

NORGES HANDELSHØYSKOLE 2012



Når bør tjenester lanseres, og hvordan kan man sikre lansering til planlagt tid?

En litteraturstudie

Alexander Berg Gustafsson & Tor Erik Røynesdal

Våren, 2012

Masterutredning i Strategi og Ledelse

Veileder: Førstemanuensis Jon Iden

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Vi er nå i ferd med å sette et siste punktum for et arbeid som startet allerede i desember 2011. Et halvt år har gått siden oppstarten, og vi sitter igjen med ny og spennende kunnskap. Ikke bare har vi lært mye om studiens forskningstema, vi har også gjort oss viktige erfaringer knyttet til prosjektarbeid over lengre tid. Kunnskapen og erfaringen vi sitter igjen med fra dette arbeidet, er noe vi kommer til å ta med oss videre inn i arbeidslivet.

Denne masterutredningen er skrevet som ett av flere arbeider fra Center for Service Innovation (CSI). CSI er NHH's koordinerte satsing for å styrke tjenesteinnovasjon som forskningsområde. Senterets mål er å styrke tjenestebedrifters innovasjonsevne og det involverer forskere fra alle NHH's institutter. Senteret har nylig fått status som Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og finansieres med en tildeling på 80 mill. NOK fra Norges Forskningsråd de nærmeste 8 årene. Senteret er en del av storsatsingen NHH 2021

Vi har vært to stykker som har samarbeidet om utarbeidelsen av denne masterutredningen. For oss har dette samarbeidet fremstått som svært fordelaktig, da vi hele veien har kunnet bruke hverandre som nyttige sparringspartnere i utallige diskusjoner, og som konstruktive kritikere av hverandres arbeid. Vi er derfor overbevist om at samarbeidet har gjort dette halvåret betydelig mer givende for oss begge, enn om vi skulle skrevet masterutredninger på egen hånd.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Jon Iden, for uvurderlig hjelp underveis i prosessen. Ikke bare har vi hatt flere grundige og oppklarende veiledningsmøter, men han har også vært tilgjengelig for spørsmål og råd, langt utover det som er påkrevd en veileder. Samtalene har også bidratt til å opprettholde motivasjonen gjennom skriveprosessen. Videre vil vi også takke professor Per Egil Pedersen for gode innspill og veiledning i søket etter litteratur til vår studie.

Til slutt gjenstår det bare å ønske god lesning!

Bergen, 25/5-2012

Alexander Berg Gustafsson

Tor-Erik Røynesdal

Innhold

Kapittel 1 – Introduksjon	1
1.1 Forskningsspørsmål	2
1.2 Avgrensninger og forutsetninger	3
Kapittel 2 – Teoretisk tilnærming.....	4
2.1 Hva er tjenester?	4
2.2 Hva er en innovasjon?	5
2.3 Tjenesteinnovasjoner	6
2.3.1 Utviklingsfasen ved tjenesteinnovasjoner	8
2.3.2 Likheter og ulikheter mellom produkt- og tjenesteinnovasjon	9
2.3.3 Suksess- og risikofaktorer for tjenesteinnovasjon.....	10
2.4 Lanseringsfasen for tjenester	11
2.4.1 Lanseringstidspunkt	11
2.4.2 Lansering til planlagt tid	16
Kapittel 3 – Metode	17
3.1 Forskningstilnærming	17
3.2 Valg av forskningsdesign	17
3.2.1 Forskningsstrategi - Litteraturstudie	18
3.3 Datainnsamling	19
3.3.1 Databaser	19
3.3.2 Søkestrategi	20
3.4 Inklusjonskriterier.....	24
3.4.1 Kriterier for litteratur som inkluderes i litteraturstudien	25
3.4.2 Implikasjoner ved valgte kriterier	25
3.5 Analyse av data.....	25
3.5.1 Gjennomgang av inkluderte artikler.....	26
3.5.2 Uthenting og systematisering av data.....	26
3.5.3 Kategorisering av data.....	27
3.6 Validitet og reliabilitet.....	27
3.6.1 Intern validitet	27
3.6.2 Ekstern validitet.....	28
3.5.3 Reliabilitet	29

Kapittel 4 – Presentasjon av funn	31
4.1 Oversikt over funn	31
4.2 Bestemmende faktorer for valg av lanseringstidspunkt, og potensielle konsekvenser valget kan medføre	34
4.2.1 Funn fra produktlitteraturen	34
4.2.2 Funn fra tjenestelitteraturen.....	36
4.3 Faktorer som fremmer lansering til planlagt tid	38
4.3.1 Funn fra produktlitteraturen	38
4.3.2 Funn fra tjenestelitteraturen.....	41
4.4 Oppsummering av funn	44
4.4.1 Faktorer som er bestemmende for rettidig lanseringstidspunkt	44
4.4.2 Faktorer som fremmer lansering til planlagt tid.....	46
Kapittel 5 – Drøftelse	48
5.1 Produkt- og tjenestelanseringer - kan de sammenlignes?	48
5.1.1 Valg av lanseringstidspunkt – likheter og ulikheter	48
5.1.2 Lansering til planlagt tid – likheter og ulikheter	50
5.2 Lanseringstidspunkt for tjenester	51
5.2.1 Tidlig tjenestelansering – flere markedsmuligheter, høyere risiko	51
5.2.2 Sen tjenestelansering - færre markedsmuligheter, lavere risiko	54
5.2.3 Tidlig eller sen lansering av tjenester - finnes det et optimalt tidspunkt?.....	56
5.3 Lansering til planlagt tid.....	56
5.4 Implikasjoner for ledere.....	62
5.5 Implikasjoner for videre forskning	64
Kapittel 6 – Konklusjon	67
Kapittel 7 – Bibliografi	68

Figurliste

Figur 1: Førstetrekksfordeler (Lieberman og Montgomery, 1988).....	12
Figur 2: Flowchart (Hart , 1998)	21
Figur 3: Kvantitativt forskningsdesign for valg av lanseringstidspunkt	65
Figur 4: Kvantitativt forskningsdesign for lansering til planlagt tid.....	66

Tabelliste

Tabell 1: Resultater fra sentrale tidsskrifter	23
Tabell 2: Resultater fra det brede søket.....	23
Tabell 3: Oversikt over inkluderte artikler i studien	34
Tabell 4: Faktorer og konsekvenser ved tidlig lansering	45
Tabell 5: Faktorer og konsekvenser ved sen lansering	46
Tabell 6: Faktorer som fremmer lansering til planlagt tid	47

Kapittel 1 – Introduksjon

Mennesker har drevet handel siden forhistorisk tid. Interessen for å bytte en ytelse mot en annen ytelse har vært avgjørende for utviklingen av samfunnet vi kjenner i dag. Ytelsene har imidlertid endret seg betydelig gjennom tidene. Tidlig byttet man gjerne til seg varer og produkter for å dekke primærbehov, for eksempel mat og klær. Senere har både vederlag og varene endret seg. Utviklingen av pengesystemer, og etter hvert et bredt tilbud av ulike produkter som man kunne bruke pengene på, revolusjonerte handelen. De siste tiårene har man sett enda en vridning, da vi nå bruker langt mer penger på kjøp av ulike tjenester. Kandampully (2002) peker på økonomisk vekst og høyere disponibel inntekt som viktige årsaker til det økte fokuset på kjøp av tjenester.

Kandampully (2002) hevder videre at bedrifter i dag først og fremst konkurrerer på tjenester, ikke på produkter. Grunnen til dette er at produkter fra kundens perspektiv ofte kan se svært like ut, og at det derfor er tjenestene som vil avgjøre hvilket produkt kunden velger. Som et eksempel trekker han fram servicen i en butikk som avgjørende for hvilket produkt en kunde tar med seg hjem. Dette understreker tjenestenes sentrale posisjon i dagens samfunn.

Det tilbys i dag en mengde ulike tjenester. Man kan gå i banken og kjøpe finansielle rådgivningstjenester, man kan kjøpe mobiltelefon tjenester gjennom et telefonabonnement, man kan engasjere en bilmekaniker for å reparere bilen – ja, man kan faktisk leie Kitty på Kvitfjell for å pynte til jul på hytten (Jacobsen og Gabrielsen, 2011). Spekteret av tjenester er med andre ord svært bredt, og sannsynligheten er stor for at vi benytter oss av langt flere enn vi klarer å identifisere. Vi tilbys også stadig nye tjenester etter hvert som bedrifter og prosjektgrupper utvikler dem – dette kan være helt nye tjenester, eller forbedringer av allerede eksisterende tjenester.

Bedrifter som tilbyr tjenester må foreta flere viktige avveininger før tjenesten gjøres tilgjengelig på markedet. Avveiningene spenner fra utvelgelse av ideer på et svært tidlig stadium, til de siste beslutningene knyttet til lansering av tjenesten. Vi finner det sistnevnte interessant, ettersom vi mener at beslutninger knyttet til lansering er av avgjørende betydning for hvordan tjenesten blir mottatt i markedet. Dette støttes også i litteraturen, som peker på lanseringsfasen som en viktig premissgiver for at en tjeneste skal bli en suksess (Edgett, 1994; Atuahene-Gima, 1996; De Brentani, 2001).

Vi ønsker å studere to ulike aspekter knyttet til tidspunktet for tjenestelansering. For det første ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som er bestemmende for valg av lanseringstidspunkt. Disse faktorene vil avgjøre om en bedrift velger å lansere en tjeneste tidlig eller sent i markedet. Videre vil vi undersøke hvilke implikasjoner valget av lanseringstidspunkt gir for tjenestens suksess, og hvilke konsekvenser valget har for bedriften. Vårt utgangspunkt her er at en tjenestetilbyder kan velge å lansere sin tjeneste tidlig eller sent i markedet for å oppnå fordeler overfor sine konkurrenter. For det andre ønsker vi å undersøke hva som kjennetegner utviklingsprosjekter som er i stand til å lansere sine tjenester til planlagt tid. Hvilke operasjonelle faktorer bør en bedrift vektlegge, og hvordan påvirkes denne prosessen frem mot lansering?

Det har blitt skrevet betydelige mengder litteratur knyttet til lanseringstidspunkter, men en stor majoritet av denne litteraturen er knyttet til produkter. De senere årene har også tjenestelitteraturen knyttet til lanseringstidspunkter begynt å vokse frem, men dens omfang er ikke i nærheten av produktlitteraturen. Store deler av tjenestelitteraturen bærer også preg av at den stammer fra sitt produktlitterære fundament, hvor spørsmålene knyttet til lanseringstidspunkt først oppstod. Videre peker Martin og Horne (1993) også på at en del av produktlitteraturen betrakter tjenester som et element i produkt- og tjenestemiksen. Med andre ord blander deler av produktlitteraturen begrepene ”produkter” og ”tjenester. Av disse grunner finner vi det derfor naturlig å inkludere sentrale deler av produktlitteraturen i vår studie. Inkludering av produktlitteraturen gjør oss også i stand til å gjennomføre en interessant sammenligning av produkt- og tjenestelanseringer. Kan man for eksempel overføre teorier og praksis fra produktlanseringer til tjenestelanseringer?

1.1 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålet er utgangspunktet for studien, og dette danner et rammeverk for hva man ønsker å finne svar på i forskningen (Saunders et al., 2009). Vi ønsker å undersøke litteraturen for å kartlegge når en tjeneste bør lanseres, og hvordan man kan sikre at lansering skjer til planlagt tid. Vårt utgangspunkt er altså at en tjenestetilbyder kan lansere sin tjeneste tidligere eller senere enn konkurrentene. Videre kan tjenestetilbyderen lansere sin tjeneste til planlagt tid, eller bli rammet av forsinkelser.

Vi ønsker å identifisere faktorer som er bestemmende for tidlig eller sen lansering, og på denne måten gi tjenestetilbydere bedre forståelse for hvilke faktorer som setter premisser for valget av lanseringstidspunkt. Videre ønsker vi å undersøke hvilke forhold som kan legge til

rette for at lanseringen skjer til det planlagte tidspunktet. Vårt forskningsspørsmål blir derfor som følger:

”Når bør tjenester lanseres, og hvordan kan man sikre lansering til planlagt tid?”

1.2 Avgrensninger og forutsetninger

Grunnet oppgavens omfang har vi sett oss nødt til å foreta visse avgrensninger og forutsetninger. For det første har vi i denne oppgaven trukket et skille mellom fasen hvor bedrifter velger et lanseringstidspunkt, basert på de faktorer som ligger til grunn for lanseringen, og fasen hvor bedrifter arbeider for å nå et gitt mål – tidspunktet bedriften ønsker å lansere tjenesten. Vi forutsetter at det i hver av disse fasene gjøres beslutninger knyttet opp mot den aktuelle fase – og kun den. For det andre har vi forutsatt at fasen hvor bedriften velger lanseringstidspunktet kommer før den operasjonelle fasen hvor lanseringstidspunktet allerede er fastsatt. Med andre ord forutsetter vi at et gitt tidsmål for lansering ikke vil endres underveis når det først har blitt fastsatt. For det tredje har vi valgt å avgrense oppgaven til å omhandle ”tidlig” eller ”sen” lansering, uten at vi har definert et nøyaktig parameter som gir uttrykk for hva som er ”tidlig” og ”sent”. Grunnen til at vi har valgt denne løsningen, er både på grunn av oppgavens omfang, mens også fordi vi anser det som svært kontekstavhengig om en tjeneste kan sies å lansere tidlig eller sent i markedet. Til slutt har vi valgt å forutsette at tjenester ikke blir lansert tidligere enn det allerede planlagte lanseringstidspunktet. Dette impliserer at vi tar utgangspunkt i at tjenester enten lanseres til planlagt tid, eller at lanseringen blir forsinket.

Kapittel 2 – Teoretisk tilnærming

Vi vil i den teoretiske tilnærmingen presentere sentrale teoretiske sammenhenger som danner bakteppet for vår forskning. Kapittelet er ment å gi leseren et godt fundament for å forstå implikasjonene av vår forskning. Vi vil innledningsvis presentere generelle begreper som tjenester og innovasjon, før vi senere går i dybden på spesielle elementer knyttet til lanseringstidspunkt for tjenester.

2.1 Hva er tjenester?

Tjenester er i dag viktige for organisasjoner i de aller fleste sektorer, en utvikling som har vært spesielt fremtredende siden 1960-tallet (Miles, 2005). Tjenestesektoren blir stadig viktigere for økonomien i OECD-landene – produktivitet, sysselsetting og økonomisk vekst er avhengig av suksess i tjenestesektoren (OECD, 2005). En eksponential vekst av tjenester internasjonalt har intensivert konkurransevilkårene i flere bransjer, og har på denne måten skapt både muligheter og utfordringer for bedriftene i bransjene (Kandampully, 2002). Bedrifter konsentrerer seg nå i større grad om sin kjernekompetanse, noe som fører til spesialisering, nye organisatoriske strukturer og økende bruk av informasjonsteknologi. Et resultat av dette er at flere bedrifter nå har behov for mer ekstern kunnskap, noe som igjen fører til høyere etterspørsel etter kunnskapsintensive tjenester (Hipp og Grupp, 2005).

Det er utfordrende å definere begrepet tjenester presist. Engesæth (1993, s. 22) er klar på at det ikke finnes noen entydig definisjon av begrepet tjenester, men viser til den vanlige forståelsen av tjenester som ”usynlige, økonomiske goder/produkter som for øvrig kjennetegnes ved at de ikke kan lagres eller transporteres”.

Miles (2008) hevder at de fleste tjenester innehar to relativt vanlige egenskaper; uhåndgripelighet og interaksjon. Med uhåndgripelighet mener han at i stedet for å være materielle produkter, innebærer tjenester gjerne transformasjoner som utføres av produkter, mennesker eller datasystemer. Forfatteren bruker eksempelet med CD-ROM, der det fysiske produktet i seg selv ikke er interessant, det er innholdet (tjenesten) på CD-ROM-en som er interessant for kunden. Med interaksjon mener han at tjenester ofte krever kundens tilstedeværelse eller oppmerksomhet. Her brukes en helseklubb som et eksempel, hvis tjenester innlysende nok er verdiløse for en kunde dersom han eller hun ikke selv er til stede. Miles (2008) får bred støtte for sine synspunkter i litteraturen, hvor det hevdes at tjenester ofte er immaterielle, heterogene og ofte produseres og konsumeres på samme tidspunkt – gjerne

med direkte involvering fra kunden (Sirilli og Evangelista, 1998; Avlonitis et al., 2001; Henard og Szymanski, 2001; Howells, 2010).

Chesbrough (2011) legger til at et tjenestekjøp ikke er over før kundens behov er tilfredsstillt. Dette kan gjerne kreve en rekke møter med kunden, noe som tvinger bedrifter til å tenke på hvordan de forholder seg til kunden over tid, og hvordan de kan holde på kundene. Ulike strategier inkluderer personlige løsninger, fokus på kundetilfredshet, økning av byttekostnader og verdikapring fra de mest tilfredse kundene. Sirilli & Evangelista (1998) påpeker også at kunnskap og ferdigheter hos de som har designet eller utfører tjenesten spiller en sentral rolle. En del tjenester er også avhengig av riktig teknologi. Endelig peker de på en støttende organisasjon som viktig for at tjenester oppnår suksess – organisasjonen må med andre ord være designet for å støtte opp rundt de tjenester som tilbys.

