

982281

982236

982283

# Implementering av online samskaping i innovasjonsprosessen

BCR3100

Bacheloroppgave

Markedshøyskolen



Vår 2014

Organisasjon

Individ

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

## **Forord**

I valg av tema for vår bacheloroppgave har det i hovedsak vært tre sentrale kriterier vi har hatt som formål å oppfylle:

- Det skal handle om noe som er direkte relevant til vårt studieprogram ”Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling”
- Det skal gjøre oss som studenter bedre rustet mot arbeidslivet og / eller videre studier
- Det skal omhandle en innovasjonsprosess, som gir nye mulighetsområder for norske bedrifter

I tillegg til de tre nevnte kriteriene har vi valgt tema ut fra hva som har motivert og interessert oss mest gjennom studiet. Tankeprosessene startet høsten 2013, hvor vi i flere runder diskutere relevante temaer. Det var først i begynnelsen av 2014 at vi kom til en enighet om temaet som skulle undersøkes, nemlig samskaping. Begrepet har blitt forelest i flere fag både i ”Creativity in teams”, ”Tjenesteutvikling” og ”Innovasjonsledelse”.

Vi ønsker å takke vår veileder, Professor Tore Mysen, som har bistått oss langt utover det som kan forventes av en veileder til en bacheloroppgave. Vi ønsker også å takke førsteamanuensis Nicolas Ind for tilbakemeldinger, innsikt og kompetanse innen samskaping, og for hans litteratur på samskaping som har vært til stor nytte for vår studie. Takk rettes også til Tor Glavin for et nyttig pilot-intervju som gjorde oss oppmerksomme på flyten i intervjuguiden. Til slutt en stor takk til alle våre kandidater som har stilt opp for intervju, og tatt seg tid til kommunikasjon i ettertid.

**Oslo, Markedshøyskolen**

27.05.2014

982281

982283

982236

## **Sammendrag**

Studien tar for seg prosessen online samskaping, og hvordan den kan implementeres i innovasjonsprosessen til norske matvareprodusenter.

Studien ble gjennomført i to deler, hvor første del gikk fra teori til empiri på området online samskaping. Her ble blant annet de viktigste utfordringene og forutsetninger for samskaping gjort rede for, som konkluderer i kriterieliste og modell for online samskaping. Andre del gikk fra empiri til teori. Det ble gjennomført kvalitative intervjuer av 5 matvareprodusenter for å kartlegge bruk av forbrukerinvolvering i innovasjonsprosessen og hva som gjøres online. Videre ble utfordringer med forbrukerinvolvering i dag og med fremtidig bruk av online samskaping kartlagt. Teori og metode leder til tolkning og konklusjon.

Et av funnene viser at kun en av fem kandidater har en plan for å starte med online samskaping. Resterende kandidater benytter ulik grad og former for det som beskrives i denne studien som forbrukerinvolvering. Bruk av forbrukerinvolvering på nett benyttes av 2 kandidater, men ingen kandidater har aktiviteter som oppfyller kravene til online samskaping. For å løse problemstillingen består konklusjonen av en implementeringsmodell for å opprette en online samskapings plattform via sosiale medier, som en lukket gruppe, og med selvrekrutterte deltagere. Konklusjonen viser at online samskaping kan fungere for de første stegene i innovasjonsprosessen, men at live samskaping kan fungere bedre for de siste stegene. Dette strider med Ind, Fuller og Trevail (2012) sine argumenter for bruk av live for de første stegene, og online for de siste. Fordi matvarebransjen er unik, med tanke på fysiske produkter som er avhengige av smak, argumenteres det derfor i denne studien for å gjennomføre online samskaping for de første stegene i innovasjonsmodellen.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.2 Problemstilling, formål og forskningsspørsmål .....	2
1.3 Begreper og definisjoner .....	3
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	4
1.5 Avgrensning av oppgaven .....	4
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Innledning.....	5
2.2 Innovasjonsprosessmodeller.....	5
2.2.1 Innovasjon .....	<b>5</b>
2.2.2 Innovasjonsprosessmodeller i historisk perspektiv .....	<b>5</b>
2.2.3 Innovasjonsprosesser .....	<b>7</b>
2.2.4 Forbrukerinvolvering som prosess .....	<b>8</b>
2.3 Forbrukerinvolveringsprosessen samskaping .....	9
2.3.2 Utfordringer .....	<b>10</b>
2.4 Samskapingsformer .....	11
2.4.1 Online og live samskaping .....	<b>11</b>
2.4.2 Kombinering av formene.....	<b>12</b>
2.4.3. Fordeler og utfordringer med live og online .....	<b>12</b>
2.5 Utdypende om online samskaping .....	13
2.5.1 Ulike valg for oppsett .....	<b>13</b>
2.5.2 Ulike valg for rekruttering .....	<b>14</b>
2.5.3 Resultater av samskaping .....	<b>15</b>
2.6 Oppsummering og diskusjon.....	15
2.6.1 Samskaping sett i forhold til annen forbrukerinvolvering.....	<b>15</b>
2.6.2 Formene for samskaping oppsummert .....	<b>16</b>
2.6.3 Valg av definisjon.....	<b>16</b>
2.6.4 Oppsummerende kriterieliste.....	<b>17</b>
2.6.5 Valgmuligheter for online samskaping oppsummert.....	<b>17</b>
2.6.6 Samskapingsmodell .....	<b>18</b>
2.6.7 Konsekvenser for intervjuguide.....	<b>18</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>20</b>
3.1 Innledning.....	20
3.2 Forskningsdesign og metodevalg .....	20
3.3 Datainnsamling.....	21
3.3.1 Utvalg .....	<b>21</b>
3.3.2 Kvalitative intervjuer .....	<b>22</b>
3.3.3 Intervjuguide.....	<b>24</b>

3.4 Transkribering og dataanalyse.....	25
3.5 Kvalitet i undersøkelsen .....	26
3.5.1 Pålitelighet .....	26
3.5.2 Troverdighet .....	26
3.5.3 Overførbarhet og bekreftbarhet .....	27
<b>4.0 Resultater og Tolkning.....</b>	<b>28</b>
4.1 Innledning .....	28
4.1.1 Kriterieliste .....	28
4.2 Forskningsspørsmål 1.....	29
4.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 1 .....	29
4.2.2 Datafortolkning forskningsspørsmål 1 .....	30
4.2.3 Gruppeinndeling .....	33
4.3 Forskningspørsmål 2.....	35
4.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2 .....	35
4.3.2 Datafortolkning forskningsspørsmål 2 .....	36
4.3.3 Valg av oppsett .....	37
<b>5.0 Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>39</b>
5.1 Innledning.....	39
5.2 Konklusjon .....	39
5.2.1 Gjennomføring i praksis .....	41
5.2.2 Tilpasninger for gruppene .....	42
5.2.3 Vurdering av kriterielisten for samskaping .....	43
5.4 Reliabilitet og ekstern validitet for resultatet .....	44
5.4.1 Bekreftbarhet (Reliabilitet .....	44
5.4.2 Overførbarhet (Ekstern validitet).....	44
5.5 Kritikk .....	45
5.6 Videre forskning.....	46
<b>6.0 Litteraturliste.....</b>	<b>47</b>

## Figurliste

Figur 2-1 Stage-gate innovasjonsmodell.....	s.6
Figur 2-2 Communities innovation model.....	s.7
Figur 2-3 Illustrasjon på bruk av prosesser i innovasjonsprosessmodellen.....	s.8
Figur 2-4 Valgmuligheter for online samskaping oppsummert.....	s.17
Figur 2-5 Samskapingsmodell.....	s.18
Figur 2-6 Sammenheng i studien(a).....	s.19

Figur 3-1 Oversikt over matvareprodusentene.....	s.22
Figur 3-2 Sammenheng i studien(b).....	s.23
Figur 3-3 Analyseprosessen.....	s.26
Figur 4-1 Samskapingsmodell.....	s.28
Figur 4-2 Oppsummering av funn.....	s.29
Figur 4-3 Illustrasjon av forbrukerinvolvering, gruppe 1.....	s.33
Figur 4-4 Illustrasjon av forbrukerinvolvering, gruppe 2.....	s.34
Figur 4-5 Illustrasjon av forbrukerinvolvering, gruppe 3.....	s.34
Figur 4-6 Anbefalt oppsett for matvareprodusenter.....	s.38
Figur 5-1 Implementering av online samskaping i innovasjonsprosessen.....	s.39
Figur 5-2 Del 1 av modell.....	s.40
Figur 5-3 Del 2 av modell.....	s.40
Figur 5-4 Del 3 av modell.....	s.41
Figur 5-5 Gjennomføring av online samskaping i praksis.....	s.41

**Vedlegg 1** – Intervjuguide

**Vedlegg 2** – Pilotintervju

**Vedlegg 3** – Transkriberinger kandidater

**Vedlegg 4** – Funn fra koding

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Internett har åpnet muligheter for digital kommunikasjon via e-post, sosiale medier og diskusjonsforum, og har endret måten vi kommuniserer på. Man trenger eksempelvis ikke lenger møtes "live", i fysiske møter eller kommunisere med en og en. Dette gir bedrifter en rekke fordeler, som blant annet økt tilgjengelighet og ressursbesparelser i form av tid og penger. Trenden i måten det kommuniseres mellom bedrifter og forbrukere er også i endring. Fra enveiskommunikasjon via markeds kampanjer eller kvantitative spørreundersøkelser, til økt bruk av forbrukerkommunikasjon med dialog og interaksjon.

Forbrukerne er de som vurderer hvorvidt et produkt eller en tjeneste dekker et behov eller løser et problem, og tar kjøpsavgjørelsen som avgjør en bedrifts suksess. Å involvere forbrukeren i innovasjonsprosessen via dialog og interaksjon, har lenge blitt tatt i bruk gjennom såkalte fokusgrupper. Prosessen er imidlertid kostbar og har begrensninger knyttet til antall forbrukere som kan delta. For å holde kostnadene nede benyttes ofte deltagere som er geografisk tilknyttet bedriften. Om utvalgene ikke er representative kan dette gi mindre gyldige resultater.

Mulighetene for å involvere forbrukere via digital kommunikasjon er lett tilgjengelige, og kan skape landsdekkende interaksjon med alt fra hundrevis til tusenvis av deltagere. Antall kommentarer, og tidsperioden interaksjonen finner sted, kan bli langt høyere enn ved bruk av fokusgrupper. En prosess som muliggjør dette er online samskaping, og kan gjennomføres på flere ulike måter, blant annet gjennom sosiale medier eller på egne nettplattformer.

Det er mye forskning på online samskaping, spesielt fra USA, og mange kilder viser til stor suksess med bruk av online samskaping. Et eksempel er Meyassed, Peters og Coates (2010), som viser til eksempler som blant annet Starbucks og hotellkjeden GHA. I Norge er det derimot få suksesseksempler på bruk av online samskaping. Norge og USA har både geografiske, demografiske, kulturelle og politiske forskjeller. Samskaping under norske forhold er derfor ingen selvfølge, selv om man lett kan bli påvirket av utenlandske trender og resultater. Mye av det som er gjort på området er relatert til matvarebransjen og store merkevarer som Starbucks, Coca-Cola og McDonalds. Det er derimot stor forskjell i omsetning mellom disse bedriftene og de største norske bedriftene. Omsetningen er for

eksempel ni ganger så høy i Coca-Cola (Wikinvest, 2014) sammenlignet med den største norske matvareprodusenten. Det er likevel en mulighet for at bruk av online samskaping også kan gi norske bedrifter fordeler som kostnadsbesparelser, økt forbrukertilfredshet, tilknytning til merket og redusert risiko gjennom høy grad av involvering og dybdeinnsikt (Roser, Samson, Humphreys og Cruz-Valdivieso, 2009).

Denne studien vil ta for seg hvilke justeringer som må gjøres i forhold til teori på området for å tilpasse prosessen til norske matvareprodusenter. Det vil samtidig være et mål at modellen det konkluderes med, skal kunne benyttes av andre bransjer. Tilpasninger til modellen må vurderes i hver enkelt bransje.

## **1.2 Problemstilling, formål og forskningsspørsmål**

Problemstillingen er formulert på følgende måte:

*Hvordan kan prosessen online samskaping implementeres i innovasjonsprosessen til norske matvareprodusenter?*

Hovedformålet er å utforme et forslag for norske matvareprodusenter om hvordan de kan implementere online samskaping i deres innovasjonsprosess. Videre er formålet å kunne belyse de utfordringene som er relatert til online samskaping i Norge. Sammen med teori skal det utarbeides en online samskapingsmodell som er tilpasset forholdet mellom norske matvareprodusenter og deres forbrukere. Ved å se på mulighetene online samskaping kan gi, og skape bevissthet rundt prosessen vil dette kunne føre til at bedrifter setter større fokus på en innovativ tilnærming til forbrukerinvolvering i fremtiden. På bakgrunn av problemstillingen er det utformet to forskningsspørsmål som skal gi struktur og retning.

### **Forskningsspørsmål 1**

*Hvordan involverer matvareprodusentene forbrukerne sine i innovasjonsprosessen, og hva gjøres online?*

### **Forskningsspørsmål 2**

*Hvilke utfordringer har matvareprodusentene med å involvere forbrukerne sine i innovasjonsprosessen i dag, og hvilke utfordringer ser de med fremtidig bruk av online samskaping?*



Forskningsspørsmålene vil også bli omtalt som FS1 og FS2

### **1.3 Begreper og definisjoner**

Nedenfor presenteres sentrale definisjoner som er basert på teori 2.0.

#### **Innovasjon**

Schumpeter (1939) definerer innovasjon som ”nye kombinasjoner av eksisterende ressurser”. Store norske leksikon (2014a) definerer videre innovasjon som fornyelse, nyskapning, forandring (vanligvis til det bedre), nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser eller å bringe frem endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på.

#### **Innovasjonsprosesser**

En prosess kan beskrives som en serie av handlinger eller steg for å oppnå bestemte mål (Oxford Dictionaries, 2014). Bestemte mål defineres her som å skape innovasjon.

#### **Forbrukerinvolvering i produktutvikling**

Forbrukere kan involveres på mange områder for en bedrift. Vi har fokusert på forbrukere knyttet til utvikling av produkter.

- **Massesamarbeid og brukergenerert innhold**

Forbrukerne i sin helhet bidrar til innholdet (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009).

- **Samproduksjon**

Bedriften gjør forbrukeren til en aktiv deltager i produksjonsdelen av innovasjonsprosessen (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009).

- **Masse-forbrukertilpasning**

Personliggjøre produktet for hver enkelt forbruker (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009)

- **Crowdsourcing**

Søker svar blant publikum på hva en bedrift skal produsere (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009).

## **Samskaping**

”En aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom organisasjoner og deltagere som genererer fordeler for alle og skaper verdi for interessenter” (Ind, Iglesias and Schultz, 2013).

## **Outsourcing**

Outsourcing er et begrep for når “et foretak setter deler av sin produksjon ut til underleverandører” (Store norske leksikon, 2014b).

### **1.4 Oppbygging av oppgaven**

Teori om innovasjonsprosesser og samskaping vil først bli kartlagt. Valg av metode vil så bli gjort rede for. Intervjuguide blir her utarbeidet på grunnlag av problemstilling, forskningsspørsmål og teori. Oppgaven vil videre bli bygget opp rundt forskningsspørsmålene. I analyse og tolkning vil forskningsspørsmålene løses i sammenheng med temaene fra intervjuguiden, og dette vil lede til en endelig konklusjon.

