordelen ved en slik variert inndeling var at deltakerne hadde ulike oppfatninger og erfaringer som til slutt ville prege ideene, forslagene og løsningene gruppene ville komme frem til. Gruppene ble rullert på, slik at vi i ettertid kunne kartlegge om det var noen gruppesammensetninger som fungerte bedre enn andre. Ved en slik rulling kunne vi også observere hvordan interaksjonen og dynamikken forandret seg fra gruppe til gruppe.

4.3 Metodisk refleksjon og kritikk

Det er viktig å gjøre en metodisk refleksjon og stille seg kritisk til våre valg av metoder for å sikre validitet i våre funn. Datainnsamlingen vil påvirke dataens gyldighet, altså validitet, da metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling. Dag Ingvar Jacobsen (2013) nevner to krav til undersøkelser der gyldighet går på å se om man faktisk måler det en ønsker å måle og om den informasjonen vi har samlet inn er pålitelig (Jacobsen, 2013). For at vi kan sikre validitet kreves det en teoretisk vurdering. Vi er derfor nødt til å referere til den teoretiske sammenhengen begrepet brukes i (Ringdal, 2013, 96). Ved utvikling av flytskjemaet og intervjuguider ble det enklere under innsamlingsmetoden å skille mellom de forskjellige årsakssammenhengene og holde oss til temaet. Dette ga oss retningslinjer slik at vi hele tiden kunne se om vi faktisk målte det vi ville måle.

For at vi skulle sikre oss mest mulig reliabilitet er det viktig å være klar over at konklusjoner blir basert på sanselige erfaringer (Thurèn, 2009, 22-25). Våre forutinntatte formeninger, forventninger og teoretisk bakgrunn vil gi grunnlaget for hvordan vi har tilnærmet oss

virkeligheten. Dette støtter også den hermeneutiske forståelsen der vi forstår alt ut i fra det vi allerede kjenner (Jacobsen, 2013). Siden kvalitativ metode er en måte å tilnærme seg virkeligheten på gjennom mellommenneskelig prosesser (Berg og Lune, 2011), vil dette kunne påvirke forholdet mellom oss og informantene. Jacobsen nevner at det perfekte metodiske opplegg blir ansett for å være en forskning der man på noen som helst måte lar selve forskningsopplegget påvirke det hun eller han studerer (Jacobsen, 2013). Resultatet av studiet er vår tolkning med utgangspunkt i vår bakgrunn. Dette er tolkning som først og fremst baseres på litteraturen vi har lest til dette studiet samt personlige forhold. Vi er derfor nødt til å være kritiske og kunne drøfte i hvor stor grad resultatet av undersøkelsen skyldes metoden, eller om resultatet er et riktig bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2013). utfordringer ved innsamlingsmetoden vår er at vi leter etter informasjon som kan bekrefte eller avkrefte det vi har lest.

Under datainnsamlingsmetoden har vi valgt dybdeintervju og gruppeintervju. Her foregår det en interaktiv prosess hvor det er vanskelig for begge parter å være objektive. Dette kan påvirke hvordan intervjuene foregår, hva man får ut av intervjuene og hvordan intervjuene tolkes. Vi har derfor valgt å legge vekt på den hermeneutiske forståelsen der vi mener tolkning og refleksjon er med på å skape mer troverdighet.

Under selve datainnsamlingen var det ikke bare tolkning som var en utfordring. Først og fremst var det viktig for oss å skape nærhet mellom oss og informantene slik at vi kunne få tilgang til verdifull informasjon (Jacobsen, 2013). Det var også viktig at informanten ble trygg på situasjonen og at de var komfortable med å uttale seg fritt hvor spørsmålene ble forstått korrekt. Under gruppeintervjuene var det også viktig å se på gruppedynamikken da det fantes noen mer fremtredende informanter som ofte slapp raskere til ordet enn andre.

Vi har også brukt distanseform under workshopen der vi observerte uten å være deltagende. Grunnen til at vi valgte å distansere oss under denne innsamlingsmetoden var for å skape en følelse at vi ikke var tilstede. Ofte kan informantene opptre annerledes når de vet de blir observert (Jacobsen, 2013). Ved å velge en mer tilbaketrukket observasjonsmåte kunne vi samtidig få et bedre innblikk i hvordan informantenes holdninger og reaksjoner var.

Det var også viktig for oss å være klar over at vår bakgrunn kunne føre til at vi la mer i ting som skjedde, enn det som faktisk skjer, eller at vi gikk glipp av noe fordi man var opptatt med andre ting. Ved at vi hele tiden var tre personer som observerte, føler vi at vi klarte å få oversikt over flest mulige detaljer.

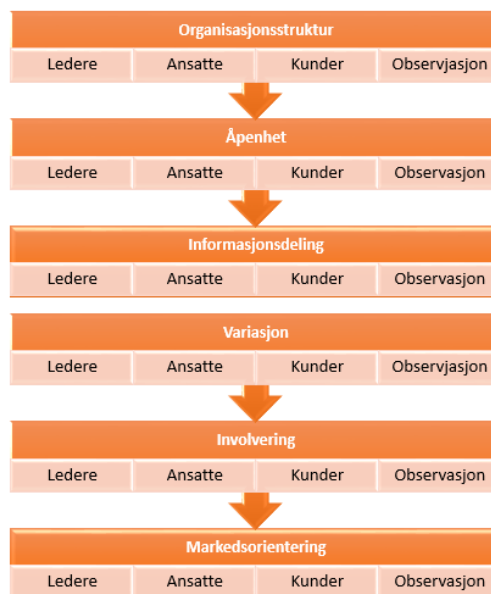
For at studiet vårt også skal opprettholde troverdighet har vi hatt stor fokus på systematikk ved innsamlingsmetoden og hvordan vi behandler den innhentede informasjonen. For å forenkle og strukturere dataene ble informantenes svar og notater fra observasjonene knyttet sammen med temaene i flytskjemaet. For å unngå å miste viktig data tok vi høyde for regulariteter, påpekte mønstre, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Dette ga oss verdifull innsikt til fenomenene vi studerte.

5.0 Analyse

I denne avsluttende delen av oppgaven vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å analysere dataene som har kommet frem under dette studiet. På bakgrunn av faktorene i teorigjennomgangen, utformet vi intervju skjema. Denne innsamlingen, samt observasjoner ga grunnlag for denne analysen. Som nevnt tidligere i oppgaven, vil analysen bære preg av vår egen tolkning av dataene. For å skille mellom våre egne tolkninger og informantenes svar har vi valgt å bruke sitater av informantene for å understreke deres meninger ytterligere.

5.1 Metodebruk

Etter at studiet var gjennomført, samlet vi inn alle data basert på observasjon og intervju. På bakgrunn av informantenes tilbakemeldinger grupperte vi opplysningene etter; intervju med ledere, ansatte, forbrukere og observasjon. Prosessen ble så å se hvordan disse opplysningene korrelerer med temaene vi presenterte i flytskjema.



Figur 7 Struktur for analysen

Vi vil nå gjøre rede for vår problemstilling ved å teste det vi har gjennomført i studiet.

5.1.1 Dagens situasjon - hva betyr innovasjon for deg?

Vi ønsket å kartlegge hva slags betydning innovasjon hadde for den enkelte innad i organisasjonen. På den måten kunne vi se om det var noen likhet eller ulikheter i oppfattelsen av hva innovasjon er. Det vi kom frem til var at forskjellene var store. Nedenfor har vi listet opp den enkeltes definisjon på innovasjon:

Organisasjonens ansatt	Hva betyr innovasjon for deg?
Kjedeleder	<i>"Når vi snakker om innovasjon, mener vi at kunden får en annen opplevelse av et eksisterende produkt. Like høy kvalitet, men lavere pris."</i>
Markedsansvarlig	<i>"Å tenke nytt, tenke utenfor boksen. Gjerne ta tak i et eksisterende og gjøre det enda mer relevant/salgbart. Eksempelvis servert Frozen Yoghurt gjort om til selvbetjent Frozen Yoghurt."</i>
Distriktsjef 1	<i>"Være på hugget hele tida. Først ute, tidlig ute med ting."</i>
Distriktsjef 2	<i>"Det må være riktig nytenkning. Noe som kan bidra til flere kunder eller mer penger i kassa. Først da er det en innovasjon, ellers er det bare en nyheter som ikke virker. "Det er å følge gjeldende trender, og innovasjon er det som fører til flere kunder og penger i kassa."</i>
Kjøpmann 1	<i>"Gjøre de riktige tingene"</i>
Kjøpmann 2	<i>"Noe som fungerer, eksempelvis Frozen Yoghurt."</i>
Kjøpmann 3	<i>Nikker, og sier seg enig med de andre.</i>

Figur 8 Hva betyr innovasjon for de ansatte i organisasjonen?