Det er med andre ord utfordrende å presentere en allmenn definisjon for tjenester. Litteraturen er likevel enige om en del sentrale trekk ved tjenester. Vi vil i denne oppgaven definere tjenester på grunnlag av disse sentrale trekkene; *tjenester er immaterielle og uhåndgripelige goder, som ofte produseres og konsumeres på samme tidspunkt, og som ofte involverer kunden direkte, gjerne over tid.*

2.2 Hva er en innovasjon?

Mennesker har siden forhistorisk tid vært opptatt av å oppdage og skape nye ting – med andre ord har mennesker alltid vært opptatt av innovasjoner. Vi kjenner alle til viktige innovasjoner som hjulet, som har gjort underverker innenfor transport. Joseph A. Schumpeter står for sentrale bidrag til innovasjonsforskningen, spesielt med hans teorier om basisinnovasjonssykluser. Schumpeter (1939) forklarte basisinnovasjoner som viktige innovasjoner som endret samfunnet, for eksempel dampmaskinen. Forfatteren hevdet at basisinnovasjonssykluser styrte konjunktorene, og mente at oppgangskonjunkturer kom som en konsekvens av nye oppfinnelser som akselererte økonomien, og at det var innovasjoner som drev økonomien fremover.

Schumpeter (1939) definerte en innovasjon som det å kombinere faktorer på en ny måte. Han mente at nye kombinasjoner av faktorer kunne ende i nye produkter, nye organisasjoner (for eksempel gjennom sammenslåinger), eller nye markeder. Sundbo (1997) følger opp og støtter dette ved å hevde at en innovasjon er et radikalt tiltak som introduksjon av et nytt element, eller en ny kombinasjon av et eldre element. Dette elementet skal produsere stor vekst og høy

lønnsomhet for bedriften. Witt (1993, ref. i Hipp og Grupp, 2005) påpeker at innovasjonsprosessen er en læringsprosess der ny kunnskap genereres eller innhentes, og som muliggjør økonomisk utnyttelse av denne kunnskapen. Suh (2010) oppsummerer med at det generelt er enighet om at innovasjon er prosessen der man konverterer resultater, ideer, oppfinnelser eller vitenskapelige oppdagelser til kommersielt suksessrike produkter, prosesser, tjenester eller systemer. Endelig legger De Jong og Vermeulen (2003) til at produktet eller tjenesten som utvikles faktisk må bli tatt i bruk, ellers kan det ikke kalles en innovasjon.

Kline og Rosenberg (1986) understreker at en innovasjon ikke nødvendigvis trenger å være et helt nytt produkt, men at det også kan være en ny produksjonsprosess, en forbedring av et eksisterende produkt, en reorganisering for et eksisterende produkt (for eksempel et bedre distribusjonssystem), eller en forbedring i metodene eller instrumentene man bruker for å innovere produkter. Forfatterne hevder videre at kunnskap er en avgjørende ingrediens for innovasjon, både kunnskapen som allerede finnes i en innovativ organisasjon, og forskning som utvider denne kunnskapen ved behov. Dette støttes av Cohen og Levinthal (1990), som mener at innovasjoner er en viktig kapabilitet for bedrifter, og at desto bedre bedriftene er til å tilegne seg og utnytte kunnskap, desto bedre vil deres innovative evner være. De trekker altså klare paralleller mellom bedrifters innovative evner og deres kapasitet til å absorbere kunnskap.

Vi vil i denne oppgaven definere innovasjoner som prosesser der man konverterer vitenskapelige resultater, oppfinnelser eller oppdagelser til ny kunnskap, og bruker denne kunnskapen til å endre eller kombinere faktorer på en ny måte som resulterer i enten nye produkter eller tjenester, eller forbedringer av eksisterende produkter og tjenester.

2.3 Tjenesteinnovasjoner

De Jong og Vermeulen (2003) hevder at tjenesteinnovasjon handler om utvikling og implementering av ”noe nytt” innenfor tjenestesektoren. Bedrifter i tjenestesektoren har generelt sett ikke vært like opptatte av innovasjon som produksjonsbedrifter, men har de siste årene stadig blitt mer innovative og kunnskapsintensive (OECD, 2005). Et godt eksempel på dette er de finansielle institusjonene, som har lansert en rekke innovative tjenester de siste årene, blant annet nettbank og mobilbank. Disse tjenesteinnovasjonene har som kjent gjort banktjenester tilgjengelig på henholdsvis internett og mobiltelefoner.

Gadrey et al. (1995) definerer tjenesteinnovasjon ved å ta utgangspunkt i hva det vil si å produsere en tjeneste:

”[...] å produsere en tjeneste [...] er å organisere en løsning på et problem (en behandling, en operasjon) som ikke prinsipielt innebærer å levere et produkt. Det er å plassere et knippe kapabiliteter og ferdigheter (menneskelige, teknologiske, organisatoriske) til klientens disposisjon, og å organisere en løsning, som kan ha varierende grad av presisjon.”

Tjenesteinnovasjon kan, med innovasjonsteorien som bakteppe, beskrives som *en prosess der man konverterer vitenskapelige resultater, oppfinnelser eller oppdagelser til ny kunnskap, kapabiliteter og ferdigheter, som deretter stilles til kundens disposisjon.*

Tjenesteinnovasjon har lenge vært ansett som en nøkkel til vekst, men litteraturen har likevel behandlet produktinnovasjon langt grundigere enn tjenesteinnovasjon (OECD, 2005). Det samme virker å gjelde for debatten utenfor academia, der de fleste av oss eksempelvis har viet mer tid til å studere de siste og nyeste mobiltelefoner og datamaskiner, enn de nyeste tilbud innenfor mobil- og datatjenester, for eksempel ulike telefonabonnement. OECD (2005) peker videre på at tjenesteinnovasjoner ofte er dårlig representert i innovasjonsstatistikker, noe som skyldes vanskeligheter ved å måle tjenesteinnovasjon. Kostnader til forskning og utvikling brukes ofte som en parameter for innovasjon, selv om disse kostnadene bare står for ca. halvparten av innovasjonskostnadene ved produktinnovasjonen – og en enda mindre andel ved tjenesteinnovasjoner (OECD, 2005). Gallouj og Weinstein (1997) legger til at det kan være vanskelig å analysere tjenesteinnovasjoner, både fordi innovasjonsteorien har blitt utviklet fra analyser av teknologiske innovasjoner og produksjonsaktiviteter, og fordi resultatet eller nytten av en tjeneste ofte kan være noe uklart.

Den Hertog (2000) hevder at både menneskelige, teknologiske og organisatoriske kapabiliteter og ferdigheter er viktige for tjenesteinnovasjon, som i bunn og grunn er produksjonen av en ny eller forbedret tjeneste. Han legger til at tjenesteinnovasjon kan resultere i et spekter fra standardiserte tjenester til tilpassede og spesifikke tjenester, ofte basert på taus kunnskap – kunnskap som ikke er eksplisitt og nedskrevet. Med andre ord kan det være komplisert å forklare og forstå eksplisitt hvordan nye tjenester oppstår og fungerer. Endelig påpeker Den Hertog (2000) at tjenesteinnovasjon ofte er et resultat av samarbeid mellom en tjenesteleverandør og dens klienter, et naturlig aspekt med tanke på tjenesters involverende produksjon og konsumpsjon.

Tjenesteinnovasjoner implementeres raskt, og er relativt enkle å kopiere for andre bedrifter. Av samme grunner er det avgjørende for tjenestetilbydere å ha en kontinuerlig innovasjonsprosess i bedriften (Voss, 1992; Sundbo, 1997; De Jong og Vermeulen, 2003). Tufano (1989) estimerer at kopiering av finansielle tjenester koster 50-75 % mindre enn kostnadene som den originale innovatøren måtte bruke, noe som videre understreker denne utfordringen ved tjenesteinnovasjon.

2.3.1 Utviklingsfasen ved tjenesteinnovasjoner

En innovasjon må utvikles før den kan lanseres. Van Riel et al. (2004) hevder at utviklingen av nye tjenester starter når et vedtatt forslag overleveres til et utviklingsteam. Utviklingsfasen byr på viktige vurderinger og avgjørelser fra bedriftens side.

Edvardsson et al. (1995) fremhever utviklingsfasen for en tjenesteinnovasjon som kompleks, med til dels overlappende stadier. Som en konsekvens av dette blir også analysen av utviklingsfasen ved utvikling av tjenester vanskeligere og mer tidkrevende enn tilsvarende analyser for fysiske produkter. Med andre ord kan utviklingsprosesser for tjenesteinnovasjoner være utfordrende å kontrollere. Edvardsson et al. (1995) foreslår derfor mindre formell planlegging og kontroll ved utvikling av tjenester sammenlignet med utvikling av produkter, fordi behov for kreativitet og improvisasjon er større ved utvikling av tjenesteinnovasjoner.

Utviklingsfasen ved tjenesteinnovasjoner har påvirkning både på lanseringstidspunktet og graden av suksess tjenesten oppnår etter at den er lansert (Chryssochidis og Wong, 1998; 2000b). Edgett (1996) finner at tjenester som gjennomgår en utviklingsprosess av høy kvalitet, det vil si en streng prosess med flere verdiskapende stadier og aktiviteter, vil ha større sjanser for suksess enn tjenester som gjennomgår slappere og kjappere utviklingsprosesser. Eksempler på viktige aktiviteter er kvalitetssikring av ideer, markedsundersøkelser og teknologiske undersøkelser. Edgett (1996) finner videre at de tidlige stadiene av utviklingsfasen er svært sentrale, og at innovatører derfor bør bruke tilstrekkelig tid og ressurser på disse. Tjenester som preges av ufullstendighet i de tidlige utviklingsfaser løper langt større risiko for feil og unnlater i senere og mer kritiske faser i utviklingsfasen. Dette impliserer også at risikoen for forsinkelser øker.

2.3.2 Likheter og ulikheter mellom produkt- og tjenesteinnovasjon

Som nevnt i innledningen vil vi i denne studien inkludere både produkt- og tjenstelitteratur, da vi mener dette er hensiktsmessig for å danne et helhetlig bilde av vårt forskningsområde. Vi vil derfor trekke frem sentrale likheter og ulikheter mellom produkt- og tjenesteinnovasjon.

Produkt- og tjenesteinnovasjoner har mye til felles. Nijssen et al. (2006) påpeker at suksessrike innovasjonsbedrifter generelt er sterkt forpliktet til innovasjon, har god struktur på det arbeidet de gjør, og allokere betydelige ressurser til innovasjon. Likevel trekker forfatterne fram at tjenesteinnovasjoner skiller seg noe fra produktinnovasjoner. De finner eksempelvis at styrker innenfor forskning og utvikling er viktigere for produktinnovasjoner enn for tjenesteinnovasjoner, med mindre man utvikler radikalt nye tjenester. Dette stemmer godt overrens med OECD (2005) sin rapport om forsknings- og utviklingskostnader ved tjenesteinnovasjoner, som en mindre andel av de totale innovasjonskostnadene.

Nijssen et al. (2006) finner også at bedriftens vilje til å gi avkall på eksisterende rutiner, og i stedet etablere nye og mer tilpassede rutiner, kan være viktigere for tjenesteinnovasjoner enn for produktinnovasjoner. Imidlertid hevder De Jong og Vermeulen (2003) at tjenesteinnovasjoner som oftest handler om mindre inkrementelle endringer i prosesser og prosedyrer, dette fordi tjenester generelt er uhandgripelige, heterogene, sårbare og gjerne produseres og konsumeres på samme tidspunkt. Med andre ord kan tjenesteinnovasjon kreve endringer i hele eller deler av organisasjonen, avhengig av størrelsen og radikaliteten av en tjenesteinnovasjon.

Berry et al. (2006) trekker også fram viktige punkter som skiller produkt- og tjenesteinnovasjon. For det første hevder de at for arbeidsintensive, interaktive tjenester er de som utfører tjenesten, altså de ansatte hos tjenestetilbyderen, en del av opplevelsen og derfor også en del av innovasjonen. For det andre hevder forfatterne at tjenester som krever kundens fysiske tilstedeværelse er avhengige av lokale produksjonslokaler. Her trekkes restauranter fram som et dekkende eksempel – en kunde vil kun være villig til å reise en begrenset distanse for å benytte seg av restaurantens tjenester. For det tredje hevder Berry et al. (2006) at tjenesteinnovatører vanligvis ikke har et håndgripelig produkt som kan bære et merkenavn. Med andre ord kan en tjenesteinnovasjon være mer krevende enn en produktinnovasjon. Ved siden av å utvikle den nye tjenesten, er tjenestetilbyderen altså avhengig av å lære opp sine ansatte, samt å ha tilgang på lokale produksjonslokaler.

2.3.3 Suksess- og risikofaktorer for tjenesteinnovasjon

Alle bedrifter ønsker å utvikle suksessfulle tjenester, men ulike bedrifter kan oppfatte suksess på ulike måter. Vi vil her presentere noen generelle betraktninger knyttet til ulike faktorer som kan lede til suksess for en tjeneste.

De Brentani (1991) finner at flere av suksessfaktorene for utvikling av produkter også gjelder for tjenester. Faktorer som markedspotensial, evne til å komme med nye og innovative ideer, synergier og implementering av formelle utviklings- og lanseringsprosesser, er eksempler på dette. Videre trekker Atuahene-Gima (1996) frem teamarbeid og støtte fra ledelsen som viktige suksessfaktorer for både produkt- og tjenesteinnovatører, men understreker spesielt at humankapital er en kritisk faktor for tjenestetilbydere. Produkttilbydere bør på sin side være mer opptatt av produktkvalitet og konkurransefordeler fra et overlegent produkt. Suksessrike tjenestetilbydere fokuserer på utvalg, utvikling og ledelse av ansatte som arbeider direkte mot kunden (Atuahene-Gima, 1996).

Van Riel et al. (2004) hevder også at fri flyt av informasjon, i form av uformell kommunikasjon, og en åpen kultur øker sannsynligheten for en ny tjenestes suksess. Forfatterne hevder at usikkerheten ofte er høy i utviklingsfasen av en ny tjeneste, og behovet for å redusere denne usikkerheten er tilsvarende stort. Dette kan oppnås gjennom informasjonsinnhenting, informasjonsspredning og prosessuelle aktiviteter, der spesielt informasjonsinnhenting fra kunder fremheves som en sentral suksessfaktor. Etersom tjenester i seg selv er lite håndgripelige, hevder de at en dypere forståelse for kundens behov og krav – og evne til å kunne tilby tjenester som forutser kundebehov – er viktigere for en tjenesteinnovasjons suksess enn å bruke mest mulig sofistikert teknologi. Når alt kommer til alt er teknologien usynlig, og for de aller fleste kunder mindre interessant. Imidlertid peker Van Riel et al. (2004) på teknologisk intelligens som en indirekte suksessfaktor, ettersom teknologisk intelligens kan lede til utvikling av teknologisk kunnskap, som igjen legger forholdene til rette for innovasjonssuksesser.

Videre finner Van Riel et al. (2004) at markedsorientering er en suksessfaktor for nye tjenester, i betydningen av at man har et organisatorisk klima som fremmer informasjonsdeling, og som dermed er i stand til å innhente informasjon også fra kunder og teknologi. Atuahene-Gima (1995) støtter markedsorientering som en suksessfaktor ved tjenestelanseringer.

Koordinering og dyktighet i forbindelse med lanseringsaktiviteter understrekes av De Brentani (1991) som en viktig suksessfaktor for tjenesteinnovatører. Hun støttes av Atuahene-Gima (1996), som hevder at denne suksessfaktoren er enda viktigere for utvikling av tjenester enn for utvikling av produkter. Desto mer heterogene tjenester og større usikkerhet i markedet, desto større blir behovet for koordinering, dyktighet og samarbeid for tjenestetilbyderen.

Ettersom lansering av nye tjenester alltid vil innebære usikkerhet, vil lanseringen også innebære en form for risiko. En hendelse som finner sted i fremtiden vil ofte innebære en form for usikkerhet – og derfor også risiko – i tilknytning til hva som faktisk vil skje. Slik er det også for bedrifter som utvikler en tjeneste med tanke på å lansere denne i markedet. Lambert & Slater (1999) hevder at man ikke kan kvitte seg med denne usikkerheten med mindre man velger å utvikle produkter og tjenester som ikke benytter seg av nye kapabiliteter, ferdigheter, kunnskaper, eller ny teknologi – en strategi som neppe vil være fordelaktig i lengden. Derfor er risiko uunngåelig ved tjenesteinnovasjon. Uventede hendelser kan skje både internt, for eksempel i form av en teknisk feil som leder til en forsinkelse, eller eksternt, som problemer med en underleverandør.

2.4 Lanseringsfasen for tjenester

Lanseringsfasen er fasen hvor tjenesten slippes på markedet. De fleste tjenester vil ha et tidsmål for lansering – bedriften kan velge å lansere en tjeneste tidlig eller sent i markedet. Videre vil bedrifter kunne møte på problemer eller forhold som skaper forsinkelser, noe som også vil påvirke selve lanseringstidspunktet. Vi vil i det følgende gå i dybden på ulike elementer knyttet til lanseringsfasen for tjenester.