### **1.5 Avgrensning av oppgaven**

Tidsperspektiv og rammeverket til denne bacheloroppgaven setter begrensninger for hvor bredt vi kan gå i våre undersøkelser. “Åpen innovasjon” eller “open innovation” er et begrep som kan ses i sammenheng med samskaping, og eksempelvis brukes som en del av en åpen innovasjons strategi. Oppgaven er avgrenset til samskaping som prosess, og vil ikke videre omtalte åpen innovasjon, som kan defineres på mange ulike måter, og brukes i ulike kontekster om hverandre.

Ind, Iglesias og Schultz (2013) påpeker at det kan samskapes med andre enn bare forbrukerne: ”prosessen kan involvere forretningspartnere, ansatte, vanlige samfunnsborgere og i grunnen hvilken som helst interessentgruppe”. Denne studien begrenser seg til samskaping med forbrukere.

Samskaping kan praktiseres på to ulike måter, enten online eller offline. Denne studien fokuserer på online samskaping, og dette er relatert til områdene vi tok opp under bakgrunn 1.1. Studien fokuserer videre på en spesifikk bransje i Norge. Resultatet kan også være nyttig for andre industrier og bransjer, om man tillegger tilpasninger. Dette diskuteres i 5.3.2.

## **2.0 Teori**

### **2.1 Innledning**

Målet med oppgaven er å komme frem til et forslag for hvor i innovasjonsprosessmodellen til norske matvareprodusenter online samskaping kan implementeres og hvordan det kan gjennomføres. Teoriens innhold er derfor en blanding av innovasjonsprosessmodellteori og samskapingsteori. For å drive innovasjon benytter de fleste bedrifter seg av en innovasjonsprosessmodell, hvor man stegvis følger ulike trinn fra ide til implementering. Teorien åpner med en kartlegging av innovasjonsprosessmodeller i et historisk perspektiv, for å se på utviklingen frem til i dag. Innenfor de ulike stegene i innovasjonsprosessmodellene benyttes igjen ulike prosesser. Teorien vil ta for seg prosessen forbrukerinvolvering, og hvordan det gjøres på ulike måter og i ulik grad. Samskaping vil så bli gjort rede for, som en prosess som kan brukes i deler av eller alle ledd i en innovasjonsprosessmodell. Valg av samskappingsdefinisjon og- modell vil bli gjort her. Deretter vises ulike oppsett for samskaping, og det vil utdypes om online samskaping. Til slutt tar teorien for seg gjennomføringen av online samskaping trinn for trinn. Temaene i teorien vil tjene som et utgangspunkt for intervjuguiden, og vil diskuteres i siste del av teorien.

### **2.2 Innovasjonsprosessmodeller**

#### **2.2.1 Innovasjon**

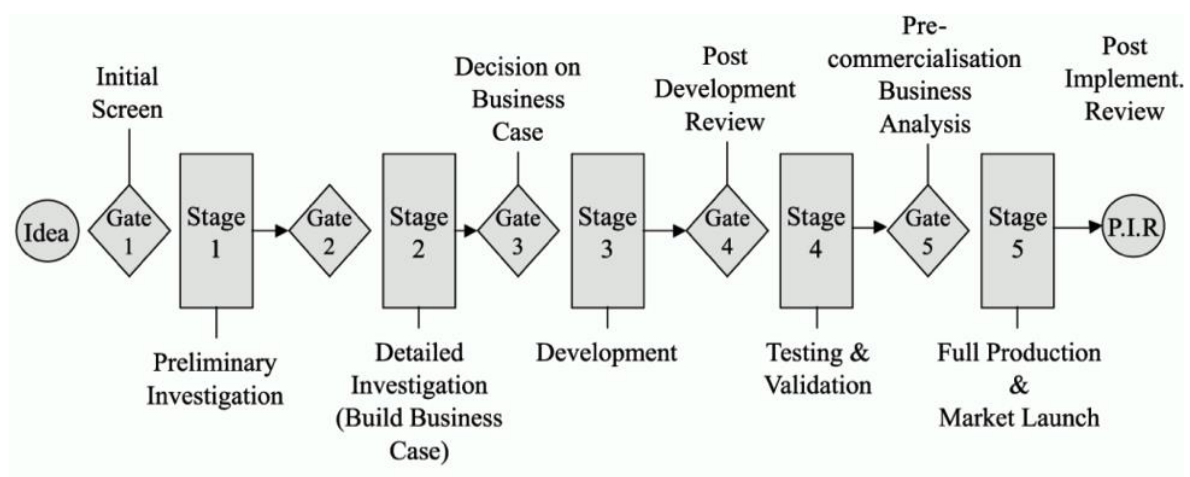
For å gjøre rede for innovasjonsprosessmodeller må først innovasjon defineres. To definisjoner presenteres og vil tjene som utgangspunkt når begrepet videre skal brukes i andre sammenhenger. Schumpeter (1939) definerer innovasjon som ”nye kombinasjoner av eksisterende ressurser”. Store norske leksikon (2014) definerer videre innovasjon som fornyelse, nyskaping, forandring (vanligvis til det bedre), nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser eller å bringe fram endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på.

#### **2.2.2 Innovasjonsprosessmodeller i historisk perspektiv**

En prosess kan beskrives som en serie av handlinger eller steg, for å oppnå bestemte mål (Oxford Dictionaries, 2014). Bestemte mål defineres her som å skape innovasjon. Roy Rothwell utviklet i 1994 et historisk perspektiv på innovasjonsprosesser over de siste 40 årene (Rothwell, 1994). De første modellene så på innovasjonsprosessen som et sett av lineære faser og ble brukt fra 1950-1970. De såkalte ”push”-modellene, baserte seg på forskningsfunn

som grunnlag for utvikling av produkter og tjenester, som så fant veien til markedet. ”Pull” modellene, kom på 1960 tallet, hvor markedsbehovene ble den nye kilden til ideer for hva man skulle forske på og utvikle. De lineære modellene ble etter hvert kritisert for sine begrensninger, og på 1970 tallet kom koblingsmodellene som fokuserte på interaksjon mellom push og pull. Kostnadsreduksjoner var her en sentral driver. På 1980 tallet ledet forkortede produktlivssykluser til mer tidsbaserte strategier. Det ble økt fokus på produksjonsstrategier og å håndtere parallell utvikling ble viktig. Integrasjon mellom firmaets ulike avdelinger og ekstern interaksjon med forbrukere og interessenter sto i fokus. Modellene ble derfor kalt parallelle linjemodeller. På 1990 tallet ble ressursbegrensninger en faktor og som et resultat rettet fokuset seg mot samarbeid med forbrukere og interessenter. Systemer for slike nettverk ble opprettet for å skape fleksibilitet og fart i utviklingen. Det var fokus på forbrukertilpasset respons og kontinuerlig innovasjon (Rothwell, 1994). Selv om Rothwells arbeid ikke direkte nevner internett, kan utfordringer med innovasjonsledelse i vår tid, i forhold til kompleksitet, usikkerhet og risiko, se ut til å passe bra hans femte modell som ser behov for større fleksibilitet og effektivitet for å svare på markedsendringer (Rothwell, 1994). Det finnes mange variasjoner av innovasjonsmodeller i dag. En modell som bygger på utfordringen med risiko, er Robert Coopers (1994) modell som foreslår “gates” mellom stegene for å muliggjøre ledelse av risiko:

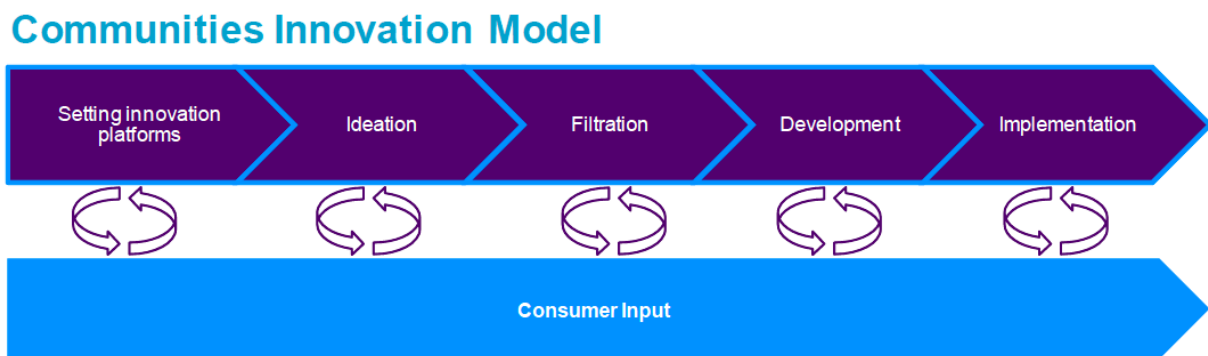
**Figur 2-1 Stage-gate innovasjonsmodell**



**Kilde: (Cooper, 1994)**

Samtidig hevder mange at slike lineære modeller mangler evne til å håndtere kompleksitet og interaksjon. Meyassed, Peters og Coates (2010) peker på at det i disse modellene er organisasjonen internt som kommer med løsningene for hvert steg, mens forbrukere blir brukt til å teste løsningen før man går videre til neste steg. De foreslår heller en modell de kaller ”The community model of innovation” hvor forbruker ”inputs” (tilbakemeldinger), ikke lenger er et sett av adskilte prosjekter, men heller en kontinuerlig strøm av inputs hvor de blir inkludert innenfor hvert av stegene:

**Figur 2-2 Communities innovation model**



Kilde: (Meyassed, Peters og Coates, 2010)

Denne modellen ser ut til å samsvare med nøkkelaspektene til Rothwells (1994) femte modell; integrasjon, nettverksbygging og parallell informasjonsbehandling i sanntid.

### 2.2.3 Innovasjonsprosesser

Tidd og Bessant (2013) beskriver innenfor de ulike stegene i en innovasjonsprosessmodell ulike prosesser for innovasjon. Valg av prosesser, avhenger av strategiske faktorer hvor man må balansere kostnader og risiko med kvalitet og kvantitet av kunnskapen prosesser kan innhente. I det første steget som handler om å identifisere og hente innsikt, foreslår Tidd og Bessant (2013) prosesser for å forstå forbrukerbehov som for eksempel etnografiske studier eller internett-drevne forum. De foreslår også prosesser for å hente innsikt blant de ansatte gjennom f.eks. forslags skjemaer, problemløsningsgrupper eller innovasjons ”jams”. I det andre steget i innovasjonsprosessen, som handler om å utvikle ideer, kan innsikten som er samlet fra første steg brukes som grunnlag for muligheter. I det tredje steget som handler om å teste og velge ideer, beskriver de en prosess de kaller innovasjonstunnelen som går ut på å føre ideer gjennom en trakt bestående av en konseptbeskrivelse, detaljert design og testing. Den ideen som viser seg å være best i test-fasen, kan bli valgt.

I implementeringssteget legger Tidd og Bessant (2013) vekt på at det i tillegg til prosesser for innovasjon er like viktig med en tilpasset organisasjon som støtter innovasjon og at en klar prosess for implementering må være til stede. Det finnes mange ulike prosesser og fremgangsmåter for innovasjon, og i hvilke steg de er best egnet å bruke, kan variere avhengig av type bedrift og bransje. Én type prosess kan også brukes innenfor flere steg av innovasjonsmodellen som benyttes, eller flere ulike prosesser kan benyttes innenfor et steg. Følgende modell er utformet for å illustrere dette, hvor stegene er basert på Coopers stagegate (1994):

**Figur 2-3 Illustrasjon på bruk av prosesser i innovasjonsprosessmodellen**



Kilde: (Fritt etter Cooper 1994 og Tidd og Bessant, 2013)

### 2.2.4 Forbrukerinvolvering som prosess

En type prosess for å skape innovasjon, er de som bygger på involvering av forbrukere. Et eksempel er massesamarbeid og brukergenerert innhold som består av at forbrukerne i sin helhet bidrar til innholdet og kan eksemplifiseres med Wikipedia og Youtube (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009).

Et annet eksempel er forbrukerinvolvering som innebærer at bedriften involverer forbrukeren enten som en kilde eller som en samskaper, og hvor det skapes fordeler for bedriften, forbrukeren eller begge. En form for forbrukerinvolvering er samproduksjon, hvor bedriften gjør forbrukeren til en aktiv deltager i produksjonsdelen av innovasjonsprosessen. (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009).

I videreutvikling av et produkt eller en tjeneste kan masse-forbrukertilpasning brukes for å personliggjøre produktet for hver enkelt forbruker. Et eksempel er Nike ID, hvor selve sko

og dens design er bestemt, mens forbrukeren kan velge farge, legge inn navn eller et mål for treningen i skoen, og bestemme bredde.

Crowdsourcing er et annet konsept, som søker svar blant publikum etter hva en bedrift skal produsere, for eksempel gjennom konkurranser og stemming (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009). Grandiosas avstemningskampanje over hvilken pizza som skal forbli i deres sortiment av to nyheter, er et eksempel på dette.

Alle de nevnte prosessene involverer forbrukere på ulike måter. Innholdskravene i forhold til forbrukerinvolveringsprosessen samskaping, er derimot ikke de samme. Samskaping vil i neste avsnitt bli presentert, og hva som skiller denne fra andre forbrukerinvolveringsprosesser vil senere bli diskutert.

## **2.3 Forbrukerinvolveringsprosessen samskaping**

### **2.3.1 Formål og definering av samskaping**

Samskaping er den norske oversettelsen av det engelske begrepet co-creation, som har en bred begrepsmessig ramme, med flere ulike definisjoner. Den norske oversettelsen vil bli benyttet, og “co”, i sammenheng med andre ord, vil også bli oversatt til “sam”. En vanlig definisjon på samskaping, brukt av mange forfattere, er: “Samskaping involverer både virksomheten og forbrukeren, hvor de samhandler i forhold til design, produksjon og forbruk av produktet eller tjenesten” (Sheth, Sisodia, Sharma, 2000). Ind, Iglesias og Schultz (2013) påpeker at det kan samskapes med andre enn bare forbrukerne: ”prosessen kan involvere forretningspartnere, ansatte, vanlige samfunnsborgere og i grunnen hvilken som helst interessentgruppe”. Denne studien begrenser seg til samskaping med forbrukere.

Outsourcing er et begrep for når “et foretak setter deler av sin produksjon ut til underleverandører”. (Store norske leksikon, 2014b) . Prahalad og Ramaswamy (2004) påpeker at samskaping ikke bør bli sett på som en overføring eller enkel outsourcing av aktiviteter for forbrukere, oppsetninger av forbrukerarrangementer, eller en marginal grad av forbrukertilpasning. Selskapene må vise til overbevisende erfaringer med ulike dimensjoner av valg i forbruker-selskap samhandling i hele leverandør-forbruker forhold. Samverdiskaping har både i næringslivet og i markedsføringslitteratur blitt diskutert som et samspill mellom enten bare forbrukere og produkter, eller forbrukere og bedrifter. Dette understreker ulike nivåer av kreativitet eller innvirkning på ulike punkter i et produkts verdikjede. Prahalad og Ramaswamy (2004) har en strengere definisjon av samskaping og

indikerer et behov for ikke bare overbevisende opplevelser, men en virkelig kreativ involvering av forbrukere. Samskaping som en aktiv, kreativ og sosial prosess innebærer:

1. Interaksjoner mellom bedrifter og forbrukere, ikke interaksjoner mellom bare forbrukere og produkter
  2. Samarbeid, snarere enn bare engasjement
  3. Sam-kreativitet, ikke bare sam- konstruksjon eller sam- produksjon
- (Roser, Samson, Humphreys og Cruz-Valdivieso, 2009)

Ind, Iglesias and Schultz (2013) definerer samskaping på følgende måte: ”En aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom organisasjoner og deltagere som genererer fordeler for alle og skaper verdi for interessenter”, og inneholder med andre ord elementene i Prahalad og Ramaswamy sin definisjon. Fra boken ”det samskapte merket” (Ind, Fuller og Trevail, 2012) blir samskaping videre beskrevet som kreativitet utviklet sammen med andre og interaksjon av individer innenfor et rammeverk for å re-definere, utvikle eller finne opp noe nytt. Det handler om å teste og eksperimentere. Boken peker på fire hovedaspekter ved prosessen: Deltakende, åpen, styrkende og involverer organisasjonen.