Definisjonene er ulike, men har likevel noen fellestrekk. Tidlig ute, flere kunder og tenke nytt er viktige poenger som går igjen. En slik divergerende oppfatning av innovasjon, kan på mange måter føre til at man trekker organisasjonen i ulike retninger. *"The particular ways a system's members interact produce results not created by any single person, but rather by all of them operating together"* (Buckle og Chen, 2007). Samspillet mellom ansatte i organisasjonen er nødvendig for å lykkes med innovasjon. Kjedeleder svarer på spørsmålet om hvordan 7-Eleven ligger an med innovasjon og utvikling i dag med dette:

"Vi henger foreløpig litt bak på med innovasjon. 7-Eleven har hatt samme konsept siden 2005 uten store endringer. I takt med at dagligvare har åpnet på søndager har også konkurransen økt betraktelig. Markedsandelen til 7-Eleven har krympet. Målet har derfor blitt å tilby produkter som Frozen Yoghurt, juicing, pizza og burger med lik kvalitet som andre steder, men til en billigere penge."

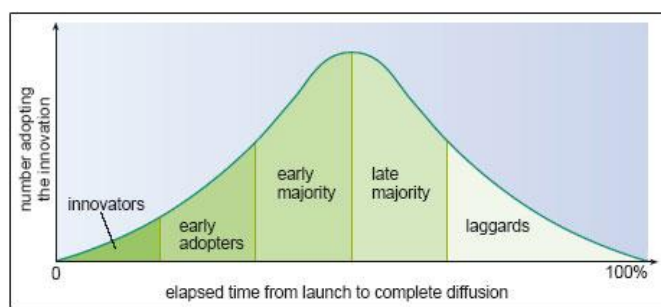
Likevel på spørsmålet om hvor innovative organisasjonen er, svarer Kjedeleder:

“Vi er veldig innovative. Innovasjonsviljen sterk, men har mer å gå på når det kommer til evne, evnen handler mer om finne riktig prosess. Vi ser også mye frem i tid, noe som ofte er en lang og stor prosess som krever mye endring, men jobber fortsatt med en prosess for god gjennomføring.”

Kjedeleder poengterer også at innovasjon ikke bare handler om produkt og konsept, men også drift. Sammen jobber de med å skape verdens beste arbeidsplass for de ansatte i butikk, og da fokuseres det spesielt på hvordan de ansatte kan føle at de er en del av verdens beste arbeidsplass. Kjøpmann 2 mener det har skjedd lite utvikling i 7-Eleven:

“Diskene våre ser like ut som de gjorde 10 år tilbake, der har det ikke skjedd noe utvikling.” Kjøpmann 1 er også av samme oppfatning og tilføyer: *“Det foregår ikke nytenkning i 7-Eleven, spesielt på ikke produktfronten”*. Distriktssjef 1 nikket og sa seg enig i denne uttalelsen, og Distriktssjef 2 svarte i forsvar: *“Det oppleves sikkert fra butikken at det har skjedd lite med utviklingen, men det er mye som skal på plass, men beslutningene kunne vært tatt raskere.”* Både kjøpmenn og distriktssjefer var likevel enige om at etter at Kjedeleder kom inn har det skjedd mye nytt og spennende. Likevel er Kjøpmann 3 positiv til organisasjonens utvikling: *“Jeg føler vi er en kjede der det er mye innovativ tenkning. Mye som stadig blir realisert.”* Samtlige var enige om at det var behov for videreutvikling, men er også innforstått med at det trengs investeringsmidler. For situasjonen til Reitan Convenience er slik at de økonomiske midlene som bevilges, fordeles på Narvesen, Shell/7-Eleven og 7-Eleven. *“ Det har kommet mange ting i butikkene, men skal vi henge med i fremtiden så må vi investere mer, hvis ikke blir vi akterutseilt.”* – Distriktssjef 1.

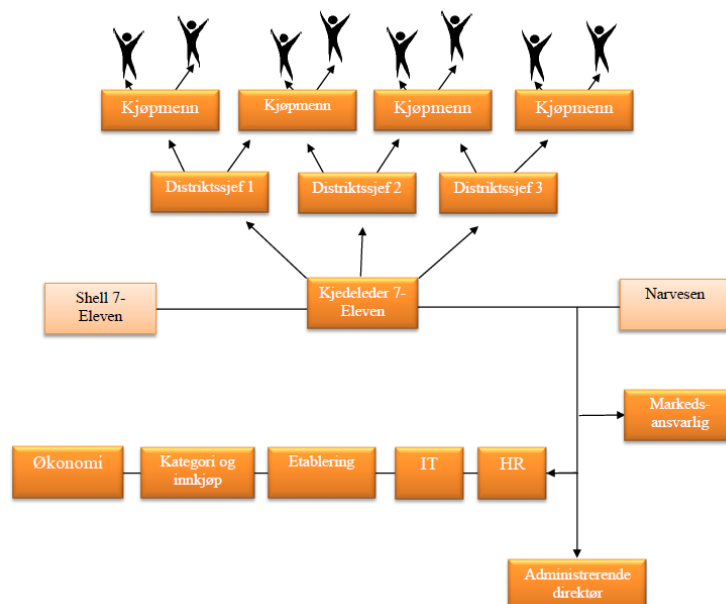
Dette resonnetet kan trekkes slutning til Evrett Rodgers (2010) modell om «Innovation Adoption Curve».



Figur 9 Evrett Rodgers - Innovation Adoption Curve.

Modellen dreier seg om hvordan ideer sprer seg og at et visst antall individer må gå foran før et større antall følger etter. Først på linjen har vi innovatører, tidlig adopsjon, tidlig majoritet, sen majoritet og etternølere (Rodgers, 2010). 7-Eleven nåværende situasjon, som betegnes å være på sen majoritet, der de kostnadseffektiviserer nyheter som allerede har vært på markedet en stund. Etter det Kjedeleder og Markedssjef forteller oss ønsker de å signalisere at de er mer innovative. Deres ønskesituasjon kan passe til early adoptors – da beholder de fremdeles deres fokus lønnsom drift, men er mer proaktive ved å følge med på hva andre innovatører lanserer av nyheter.

5.1.2 Organisasjonsstruktur



Figur 10 Organisasjonskart for 7-Eleven

7-Eleven's organisasjon er en del av Reitan Convenience. Selv om oppgaven konsentrerer seg om 7-Eleven som organisasjon må vi likevel nevne ledelsesgruppen som sitter i Reitan Convenience. Ledelsesgruppen er de som foretar de endelige beslutningen når nye prosjekter skal iverksettes. 7-Eleven deler sammen med Narvesen og Shell/7-Eleven administrative avdelinger. De fem administrative avdelingene består av Økonomi, Kategori og Innkjøp, Etablering, IT og HR. Resten av organisasjonen består av kjedeleder, markedssjef, distriktssjefer og kjøpmenn, inndelt etter beslutningsmyndighet og ansvar. Organisasjonen har en flat struktur, derav få mellomledere og strukturerte avdelinger. Dette gjør at organisasjonen kan opptre fleksibelt og være tilpasningsdyktig. Organisasjonsstrukturen preges av helhetlig stabilitet, mens det er noe større grad av fleksibilitet hos øvrige ledere.