2.4.1 Lanseringstidspunkt

Vår forskning relaterer seg spesielt til ulike tidspunkt for tjenstelansering, noe som påkaller et behov for nærmere definisjoner og diskusjon av dette. Lanseringstidspunktet vil ha en sentral betydning for hvordan en tjeneste mottas av markedet (Miller et al., 1989; Lilien og Yoon, 1990; Atuahene-Gima, 1996; Langerak et al., 2008; Therrien et al., 2011). En tjeneste som lanseres for tidlig kan tenkes å møte et marked som ikke er klart for motta den, mens en tjeneste som lanseres for sent kan tenkes å møte et mettet marked – kundene er enten ikke lenger interessert i tjenesten, eller har allerede knyttet seg til en leverandør (Bayus, 1997; Therrien et al., 2011). Med andre ord er Langerak et al. (1999, s. 372) sin beskrivelse

treffende; ”rettidig lansering er bedriftens evne til å time lanseringen riktig, dvs. verken for tidlig eller for sent”.

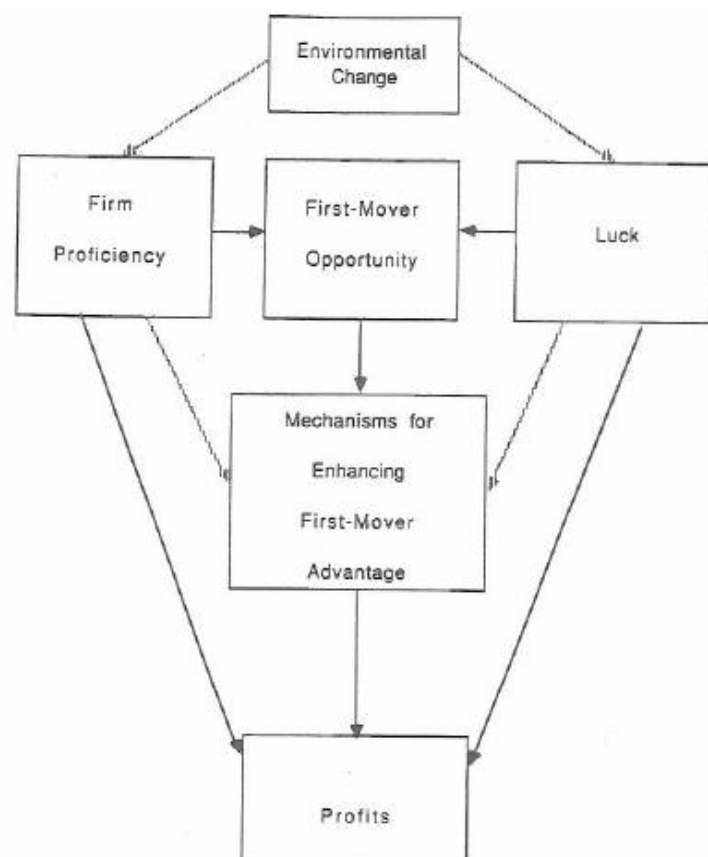
Det engelske begrepet ”timing” brukes svært bredt i forbindelse med tidspunkt for lansering. Begrepet kan i vår sammenheng oversettes til norsk ved ”lanseringstidspunkt”. Goulielmos (2009) omtaler lanseringstidspunkt som ”kalendertidspunktet vi aksepterer som riktig rett før vi tar en beslutning”. Di Benedetto (1999), på sin side, definerer lanseringstidspunkt som ”når lanseringen gjennomføres fra bedriftens, konkurrenters og kunders ståsted”. Med andre ord vil betydningen av begrepet variere, sett i forhold til hvilken sammenheng det benyttes. Vi velger å definere lanseringstidspunkt i vår sammenheng som *tidspunktet bedriften aksepterer som korrekt tid for lansering, sett fra markedets ståsted*.

Lilien og Yoon (1990) fremhever at lanseringstidspunkt både er en kvalitativ og kvantitativ beslutning. De påpeker at den kvalitative beslutningen dreier seg om strategier rundt inngang til markedet, for eksempel om bedriften ønsker å være førstetrekker i markedet, eller vente til andre konkurrenter har lansert sine produkter. Videre mener de at den kvantitative beslutningen dreier seg i større grad om selve lanseringstidspunktet. For å finne et hensiktsmessig lanseringstidspunkt, må man ta hensyn til flere aspekter, blant annet risiko, kostnader og konkurrenter (Lilien og Yoon, 1990; Souza et al., 2004; Langerak et al., 2008)

Vårt utgangspunkt er at bedrifter kan velge å lansere tidlig eller sent i markedet. De respektive valg vil ha ulike implikasjoner for bedriften og deres utviklingsprosjekter. Vi vil i det følgende omtale tidlige lanseringer og førstetrekksfordeler, og sene lanseringer og førstetrekksulemper.

2.4.1.1 Førstetrekksfordeler og fordeler ved tidlig lansering

Førstetrekksfordeler defineres som ”pionerbedrifters evne til å oppnå profit” (Lieberman og Montgomery, 1988, s. 41). En pionerbedrift defineres på bakgrunn av tidspunktet for deres inntreden i markedet (Lieberman og Montgomery, 1988), altså vil pionerbedriften være den bedriften som



penetrerer markedet først. Det finnes flere ulike måter å oppnå status som førstetrekker i markedet. Det kan være at man er første bedrift som lanserer et nytt produkt eller tjeneste, første bedrift som tar i bruk en ny prosess, eller første bedrift som inntar et nytt marked (Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992). Lieberman og Montgomery (1988) hevder at førstetrekksfordeler oppstår gjennom en stegvis prosess, noe figur 1 viser.

Lieberman og Montgomery (1988) presenterer flere mekanismer som kan gjøre pionerbedriften i stand til å utnytte sin posisjon ytterligere. Disse mekanismene fokuserer i utgangspunktet på produktmarkedet, men flere av dem er svært overførbare til tjenestemarkedet. For det første kan teknologisk lederskap gi førstetrekksfordeler. Dette er fordeler som kommer enten fordi bedriften er kommet lenger på læringskurven enn sine konkurrenter, eller fordi bedriften har muligheter til å holde sin unike informasjon for seg selv ved hjelp av diskresjon eller patenter. For det andre hevder Lieberman og Montgomery (1988) at også retten til å kjøpe knappe ressurser er en mekanisme som kan gi førstetrekksfordeler. Med andre ord vil bedriften kunne oppnå førstetrekksfordeler dersom den klarer å kapre retten til ressurser som er begrenset i omfang, men som er avgjørende for å kunne tilby en tjeneste. For det tredje påpeker forfatterne at byttekostnader kan skape førstetrekksfordeler. Aktører som kommer etter pionerbedriften vil måtte investere ekstra ressurser for å tiltrekke seg kunder som allerede tilhører pionerbedriften. Byttekostnader kan her oppstå på grunn av transaksjonskostnader eller investeringer som en kunde pådrar seg ved å kjøpe pionerbedriftens tjeneste, for eksempel IT-utstyr. Denne type kostnader kan også oppstå ved at kunden tilvenner seg pionerbedriftens tjeneste, og at det dermed blir kostbart for kunden å bytte leverandør. Endelig peker Lieberman og Montgomery (1988) på at kjøpers valg ved usikkerhet kan skape førstetrekksfordeler – ettersom det oppstår asymmetri i markedet vil kunder rasjonelt holde seg til den første tilbydereren som utfører tjenesten tilfredsstillende.

Makadok (1998) påpeker at både førstetrekkerne og ”early-movers” drar nytte av fordelaktige og bærekraftige prisfordeler, og i tillegg vil det være visse fordeler knyttet til markedsandeler. Dette med prisfordeler støttes også av Jakopin og Klein (2012), men de hevder imidlertid at det vil være vanskelig å oppnå fordeler knyttet til markedsandeler. Med ”early-movers” mener man bedrifter som er tidlig ute i markedet, men ikke nødvendigvis først. Lieberman & Montgomery (1988) sin studie viser til målingen rundt førstetrekksfordeler, mens Makadok (1998) og Kerin et al. (1992) er mer opptatt av bærekraftigheten rundt disse fordelene. Kerin et al. (1992) hevder videre at førstetrekksfirmaer, slik som Merrill Lynch, ofte antas å oppnå

et langsiktig komparativt fortrinn i forhold til konkurrenter som lanserer produkter eller tjenester senere. Dette er også noe som bekreftes i Miller et al. (1989) sin studie, hvor de har testet ulike hypoteser på 119 bedrifter.

Lopez og Roberts (2002) hevder at prosjekter som lanserer tidlig i markedet, kan risikere å møte premature markedsforhold, noe som igjen kan medføre at konkurrenter lanserer tjenester på et mer gunstig tidspunkt i etterkant. Dette støttes av Urban et al. (1986), som også hevder at tidlige lanseringer ofte vil innebære større risiko. De påpeker imidlertid at tidlig lansering åpner for at man kan oppnå fordeler knyttet til pris og profitt på lengre sikt, noe som skyldes at senere lanseringer ofte vil måtte lansere med reduserte priser for å tiltrekke seg kunder. Endelig finner Robinson (1988) at tidlig lansering av industrielle produkter har viktige fortrinn knyttet til markedsandeler, sett i forhold til konkurrenter. Han hevder videre at en tidlig lansering gir gode muligheter for å tilegne seg varige, komparative fortrinn i markedet.

2.4.1.2 Førstetrekksulempen og fordeler ved sen lansering

Lieberman og Montgomery (1988) peker på flere førstetrekksulempen som kan gi pionerbedriften ulike ulemper. Også førstetrekksulempene fokuserer på produktmarkedet, men vi finner den samme graden av overførbarhet også her. For det første kan gratispassasjereffekten skape førstetrekksulempen ved at bedrifter som etablerer seg på et senere tidspunkt tjener på pionerbedriftens investeringer. Imitasjonskostnader vil som oftest være lavere enn innovasjonskostnader. Dessuten vil senere etablerte tjenestetilbydere eksempelvis kunne flytte på forskning og utvikling gjort av pionerbedriften, eller kjøpe seg allerede opplært personell. Dette støttes bredt i litteraturen (Hauser & Shugan, 1983; Makadok, 1989; Miller et al., 1989; Tufano, 1989). For det andre kan reduksjon av usikkerhet skape førstetrekksulempen. Forfatterne hevder at både markedsusikkerhet og teknologisk usikkerhet kan reduseres av pionerbedriftens investeringer. Det er forbundet langt lavere risiko ved å lansere en tjeneste i et marked som allerede har vist seg å være bærekraftig. Lieberman og Montgomery (1988) peker også på skift i teknologi eller kundebehov som mekanismer som kan skape førstetrekksulempen. Endelig peker Lieberman og Montgomery (1988) også på treghet hos pionerbedriften som en mekanisme som kan føre til førstetrekksulempen, og som øker sårbarheten til pionerbedriften. De hevder at pionerbedriften kan bli låst til et sett av faste eiendeler, den kan være motvillig til å kannibalisere eksisterende tjenester, eller de kan bli organisatorisk lite fleksible.

Urban et al. (1986) hevder at de bedriftene som lanserer produkter og tjenester i etterkant av førstetrekkeren vil ha mulighet til å snu ulempene som dette medfører, ved å benytte overlegen posisjonering og tung promotering i lanseringen av sitt produkt eller sin tjeneste. Det er også interessant å merke seg at flere studier hevder at de bedriftene som lanserer produkt eller tjeneste etter konkurrenter, i stor grad vil kunne oppnå og kostnadsfordeler i forhold til de som lanserer sine produkter og tjenester først i markedet (Miller et al., 1989; Tufano, 1989; Avlonitis et al., 2001). Dette begrunnes med at de som lanserer på senere tidspunkt vil ha mulighet til å lære av hvordan markedet har reagert på lanseringen av produktet eller tjenesten fra tidligere, og dermed vil kunne tilpasse seg markedet på en raskere og mer kostnadseffektiv måte. Tufano (1989) fremhever blant annet at innovatører ofte vil ha en større markedsandel å ta av når de lanserer sine produkter og tjenester, og dermed vil de selv kunne fastsette prisen før konkurrenter kommer på banen med sine produkter og tjenester.

Ved en sen lansering vil altså aktøren ofte måtte sette en lavere pris enn førstetrekkeren, og det skyldes i stor grad at pris/kostnad er en av få elementer man kan konkurrere på når et tilnærmet likt produkt eller tjeneste allerede er lansert i markedet. På en annen side hevder Miller et al. (1989) at de bedriftene som lanserer på et senere tidspunkt, ofte vil være tvunget til å ta en lavere pris enn førstetrekkeren, selv om deres kostnader ikke nødvendigvis er lavere. Med andre ord kan det ikke gis noen fasitsvar på kostnads- og prisfordeler ved lanseringstidspunkt, all den tid det vil være flere faktorer som spiller inn.

Kalish & Lilien (1986) påpeker at man kan gå glipp av viktig inntjening hvis lanseringen blir for sen, men legger til at desto lenger planleggingsfasen til et produkt/tjeneste er, desto mindre effekt vil en forsinket lansering gi i forhold til oppnådd suksess. Generelt påpekes det at lansering av ny teknologi kan gi negative utslag dersom denne lanseres på feil tidspunkt. Med andre ord bør innovatører tilstrebe å unngå forsinkelser, spesielt ved kortere planleggingsfaser. Korte planleggingsfaser kan man gjerne finne innenfor markeder som endrer seg raskt, for eksempel markedet for mobiltelefon-tjenester. Forfatterne hevder samtidig at for tidlig lansering kan medføre at man dytter et uferdig produkt/tjeneste ut på markedet, med påfølgende negativt utfall. Med andre ord bør innovatører være sikre på at tjenesten, og eventuell teknologi denne benytter seg av, er ferdig utviklet og klar til lansering.

2.4.2 Lansering til planlagt tid

Vår tilnærming til begrepet lanseringstidspunkt åpner for at lansering kan finne sted etter det planlagte tidsrom, altså at det oppstår en forsinkelse ved lanseringen. Det engelske begrepet "timeliness" brukes svært bredt i forbindelse forskning på lanseringer som skjer til planlagt tid. Begrepet kan i vår sammenheng oversettes til norsk ved "lanseringspresisjon". Cooper og Kleinschmidt (1994) omtaler lanseringspresisjon som det å være til stede eller gjøre noe til riktig tid, i denne sammenheng å lansere tjenesten til det tidspunktet som er planlagt.

Lee og Wong (2010) hevder at bare litt over halvparten av prosjekter lanseres til planlagt tid, og viser videre til en studie av Cooper (2005, ref. i Lee og Wong, 2010) med tilnærmet samme resultat. Cooper og Kleinschmidt (1994) hevder imidlertid at det finnes flere utfordringer i forbindelse med måling av lanseringspresisjon. For det første må det avgjøres hvilket tidsperspektiv man bruker – "når begynner klokka å tikke"? De peker på at det gjerne kan gå flere år fra en ide oppstår til en mer seriøs utviklingsprosess starter. For det andre er tid et absolutt aspekt. De fleste andre mål man bruker på prosjekter er mer relative, som for eksempel ROI (return on investment). Selv om prosjekt A utvikles over 12 måneder og prosjekt B utvikles over 20 måneder, trenger ikke prosjekt A nødvendigvis være bedre. Dette tyder på at man bør vurdere hvert enkelt prosjekt i forhold til mål for tidsbruk som er satt for det spesielle prosjektet. For det tredje må lanseringspresisjon vurderes i forhold til andre mål som er satt for prosjektet. Det har liten hensikt å lansere en tjeneste til fastsatt tid dersom man lanserer en flopp!

I denne oppgaven definerer vi oppstarten av et prosjekt som oppstarten av den seriøse utviklingsfasen. Vi tar utgangspunkt hos Cooper og Kleinschmidt (1994), som fokuserer både på effektiv tidsbruk i utviklingsfasen og lansering til fastsatt tid. Forfatterne hevder at en forsinkelse som oppstår i utviklingsfasen kan forplante seg til å gjelde også for lanseringstidspunktet. Videre ser vi til Chrysochidis og Wong (2000b, s. 35), som definerer lanseringspresisjon som "i hvilken grad lanseringen av en tjenesteinnovasjon finner sted innenfor det planlagte tidsrom". Følgelig defineres en forsinket lansering som *en lansering som finner sted etter det planlagte tidsrom*.

Kapittel 3 – Metode

Metode viser hvilke valg som er tatt for å danne oppgavens struktur (Saunders et al., 2009). Denne strukturen er valgt på bakgrunn av forskningsspørsmålet og formålet for oppgaven. I dette kapittelet vil vi presentere og begrunne de valg vi har tatt i forhold til strukturering av oppgaven, for å danne et best mulig grunnlag for en grundig analyse, samt de avgrensninger og forutsetninger vi har måttet ta hensyn til. Vi vil først belyse valg av metode på det generelle plan, for deretter å knytte det direkte til vår oppgave. Avslutningsvis vil det bli påpekt hvilke inklusjonskriterier vi har valgt å basere vårt litteratursøk på, samt metodens validitet og reliabilitet.

3.1 Forskningstilnærming

Denne utredningen er basert på en litteraturstudie, og dette er i all hovedsak gjort fordi det gir oss mulighet til å gå bredt ut i allerede etablert forskning, for så å kunne bruke denne litteraturen til å analysere vår problemstilling. Vi har dermed kunnet fordype oss i store mengder litteratur, og videre vært i stand til å finne sammenhenger i litteraturen som har gjort det mulig for oss å besvare vår problemstilling på en fullstendig måte. Vi har i hovedsak tatt utgangspunkt i boken *Doing a Literature Review* av Chris Hart (1998), men har også tatt i bruk annen litteratur for å få å sikre en fullstendig behandling av metoden.