Huff, Möslein og Reichwald (2013) peker på fem ulike trender i forbindelse med samskaping. Økende samhandling mellom individer og mellom grupper av individer, teknologiske fremskritt hvor individer kan komme sammen på tvers av tid og rom, at organisasjoner trenger flere og varierte ideer for å konkurrere, økonomisk usikkerhet og stadig mer tilgjengelig samling av arbeidskraft. Ind, Fuller og Trevail (2012) peker videre på to hovedformål med prosessen. Det kan være å løse en utfordring med en forbrukergruppe eller det kan være mer informativt ved at man utforsker mulighetsområder for innovasjon i en mer kontinuerlig prosess.

### **2.3.2 Utfordringer**

Hvem man skal involvere, hvor i innovasjonsprosessen og i hvilken grad, samt til hvilket formål og for hvor lenge, er en del av de vanskeligste strategiske og ledelsesmessige problemstillinger ved samskaping med forbrukerne. Andre utfordringer kan være økt avhengighet av eksterne samarbeidspartnere og krav til nye lederegenskaper. Opplevelsen av å delta på samskaping kan også endre forbrukernes forventninger. Eksempelvis kan tilpassede



produkter redusere forbrukerens terskel for misnøye (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009).

Huff, Möslein og Reichwald (2013) peker på 5 utfordringer med bruk av samskapingsprosesser:

- Ingen garanti for suksess
- Vanskelig å administrere: kan generere store mengder materiale som organisasjoner sliter med å følge opp
- Avhengig av å stille de riktige spørsmålene i første omgang
- Man gir bort intellektuell eiendom og konkurrentene får tilgang
- Firmaet kan vise motstand mot det som er utenfor bedriften

## **2.4 Samskapingsformer**

### **2.4.1 Online og live samskaping**

Samskaping kan være et prosjekt med definert start og slutt, eller en løpende prosess som stadig skal gi innsikt og kreative innspill. Det finnes ulike former for samskaping. Det kan gjøres online, live eller i en kombinasjon (Ind, Fuller, Trevail, 2012).

I en live samskapingsprosess må en utvalgt forbrukergruppe samles sammen med organisasjonen på et tilrettelagt område/rom, såkalte samskapingssamlinger. Ved samskaping av virkelige omgivelser, som for eksempel en cafeopplevelse, eller utvikling av tjenester, er live formen med fysisk interaksjon mellom partene mest velegnet (Ind, Fuller, Trevail, 2012). Et eksempel på en live samskapingsprosess er flyselskapet Etihads to dagers workshop for å revurdere tilnærmingen til sitt nye A380 fly. Grupper på 40 forbrukere, 5 eksperter, 3 ledere, 5 ansatte, 5 konsulenter og en mottaker ble samlet i 4 ulike land. Resultatene var blant annet over 100 ideer til nye innovasjoner og en ny strategi for produktutvikling for kabinen (Ind, Fuller, Trevail, 2012).

I en online samskapingsprosess må organisasjonen enten ta del i et allerede eksisterende nettsamfunn eller opprette et nettsamfunn selv, tilrettelagt for at organisasjonen og forbrukere kan samskape. Ved utvikling av et produkt over tid og gjennom flere utviklingsstadier, vil online fungere bedre fordi det er snakk om gradvis utvikling (Ind, Fuller, Trevail, 2012). Et eksempel på en online plattform er Starbucks som har opprettet nettsamfunnet "My Starbucks

Idea” (Mystarbucksidea), hvor forbrukerne kan dele, stemme på og diskutere ideer. Nettstedet har nå over 180 000 registrerte brukere, over 80 000 ideer har blitt sendt inn, og over 50 000 har blitt implementert i cafeen (Hesham, 2012).

#### **2.4.2 Kombinering av formene**

Å kombinere live og online passer bra når organisasjonen ønsker å samskape en innovasjon live for og så videreutvikle ideen frem til implementeringen, gjennom å teste den i et online forum (Ind, Fuller, Trevail, 2012). I forhold til stage-gate modellen kan dette innebære bruk av live prosess i utforskningssteget, bearbeidelse av ideer og valg av ide. Man kan så opprette et nettsamfunn for utvikling og testing av ulike konsepter, som kan presenteres verbalt eller visualiseres.

#### **2.4.3. Fordeler og utfordringer med live og online**

Ind, Fuller og Trevail (2012) peker på flere forskjeller på hvilke fordeler det er med online og live samskaping. Med en online samskappingsprosess tillates det som betegnes som asynkrone samtaler over lengre tid, som gir en helt annen kontekst og mening sammenlignet med live samtale. Større muligheter for å ha flere og lengre samtaler på en gang er en annen åpenbar fordel med online. Anonymitet og deling av mer sensitiv informasjon er også en fordel med online. En samtale kan samtidig handle om både språk og kroppsspråk, og dette er en fordel med live, For samskaping av omgivelser, hvor man for eks. skal se på utvikling av en flykabin, så vil fysisk interaksjon være fordelaktig. Intense, dype, men kortere samtaler er gjerne det som kjennetegner live, mens kontinuerlig gradvis utvikling over tid kjennetegner offline (Ind, Fuller, Trevail, 2012).

Når det gjelder ulemper og utfordringer har en online prosess mindre grad av intensitet og det er vanskelig å gjennomføre med tjenesteopplevelser ettersom folk trenger å bevege seg gjennom rom, samhandle og spille roller (Ind, Fuller, Trevail, 2012). Det samme gjelder hvis noe skal smakes på. Noen peker på at man kan gå glipp av den “virkelige” meningen ved å observere kroppsspråk. En annen utfordring er at konkurrenter kan få tak i informasjonen ved og selv delta i lukkede samfunn, eller observere åpne samfunn. Prosessen krever oppfølging og det kan være vanskelig å organisere store mengder informasjon/materiale. Negative kommentarer kan forekomme, og det blir viktig å håndtere og respondere på disse på riktig måte. Bedrifter som ønsker å sikre beskyttelse kan få deltakerne til å signere

taushetserklæring. Dette kan være vanskelig når man involverer flere hundre personer i en online sammenheng. Derfor må man være forberedt på at det kan forekomme at ideer kommer ut (Ind, Fuller, Trevail, 2012). Bedriften må enten selv inneha IT kunnskap for å sette opp forumet, eller outsource det. I tillegg må det kanskje ansettes en ekstra ressurs til å følge opp og dedikere seg til prosjektet. Begge deler kan være kostbart.

Ulempen med en live prosess er at når samlingen er enige om en felles mening stadfestet, og hva som har blitt sagt ikke er skrevet ned noe sted så det er vanskelig å se tilbake på tidligere utsagn (Ind, Fuller, Trevail, 2012). Deltagerne opptrer i et team, og som i fokusgrupper, kan dannelsen av kollektive meninger forekomme som konsekvens av at man lett lar seg rive med av gruppen. Det vil som oftest også være en person som er mer dominerende enn de andre, og som kan forhindre de andre å komme til (Nøtnæs, 2001). Rekruttering til live samskaping kan også være en utfordring. Personer med liten tid, og de som føler at de ikke har noe å bidra med er et eksempel (Nøtnæs, 2001). Skal det rekrutteres personer fra steder langt unna bedriftens beliggenhet, vil det innebære kostnader ved at deltagerne enten må hentes inn eller bedriften må reise dit de bor. Live samskappingsgrupper består også av langt færre deltagere, hvor det i eksempelet ovenfor var 40 forbrukere med på Etihads live prosess (Ind, Fuller og Trevail, 2012), sammenlignet med Starbucks sitt online forum som har 180 000 registrerte brukere (Hesham, 2012). Antall innspill og dannelse av en forståelse som kan representere en stor forbrukergruppe, er dermed en utfordring i live samskaping. Ser man disse utfordringene i forhold til Norge, består landet av mange ulike fylker og kommuner, sammen med en langstrakt utforming. Dette byr på utfordringer i å få med et utvalg som representerer Norge på en helhetlig måte, hvis antallet ligger på rundt 40 personer.

## **2.5 Utdypende om online samskaping**

### **2.5.1 Ulike valg for oppsett**

Online samskaping kan settes opp på ulike måter, avhengig av organisasjonens interne mål og visjoner:

- Opprette egen plattform, som for eksempel blogg
- Outsource plattform, som for eksempel Starbucks som har brukt Questback sin plattform
- Bruke eksisterende sosiale medier plattformer, som for eksempel Facebook

Det er også muligheter for at man kan delta i et allerede eksisterende nettsamfunn opprettet av forbrukere, hvis dette allerede eksisterer. Et eksempel på dette er at Lego tok del i ett forbrukeropprettede nettsamfunn kalt AFOL (Adult fans of Lego). Mange store merkevarer har benyttet seg av outsourcing av programmeringen av plattformen, og altså kjøpt en løsning av et utenforstående selskap, slik som Starbucks. Fordi sosiale medier som Facebook gir mulighet til interaksjon og samhandling både i grupper og diskusjonsforumer, kan slike eksisterende sider vurderes, men skal det brukes til online samskaping må samskappingskriteriene oppfylles. Ifølge Lewis, Pea og Rosen (2010) er samskaping på sosiale medier ment for å fremme fleksibilitet, og bør ikke være tidsbegrenset. Til sammenligning kan lineære blogger, og diskusjonsforum være begrenset av tid, og alle burde ha mulighet for å få tilgang på materiale produsert tidligere, for på den måten å integrere komponenter til den da pågående flyten av sosialt liv.

På en online samskappingsplattform, kan man opprette ulike samskappingsmoduler som for eksempel konfigurasjonsverktøy eller dra og slipp-funksjoner (Bilgram, Bartl, Biel, 2011). Kommunikasjonsfunksjoner kan brukes til interaksjon på bruker-til-bruker nivå, så vel som på bruker-til-selskapsnivå og kan være enten moderert eller frittflytende (Bilgram, Bartl, Biel, 2011). Her må man på forhånd ta valg for hvilke funksjoner plattformen skal inneha.

### **2.5.2 Ulike valg for rekruttering**

Man har også ulike valg for hvem som skal delta:

- Et åpent forum hvor alle som vil får delta. Et eksempel er Starbucks plattform (Mystarbucksidea)
- Et lukket forum med begrenset antall deltagere. Her har man igjen et valg om å outsource eller selvrekruttere. Et eksempel er Aktivias ”Advisory board”, et lukket forum som rekrutterte 400 kvinner og varte i 5 måneder (Ind, Iglesias og Schultz, 2013).

Man kan altså benytte seg av firmaer som både har forbrukergrupper klare og oppsettet for ulike typer plattformer ferdigprogrammert og klart til å ta i bruk. Det andre alternativet er å opprette forumet selv, og designe og bestemme innhold selv. I tillegg må man ha et system som gjør det mulig å samle, organisere og analysere informasjonen som kommer inn. Her kan man igjen enten outsource eller opprette et eget system.

Uavhengig av hvilken form for oppsett og rekruttering man velger, har ledelsen av plattformen en stor betydning for resultatet. Ind, Fuller og Trevail (2012) peker særlig tre forhold som er viktige:

- Å stille de riktige spørsmålene, som er relevant for organisasjonen og som er inspirerende for deltakerne
- Ha et åpent sinn; det må være rom for det uventede og overraskende
- Være nøye med hvordan prosessen ledes og informasjon tolkes og brukes

### **2.5.3 Resultater av samskaping**

Ind, Iglesias og Schultz etablerte i 2011 et online forbruker co-creation nettsamfunn, med brukere som allerede hadde deltatt i tidligere co-creation-nettsamfunn med merkevarer (Ind, Iglesias og Schultz, 2013). Dette var for å undersøke hvordan deltakelse i slike online co-creation forum oppleves for forbrukere. Resultatene av forskningen viste at i forhold til opplevelse av merket var det 62% som var positive eller relativt positive til merket, men dette økte til 84% etter deltakelse i samfunnet. Schultz, Iglesias og Ind argumenterer for at jo mer man lærer om et merke, desto bedre forhold får man til det. (Ind, Iglesias, Schultz, 2013). Dette samsvarer med det Roser, Samson, Humphreys og Cruz-Valdivieso (2009) beskriver som økt forbrukertilfredshet og tilknytning, positive jungeltelegraf anbefalinger og økt holdnings lojalitet. Det er flere på området som har kommet frem til lignende positive funn, eksempelvis (Kohler, Fueller, Stieger, Matzler, 2009) som opprettet en case studie som handlet om forurensning, energiforbruk og bevissthet rundt dette. Det viste seg at etter deltakelse i nettsamfunnet ble deltakerne både mer bevisste på problemet, men hadde også intensjoner om å bli mer bærekraftige ved å bruke mindre energi. I tillegg peker Ind, Fuller, Trevail (2012) på to hovedfordeler med samskappingsprosessen. Den muliggjør å rekruttere de riktige deltagerne og prosessen involverer i så stor grad at deltagerne går inn i seg selv for å få tak i de behov og utfordringer de har. Det gir med andre ord dybdeinnsikt om forbrukerne. Disse fordelene bidrar til å redusere risiko forbundet med innovasjon.

## **2.6 Oppsummering og diskusjon**

### **2.6.1 Samskaping sett i forhold til annen forbrukerinvolvering**

Forskjellen fra massesamarbeid og brukergenerert innhold ligger i at organisasjonen ikke er involvert i prosessen i samme grad som i samskaping. Forskjellen fra forbrukerinvolvering og samproduksjon ligger i graden av sam-kreativitet ettersom det kun er snakk om tilpasninger

av et allerede utviklet produkt (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso, 2009). I masse-forbrukertilpasning spiller forbrukeren en mindre aktiv rolle enn i samskaping (Kristensson, Matthing og Johansson, 2008). Samskaping innebærer i forskjell fra crowdsourcing, en aktiv intellektuell deltakelse i en prosess (Ind, Iglesias, Schultz, 2013). Ind, Fuller og Trevail (2012) beskriver hvordan deltakere kan kommunisere med hverandre på deres egne premisser i samskaping. I crowdsourcing ber selskapet om begrenset mengde informasjon eller ytringer om et bestemt tema. Crowdsourcing gir mulighet til å nå ut til et bredt spekter av mennesker, mens samskaping gir mulighet til mer dybde (Williams, 2010).

### 2.6.2 Formene for samskaping oppsummert

#### Online

Asynkront

Kontinuerlig

Mange dialoger samtidig

Viss grad av anonymitet

Individuelt eller kollektivt

Passer for utvikling/progresjon

Gradvis utvikling

(Ind, Fuller, Trevail, 2012)

#### Offline

Samtidig

Tidsbegrenset

En samtale om gangen

Fysisk tilstedeværelse

Teambasert

Passer for forandringer/omveltninger

Intenst

### 2.6.3 Valg av definisjon

Med utgangspunkt i Prahalad og Ramaswamys kriterier, kan kriteriet om at det må foreligge interaksjon mellom bedriften og forbrukerne, sammenlignes med Ind, Iglesias og Schultz (2013) "samarbeid mellom produsenter og forbrukere", og med Ind, Fuller og Trevails (2012) "involverer organisasjonen" og "innenfor et rammeverk". At det må være samarbeid, snarere enn bare engasjement inngår i Ind, Iglesias og Schultzs (2013) krav om "aktiv", i Ind, Fuller og Trevails (2012) "utviklet sammen med andre" og "deltagende". "Sam-kreativitet" kan sammenlignes med Ind, Iglesias og Schultzs (2013) "kreativ og sosial" og Ind, Fuller og Trevails (2012) "kreativitet utviklet sammen med andre". Definisjonen som best synes å dekke alle disse elementene ut fra dette er "En aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom organisasjoner og deltagere som genererer fordeler for alle og skaper verdi for interessenter", og blir dermed den valgte definisjonen.

