

Vedlegg 7 - Minnepinne – Respondent 1

Kvalitativ intervjuguide
”Produktutvikling”
(Navn på bedrift er sensurert)

Dato: 24.04.2015

1. Introduksjon:

Navn: Kurt Hansen

Alder: 25

Bedrift: (Sensurert)

Stilling: Prosjektleder

- Ha en uformell prat med intervjuobjektet for å få et avslappet intervjuobjekt
- Ønsker velkommen og presenterer kort oss selv, hvor vi kommer fra.
- Påpeke viktigheten ved at alle er åpne og at samtlige er ærlige under intervjuet.

2. Informasjon:

- Forklare hva intervjuet skal brukes til videre etter oppgaven er ferdig, og forklare angående taushetsplikt.
- Her spør vi intervjuobjektet om han har noen spørsmål eller om det er noe han/hun er uoppklart.
- Informer om at intervjuet blir tatt opp og transkriberes, og få samtykke til opptak. Alle filer blir destruert 10.juni.
- **Starte opptaksprosessen.**

Fase 3: Erfaringer

Hva tenker du når du hører ordet produktvikling?

Produktutvikling er jo spennende, ekstremt spennende. Det er morsomt å kunne lage noe spesielt i en software verden som andre kan kunne bruke. Så det er det jeg synes er ganske kult. Å være med i hele prosessen fra start til slutt. Å da se hvordan sluttbruker tar i bruk produktet som du har laget.

Vi jobber jo som interaksjonsdesignere og jobber mye mot sluttbrukeren. Vi tester med de hele tiden, og gjør iterasjoner utifra hva vi får tilbakemeldinger på.

Gjøre en praktisk oppgave. . Kan du bruke 3(tre) minutter på å skrive ned stikkord for hva du mener kjennetegner produktutvikling?

- Innovasjon
- Vanskelig
- Design
- brukere
- kunder
- penger
- verdi
- Oppfinnelser
- Hardware
- Software
- Investorer
- tid
- iterasjoner
- testing
- lidenskap
- Partnere
- Håndverk
- Tegning
- Prototyper
- Tilbakemeldinger
- Unikt
- selge
- kommunikasjon.
- Product owner
- Developer
- Programmerer
- Customer satisfaction
- Samarbeid
- Opplevelser
- Spennende
- Agile
- Kanban

- Scrum
- Møter
- kommunikasjon
- Software
- Testing
- Bugs
- Iterasjoner

Fase 4: (Nøkkelspørsmål)

1. Hvordan er eierforholdet i deres bedrift?

Eierforholdet, jaa ehhh. Ja det er (...) som du snakket med isted som er CEO. Det er han som har kommet med ideen også. Product owner, eeh jeg eier noen prosenter i selskapet sammen med (...). Så har vi en del folk som har investert i selskapet. Så vi er på den 3 versjonen nå. (...), (...) og (...) som eier mest. Så har (...) som eier 6 prosent. Så har vi noen småinvestorer.

(...) eier (...) igjennom et annet selskap som heter (...)

2. Hva slags tilnærminger til produktutvikling kjenner du til?

Nå prøver vi noe nytt med det andre selskapet vårt som er mere agile fokusert og scrum fokusert. Det er fortsatt kanban inni denne med denne oversikten. Her lager vi user storys,. Da at i selve appen at vi skal kunne (...) og kunne sende en melding til personen som har (...). Det er en sånn user story. Og så tar man del, legger inn den på en backlog, så lager man en sprint som varer en uke, 9 dager eller utfra hva man vil. Og så tar man de taskene man skal gjøre i user storys så fullfører man de. De som ikke blir fullført blir med på neste sprint igjen. Det ble en god måte. Så har vi scrum møter, egentlig hver dag, men vi jobber bare to dager i uka, så da har vi scrum møter på tirsdager og fredager.

Da går vi igjennom, hva vi har gjort og hva vi skal fokusere på. mhm.. Jaaa vi kan jo bare den informatiske tilnærmingen til produktutviklingen da. Så det fins sikkert mange andre måter å gjøre det på. Men vi prøver å jobbe hjelpe iterativt. Så vi lager et forslag, så går vi tilbake å endrer hele tiden. Så det er Ikke etter fossefallsomdellen.

Da går vi igjennom, hva vi har gjort og hva vi skal fokusere på. mhm.. Jaaa vi kan jo bare den informatiske tilnærmingen til produktutviklingen da. Så det fins sikkert mange andre måter å gjøre det på. Men vi prøver å jobbe hjelpe iterativt. Så vi lager et forslag, så går vi tilbake å endrer hele tiden.

Så det er Ikke etter fossefallsomdellen.

Hva heter den andre modellene. Husker du det? Nei vettafaen jeg. Men det er noen kule navn. Men det er veldig viktig at vi alltid sjekker ut med kunder, og ikke bare oss. Det blir veldig bias fokusert hvis det bare er inni vår gruppe liksom. mhm. Så da tester vi med folk vi kjenner, legger ut spørreundersøkelser, surveys. Heatmaps, bruker mye Appsee. . Der har vi lagt inn alle kodene til alle applikasjonene våre. Så vi kan se hvordan brukerne faktisk bruker applikasjonen. Se hvordan heatmaps og antall klikk og hvordan den slutter og conversion rate. mhmm. Det hjelper oss masse, og gjør jobben lettere.

Tegner opp for hånd, så lager vi større. Hyper vi det. High Fidelity det senere. Ja. . I programmer.

3. Hvordan foregår produktutvikling i deres bedrift?

Det er fra tilbakemeldinger fra kunder. Så tar vi å finner ut hva de vil ha. Og så lager vi mockups på det. Mockups kan være low fidelity. Det er at man bare tegner det opp, så går vi igjennom det i team. Hva vi tror som størrelsesbetoner flowen med antall klikk, hele hiarkiske modellen av det. Så tar vi litt dypere etterhvert. Med en high fidelity prototyp. Da lager vi det i et program, sketch, photoshop så tester vi det i i et program som heter invisium. Det er en nettside hvor man legger ut skjermbilder. Så klikker du her så kommer du til et annet skjermbilde. Det er litt sånn, man kan klikke på den. Så sender vi den til kunder. Til personer vi vil teste med. Så utfra tilbakemeldingene så gjør vi en ny iterasjon av det igjen. Det er en ganske grei måte å gjøre det på, fordi alle føler at de er med å gjøre noe, så ser man endringene konstant hele tiden, hver dag. Og det virker som om de testbrukerne får en eierfølelse av at de har vært med å hjulpet litt. Spesielt på kundene våre. Det fungerer veldig fint for oss.

4. Hva gjør deres bedrift når dere skal utvikle et nytt produkt?

Når vi var i (...) nå så hadde vi funnet ut at vi skulle lage et nytt produkt ut ifra en av våre andre applikasjoner. Vi skulle dele opp applikasjonen. Vi skulle lage en applikasjon som er veldig fokusert på rapporter. Og da gikk vi for å få oversikten hva den skal gjøre, prøve å fokusere at den skal være så lett som mulig. Veldig på der. Veldig enkelt. Skal ikke trenge manualer for å lære seg selve applikasjonen. Så da gikk vi igjennom. Hva vi tror den burde ha. Det er user storys. Som vi snakket om

istad. Den skal kunne delegere en rapport til en e-mail adresse f.eks. Og rapporten skal kunne inneholde bilder, gps, plantegninger etc. Og det er starten på et produkt. Når vi er i en fase som vi er i nå så lager vi mockups til hvordan vi tror det vil se ut. Som jeg sa istad så blir iterasjonene viktig med tanke på tilbakemeldinger fra kunder. Så start med user storys alltid. Og krav spesifikasjoner. Det er .mm jaa. Så er det bare å tegne det opp etter det egentlig. Først papir så sketch. Sketch 3. Det blir litt sånn inn i hverandre men vi vil ha kartlagt de spesifikke tingene.

5. Bruker dere et spesifikt rammeverk eller prosess?

Ja, det vi prøver ut nå er Gyra. Atlassian. Inneholder flere tng egentlig, scrum metoden. Den andre er” confence, som er kanban. Ja der legger man inn user storys, Utifra user storys så lager man en backlogg og kravspesifikasjoner. Og en wiki page der man kan kollaberere og snakke med hverandre. Så går vi igjennom sprintene utifra den. Da får man tilbakemeldinger inn hele tiden, og man kan legge inn mockups, snakke sammen og se hvilken status oppgaven er på.. Større oversikt enn det vi har hatt før. Spesielt i motsetning til den google docs. Vi jobber ikke etter fossefallsmodellen, men jeg husker ikke hva den andre heter den vi jobber med. Men fossefallsmodellen går i trappetrinn nedover. Men så er det sånn med en sirkel med prototype, testing, tilbakemelding og iterasjoner så går det tilbake igjen.

6. Hvordan er rollefordelingen med tanke på produktutviklingen i deres bedrift?

Det er ikke helt satt enda, for vi er et nyoppstartet selskap Men vi har (...) som er CEO. Jeg har blitt sånn halveis naturlig. Det som er blitt enklest er at jeg har blitt prosjektleder nå. Så har vi (...) som er salgsmann. Så er vi (...) og (...) som sitter her som er interaksjonsdesignere. Egentlig så er vi alle 3 interaksjonsdesignere. Og vi gjør web design, vi tester, usability tester, analyserer statistikk, mockups og hele pakken egentlig. Det er ikke noen klare roller på den biten egentlig. . Det er delt opp når det er mange ting. Så jeg har jobbet mye med (...) applikasjonen og (...). Så vi deler det opp iitt sånn da. Deler opp modulene på den måten. Prøvde også først å ha oppgavedeling i Asana. Det er et skriv inn hva du skal gjøre oppgave så ferdig. Fungerte veldig fint når vi bare var i et team, men når vi var et team i India også så ble det litt kronglete. Så vi gikk vekk ifra det.

7. Kan du beskrive hvordan dere begynner produktutviklingsprosessen? Hva er det første dere gjør?

Eeh, det første vi gjør som han sa er å få på plass user storys, finne ut hva kunden trenger, så lager vi krav spesifikasjoner som da sier hva systemet må gjøre . Så basert på det så begynner vi å tegne opp brukergrensesnittet og tester det og viser det til utviklere å såne ting og så får vi tilbakemeldinger som vi itererer på.

Det er som et tankekart nesten, vi skriver ned hva vi tenker, hva dette gjør for noe, hva vi skal oppnå. Så har vi veldig fokus på at alt skal gjøres veldig raskt i applikasjonene våre. Vi prøver, vi har et mål da at en person skal åpne telefonen sin og da skal han klare å fylle ut eller åpne oppgaven på 15 sekunder. Da prøver vi å kutte mest mulig skjermer. Og stegene man må for å komme dit. Det er ikke det første vi gjør da.

8. Hvordan foregår planlegging videre? Kan du beskrive hva som skjer under planleggingen? Har du et eksempel på det?

Som f.eks. her så gikk vi igjennom alle user storyene våre med utviklerne våre.

Det er første gang man bruker dette her men her har vi en side som er overall (...).

Inne i her har vi små dokumenter som vi samler på. Vi starter med workshop, planlegging, så er det product usage flow som er en oversikt over alle appene våre og så er det kravene. Så er det arkitektur design. Når vi har gjort sånn at alle side kan det være at utviklerne i (...) eller (...) jobber på et annet prosjekt og kommer inn som nytt er det viktig at vi har oversikt og kan forklare visjonen til (...) og så går vi mer detaljert etter det da.

Nå tester vi ut et nytt språk som heter xamarin som rammeverk som er et hakk over Native koding, Det har vi testet ut en uke og funnet ut at dette fungerer fint med den native android. Så går vi over i Gyra, Agile, border. (...) som den nye skal hete. Her lager vi backloggen vår. Som f.eks CF7 her codework through an admin application. Der skal vi se på admin backend. Her ser vi og legger til ting vi trenger å vite her. Vi prøver å gjøre det enklest mulig og forklare alt i en setning på selve oppgaven og så lager vi en sprint nummer 1 her med 7 issues. Alle tingene her skal utviklerne nå fokusere på og det er til og med deegert til (...) her. Når man ser på den aktive sprinten vi har her så er det "to do". så er det i progress og så er det finished, altstå de

som er ferdig allerede. Det som er bra med sprint, det er at når den er ferdig etter 9 dager så de sprintene, nei de issuesene som er ferdig, de er ferdig men de som ikke er ferdig blir med til neste sprint igjen. Det betyr at man får en naturlig utvikling. Da blir de prioritert til neste sprint. Sånn jobber vi nå da. Når den er ferdig så uploader den kodene på itunes connect og eller google play. Så da kan vi teste ut med test flight og teste det med betabrukere. Så får vi tilbakemeldinger og kan endre dersom det er noen bugs eller noe sånt, så publiserer vi.

9. Når planen er satt, hva skjer etter det? Hvordan setter dere planen til verks?

Begge de to her er helt nye på xamarin på det rammeverket vi har nå da, så vi har hatt en liten test nå da for å se om kodene gikk igjennom og om det var forståelig. De skal ta med kodene våre å da. Så de har en stor jobb med å gå igjennom kodene, slik at de forstår alt og alle aspekter av kodene da. Eeh når dem har gått igjennom her og vi har forklart kravene våre så lager dem beskrivelser utifra user storys og da setter de det opp i backloggen som jeg viste dere istad her. Og så er det de her de er koblet til confluence her også så vi kan se veldig spesifikt så man skal se veldig spesifikt hva man skal gjøre med den oppgaven her da. Designer basis relliens offline work. Da har de gått igjennom å sett kravene sine og hva de må gjøre. Alt koding ligger på dem. Vi gjør ikke noe koding her hjemme. Veldig lite hvertfall. Hjemmesiden koder vi alt selv, men det er det eneste. Alt som har med applikasjonen å gjøre, gjøres der nede. Det er grunnet penger og tid og at de kan gjøre mer på kortere tid enn det vi kunne gjort. Vi kan f.eks si at de har jeg laget, laster jeg eller (...) når jeg er ferdig.

10. Er det vanlig å teste produktet? Kan du fortelle litt mer om det? Har du et eksempel?

Ja vi har hatt mye frem og tilbake her. Det er mye grunnet.. Det er mange applikasjoner og vi har ikke hatt helt oversikt over test greiene våre. Men vi vet jo at. VI kjenner jo applikasjonen så godt at vi som idag. Idag har hatt en testperiode. Som når vi er ferdig som en sprint som det her nå da så lager de den APK eller hva heter det på Ios.

Vi får den tilsendt til oss. beta. Vi tester alle funksjonene som de skal ha laget i den sprinten her nå om den fungerer eller ikke fungerer, så sender vi bare et ark tilbake og noen screenshots og filmer av hva som er feil og ikke feil og hva som skal fungere å sånne ting.

Ting har fungert ganske godt for oss. Vi har hatt litt problemer med utvikler selskapet men det var kommunikasjon problemer.

Vi tester mest internt, spesielt på når selve builden er laget. Apk en. Da tester vi mye internt først for å luke ut mye av feilene. Så har vi noen selskaper som vi har som kunder som får lov til å teste ut nye builds. Det er veldig sånn man to man nesten. Som å snakke med personen , så sender man over til personen, tester så sender han tilbakemelding. Det er ofte Erik som gjør fordi han har god tone med de da. Han får de til å teste litt. Spesielt etter funksjonene som de har spurt etter da.

11. Hvordan vet dere at dere er klare til lansering?

Det er når vi har testet ut alle bugs er vekk, spesielt det. Vi har ikke sett noen spesielle krav på det, men vi har få jevnlig oppdatert builden vår hele tiden. Det er såpass nye applikasjoner. Det blir oppdatert så ofte som mulig egentlig. Og da får vi tilbakemelding. Det skjer mye at den har kræsjaa å sånn og da ser vi at vi må trekke den tilbake og bygge en ny. Vi burde fokusere mer på det nå og den nye applikasjonen. Vi har lært av feilene våre, og at vi venter ganske lenge før vi lanserer. Det har ikke vært noen veldig store problemer med brukerne. De vet vi tester, men liker ikke når ting krasjer. Men de er fortsatt kundene våre og mer lojale kunder. De har forståelse for at vi er en oppstart. Vi ser det hele tiden også, at vi er en oppstart og det her gjør vi for dere. Ingen som gjort det før på den måten vi gjør det.

12. Hva mener du gir størst grad av suksess med tanke på utviklingen av et nytt produkt?

Det er når sluttbruker ikke trenger å spørre spørsmål hvordan man gjør en ting. Det ser jeg på som den største suksessen. Når de klarer å utføre en oppgave og vil ville bruke den. Da føler jeg at vi som interaksjon, at ja da har vi klart å lykkes. Ikke design messig, men at de klarer å bruke den liksom. Det er flowen.

13. Hvilken produktutviklingsmetode føler dere er den beste for deres bransje å benytte seg av idag, og hvorfor?

Bransjen vår er litt spesiell da.(..)bransjen.

Jeg føler jo at, vi har jo ikke testet dette her så veldig lenge men jeg føler at den her er veldig fin. Du får alt på et sted som er deilig for oss. Vi trenger ikke å logge oss inn på 7 forskjellige applikasjoner og tjenester for å lete etter ting, men her ligger alt.

Litt treg men ellers så har den scrum metoder, vi har daglige møter over gotomeeting eller skype. Go to meeting ser vi på som best der med stabilitet. Så har vi kanban Vi kommer nok til å benytte scrum fordi den er ganske lean så den passer den en iterativ måte å jobbe på. Og vi har lært om den på skolen så vet sann ca hvordan vi gjør det. Jeg har hvertfall ikke brukt det i praksis ordentlig før over en lang periode bare prøvd det littegranne. Ja så jeg tror det blir den vi kommer til å velge. Det tror jeg også. Den gir veldig overblikk. Det er det som er så deilig. Til og med selgern vår kan se hva som skjer. Når han kan forvente at neste funksjon skal komme ut. Da kan han si det til kundene våre at den skal komme ut i beta da og de kan teste det fra da.

14. Hvilke erfaringer har dere hatt med deres tilnærming til produktutvikling, hva som er bra/dårlig.

Hvis noen mistolker en ting så er ikke det så lett å ta opp. Det gjelder jo alle tilnærminger å gjøre det på. Scrum som sagt så er det veldig kjekt med å få overblikk, man har faste møter, man har faste ting man gjør hele tiden så det er ikke noe dødtid på den tilnærmingen her. Så er det veldig lett hvis man gjør en feil. Hvis man koder seg ned. Hvis man bruker fossefallsmodellen da, så er det veldig vanskelig å gå tilbake. Hvis man har gjort en feil i kodingen, men den allerede er sluppet ut da må man begynne på nytt igjen men som vi gjør det nå så hvis man gjør noe feil så kan man bare bytte det ut med en sprint tilbake da. Det er veldig lett å rulle tilbake, og fint for et ny oppstartet selskapet som ikke har så mye penger å bruke.

Jeg vil si det beste med scrum er backloggen som man får og burn down charge som man kan se ann om estimeringen man har gjort på tid er riktig Negativt med scrum er vel at er vel avhengig at an t man følger den 100 %. Hvis du bommer en dag så har du ødelagt nesten hele sprinten. Mhm. Ja det er litt vanskelig når man begynner men etterhvert som man begynner kommer man seg mer inn i det.

FASE 5: (Oppsummering))

Vi har fått klare svar på spørsmålene vi trengte i dette intervjuet, så en oppsummering og tilleggs spørsmål behøves ikke.

Har du forstått alle spørsmålene vi har spurt om i dette intervjuet?

Ja, det har jeg forstått.

Er det noe du ønsker å legge til før vi avslutter?

Ja, bruk mye interaksjonsdesignere. Det er hvis du skal lage noe. Bruk det hele tiden, innenfor IT hvertfall. Da sparer man seg for masse kodejobb. Garantert.

Sånn generelt rundt produktutvikling, er det noe dere har lyst til å si om tema som vi ikke har spurt dere spørsmål om?

Neei, det er en veldig branske i utvikling da. Det kommer nye tilnærminger hele tiden da. Så det er da å følge litt med på det som skjer i tjenester. Hva tjenester kan bringe. Gyra er jo den ene vi testa, så er det kanban, kanbanize. Det er å finne rett tjeneste for hva dere har lyst til å utvikle da. Vi har veldig mange prosjekter på en gang, og da fungerer gyra for oss fint nå. Hvis det bare er et prosjekt eller en app, eller en hjemmeside eller noe sånn så kan det fungere med andre tjenester. Det må dere bare sette dere av litt tid, en uke eller to og teste. Og teste ut Asana som fungerte veldig bra for oss som hadde et team på et sted.

- Da avslutter vi opptaket og forteller litt om vårt tema og bakgrunnen for at vi har valgt vårt tema til vår oppgave og vårt ønskede formål med denne oppgaven.

Vi takker for et fint intervju.

Vedlegg 8 – minnepinne – Respondent 2.

Kvalitativ intervjuguide

”Produktutvikling”

(Navn på bedrift er sensurert)

Dato: 21.04.2015

3. Introduksjon:

Navn: Fredrik Haugen

Alder: 26

Bedrift: (sensurert)

Stilling: Gründer og
Business developer.

- Ha en uformell prat med intervjuobjektet for å få et avslappet intervjuobjekt
- Ønsker velkommen og presenterer kort oss selv, hvor vi kommer fra.
- Påpeke viktigheten ved at alle er åpne og at samtlige er ærlige under intervjuet.

4. Informasjon:

- Forklare hva intervjuet skal brukes til videre etter oppgaven er ferdig, og forklare angående taushetsplikt.
- Her spør vi intervjuobjektet om han har noen spørsmål eller om det er noe han/hun er uoppklart.
- Informer om at intervjuet blir tatt opp og transkriberes, og få samtykke til opptak. Alle filer blir destruert 10.juni.
- **Starte opptaksprosessen.**

Fase 3: Erfaringer

Hva tenker du når du hører ordet produktvikling?

Det første jeg tenker på er fysiske produkter egentlig. Selv om det ikke begrenser seg til det. At en gjeng med ingeniører og designere sitter og pusser på et objekt. Utvikler produktet videre med hjelp av undersøkelser og sånne ting.

Jeg tenker på en ny type ostehøvel, hvordan den ser ut og hvordan den skal funke. Det er på en måte det bilde jeg får opp i hode. Men jeg vet jo at det ikke kun er fysiske produkter som er produktutvikling, for jeg har jo drevet en del med produktutvikling selv. Så hvorfor det akkurat er en ostehøvel som kommer opp i hode mitt, det aner jeg ikke. Men, jeg vet også at mye av utviklingen er f.eks det å utvikle en hjemmeside, en app og fysiske produkter. Det er kanskje litt fordi de jeg kjenner som går produktutviklingsstudie, så har jeg fått et inntrykk av at det er i all hovedsak fysiske produkter de har tatt seg av.

Gjøre en praktisk oppgave. . Kan du bruke 3(tre) minutter på å skrive ned stikkord for hva du mener kjennetegner produktutvikling?

- Tenker fysiske gjenstander
- Ingeniører
- Designere
- Teamjobbing
- Testing/brukerundersøkelser
- Iterativ prosess
- Innovasjon
- Tenker også utvikling av digitale konsepter og tjenester
- Typisk en ny ostehøvel
- Mer entreprenørskap.

Fase 4: (Nøkkelspørsmål)

1. Hvordan er eierforholdet i deres bedrift?

Jeg eier først og fremst 100%, men så har jeg fordelt det litt. Vi har et utviklerfirma som har programmert appen vår, og vi har da en avtale på at de har rett på 50% av overskuddet. Så jeg trekker fra alt vi har av utgifter til markedsføring og sånne ting. Og når alle parter blir enige om utbetalingsdato, så fordeles da 50% av overskuddet til de. Også har jeg en partner på min side, på mine 50%, som egentlig er en kompis. Vi har en muntlig avtale på at han skal få 25% av det som er min cutt på en måte.