Vi har valgt å skrive denne oppgaven i nåtidsform. Bakgrunnen for dette er det ønske om å gi leseren større følelse av aktualitet, samtidig som det gjør oppgaven lettere å behandle for leseren (Webster og Watson 2002). Metodekapittelet er imidlertid skrevet i fortidsform, da vi fant det hensiktsmessig å skrive dette kapittelet i etterkant av våre undersøkelser. Dette ga oss mulighet til å justere de metodiske valgene fortløpende, som et resultat av nye data og innsikter som forekom underveis i prosessen.

3.2 Valg av forskningsdesign

Saunders et al. (2009) hevder at forskningsdesignet er planen for hvordan man skal svare på problemstillingen, og dette er følgelig en viktig del av en forskningsoppgave, da det gir forskningen overordnet struktur. Med andre ord legger valg av forskningsdesign føringer for hvilke metoder vi som forskere bruker gjennom denne studien.

Vi ønsket å belyse og forstå både et fenomen og en sammenheng; når bør bedrifter lansere sine tjenester i markedet, og hvordan kan de sikre at lansering skjer til planlagt tid? Vårt

forskningsspørsmål er følgelig todelt. Den første delen heller i utgangspunktet i en deskriptiv retning, ved at vi ønsker å beskrive en gitt situasjon basert på litteraturen. Siste del trekker derimot i en utforskende retning, ved at vi vil finne og forstå sentrale sammenhenger i litteraturen. Tjenestelitteraturen vi undersøkte var imidlertid langt fra like omfattende som produktlitteraturen, og vi valgte derfor å inkludere sentrale produktlitterære verk, for videre igjen å relatere disse mot tjenestelitteraturen. Med bakgrunn i dette har vi således valgt en utforskende forskningsdesign som utgangspunkt, noe som ga oss mulighet til å utforske eksisterende forskning på området, som igjen kunne danne et godt grunnlag til å analysere forskningsspørsmålet vårt. Saunders et al. (2009) hevder at utforskende design ofte benyttes når man ønsker å gå i dybden innenfor et tema, noe vår forskning i aller høyeste grad kan hevdes å gjøre. Robson (2002, ref. i Saunders et al., 2009) hevder at man ved denne typen forskning må være fleksibel og villig til å endre retning som et resultat av nye data og innsikter som forekommer underveis i prosessen.

3.2.1 Forskningsstrategi - Litteraturstudie

Med litteraturstudie menes det at man foretar søk etter tilgjengelig litteratur på området man ønsker å utforske (Saunders et al., 2009). En litteraturstudie blir av Hart (1998, s. 13) definert som:

“The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfill certain aims or express certain views in the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed”

Blaikie (2010) påpeker viktigheten av å trekke ut den litteraturen som er nødvendig for ens eget arbeid, og at nettopp dette kan vise seg å være vanskelig. Videre blir det også påpekt at man bruker litteraturstudie til å finne ”hull” i allerede etablert forskning. Dette støttes av Hart (1998) som mener at det kan være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i ”hull”, unnlatelser og unnvikelser ved innsamling av litteratur. I følge Daft (1985, ref. i Webster og Watson, 2002) er det viktig ikke å være for kritisk til litteraturen, men heller identifisere hvilke mønstre litteraturen danner.

Hart (1998) peker på to mulige tilnærminger til en litteraturstudie. Den første tilnærmingen går ut på at man forsøker å få oversikt over eksisterende forskning, for deretter å bruke dette i

en empirisk undersøkelse. I vår oppgave ønsket vi derimot å ta utgangspunkt i den alternative tilnærmingen som innebærer at man starter arbeidet med å samle inn skriftlig materiale innenfor et forskningsområde, før man deretter forsøker å få oversikt over det innsamlede materiale ved å sette det i system. Til slutt vil man forsøke å identifisere sammenligninger, motsigelser og ”hull” i litteraturen. Dette oppsettet samsvarer i stor grad med Saunders (2009) sin tilnærming til en litteraturstudie. Basert på forskningstemaet og forskningsspørsmålet, fant vi det hensiktsmessig å bruke denne typen design for å kunne få tilstrekkelige svar på vårt forskningsspørsmål.

3.3 Datainnsamling

Å finne litteratur er en omfattende og krevende prosess, og denne prosessen tar ofte mer tid enn først antatt. Saunders et al. (2009) lister opp viktige aktiviteter man bør gjennomføre før man setter i gang med søket etter litteratur. For det første bør man identifisere nøkkelbegreper til bruk i litteratursøket. Dette støttes av Griffith (1999) og Webster og Watson (2002), som også understreker viktigheten av å definere nøkkelbegrepene tydelig. For det andre vil det være nødvendig å finne ut hvilke databaser man ønsker å benytte, før man til slutt fokuserer på hvordan man skal sile ut viktig og uviktig informasjon. Webster og Watson (2002) nevner i denne sammenheng tre viktige punkter for å identifisere relevant litteratur:

- Starte med store bidrag fra ledende journaler
- Sjekke omtale og anbefalinger til litteraturen
- Lete til du ikke finner nye relevante begreper

Bell (2005) påpeker videre av viktigheten av å definere hvilke parametere man ønsker å bruke i søket etter litteratur. Eksempler på dette kan være språk, sektorer, geografisk område og publikasjonstidspunkt. Det blir også påpekt at det vil være nyttig å starte med et bredt søk for å unngå at man går glipp av viktige resultater i søket.

3.3.1 Databaser

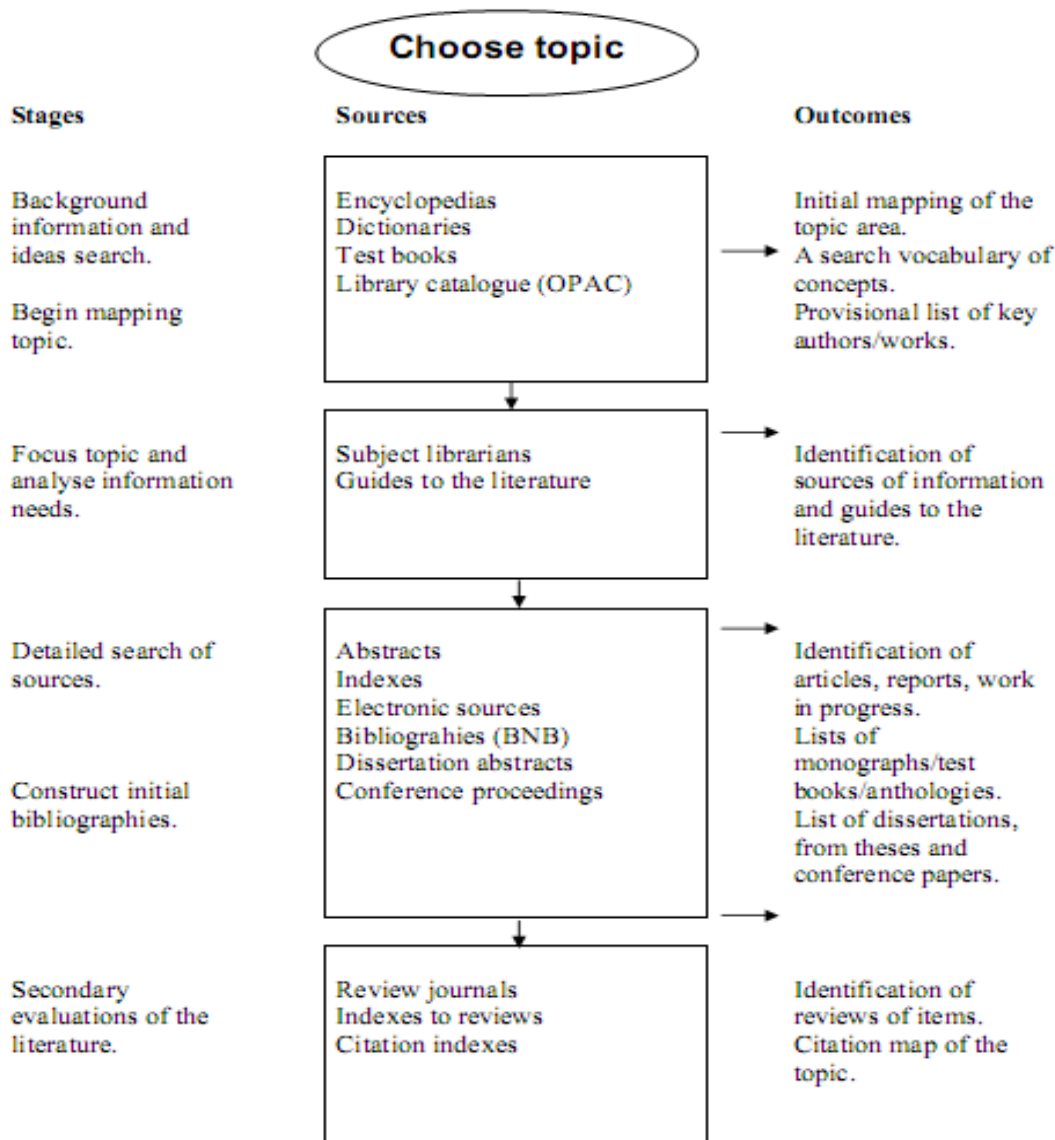
Saunders et al. (2009) skiller i hovedsak mellom tre typer litteraturkilder; primærkilder, sekundærkilder og tertiærkilder. Sekundære kilder er hentet fra primære, og tertiære kilder er hentet fra sekundære. Eksempler på primærkilder kan være årsrapporter og konferanser, mens eksempler på sekundærkilder er bøker og aviser. Det vil ofte være vanskelig å identifisere de gode primære kildene, men det er heller ikke alle studier som krever at man finner disse.

Ordbøker, leksikon og andre oppslagsverker, er eksempler på tertiærkilder (Saunders et al., 2009).

Vi valgte å gjøre vårt detaljerte litteratursøk i databasen *EBSCO Business Source Complete*. Denne databasen inneholder mer enn 1300 tidsskrifter, og er derfor blant de mest komplette databasene for businessstudier (Zott et al., 2011). Videre var databasens mulighet til å søke innenfor spesifikke tidsskrifter avgjørende for vårt valg. Søkene ble gjennomført i perioden januar-mars 2012.

3.3.2 Søkestrategi

Vi stod overfor flere valg da vi skulle bestemme oss for endelig søkestrategi. Innledningsvis måtte vi avgjøre hvilken hovedsøkestrategi som skulle benyttes, og om det eventuelt skulle benyttes andre søkestrategier for å supplere denne. Senere ble vi naturlig nok tvunget til å gjøre ytterligere avgrensninger grunnet oppgavens omfang. I vårt litteratursøk fant vi det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i Hart (1998) sin “flowchart” fra boken *Doing a Literature Review*. Som vi kan se av den grafiske fremstillingen under, tar oppsettet for seg søk etter litteratur gjennom ulike faser. Søket starter med planlegging og kartlegging, for deretter å gå inn i kildene – og ender til slutt med resultatet av kildene man har tatt i bruk. Dette så vi på som en ryddig og strukturert måte å søke etter litteratur på.



Figur 2: Flowchart (Hart , 1998)

Temaet tjenestelansering var vårt utgangspunkt i søken etter litteratur, og det dannet følgelig hovedgrunnlaget for kartleggingen av litteratur i første fase av søket. Hart (1998) påpeker også at det er nyttig å sette seg grundig inn i hovedtemaet for oppgaven før man fortsetter med videre litteratursøk. Vi startet derfor med en bred undersøkelse i litteraturen, hvor vi forsøkte å få en oversikt over tilgjengelig materiale. I den andre fasen forsøkte vi å identifisere viktige nøkkelbegreper innenfor vårt forskningsområde, slik at det ble enklere for oss å finne litteratur som var relevant for vårt formål. Videre startet vi et detaljert søk etter litteratur. Dette ble gjort ved å ta i bruk inklusjonskriteriene, som er omtalt i kapittel 3.4. Vi hadde også, på bakgrunn av de identifiserte nøkkelbegrepene, fått kartlagt sentrale søkeord til litteratursøket. Gjennom inndelingen av litteratursøket i ulike faser, fikk vi spisset vårt søk til

et mer detaljert nivå, noe som igjen gjorde oss i stand til å identifisere den viktigste litteraturen til vår studie. Til slutt var det vesentlig for oss å finne litteratur som var sitert og anbefalt fra andre forskere. Dette var viktig fordi det kvalitetssikret litteraturen, og vi kunne dermed unngå å bruke materiale som ikke hadde faglig dekning.

Med utgangspunkt i vår problemstilling og vår gjennomgang av teorien, har vi både gjort søk i sentrale tidsskrifter med relativt generelle søkeord, samt brede søk i hele databasen med mer spesielle søkeord. Det brede søket krevde mer spesielle søkeord grunnet oppgavens omfang. Totalt identifiserte vi 34 relevante artikler for vår studie. De respektive artikler ble i hovedsak identifisert som relevante for vår studie gjennom en undersøkelse av artiklenes sammendrag. Ved noen tilfeller var det imidlertid nødvendig å gjøre videre undersøkelser av selve teksten for å avgjøre spørsmål om relevans.

3.3.2.1 Sentrale tidsskrifter

Vårt detaljerte litteratursøk startet med en gjennomgang av sentrale innovasjonstidsskrifter. Tidsskriftene ble valgt på grunnlag av Zott et al. (2011) sin oversikt over sentrale tidsskrifter som omhandler innovasjoner, og inkluderer:

- Journal of Product Innovation Management
- Journal of Marketing Research
- Marketing Science
- Management Science
- Journal of Marketing

I tillegg ble også Academy of Management Journal identifisert som sentral av Zott et al. (2011), men denne ble senere kuttet fra vår liste ettersom den ikke produserte noen relevante funn. Samtlige tidsskrifter ble kvalitetssikret ved hjelp av kvalitetsguiden av Harvey et al. (2010).

Grunnet oppgavens omfang og begrenset tid, brukte vi funksjonen “Publications” i databasen *EBSCO Business Source Complete*. På denne måten fikk vi gjennomgått samtlige tidsskrifter på en hensiktsmessig måte. Selve søket ble gjort ved hjelp av relativt generelle søkeord for å fange opp flest mulig av de relevante artiklene i de respektive tidsskrifter. Søkeordene ble valgt på grunnlag av vår problemstilling og vår teoridel, og representerer sentrale begreper knyttet til lanseringstidspunkt og lanseringspresisjon for tjenestelansering.

Søkeordene som ble brukt var (artikler som ble funnet ved flere søkeord er kun listet opp ved det første søkeordet hvor de ble funnet):

Søkeord	Antall treff totalt	Antall relevante treff
"timeliness"	18	7
"timing launch"	7	1
"timing introduction"	14	6
"timing"	245	3
"launch on time"	12	1

Tabell 1: Resultater fra sentrale tidsskrifter

3.3.2.2 Brede søk

Det detaljerte litteratursøket fortsatte videre med brede søk i databasen *EBSCO Business Source Complete* ved hjelp av søkekriterier som mer spesielt relaterer seg til vår problemstilling og vårt teorikapittel. Årsaken til bruken av de mer spesielle søkekriteriene var oppgavens omfang, ettersom brede søk med de samme søkekriterier som ble brukt ved søk i sentrale tidsskrifter, produserte en uoverkommelig stor mengde data. Søkekriteriene som ble brukt var:

Søkeord	Antall treff totalt	Antall relevante treff
"timeliness launch"	3	3
"service launch"	244	8
"timing" "service" og "launch" som en del av sammendraget.	5	1
"service innovation" "market-entry" som en del av sammendraget.	2	2

Tabell 2: Resultater fra det brede søket

Noen søkeord ("timing" og "service innovation") produserte svært mange treff, og måtte derfor avgrensens ved bruk av spesifikke søkeparametre (spesielle ord i sammendrag).

Følgende søk ble også gjennomført, men kunne ikke produsere nye resultater:

- "timing service launch"
- "service innovation" + "timeliness" nevnt i artikkelens sammendrag
- "service innovation" + "timing" nevnt i artikkelens sammendrag
- "service innovation + "launch" nevnt i artikkelens sammendrag

3.3.2.3 Sentrale referanser fra inkluderte artikler

Ved siden av vår hovedsøkestrategi valgte vi å inkludere en supplerende søkestrategi.

Samtlige artikler i utvalget ble grundig analysert, noe som gjorde oss i stand til å identifisere sentrale referanser innenfor våre inkluderte artikler. Dette er referanser som enten har blitt knyttet til – eller sitert på – funn som er særlig relevante for vår problemstilling. Denne supplerende søkestrategien utvidet vår datainnsamling ytterligere, og førte videre til ytterligere to funn.

3.4 Inklusjonskriterier

Inklusjonskriterier ble brukt for å sette klare rammer og avgrensninger for vårt litteratursøk, samt å sørge for at funnene ville være nyttige til vårt formål. For det første valgte vi å inkludere både produkt- og tjenestelitteratur i vår studie. Årsaken til dette er at tjenestelitteraturen som omhandler lanseringstidspunkter ikke på langt nær er like omfattende som produktlitteraturen, og at produktlitteraturen legger grunnlaget for store deler av tjenestelitteraturen. Det er heller ikke alle forfattere som skiller like tydelig mellom hva som omtales som produkter og hva som omtales som tjenester (Martin og Horne, 1993). For det andre valgte vi å ekskludere alle resultater som ikke kom fra akademiske journaler ("peer reviewed journals"). Bakgrunnen for dette var at vi ønsket å ekskludere litteratur som ikke var av et tilfredsstillende nivå. Videre har vi valgt kun å inkludere artikler som er skrevet på engelsk eller skandinavisk språk, da våre språklige evner setter naturlige begrensninger her.