## 2.6.4 Oppsummerende kriterieliste

Følgende er en kriterieliste som oppsummerer viktige kriterier for samskaping

- Aktiv - samarbeid snarere enn engasjement
- Kreativ - utvikling sammen med andre, utfolde seg uten begrensninger og bruk av kreative tilnærminger
- Sosial - interaksjon mellom bedriften og forbrukerne
- Bestemt retning - målrettet, organisasjonsledet og tilrettelagt
- ”sam” - organisasjonen må være involvert enten som initiativtaker eller aktiv deltager i allerede eksisterende samfunn

## 2.6.5 Valgmuligheter for online samskaping oppsummert

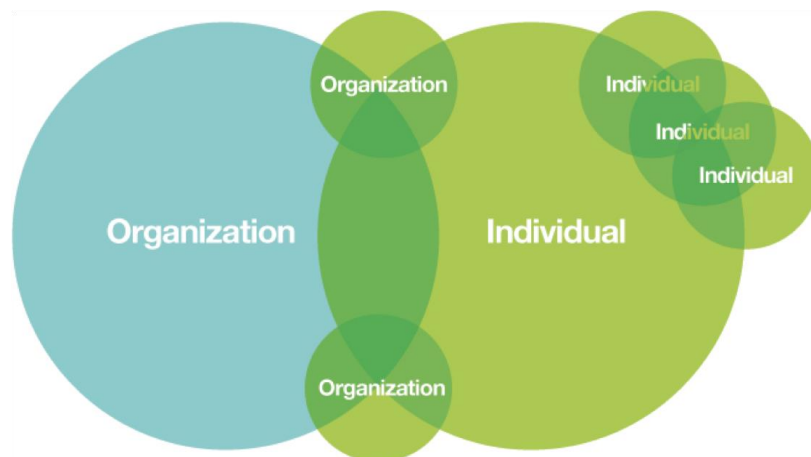
**Figur 2-4 Valgmuligheter for online samskaping oppsummert**

1	Valg av merke	Klar strategi for valg av merket (kan også velge flere for å kunne sammenligne – krever flere ressurser)
2	Valg av ressurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• ansette/dedikere én ansatt</li><li>• ansette/dedikere flere ansatte</li><li>• opprette en prosjektgruppe</li></ul>
3	Valg av oppsett	<ul style="list-style-type: none"><li>• utforme/sette opp eget</li><li>• outsource</li><li>• via sosiale medier</li></ul>
4	Valg av innhold	Designvalg, valg av verktøy (bruk av bilder, video, avstemmingsverktøy, konkurranser osv)
5	Valg av deltagere	<ul style="list-style-type: none"><li>• åpent for alle</li><li>• lukket og valgt<ul style="list-style-type: none"><li>- outsource</li><li>- selvrekruttere</li></ul></li></ul> <p>(har man ikke en facebookgruppe fra før må dette opprettes for å kunne selvrekruttere fra denne)</p>

### 2.6.6 Samskapingsmodell

På bakgrunn av diskusjon og kriterieliste har følgende modell blitt valgt for å vise hvordan samskaping fungerer. Modellen er hentet fra Ind, Fuller og Trevail (2012) og underbygger også Bart, Bielgram og Biels (2011) funksjonsbeskrivelse om kommunikasjon på både bruker til bruker, og bruker til selskaps nivå:

**Figur 2-4 Samskapingsmodell**



**Kilde:** Ind, Fuller og Trevail (2012)

Modellen viser at organisasjonen får samhandling med forbrukerne til å finne sted, ved at det er de som lytter, skaper forbindelser, og leverer tjenester. På den andre siden er det individuelle forbrukere som bruker produktet/tjenesten og tar del i samtaler om det. Dialogen som skapes mellom organisasjonen og interessentene er i konstant bevegelse ettersom organisasjonen og individene samspiller. Samtidig foregår det samspill mellom individer uavhengig av dialogen med organisasjonen, og individer kan også samspille med andre organisasjoner og dra denne informasjonen til.

### 2.6.7 Konsekvenser for intervjuguide

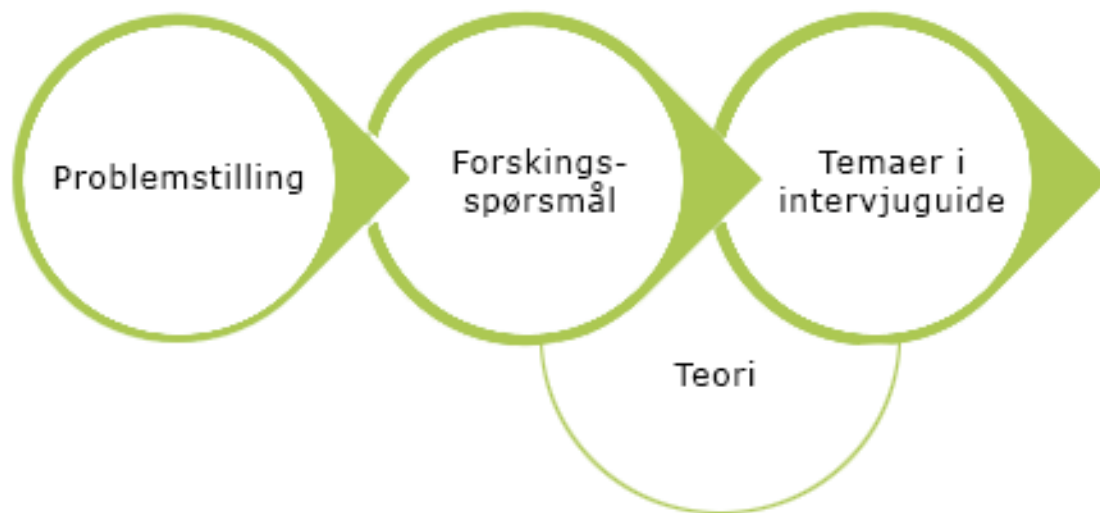
Ut fra temaene i denne teoridelen, vil temaene i intervjuguiden være som følger:

Innovasjonsprosessen, forbrukerinvolvering, outsourcing, utfordringer, fremtidsplaner digitalt og online samskaping. Bakgrunnen for innholdet i teori og intervjuguide ligger i formuleringen av forskningsspørsmålene. Temaene i guiden følger derfor samme oppbygning som teorien. Figuren under er utarbeidet for illustrere denne sammenhengen. Metodekapittelet



tar for seg en mer inngående beskrivelse av hvordan teorien henger sammen med temaene i intervjuguiden og hvordan vi har bygget guiden på bakgrunn av dette.

**Figur 2-5 Sammenheng i studien(a)**



## 3.0 Metode

### 3.1 Innledning

I denne delen skal det gjøres rede for valg av tema og problemstilling, forskningsdesign, metodevalg, og hvordan datainnsamlingen og analysen skal utføres.

### 3.2 Forskningsdesign og metodevalg

Problemstillingen “*Hvordan kan prosessen online samskaping implementeres i innovasjonsprosessen til norske matvareprodusenter?*” er beskrivende ettersom den søker å si noe om hvordan en situasjon er. Som en konsekvens av problemstillingens eksplorerende form, ble intensivt design valgt for å kunne gå i dybden hos få enheter med mange variabler. For å kunne si noe om hvordan online samskaping kan implementeres, skal blant annet bransjens bruk av forbrukerinvolvering og fremtidig bruk av online samskaping i innovasjonsprosessen avdekkes. Fenomenet bør belyses fra ulike ståsteder, og det ble derfor gjort et valg om å et utvalg av ulike organisasjoner, med én enhet i hver organisasjon. Dette kalles små N-studier, og skiller seg fra case-studie ettersom det er snakk om ulike kontekster, og at det er prosessen online samskaping som er det viktigste å belyse (Jacobsen 2000).

Utgangspunktet for dette N-studiet er allerede eksisterende teori på online samskaping som skal testes i forhold til hvorvidt det kan overføres direkte til norske matvareprodusenter. Metoden er dermed deduktiv-induktiv, ved at den går fra teori til empiri. Deretter vil det utfra intervjuer innhentes ulike perspektiver fra matvareprodusentene i samsvar med teori. Til slutt vil det presenteres en modell for hvordan samskapingsprosessen kan implementeres, basert på teori og svar fra kandidatene. På bakgrunn av at det skal søkes å utvikle resultater basert på sammenhengen mellom teorien og intervjuer, blir metoden dermed deduktiv-induktiv-deduktiv (fra teori til empiri til ny teori). Ut fra hva man kommer frem til, kan det konkluderes med eksisterende teori (benytte akkurat samme prosess som brukes i eks. USA i Norge), teorien kan modifiseres (gjøre visse endringer tilpasset for norske omstendigheter) eller helt ny teori/modell kan utvikles.

Problemstillingens form gjør at et intensivt design med kvalitativ metode vil være mest hensiktsmessig. I den første delen av undersøkelsen, skal teori som har blitt gjort rede for testes og sammenlignes gjennom kandidater, og vi skal dermed forsøke å gå fra teori til empiri (deduktiv-induktiv). Kvalitative metoder passer best der man har lite

forhåndskunnskap og skal gå fra empiri til teori (induktiv-deduktiv). (Jacobsen, 2000) påpeker samtidig at dette er en forenkling og at kvalitative metoder også egner seg godt til å teste teorier. Kvalitativ metode ble valgt på bakgrunn av at det søkes mer detaljert og nyansert informasjon enn hva en kvantitativ forskningsmetode kunne konkludert med. Ved bruk av dette metodevalget vil det være mulig å gå i dybden, i tillegg til at metoden er dynamisk og fleksibel. Når det i den andre delen skal gå fra empiri til teori, er kvalitativ metode bedre egnet. Ulempen her at det i utgangspunktet ikke er egnet til å generalisere. I konklusjonen av studien skal det derimot diskuteres hvorvidt man kan overføre studien til andre bransjer (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010).

### **3.3 Datainnsamling**

#### **3.3.1 Utvalg**

Bekvemmelighetsutvalg ble benyttet som følge av at det som student er utfordrende å oppnå møter med de rette personene i store merkevarebedrifter, uten at man får hjelp fra en annen stor aktør. Noen av bedriftene ble rekruttert gjennom sosiale kanaler, mens andre ble bekvemmelighetsutvalgt via en stor bedrift og deres kontaktnett. Samtidig ble det gjort et strategisk utvalg ved at man henvendte seg til de større matvareprodusentene i bransjen. Dette ble gjort på grunnlag av at de største bedriftene har mer tid og penger å bruke på innovasjon, og store merkevarer har flere forbrukere som gjør rekruttering til en samskapingsprosess enklere å gjennomføre i praksis. I tillegg er suksesseksempler fra online samskaping blant globale matvareprodusenter, kjente store merkevarer som eksempelvis Coca Cola og Starbucks.

I matvareprodusent bransjen konkurreres det relativt intensivt om kundene ettersom aktørene ofte dekker like behov. Det er derfor ytre et ønske fra kandidatene om å anonymisere intervjuene. Dette er blitt tatt hensyn til og informasjonen som følger er en derfor kun en enkel oversikt som beskriver hvilken stilling og hvor lenge kandidatene har vært i stillingen.

**Figur 3-1 Oversikt over matvareprodusentene**

<b>Kandidatnummer</b>	<b>Stillingstittel</b>	<b>Erfaring</b>
<b>Kandidat 1</b>	Innovasjonssjef	Over 2år
<b>Kandidat 2</b>	Markedssjef	Under 1år
<b>Kandidat 3</b>	Produktsjef	Over 1år
<b>Kandidat 4</b>	Kategorisjef	Over 1år
<b>Kandidat 5</b>	Administrerende Direktør	Over 10år

### **Generelt**

- Store og mellomstore bedrifter i forhold til omsetning og antall ansatte.
- Tilsammen over 13 000 ansatte. To av bedriftene tilsvarer 80% av dette antallet.
- Forskjellige selskapsformer. Valgt å ikke spesifiseres.

### **3.3.2 Kvalitative intervjuer**

Data ble samlet inn ved å benytte kvalitative intervjuer. Et kvalitativt intervju er en samtale mellom to parter med struktur og formål. Den som fører intervjuet stiller, og følger opp med spørsmål utfra hvilken informasjonen intervjuobjektet formidler. Formålet er å forstå noe eller å beskrive noe. Det ble benyttet semistrukturert intervjuform. Hvordan og hvilke spørsmål man stiller, avhenger av den informasjon man er på utkikk etter som igjen avhenger av hvordan man har formulert problemstillingen. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010). Problemstillingen er delt opp i to forskningsspørsmål for å kunne besvare alle deler av problemstillingen, fra teori til empiri til teori.

***FSI:** Hvordan involverer matvareprodusentene forbrukerne sine i innovasjonsprosessen, og hva gjøres online?*

Dette spørsmålet åpner for at det må komme frem noe om hvordan dagens status er, hva man gjør, hva man ikke gjør og hvordan dette samsvarer eller ikke samsvarer med teori.

**FS2:** Hvilke utfordringer har matvareprodusentene med å involvere forbrukerne sine i innovasjonsprosessen i dag? Og hvilke utfordringer ser de med fremtidig bruk av online samskaping?

Her må man nødvendigvis mer i dybden, og for å komme inn på utfordringer kan det være naturlig å følge opp direkte på spørsmål når kandidatene snakker om dagens status og hva de gjør i dag.

Forskningsspørsmålene skal være veiledende for å besvare problemstillingen og fungerer som en overordnet struktur for oppgaven. Teori og temaene i intervjuguiden har utgangspunkt i forskningsspørsmålene. En modell vil presenteres for å vise sammenhengen mellom teori, temaene i intervjuguiden, spørsmålene som ble stilt innenfor temaene, og hvilket forskningsspørsmål dette skal lede til løsning på.

**Figur 3-2 Sammenheng i studien(b)**

Teori kap.	Temaer i guiden	Spørsmåleksempler	FS1	FS2
2.1	Innovasjonsprosessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan er innovasjonsprosessen i din bedrift?</li> <li>Har du en modell el. du kan vise hvordan fungerer? (Gjennomgang av de ulike fasene)</li> </ul>	√	
2.2	Forbrukerinvolvering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involverer dere forbrukere i noen av disse fasene? På hvilken måte? (få frem navn på prosessene)</li> <li>Har dere noen kommunikasjon med forbrukerne via nett? Hvordan involveres de?</li> </ul>	√	
2.3 2.5	Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvor mye av dette gjør bedriften selv, og hvor mye setter dere bort til konsulentfirmaer?</li> </ul>		√
2.3 2.4 2.5	Utfordringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke utfordringer har dere hatt med å involvere forbrukerne? Er det eventuelt forskjeller i ulike Faser?</li> </ul>		√

2.3 2.5	Fremtids- planer digitalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi så på innovasjonsprosessen deres, i dag fokuserte dere på i involvere forbrukerne deres (her og her). Hvordan kunne man involvert forbrukerne deres mer via digitale medier (her og her)?</li> <li>• Hvilke forhold må legges tilrette for å gjøre det i de fasene?</li> </ul>		✓
2.3 2.5	Online samskaping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er deres formål med involvering via digitale medier/på nett?</li> <li>• Vi var inne på utfordringer med forbrukerinvolvering generelt tidligere, ser du noen andre utfordringer med online?</li> </ul>	✓	✓

### 3.3.3 Intervjuguide

Utviklingen av intervjuguiden er gjort med bakgrunn i tabellen ovenfor, se vedlegg 1 for intervjuguide. Innenfor kvalitative intervjuer er det tre forskjellige former for gjennomføring: strukturert, semistrukturert og ustrukturert. For denne oppgaven ble det vurdert som mest hensiktsmessig å føre en semistrukturert intervjuform der man kunne tilpasse intervjuet underveis og komme med oppfølgingsspørsmål som var relevante utover det kandidaten svarte. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010). Dersom en kandidat eksempelvis kom inn på et tema eller et spørsmål som man hadde tenkt å gå inn på senere kan man ved denne formen la være å spørre om det når man senere kommer til det punktet i guiden. I forhold til organisering og analyse av innsamlet data vil man som regel foretrekke strukturerte intervjuer, men da kandidatene er fra forskjellige bedrifter, med ulike tilnærminger til prosessen er man avhengig av å tilpasse seg kandidatenes erfaringer. Forbrukerinvolvering fremkommer i ulike former og grader, og når bedriftene var på ulike nivåer var semistrukturert intervjuform å foretrekke.