2. Hva slags tilnærminger til produktutvikling kjenner du til?

Først og fremst en sånn iterativ prosess/tilnærming. Jeg har lagd en del ting før jeg startet utdanning og sånt. Når vi da først lærte om den mer leane metoden på markedshøyskolen, så kjente jeg meg veldig igjen i det på den måten jeg hadde arbeidet på før og fortsatte med det. At man gjerne tester ut MVP først, tester produktet i sin enkleste form, gjerne først. Ser på tilbakemeldingen, går tilbake igjen, og gjør endringer, tester på nytt. I stedet for å utvikle tjenesten/produktet 100% før den ser dagens lys. Det er vel den tilnærmingen jeg tenker når jeg hører ordet produktutvikling. Det er også den tilnærmingen jeg også har brukt mest selv.

3. Hvordan foregår produktutvikling i deres bedrift?

Det var veldig mye testing i starter, først uten så mye tekniske forbehold, det var får vi involverte utviklere. For oss så var innholdet, konseptet det brukerne oppfatter, ikke kodene, i vårt tilfelle hva slags spørsmål/hva slags dares/utfordringer, hvordan ser det ut. Hvordan føles det å bruke det. Dette var de første tingene vi tegnet opp, forslag på design og ideer til spørsmål. Så testet vi de ut på hver sin måte. Innholdet og (...) testet vi ut først ved å legge inn alt på et excel dokument som vi bare spant ned med fingeren og så stoppet vi det på et (...). Dette prøvde vi ut på utallige (...) og sjekket tilbakemeldingene på de forskjellige (...). Vi sa ikke at vi gjorde en undersøkelse, vi gjorde det jo litt på gøy også. Men vi la veldig godt merke til (...) som bare ikke funket og de som skapte veldig god stemning. Også oppdaterte vi databasen og innhold underveis i forhold til det. Mens nye ideer kom fra alle slags kanter. Vi noterte hele tiden når vi kom på nye (...), tok imot masse (...) fra alle slags kanter, spurte folk om de hadde tips og så dukket det bare opp noen. Senere tid har vi også gjort det slik at brukere kan sende inn (...) til oss, så vi har også en del (...) som kommer derfra. Det kom litt etter hvert da etter at vi hadde lansert. På designet så var det vel mer at jeg og min partner som jeg har en muntlig avtale med satt og tegnet og viste det til folk som er flinke på design og sånne ting for å få innspill. Satt oss også ned etter hvert med en valenser som skulle ha 200kr for å finpusse designet for oss. Så ferdigstillelse av designet ble vel gjort med en som var grafisk designer, selv om vi kan en del design selv.

4. Hva gjør deres bedrift når dere skal utvikle et nytt produkt?

Jeg hadde faktisk noen gründere som kom innom kontoret i går for å få litt hjelp til en ide de har. Da merket jeg veldig godt at jeg tenkte at de burde gjøre ting i sin aller enkleste form først. De hadde et konsept som jeg tror kan fungere veldig bra. Det var veldig komplisert. De hadde utviklerfirmaer som regnet med at dette kom til å koste flere hundre tusen kroner å utvikle. Det ville kreve en veldig stor salgsinnsats og mye opplæring hos forbrukerne. Det jeg gjorde med ideen deres som de godtok og skulle nå gå ut å gjøre i stedet var samme kjerneidee, men ideen ble redusert til noe som en kompis av meg som er programmerer skal gjøre for de. Han kommer kun til å bruke en uke på å lage det. Han gjør det også mer eller mindre gratis. Terskelen for forbrukerne til å benytte seg av tjenesten er ekstremt mye lavere og den krever nesten ikke noe salgsarbeid i begynnelsen. Så det var også akkurat den samme greia med å tenke iterativt, begynne med det og se hvordan det fungerer for så å kunne gå tilbake å endre grunnideen så den er helt perfekt først. Da har man også en del brukere som man kan benytte seg av og da har man grunnlaget for å selge også. Legge til ting etter hvert i stedet for å gape over alt med en gang.

5. Bruker dere et spesifikt rammeverk eller prosess?

Nei, det gjør vi egentlig ikke.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 5. Har dere det muligens bare inne i hodene deres, fasene dere skal igjennom?

Det veldig mange gjør, med mindre man jobber i en veldig stor organisasjon, med mange mellomledere som skal ha rapportering på hvert eneste punkt i prosessen osv, så tror jeg de fleste, i hvert fall om det er en oppstarts bedrift som kanskje ikke er så etablert og ikke har så mange ansatte, så har de kanskje en prosess i hodet sitt, men de gidder ikke overdrive med rapporter og sette fremgangsplan med faser og rammer som man kanskje har lært på skolen og sånne ting. Det sklir på en måte litt ut. For jeg tror ikke behovet er der når det ikke er så mange mennesker involvert. Er det flere involvert så er man nødt til å ha det tydeligere fra starten av hvordan produktutviklingen skal foregår. Både på tid, dette skal være ferdig da og dette skal være ferdig da. Så en testfase hvor man burde gjøre undersøkelser, så skal man endre sånn og sånn og sånn. Man burde legge inn en risikobuffer på at det kanskje ikke fungerer, derfor blir man nødt til å utsette det en uke. Sånne type ting er det veldig lurt

å gjøre. Men ting som jeg har gjort har vi vært veldig små team, og da har vi ikke sett behovet for å gjøre det.

6. Hvordan er rollefordelingen med tanke på produktutviklingen i deres bedrift?

Ja, det er egentlig ganske strukturert. Jeg er prosjektlederen. Hvis det skulle skje noe, så er det jeg som må ta ansvar og si i fra at nå må vi gjøre endringer. Salgstallene går litt ned, eller at vi har fått tilbakemeldinger på ditt og datt. Da er det jeg som setter i gang prosessen. Vi har ikke kontor hvor vi sitter og jobber med dette hver dag, så det blir mer det at vi kaller inn til møte når det trenger. Så min rolle er å sette i gang prosessen, komme med ideer til hva vi kan gjøre nå, hva vi skal gjøre for å forbedre produktet. Så blir det da min partner på min 50% eierside, han gir mer innspill til meg. Kreative ideer. Han er jo den som gjør mest av det å gå ut til brukerne og samle inn ideer og få tips. Det er mer hans rolle. Han fester en del og er veldig flink til det. Mens utviklerne naturligvis sitter og sparrer med oss og forteller oss hva som vil være veldig krevende å gjøre endringer på og hva som enklest kan gjøres med en gang. Når vi finner ut av hva vi skal gjøre så bruker vi et prosjektverktøy som heter trello. Et slags fremgangsplanverktøy. Som sagt så bruker vi ikke veldig mye av det, men når vi bestemmer at nå skal vi gjøre disse tingene her, så lister vi opp alt som må gjøres i programmet. Så setter vi tidsfrister på det om vi gidder. Så tar utviklerne over også har vi gjerne en dialog gjerne over skype videre i stedet for å møtes. Sjekker fremgangen.

7. Kan du beskrive hvordan dere begynner produktutviklingsprosessen? Hva er det første dere gjør?

Det første man gjør er at man setter seg på en pub med noen øl eller kaffe og bare sitter og sparrer frem og tilbake. Bare lar ideene fly frem og tilbake. Prøve å notere ting underveis om det muligens er noe man glemmer. Veldig kjapt henter man jo penn og papir og begynner å tegne opp. Det er vel egentlig det man gjør og så er prosessen i hvert fall for meg veldig uoversiktlig. Man begynner plutselig å snakke om hvordan man skal markedsføre det, hvis man gjør konseptet sånn «her», så kan vi muligens få litt presse på det også. Så flyr det egentlig litt i alle veier. Det er veldig kaotisk helt i starten. Men det tror jeg er bra, for da får man ideer fra alle mulige kanter. Så det første man gjør er rett og slett en veldig kaotisk idemyldring sånn som jeg ser det. Så blir det da, prøve å gjøre det ganske kjapt, det er jo litt begrenset med tid, man sitter jo

ikke i to døgn og gjør dette. Man føler seg litt ferdig med den delen. Så da har man den biten og neste man gjør da er det det og det.

8. Hvordan foregår planlegging videre? Kan du beskrive hva som skjer under planleggingen? Har du et eksempel på det.

Det er som med (...) og andre ting jeg har startet. Etter den første idemyldringen, så prøver jeg ganske kjapt å sette opp en tre-fire trinns oversikt over hva vi skal gjøre neste gang og når vi skal gjøre det. Så vi vet hva vi skal gjøre i morgen f.eks. I starten gjør vi det veldig enkelt. Og da er egentlig planleggingen at vi vet hva vi må gjøre før neste store ting. Neste store ting kan f.eks. være at vi må finne en utvikler. En partner, så planen går da ut på hva vi må gjøre klart før vi kan komme til det punktet. Om det da f.eks. er å lage klar en ferdig skisse av produktet, om det er å skrive en markedsplan. Om det er en partner involvert som kanskje ønsker å se det. Så det går på å planlegge de tingene vi kan gjøre selv mer eller mindre umiddelbart når vi har tid. Så skjer det som regel et eller annet som er veldig uforutsigbart. Altså, da kommer det an på om man får med den partneren eller den utvikleren. Så det blir da igjen en ny planleggingsfase etter det igjen.

9. Når planen er satt, hva skjer etter det? Hvordan setter dere planen til verks?

Ja, det beste virkemiddelet for meg er egentlig det å være flere enn en person. Sette tidsfrister så man får en forpliktelse ovenfor hverandre. Fordeler oppgavene, evt hvilke oppgaver vi skal sette oss ned å gjøre sammen på et gitt tidspunkt. Hvis jeg da har fått i oppgave å tegne ferdig skissene eller lage en versjon av den i Photoshop og vi har satt opp at jeg skal gjøre det innen en bestemt tid, men ikke gjør det, så føler jeg jo at jeg har sviktet litt han andre. Det skaper en forpliktelse til hverandre. Det å sette tidsfrister synes i hvert fall jeg er den beste metoden for å sikre fremgang. Så må man kartlegge det man kan gjøre samtidig. Kan jeg gjøre ferdig skissen før jeg begynner å snuse på utviklere, eller kan jeg gjøre det samtidig. Prøve å kartlegge hvilke ting man kan gjøre for å få en fortløpende gang i det. Det kan fort ta veldig lang tid om man bare skal gjøre en og en ting om gangen. At man kanskje kan si at i løpet av morgendagen skal jeg ha laget en liste på aktuelle utviklere og jeg skal ha tegnet en skisse. De to tingene kan man gjøre samtidig. Det man ikke kunne gjort samtidig er å møte en utvikler og tegne en skisse. For skissa må være ferdig før jeg møter utvikleren. Tidsfrister og det å ha med flere som man føler en forpliktelse ovenfor.

Først og fremst om man skal ha inn noen eksterne og det er en del av produktutviklingsplanen, så er det å selge inn produktet. Ved å da ha lagd skisser og forberedt seg til hva man skal si osv. Om man da får de med, må man bli enige om en videre prosess. Vi har blitt enige om å gjøre dette sammen, men hvordan skal vi gjøre det. Når skal det være ferdig, hvem skal gjøre hva? Når man da kaller inn eksterne begynner det å bli et større behov for å få det ned på papir, ha et system. I mitt tilfelle har jeg da vært innom forskjellige type prosjektstyringsverktøy som trello.com. Bare da sammen med utvikler. Setter opp da de forskjellige fasene og bestemmer når de skal være ferdige. Hver av de fasene vil jo da naturlig ha en del underpunkter som vi ikke er klar over ennå, så det vil jo bli satt opp underveis og da vil planen bli endret underveis i prosessen når ting dukker opp.

10. Er det vanlig å teste produktet? Kan du fortelle litt mer om det? Har du et eksempel?

I mine tilfeller er det jo veldig vanlig. Jeg går ut i fra at det er vanlig i resten av bransjen også, ut i fra hva jeg har lært på skolen og hva jeg har hørt fra andre som driver med produktutvikling. Det kommer litt an på konseptet da, men i mine tilfeller så har vi gjerne testet det på folk i vårt eget nettverksom vi føler har noe å komme med. Også er det kanskje noen produkter som er, ihvertall typisk B2B konsepter så tester vi det på folk som vet noe om den spesifikke bransjen. Når jeg da sier «teste det», så er det både det å teste det i form av å si, lure de litt og si at man kom over en side som «gjør dette her». Det er jo et genialt konsept, eller hva sier du? Så får man sjekket tilbakemeldinger på konseptet uten at vedkommende er farget av å kjenne deg og vil være snill mot deg. Da har man fått testet litt av potensiale med ideen. Når du så sender den ideen ut på markedet, får man et innblikk i hvordan folk vil reagere på den. Hvis det er en app, så prøver jeg jo å finne folk som kan gi gode tilbakemeldinger og spille/bruke appen sammen med dem. Helst så tidlig som mulig i prosessen, slik vi gjorde med det excel arket. Da er det jo ikke B2B, da er det mer forbrukeren som vi skal teste det på, og da trenger det ikke nødvendigvis være folk vi føler har så veldig mye å komme med. Det kan jo være en idiot av en person som allikevel kommer til å være i målgruppen vår, de skal jo apen også testes på. Skjønner de konseptet, skjønner de hva de holder på med, hva tjenesten skal brukes til, hva det er for noe? Sitte å følge litt med på, hvis det er en app, hvor fingrene deres går, hva er det de velger å gjøre først. Som et eksempel så vi at i (...) så testet vi veldig mye hvilke funksjoner folk

først gikk inn på, for det var egentlig bare to funksjoner. Det var play og da er man i gang øyeblikkelig, eller så var det innstillinger. Vi syns at veldig mye av det som skilte vår app fra andre konkurrenter var disse innstillingsmulighetene vi har. Så vi vil jo egentlig at det første folk gjør er å gå inn på settings, i hvert fall ganske raskt i løpet av når de først tar i bruk appen. Vi så at nesten alle først trykket play og satt lenge å spille før de i det hele tatt enstet at det var en innstillingsknapp der. Selv om det kun var to funksjoner. Det første til at vi la til en funksjon som gjorde at når du for første gang lastet ned appen og åpnet den, så dukker det opp en liten pil som peker på innstillinger. Da så vi helt andre resultater. Da trykket flest på den først. Så det er vel sånn vi har gjort testingen vår.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 10. Tester dere mest internt, eller også eksternt?

Først tester vi jo mest internt, kanskje ikke kalle det testing helt i starten, men i hvert fall vise og forklare internt. Noen ganger også faktisk testing, hvis jeg klarer å lage klart noe som kan testes. Gjerne partneren min, uten at jeg sier så mye om det. Så jeg prøver å gjøre det internt først, for det går jo fortest og enklest. Men så når man har gjort det går man jo eksternt og finner folk å teste på.

11. Hvordan vet dere at dere er klare til lansering?

Det er litt vanskelig å svare på, men i (...) sitt tilfelle så var det jo rett og slett når vi følte at vi hadde nok spørsmål. Nå kan folk sitte å spille lenge nok til at de ikke blir sure på oss fordi det var for få (...). I ettertid viste det seg jo at det var for få (...), så vi har jo lagt til flere etterhvert og det kommer enda flere nå. Men det var i hvert fall når vi følte folk kunne bruke tjenesten vår og synes at det var kult, dette kunne jeg tenkt å fortelle til noen andre. Det var på ingen måte perfekt når vi lanserte, det var masse ting vi hadde lyst til å gjøre. Men vi fant ut at den var god nok, nå er det ingen som vil føle seg lurt hvis de kjøper fullversjonen. Det er ingen som vil tenke at dette spillet var elendig i forhold til de andre som finnes. Vi følte vi var klare når vi hadde overgått konkurrentene, det er kanskje en fin definisjon på det.

12. Hva mener du gir størst grad av suksess med tanke på utviklingen av et nytt produkt?

Jeg tror det er å teste veldig mye veldig tidlig. Jeg tror det er veldig mange produkter som blir utviklet som ikke er testet godt nok. De har nok brukt mye tid og penger på å lage noe, så lanserer man det, så viser det seg at man skulle egentlig ha gjort det litt

annerledes. Det kan da være tungt å gå tilbake til starten å gjøre om. For kanskje finner man ut veldig tidlig at det ikke handler om å flytte en knapp i appen eller noe sånt, men kanskje hele grunnkonseptet burde bli endret litt på. Så det tror jeg er hovednøkkelen, at produktutviklingen starter med mye testing og andres innspill, ikke kun de som sitter og er kjempe gira på ideen. Etterhvert så er det veldig viktig å være åpen for innspill, viktig å ikke bli forelsket i sitt eget produkt og ide. Jeg selv har merket det flere ganger at jeg er skyldig i det, hvis man får en dårlig tilbakemelding så mener man jo raskt at vedkommende ikke har skjønt det helt bare. Så det å være åpen for andre ideer og faktisk gjøre noe med det tror jeg er veldig viktig.

13. Hvilken produktutviklingsmetode føler dere er den beste for deres bransje å benytte seg av idag, og hvorfor?

Sånn rent konkret vil jeg nok si verktøyet trello, hvor man hele tiden har ryddige lister. Det går jo litt imot det jeg sa tidligere om at vi ikke har brukt så mye lister og rapportering. Men det å kunne skrive opp det som skal gjøres «next» og hvem som skal gjøre det er veldig viktig når det er snakk om utvikling av programvare. I tillegg er testing veldig viktig uavhengig av hva slags programvare det er. Men om vi snakker spesifikt om apps, så skal jo apper stort sett være veldig masseprodukt. Avhengig av å ha et stort volum, så derfor vil det nok være viktig å få testet det på mange mennesker i forhold til et lite nisje produktet hvor man da tester det på de. Også blir det jo veldig viktig å teste ut hva de trykker på først, for apper er jo som regel veldig enkle. Har man et stort nettsted vil det være så forskjellig fra hva folk gjør først, at det ikke har så mye for seg å teste. Men med en app med få funksjoner er det viktig å kartlegge. Det å teste kjøpsvilligheten. Mange sliter med å monitorize appene sine. De sliter med at de har lagt ut en gratisversjon som ingen låser opp til fullversjon. Det er viktig å teste prisen. For produktutviklerne er jo også avhengig av det – hva er inntjeningspotensialet? Kan vi ta oss råd til å gjøre «dette» akkurat nå, kan vi tjene inn alt igjen på det? Eller underveis når produktet ligger ute, er det verdt å gjøre store endringer? Vil det kanskje føre til økt betalingsvillighet. Den er såpass sensitiv. Det har mye å gjøre om det 28kr eller 9kr, såne ting har veldig mye å si. Det koster nå 19 kr å låse opp vår. Vi økte den uten at det gjorde noen stor forskjell for oss på villigheten, så vi burde nok ha satt den til 19kr med en gang. Sånt lærer man av.

14. Hvilke erfaringer har dere hatt med deres tilnærming til produktutvikling, hva som er bra/dårlig.

Først og fremst så tok det veldig lang tid, vi brukte lang tid på å finne utviklere. Det ble litt frustrerende, så ting ble utsatt ganske lenge. Da mistet vi litt drivkraften i arbeidsprosessen. Man mister litt det gira og engasjementet. Vi var ikke flinke nok til å gi hverandre tidspunkter vi måtte holde. Så når vi fant vår første utvikler som var student, så funket ikke det. Det var nok litt vær skyld også, for vi var ikke strenge nok til å holde tidsfrister mot han heller. VI lagde ikke noen prosjektplan/oppsett til han. Han forpliktelser ble nok da litt lavere. Det endte i en ond sirkel, tempo er viktig. Men så var vi veldig fornøyde når vi fant et firma som kunne gjøre det for oss. Da satt vi opp en avtale veldig tidlig med en sluttdato, det skal være klart til det. Hvis appen ikke er klar til den datoen så får dere ikke 50%. For hver uke den blir utsatt så mister dere 5% eierandeler. Den satt vi opp for å skape tidspresset. Det skal også være sagt at vi satt opp en klausul på om hvis alle parter er enige at vi utsetter det fordi vi må gjøre noen store endringer, så var selvfølgelig det helt greit. SÅ vi var veldig fornøyde med det. Kan ikke nevnte det nok, tidsfrister var alfa omega for oss. Bevisste på at vi gjør det nå.

FASE 5: (Oppsummering))

Vi har fått veldig gode svar i intervjuet, så en oppsummering er ikke nødvendig i dette intervjuet..

Er det noe du ikke har forstått, eller lurert på med tanke på intervjuet vi nettopp har hatt?

Nei, jeg har ingen spørsmål eller innspill.

Er det noe du ønsker å legge til før vi avslutter?

Nei, jeg har ingenting mer å komme med.

Vi takker for et flott intervju.

- **Vi forteller litt om vårt tema og bakgrunnen for at vi har valgt vårt tema til vår oppgave og vårt ønskede formål med denne oppgaven.**

Vedlegg 9 – minnepinne – Respondent 3

Kvalitativ intervjuguide

”Produktutvikling”

(Navn på bedrift er sensurert)

Dato: 23.04.2015

5. Introduksjon:

Navn: Stian Karlsen

Alder: 34

Bedrift: (sensurert)

Stilling: Co-Founder

- Ha en uformell prat med intervjuobjektet for å få et avslappet intervjuobjekt
- Ønsker velkommen og presenterer kort oss selv, hvor vi kommer fra.
- Påpeke viktigheten ved at alle er åpne og at samtlige er ærlige under intervjuet.

6. Informasjon:

- Forklare hva intervjuet skal brukes til videre etter oppgaven er ferdig, og forklare angående taushetsplikt.
- Her spør vi intervjuobjektet om han har noen spørsmål eller om det er noe han/hun er uoppklart.
- Informer om at intervjuet blir tatt opp og transkriberes, og få samtykke til opptak. Alle filer blir destruert 10.juni.
- **Starte opptaksprosessen.**

Fase 3: Erfaringer

Hva tenker du når du hører ordet produktutvikling?

Jeg hadde ikke noe forhold til det.. i det hele tatt. Så var på en måte bare sånn abstrakt begrep, inntil for 12 måneder siden så.. Men de siste 12 månedene har jeg jo utviklet et (...) så da har jo ordet fått en annen mening. Så nå tenker jeg at produktutvikling betyr.. Ite. Altså nesten for meg så betyr det iterativ utvikling da. Men ikke som software selvfølgelig, men når jeg tenker på produktutvikling så tenker jeg fysiske produkter da. Ehm. På grunn av min egen erfaring og produktutvikling for meg betyr at du gjerne utvikler et produkt i med tilbakemeldinger fra kunden da. Konstant tilbakemeldinger, forbedringer fra kunden. Fra du har, fra du har et en sketsj, en skisse til du til slutt sitter igjen med et ferdig produkt.

- Gjøre en praktisk oppgave. . Kan du bruke 3(tre) minutter på å skrive ned stikkord for hva du mener kjennetegner produktutvikling?
- Lærerikt
- Spennende
- Kickstarter
- Mye tid
- Alltid mer enn antatt
- Vanskelig.

Fase 4: (Nøkkelspørsmål)

1. Hvordan er eierforholdet i deres bedrift?

Jeg og (...) eier forholdsvis 40 prosent hver også eier IT selskapet til (...) de resterende 20. (...) eier 20 prosent. Og selskapet vårt heter da (...)

2. Hva slags tilnærminger til produktutvikling kjenner du til?

Nei, ingen egentlig. Jeg har ikke noe utdanning. Jeg har egentlig ikke.. Jeg har bare lest meg opp på hvordan, lest meg opp på hvordan du lager (...). Eeh, som er, (...) er vårt produkt. Også har jeg lest meg opp på gamification også har jeg lest meg opp på design tenkning da, tatt et gamification kurs og et design tenkning kurs på Coursera også bruker vi jo Lean Startup metoden da til å.. Ut. Når vi jobber med

produktutvikling med, med vårt (...) så brukte vi Lean Startup metoden i praksis da, både på forretningssiden men også på når vi jobbet med utviklingen av (...)