3.4.1 Kriterier for litteratur som inkluderes i litteraturstudien

- Studier som beskriver tidspunkt for lansering
- Studier som beskriver lanseringspresisjon
- Engelsk eller skandinavisk språk
- Kun artikler
- Artikler fra akademiske tidsskrifter
- Artikler som er publisert i 1990 eller senere

3.4.2 Implikasjoner ved valgte kriterier

Våre inklusjonskriterier gir visse implikasjoner for våre funn. For det første har vi inkludert produktlitteratur, noe som har gjort at vi har vært nødt til å vise større forsiktighet ved bruk av dataene, slik at vi ikke oppnår konklusjoner på feil grunnlag. Produkter og tjenester har i utgangspunktet ulike egenskaper, følgelig har vi behandlet data for henholdsvis produkter og tjenester separat i analysen. For det andre har vi utelatt artikler som er publisert tidligere enn 1990. Dette impliserer at vi potensielt kan ha gått glipp av viktige bidrag fra litteraturen. På en annen side ga vårt innledende søk oss sterke antakelser om at en grense ved 1990 var hensiktsmessig. Litteraturen som ble publisert tidligere enn 1990 bærer preg av å tilhøre en annen generasjon. Videre finnes det lite eller ingen tjenestelitteratur fra denne perioden.

3.5 Analyse av data

Hovedutfordringen ved kvalitative forskningsdesign er at man skal behandle en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden og identifisere mønstre eller rammeverk som kan si noe fornuftig om forskningsspørsmålet (Johannesen et al., 2004). Akademisk litteratur inneholder ofte spesifikke teorier fremsatt og studert av forfatterne. Hart (1998) understreker viktigheten av å være klar over metodiske forutsetninger som er benyttet i litteraturen, og å være i stand til trekke ut eller utnytte disse metodiske forutsetningene. Dette betyr, i følge forfatteren, at man må være bevisst på hvordan kjerneelementer, konsepter og metode har blitt tatt i bruk, og hvordan de har blitt operasjonalisert for empirisk arbeid.

Jacobsen (2005) hevder at en fordel med den kvalitative forskningstilnærmingen er at skillet mellom planlegging, gjennomføring og analyse er forholdsvis lite. Vår studie har ikke fulgt disse fasene slavisk, tvert imot har prosessen gått frem og tilbake ved flere anledninger. På denne måten har vi kunnet ta hensyn til ny kunnskap vi har ervervet underveis i prosessen, og dermed tilpasset metode og analyse etter dette.

Dataanalysen ble gjennomført gjennom en deskriptiv innholdsanalyse av de inkluderte studiene, der formålet var å identifisere viktige mønstre, slik at forskningsspørsmålet kunne besvares. En god metode for å organisere og dele inn data er å bruke tabeller – på denne måten kan man kartlegge litteraturen, samt hvilke elementer og begreper litteraturen dekker (Webster og Watson, 2002; Johannesen et al., 2004). Hart (1998) legger til at bruk av tabeller gjør at man enklere kan finne likheter, ulikheter og sammenhenger mellom ulike publikasjoner.

3.5.1 Gjennomgang av inkluderte artikler

Den første fasen av dataanalysen var en grundig gjennomgang av de inkluderte artiklene i vår studie, dette for å evaluere hver enkelt artikkel for å undersøke om de svarte på forskningsspørsmålet. Ettersom vi valgte å inkludere sentrale produktlitterære studier, blant annet grunnet litteraturens lite konsekvente skilnader mellom produkter og tjenester, var det avgjørende for oss å studere artiklenes metodiske forutsetninger og operasjonaliseringer. Aveyard (2007) understreker at denne prosessen er nødvendig, ettersom artiklenes sammendrag ikke alltid vil gi et tilstrekkelig svar på om studien er relevant for egen forskning. Videre kan noen studier ha metodiske mangler, noe som kan være grunnlag for å ekskludere disse fra utvalget.

Vi fant ikke grunnlag for å ekskludere noen av våre utvalgte studier etter den grundige gjennomgangen, verken på grunnlag av at de ikke bidro til å besvare forskningsspørsmålet, eller på grunnlag av metodiske mangler.

3.5.2 Uthenting og systematisering av data

Den andre fasen av dataanalysen bestod av å hente ut og systematisere data. Datauthenting ble gjort av den enkelte forsker, noe som gir betydelig rom for subjektivt skjønn. En felles gjennomgang av datauthenting ble gjennomført mot slutten av prosessen for å redusere risikoen for feil.

For effektivt å kunne kartlegge viktige funn og innsikter, tok vi i bruk tabeller og figurer. Vi fant det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i ”feature maps”, et tabelloppsett omtalt av Hart (1998). Feature maps er en tabell hvor hensikten er å få kartlagt litteratur på en oversiktlig og strukturert måte, sortert etter artikkelforfattere og deres argumenter. På denne måten kan man enklere identifisere likheter og forskjeller mellom ulike studier knyttet til samme tema.

Enkelte justeringer fra Hart (1998) sine teorier ble gjort for å tilpasse tabelloppsettene til vår

oppgave. Vi valgte å la tabellene bestå av artiklene vi ønsket å analysere, samt deres hovedsaklige bidrag til studien. Dette gjorde det enklere for oss å få god oversikt over litteraturen vi brukte, og vi kunne hele tiden gå tilbake til våre tabeller for å finne informasjon som hjalp oss med å besvare forskningsspørsmålet vårt.

3.5.3 Kategorisering av data

Den tredje fasen av dataanalysen bestod av å kategorisere data i henhold til de ulike variablene i forskningsspørsmålet. Dette arbeidet ble også utført av den enkelte forsker, noe som igjen gir betydelig rom for skjønn. Også her ble det gjennomført en felles gjennomgang av arbeidet for å redusere risikoen for feil.

Jacobsen (2005) understreker at kategorier må være begrepsmessig fornuftige, og at de må være fundert i data. Kategoriene vi benyttet gir god mening for forskningsspørsmålet, og er også relevante i forhold til eksisterende teori og empiri. Dette er avgjørende for studiens gyldighet (Jacobsen, 2005). Resultatene av kategoriseringsarbeidet produserte nye tabeller med oversikt over de viktigste funn fra våre data.

3.6 Validitet og reliabilitet

Datakvalitet blir målt i validitet og reliabilitet. Saunders et al. (2009) hevder at validitet refererer til grad av nøyaktighet rundt det man ønsker å måle. De skiller videre mellom to typer validitet; den interne validitet og den eksterne validitet. Intern validitet omhandler i hvilken grad resultatene er gyldig for populasjonen og konteksten man undersøker, mens ekstern validitet omhandler i hvilken grad resultatene kan overføres til andre populasjoner og kontekster. Reliabilitet refererer til i hvilken grad data kan etterprøves og måles over tid (Saunders et al., 2009)

3.6.1 Intern validitet

Johannessen et al. (2004, s. 228) hevder at validitet i kvalitative undersøkelser knytter seg til ”i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”. Den interne validiteten i en litteraturstudie dreier seg i stor grad om valg av litteratur. For å oppnå god intern validitet er det derfor nødvendig å kunne påvise at funn og resultater virkelig handler om det de fremstår som (Saunders et al., 2009). En masterutredning vil ha sine naturlige begrensninger i forhold til hvor mye litteratur som kan behandles, men det har likevel vært viktig for oppgavens del at antall inkluderte artikler har vært tilfredsstillende nok til å sikre oppgavens interne validitet. Videre har fortolkninger og

konklusjoner basert på vår forskning til dels vært subjektive. Det vil således være helt essensielt for den interne validiteten at vi har klart å tolke litteraturen på en korrekt måte. Vi har imidlertid hatt hjelp fra eksisterende litteratur og teorier i fortolkningsprosessen, samt muligheten til å sammenligne med andre forfattere, noe som bidrar til å styrke den interne validiteten.

For å påvise intern validitet har det videre vært viktig å redegjøre for hvordan våre konklusjoner ble nådd. En fylldig metodebeskrivelse styrker validiteten, og dette ble etterstrebet av oss for å vise at de innsamlede data er faktiske, samt at hele prosessen har hatt en metodisk riktig oppbygning i forhold til vårt forskningsspørsmål.

Begrepsvaliditet blir også trukket frem som et viktig element for å sikre den interne validiteten. Begrepsvaliditet handler om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, slik at man er i stand til å trekke riktige sammenhenger ut fra oppgavens materiale (Saunders et al., 2009; Johannessen et al., 2004). I vår litteraturstudie har vi kontinuerlig hatt muligheten til å vurdere funn og resultater. Dette innebærer at vi har kunnet lese artikler flere ganger, samt at vi har vært to stykker som har kunnet tolket samme artikler der hvor det har vært behov for dette. Etter hvert som vi har opparbeidet oss en bredere innsikt i oppgavens begrepsbruk, har vi også benyttet muligheten til å gå tilbake til sentrale artikler, for å se om det er momenter i disse vi har oversett. Disse aktivitetene har vært med på å styrke begrepsvaliditeten, og derfor også den interne validiteten i oppgaven

3.6.2 Ekstern validitet

Saunders et al. (2009) hevder at ekstern validitet skal vurdere om funnene er gyldige i andre settinger eller organisasjoner. De påpeker videre at ekstern validitet ofte blir omtalt som generalisering av funn. Jacobsen (2005) påpeker at generaliseringen er avgrenset til tid og rom, og at man derfor ikke kan generalisere til andre perioder enn den som har blitt benyttet i undersøkelsen. I kvalitative undersøkelser snakker vi gjerne om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste ofte gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Johannessen et al., 2004).

I vår studie har vi, i tillegg til ren innsamling av data, også systematisert og analysert informasjonen, noe Johannessen et al. (2004) også fremhever viktigheten av. Videre har vi etablert sentrale begreper og forklaringer som kan være hensiktsmessige i flere sammenhenger. Det har også vært viktig for oss å beskrive alle valg og implikasjoner vi har

vært gjennom i vår undersøkelse, da dette bidrar til at leseren også kan danne seg et bilde av disse. Gjennom en slik klargjøring er det viktig å være selvkritisk til hvordan forskningen er gjennomført, og kommentere eventuelle skjevheter, avvik og oppfatninger som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen i forskningen (Johannessen et al., 2004). Vi mener også at våre inklusjonskriterier sørger for at oppgaven innehar tilfredsstillende ekstern validitet.

3.5.3 Reliabilitet

Saunders et al. (2009) peker på ulike former for reliabilitetstrusler i kvalitative undersøkelser – disse handler først og fremst om hvordan man tolker data. En litteraturstudie handler i hovedsak om å tolke og analysere studier andre forskere har utført tidligere. Med andre ord er reliabilitetstruslene knyttet til tolkning av data relevante for vår studie.

For det første var det den enkelte forsker som hentet ut og kategoriserte data i prosessen. Dette gir betydelig rom for skjønnsmessige vurderinger, og truer derfor studiens reliabilitet. Under de felles gjennomgangene av dataauthenting og kategorisering, var vi derimot to personer som tolket data. Dette kan ha både positiv og negativ effekt for forskningens reliabilitet. Fordelen med dette kan være at man kan tolke data på en bedre og mer fullstendig måte, forutsatt at man holder seg strukturerte og samspilte gjennom prosessen. Ulempen kan være at man står i fare for å tolke data ulikt, og at virkelighetsbildet derfor svekkes. Våre erfaringer fra de felles gjennomgangene er at de bidro til bedre og mer fullstendig tolkning av våre data, noe som følgelig styrker studiens reliabilitet. Videre kan imidlertid måten vi innhentet data på ha endret seg underveis i prosessen, ettersom vi utviklet vår forståelse for temaet. Dette kan true studiens reliabilitet.

For det andre er de inkluderte artiklene i studien publisert på engelsk, noe som også innebærer at sentrale begreper er engelske begreper. Vi har forsøkt å oversette disse begrepene til norsk, og har videre definert og forklart dem for å opprettholde deres opprinnelige betydning. Noen av begrepene har imidlertid vist seg utfordrende å behandle på denne måten, slik at de engelske begrepene kan ha mistet noe av sin opprinnelige betydning. Dette svekker studiens reliabilitet. For det tredje trues studiens reliabilitet av at databasen vi har benyttet til våre litteratursøk, *EBSCO Business Source Complete*, er en dynamisk database. Det betyr at artikler både kan legges til og tas bort, og at utvalget derfor oppdateres kontinuerlig. Dette medfører at litteratursøk som gjøres i fremtiden ikke nødvendigvis vil produsere de samme resultater som vårt litteratursøk har gjort.

Avslutningsvis vil vi også påpeke at vår bakgrunn som masterstudenter innebærer lite erfaring med gjennomføring av samfunnsvitenskaplige studier. Vår kompetanse begrenses til teoretiske kurs og noen få praktiske øvelser. Denne mangelen på erfaring har imidlertid blitt moderert gjennom kyndig veiledning fra fagpersoner under utarbeidelsen av utredningen.

Kapittel 4 – Presentasjon av funn

Vi vil i dette kapittelet presentere de funn vi har gjort gjennom vår litteraturstudie. Funnene vil presenteres i både i skriftlig form og tabellform, med klare referanser til hvor og hvordan de respektive funn er gjort. Vårt utgangspunkt er at en rekke faktorer vil ligge til grunn for selve valget av et lanseringstidspunkt, og videre hvilke konsekvenser dette valget potensielt kan medføre. Vi vil derfor, i kapittel 4.2, presentere funn knyttet til faktorer som er bestemmende for valg av lanseringstidspunkt, og hvilke konsekvenser dette valget kan få for bedriften. Videre har vi tatt utgangspunkt i at flere faktorer vil påvirke bedriftens lanseringspresisjon. Kapittel 4.3 vil følgelig presentere funn knyttet til hvordan man kan sikre at tjenestelansering skjer til planlagt tid.

Vi har tidligere påpekt flere årsaker til at vi har valgt å inkludere produktlitteratur i vår studie. Dette ble begrunnet med at produktlitteraturen betrakter tjenester som et element i produkt- og tjenestemiksen (Martin og Horne, 1993), samt at det er skrevet en begrenset mengde litteratur om lanseringstidspunkt og lanseringspresisjon for tjenester. Videre fant vi også, gjennom dataanalysen, at både produkt- og tjenestelitteraturen identifiserer flere tilsvarende argumenter som omhandler organisering, koordinering og strukturering av produktlanseringer. Det blir derfor naturlig å inkludere produktlitteratur i vår studie, for senere å kunne kommentere eventuelle likheter og ulikheter ved lansering av henholdsvis produkter og tjenester.

4.1 Oversikt over funn

Samtlige funn identifisert gjennom vår datainnsamling vil her sammenstilles i en tabell. Funnene er sortert alfabetisk, først etter tidsskriftenes tittel, så etter forfatterens navn. Rekkefølgen reflekterer ikke deres styrkeforhold.