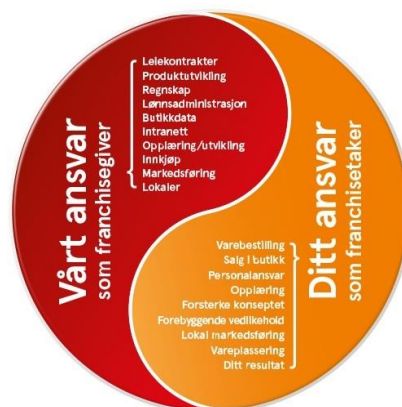
Når vi spør Kjedeleder om hvilken arbeidsmetode som blir brukt for å komme frem til nye løsninger svarer han;

«Det er en stor tillitserklæring at vi har friheten til å finne ut hvordan vi vil utføre oppgaven selv, så lenge jeg viser resultater står jeg fritt til å utføre jobben slik jeg vil. Ingen følger etter meg for å se hva jeg gjør.» sier Kjedeleder.

Han nevner også at: *«Vi har høy grad av autonomi, så lenge vi viser til resultater.»* Hierarkiet i organisasjonen er inndelt på den måten at det er høy grad av spesialisering i hver avdeling og arbeidsoppgavene er nøye fordelt. En av ulempene med flat struktur kan være misforståelser og uklarheter i oppgavefordelingen. Dette er ikke et tilfelle for 7-Eleven. I motsetning til den øvrige ledelsen har ansatte som kjøpmenn og distriktssjefer mer standardiserte arbeidsoppgaver og mindre rom for å foreta beslutninger utover den daglige drift. Selv om avstanden mellom ledelsen og kjøpmenn ikke er stor er organisasjonen bygd opp slik at det foregår lite kommunikasjon utenom deling av salgstall og rapporter. Vi ber Kjedeleder om å utdype mer om hans kommunikasjon med kjøpmenn;

«Jeg bruker mye tid på å forhøre meg om salg, spesielt i startfasen for eksempel når vi startet med juicing ba jeg kjøpmenn eller selgerne om å sende med salgstallene på SMS daglig. En rapport blir så fylt ut med tilbakemeldinger fra de ansatte om hva de syntes om prosjektet» - Kjedeleder.

Rollene er ulike, men det må til i en stor organisasjon som 7-Eleven. I modellen under kan vi se en oversikt over ansvarsområder mellom kjøpmenn og franchisegiver (7-Eleven.no, 2014).



Figur 11 Ansvarsområder som franchisetaker og franchisegiver – kilde: 7-Eleven.no

Når en ny idé skal fremlegges, gjøres dette av Kjedeleder og Markedssjef for ledelsesgruppen. Det legges da frem flere forslag av samme konsept med ulike strategier og budsjetter. Avgjørelser i forbindelse med konseptutvikling ligger hos ledelsen, men det er Kjedeleder som beslutter hvilke alternativer som skal tas opp til vurdering. Dersom kjøpmann skulle komme med ønsker til forbedring, henvender de seg til distriktssjefene. Det nevnes i sammenheng med organisasjoner som ønsker å innovere hurtig og oppnå raskere resultater at det er tilgangen på nødvendig kompetanse og kunnskap som virkelig teller (Nysveen og Andreassen, 2014). Det understreker hvor viktig det er å utnytte de ressursene organisasjonen besitter, for å oppnå akkurat dette med innovasjon. I forbindelse med det å skape en kreativ kultur understreker Amabile (1998) at ansatte vil bli mer kreative hvis ledere gir ansatte friheten til å bestemme hvordan de skal utføre oppgaven selv.

Kjedeleder understreker videre i intervjuet under organisasjonsstruktur, at fokuset i bedriften er verdibasert, og ikke regelbasert. Ved å gi frie roller, skaper man også tillit. Hos distriktssjefer og kjøpmenn derimot, er det stor grad av stabilitet. Kjøpmann kan bestemme endringer i daglig drift ved effektivisering og mersalg, bortsett fra dette er de priggitt sine leverandørene som velger produktene som skal inn i kioskene. De har dermed ingen mulighet til å tillegge nye produkter i sortimentet. I noen tilfeller kan de øke eksponering på diverse varer, men utover dette har ikke kjøpmenn mulighet til å påvirke valg av konsept ved idéinnspill. Det er likevel noen kjøpmenn som tar seg visse friheter: *«Hvis jeg vil så kan jeg sette opp en pølsegrill utenfor butikken for å øke pølsealget. Slike valg kan jeg ta uten å måtte forhøre meg først med distriktssjefen min.»* – Kjøpmann 2.

Organisasjonskartet er også med hensikt omvendt utformet i forhold til tradisjonell oppstilling, dette fordi 7-Eleven mener kunden kommer først. Dette gjenspeiles også i deres motto: *«Kunden er vår øverste sjef»*. At kunden har en overordnet betydning kan vi ikke se er helt forenelig med organisasjonens struktur. Ut ifra intervjuene blir det nevnt lite, eller nærmest ingenting om at kunden besitter noen form for beslutning.

5.1.3 Åpenhet

Siden det ikke har skjedd så store endringer i 7-Eleven de siste årene var det interessant å se på hvor åpen organisasjonen var for ny input. Når vi nevnte at vi ønsket å inkludere både distriktssjefer, kjøpmenn og forbrukere i en kreativ workshop var de svært positive og la alt til rette for at det skulle bli en vellykket dag. «*Det er veldig spennende med denne workshopen. Dette har jeg gleda meg til!*» fortalte Distriktssjef 1 oss når vi møtte henne før workshopen.

Selv om ledelsen kan virke mottakelige for nye forslag gjennom markedsstrategien de har nå, oppfatter vi likevel at de har større potensiale når det kommer til føring av åpenhet innad i organisasjonen. Markedssjef forklarte oss: «*Organisasjonen er åpen for endringer, men er endringene store, takler organisasjonen på kjedenivå kun en til to store prosjekter i året.*» De anser seg selv som åpne, men hevder det er ressursene det står på.

Under workshopen observerte vi et høyt fravær av åpenhet hos Distriktssjef 2, under idémyldringen i workshopen sa blant annet distriktssjefen: «*Vi vet dere har mange ideer, men vi har allerede prøvd masse og vet at det ikke går.*» Uttalelsen bekrefter et av teoriens argumenter om samarbeid; nemlig at organisasjonen ikke har troen på at forbrukeren besitter kompetansen som kreves for å kunne inkluderes i arbeidet. Distriktssjefen kan i dette tilfellet sees på som en *gatekeeper* som tapper motivasjon og kreativitet fra dem som bidrar. En slik måte å avslå kommende ideer er med på å skape et lavere engasjement, noe vi så utspilte seg under workshopen. Vi oppfattet at gruppen med Distriktssjef 2 ble mindre og mindre kreative i idémyldringsfase. Forslagene som kom frem ble raskt avslått av Distriktssjef 2, og argumentet var ofte økonomisk orientert. Et argument var: «*Vet du hvor mye det koster å installere et toalett eller?*» Under denne arbeidsoppgaven endte gruppen med å bli den eneste som ikke kom frem til noe forslag til konsept. De andre gruppene sparret med hverandre og var i stor grad åpne for forslagene som kom, og bygget videre med egne ideer. Denne observasjonen gir tydelige indikasjoner på det å være for realistisk og økonomisk i en kreativ idéprosess vil føre til stagnering og «dreping» av kreativitet (Amabile, 1998).