3. Hvordan foregår produktutvikling i deres bedrift?

Mhm, mhm. Vi har benyttet oss av Startup Weekend som en ja ,fasilitator plattform da så. Produktutvikling var først så jobbet (...) med produktutvikling. Så det er litt sånn svart hull, vet liksom ikke helt. Svart boks da, vet ikke helt hvordan han jobbet med det før jeg kom om bord da. Og det gjorde han i 18 måneder. (Ehh) Men jeg vet at han, men jeg vet at han test.. At han lagde papirskisser da og testet (...) med (...) og forbedret det. Men når jeg kom om bord så dro jeg på en Startup Weekend Maker Edition i Houston og klarte å få liksom pitchet iden da så fikk vel fem – seks stykker som ble med da den helgen og hvor vi da (...) og forbedret (...) ved å lage nye prototyper. Og så gjorde vi det samme på (...) i Oslo men da hadde vi sikret oss da så vi hadde med en designer og en som kan forretningsutvikling, og er god på prosjektstyring i tillegg. Eeh, så hadde vi også et bra team da, fikk også 3 studenter. Så var seks stykker da som, da (...). Det som da er vårt produkt i seks timer, og for hver runde så gjorde vi endringer da så vi skrev endringer på en tavle bak oss da og henholdsvis design. Med ulike kolonner da for design, en for (...) og en for (...) også endret vi da fysisk, fysisk endret produktet da for hver (...). Så vi klippet og laget nye prototyper av elementene og implementerte det inn og endret (...) da og så det var veldig effektiv helg. Vi fikk lagt ned 130 timer da i kollektivt arbeid den helgen. Men også så jobber vi internt i bedriften så. Vi inviterer brukere, vi inviterer de som vi tror er målgruppen og (...) med dem og får sende inn.. Sende de mail etterpå da. Hvor de kan. Vi spør om tilbakemelding rett etter de har(...) også sender vi en mail etterpå så de kan gi en sånn kvantitativ tilbakemelding så vi får samlet all innsikten. All tilbakemelding på et sted, digitalt hos oss da i Google Docs.

4. Hva gjør deres bedrift når dere skal utvikle et nytt produkt?

Eh. Ja, det er jo akkurat det samme som da når vi jobber med det. Vi (...) det med kunder, nå siste fase så har vi sendt ut (...) til femten, femten mennesker da. I vår målgruppe og bedt dem om å eller de har forpliktet seg til å (...) uten oss, uten at vi er tilstede. Eeh. Men sånn at vi kan få tilbakemeldinger på hvordan det faktisk er å (...) uten av vi faktisk er der da. Så bruke vårt produkt uten at vi er tilstede. Før vi gjorde dette så lagde vi en regelvideo for å forklare hvordan (...) blir brukt og vi lånte bort

(...) til en.. noen i målgruppen her i Oslo og de (...) det uten oss og gav tilbakemelding på hvordan ting fungerte. Da ga de bare muntlig tilbakemelding til meg og de ga skriftlig tilbakemelding på (...). De skrev forslag på endringer i (...). Og da oppdaterte vi (...) også kom det en person her og (...) med noen som ikke hadde (...) det før eller ikke hadde (...) det på lenge og han måtte instruere de, med den nye oppdaterte (...). Og da fikk vi også.. Innhentet vi også kvalitativt tilbakemeldinger med dybdeintervjuer da i praksis etter at han hadde lært det bort. Og da observerte vi også og tok notater på problemer han hadde, når han brukte vårt produkt og prøvde å lære det bort.

5. Bruker dere et spesifikt rammeverk eller prosess?

Ja, vi. I så måte så kan du jo si at vi bruker Lean Startup metodikken, ved at vi vet gjerne, har en antagelse om hvilke elementer i (...) vi ønsker å teste ut da, så de vi har da. Selv om vi ikke skriver ned hypotesen så har vi da en antagelse da om at noen for eksempel kan (...) uten at vi er tilstede. Det ble falsifisert i (...) ved en tidligere versjon. For da sa det at de kunne ikke da, det fungerte ikke for de. Så de har nå fått tilsendt (...), en ny versjon tilsendt så blir da testet om de føler de klarer å være fasilitator. Klarer da å (...) uten oss. Så vil vi jo, vi tester ut flere elementer da. For vi har fått validert at ulike elementer fungerer bedre gjennom samme prosess her i Norge i mellomtiden. Så i den grad vi bruker en metode, så så bruker vi hypotese testing. Vi bruker Eric Ries Build – Measure – Learn syklus da. Og vi.. Og (...) er liksom eksperimentet da også endrer vi ulike eksperimenter i (...) for eksempel så har vi lagd denne, en video som forklarer (...) og da vil vi jo spørre folk var denne videoen hjelpsom. Så da innhenter vi jo tilbakemelding på videoen så, så innhenter vi tilbakemelding på (...) så vil de gi oss tilbakemelding på hvilke (...) elementer som fungerte og ikke. Også har vi også observert det selv her da så vi har en sånn baseline, fordi vi vet jo at det fungerte for noen i Norge. Ehh. Og vi vet at det fungerte. Og vi så også da når en gjorde det selv uten at vi var tilstede som aldri hadde spilt det før som heller ikke var ekspert i metoden. Så vi har en antagelse at det kan fungere. Så det blir interessant da hvis, hvis de som tester (...) nå i utlandet ikke.. Hvis ikke det blir ordentlig for de, så må vi se da om okey, er dette. Så får vi se om hvilke elementer vi kunne forbedret da.

6. Hvordan er rollefordelingen med tanke på produktutviklingen i deres bedrift?

Før så lagde meg og (...) prekärt altså hovedsaklig da. Vi lagde prototyper selv altså low-fidelity prototyper. Papir med klipp og lim og printe ut prototype elementer selv så fikk vi med en designer som var med å lage et mer sånn visuelt uttrykk så vi kunne teste det også men da var (...) hovedsakelig testet ut i mer grovere utvikling.. Grovere prototyper da. Også hadde vi mer fokus på design når vi testet ut ulike designelementer. Så de har vi hatt dedikert designer til også har vi hatt, har en ansatt (...) som jobber med alt det skriftlige materielle da for hun, ja er native english speaker som det heter. Så hun tar seg av dette skriftlige prestasjoner. Jeg og (...) lager ofte utkast men hun ser over alt før det blir publisert. Så den hovedsaklige rollefordelingen er at (...) jobber også med nyhetsbrevet og sosiale medier fordi vi bruker også det på å innhente tilbakemeldinger på.. på mer sånn markedskommunikasjon på (...), med vårt produkt også jobber jeg og (...) med ulike ting er mer på forretningsutvikling. Hvis vi ser på produktutvikling så har jo verken meg eller (...) utviklet før, ikke (...) heller. Ingen på vårt lag har egentlig utviklet (...) før så vi.. vi har hatt en del prøving og feiling nå. Som nå er jo prototypen nedi en uke så hvis vi fokuserer på å lage ny versjon av (...) så tar det bare en uke. For å endre (...) og endre design og få det trykket.. Og få det printet, vi har trykkeri et kvartal unna kontoret, eller to kvartaler unna kontoret. Trykke en versjon av (...) koster cirka 800 kroner. Ja, så det er egentlig arbeidsfordelingen. Det er litt sånn at begge oss gjør jo (...) testinger og tester produktet og får kunde tilbakemeldinger så ja, det er litt mer. Noen gjør en dag oppgaver og den oppgaven du gjør utføres av en annen. Det er oppgaver.. Vi har i praksis ukentlige møter da hvor vi ser hva som må gjøres, hva som er viktig og da dele.. Blir vi enige om hvem som skal gjøre hva. Det faller ganske naturlig fordi vi ser hvem som kanskje er best på utføre akkurat den oppgaven også ved neste møte blir oppgavene. Nye oppgaver satt til kanskje nye personer da.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 6 Dere er tre stykker som jobber fulltid med dette?

Ja, vi har en designer. Nå har vi en ny designer da, i Tyskland som heter (...), (...) og (...) og han tar den endelige designe da så han kommer også med forslag på (...) og han er veldig dyktig han gjør også noen endringer på (...)da, men ikke såne dypgripende men mer såne interaksjonsdesign aktig. Også har vi en som heter (...) som også hjelper oss mer med det på markedssiden, markedsføring da. Så (...) så er

det meg og. Forrige, ja vi hadde en designer som var engasjert en stund som kom med gode ideer på hvordan vi skulle kommunisere (...) enklere på (...)

7. Kan du beskrive hvordan dere begynner produktutviklingsprosessen? Hva er det første dere gjør?

Vi har ikke brukt en sånn tradisjonell produktutviklingsprosess fordi vi har aldri jobbet med produktutvikling tidligere så vi har basert utviklingen av (...) på Lean Startup prosessen. Så det innebærer at vi. Lean Startup prosessen kan du jo dele inn i hvertfall to kategorier, Eric Ries mer sånn. Ja hva skal jeg si, paraply. Også har du Ash Maurya som har spesifisert noen elementer og prosessene ytterligere. Så vi hadde jo, vi oppdaget at vi hadde et problem.

At han ønsket å lage vårt produkt da, (...) for å (...) Lean Startup metoden som et opplæringsverktøy. Så istedenfor å. Vi hoppet over da, det som er Ash Maurya steg 1 da, så vi hoppet over det med å sjekke at vi hadde et problem. Så problemet var (...) lean startup. Så vi så ikke på ulike alternativer, ulike alternativer. Så det ble veldig fort et (...) da også har vi jobbet med å teste løsningen. Så først Ash Maurya, han har tre steg, først så tester du at du har et problem så tester du løsningen så tester du at du har en skalerbar forretningsmodell. Så vi håpet, siden vi oppdaget at problemet vårt var ganske obvious da, så gadd vi ikke teste. Bekreftet at vi løste at vi hadde. For å få validert problemet, vi gikk rett på å lage en løsning. Og teste løsningen med hurtig forbedringer av (...) basert på kundetilbakemeldinger i. Når vi (...) med brukere. Nå tester vi da betalingsvillighet og da folk er villige til å betale for produktet. Det har vi gjort nå ved å selge workshops og selge billetter til workshops og ved å selge (...) på (...) På en (...), en som mislykkes og en ny som vi setter i gang nå (...). Men utviklingsmessig så kan du si at vi driver kundedrevet produktutvikling da. Vi lytter til det våre kunder sier så vi har. Hva skal jeg si, 8 av 10 endringer i (...). 8 av 10 av de mest dyptgripende endringene er fra kundetilbakemeldinger og noen av de aller viktigste da, de kommer enten fra designeren vår eller meg eller (...) hvor vi ser andre måter å strukturere (...) på da. Også gir kundene ofte tilbakemelding på hvor, i hvilken grad de mekanismene fungerer og hva de vil ha bedre. Men vi får en, vi ser at vi begynner å få de samme tilbakemeldingene jevnt og trutt. Altså hvis vi (...) ti ganger så er det ofte de tilbakemeldingene de grupperer seg sammen og vi har ofte hørt de før. Og det betyr jo bare at (...) det begynner å bli ferdig. Fordi det liksom er de samme innspillene hele tiden.

8. Hvordan foregår planlegging videre? Kan du beskrive hva som skjer under planleggingen?

(Dette spørsmålet ble besvart under forrige spørsmål)

9. Når planen er satt, hva skjer etter det? Hvordan setter dere planen til verks?

Ja, det er jo lite planlegging. Vi har liksom ikke skrevet en plan for utviklingsløpet. Vi bare. Vi har jo et produkt som både skal l(...), underholdene og lett og forstå. Så vi har da testet de elementene. Så vi har ikke laget en liste over, ja vi har jo laget en liste over at folk skal. Vi vet hva (...) skal (...). Men det er litt sånn intuitivt da.

Og når vi spør folk hva de (...) så er det mye forskjellige (...) som tar med seg forskjellige lærdom. Sånn da det er ganske naturlig, det er ganske bredt det som blir (...). Så noen tar tak i noen detaljer som (...) mens andre tar tak i andre detaljer. Så det har vi hatt en viss plan for da. Men vi så ganske tidlig at folk ga tilbakemelding på at de (...). Det var liksom ikke sånn kjempe issue, trengte ikke skrive det ned noe sted og utviklingsmessig så er det sånn at når vi (...) og hvis noen sier at det skjønte de ikke og hvis mange nok sier det og vi skjønner at det er et problem så lager vi en ny versjon og vi endrer på det som var problemet. Siden dette er en sånn kontinuerlig prosess og vi jobber med det daglig så trenger vi liksom ikke skrive det ned. Eller vi har ikke følt at.. Vi har ikke tatt oss tid til å keep track over det og det kunne vi ha gjort men det viktigste er at vi har fått kundetilbakemeldingene på et sted. Før så fikk vi tilsendt ting på mail, så vi samlet bare masse skriftlig tilbakemeldinger i en Google Docs mappe men så begynte vi med et Google Questionnaire og da fikk vi samlet alt da både kvantitativt og kvalitativt på et sted. Så det hjalp

10. Er det vanlig å teste produktet? Kan du fortelle litt mer om det? Har du et eksempel?

Mhm, ja så et eksempel var i går. Det var en fasilitator som hadde vært med å (...) to ganger dagen før, i forgårs. Så i går da var han fasilitator for (...) da. Mens jeg fasiliterte (...), et annet (...) i naborommet og det fungerte bra. Så testing da var jo om han klarte å fasilitere det og om de var fornøyde da og det er ingen.. Det ser ikke ut. Den initielle tilbakemeldingen vi har fått når vi har snakket med folk en time, halvtime etterpå. Så var det ingen, det var ikke noe store. Ingen markanter forskjeller i den løse praten rundt bordet. Så vi kunne ikke se at det var noen endringer eller forskjeller da

på det (...) jeg hadde ledet og det han hadde ledet så testen. Den testen avslørte at han var.. at det går an å (...) uten meg da. Hvis du har (...) det før. For det var jo det han hadde gjort, (...) det to ganger før. Så det var en test da, og nå blir (...) i dag da i Frankrike og i Washington D.C, blir (...) i Paris og i Washington og det er folk som da.. Han ene har (...) en tidligere versjon som jeg fasiliterte og han andre bare prøvd å fasilitere en tidligere versjon som han ikke klarte å fasilitere. For (...) var for komplisert og kanskje litt språklige barrierer. Dette var i Frankrike. Så i dag så får vi da tilbakemelding fra de da på hvordan det er å fasilitere (...) henholdsvis når du ikke har (...) før og når da og når du da har spilt en tidligere versjon. Og da, det er type sånn en til to timers, ja maks to timers (...) sessions.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 10:

Hva er erfaringene deres med å teste produktet ut slik?

På (...) så tester vi jo ikke produktet kvaliteter i sin egen del. Vi tester betalingsvillighet og nyhetsinteresse. Så du tester jo ikke kvaliteten på (...) på (...) eller hvordan det fungerer du tester jo betalingsvilligheten. Men på Kickstarter så får vi testet betalingsvilligheten da. Så forrige gang så hadde vi en konverteringsrate på cirka 10 prosent, så vi hadde.. Men vi hadde for lite trafikk inn på (...) siden men konverteringsgraden var bra så nå skal vi jo da se om vi klarer å ha en like høy konverteringsrate eller forhåpentligvis ikke så veldig dårligere konverteringsrate når vi får mye flere mennesker inn da. Så det vil jo være en på et eller annet tidspunkt vil det jo være et drop i konverteringsraten. For det vil alltid være noen som er mer entusiastiske og de vil være en mindre andel av markedet enn resterende marked da men det blir spennende å se hvor det knekket i konverteringsraten kommer fordi det vil jo rett og slett bare avgjøre hvor vellykket (...)kampanjen er da.

11. Hvordan vet dere at dere er klare til lansering?

Så det er jo produktmessig så hvis brukere sier at de kan (...) uten oss så vet vi at det instruksjonelle aspektet er greit. Hvis de sier at det er underholdende så vet vi på en måte det er gøy da, at det er (...) Så liksom (...) fungerer og hvis de sier at det er læringsrikt så vet vi at (...) sitt læringsmål er oppnådd da. Så det er jo tre elementer. Men (...) er jo mye mer en det, det ene er jo at produktet må.. De ulike produktelementene må fungere da, at det må se bra ut. Så vi har jo nå fått inn (...) for å lage det siste designet sånn at det ser visuelt tiltrekkende ut. (...) elementene fungerer, (...) fungerer, det går an til å (...) det uten at vi er tilstede. Men så er det

også en mye viktigere, det er jo etter et punkt da men du må også ha ”bjellesauer” som anbefaler (...) og du må gjøre et stykke arbeid da med pressen på forhånd sånn at du tror at du vil få presseomtale og du bør også preselge før (...) sånn at du sikrer deg sånn at du egentlig vet at du vil lykkes på dag en. Du må ha et regnestykke da så hvor du da indirekte vet at du vil.. At folk på forhånd har forpliktet seg da til å kjøpe før du går på (...). Så (...) er bare en plattform men du må bringe menneskene dit selv, bringe kjøperen inn dit selv. Og det var et element ved (...) som vi undervurderte på den første kampanjen, men så nå er vi bevisst på den andre kampanjen. Så vi har nå blant annet solgt workshops på forhånd da.

12. Hva mener du gir størst grad av suksess med tanke på utviklingen av et nytt produkt?

Jeg vil si det som på engelsk heter ”low fidelity prototypes”, at du tester ut nye elementer bare ved å skrive de inn på for eksempel når vi tester (...) da, vårt (...) består av tre typer (...), tre (...) og det ene (...) kunne vi bare skrevet inn i Excel og bare printet ut og da var det ferdig så kunne vi teste det. Så jeg vil si at det mest suksessfulle for oss har vært å kunne teste nye elementer ved (...) bare ved å printe ut de nye funksjonene i praksis da på pcen vår og teste ut at (...) mekanismene fungerte da, var balansert, at det var (...) og at det bare tok (...). Så det vil jeg si det er det som har gitt oss mest læring på kortest tid, det er det som har gjort at vi har kunnet gått raskest gjennom build – measure – learn syklusen og så vil jeg også si at det å for oss, siden dette er et (...) så måtte vi ha noen som anbefalte det som var en autoritet i det fagfeltet da som (...) skal (...) bort. Så for oss så var det også veldig, en gamechanger da når (...) som er vår rådgiver da, da han gikk ut og (...) så hadde vi liksom en person som har den faglige autoriteten til.. Som folk skjønner at hvis han sier at (...)elementene er bra, da er i alle fall det greit. Og det er et (...)verktøy før det er et (...), det er liksom 51 prosent (...) og 49 prosent (...). Så (...) elementene trenger ikke være.. trenger bare være akseptable. Men (...) må være bra, så nå så var det også veldig viktig for oss da. Det var den viktigste suksessparameteren. Og den tredje vil jeg si er at du må.. at du ser at sluttproduktet ser veldig fresht ut da, at det ser.. Hvis du har en profesjonell illustratør som vi har i (...) så ser produktet. Det endelige produktet, du vet at det vil se fresht ut da og det kan være med å rettferdiggjøre en høyere pris for helhetsinntrykket blir bedre. Så det er på en måte topp tre.

13. Hvilken produktutviklingsmetode føler dere er den beste for deres bransje å benytte seg av idag, og hvorfor?

Produktutviklingsmetode? Så ja, da hvis vår bransje da er (...) da, altså (...) den beste for å teste ulike elementer.. for å få (...) å benytte designtenkning, et designtenkingsrammeverk fordi Lean Startup bygger jo blant annet på design tenkning så hvis du hadde.. Du kan også bruke enkelte designtenkningsrammeverk da og det.. men Lean Startup tar jo også kanskje litt større jubel, jeg vil foretrekke det da. Det er også greit for oss å bruke dette rammeverket når det er til å lage (...) når det er det rammeverket (...) skal lære bort så vi syntes jo det er litt morsomt da at vi har gjort det selv da, practice what we preach egentlig det er det vi syntes har vært greit da, men vi kunne også brukt.

Jeg tror at du kan lære et (...) også ved å bruke designtenkning men Lean Startup og spesielt da, spesifikt Ash Maurya sin Running Lean bok er veldig fin for å hele tiden teste, for å teste ut.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 13: Du snakket litt om designtenkning, har du noe navn på noen andre designtenknings metoder?

Ja, så vi har. Jeg har tatt et kurs på Coursera for noen år siden og det tror jeg het ”Design thinking for business innovation” og det er det eneste jeg, så har jeg lest den boken som hun foreleseren var foreleser på et universitet i USA. Så jeg har lest boken hennes og har vel også kjøpt noen bøker om (...) utvikling da, blant annet.. Ja nå husker jeg ikke hva den ene boken heter men den har jeg skummet igjennom da og sjekket den. Den har i alle fall et vedlegg den boken om hvordan lage (...) da som heter ”Deck of Lenses”. Så dere vil finne den hvis dere på en måte googler, ”Deck of Lenses” da. Men jeg er ikke så familiær med designtenkning som jeg er med Lean Startup metodikken da så da var det naturlig for seg å bruke den metoden vi kjente best.

14. Hvilke erfaringer har dere hatt med deres tilnærming til produktutvikling, hva som er bra/dårlig?

Nei, asså Lean Startup er en verktøykasse med mange verktøy da så det er jo sånn at vi hoppet jo bukk over steg en, det med å validere at du har et problem og vi kunne også ha. Vi kunne ha laget flere prototyper da, vi kunne ha laget en prototype for et (...) og en prototype for et (...) men nå på slutten så hadde vi mulighet til å gjøre (...) om til et (...) da rett og slett fikk et innspill fra designeren vår da at vi kunne har gjort om (...).

Det hadde bare spart oss for masse produksjonskostnader. Men da..folk har ikke samme betalingsvillighet for et (...) som et (...) Så vi beholdt det som et (...) fordi at da rett og slett, inntjeningen er høyere. Så vi har ikke sett noe nedsider ved å bruke Lean Startup metodikken. Men vi har sett en.. Jeg tror ikke det går an å lage et (...) uten at du bruker elementer fra designtenkning eller Lean Startup eller andre metoder som jeg ikke kjenner uten å vite om det da fordi det går ikke an til å lage et (...) uten å teste de ulike elementene med kunder og at de gir tilbakemelding på at du forbedrer (...) gjennom kundeinteraksjon eller at du (...) med deg selv, asså (...) med en annen utvikler. Du kan jo i teorien bare (...) det med utviklergruppen men sjansen for at det da blir publisert er jo mindre. Så jeg tror faktisk ikke i praksis går an til å gjøre det da.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 14: Har du noe tidligere erfaring med startups og andre ting du har vært med på?

Ja, så jeg har aldri laget (...) tidligere men jeg var i Irland i tre måneder for å gjøre en online startup der, en (...). Det var før jeg ble kjent med Lean Startup metodikken så ble jeg kjent med Lean Startup metodikken og etter at jeg ble kjent med Lean Startup metodikken så jobbet jeg med en service provider for AirBnb, hvor vi hjalp folk å leie ut leiligheten sin på AirBnb og da var vi i større grad, brukte vi Lean Startup metodikken for å.. Ja, vi var bevisste på kundeanskaffelsekostnader og hvordan vi kunne skalere dette opp da og innhente markedsføringspartnere da som gjorde at vi hadde en positiv kontantstrøm ved ny kundeanskaffelse og vi.. Når jeg kom inn i den bedriften så hadde de allerede betalende kunder, så de hadde på en måte bevist at det var et marked da de hadde jo betalende kunder for tjenesten sin så da var det mer en sånn oppskalerings problemstilling. Eller så har jeg jobbet med diverse prosjekter, både på universitetet og privat og jeg er gjesteforeleser ute på (...) i Lean Startup metodikken og har lyst til å holde meg faglig oppdatert da så jeg prøver, har tenkt til å lese de resterende bøkene i Lean Startup serien da som Eric Ries er kurator for, for å holde meg faglig oppdatert.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 14. Kan du fortelle litt mer om hvordan dere gikk fram med (...)?