Intervjuguiden gir videre oversikt over de ulike temaene og spørsmålene som skal besvares. Det ble utformet temaer for å sikre at spørsmålene som ble stilt til kandidatene var relevant for forskningsspørsmål og problemstilling. For å kvalitetssikre intervjuguiden ble det bestemt at det skulle gjennomføres et pilotintervju, se vedlegg 2. Etter dette intervjuet ble det gjort tilpasninger slik at den endelige intervjuguiden var av ønsket kvalitet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010).

Intervjuguiden ble delt inn i 3 faser. Første fase omhandlet informasjon om oppgaven, og praktisk informasjon i forhold til gjennomføring av intervjuet. I andre fase kom man inn på temaene som var relevante for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, med bakgrunn i teori. For å ikke bruke for mye av kandidatenes tid, og for å opprettholde en gunstig dialog ble det utformet en guide som ikke skulle overskride 50 minutter. Det ble forsøkt å unngå uinteressante temaer som ikke sto i forhold til teori eller som ikke var direkte tilknyttet forskningsspørsmålene. Andre fase ble avsluttet ved at man gikk over til temaer med større grad av usikkerhet og hvor man ønsket en avklaring. I tredje og siste fase ble det diskutert forhold som ikke kom tydelig nok frem, i tillegg til at kandidatene kunne stille spørsmål til selve gjennomføringen av intervjuet. Det er viktig å være klar over at man ikke med sikkerhet kan vite at informantene vil svare på alle spørsmål og være fullstendig ærlig, og at de kan holde tilbake informasjon (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010).

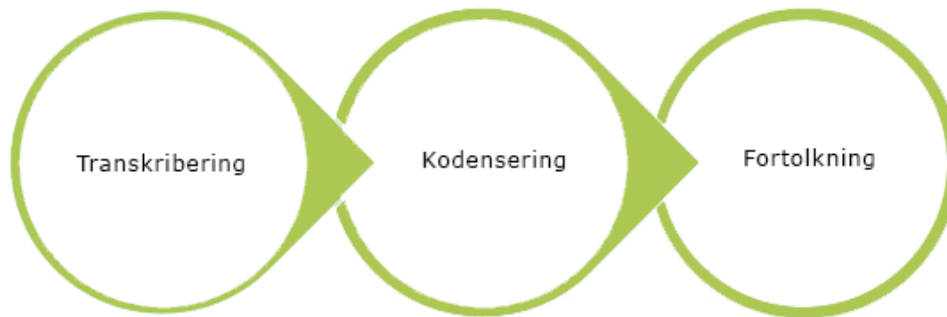
### **3.4 Transkribering og dataanalyse**

Analyse av kvalitative data består av en tre-steps-prosess med beskrivelse, kategorisering og sammenbinding (Askheim og Grennes, 2008):

- I beskrivelsesdelen har vi valgt å transkribere ordrett fra talen og direkte til tekst, se vedlegg 3. Videre har vi sammenfattet dataene ved å kategorisere innenfor temaene fra intervjuguiden. Her er sammendrag med de mest sentrale kommentarene fra hvert intervju blitt plassert og trukket ut fra transkriberingene. Det som defineres som mest sentralt i denne sammenheng, er setninger og utsagn som kan knyttes til temaene, som igjen kan knyttes til forskningsspørsmålene og problemstillingen. Denne metoden er omtalt som åpen koding. (Askheim og Grennes, 2008)
- For å binde sammen, er sammenhenger og avvik mellom kandidatene blitt vurdert, for deretter å bli satt i sammenheng med teori presentert. (Askheim og Grennes 2008).

Følgende modell er utformet for å illustrere prosessen og sammenhengen i analyseprosessen:

**Figur 3-3 Analyseprosessen**



Kilde: (Fritt etter Askheim og Grenness, 2008)

### **3.5 Kvalitet i undersøkelsen**

For å sikre kvaliteten i det kvalitative forskningsopplegget har Guba og Lincolns (1989) fire begreper for å måle kvalitet i undersøkelsen blitt valgt. Begrepene er pålitelighet (relabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet).

#### **3.5.1 Pålitelighet**

Skal man vurdere påliteligheten må man se på hvorvidt de resultatene man har kommet fram til vil være mulig å gjenta. Dette er et spørsmål som er grunnleggende i all forskning, og det strekker seg til nøyaktigheten av data, hvilken data som brukes, måten den samles inn på og hvordan dataene skal bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). I denne undersøkelsen foreligger det en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen. For å sikre nøyaktigheten av data er det blitt gjennomført et pilotintervju slik at man stiller bedre forberedt, samt at intervjuguiden er kvalitetssikret før man setter i gang med den virkelige datainnsamlingen. Som begrunnet tidligere er intervjuene anonymisert, og dette bidro til at det ble enklere for kandidatene å åpne seg og å være ærlig på rutiner og prosesser i bedriften.

#### **3.5.2 Troverdighet**

Når man skal vurdere troverdigheten til undersøkelsen må man vurdere om man faktisk måler det man tror man måler. Dette er betegnet som begrepsvaliditet, altså i hvor stor grad det er sammenheng mellom dataene som er samlet inn og fenomenet som undersøkes. Det handler om at forskningen skal være gjort på en måte som vekker tillitt og at man stole på at data og informasjon ikke er manipulert (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010).



Denne studien bruker både primær og sekundærdata. Ved å ta med rapporter og artikler innenfor temaet kan man få et helhetlig bilde av konteksten. Dette hjelper for å være oppdatert på tematikken, men det er også essensielt for å kunne koble data fra teori opp mot dataene samlet ved gjennomføring av intervjuene. Bruk av teori fungerer også for å underbygge studien, og sikre at resultatene er troverdige. Intervjuene ble transkribert umiddelbart etter gjennomføring, og deretter fulgte man en prosess hvor det ble hentet ut funn og resultater. Dette ble gjort individuelt og sammenlignet med gruppe medlemmene i etterkant. Etersom intervjuene ble tatt opp på bånd hadde man hele tiden mulighet til å gå tilbake å vurdere hvilken sammenheng og hvilken stemning det var under intervjuet når ting ble sagt. Dataene ble kvalitetssikret til slutt ved å sende transkriberingene til kandidatene pr epost. På denne måten ga vi kandidatene mulighet til å trekke tilbake eventuelle utsagn, og eventuelt korrigere om det skulle være åpenbare feil i transkriberingene.

### **3.5.3 Overførbarhet og bekreftbarhet**

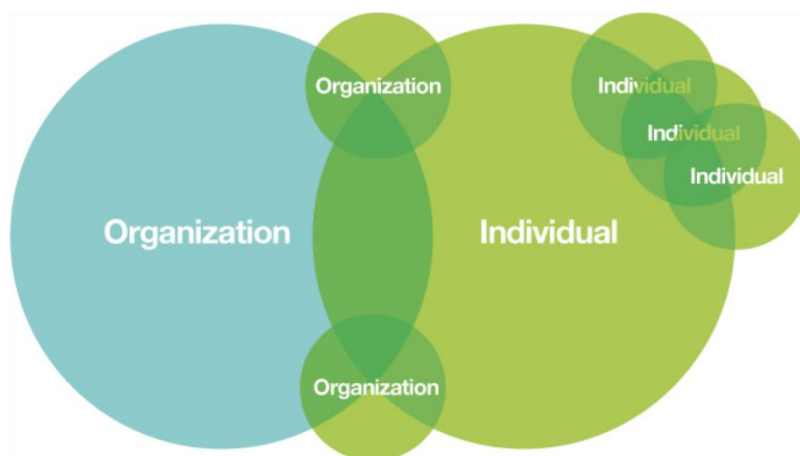
Som følge av at overførbarhet og bekreftbarhet er koblet til resultater og funn, vil denne delen bli diskutert i samsvar med 5.0 konklusjon.

## 4.0 Resultater og Tolkning

### 4.1 Innledning

Transkribering og kondensering har ledet oss til å se sammenhenger og avvik mellom kandidatene. For å kunne løse problemstillingen, må først forskningsspørsmålene besvares. Tolkningen innebærer derfor diskusjon av funnene relatert til forskningsspørsmålene, og det skal sees på sammenhenger med oppsummert teori. Kriterielisten og samskappingsfiguren hentet fra teori vil tjene som optimale mål for samskaping. Definisjonen av samskaping valgt fra teoridelen er: “En aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom organisasjoner og deltagere som genererer fordeler for alle og skaper verdi for interessenter” (Ind, Fuller og Trevail, 2012). Løsning av forskningsspørsmålene skal lede videre mot en endelig konklusjon og løsning på problemstillingen i 5.0.

**Figur 4-1 Samskappingsmodell**



Kilde: (Ind, Fuller og Trevail, 2012)

#### 4.1.1 Kriterieliste

- Aktiv - samarbeid snarere enn engasjement
- Kreativ - utvikling sammen med andre, utfolde seg uten begrensninger og bruk av kreative tilnærminger
- Sosial - interaksjon mellom bedriften og forbrukerne
- Bestemt retning - målrettet, organisasjonsledet og tilrettelagt
- ”sam” - organisasjonen må være involvert enten som initiativtaker eller aktiv deltager i allerede eksisterende samfunn

## 4.2 Forskningsspørsmål 1

*Hvordan involverer kandidatenes bedrift forbrukerne sine i innovasjonsprosessen, og hva gjør de online?*

I denne delen av tolkningen skal vi det diskuteres i hvilken grad bedriftene involverer forbrukerne i innovasjonsprosessen. Dette vil bli sett i forhold til samskapingsteori for å avdekke om noen av kandidatene benytter online samskaping, eller om det er bruk andre forbrukerinvolveringsprosesser.

### 4.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Følgende tabell er utarbeidet fra funnene fra de kvalitative intervjuene, se vedlegg 4.

**Figur 4-2 Oppsummering av funn (vedlegg 4)**

<b>Stage-gate modell</b>	K1		K3	K4	
<b>Involvering av forbruker i første del av modell</b>	K1	K2	K3	K4	
<b>Outsourcing av forbrukerinvolvering</b>	K1	K2	K3	K4	K5
<b>Dybdeintervjuer</b>	K1	K2	K3	K4	K5
<b>Fokusgrupper</b>	K1	K2		K4	
<b>Forbrukerinvolvering via online konkurranse</b>			K3	K4	
<b>Forbrukerinvolvering via sosiale medier</b>			K3		K5
<b>Forbrukerinvolvering via digital plattform</b>					K5*
<b>Spørreskjema</b>	K1	K2	K3		K5
<b>Online og live forbrukerinvolvering bør komplementeres</b>	K1	K2	K3	K4	

\*K5 har en strategi for å starte med online samskaping via egenopprettet plattform i løpet av 2014.

#### 4.2.2 Datafortolkning forskningsspørsmål 1

3 av 5 kandidater benytter seg av en stage-gate innovasjonsprosessmodell, mens de to andre benytter seg av en annen type modell, som er mer generell og ikke fokuserer på gates.

Kandidat 1 sier eksempelvis: *“Det som da går fra analyse til ja til produktutvikling til lansering til oppfølging det er egentlig stage gate delen av det”* og kandidat 4: *“*

*...innovasjonsprossesen vi bruker i x(bedriften), er den som heter stage gate prosessen”*.

Kandidat 5 benytter derimot ikke en typisk stage-gate og sier: *“Forbrukeren bestemmer, hvis du har et seigt nok produkt, godt nok konsept så kjører vi. Så selve den prosessen da, den er jo sånn”*.

Prahalad og Ramswany (2004) påpeker at samskaping ikke bør bli sett på som en overføring eller enkel outsourcing av aktiviteter for forbrukerne. Alle våre kandidater benytter seg derimot av outsourcing i flere av sine forbrukerinvolveringsprosesser. Kandidat 2 sier eksempelvis: *“Vi jobber ut konsepter ofte sammen med, noen ganger selv og noen ganger med konsulenter. Også briefer i et byrå, et research byrå for å teste dette”*. Et dybdeintervju kan oppfylle kriteriet om interaksjon mellom bedriften og forbrukerne, men som vi vet av samskapingsfiguren tidligere presentert, er det ønskelig med interaksjon forbrukerne seg i mellom også, i tillegg til interaksjonen mellom bedriftene og forbrukerne. Med fokusgrupper kan man oppnå det kriterielisten kaller kreativ - utvikling sammen med andre, og sosial - interaksjon mellom bedriften og forbrukerne som kandidat 4 forklarer på denne måten:

*Da gikk vi jo til ett research byrå, som gjorde en sånn undersøkelse som hvem er det som er heavy usere her, har de barn har de ikke barn. så basert på den kalte vi inn, og da satt vi bak et speil.”*

Fordi bedriften sitter bak et lukket speil blir likevel bare kriteriene oppnådd sett i forhold til at individene i gruppen samhandler og utfolder seg kreativt, men ikke med bedriften som sitter bak et speil, og er derfor ikke en del av dialogen.

Kandidat 1 sier *“Samt at vi noen ganger har kvantitativt...”* også *da har du ofte dybdeintervjuer i etterkant...*. Ser man dette mot kriterielisten kan det argumenteres for at det også er et sosialt aspekt med tanke på dybdeintervjuer. Likevel mangler en rekke av de andre kriteriene for å kunne gå under definisjonen samskaping; kreativ - utvikling sammen med andre, “og mer et samarbeid enn engasjement” er for eks. manglende i denne formen. Engasjement defineres i denne sammenhengen i et kortere tidsperspektiv, mens et samarbeid, tolkes til et mer utvidet engasjement over et lengre tidsperspektiv. Kandidatene som best

oppfyller dette kriteriet er kandidat 3 og kandidat 5. Likevel kan det virke som at Kandidat 3 ikke oppfyller kriteriet om bestemt målretning: “Men tenkte du sånn, idéskapning først og så de ulike innovasjonsfasene med forbrukeren?”

“Nei, egentlig så var det ikke så veldig sånn lang fase der, så ideene kom jo veldig av seg selv og var det jo bare og lage dem og selge dem inn og til kjedene...”. Vi ser at det er mangel på en helhetsstrategi og målretning fra kandidat 3 på hvordan man involverer forbrukeren digitalt for innovasjon.

Online konkurranser kan oppfylle kriteriet om bestemt retning - målrettet, og kriteriet om at organisasjonen må være involvert som initiativtaker eller aktiv deltaker. Kriteriene om kreativ - utvikling sammen med andre og sosial - interaksjon mellom bedriften og forbrukerne kan oppfylles, dersom det er snakk om en utfoldelse uten begrensninger og kreative tilnærminger. En konkurranse er likevel mer å regne som et engasjement enn et samarbeid. Kandidat 3 sier selv:

*“Jeg brukte jo facebook veldig mye for å finne ut hva folk ville ha, så jeg lagde konkurranser hvor man kunne være med å bestemme for eksempel neste sesongens smak...”*

Det er likevel en involvering via sosiale medier, og om dette kommer i tillegg til konkurransen kan dette bedre oppfylle kriteriene om kreativ - utvikling sammen med andre og sosial - interaksjon mellom bedriften og forbrukerne. Kandidat 4 har også opprettet konkurranse på nett, men fordi dette ikke er gjennom et sosialt medie, er det sannsynlig at kriteriene ikke oppfylles i like stor grad.