I gruppeintervjuets spørsmål om distriktssjefene var villig til å lytte til kjøpmennenes ideer, svarte Distriktssjef 2: «*Ledelsen er lydhør. Ting skjer, men det kommer kanskje ikke godt nok ut.*» og Kjedeleder sier: «*Ledelsen er veldig mottakelig for nytt initiativ, men de kommer ikke med forslag til nye konsepter, kun retningslinjer for kostnader*». Det kan på bakgrunn av dette

tolkes som kjøpmennene lettere mister motivasjon til å foreslå noe for ledelsen da de vet det er vanskelig for å bli hørt. Dette ga Kjøpmann 2 uttrykk for ved å si; *«Jeg har laget meg en lang liste med ønsker til drømmekiosken, men jeg har liten tro på at det faktisk kommer til å skje.»* Dette utsagnet kan muligens ha en sammenheng med Distriktssjef 2 sitt svar når vi spurte om hvordan de behandlet tilbakemeldinger fra kjøpmenn: *“Det hender jeg får tilbakemelding på ønske om forbedringer, enten så skjærer jeg det av eller så tar jeg det videre.”* I et senere intervju med samme distriktssjef ble det forklart videre: *«Så lenge konseptet er godt planlagt og gjennomførbart, mener jeg vi er veldig mottakelige for å teste nye konsepter.»*

I ettertid stilte vi Distriktssjef 2 spørsmål om opplevelsen av workshopen: *«Jeg var ikke med hele dagen, men av det jeg hørte synes jeg det var en morsom og annerledes dag. Hørte hvert fall ingenting negativt, det var faktisk veldig positivt å få jobbe så kreativt med konsepter.»* Her ser vi en variasjon mellom atferden til Distriktssjef 2 på workshopen og det som faktisk blir sagt i intervjusammenheng. Distriktssjefen virker positiv til å samarbeide med forbrukere og kjøpmenn, men viser ikke dette i praksis.

Etter workshopen forhørte vi oss også med forbrukerne og deres opplevelse av åpenhet hos 7-Eleven. Mannlig forbruker 1: *«Den ene distriktssjefen klarte bare ikke å legge fra seg tall og budsjetter. Det var liksom ikke mulig å komme opp med nye ideer før det ble slakta.»* Men bortsett fra dette oppfattet de at ansatte i organisasjonen var meget åpne for hva forbrukerne hadde å si. *«Det var utrolig gøy å kunne komme med noen tips og deretter se hvordan kjøpmennene sammenlignet dette med deres erfaringer og at vi sammen kunne komme på nye ideer!»* - Kvinnelig forbruker 2.

Sett bort ifra ett og annet negativ holdning hos Distriktssjef 2, stilte resten av organisasjonens ansatte og forbrukere seg positive til å bidra med ideer og lytte til forslagene som kom. Deres positive innstilling gjenspeilet seg med hva som ble utført i praksis. Det kan være vanskelig å få til en god idéprosess dersom enkelte individer avslår idéforslagene som kommer. ”*Skal man kunne bli innovativ, må man jobbe for å bli mer åpen og mottakelig*”, sier toppsjef i Procter og Gamble A.G. Lafley (Ind, Füller, Treveil, 2012, 58). Ved å avslå ideer fra andre kan det medføre at organisasjonen ikke får tilgang på de nyeste trendene i markedet. Noe som ikke er særlig ideelt for en organisasjon som ønsker å være innovativ og konkurransedyktig.

Dersom ansatte er åpne om ideer og forslag vil sannsynligheten for å lykkes med innovasjon øke drastisk (Tidd og Bessant, 2014, 139-141).

Når dette er nevnt er det ikke selvsagt at organisasjonen lykkes med innovasjon bare fordi de åpner opp for ideer. Det er ikke alle ideer som er like gode, og det kan i noen sammenhenger være behov for nei-personer som stiller seg kritisk til noen av ideene som kommer opp. Organisasjonen burde samtidig som dette klargjøre en grense mellom kritikk og avslag. Vi oppfattet at Distriktssjef 2 ga flere avslag enn kritiske synspunkter.

5.1.4 Informasjonsdeling

En av ulempene ved funksjonsbasert inndeling i en organisasjon er at det lett kan utvikles en spesialkultur som gir utslag i «silo-tenkning» og manglende interesse og forståelse for andres arbeid (Jacobsen 74, 2013). Dette kan føre til handlingslammelse da informasjonen som er nødvendig for gode beslutninger ikke er tilgjengelig for alle. Etter vår oppfattelse finnes det ingen fast prosedyre for informasjonsdeling, og med tanke på funn under punktet åpenhet virket det som det var en enveiskommunikasjon og ikke toveis.

Kjedeleder mener det er viktig med kommunikasjon både opp og ned, slik at det kan utvikles prosessforbedringer. Ved store prosjekter og kampanjeperioder ber Kjedeleder kjøpmennene sende salgstall daglig på SMS. Bortsett fra det forholder Kjedeleder seg til månedlige rapportering. Det hender likevel han tar kontakt på eget initiativ: *«Av og til ringer jeg også til kjøpmannen for en uformell samtale om hvordan det står til i kiosken. Det hender da at kjøpmannen ikke er der, og da snakker jeg gjerne med en av selgerne, så får jeg et innblikk i hva de mener også.»* -Kjedeleder. Dette viser at Kjedeleder er åpen for informasjonsdeling og dialog med sine ansatte. En slik kommunikasjon er med på å forhindre misforståelser og tilbakeholden informasjon. Likevel påpeker Kjedeleder at ikke all informasjon deles. Når vi spurte det var noe type informasjon som de holdt tilbake for deres forbrukere fikk vi til svar: *«Vi kjører en åpen dialog med kjøpmennene, men detaljer om forretningsmodell er ikke offentlig informasjon.»* Til tross for at de ikke har en klar strategi for informasjonsdeling, så er de øvrige lederne klar over at det er viktig å dele informasjon med hverandre. *«Det er helt essensielt med en god dialog for å bli hørt og trodd, spesielt for å få til for eksempel nye innovasjoner.»* -Markedssjef.

Gjennom sosiale medier, som Facebook deler kjøpmenn og ansatte erfaringer og tips med hverandre gjennom gruppen ”The Golden Ticket Universe”. Denne portalen gir ansatte mulighet til å inspirere hverandre, dele salgstall, og hjelpe hverandre der det er behov for det. Det er viktig at slik informasjon deles og forvaltes ved å knytte mennesker og kunnskap sammen (Jacobsen, 2013). Gjennom gruppen kan også distriktssjefene lettere ha kontroll, «(..)og da kan vi lett få tilbakemelding på hva som selger bra og ikke.» – Distriktssjef 2. Slik Distriktssjef 1 betegner det så er: «Denne gruppen er ikke bare et kommunikasjonsverktøy, men er også med på å skape verdens beste arbeidsplass». Dette kan bidra til «(..) at unge selgere skal kunne jobbe der lengre”, noe som var ønsket til Distriktssjef 1.

Hos kjøpmennene var det uenigheter om hvor mye man skulle dele og hvem man skulle dele det med. Kjøpmann 1 deler informasjon internt i butikk, men ble observert som noe nølende når kjøpmannen ble spurt om hvor mye som ble delt med andre. En motsetning til dette så vi hos Kjøpmann 2, som var svært opptatt av å dele informasjon både internt og eksternt. Kjøpmann 2 sa med latterfull stemme til Kjøpmann 1: “Du deler aldri informasjon. Jeg derimot, deler all informasjon. Vi har et verdigrunnlag om at vi skal dele.”

Når det kommer til IPR/opphavsrett oppfatter vi at 7-Eleven ikke har noe problem med å dele viktige opplysninger med forbrukeren, men at det til nå ikke har vært fokusområdet. Under workshopen observerte vi heller ingen hindringer i å dele kunnskapskapitalen distriktssjefene satt på, eller erfaringer kjøpmennene har gjort seg sammen med forbrukerne. I begynnelsen av workshopen tilbydde den ene distriktssjefen seg å holde en 10 minutters presentasjon om 7-Eleven slik at alle kunne ha samme utgangspunkt før workshopen begynte.