Tidsskrift	Forfatter(e)	Publisert	Produkter/ tjenester	Type	Bidrag
European Journal of Innovation Management	Chryssochidis & Wong	2000	Tjenester	Finansielle tjenester	Årsaker til forsinkelser ved tjenestelansering
International Marketing Review	Wong	2002	Produkter	Utvalg av produkter	Kjennetegn for internasjonal lanseringspresisjon
	Lee & Wong	2010	Produkter	Produksjons-bedrifter	Faktorer for lanseringspresisjon

Tidsskrift	Forfatter(e)	Publisert	Produkter/ tjenester	Type	Bidrag
Journal of Business Research	Lopez & Roberts	2002	Tjenester	Finansielle tjenester	Fordeler og ulemper ved ulike lanseringstidspunkt
	Stevens & Dimitriadis	2004	Tjenester	Casestudie av utviklingen av en banktjeneste og en forhandlertjeneste	Organisatorisk lærings påvirkning på tjenesteutvikling
	Jakopin & Klein	2012	Tjenester	Telefontjenester	Førstetrekksfordeler og fordeler for store aktører i telekommunikasjon
Journal of Marketing	Green et al.	1995	Produkter	Softwareprodukter	Viktige faktorer for produktets lansering
	Olson et al.	1995	Produkter	Produktlinjeutvidelse	Faktorer for lanseringspresisjon
Journal of Marketing Research	Moorman	1995	Produkter og tjenester	Kjemiske produkter	Faktorer for lanseringspresisjon
	Krider & Weinberg	1998	Tjenester	Film	Faktorer for optimalt lanseringstidspunkt
	Radas & Shugan	1998	Tjenester	Film	Faktorer for optimalt lanseringstidspunkt
Journal of Product Innovation Management	Cooper & Kleinschmidt	1994	Produkter	Kjemiske produkter	Faktorer for lanseringspresisjon
	Atuahene-Gima	1995	Produkter og tjenester	Bredt utvalg av australske produkter og tjenester	Virkningen av markedsorientering for nye produkt- og tjenesteprosjekter
	Atuahene-Gima	1996	Produkter og tjenester	Bredt utvalg av australske produkter og tjenester	Suksessfaktorer for produkt- og tjenesteutvikling
	Bayus	1997	Produkter	Teoretisk casestudie	Faktorer som taler for tidlig lansering av produkter
	Chryssochidis & Wong	1998	Produkter	Elektroniske produkter	Faktorer for lanseringspresisjon ved internasjonale studier
	Di Benedetto	1999	Produkter	Bredt utvalg av produkter	Faktorer for lanseringspresisjon

Tidsskrift	Forfatter(e)	Publisert	Produkter/ tjenester	Type	Bidrag
	Hultink & Robben	1999	Produkter	Konsum- og industriprodukter	Undersøker ulike lanseringsstrategiers påvirkning på produkters ytelse.
	Chrysochidis & Wong	2000	Produkter	HøYTEknologiske produkter	Faktorer for lanseringspresisjon ved internasjonale lanseringer
	De Brentani	2001	Tjenester	Bredt utvalg av canadiske tjenester fra flere sektorer	Suksessfaktorer for radikale og inkrementelle tjenesteinnovasjoner
	Filippini et al.	2004	Produkter	Bredt utvalg av italienske produkter	Faktorer for punktlig lansering og akselerert utviklingstid for å unngå forsinkelser
	Bstieler	2005	Produkter og tjenester	Bredt utvalg av produkter og tjenester	Faktorer for lanseringspresisjon
	Langerak et al.	2008	Produkter	Industrielle produkter	Modererende variabler for lansering til riktig tid
	Manion & Cherion	2009	Tjenester	Finansielle tjenester	Strategiske valgs påvirkning på tjenesteinnovasjon, blant annet lanseringspresisjon
Journal of Service Marketing	Edgett	1994	Tjenester	Finansielle tjenester	Suksessfaktorer for tjenesteutvikling og tjenestelansering
Journal of Service Research	Melton & Hartline	2010	Tjenester	Bredt utvalg av tjenester fra ulike tjenestesektorer	Involvering av kunder og ansatte i utviklingsfasen
Management Decision	De Jong & Vermeulen	2003	Tjenester	Litteraturstudie	Litteraturstudie om tjenesteinnovasjon, herunder også lanseringspresisjon
Management Science	Lilien & Yoon	1990	Produkter	Industriprodukter	Fordeler og ulemper ved ulike lanseringstidspunkter

Tidsskrift	Forfatter(e)	Publisert	Produkter/ tjenester	Type	Bidrag
	Moorthy & Png	1992	Produkter	Utvalg av produkter	Sekvensiell lansering vs. simultan lansering.
	Souza et al.	2004	Produkter	Industriprodukter	Faktorer for optimalt lanseringstidspunkt
Research Policy	Lenfle & Midler	2009	Produktrelaterte tjenester	Produktrelaterte tjenester i biler	Faktorer for punktlig lanseringer
Research-Technology Management	Lynn & Akgün	2003	Produkter og tjenester	Bredt utvalg av produkter og tjenester	Suksessfaktorer for prosjektorganisering
Strategic Management Journal	Makadok	1998	Produkter	Industriprodukter	Undersøker om førstetrekkerfordeler kan være bærekraftige
Technovation	Therrien et al.	2011	Tjenester	Bredt utvalg av tjenester	Suksessfaktorer og førstetrekksfordeler ved tjeneteinnovasjon

Tabell 3: Oversikt over inkluderte artikler i studien

4.2 Bestemmende faktorer for valg av lanseringstidspunkt, og potensielle konsekvenser valget kan medføre

En bedrift kan velge å lansere sin tjeneste tidlig eller sent i markedet. Denne delen vil presentere funn knyttet til interne og eksterne faktorer som er bestemmende for når en bedrift bør lansere sine tjenester, og hvilke konsekvenser et valgt lanseringstidspunkt vil kunne medføre. I det følgende vil vi først presentere funn fra produktlitteraturen, for så å komme nærmere inn på tjenestelitteraturen. Grunnen til dette er todelt; for det første er produktlitteraturen generelt sett eldre enn tjenestelitteraturen, og for det andre bygger deler av tjenestelitteraturen direkte på produktlitteraturen. Vi ser det derfor som hensiktsmessig å benytte denne rekkefølgen i den skriftlige presentasjonen.

4.2.1 Funns fra produktlitteraturen

Langerak et al. (2008) slår fast at rettidig lansering innebærer å lansere produkter til riktig tid, det vil si verken for tidlig eller for sent. De hevder videre at rettidig lansering er viktig for å kapre markedsandeler og dermed øke salgsvolumet. Di Benedetto (1999) finner også at prosjekter med rettidig lanseringstidspunkt, sett i forhold til markedet, er mer suksessrike enn

prosjekter der man ikke var like heldig med tidspunktet for lanseringen. Han understreker også at rettidig lansering oppfattes som sentralt av bedrifter.

Souza et al. (2004) påpeker at det er flere faktorer som er bestemmende for lanseringstidspunktet til et produkt. Dette kan for eksempel være interne faktorer, produktutvikling, kostnader og konkurrerende betingelser. Langerak et al. (2008) finner videre at sammenhengen mellom rettidig lansering og salgsvolumer styrkes dersom produktet er overlegent i forhold til sine konkurrenter. Motsatt vil et underlegent produkt ha et mer begrenset handlingsrom for å ”treffe blink”, da perioden hvor produktet kan lanseres til riktig tid er langt kortere. Forfatterne peker derfor på viktigheten av å utvikle gode produkter, noe som også støttes Souza et al. (2004). Sistnevnte konkluderer med at en bedrift bør ta den tiden de trenger ved lansering, og heller gjøre ting riktig – det vil si at bedriften bør lansere produktet med så høy kvalitet som mulig. Dette støttes også av Bayus (1997), som argumenterer for at et produkt som ikke innehar tilstrekkelig kvalitet, heller ikke bør lanseres før den nødvendige kvaliteten er på plass.

Bayus (1997) trekker frem flere faktorer som taler for å være først i markedet. Den første faktoren er et marked med store muligheter, med andre ord et marked hvor man enklere vil få innpass med sine produkter. Videre blir det påpekt at flate, stabile utviklingskostnader og marginer, taler for å være først ute med sitt produkt. Avslutningsvis trekker forfatteren frem at markedsfordeler, for eksempel i forhold til distribusjon, markedsføring og promotering, samt en lang produktcyklus, er faktorer som gjør det gunstig å lansere først.

Hultink og Robben (1999) hevder at tidlig lansering vil positivt påvirke måten markedet mottar et produkt, og dermed også vil positivt påvirke det nye produktets resultater. Bayus (1997) påpeker at svake konkurrenter gjør at bedrifter kan redusere tiden det tar å utvikle et produkt, noe som vil medføre at man kan komme tidligere inn i markedet enn det som opprinnelig var planlagt. Green et al. (1995) hevder imidlertid at tidlig lansering ikke nødvendigvis vil ha en positiv effekt på langsiktige resultater hos bedrifter som lanserer softwareprodukter. Den avgjørende faktoren for produktets suksess, var at lanseringen skjedde på et tidspunkt der prosjektet fikk tilstrekkelig publisitet, og følgelig en sterk posisjon og et godt rykte i markedet. Både kvalitet og verdi ved lansering hadde direkte og vedvarende effekt på produktets langsiktige resultater. Med andre ord konkluderer Green et al. (1995) med at investeringer man gjør i distribusjon og promotering ved lanseringen, vil bidra til å gi en positiv effekt på de langsiktige resultatene.

Lilien og Yoon (1990), på sin side, påpeker at sen lansering kan tillate bedrifter mer investeringer i bedre produkt- og tjenesteutvikling, bedre tilleggstjenester og mer effektiv markedsføring, noe som igjen vil øke sannsynligheten for at lanseringen blir en suksess. Tidlig lansering, derimot, vil kunne innebære at produktet ikke er tilstrekkelig kvalitetssikret eller at markedet ikke er modent nok for lanseringen. Lilien og Yoon (1990) konkluderer videre med at tidlig lansering vil kunne innebære en risiko ved at lanseringen er forhastet, mens for sen lansering kan medføre at man går glipp av viktige muligheter i markedet.

4.2.2 Funn fra tjenestelitteraturen

Lilien og Yoon (1990) påpeker at det både vil være fordeler og ulemper knyttet til om man ønsker å lansere en tjeneste tidlig eller sent i markedet, og at dette gjerne er hovedutfordringen ved lanseringsbeslutningen. Her må man ta hensyn til flere aspekter, blant annet risiko, kostnader og konkurrenter. Lanserer man sent, vil man både måtte vurdere allerede etablerte konkurrenters strategi, men også potensielle konkurrenter som eventuelt lanserer etter deg (Lilien og Yoon, 1990)

Et vellykket lanseringstidspunkt kan ha positiv innvirkning på produktivitet og vekst, men det å være førstetrekker, altså å være den første som lanserer en tjeneste i et marked, er ikke nødvendigvis nok for å sikre suksess. Dette skyldes at det ikke er gitt at markedet aksepterer tjenesten som lanseres (Therrien et al., 2011). Likevel finner forfatterne at tjenestetilbydere som entrer markedet tidlig, vil få økte salgsvolumer, selv om deres innovasjoner ikke er de mest originale. Videre finner de at tjenestetilbydere, som lanserer tjenester med nyskapende komponenter, vil få økt salg, selv om tjenesten allerede finnes på markedet. Med andre ord bør tjenestetilbydere som entrer markedet på et senere stadium, fokusere på å inkludere nyskapende komponenter i sine tjenester. Avslutningsvis legger Therrien et al. (2011) til at en tjenestes suksess henger tett sammen med kunnskaper og ferdigheter blant de ansatte hos tjenestetilbyderen, og understreker viktigheten av kunnskapsrike, ferdighetsfulle og talentfulle medarbeidere for å øke tjenestetilbyderens kapabiliteter.

Jakopin og Klein (2012) sine funn fra telekommunikasjonsbransjen viser at både førstetrekkerne og ledende aktører (incumbents) har fordeler i forhold til senere tilkomne tjenestetilbydere, primært når det kommer til markedsandeler og lønnsomhet. De finner riktignok større fordeler for markedsandeler enn for lønnsomhet, noe som de forklarer ved at senere tilkomne tjenestetilbydere gjør opp for deler av forskjellen ved å benytte alternative strategier. Eksempler på slike strategier er outsourcing, lavere priser og ulike

distribusjonssystemer. Dette samsvarer i stor grad med funn fra studien til Radas og Shugan (1998) for filmbransjen, som påpeker at en senere lansering ofte vil medføre at bedriften mister store inntekts- og profittmuligheter, og at man derfor må avveie om man likevel ønsker å lansere umiddelbart, eller om man heller skal avvente lanseringen til neste sesongtopp inntreffer. De hevder videre at ved å avvente lanseringen til neste sesongtopp, vil man kunne generere mer salg, men at inntektene da følgelig inntreffer på et senere tidspunkt. Radas og Shugan (1998) påpeker derfor at det må vurderes om prosjektet har råd til å utsette salgsinntektene til et senere lanseringstidspunkt, eller om prosjektets kostnader krever en umiddelbar inntektsstrøm.

Funnene til Radas & Shugan (1998) blir i stor grad støttet av Krider og Weinberg (1998), som argumenterer for at prosjekter i filmbransjen bør velge lanseringstidspunkt som gjør at de får med seg størst mulig del av sesongtoppen. Flere forfattere påpeker at hovedinntektene til en film ligger i starten av lanseringsperioden, og at dette følgelig vil være en kritisk periode for å oppnå suksess (Radas og Shugan, 1998; Krider og Weinberg, 1998; Reddy et al., 1998). Ifølge visepresident for markedsundersøkelser i Warner Brothers, Daniel Rosen, så er det vanlig at alle filmstudioer kontinuerlig endrer lanseringstidspunktet til sine filmer for å finne det optimale tidspunktet å slippe filmen (Krider og Weinberg, 1998). Han påpeker videre at dette gjøres fordi de første ukene i markedet er helt kritiske for om filmen blir en suksess eller ikke, og at man aller helst vil unngå å lansere på samme tidspunkt som store filmer med samme målgruppe. Krider og Weinberg (1998) finner at hvis filmene har kort levetid, så vil begge filmene være tjent med å lansere tidlig i markedet, da de begge vil dra fordel av å være i markedet under hele høysesongen. Både Krider og Weinberg (1998) og Radas og Shugan (1998) konkluderer med at filmprosjekter optimalt ønsker å lansere først i markedet, men må tilpasse seg konkurrentene for å finne ut om det kanskje vil være mer hensiktsmessig å lansere senere, nettopp for å unngå direkte konkurranse fra andre filmer.

Lopez og Roberts (2002) har undersøkt optimale lanseringstidspunkter for ulike finansielle tjenester, deriblant kredittkort og pensjonsordninger. Når det gjelder pensjonsordninger, finner de at prosjekter som lanserer på et senere stadium, maksimalt vil oppnå halvparten så store markedsandeler som det førstetrekkeren oppnådde. De finner også at de som lanserer på et senere stadium, kun vil oppnå en markedsandel på rundt 8-10 %, sett i forhold til førstetrekkeren. Funnene er imidlertid motsatt når det kommer til kredittkort. Her viser det seg at det vil være en fordel å lansere etter førstetrekkeren, og at man gjennom dette vil kunne

oppnå større markedsandeler på sikt. Lopez og Roberts (2002) konkluderer således med at finansielle tjenester som blir lansert tidlig i markedet ikke utelukkende vil oppnå fordeler når det gjelder markedsandeler, og at disse fordelene i mange tilfeller uansett vil jevne seg ut på lengre sikt. De påpeker derfor at det ikke vil være mulig å generalisere deres funn, da de gir ulike svar basert på hvilke type tjenester man legger til grunn.

4.3 Faktorer som fremmer lansering til planlagt tid

Kapittel 4.2 presenterer faktorer som påvirker hvilket lanseringstidspunkt bedrifter bør velge for sine prosjekter, og hvilke implikasjoner disse beslutningene gir for prosjekters suksess. Denne delen vil presentere ulike faktorer som bedrifter bør rette oppmerksomhet mot for å oppnå lansering til planlagt tid., med andre ord, hvordan bedrifter kan oppnå høy grad av lanseringspresisjon Vi forutsetter altså her at den strategiske beslutningen om lanseringstidspunkt er tatt, og går dermed over i den operasjonelle fasen, hvor bedriften jobber mot et planlagt lanseringstidspunkt. I denne delen vil vi også først presentere funn fra produktlitteraturen, for så å komme nærmere inn på tjenestelitteraturen. Vi ser det hensiktsmessig å benytte denne rekkefølgen i den skriftlige presentasjonen, av samme grunner som i det foregående kapittelet.

4.3.1 Funn fra produktlitteraturen

Flere av våre funn identifiserer flere viktige faktorer for lanseringspresisjon. Sentrale studier inkluderer Cooper og Kleinschmidt (1994), som fremhever avgjørende faktorer for lanseringspresisjon ved produktlansering, samt Chrysochidis og Wong (1998; 2000a) og Lee og Wong (2010), som identifiserer tilsvarende faktorer ved internasjonale lanseringer av nye produkter. Dagens globaliserte samfunn gjør internasjonale lanseringer enklere og mer aktuelt enn tidligere, og derfor også disse studiene mer interessante. Flere av forfatterens funn, knyttet til internasjonale lanseringer, kan også like fullt gjelde for nasjonale lanseringer, noe som gjør deres studier ytterligere interessante.

Lanseringspresisjon kan gi bedrifter mer enn bare lansering til planlagt tid. Den senere litteraturen finner bred støtte for at lanseringspresisjon fremmer produktsuksess (Chrysochidis og Wong, 1998; 2000a; Wong, 2002). Det har imidlertid tidligere vært ulike meninger for i hvor stor grad dette har vært tilfelle. Cooper og Kleinschmidt (1994) finner eksempelvis at lanseringspresisjon kun har begrenset positiv finansiell påvirkning på prosjekter. Hvorvidt et prosjekt lanseres til planlagt tid, avgjøres ikke bare av selve

lanseringsfasen – litteraturen viser bred enighet om at også utviklingsfasen spiller en avgjørende rolle. Forsinkelser som oppstår i utviklingsfasen kan forplante seg til lanseringsfasen (Cooper og Kleinschmidt, 1994; Chrysochidis og Wong, 1998; 2000a; Wong, 2002; Filippini et al., 2004; Bstieler, 2005, Lee og Wong, 2010). Så snart et prosjekt faller bak tidsplanen, reduseres sjansen for en feilfri lansering. Eventuelle forsinkelser vil igjen redusere sjansen for at produktet skal bli en suksess (Chrysochidis og Wong, 1998; 2000a; Wong, 2002).

Cooper og Kleinschmidt (1994) peker på tre sentrale faktorer i forbindelse med lanseringspresisjon for produkter. Den første og mest avgjørende faktoren de finner, er prosjektorganisering. Bruk av et kryssfunksjonelt team som er ansvarlig for og dedikert til prosjektet, og som har en sterk leder, øker sannsynligheten for at prosjektet lanseres til planlagt tid. God prosjektorganisering støttes også bredt i litteraturen som en viktig faktor for å lansere til planlagt tid (Olson et al., 1995; Chrysochidis og Wong, 1998; Wong, 2002; Filippini et al., 2004; Bstieler, 2005; Lee og Wong, 2010). Dette inkluderer intensiv kommunikasjon og koordinering mellom ulike prosjektenheter i utviklingsfasen og ved selve lanseringen (Chrysochidis og Wong, 1998; Wong, 2002), og bruk av kryssfunksjonelle team med ansvar for hele prosessen (Filippini et al., 2004; Bstieler, 2005; Lee og Wong, 2010). Kryssfunksjonelle team kan også ta hånd om overlappende deler av utviklingsfasen, noe som ytterligere sparer tid (Filippini et al., 2004). Litteraturen trekker i denne sammenheng også frem lederevner som en viktig faktor for lanseringspresisjon (Chrysochidis og Wong, 1998; Bstieler, 2005).