Ja, det var et softwareprodukt da og det vi gjorde da var at vi bodde i Norge og vi var to stykker som måtte gjøre en programmeringsjobb. Så vi gjorde noe ”datascraping”, så vi fant noen regnskapstall og omsetning vi kunne lage et ganske sånn interessante omsetning og lønnsomhetskalkyler da basert på innsikt vi fikk fra konkurrenter og vi lot intervjuobjekter teste konkurrentenes nettside mens vi observerte hvordan de

brukte konkurrentene og spurte om elementer på konkurrentens nettsider da som vi hadde noen formening om da, var bra eller dårlig sånn at vi kunne ta på en måte det beste fra eksisterende konkurrenter og implementere det vi ville ha annerledes. Vi brukte jo Blue Ocean strategi.. Brukte Blue Ocean mapping da. Det liker jeg, så det gjør jeg ofte med de prosjektene jeg jobber med, som et supplement til Lean Startup. Men det vi gjorde blant annet, vi flyttet til Irland og utviklet nettsiden der fordi vi tenkte vi måtte være i nærheten til kundene men det var jo folk som brukte konkurrentene sine nettsider også i Norge så vi kunne ha staget det bedre hvor vi hadde redusert vår finansielle risiko og tidsbruk da ved å rett og slett lage en prototype av nettsiden, kunne vi ha laget i Norge og vi kunne ha lansert en launching soon page og begynt å skaffe epostadresser og bygge opp en kundeliste da, bygge opp en plattform før vi dro til Irland og regnet litt på konverteringsgrad og rett og slett da fått opp et nyhetsbrev og bygd potensielle brukere og jeg kunne finansiert programmereren ved å beholde min dag jobb også kunne vi dratt til Irland.. Så visste det seg at Irland var et dårlig valg også vi burde dratt til England så kanskje når vi dro til Irland så fikk vi jo vite det av investorer der at, hvorfor dro dere ikke til England. Det kunne vi jo funnet hvis vi hadde dratt til Irland på sånn ukes. Hvis vi hadde skrevet ned de antagelsene vi hadde om de irske markedet kontra det britiske og hvis vi hadde gjort eksperiment, og det er jo Lean Startup metodikken, at du på en måte bare skal behandle alle antagelser du har i forretningsplanen din da. Vi skrev en forretningsplan, som så veldig fin ut. Hehe. Det var jo bare tull, ikke sant. Fordi vi bare skrev ned antagelsen vår der, så plutselig står det i forretningsplanen og da er det sant. Så vi gjorde ikke så mange eksperimenter da men hvis vi hadde behandlet hver antagelse i forretningsplanen som en hypotese og systematisk hadde gått ut å testet disse i markedet, så kunne vi jo ha spart oss. Ja, da hadde vi i alle fall spart to hundre tusen og vi hadde kanskje ikke måtte bruke tre måneder da før han partneren min trakk seg, men da hadde han kanskje ikke trukket seg eller kanskje vi hadde trukket oss på et tidligere stadium. Men da hadde vi hatt en mer step-by-step læringsprosess hvor vi hadde lært og fått validert eller falsifisert de viktigste hypotesene våre da for vi hadde en del, vi hadde klart å.. Vi hadde lagd en risikoanalyse men den var sånn forretningsplanaktig da. Den var ikke.. Vi kunne gjerne ha brukt Aleksander Osterwalders "Business Model Canvas" og knyttet hypotesen til hver av de ni vinduene eller Ash Maurya sin "Lean Canvas" da og tilsvarende hypoteser og knyttet

de innunder, da hadde vi fått et mye bedre fundament og vi hadde fått et mer en mer sofistikert forretningsplan, mer matnyttig plan, en siden vi ikke brukte metodikken.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 14. Så vi kan oppsummere det slik at det var en mer lineær tilnærming og ikke den hypotesetestingen?

Nei, det var ingen testing. Vi syntes at det var en god ide, men vi innhentet.. Men det var en konkurrent da som hadde offentliggjort, da ved en glipp eller feil. Offentlig tilgjengelighet på sine nettsider at de hadde historikken av tjue tusen avsluttede auksjoner. Så da kunne vi se lønnsomheten på hver auksjon så vi kunne se at det så ut som en bra business, basert på ekte.. Konkurrenter sine ekte tall, så det var nyttig. Også gjorde vi en personlig vurdering da hvor vi satt opp fem – seks parametere så vurderte vi hva som var best for England og Irland og landet på Irland da, men som var feil når vi møtte investorer i Irland som tydet på at vi skulle ha dratt til England. Så det er riktig, det er mer at vi lagde en plan, en forretningsplan så execute vi på den på forretningsplanen men vi hadde ingen.. betydelig mindre testing av forretningsplan elementer mot kunde.

FASE 5: (Oppsummering)

- **Vi har fått de svarene vi trengte i intervjuet, og det er derfor ingen behov for en oppsummering.**

Har du forstått alle spørsmålene under intervjuet, og er det noe du anser som uavklart?

Nei, jeg har forstått alle spørsmålene.

Har du noen spørsmål du ønsker å spørre om før vi avslutter intervjuet?

Nei, jeg har ingenting å spørre om.

Vi takker for et flott intervju.

- **Vi forteller litt om vårt tema og bakgrunnen for at vi har valgt vårt tema til vår oppgave og vårt ønskede formål med denne oppgaven.**

Vedlegg 10 – minnepinne – Respondent 5

Kvalitativ intervjuguide

”Produktutvikling”

(Navn på bedrift er sensurert)

Dato: 27.04.2015

1. Introduksjon:

Navn: **Navid Hamad**

Alder: **27**

Bedrift: **(sensurert)**

Stilling: **Founder & CEO**

- Ha en uformell prat med intervjuobjektet for å få et avslappet intervjuobjekt
- Ønsker velkommen og presenterer kort oss selv, hvor vi kommer fra.
- Påpeke viktigheten ved at alle er åpne og at samtlige er ærlige under intervjuet.

2. Informasjon:

- Forklare hva intervjuet skal brukes til videre etter oppgaven er ferdig, og forklare angående taushetsplikt.
- Her spør vi intervjuobjektet om han har noen spørsmål eller om det er noe han/hun er uoppklart.
- Informer om at intervjuet blir tatt opp og transkriberes, og få samtykke til opptak. Alle filer blir destruert 10.juni.
- **Starte opptaksprosessen.**

Fase 3: Erfaringer

Hva tenker du når du hører ordet produktutvikling?

Når jeg hører ordet produktutvikling så er det vel hele utviklingen fra ide til å dekke et behov, hvordan man utvikler ideen til noe håndfast og da videre med tanke på tilbakemelding fra kunden og gjøre da produktet bedre for å dekke det behovet som man har identifisert. Kort. Dere får si ifra hvis dere trenger mer.

Gjøre en praktisk oppgave. Kan du bruke 3(tre) minutter på å skrive ned stikkord for hva du mener kjennetegner produktutvikling?

- Identifisering av et reelt behov eller en reell problemstilling
- Idé om løsning på behov/problemstilling
- Utvikling av idé;
- #1 brainstorming, Research
- Fasilitering av utvikling; team, ressurser
- Utvikling; logistikk, effektivitet
- Analyse; hva funker, hva funker ikke?
- Tilbake til #1

Fase 4: (Nøkkelspørsmål)

1. Hvordan er eierforholdet i deres bedrift?

Eierforholdet i (...), der har vi som startet selskapet sitter på en 55-60% av selskapet. Vi sitter på det meste. Vi har også «foundingteam» som var med fra dag to, totalt sitter vi på 80% også har vi småinvestorer som sitter på 20%, såkalte angelinvestorer. De er litt forskjellige som har bidratt med cash. Da vi starter var det viktig for oss å ha et godt team, så vi har et designteam i New York som også sitter på en liten del av selskapet. 8-10%. De er veldig inne i det som oss. Det er det.

2. Hva slags tilnærminger til produktutvikling kjenner du til?

Altså verken jeg eller min partner har noe særlig bakgrunn fra produktutvikling. Jeg har bakgrunn fra management fra å drive et selskap. For min del så jeg kun et behov og ville få i stand noe der. Jeg har ikke fulgt noen spesiell teoretisk tilnærming til det, bare brukt erfaring. Kan vi kalle det erfarings basert tilnærming, for vi har ikke brukt noen teoretisk. (...), en partner har realkompetansen mens jeg har en akademisk. Har kun stupe ut i det. Det er den tilnærmingen.

3. Hvordan foregår produktutvikling i deres bedrift?

Vi fikk først en ide og så fant vi ut at vi kunne komplimentere hverandre. Vi ville ikke presse frem prosjektet. Det tok over et halvt år før ideen kom opp og var klar. Vi hadde et samarbeid med (...) og kom frem til at folk mulig kunne ønske seg det tilbake i (...)

Videre har det handlet først og fremst om mye Research i alle målgrupper som påvirkes av produktet. Både konsumentene og industrien. (...) og (...) selv, (...). Og selvfølgelig brukere for å finne ut hvordan vi ønsker å ta det videre. Vi hadde også en sterk magesfølelse på hvor vi ville ta det. Når man jobber med et produkt som ikke finnes der ute så er det noe vanskelig å forestille seg, så man må også stole litt på magesfølelsen sin. Men også hente innspill fra brukerne, i hvert fall i den fasen. Så gikk vi i gang med utviklingen av den første versjonen. Vi satte sammen utviklerteam, designteam og begynte å skissere opp våre tanker. Forhørte oss med de vi hadde gjort Research med. Tok egentlig bare å lagde skisser til hvordan vi ville ha det. De første skissene ble lagd i excel av meg, så dette måtte jo valideres av folk som har kompetanse. Videre måtte teamet se hva som funker/ikke funker i den setupen. Så må det gjøres til et produkt som faktisk kan stå på egne bein. Så er det mye logistikk når man først kommer i gang. Spesielt i dette prosjektet for det er såpass stort. Det er ikke bare en app som er tidsstående, dette er et stort økosystem som hele tiden må endres. Det er veldig mye rundt rettigheter som må klaffe. Mye jobbing med å sørge for at vi hadde styr på det praktisk, så utvikle første versjon. Så er det jo det å jobbe med tidlige produktfaser. Du kommer til å treffe på noe og bomme på mye. Så må man ha dyktige utviklere, det skulle vi gjerne hatt ennå, men man tjener mye på å kunne endre retning raskt. Da må man enten ha kapital til det eller ha et dedikert team som kan gjøre det. Har man et team som består av mennesker som kan gjøre de endringene og ikke eksterne som skal ha mye for det. For vår del var vi avhengige av outsource team som skulle ha mye penger for å gjøre endringer. Vi klarte oss fint, men i etterkant tenkte vi at det kunne vært lurt å ha noen in house som var like dedikerte som oss som kunne sitte en kveld og gjøre endringer. Det å gjøre ting kjapt, teste teste teste. En annen veldig viktig ting er jo analyse av brukeren. Det handler ikke om du har 10 kunder eller millioner. Det viktigste er at du kjenner de. Analyserer og ser hva som funker/ikke funker. Finne løsninger på de tingene som ikke funker. Når vi er ute og snakker med investorer og partnere så er det, det handler alltid om det. At vi viser at

når en ting ikke funket, så klarte vi å finne løsningen/endringer på det så det funket veldig mye bedre. Vi viser at vi bommer, men da justerer så vi treffer igjen. Så analyse av kundene i etterkant er veldig viktig. Jeg sklei muligens noe ut av spørsmålet.

4. Hva gjør deres bedrift når dere skal utvikle et nytt produkt?

Det er jo under kontinuerlig utvikling, så det er jo samme løpet. Vi har sikkert 100 oppgaver i backloggen som vi ønsker å prioritere. Måten vi gjør det på er at vi har fått en in house som er interaksjonsdesigner, så vi jobber mye med han. Skisserer opp løsninger for så å validere det hos brukere og andre aktører som er interessenter i prosjektet. Så sørge for fasilitering av utviklingen, sørge for at vi har ressursene. Lage en plan på det. Så er det egentlig det samme løpet igjen og igjen. Så er det generelt i hverdagen, vi lever og ånder for det prosjektet her. Så døgnet rundt tenker vi på prosjektet, så vi får ideer hele tiden. Man følger med på markedet og leser alt på trender. Det er veldig viktig å følge med på industrien vi er i, ikke kun se på (...) og de andre (...). Men hva er det som funker i (...) eller (...) som vi kan ta nytte av, selv om vi ikke er direkte knyttet til det. Men det kan også være andre ting som vi må prøve å ta inspirasjon fra. For hvis vi bare henter inspirasjon fra konkurrentene våre så vil du alltid være et steg bak. For å ha en høy grad av innovasjon, så er det viktig å hente inn ideer og info fra andres tjenester. Prøve å se sammenhengen med ditt produkt, ditt innhold.

5. Bruker dere et spesifikt rammeverk eller prosess?

Ja, vi har jo en del styringsverktøy som vi bruker. Analyseprogrammer. Mixpanel. Vi må se på de tingene for å se på hva som ikke funker/funker. Det er veldig lett å se i statistikken. I disse dager når man jobber digitalt. Man kan vite nøyaktig hva brukerne gjør til enhver tid. Har man kapasitet til å følge med på alt, så er det viktig å følge med på alt. Typisk for oss er å se hvor ofte folk bruker tjenesten, se hvor lange sessions de har. Tjenesten vår kommer nok ikke til å ta en retning som gjør at det blir mye dødtid når du er innlogget. Vi ønsker jo at kundene skal se på (...) hele tiden. Så man prøver hele tiden å finne balansen der. Vi bruker da disse verktøyene. Vi diskuterer også mye internt. Vi 4 på kontoret snakker mye, også jobber vi frem skisser på hva vi vil gjøre annerledes. Så involverer vi designteamet fra New York, får innspill fra dem. Tilpasser disse tidlige skissene. Designteamet i New York er et stort selskap, så det krever jo mer ressurser.

Så min partner pleier å gjøre det meste på forhånd, så kommer de med siste finpuss på det. Så det er jo det. Vi benytter oss også av prosjektstyringsverktøyet trello. Der er det cards, post it system som er digitalt. Man setter opp backloggen med alt man kommer på, så kjører man det til estimering på pris, så sendes det langs utviklingsløpet.

Så går det live ut i tjenesten og vi analyserer så om det fungerer. Det er håndfaste oppgaver som vi tracker, men det er mye som går inn i hverandre også. Det er sjelden man har en oppgave som er lik, man har ingen dag som er lik under produktutviklingen. Man må tilpasse seg hele tiden.

6. Hvordan er rollefordelingen med tanke på produktutviklingen i deres bedrift?
Dette spørsmålet ble besvart i forrige spørsmål.

7. Kan du beskrive hvordan dere begynner produktutviklingsprosessen? Hva er det første dere gjør?

Etter at vi har funnet problemstillingen/behovet, så er det å diskutere det og sette det opp på listen med alt annet vi har oppdaget. Se om det er noe som burde prioriteres. Det handler først og fremst om resultater. Resultater som man tror det vil gi. Når jeg nå ser i backloggen vår så ser jeg at vi har en livesupport oppgave som vi ikke har startet på. Det er en kul greie som en del brukere har etterspurt, men så må vi veie det opp mot sosiale medier integrasjonen som vi slapp for et par uker siden. Vi må se på hvor stor andel av brukerne våre som har android, hvor mange bruker det på chromecast. Kan ting vente eller må vi gjøre det med en gang. Hadde vi hatt store ressurser og store team hadde vi gjort alt på en gang, men jeg tror selv da at man må prioritere. Men beinhard prioritering først, så kan man se på hva annet man burde gjort. En oppgave kan ta 4 timer, det kan være billig. Mens en annen oppgave kan ta 200 timer. Burde vi da investere i det. Hva får vi ut av det? Return of Investment er noe vi lever etter. Det er vår startup tankegang. Vi har fått tilbud om å bli med på smart-tv utviklingen, men da må vi bruke mye penger på å ordne det. Da blir spørsmålet, gir det nok brukere? Return of Investment er et bra ord og bruke og tenke på. I alle faser, men spesielt i starten.

8. Hvordan foregår planlegging videre? Kan du beskrive hva som skjer under planleggingen? Har du et eksempel på det?

Det som skjer er at jeg som regel er i dusjen og tenker på en ide om hvordan vi kan gjøre det bedre. Vi er på skype, alle vi 4 i hovedteamet og snakker 3 ganger i uka. Det er mye sparring med teamet. Det er veldig forskjellig (...), en av de 4 i teamet styrer mye av analysedelen. Vi ser på brukerne og analyserer de. Et eksempel er den nye facebookintegrasjonen. Når vi slapp den, så vi at den funket veldig bra når vi postet ting med (...)merket, så klikket mange inn. Det genererte veldig mye trafikk. Nå putter vi inn noen hundrelapper på reklame (Adsene) på facebook, og for oss var det en veldig god investering. Med facebook sine verktøy ser vi at det skaper mye trafikk inn til siden. Når de så kommer inn, må de registrere seg for å bli brukere, men der så vi at vi hadde veldig lav konvertering. Da måtte vi snu oss rundt og gjøre noe med det. Måten det var satt opp, jeg har noen eksempler. (Viser bilder på skype og forklarer hvordan planen for høyere konvertering var satt opp, sendte to filer på oppsettet. Forklarer hvordan folk får sett 30 sekunder, før de må registrere seg for å se videre) Det viste seg å fungere mye bedre, for folk ville prøve tjenesten mer enn kun 30 sek. Det vekket interessert. Det er måten vi jobber på. Om en uke eller to ser vi hvordan det har påvirket konverteringsraten. Det er slik investorer og partnere bryr seg mye om, ser at vi fikser problemet og at det fungerer. Det er mye vi kunne gjort annerledes. Er dette riktig måte å gjøre det på? det gjenstår å se hele tiden. Vi diskuterer på skype, finner svak statistikk og finner ut hvordan v kan gjøre det bedre. Finner ut at vi har råd til det, for så å gjennomføre det. Alt skal så klart gjøres rasket mulig.

9. Når planen er satt, hva skjer etter det? Hvordan setter dere planen til verks?

Det er jo prosjektstyringsverktøyet trello som er veldig sentralt hos oss. Når planen er satt så setter vi tidsfrister på alt og fører det så inn i programmet. Utviklernes timeplan er da gjeldene. Passe på at alt blir gjort innen deadline. Logistikken i det hele handler om overføringen av en oppgave, at det er noen som har eierskap i oppgaven. Så som med trello er det veldig definert hvem som «eier» oppgaven. Så hvis vi kommer på en ide så skal folk tagges til hva de skal gjøre i trello. Diskuterer det før vi starter, tester det når det er gjort. Det er veldig viktig at en oppgave har eierskap hos noen og at det systemet fungerer. Før måtte vi sende mail, og det ble mye mails. Viktig med styringsverktøy for å kunne følge en oppgave. Se prosessen fra start til ferdig testet og lagt ut.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 9. Disse koderne og programmererne er de i deres team eller er det eksterne?

De er eksterne. Men en på teamet har jo vært agent for teamet i Ukraina i 3-4 år for de i USA. Så det er jo semi in house, vi får veldig gode priser da det er hans team. Det er outsource, men samtidig så er det ikke forskjellige folk som jobber på forskjellige oppgaver. Det har vært 4-6 personer som har jobbet tett med oss hele tiden. De fakturerer oss som et selskap, men det føles fortsatt at de er litt inhouse.

10. Er det vanlig å teste produktet? Kan du fortelle litt mer om det? Har du et eksempel?

Om det er vanlig er vanskelig å si, men jeg håper det er vanlig. Vi har blitt bedre på det i år. Vi har hatt mye fokus på det. Vi var alt for dårlig med det i starten. Man sier jo at det viktigste er å kjenne kundene dine. For uten det er det veldig vanskelig å jobbe. Da skyter man litt i blinde. Så analyse er superviktig. Jeg skulle ønske vi var mye flinkere fra dag en, men nå er vi endelig på ballen/riktig vei. Det er kritisk for å kunne ta de rette valgene og man får et bra produkt raskere. Uten analyse så jobber man i blinde, og det vil koste bedriften mye penger.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 10. Med testingen, er det internt i deres team eller er det mye eksternt med brukere?

Vi er jo alltid i testfase og tester internt først, men når vi kjører det live så får vi jo resultatene. Før var vi veldig mye strengere på det. Nå er det mer at vi er et ungt selskap, vi må få det ut å teste live. Vi kjører det ut. Nå tester vi veldig basis og ser på resultatene. Det er live, så det defineres ikke som en testfase, men vi ser på tallene det gir oss tilbake. Samtidig så vil vi komme til et punkt hvor vi kan dele det opp litt mer. Sende en versjon til en gruppe og noe annet til en annen og se hva som fungerer best. Per nå så tester vi først internt og så eksternt. Vi må bli bedre på det.

11. Hvordan vet dere at dere er klare til lansering?

Det varierer veldig. Det er en intern diskusjon på det. Noen ganger er vi enige og noen ganger ikke. Feeling av en addon (Ekstra funksjon) funksjon, det må føles bra. Det er veldig vanskelig å si om det fungerer. Jeg kan si at det føles helt forferdelig ut, mens en annen kan si at han elsker det. Så det er jo en ting, men vi burde kanskje finne noen rutiner som gir oss noe mer håndfast før vi kjører det live. Men i den fasen vi er i nå,

så er det litt vanskelig å si. Så lenge det tekniske funker, og en oppgave er gjennomført uten feil, så prøver vi. (Viser så til et bilde han har sendt, en ny landingsside og forklarer hva slags forskjeller som er gjort på hjemmesiden. Viktigheten av e-mail innlogging med twitter og facebook. Tester vi noe og det ikke funker teknisk, så kjører vi det selvfølgelig ikke ut. Nå må vi bare bevege oss raskt og få ting ut. Vi blir bare bedre og bedre for hver dag som går. Nå gjør vi ting raskt, det er små oppgaver. Når vi jobber med versjon 2, så blir det en stor oppdatering. Da pusher vi ut når vi har mye presse og de tingene der. Da må det være nesten helt perfekt for ikke å bli slaktet.

12. Hva mener du gir størst grad av suksess med tanke på utviklingen av et nytt produkt?

Noe av det beste vi har gjort er den sosiale medie integrasjonen. Når man driver med produktutvikling i sin egen plattform. Vi kan gjøre endringer i vår plattform hele tiden, men glemmer at (...) også må være overalt. Spesielt i sosiale medier. Det er viktig for oss å tenke på at vi må være veldig flinke på facebook også. Man kan ikke pynte hjemme til fest, men så er det ingen som kommer. Vaske hele leiligheten og gjøre klar, men det er ingen som kommer fordi de ikke vet at du har fest. Man må huske å trykke opp flyers og invitere folk inn til siden. Det er en ting som er veldig viktig. Jeg er veldig opptatt av å brande produktet. Følge opp hele tiden. At det er gjort av et enormt selskap, ikke kun på gutterommet. Holde det profesjonelt i alle medier. Ha et brand som står like sterkt som de store, holde seg unna snarveier. Man må tenke at man er store hele tiden, ikke gå i fella og vise at man er små. Det må se stort ut for alle andre. Klarer man det har, oppnår man lettere suksess.

13. Hvilken produktutviklingsmetode føler dere er den beste for deres bransje å benytte seg av idag, og hvorfor?

Det er i tech generelt. Så tror jeg det er alfa omega å være raske på endringene. Man kommer til å gjøre mye feil, og da må man vite hva man gjør feil og hva man kan gjøre bedre.

Generelt er det også det å følge med på trender og hva som skjer i industrien man er i. For oss er det veldig mye å følge med på. Alt som (...) som klager på at de ikke får nok penger. Hvordan kan vi være løsning på det. Alt som dukker opp i media som gjelder bransjen må vi ta i betraktning. Hvordan kan vi ta å bruke det til vår fordel. Lede an forbedringen av industrien. Jeg tror analysebiten er ekstremt viktig, men også

det å forstå bransjen man er i. Se for seg hvilken vei det tar. Det gjelder ikke kun presse, men treffe folk som har mye erfaring som er høyt oppi verdikjeden og lære av dem. Hente inspirasjon, validere vår visjon. Det er en her som var sjef for en stor (...)bransje, men sluttet for en mnd. siden. Truffet han mye og snakket mye om bransjen og de forskjellige aktørene som kommer. (...) f.eks. bryr seg mye om lønn til artister men lite fokus på brukerne. (...) er ledene i analyse av brukerne og ser hva som funker og ikke funker. Man kan si hva man vil om hva man vil gjøre og hvor mye man vil tjene, men til sist så er det brukerne som skal bruke det. Så for oss så har det vært veldig viktig for oss. Analyse analyse analyse. Basert på han som har jobbet i bransjen og analyseteam, så er det viktig for oss å få tommel opp at det vi gjør er veldig riktig. Vi jobber jo i en lisensbart verden og da er det veldig viktig for oss å følge med på. For oss å komme til USA og lansere der, hvor realistisk er det, klarer vi å få tillatelse til det? Enkle lisenser vs noe mer avanserte. Tror det er slik i alle bransjer. Man må tenke smart med å finne balansen med å finne essens av visjonen sin. Korteste profesjonelle vei til målet. Under produktutviklingsfasen må man vite hvor man står. Kjøre rett frem, og treffe aktørene i alle fasene. Det har vært viktig i prosessen for vår del.