Forbrukerne forklarte i ettertid at de ikke følte at informasjon ble holdt tilbake, men opplevde heller at alle hadde mye å si og var mottakelige for ny informasjon. Utenom workshopen ser det ikke ut til at forbrukerne legger merke til dette, likevel når vi spurte om hva de syntes om organisasjonens deling av informasjon svarte de; «Deler de noe informasjon egentlig? jeg har liksom ikke fått med meg at de er åpne?» - Kvinnelig forbruker 1. «Mye handler om å være transparent for tiden, jeg føler ikke 7-Eleven er en av de som er med på den trenden.» - Mannlig Forbruker 3.

Til tross for at forbrukerne ikke oppfattet 7-Eleven som en organisasjonen som delte informasjon var de likevel positivt overrasket over hvor mye som ble delt under workshopen. De følte ikke at organisasjonen holdt tilbake sin «opphavsrett» eller annen informasjon. Selv om organisasjonen deler informasjon på sosiale medier er det lav grad av informasjonsdeling utenom internett. Det foregår kommunikasjon mellom kjøpmenn og Kjedeleder gjennom rapportering, men utover dette ingen prosedyrer der de kan lære av hverandre. Det kan for eksempel oppstå en situasjon der Kjedeleder søker etter informasjon som han ikke vet at kjøpmennene besitter. Gjennom informasjonsdeling vil man raskere få tilgang på informasjonen og prosessene effektiviseres betraktelig. Vi kan avslutte med at 7-Eleven er dyktig på informasjonsdeling, men kan forbedre prosessene slik at de får utnyttet og videreformidlet all kunnskapen som organisasjonen egentlig besitter.

5.1.5 Variasjon

I 7-Eleven er det mye variasjon av kulturer blant kjøpmenn og selgere, men Kjedeleder innrømmer at: *”Det er derimot færre kvinner enn menn, men dette er noe vi jobber med å jevne ut.”* Kjedeleder mener også at å ha kulturelle forskjeller er bra med tanke på at det skaper ulikheter og variasjon. *”Det skapes gnistringer i gode diskusjoner når vi finpusser ideer. Det er kompromiss av disse som faktisk treffer best.”* – Kjedeleder. Markedssjef legger også til at det er mye positivt med variasjon, *«Jeg ser bare fordeler med et mangfold. Dette gir flere synsvinkler og vi kan se flere muligheter.»* - Markedssjef

Arbeidsplassen er veldig inkluderende og fokuserer lite på homogenitet. Hos de øvrige lederne og distriktssjefene kan vi se høy grad av variasjon både i utdanning, kjønn, alder og ansettelsesforhold. Den ene distriktssjefen har blant annet vært ansatt i Reitan Convenience i over 20 år, mens den andre distriktssjefen er forholdsvis ny i sin stilling. Kjedeleder begynte sin karriere i Reitan Convenience som selger, så kjøpmann, så distriktssjef før stillingen som Kjedeleder. Denne bakgrunnen fant vi ganske interessant, for ved å ha egne erfaringer fra de ulike nivåene i organisasjonen kan man skape større forståelse for hvordan organisasjonen fungerer og muligheten øker for å få med hele organisasjonen i en utviklingsprosess. Under workshopen var det en felles forståelse om at det hadde skjedd store forandringer etter at Kjedeleder hadde tredd inn i nåværende stilling.

I spørsmålet om hvordan kjøpmennene ansetter sine selgere fikk vi varierte svar. Kjøpmann 1 ansatte på bakgrunn av mangfold, fordi det ville være med på å skape en kreativ kultur med ulike ansatte. Kjøpmann 2 ansatte på bakgrunn av kjemi, av den grunn at det viktigste på en arbeidsplass var kjemien blant ansatte og lederen. I sammenheng med teori gir dette tydelig indikasjon på at variasjon er med på å skape en mer innovativ kultur.

En organisasjon med mye variasjon blant ansatte vil ikke alltid være harmonisk og konfliktfritt, men vi ser at 7-Eleven legger til rette for gjensidig respekt. *«Stort sett alle konflikter løses mellom kjøpmenn og distriktssjef, det er sjeldent det blir tatt til andre ledd i organisasjonen. Kontraktene bestemmer stort sett utfallet dersom det er spørsmål om noe driftsmessig.»* - Distriktssjef 1.

5.1.6 Involvering

I idéprosesser hos 7-Eleven er det liten grad av involvering. Det er først i etterkant av et ferdigstilt produkt at andre avdelinger og interne eller eksterne interessenter inkluderes. *«Våre samarbeidspartnere i administrasjonen og kjøpmenn har kun fokus på hva som skjer de neste månedene, men er ikke med i tankeprosessen for et år frem i tid,»* - Kjedeleder. Det er altså kun når det først er behov for deres ekspertise, at de inkluderes. Et eksempel på dette er dersom det skal renoveres i en butikk, så involveres etableringsavdelingen, som har ansvaret for utforming av butikk. I likhet med mange andre organisasjoner er utfordringen hos 7-Eleven å undersøke hvordan man kan skape og utvikle *sammen med* interessentene og ikke *for*, noe som går mot en tradisjonell innovasjonspraksis (Meyassed, Peters og Coates, 2010).

Markedssjef stilte seg positiv til å samarbeide med forbrukere, og la til: *”På den måten får man jo svar før produktet/konseptet eventuelt rulles ut i resten av kjeden.»* og Markedssjef tilføyer: *«Vi har tidligere hatt fokusgrupper, vi leide inn en tjeneste som skaffet oss de riktige folkene. Vi fikk mye av svarene vi forventet oss faktisk.»* Med tanke på at de kom frem til samme utgangspunkt som de startet med, kan det hende at denne opplevelsen minsker lysten til å gjennomføre et slikt prosjekt igjen. *«Vi var inne på tanken for tre eller fire år siden på å inkludere kunden, men usikre på hvordan denne dialogen skulle være i praksis.»* -

Markedssjef. Distriktssjef 1 svarte også at; *«I rollen som distriktssjef har jeg ikke vært med på å inkludere kunden i en prosess for nyskaping.»*

Vi kan heller ikke se at kjøpmenn blir involvert tidlig nok for å bidra i innovasjonsprosessen. Dette bekrefter også Kjedeleder når vi spør om hvem som inkluderes i en ideprosess: *«Kjøpmenn involveres ikke i idéprosessen, men de får være med på å vurdere konseptet og eventuell plassering i butikk.»* Kjedeleder legger også til: *«Vi ser at vi lykkes mer når kjøpmenn og selgere er med oss!»*. Det er altså en forståelse av at innovasjonsprosessen og dens utfall vil være av høyere kvalitet dersom de involveres. Likevel er ikke dette ordinær praksis. Markedssjef nevner at tilbakemeldinger fra kjøpmenn er viktig for at et nytt konsept vil fungere effektivt. *«Salgsavdelingen har daglig kontakt med kjøpmennene. I tillegg har vi kvartalsvis møte med et utvalg kjøpmenn, kanskje fire stykker, hvor disse representerer resten av kjeden. I dette foræet (kjøpmannsråd) diskuterer vi viktige strategiske beslutninger.»* - Markedssjef.

En god grunn til at kjøpmennene bør involveres i en innovasjonsprosess er tatt med utgangspunkt i observasjonene våre i workshopen. Kjøpmennene var overraskende dyktige til å fremme kreativitet og involvere både distriktssjefene og forbrukerne. Det var her det største engasjementet lå, og det var de som stilte seg mest positive til samarbeidet. Kjøpmennene er også flinke til å involvere sine ansatte. Dette bekrefter Kjøpmann 1: *“Ja, så absolutt. Det er mye bedre å få fem hoder til å tenke istedenfor enn bare mitt. Dette er alle ansatte klar over. De skal få komme med idéer og forslag, og de får ta beslutninger selv.”* Mentaliteten til Kjøpmann 1 ser vi tydelig er med på å skape en kreativ kultur, noe som også viser seg når kjøpmann har vunnet pris for årets kjøpmann to år på rad.