Det virker derimot som Kandidat 5 og hans bedrift har en klarere strategi på hva de ønsker å oppnå når han snakker om andre bedrifter i bransjen som han mener:

*“skal ha en effektiv produksjon, så er vi forbrukerdrevet. Det er bare tull, du kan ikke ha to, det er min mening. Du klarer ikke å kombinere de to arenaene på en god måte, du blir ikke god på begge... “Det vi har gjort da, for å komme oss videre for å bli forbrukerdrevet, da involverer vi forbrukere, vi startet i mai i fjor.”*

Kandidat 5 sin bedrift er den eneste med en klar målrettet, organisasjonsledet og tilrettelagt strategi og mål om en forbrukerinvolveringsprosess som best kan oppfylle de andre kriteriene for samskaping: (Snakker om noe han mener er et samskapingssystem)

*Systemet må representere hele organisasjonen? “Jess, og mottakeren, må se at det er forbrukerdrevet og hva det betyr. Derfor jobber vi internt med de, nøkkelpersonene, og alle ansatte i grupper for å forklare hva vi jobber med, dette systemet blir jo - (navnet på organisasjonen). Det er kulturen vår. Så prøver å forklare så folk, skjønner hvor bra og farlig verktøy det er. Hvis du skal være forbrukerdrevet er det ganske skummel strategi, et system med så mye vekt på sosiale medier, er det ikke noe 8-4.. Jeg prøvde å ringe til vår kundetelefon, der sa de vi har åpen fra sånn og sånn, vi ringer tilbake. Det holder ikke.. engasjementer der når det er der.”* **Min-(navnet på organisasjonen) er det en nettside? En plattform?** *“Ja det blir en plattform. Det er langt fra helstøpt men det blir, vi lanserer vel i høst for fullt. Så nå driver vi med sånn, organisasjonsutvikling fordi... det er jo, vi har en webredaktør og markedsjefen og produktsjefen. De driver med det her. Men så vil jo, folka på fabrikkene våre og produktutviklingsavdelingen og Hr avdelingen sånn at det blir en kultur.”*

Ind, Fuller og Travail (2012) peker på to hovedformål med en online samskapingsprosess. Det kan være å løse en utfordring med en forbrukergruppe eller det kan være mer informativt ved at man utforsker mulighetsområder for innovasjon i en mer kontinuerlig prosess. Den siste virker å stemme overens med det Kandidat 5 beskriver om sin kommende løsning som de lanserer høsten 2014.

For 4 av 5 av våre kandidater kom det frem at utforskerfasen, den første fasen i innovasjonsmodellen til de enkelte bedriftene, var der de var mest interessert i å involvere forbrukerne, samt at det var her de involverte de mest i dag. Dette var ikke veldig overraskende eller uventet, ettersom det her er snakk om matvareprodukter. Det kan være en komplisert prosess å gjennomføre forbrukerinvolvering i de neste fasene i en stage gate prosess som testing, valg og implementering sett ut ifra en online samskapingsprosess. Kandidat 1 sier: *“Sterkest på forbrukerinvolvering i den utforskerfasen for der sitter vi selv og snakker og involverer vi”* og sier videre:

*“når vi kommer på produktutvikling så har vi kanskje hovedsakelig ett treff for da har det kommet så langt at da har du bare sånn siste sjekk om vi har klart å innfridd hva de sa de ønsket i de to foregående fasene for det er ikke alltid, det er altså, kokken står og lager på kjøkkenet”.*

I forhold til sammenligningen mellom live og online forbrukerinvolvering kom det frem at 4 av 5 kandidater mente at begge forbrukerinvolveringsprosesser bør brukes, og at de komplementerer hverandre. En online samskappingsprosess kan derfor virke urelevant hvis den skal benyttes som eneste forbrukerinvolveringsprosess blant norske matvareprodusenter, med mindre man tillegger visse funksjoner eller operasjonaliseringer. Dette kan bestå av tilsendinger av mat som skal forsøkes eller testes av forbruker i sitt vante miljø, selv om dette vil kreve logistikk, og ressursbruk utover en ordinær online plattform.

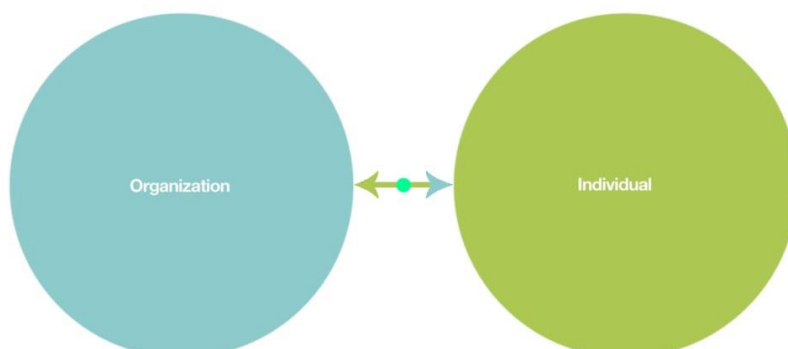
I forhold til å kombinere live og online samskaping, påpeker Ind, Fuller og Trevail (2012) at det passer bra å benytte live prosesser i utforskning og utvikling av ideer, og online ved testing, valg og implementering. På bakgrunn av funn i forhold til matvareprodusenter, vil det derimot passe å gjøre det på motsatt måte, og benytte online samskaping for de første stegene i innovasjonsprosessen. Dette fordi man kan være avhengig av fysisk tilstedeværelse ved testing gjennom smaking.

#### 4.2.3 Gruppeinndeling

Kandidatene deles inn i tre grupper avhengig av hvor mye og i hvilken grad forbrukerinvolvering benyttes i bedriften. Fordi konklusjonen skal vise hvordan kandidatene skal kunne implementere online samskaping, vil bedriftenes nåværende utgangspunkt ha betydning for hvordan rekruttering og gjennomføringen skal gjøres. Dette blir diskutert i 5.3.5.

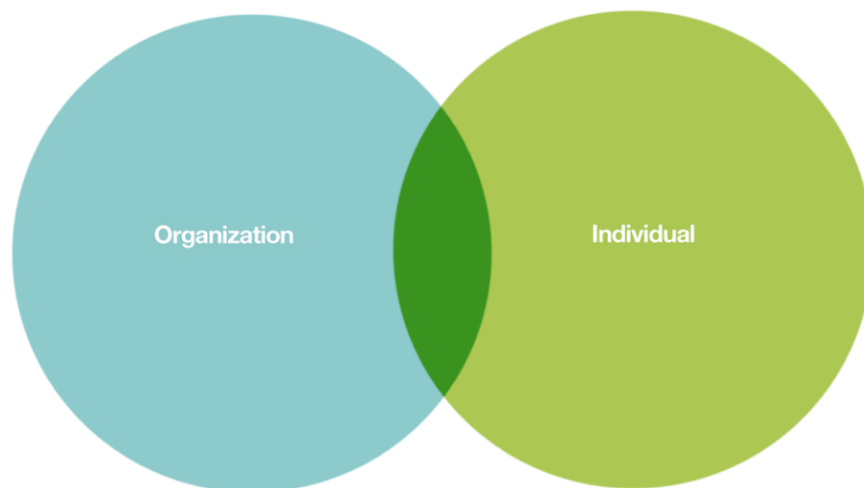
- Gruppe 1: Lav grad og ingen nettinvolvering (Kandidat 1, 2 og 4)
- Gruppe 2: Middels grad og involvering på nett (Kandidat 3)
- Gruppe 3: Høy grad og involvering på nett (Kandidat 5)

**Figur 4-3 Illustrasjon av forbrukerinvolvering, gruppe 1**



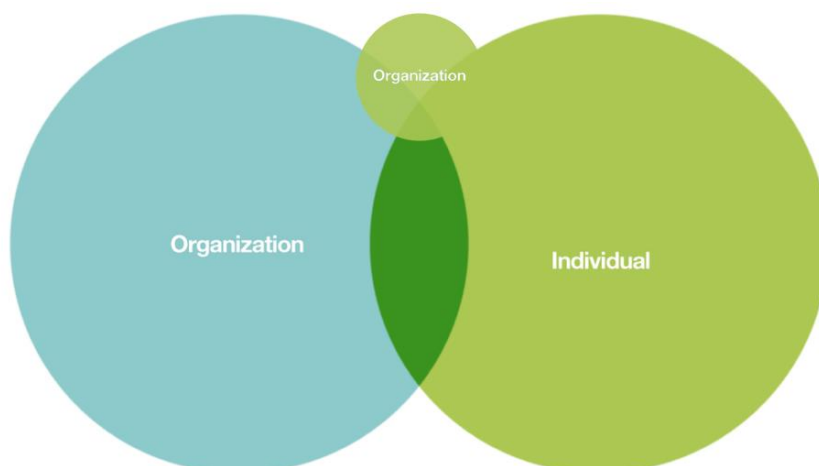
**K1, K2, og K4** - Lav grad av forbrukerinvolvering med ekstern outsourcing-partner i midten. Det er kontakt mellom forbruker og bedrift gjennom bruk av forbrukerintervjuer, fokusgrupper og spørreskjemaer men dette går gjennom et outsourcingledd, som vist av grønn prikk i figur. **K4** benytter også forbrukerinvolvering via konkurranser, til to separate merker, hvor man velger ny smak ut fra tre alternativer.

**Figur 4-4** Illustrasjon av forbrukerinvolvering, gruppe 2



**K3:** Middels form for forbrukerinvolvering med liten grad av outsourcing. Spørreskjemaer går gjennom et outsourcingledd, mens forbrukerintervjuer blir gjennomført av bedriften selv. Forbrukerinvolvering og konkurranser via sosiale medier: Dialog og samtaler mellom forbruker og bedrift på Facebookgruppe til spesifikt merke. En åpen gruppe, hvor det også er konkurranser med neste sesongens smak, samt produktutvikling på den sosiale plattformen.

**Figur 4-5** Illustrasjon av forbrukerinvolvering, gruppe 3





**K5 - Forbrukerinvolvering via sosiale medier:** Facebookgruppe til bedriften, Twitter, blogg  
**Forbrukerinvolvering via digital plattform:** Bedriften har en plan om å opprette en ekstern online plattform for forbrukerinvolvering, det er vanskelig å definere hvordan dette vil fungere eksakt i praksis, men ut ifra beskrivelser og inntrykk er det grunn til å forvente at samarbeidet vil fungere slik som demonstrert i figur, eller at det kan være noe mer lignende den optimale figuren vist tidligere.

### **4.3 Forskningspørsmål 2**

*Hvilke utfordringer har bedriftene med å involvere forbrukerne sine i innovasjonsprosessen i dag, og hvilke utfordringer ser de med fremtidig bruk av online samskaping?*

Vi har i teorien kartlagt en del utfordringer med å involvere forbrukerne i innovasjonsprosessen. De viktigste utfordringene vil sees i sammenheng med utfordringer nevnt av kandidatene, for å være klar over hensyn som må tas for utforming av videre løsning.

#### **4.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2**

*Hvilke utfordringer har bedriftene med å involvere forbrukerne sine i innovasjonsprosessen i dag?*

- En av utfordringene nevnt av kandidat 2, 3, 4 og 5 er ressurser. Her kan det nevnes at Kandidat 1 nevnte begrensninger i henhold til geografiske avgrensninger og rekruttering som viktigste utfordring
- En annen utfordring var innsyn fra konkurrenter, og dette kom frem fra tre av kandidatene: 2, 4 og 5. Her kan det nevnes at selv om kandidat 5 nevnte konkurrenter som en utfordring, ble det ikke sett på som et nevneverdig problem.
- Matvarekjedene er en samarbeidspartner, men deres "privat labels" er en konkurrent, og mange av kandidatene kommenterte dette når de snakket om innsyn fra konkurrenter.

*Og hvilke utfordringer ser de med fremtidig bruk av online samskaping?*

- Kandidat 1, 2, 3 og 5 peker på ressurser, kompetanse og håndtering som de største utfordringene med å ta i bruk online samskaping. For kandidat 4 var konkurrenter den største utfordringen.

### 4.3.2 Datafortolkning forskningsspørsmål 2

Kandidat 2 snakker om dagligvare kjedene og private labels (kjedens egne merkevarer) som konkurrenter og en utfordring: *“Det er lett for de å kopiere det man har tenkt å gjøre og ta pengene selv”*. Den bedriften som har en klar strategi om online samskaping, kandidat 5, mener derimot at åpenhet ikke er et stort problem: *“Sjansene her er at det vil lekke, det er greit, det får det bare gjøre, det er mer verdt at folkene er med. Åpenhet. ...Noen sier vi kanskje er litt naive, men det fungerer veldig bra”*. Forholdet mellom produsentene og matvarekjedene kan virke som er et slags “venner-fiender” forhold. Her oppstår det et dilemma hvor man kan stå mellom det å prøve å skape et dynamisk vennsforhold med kjedene, eller å ekskludere de fra utvikling og produksjon, og heller se de som en potensiell fiende. Kandidat 2 svarer på spørsmålet om forholdet med kjeden:

*...Danmark var det konkrete eksempler på at dagligvaren kopierte og innovasjoner i forhold til egne merkevarer. Det gjør de her også, så det handler om at vi må hele tiden ligge i forkant.*

***Det er jo litt spesielt, at kanskje deres bestevenner er deres verste fiender.***

*På andre siden handler det å evne å skape lønnsomhet for begge partner, hvis vi klarer å gi lønnsomhet til kjedene, så vil de være interessert å være der. Om vi er tydelig på hvilket forhold vi skal ha til deres merker. Så vil vi kunne ha en mission, men hvis ikke vi gir lønnsomhet til de, hvis ikke vi har en rolle som er tydelig er det ingen grunn å ha oss der. Det er det som gjør det krevende i forhold til innovasjonsarbeid.*

Kandidat 1 nevner rekruttering som utfordring:

*“Den største utfordringen er å få tak i min årgangsgruppe som har små mål, mellom 35 og 45, for de stiller ikke opp nei, de har ikke tid, og de er jo midt i vår kjernemålgruppe så de skulle vi gjerne snakket med”*.

Kandidat 4 snakker om ressurser som utfordring i forhold til rekruttering i innsiktsfasen: *“Da skal vi egentlig ikke bruke så mye penger på det”*.

På spørsmål om utfordringer med fremtidig bruk av online samskaping, blir ressurser og håndtering nevnt av kandidat 1:

*“Vi kommer nok ikke til å gå for den store modellen ... med en gang for den koster for mye rett og slett og tar for mye å håndtere så jeg tenker at vi kommer til å gå for en mindre, den minste løsningen først se hvordan vi klarer å håndtere den selv også”*.