14. Hvilke erfaringer har dere hatt med deres tilnærming til produktutvikling, hva som er bra/dårlig.

Ja, jeg vil jo si de tingene jeg har nevnt tidligere. At vi 1: Skulle gjerne hatt in-house produktutvikling. På design og koding. Hvis jeg måtte valgt de to, så ville jeg hatt interaksjonsdesign. Hvis jeg skulle bygd et hus, så ville jeg helst at en arkitekt med på laget og ikke snekkeren. For da er det lettere å vise potensiale til investorer som kan bidra med penger. Etter det kan vi bare hente inn folk som bygger. Greit å ha klargjort til snekkerne hva som skal bygges. Burde også vært flinkere fra dag en med tanke på analyse biten. Selve produktutvikling internt. Vi klarte oss greit, men hatt prosjektstyringsverktøy som trello fra dag en. Vi satt det opp i excel, men de tingene der kunne vi vært mye flinkere på.

Vi har lært mye av feilene og fikk rettet opp det. Vi har vært punktlig på Research biten tidlig og veldig bra på å være uredde i de forskjellige stegene vi har tatt. Da vi startet så var det ingen som trodde vi kunne få lissens hos verdens største (...). Vi har ikke vært redd for å ta kontakt med de. Alle er mennesker, så det er bare å sende en mail eller prøve å komme i kontakt med noen, så får man som oftest svar. På

produktutviklingen så har vår største verdi vært at vi har brent folk veldig, pushet de så de har jobbet kjapt. Vi brenner for det vi driver med, og da vil man finne løsninger hele tiden. Vi lever og ånder dette. Engasjement er en viktig faktor. Stup inn i ideen. Vi investerte alle pengene våre før vi hadde begynt. Jeg snakker med nye grundere en gang i blant, og da er mitt beste råd å ikke vente. Stift selskapet og gjør det med en gang. Da har du satt ned foten og da er det ingen vei tilbake. Dedikerte til å fremskaffe det beste produktet. Kritiske til problemstillingene vi har satt opp. Finne ut om det er et stort eller vanskelig problem. Vi er ikke perfekte, men vi ser i tallene at vi gjør det bra på flere områder og mangler da bare å finpusse resten.

FASE 5: (Oppsummering)

- Vi har fått de svarene vi trenger i intervjuet, og trenger derfor ikke å oppsummere funnene.

Har du forstått alle spørsmålene?

Ja, de er forstått og besvart på best mulig måte.

Er det noe du ønsker å legge til i intervjuet før vi avslutter?

Nei, jeg har fortalt det jeg kommer på og som jeg mener er relevant.

- **Vi forteller litt om vårt tema og bakgrunnen for at vi har valgt vårt tema til vår oppgave og vårt ønskede formål med denne oppgaven.**

Vedlegg 11 – minnepinne. Respondent 6

Kvalitativ intervjuguide

”Produktutvikling”

(Navn på bedrift er sensurert)

Dato: 27.04.2015

1. Introduksjon:

Navn: Mats Hansen

Alder: 40

Bedrift: (sensurert)

Stilling: CEO.

- Ha en uformell prat med intervjuobjektet for å få et avslappet intervjuobjekt
- Ønsker velkommen og presenterer kort oss selv, hvor vi kommer fra.
- Påpeke viktigheten ved at alle er åpne og at samtlige er ærlige under intervjuet.

2. Informasjon:

- Forklare hva intervjuet skal brukes til videre etter oppgaven er ferdig, og forklare angående taushetsplikt.
- Her spør vi intervjuobjektet om han har noen spørsmål eller om det er noe han/hun er uopplart.
- Informer om at intervjuet blir tatt opp og transkriberes, og få samtykke til opptak. Alle filer blir destruert 10.juni.
- **Starte opptaksprosessen.**

Fase 3: Erfaringer

Hva tenker du når du hører ordet produktutvikling?

Mhm, på internett tenker jeg. Så tenker jeg på at det er noe man skal lage. Som Løser et eller annet behov selvfølgelig. Eeeehhh og så er det litt avhengig av hvilket behov man skal løse da og hvem du skal løse det for. Men for meg da så starter produktutviklingen med den ideen og fokusering av konseptet. Og så helt ned på detalj nivå til slutt da når alt fungerer. Da er det jo lissom en reise fra en ide til å konkretisere den. Og gjennomføre det. Og i edb verden eller internett business så er det jo programmerere som må inn da til slutt da og faktisk lage dette. Vi snakker jo om design, brukeropplevelse, Vi snakker om.... For min del snakker vi om hele. Hele. Eeh. I og med. Det er jo, man selger jo på mange måter...Det er jo på en måte et produkt du ender med. Konkret ofte. Da slutter liksom ikke produktutviklingen..... i vår verden så lager man ikke produktet, så er man ferdig med det. Det er jo en kontinuerlig prosess da. Der hvor man lager noe, så går man tilbake også justerer du det og så du hele tiden forandre og videreutvikle på det. Så kanskje litt i forskjell da fra tidligere produktutvikling da. Der hvor man lager produktet da, og så er ferdig. Så selger man det og kanskje man videreutvikler det.

Den tripp-trapp stolen her .f.eks. er et fantastisk produkt. Den eneste innovasjonen som er gjort på etter original designet. Du ser denne selen her. Den er festet løst. Dette er en gammel stor. Eneste innovasjonen de har gjort er at på de nye er det en sele feste i selve stolen. Det er på denne stolen da, men på internett og digitale produkter så sitter du hver dag og gjør justeringer, korrigeringer, oppdateringer, forbedringer osv.

- **Gjøre en praktisk oppgave. . Kan du bruke 3(tre) minutter på å skrive ned stikkord for hva du mener kjennetegner produktutvikling?**
- Ide/konsept
- Bruker/kunder
- Behovstilfredshet
- Skisse / design
- Programmering
- Testing
- Lansering
- Videreutvikling
- Kommersialisering
- Optimering
- Vokse videre

Fase 4: (Nøkkelspørsmål)

1. Hvordan er eierforholdet i deres bedrift?

Det er 100 % eid av (...), som igjen er 100 % eid av (...). Så det er et børsnotert selskap.

2. Hva slags tilnærminger til produktutvikling kjenner du til?

Jeg har ikke noe sånn teoretisk fundament for det, hvis du tenker på en sånn metodikk som man skal bruke. Kjenner til noen formelle prosesser, med tanke på sånn ide, workshops. Nei vi.... Vi driver jo ekstremt mye med produktutvikling, men vi har ikke noe konkret. Vi er veldig fokuserte på gjennomføring. Det er vi altså. Vi har masse ideer, det er ikke det som er problemet. Det er gjennomføringen som er selve flaskehalsen.

3. Hvordan foregår produktutvikling i deres bedrift?

Det foregår litt som jeg sa istad egentlig, at man. At i utgangspunktet så hadde vi en ide som skulle løse. eeh. Noen behov. .At det skulle løse behov i forbrukermarkedet. Som handler om at det er vanskelig å finne (...). Og det andre er at til tider har (...) lite å gjøre så finne en match mellom tilbud og etterspørsel. Det å kunne utnytte den muligheten som internett gir da. I forhold til å kunne starte en møteplass. Fenomenet er jo kjent. Dating tjenester er en møteplass, alle sånne markeds plasser med kjøp og salg er jo møteplasser. Man kan også si at facebook er en møteplass. Mange møteplasser. Såå eeh, det er jo kanskje kjernen i liksom hvordan produktet ble laget og senere så ser man jo at man trenger en del tilleggsfunksjonalitet som egentlig er behov som dukker opp som en naturlig konsekvens av det du ønsker å oppnå. Mhm. Du ønsker å starte (...) eeh og da er det jo skillet betryggelighet for forbruker f.eks er viktig og da handler det om (...). Så må man lage en (...) modul. Som da blir laget med sine krav og spesifikasjoner i forhold til policyer og hvordan den skal fungere. Med polict f.eks så er det å sikre kvalitet som vi tror er viktig. Så vi kan ikke la hvem som helst skrive (...), fordi da ender det med at folk skriver falske(...) og da faller intensjonen med det produktet da. Hvis du kaller det et eget produkt da. Så kan det være altifra andre produkter man kan lage. Det kan være nye kategorier, det kan være betalingsløsninger. Eller de tingene du allerede har da. Noen av de er jo intergrerte deler av kjerneproduktet mens andre kan være selvstendige

moduler som kan bli nye produkter. Men vi har fokusert da på vårt hovedprodukt som er markedsplassen og alle satelittproduktene som da som følger av det da.

Da må man også hele tiden. Det kan jo være. Man kan jo ha en ide til et produkt. F.eks at (...) lager en kalender med når de har ledig kapasitet. Men det er da et produkt vi har valgt å ikke lage, fordi vi mener ikke det er så viktig i forhold til andre ting som er mer viktig å gjøre. Mhm. Mye av dette handler om å prioritere alle disse greiene.

Snakker om produktutvikling så er det mye som kommer som initiativ av kundene At man har en dialog med kunden, altså brukerne dine. De kommer jo hele tiden med tilbakemeldinger, ting som de savner, ting som de syns kan bli bedre. Irritasjon. Det er en ganske åpen prosess. Det strømmer inn henvendelser. Noen ting sier vi ja til og synes høres kjempebra og smart ut, mens noen ting får vi tilbakemelding på som vi ikke gjør noe videre med. Som en tilbakemelding om at noen ønsker at (...) kun skal være en plass for (...). Det er jo en produktutviklingsprosess som de har, men som vi sier klart nei til.

4. Hva gjør deres bedrift når dere skal utvikle et nytt produkt?

Ja. Vi er veldig opptatte av ha et veldig kundefokusert utvikling. Det er også avhengig av hva du definerer som et produkt. Hva er det noe for. Men i vår verden så er det... ganske liten risiko å lage noe nytt. Det er ganske lav risiko med tanke på deler av kundebasen .Og kostnaden ved å lage det er også ganske begrenset da. Mot at du prioriterer de tingene du tror mest på da. Men det betyr at analysefasen som kanskje mange andre bedrifter bruker ekstremt mye tid på som analysering, markedsundersøkelser og konsulenter og alt det der bruker ikke vi så mye av. Vi har gjort det noen ganger for å kanskje se på nye kategorier og sett på hvor stort er (...) i forhold til et (...) som er noe annet igjen. Det ser vi på analysene, men vi prøver veldig å gjøre tingene og testlansere det og ser vi hvordan det fungere. Så justerer vi istedenfor å bruke masse tid på selve underlaget. Så klart hadde vi jobbet med noe annet. Som på facebook, om de skal ha tommel opp eller tommel ned for eksempel. Om de skal lansere tommel ned .f.eks. Det er en kjempebeslutning... når de har. Hvor mange er det de har. Milliarder av brukere over hele verden. Da må man analysere og da blir det plutselig en stor beslutning. Men mange av de beslutningene vi tar har ikke så store konsekvenser ved å gjøre en feil. Da kan vi helt fint kutte ned den prosessen og heller gå mer over på en beskrivelse der man diskuterer ideen over bordet, blir enig om at dette er smart. Lage noen ideer rundt det, tegne noen skisser på et papir og

kanskje en beskrivelse skriftlig, eller en powerpoint. Stort sett holder vi oss unna tunge ting, kanskje noen lager et forslag til design for eksempel på det. Eller så er det programmereren som lager logikken. Og så tester vi ut. Noen ting har vi lansert med brask og bram og andre ting lanserer vi i det stille og følger med på hvordan det går. Så er det helt overordnet. Hovedproduktet er sånn atte. Et prosjektstyring deles inn i 4 deler. 4 eller 5 deler. Den første er å lage en ide, en skisse, en forretningsplan, hva det måtte være. Når du på en måte er ferdig med den. Når du har funnet ut litt om risiko, god kapitalbehov osv osv. Så er det veldig over i en veldig sånn ren produktutviklingsfase. Da er det veldig sånn. Da må du bare lage det som trengs og så må du definere basis. På alle nye produkter så starter det veldig med enkle versjoner, og så kommer det nye features hele tiden. Som på facebook, for så vidt på twitter og mange andre ting. Så fortsetter selvfølgelig produktutviklingen. Så på et eller annet tidspunkt så setter man å en eller annen forretningsmodell. Eeh på tjenesten. Men for å kunne sette på en forretningsmodell og for å få betalt så må du ha volumer å brukere. I denne sektoren er det viktig med mange mennesker og et stort volum av brukere. Det er produktet til folk flest da og da må du få markedsført det for å få volumer og når du får de volumene så ser du at produktet fungerer og at det faktisk er et behov. Da ser du videre på hvordan du kan ta betalt for det og hvordan du gjør det. Men du venter litt med den der betalingen til du ser at produktet har en traction. Så fortsetter du med produktutviklingen til steg to etter planleggingen så fortsetter du med markedsføringen og så begynner du å legge på salget og trykker mer og mer på salget. Så kommer inntektene. Og så neste steg da blir å optimere både produktet ditt, og markedsføringen og optimere forretningsmodellene dine. Og så etter optimeringsfasen som blir 5 steget da. Det kan være sånn ekspansjon. Det kan være å gå i nye markeder, geografisk, nye segmenter, det kan være til å legge til tilleggstjenester. Som får (...) sin del åpenbart at et produkt som vi lanserer tilbyr sikker betaling. Folk setter inn pengene. Hvis du skal (...). Det er for sikkerheten. Det er eks på steg 5 på hvordan vi kan gå videre. Vi får roadmap da. Det er sånn vi har strukturert det, eeh. Men det finnes sikkert mange andre måter å gjøre dette på.

5. Bruker dere et spesifikt rammeverk eller prosess?

Det er jo prosess, men det er litt sånn. Ikke en helt sånn definert. Sånn som mange er ute etter. Det som er definert er vel at man kan kalle det en iterativ prosess eller noe sånt. At man gjør noe, så går du tilbake igjen. Funker det første gangen, kanskje man

har gjort det litt enkelt første gangen. Så kan man gå tilbake igjen og endre det til det bedre. Ja. Istedenfor for å. Det er mer en filosofi enn en metodikk, Mer en sånn grunnleggende filosofi ”sånn jobber vi”. Og ikke en spesiell metodikk som vi har spesifisert. Men det handler da om også. Det er utrolig dumt da, og bruke mye tid på å lage noe helt excellent hvis du kunne gjort en grei versjon og fått informasjon om ”funker dette?” Eksemplet på det er at . En del netttjenester legger ut linker, som ikke har noe innhold bak seg. Det er ikke utviklet det som skal skje. De bare legger den ut og se om folk klikker på den, så ser de kanskje at veldig mange vil ha dette. Så lager de det. Vi lager ikke sånne døde linker, men vi lager veldig basis funksjonalitet på første versjonen, og veldig enkelt. Hvis vi ser at folk vil ha mer av det så evalueringsmodulen er jo en sånn en. Første versjonen var veldig enkel, så bygger vi på og lager det bedre enn den første versjonen.

Så i den grad det er metodikk da, så er det det vi jobber etter. Det kalles en sånn iterativ prosess eller noe sånt. På den måte at vi hele tiden går tilbake og justerer og endrer. Det som da ikke funka , bort med det.

På en sånn måte så kan du lage noe uten å binde og bruke masse ressurser uten at det har noe for seg.

6. Hvordan er rollefordelingen med tanke på produktutviklingen i deres bedrift?

Ja det er flere avdelinger her, men vi har ikke sånn rene produktutviklere, eller produktsjefer som de har i mange andre bedrifter.

Det er litt sånn med tanke på at bedriften er ganske liten, ca 40 ansatte. Og veldig mange av de jobber med salg. Så bruker vi at produktutviklingen fungerer ved at man sånn som i dag på ledermøte som var her før dere kom så diskuterer vi ulike ting. Eller jeg kommer med en del ting, og så blir vi liksom enige at det tester vi det. Så lager vi en sånn en, så kanskje en får i oppgave å bruke en uke på å spesifisere det og komme tilbake med en litt tydeligere beskrivelse av det. Så da går det på en måte fra en ide som alle diskuterer og mener dette høres fornuftig ut, til at en får i oppgave å konkretisere den ideen, presenterer den da neste mandag og i mellomtiden så er da teknisk sjef som da satt der han var da med på det møtet her og med på de møtene som er iløpet av uka sånn at han er i loopen på det. Så når vi da blir enige neste mandag om hva vi skal gjøre så er han allerede godt innsatt i problemstillingen. Vi specker litt mer, og så er vi da i stand til å sette en programmerer til å programmere på den saken og han er da inne i hele. Det ene er å lage et produkt, men du må jo skjønne hva som

ligger bak det. Hvorfor gjør vi det? Hvilken. Som en svensk syfte ikke sant. Hva er hensikten, hvorfor gjør vi dette? Det er da forankret hele veien..

Så er det sikkert innom noe design og sånn for å se på hvordan det skal se ut. Hvis det krever design. Kanskje det ikke trenger det. Hvis det trenger testing så gjør vi det og lanserer det sånn at vi raskt får ut nye ting.

Eh men det er litt sånn. Noen prosjekter, eller noen produkter. Eller nå så skal vi lansere ny mobilapp for eksempel. Da har vi jobbet mye med denne, gjort mye testing. Tilbake igjen osv osv.

Det er større lanseringer, da bruker vi lengre tid på det. Men prosessen er veldig sånn steg for steg, litt testing. Det er liksom ikke den derre. Det er ikke coca cola dette her.

7. Kan du beskrive hvordan dere begynner produktutviklingsprosessen? Hva er det første dere gjør?

Ehm. Det første er jo hva skal vi lage og hvorfor. Eller hvilket problem er det vi har og hvordan kan vi løse det. Et eller annet sånn. En diskusjon. Det er jo sånn atte. Det henger liksom sammen i en sånn policy eller filosofi for hele tjenesten. Så må man liksom videre da og levere på det da i veien igjennom dette. Så det begynner ofte med kunder som ofte henvender seg, vi ser et behov, vi ser at nå har vi kommet så langt at nå må vi gjøre det enda bedre. Ja masse sånne ting.

8. Hvordan foregår planlegging videre? Kan du beskrive hva som skjer under planleggingen? Har du et eksempel på det.

Nei da kan jeg kanskje ta noen eksempler bare. Eeeh La oss si at vi finner ut. For oss er det viktig at vi jobber først hva ikke sant. Eeeh samtidig så er det også viktig at bedriftene betaler for å (...)I starten så kunne bedriftene (...) gratis ikke sant. Så skjønner man jo at man må få betalt ikke sant. Det har vi jobbet med lenge nå så har inntektene steget å sånt.. Da kan det godt hende at vi. Da lager vi f.eks en løsning som sier (...). Da er det jo. Da har man kommet ganske langt da, når man klarer å definere behovet. Da betyr det at vi jobber med litt sånn eldre enn, nå skal vi jobbe med det videre. Så må vi lage logikken i tjenesten. Så må vi kommunisere til bedriftene at (...). Det er veldig sånn kort overgang da. At man har et problem, man prøver å finne en eller annen løsning og så bare gjennomfører man det.

Det er hele tiden sånn dere at. Det blir ikke direkte produktutvikling, men det blir mer en sånn derre prosess som bare går.

9. Når planen er satt, hva skjer etter det? Hvordan setter dere planen til verks?

Det er den overgangen der da, som kanskje ikke er så tydelig som mange andre har. Men som jeg sa så handler det litt om å finne forslag til løsninger da. På det som man definerer som problemet sitt da og så handler det om å involvere de menneskene som er . Det kan være flere avdelinger som er involvert i en. Det avhenger litt av hva vi skal gjøre. Men noen ganger så er det jo store endringer som forandrer hele forretningsmodellen til selskapet, daa.. Da er det litt mer analyser og. Da har vi egen analytiker som kan hente ut tall ikke sant. Og så kan vi se , hvor stort er egentlig problemet. Hvor mange dreier dette seg om oss. Da involveres jo kanskje menneskene i prosessen. Fordi at vi tar opp et problem, så har vi kanskje med en programmerer i møte som er ansvarlig for den biten. Vi har kanskje med en analytiker, og kanskje med (...) som er forretningsutvikler. Så jobber de sammen og så finner de på en måte sammen en løsning. Og da blir liksom veien til gjennomføring litt sånn automatisk. Det er ikke bare sånn at en avdeling bare lager en plan og sender den videre til en annen avdeling.. Det er mer enn sånn. Noen ganger er det diktat også selvfølgelig. Når jeg sier bare lag dette. Det kan være mindre ting som ikke spiller så stor rolle. Det er veldig forskjell, er det store ting, høy risiko eller er det bare småting. Som sagt. Mobilapp lanseringen vår som kommer nå, som kommer den uka her sånn det er jo et kjempeprosjekt. Der har det vært mye mer krav til hvordan den løsningen skal være. Hva den skal inneholde, hvordan den skal fungere. Testing. Da kommer det sinne mail fra meg at DET og DET og DET og DET må på plass før vi kan lansere. Jeg er vedig hands on i. Jeg er med helt ned på detaljnivå og sånne ting.

10. Er det vanlig å teste produktet? Kan du fortelle litt mer om det? Har du et eksempel?

Det har du sikkert vært med på selv også, men det blir litt sånn at ved større lanseringer så er det jo ekstremt mye testing. Eeh og da involverer vi jo gjerne de på kundeservice til å være testkunder. Daaa. Nå har vi blitt så store at. Hvis vi gjorde noe nytt i starten så var det ingen konsekvenser av feil. Vi hadde jo ingen brukere. Hovedpoenget mitt er med det at du må liksom skjønne.. ehh at når man starter med et nytt produkt, så er risikoen ved å gjøre endringer ganske liten. Fordi det er ingen som bryr seg. Men når bedriften blir stor da, som med facebook, hvis de lanserer tomme ned på innlegg så har det blitt så stort at konsekvensen er så store. Og da må det testes og analyseres. Så ja vi tester, og særlig når vi liksom ser behovet. Eks en app da. Som

vi skal ha nå og lansere. Laster man ned en app, og du tester den som en bruker og den funker ikke da er det kjørt. De kommer ikke tilbake og laster ned den sammen appen en gang til. Vi kan ikke sende ut e-post å beklage at den ikke funka forrige gag men at de skal prøve på nytt nå. Da har du mista tilliten. Ergo høyrisiko. Høy risiko for feil, der konsekvensen er stor. Testing og finjustering. Som jeg sa på møtet i dag, at den skal ikke lanseres før det det det og det er på plass. Da må vi utsette lanseringen. Ja selvfølgelig det må vi. Det er mye verre å lansere noe som ikke funker som det skal i dette tilfellet enn å vente. Den tidsfristen er bare en intern tidsfrist. Spiller ingen rolle. Det er jo litt sunn fornuft og common sense i dette her også da. Men i en del store bedrifter, Hvis vi hadde sagt til sjefen at den skal lanseres på mandag, så må vi lansere den, og enten så jobber de seg i hjel, eller så gjør de noe feil, og så får du kunder som er misfornøyde. Og det funker ikke. Må liksom ha et fokus på kundene dine da. Ja, men med andre ting. Lav risiko er litt annerledes, kan sende det ut uten å teste men heller lansere å finjustere etterpå.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 10. Du snakket mye om intern testing, men tester dere også ut eksternt eller? F.eks med deres brukere?

Ja, vi gjør det litte granne på noen ting. Når brukeropplevelsen er viktig å sånn særlig på bedriftssiden å sånn da. At vi har sitti sammen med de og de har testa det. Fulgt med på hvordan de bruker det å sånn. Og så fins det en del verktøy som gjør at du kan innspekte, som gjør hvordan vi kan se hvis brukeren samtykker til det. Så kan vi se hvordan brukeren navigerer funksjonen.