Olson et al. (1995) finner at et inkrementelt endret produkt vil være enklere å lansere til planlagt tid enn et radikalt endret produkt. De understreker imidlertid at komplekse metoder for koordinering likevel kan føre til forsinkelser, grunnet tidkrevende beslutningsprosesser. Inkrementelt endrede produkter har best nytte av formelle koordinasjonsmekanismer, mens radikalt endrede produkter har best nytte av uformelle og deltakende koordinasjonsmekanismer (Olson et al., 1995).

Mandat fremheves av flere som en annen faktor for lansering til planlagt tid (Cooper og Kleinschmidt, 1994; Filippini et al., 2004). Et mandat forklares her som en klar definisjon av prosjektet, inkludert hvilke mål som settes for et nytt produkt. Mandatet reduserer usikkerhet i utviklingsfasen, og reduserer dermed risikoen for feil som igjen kan føre til forsinkelser. I

tillegg vil et mandat kunne forbedre andre faktorer som fremmer lanseringspresisjon, for eksempel forprosjektaktiviteter og lederens styring av prosjektet (Filippini et al., 2004).

For det andre peker Cooper og Kleinschmidt (1994) på gode forberedelser før selve lanseringen som sentralt for lanseringspresisjon. Den ekstra tiden prosjektene brukte på dette innledningsvis, førte til tidsbesparelser totalt sett, og reduserte dermed risikoen for forsinkelser. Filippini et al. (2004) støtter dette, og understreker videre at endringer som skjer etter at produksjonen er i gang, øker risikoen for forsinkelser. De hevder også at sterke ferdigheter hos medarbeidere vil forbedre effektiviteten i denne delen av utviklingen, og dermed redusere risikoen for forsinkelser. Endelig peker Filippini et al. (2004) på at involvering av kunder og leverandører kan gi positiv påvirkning på lanseringspresisjonen.

For det tredje peker Cooper og Kleinschmidt (1994) på en sterk markedsorientering som en viktig faktor. Dette støttes både av Atuahene-Gima (1996) og Lee og Wong (2010), der de sistnevnte legger til at dyktighet og effektivitet i gjennomføringen av de ulike markedsaktivitetene, ytterligere fremmer lanseringspresisjon. Moorman (1995) mener imidlertid at markedsinformasjonsinnhenting i seg selv ikke fremmer lanseringspresisjon, men at det er måten medarbeidere eller systemer tolker denne informasjonen som er sentralt. Lee og Wong (2010) påpeker videre at god prosjektorganisering fremmer effektiv markedsorientering.

Videre fremheves det at dyktighet og effektivitet i gjennomføringen av teknologiske aktiviteter, fremmer lanseringspresisjon (Cooper og Kleinschmidt, 1994; Bstieler, 2005; Lee og Wong, 2010). Dette innebærer for eksempel deling av kunnskap som kommer fra forskning og utvikling. Bstieler (2005) advarer imidlertid mot at effektivitet ikke kan være det eneste fokus, da et ensidig effektivitetsfokus kan skape spenning og konflikter i prosjektteamet.

Tilstrekkelige markedsressurser og tilstrekkelige teknologiske ressurser identifiseres av Chryssochidis og Wong (1998) som avgjørende for lanseringspresisjon. Dette støttes også av Lee og Wong (2010), som legger til at eventuelle synergier med allerede eksisterende ressurser, vil gi en ytterligere positiv påvirkning. Cooper og Kleinschmidt (1994) finner derimot ingen påvirkninger fra tilsvarende synergier.

Produktkarakteristika blir av flere også identifisert som et viktig aspekt som påvirker lanseringspresisjon (Chryssochidis og Wong, 1998; Wong, 2002). Chryssochidis og Wong

(1998) finner at produkter som ikke har særlige fordeler overfor sine konkurrenter, har større risiko for forsinkelser ved lansering. Wong (2002) understreker at bedrifter bør fokusere på utvikling av overlegne produkter. Videre hevder hun at et overlegent produkt også hever lederens tillit til at produktet kan bli en suksess, og dermed være konkurransedyktig. Dette vil igjen redusere risikoen for ytterligere forsinkelser, da det sannsynligvis ikke vil være nødvendig med produktrevisjoner.

Flere forfattere påpeker at eksterne vilkår for konkurransen i markedet, i forhold til teknologi, marked, reguleringer og rivalisering, ikke vil påvirke lanseringspresisjon (Cooper og Kleinschmidt, 1994; Chrysochidis og Wong, 1998). Wong (2002) legger til at selv om de eksterne omgivelsene ikke kan kontrolleres, kan bedrifters handlinger tilpasses omgivelsene, og dermed også kontrollere deres virkninger på ulike prosjekter. Hun antyder at det kan være ledelsens svar på konkurransen, og ikke konkurransen i seg selv, som blir den avgjørende faktoren. Med andre ord kan konkurransen i en bransje ha en indirekte effekt på lanseringspresisjon. Det samme gjelder for graden av homogenitet blant kundebehov, som Chrysochidis og Wong (1998) finner at heller ikke har noen direkte påvirkning på presis lansering.

4.3.2 Funn fra tjenestelitteraturen

Tjenestelitteraturen har ikke vært like opptatt av lanseringspresisjon som produktlitteraturen, men det finnes likevel en del litteratur også for tjenester. Både Edgett (1994) og De Brentani (2001) finner at en godt planlagt og velkoordinert lansering kan bidra til økt suksess for en tjeneste, og at det derfor er av interesse å undersøke avgjørende faktorer for lansering til planlagt tid. Sentrale bidrag stammer fra Chrysochidis og Wong (2000b), men flere andre forfattere både støtter og utvider deres argumenter.

På lik linje som produktlitteraturen, er også tjenestelitteraturen opptatt av at det ikke bare er lanseringsfasen som avgjør om en tjeneste blir lansert til planlagt tid - også her står utviklingsfasen sentralt. Flere argumenterer for at en effektiv, godt planlagt og velkoordinert utviklingsfase fremmer både lanseringspresisjon og større grad av suksess for tjenesten som lanseres (Edgett, 1994; Atuahene-Gima, 1995; Chrysochidis og Wong, 2000b; De Brentani, 2001; Lynn og Akgün, 2003).

Chrysochidis og Wong (2000b) finner at gode og tilgjengelige ressurser i organisasjonene er en viktig driver for lanseringspresisjon, og at organisatoriske ressurser derfor bør bli gjort

tilgjengelig for nye tjenester. Organisatoriske ressurser inkluderer her distribusjonskanaler, personell og finansiering. Edgett (1994) legger til at tilstrekkelige ressurser, både i form av finansiering og personell, er avgjørende for at en ny tjeneste skal oppnå suksess. Lynn og Akgün (2003) hevder at teamarbeid kan hjelpe bedrifter å lansere tjenester bedre og raskere. Velkoordinerte bidrag fra velkvalifiserte prosjektdeltakere, med sterk og synlig støtte fra toppledelsen, kan videre føre til økt suksess for nye tjenester (Edgett, 1994).

Intern kommunikasjon identifiseres av Chrysochidis og Wong (2000b) som en annen viktig driver for lanseringspresisjon. Klar, tydelig og frekvent kommunikasjon vil drive en tjenesteinnovasjon mot lansering til planlagt tidspunkt (Chrysochidis og Wong, 2000b; Lynn og Akgün, 2003). God kommunikasjon innad i prosjektteamet er i denne sammenheng spesielt viktig (Lynn og Akgün, 2003). Bruk av mer uformelle og direkte kommunikasjonsmekanismer (for eksempel direkte kontakt gjennom møter) for å styre utviklingsprosjektet, er å foretrekke fremfor bruk av mer formelle og organisatoriske kommunikasjonsmekanismer (for eksempel planlegging og formalisering av prosedyrer), men dette er imidlertid ikke en avgjørende faktor for lanseringspresisjon (Chrysochidis og Wong, 2000b; Lynn og Akgün, 2003).

De Brentani (2001) finner at en formell og velplanlagt utviklings- og lanseringsfase bidrar til økt suksess for nye tjenesteprojekter, både inkrementelle og radikale innovasjoner. Velplanlagte faser er spesielt viktig for effektivt å kunne posisjonere inkrementelle tjenesteinnovasjoner i markedet. Ved radikale og høyteknologiske tjenesteinnovasjoner, er det spesielt viktig med tester før lansering, da disse bidrar til at tjenestetilbydere kan lansere feilfrie, og dermed også forsinkelsesfrie, tjenester. Chrysochidis og Wong (2000b) utvider dette gjennom å hevde at bruk av en protokoll for utviklingen i arbeidet, ytterligere kan redusere risikoen for forsinkelser ved lanseringer. Denne protokollen vil kunne bidra til å identifisere hvilke markeder man skal rette seg mot, hvilke kundebehov som finnes, tjenestens konsept og posisjonering. Lynn og Akgün (2003) legger til at tydelige og støttede visjoner kan fordre raskere lansering av bedre tjenester.

Manion og Cherion (2009) finner at tjenestetilbyderens strategiske valg påvirker lanseringspresisjon ved tjenesteinnovasjoner, i hovedsak gjennom ulik vektlegging av lanseringspresisjon som et kriterium for suksess. Tjenestetilbydere som lanserer nye tjenester først i markedet, altså radikale innovasjoner, er langt mer opptatt av å lansere tjenesten til planlagt tid enn tjenestetilbydere som utvikler inkrementelle innovasjoner. Forfatterne legger

imidlertid til at tjenestetilbydere generelt sett er mer opptatte av finansielle kriterier enn lanseringspresisjon.

Chrysochidis og Wong (2000b) fremhever dyktighet i forprosjekt- og utviklingsfasen som viktige faktorer for lanseringspresisjon. Denne fasen inkluderer aktiviteter som markedsundersøkelser, opplæring av personell, koordinering av leverandørkanaler og markedsføring. Denne type aktiviteter identifiseres som viktige for en tjenestes suksess (Edgett, 1994; Melton og Hartline, 2010). Atuahene-Gima (1995) påpeker at markedsorientering vil ha en sterk og positiv effekt på utførelsen av aktiviteter både i utviklings- og lanseringsfasen. Det er likevel verdt å merke seg at hun senere finner langt sterkere sammenheng for produkter enn for tjenester (Atuahene-Gima, 1996). Videre legger Melton og Hartline (2010) til at involvering av kunder i design- og utviklingsfasen, øker effektiviteten i prosjektet gjennom bedre forberedelser til lansering.

Stevens og Dimitriadis (2004) har i denne sammenheng et interessant funn knyttet til læring i organisasjoner. Selv om de innrømmer at læring har noe begrensede konsekvenser for effektiviteten ved utvikling og lansering av nye tjenester, finner de at læring beriker, forenkler og bidrar konstruktivt til utviklingen av denne typen prosesser. Enda mer interessant er forfatterens funn som forteller at mangel på læring skaper forsinkelser.

Chrysochidis og Wong (2000b) peker også på at overlegen kvalitet, verdi og fordeler ved tjenesten påvirker lanseringspresisjonen positivt. Med andre ord kan både differensiering i forhold til overlegen kvalitet, eller særlig gode pris/nytte-forhold, redusere risikoen for forsinkelser ved lansering, spesielt ved at man unngår endringer mot slutten av prosessen for å forbedre tjenesten. Melton og Hartline (2010) understreker at involvering av kunder tidlig i prosessen, for å kartlegge deres forventninger og preferanser knyttet til en tjeneste, kan redusere potensielle uoverensstemmelser mellom tjenestens karakteristika og kundens behov.

Synergier mellom tjenesteinnovasjonen og eksisterende tjenester kan både være viktige drivere for lanseringspresisjon, samt føre til at tjenester opplever større grad av suksess (Edgett, 1994; Chrysochidis og Wong, 2000b). Dette kan for eksempel innebære at den nylanserte tjenesten kan benytte samme IT-systemer som eksisterende tjenester, eller at det ikke er behov for ytterligere opplæring av ansatte for å kunne tilby en ny tjeneste. Videre finner Chrysochidis og Wong (2000b) at risikoen for forsinkelser reduseres ytterligere dersom man holder seg innenfor kundesegmenter som bedriften kjenner godt.

Filmbransjen er en bransje der flere aktører er avhengig av lanseringspresisjon. Dette skyldes at filmbransjen baserer seg på sesongtopper, som for eksempel sommer, jul og påske (Radas og Shugan, 1998). Flere forfattere peker på at filmselskaper primært vil planlegge lansering av sin film rundt disse sesongtoppene, og at eventuelle forsinkelser vil kunne få store konsekvenser (Radas og Shugan, 1998; Krider og Weinberg, 1998). De samme forfatterne hevder videre at inntrufne forsinkelser i lanseringen ofte vil innebære at man velger å utsette lansering til neste sesongtopp inntreffer, i stedet for å lansere på et forsinket tidspunkt i den nåværende sesongtopp. Radas og Shugan (1998) eksemplifiserer dette ved å vise til James Bond-filmen “Golden Eye”. Denne filmen skulle etter planen lanseres i sommersesongen, men forsinkelser i lanseringen medførte at den ikke ble klar til det planlagte lanseringstidspunktet. Filmselskapet vurderte det derfor dit hen at det var mest hensiktsmessig å avvente lanseringen til neste sesongtopp, rundt juletider, i stedet for å lansere filmen forsinket til sommersesongen. Dette er også et godt eksempel på at en marginal forsinkelse i utviklingsfasen kan medføre større omveltninger for hele lanseringsfasen.

4.4 Oppsummering av funn

Vi vil her oppsummere og sammenstille funn fra henholdsvis produkt- og tjenestelitteraturen ved hjelp av ulike tabeller. Oppsummeringen er ment å gi leseren en oversikt over hele kapittelet.

4.4.1 Faktorer som er bestemmende for rettidig lanseringstidspunkt

Følgende tabell oppsummerer våre funn fra produkt- og tjenestelitteraturen, knyttet til hvilke faktorer som bør være til stede dersom en bedrift velger å lansere henholdsvis tidlig eller sent i markedet, samt hvilke konsekvenser lanseringstidspunktet kan medføre.

	Produkter	Tjenester
Faktorer som tilsier en tidlig lansering	Mulighet for å sikre patenter og rettigheter	Mulighet for å sikre patenter og rettigheter
	Marked med stort potensial	Marked med stort potensial
	God planlegging og gode forberedelser i forkant av lanseringen, som kan gi bedriften gode muligheter til å oppnå en sterk posisjon i markedet	God planlegging og gode forberedelser i forkant av lanseringen, som kan gi bedriften gode muligheter til å oppnå en sterk posisjon i markedet
	Tilstrekkelige ressurser, for eksempel personell, ledelse, merkenavn og kapital	Tilstrekkelige ressurser, for eksempel personell, ledelse, merkenavn og kapital

	Produkter	Tjenester
	<p>Ressurser og kompetanse til å utvikle tilleggstjenester til produktet, samt eventuelle teknologiske oppgraderinger</p> <p>Godt utviklet produkt</p> <p>Svake konkurrenter i markedet</p> <p>Lang produktlevetid (utnytte mest mulig ut av levetiden)</p>	<p>Ressurser og evne til å tilegne og utvikle nye tilleggstjenester på et senere stadium</p> <p>Lite usikkerhet og kompleksitet rundt tjenesten og markedet (større sannsynlighet for at markedet aksepterer tjenesten)</p> <p>Flate og stabile utviklingskostnader og marginer</p> <p>Evne til å absorbere læring underveis</p> <p>Gode ordninger for alternative strategier i lanseringen, for eksempel outsourcing, leverandørforhandlinger og ulike distribusjonssystemer.</p>
Konsekvenser ved tidlig lansering	<p>Større muligheter for økte salgsvolumer</p> <p>Større muligheter og enklere innpass i markedet</p> <p>Større muligheter for stabile og flate marginer og utviklingskostnader</p> <p>Større muligheter for å oppnå en sterk posisjon og et godt rykte i markedet</p>	<p>Større muligheter for økte salgsvolumer</p> <p>Større muligheter og enklere innpass i markedet</p> <p>Større muligheter for å oppnå økte markedsandeler og økt profitabilitet</p> <p>Større muligheter til å foreta egne vurderinger i forhold til pris og lanseringsstrategi</p>

Tabell 4: Faktorer og konsekvenser ved tidlig lansering

	Produkter	Tjenester
Faktorer som tilsier en sen lansering	<p>Sikre tilstrekkelig kvalitet ved produktet, og dermed å unngå forhastet lansering.</p> <p>Usikkerhet og risiko knyttet til markedet og produktet, for eksempel høy kompleksitet</p> <p>Ønske om å lansere til lavere kostnader ved å imitere fra konkurrenter</p> <p>Ikke tilstrekkelige ressurser på plass, for eksempel ledelse, kapital og merkenavn, slik at man kan sette standarden i markedet selv</p>	<p>Sikre tilstrekkelig kvalitet ved tjenesten, og dermed å unngå forhastet lansering.</p> <p>Usikkerhet og risiko knyttet til markedet og tjenester, for eksempel høy kompleksitet</p> <p>Ønske om å lansere til lavere kostnader ved å imitere fra konkurrenter</p> <p>Ikke tilstrekkelige ressurser på plass, for eksempel ledelse, kapital og merkenavn, slik at man kan sette standarden i markedet selv</p>

	Ikke mulighet til å foreta tilstrekkelige investeringer i tilleggstjenester, samt nødvendige oppgraderinger	Ikke mulighet til å foreta tilstrekkelige investeringer i tilleggstjenester, samt nødvendige oppgraderinger
	Ikke nok kompetanse og ferdigheter internt i organisasjonen	Mulighet for å oppnå en mer effektiv lansering
	Bedre distribusjons- og markedsføringsmuligheter på et senere stadium (kan justere ut ifra konkurrenter)	Ønske og behov for å absorbere læring fra konkurrenters lansering og markedet
		Unngå samtidig lansering som store konkurrenter
Konsekvenser ved sen lansering	Unngår å måtte trække opp et marked som ikke er modent	Unngår å måtte trække opp et marked som ikke er modent
	Større mulighet for å lansere med nyskapende komponenter og bedre tilleggstjenester, samt investere i bedre produktutvikling	Større mulighet for å lansere med nyskapende komponenter og bedre tilleggstjenester
	Mulighet for å lansere et produkt av høyere kvalitet	Kan vurdere lanseringen i forhold til allerede etablerte konkurrenter
	Unngår en forhastet lansering	Må få kunder og markedet til å akseptere og foretrekke bedriftens tjeneste
	Mulighet for å oppnå mer effektiv markedsføring, ved at man kan lære av konkurrenters strategi	Kan miste store inntekts- og profittmuligheter

Tabell 5: Faktorer og konsekvenser ved sen lansering

4.4.2 Faktorer som fremmer lansering til planlagt tid

Følgende tabell oppsummerer våre funn fra produkt- og tjenestelitteraturen, knyttet til ulike faktorer som legger til rette for at en lansering kan skje til planlagt tid. Med andre ord er dette faktorer som bedrifter bør vie tilstrekkelig oppmerksomhet mot, for å kunne oppnå ønsket lanseringstidspunkt. Faktorene kan dels inn i tre hovedkategorier; prosjektorganisering, markedsorientering og ressurser.