Kandidat 2 ser på konkurrenter som en utfordring: *Ja, nett..... jeg synes nett er vanskelig, fordi det har noe risiko elementer ved seg*” og nevner videre utfordring med nye forventninger fra forbrukerne:

*“Hvis du åpner opp på nettet for et forum hvor man kan diskutere ideer, komme med ideer, da vil det være en forventning om at man faktisk leverer det også. Så og, det kan jo være utfordrende, helt klart”.*

Kandidat 3 har allerede et forhold til utfordringen med å håndtere negative kommentarer:

*“når den målgruppen på 18-25 år begynner å fyre seg opp, så da hadde vi mye og gjøre men det vi bare bestemte oss for med en gang, var at vi skulle ikke slette noen, vi skulle ikke bli sure på noen”.*

Kandidat 1 viser forståelse for at det vil forekomme nye krav til lederegenskaper:

*“det å skulle håndtere en sånn side hvis du først velger å være aktiv så må du ha noen som kan svare du kan liksom ikke svare etter to uker og det har vi ikke dedikerte medarbeidere til på så det er ganske dårlig”.*

For å møte utfordringen med innsyn fra konkurrenter, kan man slik som Ind, Fuller og Trevail (2012) argumenterer for, be deltakere signere en taushetserklæring. Dette kan by på utfordringer hvis det er snakk om flere hundre deltakere i et online samskapings forum eller samfunn. Som tidligere sett i teorikapittelet var en av forutsetningene for samskaping, åpenhet og det kan derfor se ut til at bedriftene vi har intervjuet må være villige til å åpne seg mer som organisasjon, samt at de må budsjettere ressurser til samskaping for at det skal være mulig å gjennomføre.

Fordelene med online samskaping kan veies mot utfordringene, og her ble rask tilbakemelding nevnt som en viktig fordel blant 2 av 5 kandidater. Teorien peker på mangfoldige fordeler som ikke ble nevnt av våre kandidater. Dette kan ha sammenheng med at de ikke har gjennomført prosessen før og erfart fordelene, samt at de outsourcer mange av forbrukerinvolveringsaktivitetene.

### **4.3.3 Valg av oppsett**

Følgende oppsett er utformet på bakgrunn av utfordringene som er kartlagt, sammen med valgmulighetene for oppsett av online samskaping, presentert i teoridel 2.6.5.

**Figur 4-6 Anbefalt oppsett for matvareprodusenter**

1	Online samskaping med ett merke
2	Dedikere én ansatt
3	Via sosiale medier
4	Delvis valgfritt innhold
5	Lukket og valgt - Selvrekruttert via facebookside

1. For å starte med samskaping, kan man forsøke å skape en plattform for et helt merkenavn eller en hel bedrift. Dette vil likevel kreve mer ressurser og håndtering, og samtidig kan det være hensiktsmessig å starte med ett spesifikt merke, for på den måten å kunne gå videre med flere merker, eller utvide prosessen, etter at man har fått erfaring med håndtering og gjennomføring.
2. Etersom dette vil være et førstegangs prosjekt, og en av de viktigste utfordringene til kandidatene var knyttet til ressurser, vil det virke hensiktsmessig å dedikere én ansatt til dette prosjektet, i tråd med valg 1.
3. For å møte utfordringen med kompetanse og håndtering, er en plattformen via et kjent sosialt medie noe de fleste er kjent med fra før og enkelt kan opprette og administrere selv. Facebook er derfor valgt som sosialt medie, med dens gruppefunksjon. En person fra kommunikasjonsavdelingen kan dedikeres, eller man kan rekruttere en ny ansatt.
4. En facebook gruppe har flere valgmuligheter: forbrukere kan poste forslag i form av bilder eller videoer, man kan benytte avstemningsverktøy, kommentere på hverandres innlegg, bruke video for å komme med et spørsmål fra bedrift til forbrukerne osv.
5. Etersom dette er et førstegangs prosjekt, og ressursene er begrenset, vil mengden datamateriale være begrenset til at én ansatt kan klare å administrere det. En lukket gruppe gir mulighet til å velge et bestemt antall deltagere. At det skal selvrekrutteres fra allerede eksisterende facebookside, gjør at man kan velge ut de mest engasjerte deltakerne, og sikrer dermed at de som deltar har forhåndskunnskap om merket og er klare til å sette rett i gang. Rekrutering og gjennomføring forklares videre i 5.0.

## 5.0 Oppsummering og konklusjon

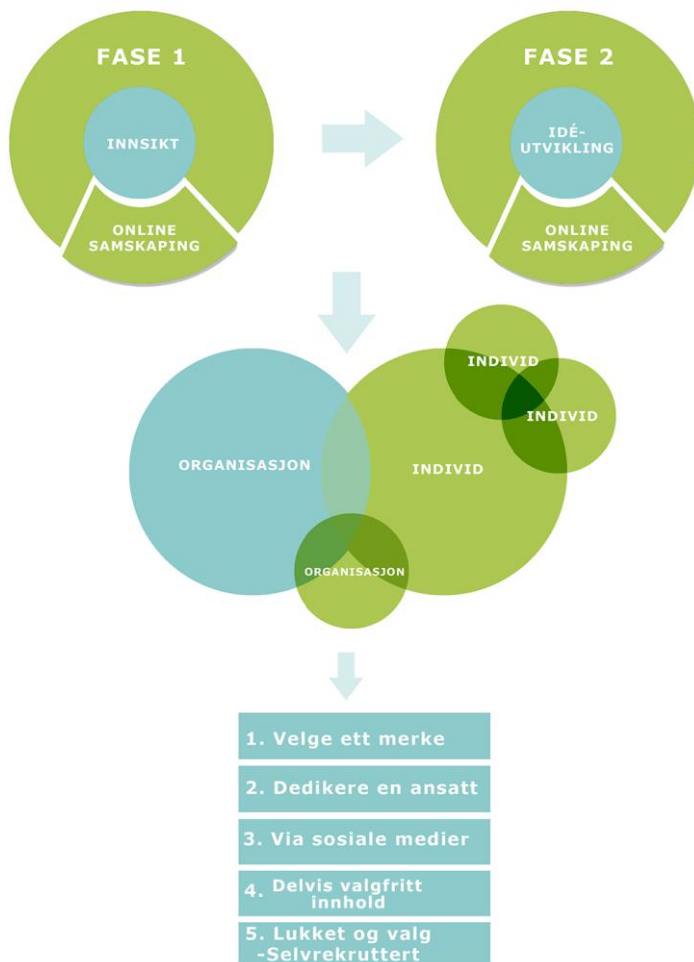
### 5.1 Innledning

Resultatene fra forskningsspørsmål en og to danner sammen med kriterieliste og valgt samskappingsmodell fra teori, utgangspunktet for følgende konklusjon. Det vil presenteres en modell for implementering av online samskaping, med utgangspunkt i stage-gate innovasjonsprosessmodellen. Implementeringsmodellen viser i hvilke steg online samskaping skal benyttes og hvordan det kan gjennomføres. I tillegg vil det vurderes hvorvidt det må gjøres tilpasninger for de ulike gruppene.

### 5.2 Konklusjon

Problemstilling: *Hvordan kan prosessen online samskaping implementeres i innovasjonsprosessen til norske matvareprodusenter?*

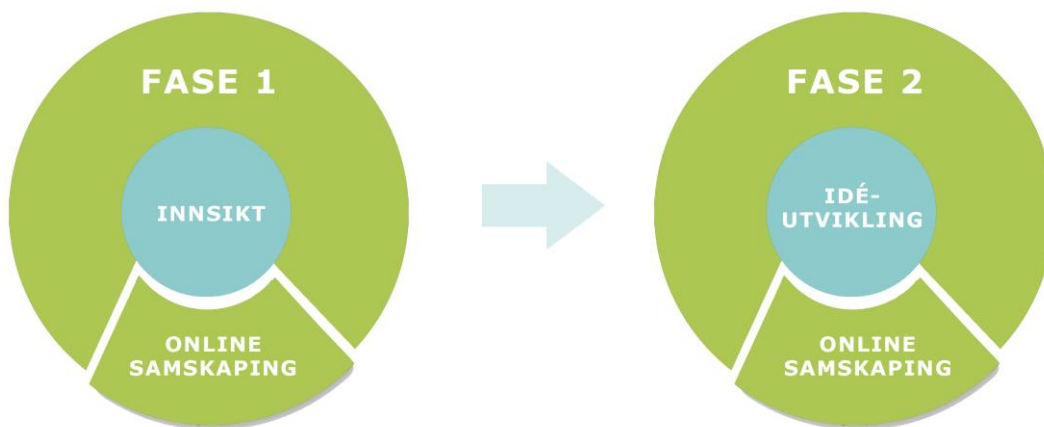
**Figur 5-1 Implementering av online samskaping i innovasjonsprosessen**



**Kilde og notat:** Utformet på egen hånd. Inneholder elementer fra Ind, Fuller og Trevail (2012) og Cooper 1994 og Tidd og Bessant 2013

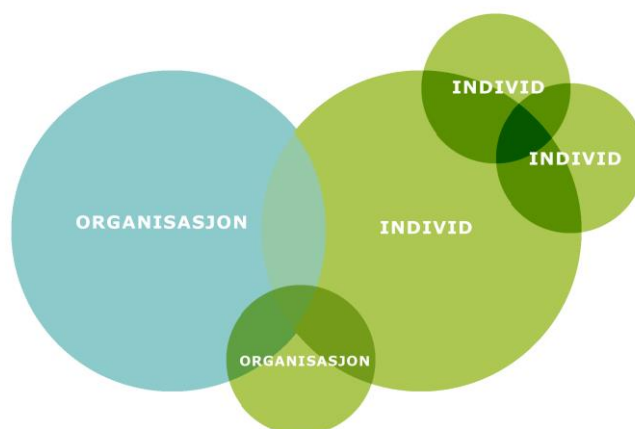
Modellen skal fungere som et felles utgangspunkt for implementering. De viktigste utfordringene nevnt av kandidatene, som var ressurser, kompetanse og håndtering, er tatt hensyn til ved at implementeringen skal starte som en enkel prosess med ett merke. Prosessen skal også gjennomføres via sosiale medier, og kostnadene forbundet med selve løsningen er derfor betydelig lavere enn ved å få løsningen utviklet av en ekstern aktør. Plattformen på sosiale medier er enkle å håndtere, og kjent for mange fra før av. Prosessen foreslås også som lukket og valgt selv av bedriften, og på den måten har man større kontroll over hvem som får delta, samtidig som problematikken rundt innsyn fra konkurrenter blir tatt hensyn til.

**Figur 5-2 Del 1 av modell**



- Første del av modellen illustrerer de to første fasene i innovasjonsprosessmodellen, med utgangspunkt i Coopers stage gate. Online samskaping er en del av de to første innovasjonsfasene.

**Figur 5-3 Del 2 av modell**



- Andre del av modellen viser en figur for optimal samskaping, med utgangspunkt i modellen fra Ind, Fuller og Trevail (2012). For at dette skal oppnås, må kriterielisten for samskaping oppfylles (5.2.3).

- **Figur 5-4 Del 3 av modell**

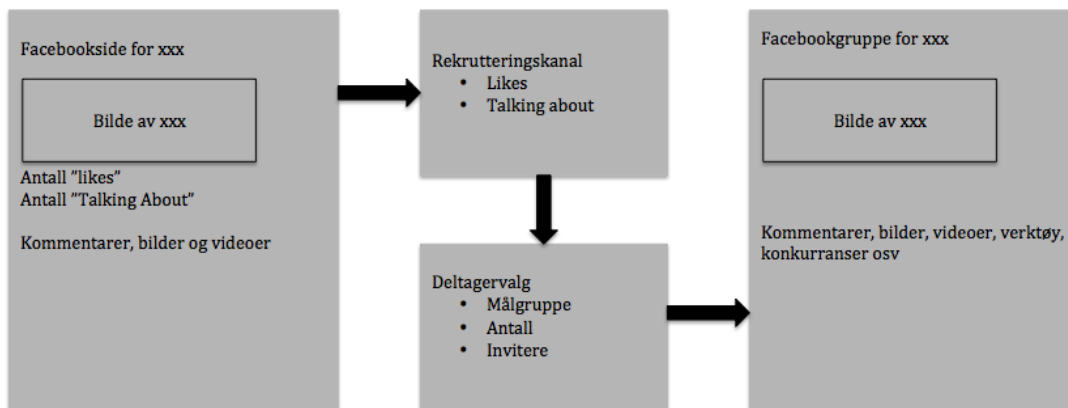


- Tredje del av modellen, illustrert som en liste viser valgene som er tatt for oppsett av samskapingsplattformen. Valgene som ble begrunnet i 4.3.3 tar utgangspunkt i de viktigste utfordringene nevnt av kandidatene.

### 5.2.1 Gjennomføring i praksis

Følgende figur viser hvordan rekruttering og gjennomføring skal foregå. Bedriftens utgangspunkt for rekruttering vil være en åpen facebookside til merket det skal samskapes med. Noen bedrifter har dette fra før, mens andre må opprette det. Etter hvert som forbrukere engasjerer seg på opprettet side, kan man plukke ut forbrukere for videre vurdering til en online samskapingsgruppe, i en rekrutteringskanal. Dette kan være en intern side i forbindelse med bedriftens hjemmeside, eller kun en visuell liste, som skal hjelpe bedriften å vurdere deltakere. Kanalen fungerer som en sikkerhet, hvor man kan bruke ønsket tid på å sikre at forbrukere ikke er maskerte konkurrenter, eller forbrukere med skjult agenda. Videre får man disse kandidatene inn i en dedikert facebookgruppe for samskaping, som skal bestå av bedriften selv, representert som en utvalgt person og forbrukere som man har valgt ut på bakgrunn av at de har interesse og vilje til å bidra positivt for utvikling av merke, og bedriften.

**Figur 5-5 Gjennomføring av online samskaping i praksis**



**Notat:** Egen illustrasjon som viser rekruttering fra side til gruppe

### 5.2.2 Tilpasninger for gruppene

De ulike kandidatene og bedriftene har i analyse og tolkning blitt delt inn i tre grupper avhengig av hvor mye og i hvilken grad forbrukerinvolvering benyttes i bedriften. Gruppe 1 som i dag har lav grad av forbrukerinvolvering, mye bruk av outsourcing og ingen bruk av digital plattform må ta utgangspunkt i at modellen skal fungere som en helhetlig tilpasning. Gruppe 2 involverer allerede forbrukere via en sosial plattform, og derfor er kanskje én del av rekrutteringen på plass. Man kan derfor plukke ut kandidater til rekrutteringskanalen som første ledd i implementering av modellen.

For gruppe 3 vil det likevel være andre forhold som må tas hensyn til ved implementering. Gruppen er allerede i gang med å implementere en online forbrukerinvolveringsprosess for hele bedriften. Likevel kan implementeringsmodellen tjene som en sammenligning til plattformen de allerede har planer om å implementere. Da det her er tatt forutsetninger i samsvar med presentert teori, og flere kandidater, vil dette kanskje bidra til fordelaktige justeringer for plattformen de skal implementere, eller at det øker forståelsen for samskappingsprosessen hos denne gruppen. En vesentlig forskjell blir også at gruppen har en helhetlig strategi om å gjøre alt online, men da vi tidligere har konkludert med at live samskaping er mer relevant for de siste stegene i innovasjonsprosessen, vil dette bryte med gruppe 3 sin strategi.



### 5.2.3 Vurdering av kriterielisten for samskaping

Kriterieliste for samskaping hentet fra teori har i analyse og tolkning fungert som veiledende for å vurdere om kandidatenes forbrukerinvolveringsprosesser oppfylte kravene til samskaping. Det blir derfor naturlig å vurdere implementeringsmodellen opp mot den samme kriterielisten, samtidig som kriteriene må oppfylles for at prosessen skal fungere, slik som det er illustrert i modell.

- **Aktiv** - samarbeid snarere enn engasjement

Plattformen må gi mulighet for en langvarig dialog, hvor man kan gå frem og tilbake i tid, og involvere seg slik man selv ønsker. Ansvarlig person fra bedriften, må være tilgjengelig og aktiv i alle dialoger, slik at dynamikken opprettholdes.