Da kan du .f.eks. se at brukeren har problemer med å finne ulike elementer eller knapper å sånne ting da. Du kan ha brukerne dine som testere, og du kan observere det sammen med de.

11. Hvordan vet dere at dere er klare til lansering?

Ja, noen ganger har vi bare lansert litt på lykk og flamme, og tenkt at dette går sikkert greit. Det er jo ikke alltid det har gjort det. Men det er litt det jeg sier atte, med flere brukere da og en større posisjon i markedet så stiger kravene til å være sikker før de gjør no. Såå er det spørsmålet når du vet at du er sikker. Eeehh jeg vil jo si for vår del at når vi har testet tingene og ..eehh jaa det. Man ser jo noen ting som ikke fungerer optimalt i testingen. Du skjønner. Vi som klarer å sette oss inn i brukernes perspektiv og skjønner at dette er ikke godt nok. Eller skjønner at det er godt nok. Og da er det jo gjerne sånn at du kan da. Det var jo en diskusjon vi hadde nå.

Skal vi lansere appen nå så vi får sendt det med nyhetsbrev til (...)brukere i et eller sende ut sånn (...) nyhetsbrev for å se hvordan de (...) første tar imot tjenesten. Og det vi da gjør når det er risiko. Det er at vi lanserer det mot segmenter. Porsjonsvis lansering da. Da får du også tilbakemelding fra kunder og så har du mulighet til å korrigere produktet før gjør den big bang lanseringen. . Det er også et problem da at mange de. Mange bedrifter ikke sant. Det er som i den modellen. At man liksom lager produktet, og ser at det fungerer og så øker du markedsføringen. Man må liksom hele tiden tenke på det der. Atte man ikke .Det er mange bedrifter som liksom har budsjettere da. Så lager de en lanseringskampanje og så brenner de liksom budsjettene. Så brenner de alle pengene på det. Men så viser det seg at vi skulle egentlig ha ventet med den lanseringen til ... i kanskje 3 måneder. Så de får produktet der det skulle være. Så svaret er vel egentlig det at man egentlig aldri vet og derfor så bør man være litt sånn forsiktig. Og tenke på risiko.

Og så er det enklere enn det man tror da og test lansere.

12. Hva mener du gir størst grad av suksess med tanke på utviklingen av et nytt produkt?

Nei jeg tror at man være veldig fokusert. Man må jo ha det enkelt og effektivt, som på (...) At det er fokuserte produkter og at det er tydelig for kunden hvordan man skal bruke det, tydelig på hva man skal oppnå ved å bruke det. Eeh lett å forstå, ikke komplisere ting for brukeren. F.eks. på nettet hvis du skal kjøpe forsikring ikke sant. Før så måtte du fylle inn alle verdens bruksnummer og alt mulig rart. Så vi må gjøre det enkelt. Produktet i internett må være ekstremt enkelt. I mobilen enda enklere enn på pcn. Så mye av suksessen er at det er enkelt å logge inn, enkelt å komme i gang, enkelt å poste ting ikke sant. (...). Folk har mindre og mindre tid, og mindre og mindre tålmodighet. Forstår de ikke det så gir de opp og du får de ikke tilbake igjen.

Jeg tror at det må være veldig sånn .. ehh. Det handler om å være brukerorientert da. Og behovsorientert da. Det ligger jo sikkert masse i det der da som man kan snakke om i flere timer ikke sant. Men men ser jo at disse tjenestene. Det er veldig mange av de tjenestene som har blitt store digitalt, er ekstremt fokuserte. Tenk på sånne som (...) for eksempel. Tenk på (...). Assa hadde du spurt folk, har du behov for dette her, så hadde alle bare sagt det er en idiotisk produkt. (...) Ingen som hadde sagt ja til det. Men tjenestene, går du nedover og ser hvorfor folk bruker det så ser du også hvorfor det er genialt da. Men alle disse tjenestene er veldig fokuserte og de er dedikert best i

sin kategori. Assa det er ofte vanskeligere å lage ting enkelt enn å lage ting komplisert. Det er mer komplisert å lage ting enkelt. Og det må du jobbe med. Så er det avhengig av hvilken kategori det er i.

13. Hvilken produktutviklingsmetode føler dere er den beste for deres bransje å benytte seg av idag, og hvorfor?

Det er jo sånn at når den internasjonale konkurransen kommer så vil du møte aktører som er i et globalt marked som kanskje har. Vi har liksom 6 utviklere, men si at det kommer en aktør som har 100 utviklere og som jobber på en helt annen måte enn vi gjør. Så har de kanskje 60 utviklere i India. Det er jo klart at de kan lage en mye mer avansert tjeneste enn vi med våre 6 utviklere. Så metodikken er liksom litt avhengig av. ehh om du har et lokalt behov eller globalt. Global ambisjon. Klart hvis det er et globalt marked så vil du jo kunne se at det ikke holder med den måten vi jobber på. Vi jobber for å skalere oss i et lite marked. Skal du liksom ta det store store markedet så må du kanskje i større grad sentralisere utviklingsressurser, og jobbe på en helt annen måte enn det vi gjør da. Og det gjør jo disse store selskapene, som facebook, google, twitter. De som alle ser til nå da. Alle disse selskapene jobber jo alle sammen ekstremt fokusert da. De har både fokuset som jeg snakker om, og så har de størrelsen i ... antall utviklere å sånn atte de. Så det er ikke så lett å si hva som er best, det er litt avhengig av hva du skal gjøre.

Måten vi jobber på fungerer veldig bra. I hvert fall i en oppstartfase.

Så kan det godt hende at når vi blir større, at vi i større grad går over til en metodikk som gir mye mer sånn styrt da. Speck styrt å krav å og mye mere. Ehhh. Mer sånn tradisjonell da. Jeg tror ikke det er lett å si hva som er best uten å vite hva man skal oppnå. Og konkurransen.

14. Hvilke erfaringer har dere hatt med deres tilnærming til produktutvikling, hva som er bra/dårlig.

Det som sikres igjennom en sånn måte som vi gjør er at man får mye ut av veldig lite ressurser. Fordi at alt går veldig fort. Det er veldig sånn dynamisk og veldig høy hastighet. Eeh. Det har gått veldig bra. (...)har utviklet et veldig bra produkt med ganske lite ressurser på lite tid. Klart det som gjenstår er jo som jeg sa å løfte liksom å store prosjekter. Veldig krevende.. Da .eeh vil vi møte veggen.

Så jeg vil si ut ifra vår historie så langt så har metodikken vår vært helt riktig, men ikke sikker på om det er løsningen for fremtiden. Man må tilpasse seg endringer og tenke nytt hele tiden. Så begynner jo inntektene å komme på et såpass bra nivå nå atte vi også har muligheter til å investere mer. Så er det noe med at kravet fra brukeren stiger også skjønner dere når det blir en stor tjeneste. Tester du en litt ukjent tjeneste så er det litt sånn feil her og der, men det går greit lissom. Men hvis det er en fell i nettbanken din og aksjekursene mangler en dag f.eks og du sitter og investerer i aksjer så er jo det... ja man kan si opp kundeforholdet av den grunn. Mhm. Selv om alt annet fungerer bra. Man blir mer sårbar med en sterkere markedsposisjon.

FASE 5: (Oppsummering)

- **Oppsummere funnene vi har fått kartlagt sammen med intervjuobjektet:**

Du snakket litt om iterativ testing, at det er en syklus og at det er viktig å tilpasse seg å sånne ting. Og dette med at dere har blitt såpass store så er det litt mer risiko for å teste litt mer forsiktig med det? Vil dere si at dere har vært litt forsiktige i starten også eller er det fordi at dere er eid av et litt større selskap og for å få den merkevaren der eller, eller har ikke det hatt noen betydning?

Vi har kjørt ganske hardt for å si det sånn. Generelt. Kjørt veldig sånn. Bare gjør dette.

Også. Men når vi har den nærheten som vi har til produktet vårt og er en liten bedrift så er det en ansvarsfølelse hos alle som jobber der som gjør atte du Du gjør jo ikke ting som er dumt bevisst. Og da er jo spørsmålet mer Vi har ikke vært redde for å gjøre feil. Det har vi ikke, men vi har på en måte også vært opptatte av å ha en.. Tilbake til det jeg sa om risikovurdering da. At noen ganger så vet vi at dette er kjempe kritisk så der har vi vært ekstremt nøye.

Men jeg vil si at hoved praksisen vår har vært litt sånn. Vi tester selv og synes det er bra nok. Sjekker at det fungerer og. Men vi kunne sikkert hatt bedre testrutiner etter lansering for eksempel. Fordi det har jo vært bugs som det har tatt tid før vi har oppdaget. Feil i en kode eller et eller annet. Så er det jo klart at i ettertid så kunne vi vært mer systematiske i testingen vår da. Så klart at den der metodikken vår da har jo liksom en begrensning i skalering. Når det blir stort nok da.

Men vi har jo mulighet til å legge på mer og mer ressurser da og bli mer og mer strukturerte etter hvert. (...) og eierskaper har ikke hatt noen betydning. Det har ikke vært noen begrensning for oss. Vi har fått lov til å holde på for oss selv og så har vi

ikke hatt noen eiere som har. Dette er ikke noe kjerneprodukt for (...). Dette er en egen merkevare. Vi er eid av (...). Det er sånn hvis jeg (...). Vi har hatt den friheten. Mens en (...) f.eks som har en etablert merkevare vil jo i mye større grad være da. Hvis den tjenesten gjør noe gærent så kan det ha negative effekter på (...) merkevaren. Det er noe av det som er fint med å starte for seg selv.

Har du forstått spørsmålene våre riktig?

Ja, det har jeg.

Har du noe å legge til før vi avslutter intervjuet og opptaket?

Nei. Hehehe. Jeg har sagt mye nå, har jeg ikke det? Hehe.

Vi takker for et fint intervju.

- **Vi forteller litt om vårt tema og bakgrunnen for at vi har valgt vårt tema til vår oppgave og vårt ønskede formål med denne oppgaven.**

Vedlegg 12 – minnepinne. Respondent 7

Kvalitativ intervjuguide

”Produktutvikling”

(Navn på bedrift er sensurert)

Dato: 06.05.2015

1. Introduksjon:

Navn: Øyvind Hoff

Alder: 39

Bedrift: (Sensurert)

Stilling: Founder & CEO

- Ha en uformell prat med intervjuobjektet for å få et avslappet intervjuobjekt
- Ønsker velkommen og presenterer kort oss selv, hvor vi kommer fra.
- Påpeke viktigheten ved at alle er åpne og at samtlige er ærlige under intervjuet.

2. Informasjon:

- Forklare hva intervjuet skal brukes til videre etter oppgaven er ferdig, og forklare angående taushetsplikt.
- Her spør vi intervjuobjektet om han har noen spørsmål eller om det er noe han/hun er uoppklart.
- Informer om at intervjuet blir tatt opp og transkriberes, og få samtykke til opptak. Alle filer blir destruert 10.juni.
- **Starte opptaksprosessen.**

Fase 3: Erfaringer

Hva tenker du når du hører ordet produktutvikling?

Sånn som jeg tenker på produktutvikling så er det snakk om å lage en løsning og ofte teknisk hvert fall fra bakgrunnen min da på et problem. Så det første dreier seg om å finne problemet før man bygger løsning. Eehmm. Så det er det jeg tenker. Løsning på et problem. Så produktutvikling begynner med å identifisere problemet, og ikke identifisere løsningen. Det har vi historie for å gjøre her sånn. Det er der hele (...) ideen kommer fra.

Gjøre en praktisk oppgave. . Kan du bruke 3(tre) minutter på å skrive ned stikkord for hva du mener kjennetegner produktutvikling?

- Nyvinning
- Kreativitet
- Forbedring
- Kundetilfredshet
- Team
- Prosesser
- Testing
- Kapital

Fase 4: (Nøkkelspørsmål)

1. Hvordan er eierforholdet i deres bedrift?

Vi er primært eid av grundere og ansatte. I tillegg til det så har vi hentet venture kapital, så vi er finansiert av et knippe tidlig fase investorer som har vært med grundere og selskapets ansatte. Ehm. Så har vi da venture kapital fra de største. Kanskje beste teknologifondene som vi kjenner til i Europa. Det ene er (...) mest kjent for å finansiere (...) Det andre er (...), et mindre kjent investeringsfond. Sånn er vi eid.

2. Hva slags tilnærminger til produktutvikling kjenner du til?

Nå har jeg ikke jeg noen utdannelse til å kunne uttale meg om alle de kjente flotte fantastiske modellene, men den vi gikk igjennom Istad er kalla det selvutviklet basert på egen erfaring. Ehm. Opplever kanskje det at alle de såkalte fasitene der ute mulig at de passer til de ulike scenarioene de er myntet på, men egen erfaring ser ut til å funke best fordi vi lever i et marked som endrer seg mye kjappere nå enn det tilsynelatende gjorde før. Så det er et eller annet med at man må finne den

produktutviklingsmodellen som funker i sitt selskap med sine mennesker i sitt marked med sine produkter. Så finnes det helt sikkert en basis modeller som er smarte å gjenbruke og som man lærer på skolen. Jeg kjenner ingen av de. Vi har laget vår egen. Så det er det jeg kan si.

3. Hvordan foregår produktutvikling i deres bedrift?

Det har vi i og for seg gått igjennom. Men se på problem, prøve å finne smarte løsninger på problemet. Ofte går det ned på å simplifisere problemet veldig. Ofte så kan problemet fremstå som store og komplekse og man kan løsningen på ting. Men det viser seg jo stort sett hver gang at det vi mennesker er interessert i er litt sånn binært. Det er så enkelt som overhodet mulig. Og det er fascinerende. Man kan bruke android og iphone telefoner som er pre eksempel på akkurat dette hvor den ene plattformen er pip åpen og lar deg få gjøre hva du vil og er lisensiert ut sånn at alle eller mer eller mindre alle hardware leverandører kan angripe markedet som de vil. Som resulterer i en ekstrem fragmentering. Og som også gjør at det har en attraksjon mot en liten gruppe med mennesker som synes at det er veldig interessant. Og så har du den andre som er ekstremt dyr. Veldig pen innpakket og svært begrenset i funksjonalitet. Og det er en som vinner. Det er den som er størst. Så har det endret seg. Så er det noen andre dynamikker som slår inn etter hvert som markedet modner seg. Blant annet at det finnes et helt nytt segment med mennesker som skal inn å kjøpe smarttelefoner og dermed kjøper billige smarttelefoner fordi de har en entrylevel model og det har ikke apple. Ehmm. Men det viser seg da gjentatte ganger at det er de enkle løsningene som ender opp med å funke.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 3: Innad i bedriften, kan du bare forklare litt hvem spesifikt det er som driver med produktutviklingen. Er det deg eller er det noen andre på huset som på en måte har hovedansvaret?

Spørsmålet ditt er egentlig todelt da. Det ene er hvem er der som har hovedansvaret, og det andre er hvem driver med produktutvikling.

I dag er det jeg som hovedsakelig har hovedansvaret for produktutvikling fordi det er definert som et ansvarsområde. Og selv om man har vært start up. Nå er vi rundt 20 mennesker her. Så er vi nødt til ha en "go to guy" og noen som bestemmer for enkelte ting. Den som leder support, den som leder tek, den som leder økonomi osv. Så vi har ledere som har "profit and loss" ansvar. Men til tross for at vi har de lederne som

stikker litt opp fra organisasjonen med det ansvaret som tilhører så er det sånn at hele selskapet gjør produktutvikling. Vi er involvert alle sammen. Og alle sammen anerkjenner seg selv som en del av produktet og det er ekstremt viktig. Det har noe med kulturen vår å gjøre. Og den er både bygget sånn. Som gjør at vi har forsøkt å inkludere alle. Nå er det å bygge en selskapskultur en ganske krevende ting. Og ofte snakkes veldig mye om at man absolutt må bygge en selskapskultur. Det er veldig vanskelig å bygge en selskapskultur. Du kan ikke tre en selskapskultur nedover hodene på folk. Det er noe som blir til. Det er et eller annet med at du må gjøre det. Du må være den kulturen du vil, så må du prøve å håpe å satse på at det smitter over på de andre at de på en måte kjøper inn i samme måte å være på. At jeg går opp å rydder i oppvaskmaskinen istedenfor at jeg forventer at en eller annen kontorsekretær eller noe skal gjøre det. Og dermed så er dermed dette med produktutvikling er ikke noe ovenfra og ned prosess. Spesielt fordi vi bedriften vår er dominert av svært dyktige, høyt utdannende mennesker. 75% prosent av de ansatte er i engeneering. Altså de koder. Alt er skrevet, utviklet og kodet her. Vi outsourcer ingenting. Det eneste vi outsourcer er driften av applikasjonene våre som kjøper hos google. Så vi kjøper skyen til google. Men alt kodes herfra. Det betyr at vi har jævlig mange smarte folk som har sterke meninger og det kan enten være en ulempe hvis du har en veldig ordinær organisasjon som er skrudd inn mot produktutvikling hvor du har en egen produktutviklingsavdeling som sitter skjermet fra alle mulige andre og skal komme opp med alle genistrekene så er det selvfølgelig en kjempe "pain". For da har du supersmarte folk som sitter på dataene på andre siden og som vet at den avgjørelsen som blir tatt er feil på bakgrunn av data. Så det har vi da forsøkt å unngå her ved å involvere alle. Så vi er ganske transparente i organisasjonen og alle prosjekter som pågår. Og de problemene vi har lyst til å løse. Og dermed får vi også innspill og deltakelse fra andre, stort sett hele selskapet. Det er veldig bra, men også veldig krevende. Det er veldig bra fordi du trolig finner flere spennende løsningsforslag enn det du ville gjort hvis du jobbet veldig lite. Ehm. Men det er også krevende fordi du tapper inn i alle ressursene i selskapet som gjør at du stjeler noe tid fra alle ledd. Men på en annen side så er produktene vi lager de viktigste tingene vi lager. Fordi hvis produktene våre ikke er gode nok til at folk gidder å bruke de så er det ingen som har jobb.

4. Hva gjør deres bedrift når dere skal utvikle et nytt produkt?

Det første vi gjør i dag når vi utvikler nye produkter. Nå har vi jo gått igjennom hele den fasen hvor vi hadde et originalt problem og på en måte kom opp med den løsningen. Det vi gjør i dag da. Det er litt lettere å snakke om den prosessen fordi det er på en måte noe som repeteres. En iterativ prosess. Det vi gjør i dag at vi bruker primært to kanaler for å se på problemer. Problemer som teller. Vi bruker to kanaler for å se på problemer. Det ene er data. Det er data internt hos oss.. Og så analyse. Og så er det kundefeedback som er den andre kanalen. Kundefeedback kan igjen deles inn i to. Vi server jo ganske stort publikum. Vi server både forbrukere som dere som kan bruke appen vår og mene noe om det, og si noe om det i sosiale medier eller henvende dere direkte til support å sånn. Og så har vi jo(...). (...) mener noe om tjenesten, og som har sine behov. Og det er de to primære aktørene som representerer den ene kanalen. Kanal nr en er altså feedback tilbake igjen fra kunder og etterspørsel fra kundene. Det er en hårfin balanse selvfølgelig. Det er like mange meningen som det finns kunder. Og det vi leter etter da er noen felles minus minseplum. Der hvor på en måte dere to ber om det samme. Og vi mener det er rasjonelt å kunne tilby det. At det er betalingsvillighet for det kanskje. At det er økonomisk lønnsomt. At det er smart å differensiere oss fra konkurrentene osv. Det er en egen analyse prosess for det. Men det går primært på det hva kunden etterspør og i øyeblikket styres vi veldig mye av (...). For det er (...) som betaler regninga. Dere som forbrukere er bortskjemt med ekstremt effektive (...) skulle være noe dere skulle betale for er terskelen veldig høy. Men det er enklere å gå til (...) som er vant til å betale noe og tilby de noe som de i dag ikke får og dermed ta en premium for det. Vi er jo her for å tjene penger. Så det er kanelene. Den datadrevne kanalen er veldig spennende, og der er vi ikke gode nok enda fordi vi er ikke store nok og har ikke nok ressurser til å gjøre det. Men vi har tilgang på veldig mye data, og det er veldig spennende. Gjøre på en måte dataanalysedrevet produktutvikling. Vi gjør en del justeringer på appen vår mot konsumenter drevet av. Og de enkleste formene for dataanalyse der er jo å se på ”behaviour”. Hvordan folk bruker appen. Jeg nevnte det tidligere også. Når starter du appen, når startet du appen sist, hvile knapper trykker du på. Veldig godt eksempel på iterering på produktet her er innrulleringen i (...) Vår jobb er hele tiden å gjøre innrulleringen så lavterskel og enkel som overhodet mulig.

Mens myndighetene og myndighetskrav og regler gjør det at det er vanskelig. Så er det et eller annet med at fasiten ligger et eller annet sted imellom, og vår jobb er da å ”Grease up the tube” sånn at når du treffer de så er det bare SWOP, så sklir du rett og enkelt igjennom på en enkel måte. Det er en del av produktutviklingen vår ved å optimalisere. Og se på hvor er det folk ramler fra. Det har vi enkle verktøy som gir oss anledning til å gjøre.

5. Bruker dere et spesifikt rammeverk eller prosess?

I utgangspunktet ikke. Prosessen har blitt til i dette selskapet underveis som et resultat av å iterere på egen prosess.

Og prosessen begynner litt organisk. Og så har vi da etablert disse kanalene jeg snakket om om å feedback fra kunder. Mest høynivå prosessen vi kan peke på er at selskapet har noen interne møtestrukturer ved at ledergruppen møtes en gang i uken. For på en måte å evaluere veldig mye. Inkludert se tilbake på forrige ledermøte for å få en form for kontinuitet, og ta opp temaer som er viktige. Alt fra personalsaker til hvordan det går med produktene våre. Og så har vi all hands. Det vil si at hele selskapet møtes. Det gjør vi normalt hver 3.de uke. Nå er vi inne i en periode hvor vi gjør det hver uke, for vi har noen fokusområder som vi skal angripe før og under sommer. Hvor hele selskapet er involvert.

Og det er arenaer hvor disse problemene som vi snakker om kan luftes av hvem som helst. Hvor vi på en måte skaper en kollektiv diskusjon. Ting vi blir enige om i fellesskap eller som leder som har mulighet til å fatte en beslutning beslutter at vi skal løfte videre. Det blir løftet videre i såkalte prosjekter. Og prosjektene blir kjørt igjennom en type prosess som ble beskrevet tidligere. Hvor vi analyserer problem og løsning, kommer opp med løsningsforslag, hvor vi stoler på de som deltar i gruppene. Og lar de kommer opp med løsninger selv. Så altså er det grupper fra alt fra 2 til 5 mennesker som sitter sammen og sier dette problemet brenner jeg for. Dette er min sak da. Der hvor jeg ser problemet. Her har jeg data for å backe at her gjør vi noe galt. Det er rom for forbedring. Og gruppen får lov å komme opp med løsningsforslag som da evalueres av ledergruppe. Så er det ledergruppe som fatter beslutning om det er noe vi skal bruke ressurser på eller ikke.

6. Hvordan er rollefordelingen med tanke på produktutviklingen i deres bedrift?

Det er veldig få roller som nevnt. Hele selskapet får lov til å komme med forslag til forbedringer på produktet. Dersom det er synsebasert. Det vil si vi har ikke data for å backe det. I de aller fleste tilfellene har vi data. Hos oss er det data som bestemmer. Så hvis vi kan bevise at dataene indikerer at vi har behov for å gjøre endringer så er det dataene som bestemmer. Mange ganger er det også sånn at vi ikke har data, enten fordi vi ikke har A-B testet løsningsforslaget. Sammenlignet med hva vi har, og da er det synsebasert. Når det er synsebasert så er det jeg som bestemmer. Og det dreier som om at consensus baserte avgjørelser på synsing de oppnår du aldri. Du får aldri en consensus, eller det er hvert fall veldig vanskelig med consensus beslutning på synsing. Det blir en evig diskusjon, og da er det like greit at man tar en dårlig avgjørelse men det er bare å ta den tidlig. Sånn finner man fort ut av at den er feil. Så da skjærer jeg igjennom å beslutter. Så rollefordelingen er grovt forklart. Det kommersielle apparatet hos oss som driver med salg og markedsføring ut mot kunder er de som fanger inn ideer som kommer fra de kanalene som vi snakket om Istad og presenterer de inn i forumet hvor hele selskapet er presentert. Hele selskapet som enhet snakker om hva vi mener er relevant og ikke. Så kommer vi til consensus om det faller naturlig og folk er med på produktutviklingen og mener at dette er relevant så går det igjennom en ordinær prosess. Dersom man ikke kommer til consensus, men noen typisk ledergruppe eller jeg mener er relevant så trumfer vi og bestemmer at dette gjør vi allikevel. Resten av prosessen er gitt. Altså man kommer opp med løsningsforslag, kjører prosjektene, evaluere, forkaste eller foredle.