I etterkant av workshopen stilte vi forbrukerne spørsmål vedrørende deres opplevelse. Vi fikk positive tilbakemeldinger der forbrukerne blant annet sa: *«Det var kjempegøy å være med på en workshop som dette! Synd det ikke skjer oftere, eller på andre måter kanskje. Jeg har liksom ikke hørt om konkurranser eller noe lignende jeg kan delta bortsett fra kaffekontrolløren.»* - Kvinnelig forbruker 2. Under intervjuet med forbrukerne kom det også frem at det var enklere å samarbeide med kjøpmennene. *«Vi følte vel at det var enklere å samarbeide med kjøpmennene da de var mer engasjert og lettere forsto oss som forbrukere.»* - Kvinnelig forbruker 1.

7-Eleven har tidligere vært flinke til å inkludere kunden, da gjennom konseptet «Kaffekontrolløren». Dette er en app der kunden kan gi tilbakemelding på kaffen de kjøper på

7-Eleven. Distriktssjef 2 nevnte også under *Informasjonsdeling* at det er mulig å komme med tilbakemeldinger på deres nettside. Når vi sjekket opp dette i etterkant så vi at den eneste muligheten for å gi tilbakemeldinger var ved å sende en formell e-post. Vi kan se at organisasjonens hjemmeside fortrinnsvis baserer seg på enveis kommunikasjon med lav grad av involvering. Nettsiden henviser stort sett brukere videre til deres Facebookside der det foregår noe mer aktivitet. På Facebook skjer det sporadiske konkurranser, men vi oppfatter at informasjon ikke kommer godt nok frem til forbrukere. Det er ofte forskjellige elementer som motiverer forbrukere til å ville delta i en innovasjonsprosess, dette kan være nysgjerrighet, belønning, annerkjennelse, misnøye eller personlig behov. Det kan også forekomme at lojale kunder er så fornøyd med dagens tilbud at de ikke har noe nytt å bidra med. Det er derfor viktig at organisasjonen er flinke på å tilrettelegge for at alle tilbakemeldinger slipper til, noe vi oppfatter at 7-Eleven ikke er godt nok reflektert over.

Organisasjonen ytret et ønske om å samarbeide med eksterne, men det viser seg at de har fokusert lite på å involvere forbruker eller ansatte. En slik involvering ville ført til at organisasjonen bedre kunne forstå forbrukerens behov i dagens marked. Dette fokuset tror vi kan påvirke involvering av både ansatte, kunder og forbrukere. Organisasjonen baserer innovasjon på de produktene som selger mest og forbrukeren blir i en slik situasjon passiv tilskuer uten å være en medspiller i innovasjonsarbeidet. Vi ser at inkludering av interne og eksterne er ressurskrevende, og siden 7-Eleven har en transaksjonsbasert kultur vil dette muligens bli nedprioritert.

5.1.7 Markedsorientering

7-Elevens nåværende markedsorientering baserer seg for det meste på Kjedeleder og markedsansvarlig sin innsikt i markedet. De har to måter å anskaffe "input" på, den ene baseres på eget initiativ og egen interesse, og den andre måten er analyse av salgstall som rapporteres ved dagsoppgjør. «*Slik som det er nå baserer vi salget i kiosken på hva som selger mest, derfor øker vi produksjonen av disse varene.*» – Kjedeleder. Vi ser ut ifra dette at organisasjonen bruker en *market-pull* strategi. Ved å se på salgstall og utføre inkrementelle justeringer vil en slik strategi føre til raskere avkasting og en mer forutsigbar markedsaksept, noe som både Kjedeleder og Distriktssjef 2 nevner i dybdeintervjuene er et fokusområde.

Men for å oppnå høyere konkurransevne og bli ledende innenfor deres markedssegment burde det foregå en mer *technology-push* strategi, noe vi ser etter observasjoner at det tildeles for få ressurser til.

På spørsmål om hvordan 7-Eleven jobber med markedsorientering og søker etter kreativ input, finner vi kun én bevisst strategi for dette. I samarbeid med et reklamebyrå følger de selv med i markedet, og «*drar til utlandet, har sparring med skandinaviske 7-Eleven kollegaer på månedsbasis og kvartalsvis med 7-Eleven Inc.*» – Markedssjef. Vi kan her se at det er mindre fokus på fremtidige kundebehov, og heller mer på eksisterende produkter i markedet. Kjedeleder bekrefter dette med at de bevisst har kopiert suksessfulle trender slik som Frozen Yoghurt fra USA, eller Joe & the Juice. Øvrige ledere ønsker å ha mat og drikke av like høy kvalitet som trendy produkter, men til en lavere pris. Markedssjef eksemplifiserer dette med at; «*Vi analyser derfor markedet bevisst etter enkelte segmenter.*» På forretningsreise i USA ble de begge introdusert for Frozen Yoghurt, og «*Vi skjønte med en gang at det var noe vi måtte ta med hjem til Norge!*» – Kjedeleder. Det er altså de øvrige ledernes egen interesse som legger føring for markedsorientering. Denne inspirasjonen hentes fra ledende aktører og ikke forbrukerens behov. Disse populære produktene som aktørene leverer har likevel vist seg å dekke et forbrukerbehov, noe som kan gjøre det lønnsomt for 7-Eleven å kopiere.

Markedssjef forklarte i dybdeintervjuet at: «*Vi ønsker å skape en ny 7-Eleven, vi skal ikke lenger være en kiosk for en 42 år gammel pølsepisser.*» Med tanke på at de har lite forbrukerinnsett i deres markedsorientering var vi nødt til å spørre hvordan de tror de skal klare å nå frem til en ny kundegruppe. Markedssjef «*Det handler om å få med franchisetakeren.*» Likevel ser vi ikke noen klar tendens til at kjøpmennene er inkludert i denne prosessen om å skape ytterligere verdi utover effektivisering.

Hos distriktssjefene ser vi et lavere fokus på forbrukerne enn hos øvrige ledere. Distriktssjef 2 legger ansvaret over på markeds- og kategoriavdelingen når det gjelder å følge med på forbrukerens behov, og understreker dette med å si: «*(...) de er våre hjerner når det kommer til kundekjennskap.*» Likevel følger Distriktssjef 2 med på markedets utvikling og nye trender ved at «*Jeg reiser mye og ser mange konkurrenter, og følger med på LinkedIn, Facebook og Twitter.*»

Forskning viser at kostnadseffektivitet er kjent for å overkjøre markedsorientering og kundenes behov (Nysveen og Andreassen, 2014). Dette kan bekreftes ved at noen av forbrukerne oppfattet 7-Eleven som utdatert når det kommer til å svare på forbrukeres behov. Det ble nevnt under workshopen at *«Jeg syntes 7-Eleven virker som en utenlandsk kiosk med for dyre varer og lite fristende produkter»* – Mannlig forbruker 2, *«Markedsstrategien og utformingen trenger mer fokus hvis de ønsker å få flere fra den målgruppen de ønsker, sånn som meg, inn i butikken.»* - Mannlig forbruker 1. Forbrukerne uttrykte også under workshopen at det var lite spennende produkter i hyllene, noe Distriktssjef 1 sa seg enig i. *«Jeg syntes det var litt artig å høre når de som var her, at vi tror at folk kjenner oss mer enn det vi egentlig skjønner sjøl. Vi tror vi er flinkere enn det vi er sjøl.»* – Distriktssjef 1. I etterkant av workshopen oppfattet vi at ledere i 7-Eleven var positive til co-creation og samhandling med forbrukerne, dette kan også bekreftes i intervju med Kjedeleder:

«Vi har ikke satt av så mye tid til kundefokus. Men slik som nå har jo Kommunikasjonssjef og Markedssjef satt av tid til å skape nye relasjoner og innspill ved å inkludere sånn som dere til å skrive bacheloroppgave om oss – og det syntes vi er fint» - Kjedeleder

Til tross for at 7-Eleven har fokusert mindre på forbrukernes behov, kunne vi observere under workshopen at de var veldig opptatt av å få mest mulig «input» når det ble først lagt til rette for det. Både distriktssjefer og kjøpmenn var meget interesserte og åpne på å få innblikk i hva forbrukeren mente var “hipt” og kult av nye produkter. De nevnte også flere ganger at de ble positivt overrasket over hvor mye de fikk ut av å samarbeide med forbrukerne under workshopen. Kjøpmennene og distriktssjefene var alle enige under gruppeintervjuet at det er viktig å lytte til forbrukernes behov for å kunne overleve i markedet. I artikkelen “Samskaping og Innovasjon” belyser forfatterne at det er viktig med toveis kommunikasjon mellom organisasjonen og kunder (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen, 2012). Kjøpmennene har større forståelse for kundebehovet da de er interaktive med dem daglig. Dette gjenspeiles også i deres interesse for å tilfredsstille forbrukernes behov. Vi fikk også en forståelse under workshopen at kjøpmennene var ekstremt opptatt av forbrukeren, butikkutforming og nye trender. Den ene kjøpmannen fortalte til og med at de føler seg litt «yrkesskadet», *«Jeg klarer ikke slappe av når jeg besøker andre 7-Eleven butikker. Jeg ser kontinuerlig etter forbedringer og etter hva jeg kan lære av den butikken.»* – Kjøpmann 1.