- **Kreativ** - utvikling sammen med andre, utfolde seg uten begrensninger og bruk av kreative tilnærminger

For å stimulere kreativiteten er det viktig å ikke sette for mange begrensninger, dvs. det må gis rom for å kunne ytre seg slik som deltakerne selv vil. Deltakerne skal kunne velge selv hvilke områder/temaer de ønsker å engasjere seg i. Kreative tilnærminger kan inkludere tegninger, og uortodokse metoder og spørsmål fra bedriften selv, eller fra deltakerne.

- **Sosial** - interaksjon mellom bedriften og forbrukerne

Dette kan oppnås ved at det oppfordres til en dynamisk dialog mellom individene seg imellom, men også mellom individene og bedriften. Det må være mulig å gå frem og tilbake i tid, og deltakere må selv kunne velge hva de vil skrive og gjøre på siden.

- **Bestemt retning** - målrettet, organisasjonsleddet og tilrettelagt

Om man ikke har et mål, eller en intensjon med å implementere samskaping kan det være vanskelig å trigge deltakere til å bidra med synspunkter, ideer og vurderinger. Bedriften som implementerer samskaping bør sette et mål med prosessen, men samtidig la prosessen være åpen og tillate høy aktivitet på plattformen.

- **”sam”** - organisasjonen må være involvert enten som initiativtaker eller aktiv deltager i allerede eksisterende samfunn

Bedriften må ta initiativ til interaksjon med brukere og være en aktiv deltager i samfunnet.

Bedriften må fungere ikke bare som moderator, men som en egen ressurs i samfunnet der man

sparrer og diskuterer med deltakerne slik at man “sam” skaper ideer og man sammen med de andre deltagerne utvikler ideer eller konsepter.

## **5.4 Reliabilitet og ekstern validitet for resultatet**

### **5.4.1 Bekreftbarhet (Reliabilitet)**

Funnene må stamme fra resultater av forskningen, ikke forskerens subjektive holdning. Dette skal bekreftbarheten sikre. (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010). I funnene sett i 4.0 er det hele veien dokumentert med sitater hentet fra transkriberingene. Da ser leseren lettere hvor informasjonen er hentet fra og det underbygger troverdigheten til informasjonen.

Transkriberingene er også vedlagt for å sikre reliabiliteten, det gjør at man har mulighet til å gå tilbake å se, om man skulle være usikker på om informasjon/utsagn skulle stemme overens med det som er fremstilt i oppgaven.

### **5.4.2 Overførbarhet (Ekstern validitet)**

Hvis modellen for implementering av online samskaping skal benyttes i andre bransjer, må det gjøres tilpasninger. Modellen kan fungere for bedrifter som vil prøve online samskaping for første gang, da den gir et forslag til hvor i innovasjonsprosessen det kan implementeres og forslag til oppsett. utfordringer nevnt av kandidatene i denne studien, kan stemme overens med andre bransjer, da de er av en mer generell karakter, eksempelvis innsyn fra konkurrenter og ressurser. Ved å benytte seg av kvalitativ metode legger man opp til å gå i dybden hos få enheter, og dette kan tale for at det er vanskelig å generalisere resultatet.

Online samskaping blir benyttet i andre industrier enn matvarebransjen. Banksektoren og DNB labs er et eksempel på bruk av prosessen (DNB). Med tanke på overførbarhet, kan det likevel være en signifikant forskjell på fysiske produkter som matvareprodukter og tjenester som blir levert av en bank. Online samskaping kan være vanskelig å gjennomføre med tjenesteopplevelser ettersom folk trenger å bevege seg gjennom rom, samhandle og spille roller (Ind, Fuller, Trevail, 2012). Dette samsvarer med hvordan det foreslås å kombinere formene, med live i de første stegene av innovasjonsprosessen og online i de siste. Hvor i innovasjonsprosessen man skal bruke live og online kan derfor ikke nødvendigvis overføres fra denne studien til online samskaping av tjenesteopplevelser.

Et eksempel på en aktør innen fysiske produkter er Stormberg som selger friluftsklær. De

benytter forbrukerinvolvering på nett (Stormberg.com), og det kan derfor være mulig å overføre kunnskap til denne type bransje. Uansett kan det være hensiktsmessig å se på eventuelle andre utfordringer i bransjen og i bedriften.

Når det gjelder produkter eller tjenester av teknisk art, er det færre eksempler på bruk av online samskaping. Noen er skeptiske til at det krever for mye kunnskap til at det kan fungere, men det finnes eksempler hvor online samskaping har blitt brukt til design og utvikling av IT tjenester. Lange tidsskalaer kan også gjøre det komplekst (Ind, Fuller og Trevail 2012). Å overføre funnene fra denne studien til IT bransjen kan derfor være vanskelig.

Hvis innovasjon er orientert mot bedriftskunder, er ikke lenger samskaperne forbrukere, men bedriftspartnere (Ind, Fuller og Trevail 2012). Overførbarhetsspørsmålet kan derfor sees som mer relevant mot bransjer og industrier som i første rekke selger fysiske produkter til sluttforbrukere, B2C og ikke B2B.

## **5.5 Kritikk**

Alle informantene har ulike stillinger / ansvarsområder, og dette er et resultat av vår blanding av bekvemmelig og strategisk utvalgsstrategi. Her kunne det vært ønskelig at kandidatene hadde hatt samme type stilling, eller at det kun ble rekruttert fra øverste ledd i bedriftene. Med hensyn til utvalget er det viktig å påpeke at kandidat 3 ikke lenger var ansatt i bedriften, men hadde sluttet i den stillingen i 2012. Kandidaten hadde likevel en dialog med bedriften fremdeles, og mente at svarene som ble gitt, ga et riktig inntrykk av hvordan organisasjonen forholdt seg til og benyttet forbrukerinvolvering og samskaping.

Kvantitativ metode ville vært ønskelig for å berike studien, og oppnå et bredere resultat. Det kunne også økt mulighetene for å generalisere funnene, og da økte muligheter for overføring av kunnskap. For denne studien ble det likevel vurdert som hensiktsmessig å begrense seg til én metode på grunnlag av tidsaspektet. Dette gjelder også i forhold til at studien tar for seg bedriftenes utgangspunkt, og ikke omhandler forbrukeres perspektiver, noe som også kunne beriket studien.

Tilgang på kompetanse og ressurser blant matvareprodusentene er avhengig av størrelse, selskapsform og organisasjonskultur og kan ha påvirkning for hvordan bedriftene styrer

innovasjon. På grunn av bransjens størrelse, er dette likevel ikke variabler som kan beskrives eller begrunnes på en fullstendig måte, da dette lett kan føre til brudd på anonymitetskravet pålagt av oppdragsgiver. Optimalt sett, hadde det vært ønskelig å vurdere dette sett i forhold til implementering av online samskaping, men på grunn av anonymitet ble det vurdert som ikke mulig å analysere og tolke, og begrunne videre.

## **5.6 Videre forskning**

Som påpekt i kritikk er det andre perspektiver som gjerne skulle vært utforsket i denne studien, som kan være relevant for videre forskning. Å undersøke forbrukeres perspektiver på samskappingsprosessen kunne vært med på å belyse forholdene som er diskutert i denne studien. En kvantitativ studie som bygger på svar fra norske matvareprodusenter vil øke muligheten for generalisering, og øke overførbarheten til funnene i denne studien. Å utføre en lignende studie, med andre kandidater i bransjen vil også øke mulighetene for overførbarhetene av kunnskapen som er presentert her, samtidig kan også samme tema behandles og undersøkes i ande bransjer. Samskaping er en relativt ny prosess, og online samskaping er avhengig av mulighetene for kommunikasjon via internett. Da teknologien er avgjørende for hvordan er slik prosess kan gjennomføres, er det også mulig at forandringer i teknologi, åpner opp for større muligheter for gjennomføring av online samskaping i fremtiden. Videre forskning kan derfor utforske andre perspektiver, som følge av endringer som er av vesentlig betydning for gjennomføring av online samskaping.

## 6.0 Litteraturliste

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bilgram, V., M. Bartl M. og S. Biel. 2011. "Getting Closer to the Consumer: How Nivea Co-Creates New Products". *Marketing Review*, 28(1): 34-40
- Cooper, Robert. 1994. "Perspective Third generation New product process." *Elsevier Science Inc*, 11(1): 3-14
- DNB. Om DNB Labs. Lesedato: 16.mai 2014: <https://www.dnb.no/labs/om-dnb-labs/>
- Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln 1989. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Hesham, Nehal. 2012. "My Starbucks Idea Case study". *The social media science*, 18.mars. Lesedato 24. februar: <http://nehalhesham.com/2012/03/18/my-starbucks-idea/>
- Huff, Anne S, Kathrin Möslein og Ralf Reichwald. 2013. *Leading open innovation*. Cambridge: Mass: The MIT Press.
- Ind, Nicholas, Oriol Iglesias og Majken Schultz. 2013. "Building Brands Together: Emergence and outcomes of co-creation." *California Management Review*, 55(3): 5-26
- Ind, Nicholas, Fuller og Trevail. 2012. *Brand Together. How co-creation generates innovation and re-energizes brands*. Great Britain: Kogan page Limited
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kohler, Thomas, Johann Fueller, Daniel Stieger, og Kurt Matzler. 2010. "Avatar-Based Innovation: Consequences of the Virtual Co-Creation Experience". *Hawaii International Conference on System Sciences*, 43(1) 1-11.
- Kristensson, Per, Jonas Matthing og Niklas Johansson. 2008. "Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services". *International Journal of Service Industry Management*, 19(4) 474-491.
- Lewis, Sarah, Roy Pea, og Joseph Rosen. 2010. "Beyond participation to co-creation of meaning: mobile social media in generative learning communities." *Social Science Information* 49(3) (2010): 351-369.
- Meyassed, Doron, Anna Peters, og Dr. Nick Coates. 2010. "Sex, Lies and Chocolate: how Communities can change the way you think about innovation for good" *Research 2010 The Annual Conference*, 1(1) 2-15.
- Mystarbucksidea. Home. Lesedato: 15.april 2014: <http://mystarbucksidea.force.com>
- Nøtnæs, Tore. 2001. "Innføring i bruk av fokusgrupper. Seksjon for statistiske metoder og standarder". *Statistisk Sentralbyrå publikasjon*. Lesedato 21.april 2014: [http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat\\_200124/notat\\_200124.pdf](http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_200124/notat_200124.pdf)
- Oxford Dictionaries. 2014. "Process". Lesedato 8. April 2014: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/process>
- Prahalad, C.K. og Ramaswamy V. 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. 1. utg. Boston: Harvard Business School Press.

- Roser, Thorsten, Alain Samson, Patrick Humphreys og Eidi Cruz-Valdivieso. 2009. "New pathways to value. Co-creating Products by Collaborating with Customers". *LSE Enterprise*, 1(1), 1-21
- Rothwell, Roy. 1994. Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 1(11): 7-31
- Schumpeter, J. A. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sheth, Jagdish, R.S Sisodia og A. Sharma. 2000. "The antecedents and consequences of customer-centric marketing". *Journal of the Academy of marketing science*, 28, 55-66.
- Store norske leksikon. 2014a. "Innovasjon". Lesedato 13. april 2014: <http://snl.no/innovasjon>
- , 2014b. "Outsourcing". Lesedato 10. mai 2014: <http://snl.no/outsourcing>
- Stormberg.com. Blog. Lesedato: 26. Mai 2014: <http://www.stormberg.com/blog/>
- Tidd, Joe og John Bessant. 2013. *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change*. 4.utg. England: Wiley
- Williams, Doug. 2010. "Social Co-Creation: 9 Benefits and 6 Challenges for Using Social Technologies to Improve Your Products". *Forrester Research*, 12.juli. Lesedato 16. mai 2014: [http://blogs.forrester.com/doug\\_williams/10-07-12-social\\_co\\_creation\\_9\\_benefits\\_and\\_6\\_challenges\\_using\\_social\\_technologies\\_improve\\_your\\_products#comments](http://blogs.forrester.com/doug_williams/10-07-12-social_co_creation_9_benefits_and_6_challenges_using_social_technologies_improve_your_products#comments)
- Wikinvest. Coca-Cola Company Revenue. Lesedato 29. april: [http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola\\_Company\\_\(KO\)/Data/Revenue](http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola_Company_(KO)/Data/Revenue)

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Intervjuguide – Side 1

### 1. Fase - Informasjon, løs prat og personalia (3 minutter)

Kort info om hva bachelor oppgaven skal ta for seg, hvem vi er osv.

Taushetsplikt og anonymitet.

Noe uklart? Spørsmål?

Informere om opptak - samtykke - Start opptak

Kort om intervjuobjektet

### 2. Fase

#### Innovasjonsprosessen

1. Hvordan er innovasjonsprosessen i din bedrift?
2. Har du en modell el. du kan vise hvordan fungerer? (Gjennomgang av de ulike fasene)
3. Vet du hvor inspirasjonen til akkurat denne modellen er hentet fra?

#### Forbrukerinvolvering

4. Involverer dere forbrukere i noen av disse fasene? På hvilken måte? (Få frem navn på prosessene)
5. Har dere noen kommunikasjon med forbrukere via nett? Hvordan involveres de?

#### Outsourcing

6. Hvor mye av dette gjør bedriften selv, og hvor mye setter dere bort til konsulentfirmaer?

#### Utfordringer

7. Hvilke utfordringer har dere hatt med å involvere forbrukerne? Er det eventuelt forskjeller i ulike Faser?

- Målbarhet
- Ressurser: tid og penger
- Kompetanse
- Konkurrenter

## Vedlegg 1 – Side 2



- Rekruttere - motivere, få med de riktige
- Negative kommentarer
- Forventninger - føle seg brukt
- Eierskap til ideer

### **Fremtidsplaner digitalt**

8. Vi så på innovasjonsprosessen deres, i dag fokuserte dere på i involvere forbrukerne deres (her og her). Hvordan kunne man involvert forbrukerne deres mer via digitale medier (her og her)?

9. Hvilke forhold må legges tilrette for å gjøre det i de fasene?

10. Har du noen tanker/ideer til hvordan forbrukerinvolvering kunne vært gjort annerledes i deres bedrift? (Noen ideer fra andre bedrifter eller lignende?)

11. Er det andre prosesser på nett dere har vurdert?

12. (I tillegg kan man jo også opprette (1.)egen blogg, (2.)konkurranser å nett eller (3.)egne forbrukerplattformer designet for å drive med forbrukerinvolvering og samskaping mellom bedriften og forbrukerne, vurdert noe av dette?)

13. Er dette (blogg, plattform osv) noe som kunne vært gjennomført i deres bedrift? Hvordan? (Rekruttering, oppsett og gjennomføring)

### **Online samskaping**

(Bygg på svarene fra spørsmål 3: Vi har vært innom forbrukerinvolvering på nett. Dere gjør det og det)

15. Hva er deres formål med involvering via digitale medier/på nett?

16. Vi var inne på utfordringer med forbrukerinvolvering generelt tidligere, ser du noen andre utfordringer med online?

17. Hvilke fordeler har/ser du med online? (Komme med eksempler)

18. Ser du flest fordeler ved online vs live?

19. Hvordan får dere forbrukere med på forbrukerinvolveringsprosesser?

(Benyttes belønninger, konkurranser e.l.? eventuelt om det skulle være Andre faktorer som er grunnen til at de deltar? )

## **Vedlegg 1 – side 3**

### **Fase 3 - Tilbakeblikk og oppsummering**

- Har vi forstått deg riktig på det og det..
- Tilbakemelding
- Spørsmål
- Diskusjon
- Oppfølgingsspørsmål om nødvendig

**Vedlegg 2 – Pilotintervju**

Vedlagt CD

**Vedlegg 3 – Transkriberinger kandidater**

Vedlagt CD

**Vedlegg 4 – Funn fra koding**

Vedlagt CD