7. Kan du beskrive hvordan dere begynner produktutviklingsprosessen? Hva er det første dere gjør?

I veldig mange tilfeller så er det at vi leser en e-post fra en kunde eller debriefer en salgsperson som har vært ute å snakket med et (...). Problemene, se på problemene. Identifisere problemet, og avgjøre om problemet er verdt å forsøke å løse eller ikke. Det er det første vi gjør.

8. Hvordan foregår planlegging videre? Kan du beskrive hva som skjer under planleggingen? Har du et eksempel på det.

Litt avhengig av hvilken kanal det kommer inn fra. Hvis det er et (...) så er det den som. Da er vi over på profit and loss. Da er det (...) som driver beslutningen fordi vi må finne ut om det er lønnsomt å gjøre. Er det noe rasjonale for å gjøre det. Så den

første delen av problemanalysen. Hvis vi erkjenner at her er det et problem, og at det kan være interessant å løse så må vi avdekke hvor verdifullt det er å løse det. Og det er ofte to verdidrivere, det er enten betalingsvillighet, eller så er det en type differensiering. Altså at (...) som produkt fremstår mye mer konkurransedyktig. Ikke nødvendigvis mer lønnsomt, men mye mer konkurransedyktig. Det andre er da primært inntektsdrivende. Er det noen som er villige til å betale for det. Og det er primære beslutningsgrunnlaget. Så det er en av de to. Så enten bygge et bedre produkt fordi vi er stolte av å bygge et bedre produkt eller bygge et bedre produkt for den som er villige til å betale for det.

9. Når planen er satt, hva skjer etter det? Hvordan setter dere planen til verks?

Ja. Dette har vi også utarbeidet ferdige oppkjørte prosesser på som et resultat av å gjøre det mange ganger, og identifisere våre egne svakheter. Så vi kjører faktisk. Jeg kan jo fortelle veldig kort da. Vi har nylig gjort en jobb på å optimalisere rutinene våre for dette. Hvis vi går ut f.eks. å gjør et salg da til et (...). Litt avhengig av hva slags type salg det er. Hvis det er salg orientert til produktutviklingen som det ofte er mot (...) Så sier de at dette vil vi at dere skal løse, så blir vi enige om at vi skal løse det, så går vi igjennom konseptutvikling sammen med produktutviklingen og (...) selv og resten av disse prosessene har vi allerede dekket. Når vi da er enige om at dette skal teknisk implementeres. Stort sett alt det vi gjør er en teknisk implementering, med mindre det er innpakking av produkt. Altså at produktet eksisterer og det bare er marketing som er egen prosess. Det gjør vi også en del av, det finnes mye teknologi i (...) som på en måte kan tas ut på forskjellige måter, og det dreier seg om hvordan du pakker det inn. Hvis det er ren teknisk implementering som det veldig ofte er hos oss så kjøres det eget implementeringsprosjekt for det. Så når man har produktutviklingen og konseptutvikling her oppe og så har du prosjektgrupper som styrer løsningsforslag osv. Ofte så blir det A-B testet. Hvis vi kan så blir det A-B testet type analogt. Altså vi henter inn noen som er jomfruelige nok til å mene noe om det presentere forskjellige løsninger. Der hvor ikke det er mulig er det da tatt en kvalifisert avgjørelse følelsesstyrt. Hvis det ikke finnes data som sier dette skal vi gjøre. Når vi da kommer dit så er det tech avdelingen hos oss som overtar. Det går da gjennom ”all hands” møtet vårt hvor det som har blitt besluttet at vi skal gjøre presenteres sånn at alle er informert om hva som foregår. Det blir valgt ut en implementeringsgruppe. Det vil si de menneskene som er relevante for prosjektet.

Det er ofte noen av, men ikke alltid alle som var med i evalueringsprosjektet og det å bygge løsningen konseptuelt da. Av og til har du med deg en kalle det en produkteier med inn i det men hvis det er teknisk implementering det er snakk om kan det teamet være noe helt annet fordi man trenger noen som driver med den type ting og den type ting og så bygger man da et prosjektteam som har ansvaret for å implementere. De bygger, vi har standardmaler for dette, men de får da overlevert prosjektet. Det første de gjør er å avholde et prosjektmøte, og prosjektmøte har da som ambisjon å kartlegge hvilke ressurser som evt viser seg å være nødvendig, med mindre de er tilgjengelig i gruppen. Og ansvarsfordeling innbyrdes i gruppen og en implementeringsplan. Dette dokumentet gjenbesøkas da av alle involverte parter helt frem til prosjektet leveres. Det er også da. Vi har et eget møte. Sann som vi hadde ledermøte her nede, og all hands møte så har engineering teameet tech planning meeting som går hver mandag hvor de. Ressursene forteller hverandre hva de jobber med og hvor da prosjektene forteller de andre i gruppa. Så langt har vi kommet. Det som ofte skjer i disse prosjektene er at man trekker inn de nødvendige ressursene, lager en prosjektplan og så deler man opp den tekniske løsningen flere "milestones", som man leverer f.eks en MVP minimum viable product i steg 1. Da iterer man kanskje. Ofte da hvis det ikke er datapunkter når man beslutter å gjøre produktet. Så iterer man ved å lage versjon 1, og så hente data for å se om man skal discarde eller skal man videreutvikle og kanskje man skal... seile båten i en litt annen retning enn opprinnelig planlagt fordi man får inn data som viser det at man var på sporet, men sporet er litt lenger til høyre. Så da foregår teknisk implementering fram til da man har en release kandidat. Releasekandidaten løftes da videre over til marketing. Hvis det skal pakkes inn og lanseres og snakkes om og bygges PR rundt så er det marketing som får den i hånden og som bygger en tilsvarende plan. De får produktet, hva er produkt featurene, hva er det vi kan gjøre. De skriver ut dette her. Kanskje det ska ut på nettsidene våre, kanskje det skal ut på facebook, kanskje det skal være pressemeldinger osv. Kanskje det skal bygges en lanseringskampanje, så bygges det og så leveres det. Så settes det da en lanseringsdato for dette når marketing og PR er ferdig. Og presenteres igjen på all hands slik at alle er informert. Hva er det som foregår og så slippes produktet. Det er mange interne prosesser knyttet til produktendringer, så skal dette rapporteres til support for eksempel. Nå er det sann at alle i selskapet gjør support. Alle i selskapet har supportansvar. En hel dag hver, jeg også. Det dreier seg om måten vi bygger produktet på, og nærheten til alt det vi gjør.

Det er ingen som sitter i sitt lille hjørne og ikke tenker på hele sjappa. Så alle må jo være informert hvis det kommer en ny feature som gjør det at du skal yte support. Du kan ikke legge inn kontor ditt der lenger, det er flyttet. Alle må vite om det. Det er også en del av hele prosessen.

10. Er det vanlig å teste produktet? Kan du fortelle litt mer om det? Har du et eksempel?

Vi gjør mye intern testing, og det er primært det vi gjør. Men vi stoler mye på de datene vi henter internt, selv om det ikke alltid er like lurt å gjøre så gjør vi det fordi selskapet er så godt koblet inn i produktet. Så vi stoler rett og slett på atte. At folk ikke farger beslutningene sine av seg selv, men at de farger det av ønske om å bygge det beste produktet. Det er en fordel fordi det gjør at du kan teste kjapt. Det er en ulempe fordi du har farvede testkandidater. Vi gjør veldig sjeldent ekstern testing. Og det er rett og slett fordi det tar tid og koster penger.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 10. A: Har dere noen gang hatt noe ekstern testing?

Ja vi har gjort noe ekstern testing, men det er litt sånn friends, family and food som er litt sånn ”kan ikke du teste dette her”. Så ikke i organisert form, ikke gjennom noe byrå, ikke noe sånn. Rett og slett kost nytte. Når vi er en start up, så har vi dårlig tid. Så når vi skal bygge ting så blir vi veldig utålmodige hvis vi ikke kan sette det ut til liv og få noe data på det. Det gjør at vi feiler en del, men at vi også har råd til å feile. Vi feiler tidlig, og heller kanskje er villig til å slippe noe ut og så se på dataene. Fordi på slutten av dagen kan du si en test gir deg noen svar men det kan også gi deg feil svar. Det blir litt sånn statistikk. Det er veldig vanskelig å lese med mindre du gjør veldig god testing. Vi har riktignok gjort fokusgrupper, men det er ikke sånn rett ned på. Det er ikke knyttet til produktutviklingen, men mer knyttet til en innpakking av produktet vårt, marketing.

Der har vi gjort litt fokusgrupper hvor vi tester budskap og sånn for å se om det funker.

Og det er gjort igjennom vårt reklamebyrå. Men det blir på en måte litt mer lettvekt. Her har du en plakat, den beskriver dette. Hva synes du om den sammenlignet med den. Som at de kommer til oss og vi kjører intervjuer med de og eksponerer budskapet.

11. Hvordan vet dere at dere er klare til lansering?

Man vet aldri om produktet er klart. Det å finne product market fit er krevende og det er, så langt jeg vet, bedre å la kundene gi deg raw feedback enn å vente lenge med å polere på noe som du ikke selv er kvalifisert til å mene noe særlig om. Så lenge man gjør customer driven så er det fasit, i alle fall for oss. Så lenge vi vet vi ikke mister penger, så leker vi mye med produktene for å finne riktig løsning sammen med kunder som er villige til å leke.

12. Hva mener du gir størst grad av suksess med tanke på utviklingen av et nytt produkt?

Det er jo tilbake til det vi har snakket om hele veien her. Du må finne det riktige problemet å løse. Hvis du finner det riktige problemet å løse. Så har du på en måte tikkert av den første boksen for å kunne bygge en suksess. Og så er det en million bokser etter det som du også må tikke av for å få en suksess. Det første er jo da å finne den riktige løsningen på problemet. Så er det mange ting som kan påvirke om du lykkes eller ikke selvfølgelig. Og nå er det sånn at en godt executed problemløsning er mye mer verdt enn den perfekte løsningen. Det er viktig å ta med seg. Hvis du er kjent med et problem, og du skal bygge en løsning for det problemet, så kan man veldig flåsete og grovt sagt komme opp med to forskjellige løsninger. Den ene løsningen kan være helt grei, men den executes veldig bra. Den lages fort, lanseres på riktig måte, og får bred appell, og du itererer godt. Det er mye mer verdt enn å komme opp med den perfekte løsningen alt for sent.

Det har kanskje mer med markedsdynamikk å gjøre, og konkurranseforhold enn det det har med produktutvikling å gjøre. Å på en måte finne det perfekte produktet.

Produktet henger så tett opp i dag med marked da.

Hvert fall i vår sjanger av verden, det finnes selvfølgelig produkter som ska du f.eks bygge bordehodet for en plattform så kan det godt være at den løsningen holder lenge og god. I konsumspace som vi holder på så opplever vi vel det at det ikke alltid er den beste løsningen som vinner, men det er ofte den nest beste løsningen som executed mye bedre. Det er jo i en konkurransesituasjon hvor vi skiller oss en del. For vi konkurrerer jo i et marked som hvert fall tidligere var dominert av store todonter som beveget seg veldig veldig sakte opp, og det er en veldig iten grad av innovasjon om produktutviklingen internt da. Det ser man jo i dag ved at DnB på produktsiden mot sluttbrukere. At personmarked, at de har ansatt en fyr fra expert, som er vant til å selge

flat tver, som må tenke helt annerledes enn det man har gjort i banken før. At man tenker konsumprodukter og salg og marked, mye mer enn det man har gjort tidligere. Det er interessant å se på hvordan en aktør som oss. Vi er først i Norge med mobilbetaling, og størst i Norge med mobilbetaling. Og vi er en liten startup med 18,19,20 mann. Og vi konkurrerer da eksempelvis med (...). Så det dreier seg vel litt om execution da for eksempel. At vi klarer å skaffe oss en (...) som den første i Norge som får det basert på nye. Skaffer to (...) Klarer å bygge et eget tech team som bygger en helt ny infrastruktur og bare valser i vei da. Med ekstremt dimitterte ressurser sammenlignet med det apparatet som de representerer. Og det er helt klart at (...) hadde sikkert helt klart hatt ressurser til å ansatte langt bedre og smartere folk enn oss. På langten til å bygge et bedre produkt, men de har bare executed så jævlig dårlig. Så vi har bare enn så lenge tatt markedet. Så får man jo se hva fremtiden bringer.

13. Hvilken produktutviklingsmetode føler dere er den beste for deres bransje å benytte seg av idag, og hvorfor?

Det kan jeg egentlig ikke svare noe særlig på fordi vår bransje som jeg ser det eksisterer ikke, hvert fall ikke her i Norge. Med bakgrunn i at jeg ikke har noen utdanning som kan peke på modell A,B eller C . Vi har bygget vår egen og det ser ut som den fungerer. Så er det egentlig svaret på oppgaven.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 13. Så du vil si at den produktutviklingsmetoden dere benytter dere av i dag , det vil du si er den beste?

Nei, jeg vil si at den fungerer godt for oss, frem til den evt viser seg å ikke gjøre det. Akkurat som selve produktviklingen krever iterering og optimalisering og forkastelse så gjør også prosessen det. Så det finnes ikke en statisk prosess som er ideell. Fordi alle forholdene rundt endrer seg. Menneskene som er involvert i prosessen endrer seg, målgruppen du skal snakke til endrer seg kanskje. Behovene i markedet endrer seg, så jeg tror ikke det finnes noen silver bullet. Men jeg tror hvertfall vi har laget en prosess som fungerer tålig godt for oss, så det er alltid rom for forbedring. Men den heter ikke noe spesielt. Den finnes ikke i en bok, tror jeg.

14. Hvilke erfaringer har dere hatt med deres tilnærming til produktutvikling, hva som er bra/dårlig.

Det er mange gode og dårlige ting med en sånn modell som det. Hvis vi tar det fine først. Det fine med modellen er at den er ganske involverende som fungerer bra i et selskap av vår størrelse. Fordi den er med på å bygge kultur, at alle får lov til å være med. Man får et mye større eierskap til det man leverer ut enn det man kan gjette på at andre selskaper har hvor produktutviklingen er raringene i hjørnet. Som sitter ved siden av markedsføringsfolkene. Og halvparten av staben hater fordi det er de som skaper masse jobb. Masse pes. Så en av fordelene er involvering, at vi klarer å involvere store deler av selskapet til å brenne for produktene våre. Det er også en av baksidene. Fordi det å involvere mange skaper mye støy. Høylytte diskusjoner av hva som er rett og galt og veldig mye av produktutviklingen er ikke databasert fordi vi har ikke data på løsning. Vi har kanskje data på problem, men ikke data på løsning. Og da blir det kanskje litt sånn. Mange kokker mye søl. Det er baksiden av den medaljen. Så det er både en fordel og en ulempe. Ehm.. Andre ting vi kan løfte frem... Ikke som jeg kommer på top of mind. Det er mye bedre å få ut en dårlig ide og få data tidlig enn på en måte å overanalysere ideen og tro at man finner silver bullet for silver bullet finnes jo ikke. Det er ikke noe magisk svar, det er jævlig hardt arbeid. Dataanalyse og en hel del porsjon med flaks som gjør at du på en måte treffer toget akkurat når det kommer på perrongen. Du øker selvfølgelig oddsen din for å lykkes ved å jobbe hardt å være flink, og analysere data og kunne tåle å forkaste. Det er ingen kjepphester her. Det er også veldig viktig. Det er en av fordelene ved å involvere mange. Det blir veldig transparent, det synes veldig godt om hvem som tok beslutningen og man er enig at hvis man kan data så kan jeg ta beslutningen og tar du.. Det er et ordtak som sier ” Success has many fathers, but failure is an orphan”. Når noe går bra så claimer alle sammen. ”det var bra, det var hvertfall min ide, jeg var hvertfall en del av teamet. Det er veldig fint at folk tar eierskap til det, men man må ta like mye eierskap til failures. Det er lettere å gjøre når man gjør det i all offentlighet. Alle er med, det er ikke lukket avdeling i selskapet som driver med produktutvikling. Når produktutviklingen feiler så er bare døren låst, det er ingen å peke på. Man trenger ikke syndebukker, men man må også tørre å ta tapene. Og det gjør vi. Her skjules det jo ikke når du har så smarte folk og vi har såpass gode verktøy som det vi har så syns det når ting vi har laget ikke virker. Og det tar vi like mye innover oss som suksess. Ofte mer. Vi er for dårlig til å feire, men vi er veldig fokusert på det som ikke funker.

Fase 5: Oppsummering

- **Vi fått de svarene vi trengte under intervjuet, så en oppsummering er derfor ikke nødvendig.**

Er det noen spørsmål eller ord og uttrykk du ikke har forstått?

Nei, jeg har forstått alt sammen.

Er det noe du ønsker å legge til før vi avslutter intervjuet og opptaket?

Nei, nå har jeg snakket nok. Hehe.

- **Vi forteller litt om vårt tema og bakgrunnen for at vi har valgt vårt tema til vår oppgave og vårt ønskede formål med denne oppgaven.**

Vedlegg 13 – minnepinne. Respondent 9

Kvalitativ intervjuguide

”Produktutvikling”

(Navn på bedrift er sensurert)

Dato: 03.05.2015

1. Introduksjon:

Navn: Gunnar Høyenhall

Alder: 23

Bedrift: (sensurert)

Stilling: Gründer, CEO

- Ha en uformell prat med intervjuobjektet for å få et avslappet intervjuobjekt
- Ønsker velkommen og presenterer kort oss selv, hvor vi kommer fra.
- Påpeke viktigheten ved at alle er åpne og at samtlige er ærlige under intervjuet.

2. Informasjon:

- Forklare hva intervjuet skal brukes til videre etter oppgaven er ferdig, og forklare angående taushetsplikt.
- Her spør vi intervjuobjektet om han har noen spørsmål eller om det er noe han/hun er uoppklart.
- Informer om at intervjuet blir tatt opp og transkriberes, og få samtykke til opptak. Alle filer blir destruert 10.juni.
- **Starte opptaksprosessen.**

Fase 3: Erfaringer

Hva tenker du når du hører ordet produktvikling?

Nei, jeg tenker på at du har et utgangspunkt som er ideen du har og egentlig hele veien, alt som det innebærer og få det produktet videre til det du vil det skal bli og etter hvert hva du former det til at hva kundene vil det skal bli. Det er vel det jeg egentlig tenker på når jeg hører ordet produktutvikling.

Gjøre en praktisk oppgave. . Kan du bruke 3(tre) minutter på å skrive ned stikkord for hva du mener kjennetegner produktutvikling?

- Lytte – tilbakemeldinger
- Kommunikasjon – kritikk
- Brukervennlighet
- Prosess
- Fokus
- Motivasjon
- Kreativitet
- Motivasjon
- Produktivitet
- Samarbeid
- Forretningsmodell
- Nisje
- Stå på vilje
- Nedgang og motgang
- Testing / beta
- Launch
- Events / happenings
- PR og media
- Marketing og salg
- Evolusjon / adapt
- utfordringer
- Utførelser

Fase 4: (Nøkkelspørsmål)

1. Hvordan er eierforholdet i deres bedrift?

Jeg har 100 % av alle aksjene, jeg har fått en investering. Men det er ikke en investeringen egentlig, det er et lån for at jeg skal starte i gang hele greiene her. Det begynte jo med at jeg fikk ideen min og hadde egentlig ikke noe utgangspunkt. Jeg hadde egentlig ikke noe å begynne med så jeg tok kontakt med Innovasjon Norge, da var jeg 18 – 19 år og hadde ikke tenkt så mye på det å starte noe for meg selv.

Så jeg visste ikke helt hva det innebærte, men jeg visste om Innovasjon Norge og jeg jobbet da hos kommunen så jeg visste jo det var mulighet for å få statlig støtte. Men visste ikke helt hva det innebærte, så jeg gikk vel inn på nettsiden og leste litt forskjellig om hva det innebærte og kontaktpersonen så tok jeg en telefon til Innovasjon Norge for jeg fikk høre de hadde de som heter utviklingsstøtte, som da penger du fikk til å utvikle produktet ditt og driftsstøtte. Når du hadde produktet ferdig og ønsket å drifte det. Og da snakket jeg med 2 – 3 forskjellige kundekonsulenter i Innovasjon Norge, men fikk egentlig bare beskjed tilbake. Jeg fikk tilsendt noen skjemaer, forretningsmodeller og litt forskjellig. Så jeg skulle sette opp min forretningsmodell og hvordan jeg hadde tenkt å tjene penger på det her, fordi det var det de var interessert i. Og da var jeg som sagt 18 – 19 år og hadde lest litt om det. Altså vi er jo vant til Google og hver gang vi hører et nytt ord så googler vi det hvis vi ikke vet hva det er og da kom jeg inn på akkurat det her, så jeg var litt usikker på det her med forretningsmodell og hvordan jeg skulle gjøre det med apper og så videre. Jeg hadde jo bare en ide om hvordan den appen skulle være. Så da tok jeg kontakt med en (...) av meg som har gjort det bra med forretninger sånn for sin egen del, han solgte noe som het (...) i 2003 var det vel men det hadde med helse og sosial så det hadde egentlig ingenting med det her å gjøre men han hadde, visste jo var en forretningsmodell var da. Så han kunne forklare det litt mer i detalj hva det innebar og se sin vinkling på det da. Så inviterte han hjem til kaffe og fortalte han hele ideen min da han ikke hadde hørt noen ting om den enda. Da ente det faktisk at han syntes det hørtes ut som en veldig god ide, men han sa selv at hvis. Altså jeg har mine ting, han er på en måte ferdig. Det eneste han gjør er å ta ut avkastninger på investeringer han gjør underveis. Så han vil helst ikke jobbe så mye mer, han har jobbet konstant hele livet så han sa at jeg ønsker at dette skal være ditt prosjekt uansett. Så når vi setter opp et AS nå, så skal alt stå på deg. Men greit jeg kan låne deg penger, så det blir satt opp som et lån. Så jeg har fått et minstelån av han på 150.000 tusen for å sette i gang hele greia og det er med renter som jeg klarer å betale, selv om jeg er en grunder og dårlig råd.

2. Hva slags tilnærminger til produktutvikling kjenner du til?

Ja, jeg vil jo si jeg leser veldig mye om det og artikler på det hver eneste dag men så er det jo hva som sitter og ikke. Men jeg vet jo selv, vi er en Lean Startup. Vi driver med produktutvikling. Når vi er ferdig med å analysere, eller skape produktet vårt. Bruker

vi da å legge det ut når vi sier oss fornøyd, da vil vi gjøre en analyse på alt. Alt av data som går inn og ut, brukere, hvor mange klikk vi har på de og de knappene, hvor lenge de er i de forskjellige skjermbildene, gjør analyse av alt. Så klart hører jeg med forbrukere generelt. Hva de syntes om det, legger inn tilbakemeldingsmotorer som gjør at de kan få tilbakemeldinger underveis og gjøre en videre produktutvikling derfra da fra kundens perspektiv få litt innspill fra dem og for eksempel venture capitalists som også vil se på det selv om de kanskje ikke er like mye inni produktutviklingen. Husker ingen andre tilnærminger bortsett fra Lean startup.