Distriktssjef 1 la til at: *«Det å eie sin egen butikk gjør at man får en eierfølelse til butikken. Når man bare er ansatt føler man ikke den samme forpliktelsen av den butikken.»* En annen utfordring vi så innunder markedsorientering er at mye går på automatikk da kioskene er prisgitte sine leverandører. Det blir dermed mye opp til leverandøren å bestemme hvilke nyheter som får plass på hyllen.

7-Eleven har en market-pull strategi ved at de kopierer allerede eksisterende produkter. Det forbindes lavere risiko med å kopiere enn å innovere radikalt. Med tanke på at 7-Eleven har fokus på kostnadseffektivitet kan kopiering være en lur strategi, men dersom de ønsker å bli markedsledende og innovative kan en revurdering av strategien være hensiktsmessig. Øvrige ledere har tidligere ikke fokusert på hva forbrukeren vil ha, men heller hva kunden allerede kjøper. Det som selger bra, produseres det mer av. Likevel er de på vei i riktig retning når de nå har inkludert forbrukere for å få en bedre forståelse av markedet. Mellom øvrige ledere og kjøpmenn kan det sees en tydelig forskjell når det gjelder fokus på forbruker. Kjøpmenn har tettere dialog med kunden gjennom daglig dialog. Basert på denne innsikten kan de lettere forstå hva forbrukeren ønsker seg, mens øvrige ledere som ikke har denne dialogen, naturlig nok har mindre forståelse for forbrukerens behov. 7-Eleven er likevel en innovativ organisasjon og har hatt tidligere suksessfulle prosjekter hvor kunden har fått sagt sin mening, som med kaffe Rosso-prosjektet *«Kaffekontrolløren»*. Forbrukerne nevner at de ønsker seg mer av dette: *«Det burde vært flere konsepter som Rosso faktisk.»* – Mannlig informant 3.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet ønsker vi å redegjøre for samlede konklusjoner som ble avdekket i vår analyse for deretter gi en anbefaling til videre forskning.

7-Eleven er en innovativ organisasjon som har lagt til rette for høy grad av autonomi hos de øvre lederne. Det fokuseres lite på homogenitet og organisasjonen har derfor mangfold og variasjon blant ansatte. Dette fører til at de besitter mye forskjellig kunnskap, noe som er en verdifull ressurs for å fremme innovasjon. Til tross for at de ser på seg selv som åpne for endringer fant vi likevel noen faktorer som bør endres på om de skal lykkes med en ny innovasjonsprosess.

Organisasjonen har viljen og forutsetning om å bli en mer innovativ organisasjon, men vi ser tydelig at det ikke holder bare med engasjement. Ledelsen mener de er lydhøre og positive til å samarbeide med andre, men vi oppfatter at det er en variasjon mellom hva ledelsen sier og hva de faktisk gjør. Vi ser at hvis det legges til rette for kreativ samskaping, slik som i vår workshop, håndterer de ansatte å involvere kunden og samarbeide godt. Utfordringen ligger heller i at organisasjonene ennå ikke har en klar strategi for hvordan de skal legge til rette for dette.

Resultatene av studiet viste at det spesielt var to faktorer som organisasjonen burde jobbe mer med for å lykkes med co-creation. Disse faktorene var bedre involvering av forbruker og et mer bevisst forhold til markedsorientering. Det viste seg at ansatte i organisasjonen stort sett ble involvert i innovasjoner eller forslag fra ledelsen dersom deres avdeling ville bli berørt av de nye endringene. Men utenom dette var ikke ansatte inkludert som en del av ideprosessen.

Samspillet og inkludering av kunden, som i dette tilfellet er avgjørende for å lykkes med co-creation, er kun utført av organisasjonen én gang tidligere. Dette i form av tilbakemeldinger som kaffekontrollør på et av deres nye kaffekonsepter. Ellers er det lite involvering av kunden, og organisasjonen har mye å hente her.

Studiet viste også at organisasjonen ikke hadde noen bevisst prosedyre for hvordan de skulle orientere seg i markedet. Markedsorientering blir kun basert på trender som allerede eksisterer da de har lite innsikt i hva forbrukere og deres kunder faktisk ønsker. For at 7-Eleven skal kunne skape verdi med forbrukere mener vi at kjøpmennene er den mest verdifulle ressursen. Disse har daglig kontakt med forbrukerne, er engasjerte og sitter med mye kunnskap om forbrukernes holdninger og behov.

Ved å fokusere på økt involvering og informasjonsdeling med kjøpmennene vil dette motivere dem til å tilføre organisasjonen mer verdi. Dette vil igjen føre til flere kreative forslag, økt markedsinnsikt og større verdiforståelse til eksisterende og nye kunder.

Vi forstod at det også er bedre å styrke organisasjonen ved å forbedre de allerede eksisterende innovasjonsprosessene, slik at de neste gang ved en eventuell konseptutvikling, selv kan skape nye innovasjoner. Ved å styrke de organisatoriske prosessene vil organisasjonen ha en rekke fordeler som: lavere kostnader, økende grad av kreativ tenkning og flere vellykkede ideer.

Oppsummert kan vi si at 7-Eleven har her et forbedringspotensialet med godt utgangspunkt for å kunne lykkes med å bli markedsledende, slik de ønsker å bli. Det er likevel endringer som må til for at ny forbrukerinnsikt og informasjon skal kunne komme til rette for organisasjonen og at de kan høste verdi av de ressursene som legges ned i innovasjonsprosessen.

7.0 Videre forskning

For videre forskning kan det være interessant å se nærmere på implementeringen av den nye innovasjonsprosessen dens utfall og hvordan dette påvirker organisasjonen. På den måten kan man se hvor stor endringsvilje organisasjonen har, om den nye prosessen faktisk vil fungere og hvor stor gevinst som kan realiseres i form av verdiskapning både for organisasjonen, ansatte og forbrukere.

8.0 Litteraturliste

- 7-Eleven.no. *Din egen 7-Eleven butikk*. 2015. <http://www.7-eleven.no/jobb/franchising.aspx> (funnet Mai 25., 2015).
- Aasen, Tone Merethe, og Oscar Amundsen. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. 1. vol. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2011.
- Amabile, Teresa M. «How to kill creativity.» *Harvard Business Review*, 1988: 81 - 82.
- Angle, H.L, og Van de Ven, A.H. «Research of the management of innovation.» *Suggestions for managing the innovation journey* (Oxford University Press), 2000: 663 - 697.
- Asbjørn, Johannessen, Per Arne Tufte, og Line Kristoffersen. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg.: Abstrakt Forlag, 2010.
- Baker, William E. og James M. Sinkula. «The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance.» *University of Vermont*. 1999. <http://jam.sagepub.com/content/27/4/411.full.pdf> (funnet Mai 20., 2015).
- Berg, Bruce L. og Howard, Lune. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. USA: Pearson Education , 2011.
- Buckle, Pamela H, og Wan-Ching, & Chen. «Systems Thinking: Common Ground Or Untapped Territory?» 2007: MBA Adelphi University, Garden City USA.
- Chesbrough, Henry. «A Better Way to Innovate.» *Harvard Business Review*, 2003: 12-13.
- . *Open Service Innovation*. San Francisco, CA,; Jossey Bass Wiley, 2011.
- Christensen, Clayton, Bower, Joseph L. «Disruptive Technologies: Catching the Wave.» 1997: Harvard Business Review. .
- Cooper, Robert G. «New Products : The Factors that Drive Success.» *International Marketing Review*, 1994: 60 - 76.
- D'Aveni, Richard A. «Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? .» *Academy of Management Journal*, 1994: 1167-1206 .
- Damvad. «Markedsorientering i norsk næringsliv.» *Innovasjon Norge*. 2011. <http://www.innovasjon norge.no/Documents/old/Documents/markedsorientering/Markedsorientering%20i%20norsk%20n%C3%A6ringsliv%20-%20samlet%20rapport.pdf> (funnet Mai 05., 2015).
- Dess, Gregory G, Picken, Joseph C. «Beyond Productivity : How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging Their Human Capital New York.» 1999: AMACOM.
- Dixon, Nancy M. «Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing what They Know.» (Harvard Business School Press) 2000: Harvard Business School Press. .

- Drücker, Peter F. «Innovation and entrepreneurship, practice and principles.» 1986: Lennart Sane Agency.
- Edquist, C. «Systems of Innovation Perspectives and Challenges.» I *Oxford Handbook of Innovation*, 181-208. Oxford, UK: Oxford University Press., 2005.
- Godin, Benoit, 2008. «Innovation: The History of a Category.» *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 1*, 2008.
- Haanæs, Knut. *Innovasjon som strategisk utfordring*. 1999.
<http://www.magma.no/innovasjon-som-strategisk-utfordring> (funnet Mai 12., 2015).
- Hartvigsen, Charlotte Lem. *Lykkes når kunden står i sentrum*. 2011.
<http://www.magma.no/lykkes-nar-kunden-star-i-sentrum> (funnet April 28., 2015).
- Hennig-Thurau, T., og K.P. and Gremler, D.D Gwinner. «“Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality.» 230 - 247. *Journal of Service Research*, 2002.
- Hillestad, Tore. *Lederskapets dilemma når hierarkiene faller*. 2003.
<http://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller> (funnet Mai 10., 2015).
- Ind, Nicholas og Nick Coates. «The meanings of co-creation.» *European Business Review*, 2013: 86 - 95.
- Ind, Nicholas, Clare Fuller, og Charles Trevai. “*Det samskapte merket*”. Oslo: Cappelen Damm Akademiske., 2012.
- Innovasjon Norge. *Markedsorientering: Er du dyktig til å vinne kunder?* 2011.
<http://www.innovasjon norge.no/no/Bygg-en-bedrift/Markedsorientering/#.VVcRUU375aS> (funnet Mai 10., 2015).
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm, 2005 .
- Jacobsen, Thorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget, 2013.
- Kornberger, Martin. «How Brand Communities Influence Innovation and Culture.» 2010: *Consumer Media*.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. and Archer, T. «“Harnessing the creative potential among users.» *Journal of Product Innovation Management*, 2004: 4 - 14.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk., 2009.
- Lakhani, Karim R., og Jill A Panetta. «“The Principles of Distributed Innovation”.» *Harvard Education Review*, 2007.
- Lewis, J. & Ritchie, J. «Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers.» *Generalising from qualitative research* ., 2003: 263-286.
- Lubik, Sarah, Lim Sirirat, og Platts Ken. “*Market-pull and technology-push in manufacturing start-ups in emerging industries*”. 2012.

- <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17410381311287463> (funnet Mai 15., 2015).
- Mannix, Elizabeth og Margaret A. Neale. «What Differences Make a Difference?» *Johnson Graduate School of Management*, 2005: 37 - 42.
- Mauren, Arnfinn. *Kodak sjefenes gedigne tabbe*. 2013.
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Kodak-sjefenes-gedigne-tabbe-7217090.html>
(funnet Mai 14., 2015).
- Meyassed, Doron, og Anna Peters og Dr Nick Coates. «“Sex, Lies and Chocolate: how Communities Can Change the way you think about innovation for good”.» *The Annual Conference Resaerch*, 2010: .
- Mintzberg, H, og D. Raisinghani og A. Théorêt. «The structure of «Unstructured».» *Decision Processes Adminisrative Sience Quartely*, 1976: 246-275.
- Nysveen, Herbjørn og Tor Wallin Andreassen. *Innovasjon når markedene endres i turbofart*. 2014. <http://www.magma.no/innovasjon-nar-markedene-endres-i-turbofart> (funnet Mai 19., 2015).
- Nysveen, Herbjørn, og Helge og Pedersen, Per E. Thorbjørnsen. *Samskapning og innovasjon*. 2012. <http://www.magma.no/samskapning-og-innovasjon> (funnet Mai 12., 2015).
- Ogawa, S. «“Does sticky information affect the locus of innovation? Evidence from the convenience-store industry”.» *Research Policy*, 1998: 777 - 790.
- Pralhad, C. K. og Venkat Ramaswamy. «“Co-creation experiences: The next practice in value creation”. *Journal of Interactive Marketing*.» *Journal of Interactive Marketing*, 2004: 5 - 14.
- Ramaswamy, Venkat og Chopra, Naveen. «Building a culture of co-creation at Mahindra.» 2014: 50 - 62.
- regjeringen.no. *St.meld. nr. 7 (2008-2009)*. 2008.
<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/?docId=STM200820090007000DDDEPIS&ch=1&q=> (funnet Mai 13., 2015).
- reitagruppen.no. «7-Eleven mottok pris for «Årets Innovasjon»». 2013.
<http://www.reitagruppen.no/nyhetsrom/7-eleven-mottok-pris-for-syck-mergekey-0x0000000d6f4890-aarets-innovasjon-854596/> (funnet Mai 7., 2015).
- . *Visjon og verdiene våres*. 2015. <http://www.reitagruppen.no/vare-verdier-og-visjoner/> (funnet Mai 20., 2015).
- Ringdal, Kristen. *Enhet og Mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, 2013.
- Rogers, E. M. «Diffusion of innovations.» 2010: Simon and Schuster.
- Røvik, Kjell Arne. *Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring*. 2012.
<http://www.magma.no/organisasjonsendring-somorganisasjonsgjoring> (funnet Mai 18., 2015).

- Schumpeter, J. A. «Entrepreneurship: The social science view.» *Entrepreneurship as innovation*, 2000: 51 - 75.
- Solomon, Micah. *How To Think Like Apple About The Customer Service Experience*. 2014. <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/11/21/how-apple-thinks-differently-about-the-customer-service-experience-and-how-it-can-help-you/> (funnet Mai 12., 2015).
- Stensaker, I., MeyerC., og J. og Haueng, A. C. Falkenberg. «Excessive change unintended consequences of strategic change.» *In Academy of Management Proceedings* , 2001: Academy of Management.
- T. Burns, G. M. Stalker. «The Management of Innovation .» *The Economic Journal*, 1969: 403 - 405.
- Thurèn, Torsten. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS., 2009.
- Vlaskovits, Patrick. “Henry Ford, Innovation, And That “Faster Horse” quote”. 2011. <https://hbr.org/2011/08/henry-ford-never-said-the-fast/> (funnet Mai 5., 2015).
- Von Hippel, Eric. «Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation.» *Journal für Betriebswirtschaft*, 2005: 63-78.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. «Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research.» *Research in organizational behavior*, 1988: 77-140.
- Yamada, David. «Dealing with gatekeepers at work beware of Dr. No.» *New Work Place*. 2011. <https://newworkplace.wordpress.com/2011/01/12/dealing-with-gatekeepers-at-work-beware-of-dr-no/> (funnet Mai 25., 2015).
- Yin, Robert. K. *Case Study Research - Design and Method*. Sage Publications, 2009.