3. Hvordan foregår produktutvikling i deres bedrift?

Per i dag, så har vi jo. Det har egentlig vært en konstant produktutvikling fra dag en, når vi begynte, når ideen kom så var det egentlig noe helt annet en det det er i dag. Ikke noe helt annet men altså ting, spesielt i appbransjen så skjer det mye hele tiden. Vi vet jo alt om det fordi vi bruker jo apper hele tiden. Og det har egentlig med alt ifra at folk tar patenter på forskjellige ting, men kanskje mest at det kommer nye produkter hele tiden. Spesielt innen sosiale medier, som vi driver med og alle mulige bilder og kamerafunksjoner. Det kommer nye ting hele tiden. Men det viktigste for vår produktutvikling er bare å ha vært oppdaterte hele tiden, hva har kommet ut hva som ikke har kommet ut. Det har jo vært en rød tråd gjennom hele produktet vårt men allikevel å prøve å nisje det hele veien til noe eget da, vi var for eksempel innom dette her med (...). Det var vi inne på, det var helt i starten. Det var egentlig noe av det første vi begynte med, at vi skulle lage noe likt de produktene som finnes i dag. Men nå er jeg veldig glad vi ikke gjorde det, fordi da slipper vi å konkurrere med dem. Men det er jo egentlig det som har vært fasen hele veien så til slutt når vi fant et endelig punkt som jeg fant interessant og som er det produktet vi har i dag så har vi fått det produsert. Men nå har det gått videre på produktutvikling at vi må ser mer på det her med, ikke nødvendigvis konseptet. Det har vi fastslått, nå er det mer på selve brukervennligheten og den type bit av produktutviklingen at vi gjør det mest mulig brukervennlig for brukeren og at brukeren skal forstå produktet vårt med en gang de åpner. Altså er det helt tilfeldig, innen apper så er det veldig mye. Du hører det gjerne fra noen at du skal laste den ned. Det er ikke så ofte, i alle fall ikke for min del at jeg ser en app og laster den ned helt tilfeldig uten å vite eller å ha sett den i App Store. Men hvis det skulle skje hos oss, så det er det vi driver å tenker mest på i dag i vår

produktutvikling. Er du ugyldig om hva produktet vårt er så skal du skjønne det på en måte med en gang du laster ned å begynner å bruke den.

4. Hva gjør deres bedrift når dere skal utvikle et nytt produkt?

Nei altså, sånn det har blitt nå. Egentlig det viktigste av alt når jeg begynte med mitt produkt. Nå skal jeg ikke begynne med noe nye produkter forhåpentligvis med en gang, men når jeg begynte med dette her så var det viktigste å bruke kontakt nettet ditt som jeg mener. Bruke nettverket for alt det er verdt. Kanskje trekke inn noen flere parter som har forskjellig synsvinkler på det og så klart til slutt finne, nå har ikke jeg klart å det helt enda. Ikke på papiret i alle fall. Finne en som har litt det samme engasjementet som ser de samme mulighetene i det samme produktet som ønsker og være en del av det. Fordi det er, jeg har merket nå at det er vanskelig. Jeg har hatt en partner hele veien som har hjulpet meg og utvikle det, (...). Tidligere daglig leder i (...) og som nå er daglig leder i sitt eget selskap da. Han har vært en partner hele veien men når produktet på en måte er ferdig så er han mer på hvis det skal gjøres noen endringer sånn i ettertid så er det da jeg skal ta kontakt med han. Det er veldig viktig å ha en partner der hele veien som er med på alt, som er ivrig og tar de samme telefonene og tar kontakt med de riktige folka. Kanskje viktig å finne sånne folk som du kan dra med deg i produktet ditt, ikke være helt alene om det. For det kan være tungt å være alene hvis det er et heavy produkt da. Føler du ikke klarer det på egenhånd. Så uansett så mener jeg det er viktig å dra med seg folk på det, og få flere tankeganger og ha noen med generelt egentlig. Så det er flere om det, det gjør ting veldig mye enklere, i alle fall sånn i forhold til når du begynner å få mye å gjøre. Så kan man fordele arbeidsoppgaver og slike ting. Jeg merker det nå når jeg er alene at det kan bli tungt å ta alle arbeidsoppgavene, eller man kan gjøre det alene men det gjør at det tar veldig mye lengre tid. Noen ganger hadde det vært greit å ha en annen person som du vet tar de spesielle arbeidsoppgavene. Så når de kommer inn nå så hadde du hatt en person til å gjøre det for deg, i dag har ikke jeg den personen. Jeg har en som har vært veldig deltagende, men samtidig så har han ikke vært så deltagende fordi han har ikke. Altså produktet vårt har ikke forandret seg eller, det har ikke skjedd noe med produktet vårt på grunn av han. Det er ene og alene jeg som har gjort noe med det en så lenge. Så jeg mener det er viktig, å få med seg flere folk på det.

5. Bruker dere et spesifikt rammeverk eller prosess?

Nei, altså. Skal jeg være helt ærlig. For min del så finnes de hundre forskjellige måter i teori å gjøre det på, men vi har prøvd å gjøre det mest mulig på vår måte. Det er klart det alltid ligger under kategorien Lean Startup og hva Lean Startup innebærer kommer veldig an på hvem du spør. Det er jo alltid en teori bak det, men så er det alltså forskjellige vinklinger på forskjellige ting. Så vi har egentlig bare sett utgangspunktet i konseptet. Det jeg har lest og hørt om Lean Startup at det er en utviklingsprosess som det alltid til det kommer. Analyse, det finnes jo for eksempel inni det her så har vi forskjellige analyseprogrammer. Vi analyserer kodene våres hele tiden for å se om det er noe feil i koden, om det er noe koden som burde vært skrevet annerledes slik at produktet glir lettere og software og litt sånn glir litt mer inni telefonen eller devicen du bruker. Men så har du også forskjellige typer, vi har jo drevet å snakket om ads. Det er jo ikke noe annonse greier her inni bildet nå. Det vil jo bli en del av produktutviklingen forhåpentligvis etter hvert men det er ikke noe poeng i det du har et x antall brukere men det vil også være en del av denne analyse biten av det at vi kommer til å analysere appen helt til vi ser at det er her er det en mulighet til å tjene penger på ads. For jeg mener før det er det ikke noe vits å legge det inn for folk bare irriterer seg over det uansett. Men der har vi forskjellige softwares som vi konfigurerer inn i appen som analyserer forskjellige ting som ikke de vanlige analysemodellene gjør til vanlig da. I forhold til produktutvikling så føler jeg alt går veldig på natur, det kommer veldig.. altså ting skjer veldig tilfeldig. Du kan møte på en person som har et ekstremt bra innspill etter du har lagt det ut mens du er i analyse biten som du kanskje ikke har tenkt på som du ikke har hørt fra noen andre og da blir du plutselig.. kan det poenget bli veldig dratt inn i produktutviklingen så plutselig ender det opp som en del av produktet ditt. Så, vet ikke. Vanskelig å forklare det. Men det er sånn jeg ser på det, blir en veldig naturlig prosess.

6. Hvordan er rollefordelingen med tanke på produktutviklingen i deres bedrift?

Vi er for så vidt flere parter, vi er det. Jeg er jo egentlig ikke så mye med selve produksjonen å gjøre annet en at jeg har siste ordet på hva som skal gjøres og ikke. Vi har jo, som jeg snakket litt om i stad så har vi en partner. Det er (...). Han gjør jo det som, han på en måte utfører selve apputviklingsfaget. Han stiller med de spørsmålene jeg trenger for at vi skal kunne utvikle et bra bunnsolid produkt.

Etter at jeg har svart (...) igjen, så har han en rolle hvor han formidler det videre til utvikler teamet vårt i Vietnam. De er to forskjellige utviklerteam der nede, et som heter (...) og et som heter (...). Som gjør selve grovarbeidet, de som gjør programmeringen, de som gjør designet. Alt interaksjoner og gjør selve utviklingen av produktet på tastaturet. Så det skjer i Vietnam. Så det er på en måte rollen dems, så har du (...) som er bindeleddet vårt på en måte og som har litt erfaring nå med å lage forskjellige apper og sånne ting da så har blir på en måte som en veileder også, veileder meg i riktig retning. Det er vel rollene sånn per i dag. Så har jeg også med meg en som heter (...), som har vært med meg litte gran. Men vi sliter egentlig litt med å se hans rolle i det. Det er vel litt det, som vi pratet med om i sted også at når produktet kommer da er det jeg som står alene med det. Da har ikke (...) noe mer med det, rent utviklingsmessig. Hvis jeg ikke vil gjøre noen endringer eller noe sånt. (...) har vel den motivasjonen og har arbeidsviljen og arbeidskraft og alt det vi trenger, det er bare selve rollen vi har litt problemer med å finne. Fordi vi må ha en rolle, et eller annet han skal gjøre fast, er bundet til. Men det har vi ikke egentlig sett helt enda. Verken fra min side eller hans side så per i dag så har jo han også sagt at det er ditt prosjekt fortsatt ene og alene. Så jeg har jo nå prøvd å finne, se for meg litt forskjellige roller. Vi har jo roller som for eksempel sosiale medier og sånne ting men per i dag hvis vi gir utspill gjennom sosiale medier i (...) så vil jeg gjerne kvalitetssikre det fra min side først siden det er kun mitt produkt. Så jeg vil helst ikke ha noen andre til å gjøre den biten for eksempel for meg enda så per i dag så er de marketing rollene eller hva man kaller det på meg en så lenge. Men vi har jo flere deltakere da, flere som ønsker å være en del av det. Jeg må bare være sikker på at de kan utføre de rollene. Fulle de ordentlig.

7. Kan du beskrive hvordan dere begynner produktutviklingsprosessen? Hva er det første dere gjør?

Det første vi gjør er jo, altså vi har jo forskjellige knapper, forskjellige funksjoner som vi har snakket om å legge inn i appen for eksempel. Da når vi møtes, vi møtes en gang i blant på det som heter (...), når jeg booker møte der. Jeg har en gjeng med 10 testere som blir som et like forbrukerpanel og inkludert i de så er det en 2 – 3 som har vært med hele prosessen fordi vi har funnet nye knapper og funksjoner som vi har vurdert å legge inn og da har vi tatt det opp til høring på en måte i de samlingene vi har hatt.

Tatt det opp med testerene som jeg ikke ser på som rene forbrukere men som har ønsket å hjelpe til med testing hvis jeg har trengt hjelp til det. Ta en liten brainstorm med de, bare kaste en liten ball ut i luften og se hva som skjer med den ballen. Se litt hvordan det blir tatt i mot, forskjellige løsninger på hvordan vi skal implementere det i vårt produkt, hvilken hensikt det skal ha, om det skaper noen.. I et sånt produkt som jeg har så er det viktig å skape habits. Altså så hvis. Det å skape en (...), når du får en følelse i hodet ditt så skal du tenke på appen vår. Det er jo det vi er ute etter. Så det har jo egentlig vært, ja det er egentlig slik det foregår. Vi får inn et innspill, et spørsmål eller hvis jeg kommer på noe eget tar jeg det opp til høring. Tenker så klart først på det selv om det er noe vits å ta det opp eller ikke men hvis det er noe faktisk jeg kan vurdere å implementere så tar jeg det opp med en litt større mengde for å høre dems synspunkt på det. Utifra det, hvis det er noe vi blir enige om så går vi gjennom designet og hvor det skal legges inn å slike ting så tar jeg det videre med produktbiten med (...) og de i Vietnam. Så implementerer vi det rett og slett hvis det er noe vi føler for at vi trenger.

8. Hvordan foregår planlegging videre? Kan du beskrive hva som skjer under planleggingen? Har du et eksempel på det.

Videre derfra, ja si hvis vi har funnet en knapp som vi har lyst til å legge inn. Og som er enstemmig at ja, det kan gjøre appen mer attraktiv og gjøre den litt hipper og kulere enn den allerede er. Da går det videre til skrinleggingen av det og vi må jo, som sagt så bruker vi utviklerteam i andre land og da er jo kommunikasjonen veldig viktig. Så jeg har flere maler hos meg. Når jeg først laget appen så hadde jeg en kravspesifikasjon, som beskriver alt til punkt og prikke. På en pen og ryddig måte. Og da gjør jeg egentlig det samme da, da skriver jeg det ned i detalj, veldig direkte. Hva det er vi trenger og hvordan vi vil det skal se ut. Sender det i et dokument sammen med kanskje andre endringer vi ønsker å gjøre og sammenligner også med de screenene/skjermbildene vi har fra før av bare for å helt med teskje forklare hvor vi skal ha den knappen eller hvordan den skal fungere da. Sender vi det videre til (...) som tar en siste sjekk på det, kvalitetssikrer det. Han har jo mye erfaringer med alt av funksjoner og sånne ting så han kan jo fortelle om det er mulig i det hele tatt. Men heldigvis innen appbransjen så er det meste mulig hvis du bare vil. Så vi skrinlegger det, sender det videre til (...) for en kvalitetssikring fra han at det er mulig, altså kanskje bare det at vi har ordlagt oss riktig og at han forstår det sånn vi også forstår

det. Så sender han det videre for endring, så får vi en beta tilbake igjen som vi tester også går det samme prosessen fram og tilbake.

9. Når planen er satt, hva skjer etter det? Hvordan setter dere planen til verks?

Spørsmålet er besvart under forrige spørsmål.

10. Er det vanlig å teste produktet? Kan du fortelle litt mer om det? Har du et eksempel?

Ja, jeg kan ta utgangspunkt i før vi fikk testversjonen vår da, jeg betalte jo. Når jeg betalte regningene våre så fikk jeg en dato og et tidsperspektiv på når ting var ferdig så da når tiden begynte å nærme seg. Jeg hadde lenge forhørt meg med folk om de kunne vært interessert i å hjelpe meg med å teste fordi egentlig måtte ha med flest mulig men satte 10 i første omgang da, du får testet de fleste av funksjonene får du bare 10 stykker, selve trafikken der kommer vi til å dra inn kanskje 100 stykker til for å ”spamme” ned, du har flere sånne spamengines bare for å se faktisk hva produktet vårt tåler fordi det er alfa og omega innen bransjen min at produktet ditt tåler mye vekst. Det er jo det vi er ute etter, vi aimer jo etter vekst. Det er det eneste vi bryr oss om. Så det er viktig vi tåler det men i første omgang da så er det jo de 10 testerne. Så når jeg fikk det første produktet mitt tilbake fra Vietnam så var jo de orientert for lenge siden hva produktet var for noe. Men da var også, et par av de. 3 – 4 av dem som ikke visste noe om det. Jeg hadde ikke fortalt noe om hva produktet handlet om eller noen ting fordi da ville jeg se hvordan de som uvitende tok i mot mitt produkt og om de faktisk forsto det eller ikke. Fordi da kommer jo det med brukervennlighet inn igjen da. Det kommer vi også til å bruke videre i prosessen nå som vi har fått flere betaer, når vi ser at den begynner å bli mer brukervennlig. Fordi det var ikke det den første versjonen. De tre – fire første. De skjønnte ikke helt hva det var for noe med en gang, skjønnte det til slutt men det tok litt for lang tid mener jeg. Så nå er det jo egentlig det vi har jobbet litt med at uvitende folk som ikke vet hva det er som bare vet at jeg lager en app får tilsendt applikasjonen, gjør sine erfaringer med den, tester den, forstår de den eller forstår ikke også sender vi en tilbakemelding på det. Og den dagen jeg er fornøyd er når minimum 10 personer som ikke visste hva det er for noe får den tilsendt og *knips* forstår med en gang hva det er for noe. Den dagen jeg får det resultatet tilbake, da havner appen i App Store. Jeg vil ikke gjøre noe før det

11. Hvordan vet dere at dere er klare til lansering?

Ja, nå har jeg jo tatt det men jeg kan ta det en gang til. Det går jo på at når vi rett og slett vet at brukerne er inneforstått med hva produktet går ut på uten at vi nødvendigvis sier det til dem fordi det ville blitt en stor jobb. Så det er egentlig den datoen som sagt. Jeg ønsker flere innspill, hvis det er flere som vil teste appen min så er det bare komme å si ifra. Jeg spør gjerne folk jeg ikke kjenner så super godt fra før også fordi det er egentlig det beste fordi de har ikke noe forhold til meg så da sier de direkte hva dem syntes tilbake som sagt, den datoen jeg har 10 personer som ikke vet hva det er som bare får det tildelt og skal begynne å bruke det og de skjønner hva det er for noe. Da sier jeg meg fornøyd og ønsker å launché det i App Store eller Google Play.

12. Hva mener du gir størst grad av suksess med tanke på utviklingen av et nytt produkt?

Jeg mener at noe av det viktigste faktisk er brukervennlighet. Det har vel, mener jeg i alle fall. Jeg er en veldig stor fan av Apple og Steve Jobs fra før av, men jeg mener at de var kanskje de som beviste det eller har bevist det på størst måte med størst omfang og med mest omsetning. Fordi alle vet jo at det er veldig mye av det samme i begge produktene, men hvorfor selger Apple og tjener mer penger. Det er fordi det er mest brukervennlig. Jeg kan gi en iPad til bestemoren min og hun skjønner med en gang hvordan hun skal bruke den og bruker til og med Facebook et par timer etterpå liksom. Jeg mener det er alfa og omega for suksess at kundene dine eller brukerne dine skal skjønne hvordan de skal bruke produktet ditt. Men så klart det er veldig fra bransje til bransje også da, i noen bransjer kan jo bare alt handle om å levere kvalitet som for eksempel en håndverker. Da trenger du nødvendigvis ikke brukervennlighet. Men hos oss så er det jo i hovedsak kvaliteten vi klarer å levere med at det ikke går ned og at ting fungerer som det skal. (...) som vi har hos oss ikke bugger, ikke klikker, at det oppfører seg ordentlig og ting funker og at det er et kult konsept som folk blir revet med på. Men jeg syntes også i forhold til suksess. Spesielt i min bransje da, her går det mye på sosiale medier som vi prøver å utvikle da. At man klarer å skape en "habit", hver gang du får en følelse av et eller annet så blir du automatisk. Da tenker du automatisk på det ene produktet. Der er veldig gjerne sånn at når folk er frustrerte på noe for eksempel, så skriver de en status på Facebook. Eller hvis de ser en kul natur, så tenker de på Instagram, da legger de ut på Instagram. Koblingen der, å klare og lage

den koblingen til brukerne ubevisst, at når de får den følelsen igjen senere så tenker de på ditt produkt. Det er kanskje kunsten i vår bransje da.

13. Hvilken produktutviklingsmetode føler dere er den beste for deres bransje å benytte seg av i dag, og hvorfor?

Altså, jeg har sett mye på foredrag fra forskjellige utviklere som har drevet med software utvikling generelt både til pc og til iPhone holdt jeg på si eller smartenheter. Og jeg vet at de aller fleste og det vanligste er Lean Startup, fordi det er spesielt innen den bransjen som sagt så går det veldig mye på at et produkt kan begynne på noe og utvikle seg og endres til noe helt annet til slutt. Så det går veldig mye på, en tanke som du tror kan brukes til noe kan gjerne en annen fyr se for seg til noe helt annet. Og det kan kanskje være et bedre poeng en det du først kom på, så litt er jo bare å utvikle produktet først og analysere det etterpå å se bruksområder og se forretningsmodeller. Så prøve å utvikle det igjen etterpå til noe du enten noe du kan få igjen for i penger eller verdi. Det er jo den verdien folk flest er ute etter.

14. Hvilke erfaringer har dere hatt med deres tilnærming til produktutvikling, hva som er bra/dårlig.

Ja, jeg har litt forskjellige innspill. Jeg kan jo si at nå. Faguttrykk kan det være ikke kommer så godt med men. Det jeg ser på som dårlig produktutvikling innen min bransje, er for eksempel jeg skal ikke nevne noen navn eller noen ting men vi skulle utvikle en nettside, ja det er vel et år eller to år tilbake. Da var vi veldig uerfarne så ting ble veldig, vi kvalitetssikret det veldig lite før vi på en måte la det ut. Det er kanskje det jeg ser på som dårlig produktutvikling, hvis du ikke klarer å kvalitetssikre det godt nok på en måte før du lanserer for offentligheten. Det er bare tull, det funker ikke, brukerne blir ikke opprettet, ingenting fungerer. Det mener jeg, uansett produktutvikling så mener jeg det er det du burde gjort først. Og som sagt så har jeg erfaring at det klarte vi ikke å gjøre en gang. Vi skulle lage et litt sånn sosiale medier på en måte innen en spesiell nisje og det var en nettside til en spesiell type forbrukere. Da brukte vi, da outsourcet vi også men da brukte vi India. Og det som var problemet er at når vi fikk betaen vår. Når vi fikk produktet vårt så hadde vi ikke en testbase som tok imot produktet vårt og begynte å utvikle det. Det ble rett og slett lagt rett ut i offentligheten og vi begynte markedsføringen på en måte før vi hadde noe håndfast på produktet. Det er noe jeg har lagt veldig vekt på nå, at du ikke må begynne å

markedsføre produktet før man på en måte har noe å vise til. Det er i alle fall mitt synspunkt på det. For hvis du begynner å markedsføre som faen og folk prøver å finne ut hva det er for noe. Så finner de ikke noe spesielt om det og de får ikke testet selve produktet og da blir det gjerne til at de ikke gjør det neste gang når produktet faktisk er tilgjengelig da. Det var egentlig det vi dreit oss mest ut på var at vi la ut produktet lenge lenge lenge før det var overhode klart i det hele tatt og begynte å hadde allerede masse markedsføring. Så når folk gikk inn for å teste og trodde det var en fullversjon. Så fikk de inntrykk av at er dette her det produktet vi skulle bruke og det her var veldig dårlig, det funket ikke. Og det er kanskje det jeg ser på som dårlig produktutvikling, at du ikke klarer å ha et bunnsolid produkt og starter markedsføringsprosessen. Du kan starte den tidlig men du kan ikke starte den med utgangspunkt at du skal be brukerne dine gå inn å bruke det. Teste det går greit, men ikke bruke det fast. Så det var det vi gikk ut med, at du må begynne å bruke det. For det her er klart, men det var jo ikke klart i det hele tatt. Så det å ha tålmodighet underveis i utviklingen din, du kan gjerne legge ut noen seeds og noen frø som skal begynne å spire å gro etter hvert. Men ikke kast den planten på en måte før den er ferdig grodd.

Oppfølgingsspørsmål spørsmål 14. Hva er det du mener er bra da?

Jeg mener det er bra, å bare dele produktet ditt. Såklart ikke dele det med hvem som helst, du skal ikke skyte deg selv i foten. Men med innflytelsesrike personer som kanskje har erfaring innen område og bruke rett og slett det kontaktnettet du har, alt av erfaring. De aller fleste klarer å tenke seg fram til ting selv også, folk må bli flinkere å bruke ren logikk liksom. Fordi ting er veldig logisk og bare gjøre det beste ut av produktet ditt. Ta kontakt med de som kanskje har greie på område og forhøre deg hos dem og forbrukere som ikke har noe greie på det i det hele tatt for å få dem sin type vinkling og bare rett og slett være flink på å se ting fra forskjellige vinkler og ta utgangspunkt i de synspunktene og ikke bare sin egen, vær flink til å ta til seg innspill. Se kritikken i det. Men også litt tilbake til det vi har snakket om før også, få produktet ditt, gjøre en grundig kvalitetssikring av det og ha fokus på brukervennlighet. Det er det viktigste uansett, folk må skjønne hva de skal bruke produktet dit til og hvordan de skal bruke det ikke minst, og motivasjon og pågangsmot selv om du møter veggen, fordi den møter du uansett. Det er bare å prøve å klatre over den, eller slå seg gjennom i så fall hvis det er det som må til.

FASE 5: (Oppsummering)

- Vi har fått gode svar på alle spørsmålene våre, så vi trenger ingen oppsummering i dette intervjuet.

Er det noe du føler av uopklart eller ukjent for deg under dette intervjuet?

Nei.

Er det noe du ønsker å legge til før vi avslutter?

Nei, jeg har fått sagt det jeg ønsker å si. Kommer ikke på noe mer.

- **Vi forteller litt om vårt tema og bakgrunnen for at vi har valgt vårt tema til vår oppgave og vårt ønskede formål med denne oppgaven.**