Produkter	Tjenester
<p>Prosjektet organiseres og koordineres på en effektiv og god måte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teamarbeid - God kommunikasjon og koordinering - Bedriften har avklart mandatet for prosjektet - Bedriften utfører forprosjekt- og utviklingsfasen på en tilfredsstillende måte - Bedriften utfører lanseringsfasen på en tilfredsstillende måte - Prosjektlederen innehar gode lederevner - Utviklingsteamet unngår konflikter 	<p>Prosjektet organiseres og koordineres på en effektiv og god måte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teamarbeid - God kommunikasjon og koordinering - Bedriften bruker en protokoll for å koordinere arbeidet - Bedriften utfører forprosjekt- og utviklingsfasen på en tilfredsstillende måte - Bedriften utfører lanseringsfasen på en tilfredsstillende måte - Prosjektet har støtte fra toppledelsen - Prosjektets visjoner er tydelige og støttede i bedriften
<p>Bedriften er sterkt orientert mot markedet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedriften gjør gode forberedelser gjennom forprosjektaktiviteter <ul style="list-style-type: none"> o Markedsundersøkelser og kundetester blir utført - Bedriften involverer kunder og leverandører i utviklingen av produktet - Bedriften utnytter innsamlet markedsinformasjon på en god måte 	<p>Bedriften er sterkt orientert mot markedet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedriften gjør gode forberedelser gjennom forprosjektaktiviteter <ul style="list-style-type: none"> o Markedsundersøkelser og kundetester blir utført - Bedriften involverer kunder i utviklingen av tjeneste - Bedriftens valg av strategisk posisjonering heller mot tidlig lansering
<p>Bedriften har tilstrekkelige ressurser tilgjengelig</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finansielle ressurser - Ansatte innehar sterke ferdigheter - Bedriften kan utnytte synergier med eksisterende produkter eller kapabiliteter - Produktet har overlegne karakteristika i forhold til konkurrerende produkter 	<p>Bedriften har tilstrekkelige ressurser tilgjengelig</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finansielle ressurser - Opplæring av personell - Tilstrekkelig markedsføring - Bedriften kan utnytte synergier med eksisterende tjenester eller kapabiliteter - Tjenesten har overlegne karakteristika i forhold til konkurrerende tjenester - Bedriften har kunnskap om ett eller flere kundesegmenter - Bedriften har nyttige erfaringer fra tidligere prosjekter

Tabell 6: Faktorer som fremmer lansering til planlagt tid

Kapittel 5 – Drøftelse

Vi vil i dette kapittelet drøfte de funn vi har gjort gjennom vår forskning. Innledningsvis vil vi sammenstille produkt- og tjenestelitteraturen, dette for å undersøke i hvilken grad det finnes likheter og ulikheter mellom faktorer som er bestemmende for valg av lanseringstidspunkt, samt likheter og ulikheter mellom faktorer som styrer lanseringspresisjon. Videre vil vi drøfte ulike lanseringstidspunkter for tjenester, konsekvenser ved disse, og hvordan lansering kan skje til planlagt tid. Endelig vil vi drøfte ulike implikasjoner vår studie gir for henholdsvis ledere og den videre forskning.

5.1 Produkt- og tjenestelanseringer - kan de sammenlignes?

Store deler av litteraturen som omhandler lansering har enten sitt opphav fra, eller tar utgangspunkt i, produkter. Av denne grunn er mengden litteratur som omhandler produktlanseringer langt større og fyldigere enn litteraturen som omhandler tjenestelanseringer. Et naturlig spørsmål er i hvilken grad funn som tar utgangspunkt i produktlanseringer kan overføres til tjenestelanseringer.

Teorikapittelet peker på tre sentrale egenskaper for tjenester. For det første er tjenester immaterielle og u håndgripelige, med andre ord er ikke tjenester gjenstander man fysisk kan plukke opp fra bakken. For det andre produseres og konsumeres tjenester ofte på samme tidspunkt, noe som gjør de humankapitale ressursene i bedriften særlig viktige. For det tredje involverer tjenester ofte kunden direkte, gjerne over tid. Følgelig er interaksjonen med kundene viktig for hvordan bedriftens tjenester oppfattes. Disse egenskapene gjør at vi relativt enkelt kan skille mellom produkter og tjenester i seg selv, men de forteller lite om hvordan man kan skille en produktutviklingsprosess fra en tjenesteutviklingsprosess. I det følgende vil vi sammenligne funn fra produkt- og tjenestelitteraturen, for å undersøke eventuelle likheter og ulikheter i forbindelse med lanseringstidspunkt og lanseringspresisjon for produkter og tjenester.

5.1.1 Valg av lanseringstidspunkt – likheter og ulikheter

Bedrifter som skal lansere sitt produkt eller sin tjeneste står overfor en viktig strategisk beslutning – skal produktet eller tjenesten lanseres tidlig eller sent i markedet? Våre funn identifiserer flere faktorer som er bestemmende i forhold til om en bedrift bør lansere tidlig eller sent. Flere av de mer sentrale faktorene er gjeldende for både produkt- og

tjenestelanseringer, mens andre knytter seg mer spesifikt opp mot produkt- eller tjenestelansering.

Flere av faktorene som er bestemmende for valg av lanseringstidspunkt gjelder både for produkt- og tjenestelanseringer. Markedets modenhet ser eksempelvis ut til å spille en avgjørende rolle for begge typer lanseringer. Videre finner vi også likheter knyttet til de mer bedriftsinterne faktorene, for eksempel i forhold til ressursituasjonen i prosjektet. Produkt- og tjenestetilbydere som har fortrinn her, viser seg å være bedre kandidater for å lansere sine produkter og tjenester tidligere, enn bedrifter som har mangler ressurser. Endelig finnes det også likheter knyttet til konkurransefaktorer, der for eksempel muligheten for å sikre seg et patent tilsier at bedriften bør satse på et tidlig lanseringstidspunkt. Vi kan med andre ord identifisere klare likhetstrekk for vurderinger knyttet til marked, ressurser og konkurranse, noe som impliserer at både produkt- og tjenestetilbydere står overfor mange av de samme utfordringene ved valget av lanseringstidspunkt.

Ikke overraskende identifiserer vi også noen ulikheter i faktorene som er bestemmende for valget av lanseringstidspunkt ved produkt- og tjenestelanseringer. Spesielt fremstår læring som en faktor som tjenestetilbydere bør ta mer hensyn til enn produkttilbydere. Dette impliserer at læring er viktigere for tjenesteutvikling enn for produktutvikling. Årsaken til dette kan være humankapitalens sentrale rolle i tjenesteutvikling, noe som samsvarer med studien til Atuahene-Gima (1996), som trekker frem humankapital som den viktigste innsatsfaktoren for tjenestetilbydere. Humankapital kan utvikles kontinuerlig gjennom læring, og tjenestetilbydere kan dermed ha større nytte av denne læringen enn produkttilbydere. Råvarer til bruk i produktutvikling kan ofte ikke utvikles på samme måte - her er det eventuelt måten man kombinerer innsatsfaktorene på som vil utgjøre en forskjell.

Når det gjelder konsekvenser ved valg av de ulike lanseringstidspunktene, finner vi også her viktige likheter mellom produkt- og tjenestetilbydere. Tidlige lanseringer vil kunne gi muligheter for økte salgsvolumer, mens sene lanseringer eksempelvis gir muligheter for å lansere med bedre tilleggstenester og nyskapende komponenter, i tillegg til å kunne dra fordeler fra andres ”opptrækking” av umodne markeder. På en annen side viser litteraturen en del ulikheter knyttet til finansielle konsekvenser av lanseringstidspunktet, der tjenestelitteraturen spesielt legger vekt på risikoen for å gå glipp av inntektsmuligheter ved for sen lansering. Dette kan skyldes at konkurransen på de senere stadier blir hardere, grunnet at flere aktører kommer på banen med substituerbare tjenester. Teorikapittelet gir også generell

støtte til dette, i form av litteraturens brede enighet om at tjenesteinnovasjoner implementeres raskt, og er relativt enkle å kopiere. Tjenestesektoren er også en sektor i stor utvikling, noe som ytterligere bidrar til raske endringer.

Produkt- og tjenestelitteraturen, knyttet til valg av lanseringstidspunkt og tilhørende konsekvenser, inneholder med andre ord både likheter og ulikheter, men betydelig flere likheter enn ulikheter. Vi finner derfor bekreftende støtte for å inkludere sentrale produktlitterære artikler om valg av lanseringstidspunkt i vår studie.

5.1.2 Lansering til planlagt tid – likheter og ulikheter

Ved siden av å ta beslutninger knyttet til valg av lanseringstidspunkt, må bedrifter også gjennomføre prosessen der produkter og tjenester først utvikles, og senere lanseres i markedet. Det overordnede fokus for denne operasjonelle fasen er i denne sammenheng å være i stand til å lansere produktet eller tjenesten til planlagt tid. Vi ser flere tilsvarende kjennetegn for at produkt- og tjenestelanseringer skal kunne skje til planlagt tid.

Våre funn peker på at planleggings- og utviklingsfasen er sentral både for produkt- og tjenesteutviklere som ønsker å kunne gjennomføre lansering til planlagt tid. For begge typer prosjekter vil forsinkelser i planleggings- og utviklingsfasen også kunne føre til forsinkelser for lanseringstidspunktet. Dette impliserer at både produkt- og tjenesteinnovatører bør betrakte utviklings- og lanseringsfasen som en helhetlig prosess.

Vi identifiserer tydelige likheter i faktorene som fremmer lansering til planlagt tid for både produkt- og tjenesteutviklere. Tre hovedgrupper av faktorer kan oppsummeres som avgjørende for lanseringspresisjon for både produkter og tjenester – dette er prosjektorganisering, markedsorientering og ressurser. Flere av enkeltfaktorene som knyttes til de tre hovedgruppene er også identiske for både produkt- og tjenestelanseringer, for eksempel bruk av team, god kommunikasjon og koordinering, tilstrekkelige forberedelser og tilstrekkelig finansielle ressurser. Dette kan tyde på at produkt- og tjenesteutviklere står overfor mange av de samme utfordringene på dette området.

Vi finner imidlertid også noen ulikheter mellom faktorene som fremmer lanseringspresisjon for henholdsvis produkter og tjenester. Eksempelvis kan tjenester oppnå sterkere fordeler knyttet til lanseringspresisjon dersom bedriften velger å lansere innenfor kjente kundesegmenter. En mulig forklaring kan ligge i tjenestenes høye grad av interaksjon med kundene, da en allerede kjent tjenestetilbyder kan være enklere å akseptere for en kunde.

Dette kan igjen redusere behovet for ekstra tilpasninger av en tjeneste, og følgelig også redusere risikoen for forsinkelser. Videre trekker tjenestelitteraturen spesielt frem læring som en viktig driver for lansering til planlagt tid, et argument man som nevnt over ikke finner i produktlitteraturen., muligens på grunn av humankapitalens mer sentrale posisjon for tjenesteinnovasjoner. Våre funn peker også på at tjenesteutviklere som posisjonerer seg strategisk for en tidlig lansering, også vil ha fordeler knyttet til lanseringspresisjon. Gjennom å sette større fokus på mål knyttet til dette, kan disse tjenesteutviklerne oftere oppnå å kunne gjennomføre lansering til planlagt tid.

Spørsmålet om man kan sammenligne produkt- og tjenstelanseringer kan med andre ord ikke besvares med ett enkelt ”ja” eller ”nei”. Det finnes utvilsomt tydelige likheter mellom faktorene som fremmer lansering til planlagt tid for produkt- og tjenesteutviklere, ettersom de tre hovedgruppene av faktorer virker å gjelde for begge typer lanseringer. Imidlertid tyder våre funn på at det også finnes en del ulikheter for enkeltfaktorer, noe som blant annet kan knyttes til produkters og tjenesters ulike egenskaper. Vi finner likevel bekreftende støtte for å inkludere sentrale produktlitterære artikler i vår studie.

5.2 Lanseringstidspunkt for tjenester

Vår forskning avdekket en rekke faktorer som er bestemmende for når bedrifter bør lansere sine tjenester. Det er imidlertid lite som tyder på at det kun vil være fordeler ved å lansere en tjeneste tidlig eller sent i markedet. Vi vil følgelig drøfte hvilke faktorer som tilsier tidlig og sen lansering, samt hva slags konsekvenser litteraturen mener at tidlig og sen lansering av tjenester vil innebære. Vi vil i all hovedsak fokusere på tjenestelitteraturen i denne drøftelsen, men vil samtidig dra inn elementer fra produktlitteraturen for å se om dette kan sammenlignes med funnene fra tjenestelitteraturen.

5.2.1 Tidlig tjenstelansering – flere markedsmuligheter, høyere risiko

En viktig faktor vi avdekket som avgjørende for tidlig lansering er bedriftens ressurser, da gjennom kapital, merkenavn, personell og ledelse. Dette understrekes både i produkt- og tjenestelitteraturen. En tidlig lansering kan ofte innebære betydelig risiko for en bedrift, da markedet gjerne er uprøvd, og usikkerheten derfor er høy. Det vil følgelig være avgjørende at bedriften innehar tilstrekkelige ressurser slik at man er i stand til å respondere korrekt på ulike scenarioer som måtte dukke opp i løpet av lanseringsfasen. Eksempler på dette kan være at markedet ikke tar i mot tjenesten på ønsket måte, og at man derfor må sette inn ekstra

ressurser knyttet til distribusjon og markedsføring, slik at man i større grad kan skape en plass for tjenesten i markedet. Vi kan således argumentere for at en bedrift uten tilstrekkelige ressurser, ikke i like stor grad vil ha muligheter til dette, og tjenestens lansering dermed kan måtte lide av manglende evne til å foreta nødvendige justeringer underveis i prosessen.

Flere forfattere trekker også frem læring som en fordelaktig faktor i forbindelse med tidlig lansering av tjenester. Gjennom dataanalysen identifiserte vi at en tidlig lansering av tjenester vil kunne gi gode muligheter for tilegning og utvikling av interne ressurser, noe som kan være fordelaktig ved lansering av tilleggstjenester eller helt nye tjenester. Dette skyldes at man gjerne står overfor et dynamisk marked, og bedriften må derfor aktivt utnytte læring til å se etter forbedringsmuligheter for sin tjeneste, før eventuelle konkurrenter kommer i forkjøpet. Vi mener derfor at evnen til å absorbere læring kan være en faktor som tilsier en tidlig lansering av tjenester. En tidlig lansering vil også kunne dra nytte av at bedriften har erfaring og kompetanse internt, slik at man har personell og ledelse som kan oppfatte og håndtere de utfordringene man møter i markedet underveis i prosessen. Med andre ord kan bedrifter som har gode kapabiliteter knyttet til tilegning av ny kunnskap, enten fra markedet eller fra tidligere erfaringer, ha større sjanser for å lykkes med en tidlig lansering, enn bedrifter som mangler disse kapabilitetene.

Videre vil muligheter for å sikre seg patenter og rettigheter være faktorer som tilsier en tidlig lansering. Bedrifter som får sikret patenter og rettigheter til sine innovasjoner, bærer mindre risiko for at konkurrenter imiterer tjenesten. Imitasjon vil gi konkurrentene gode muligheter til å oppnå en mer kostnadseffektiv lansering, og det er derfor i førstetrekkerens interesse at imitasjonsbarrierene gjøres størst mulig. I tillegg vil flate og stabile utviklingskostnader og marginer kunne bidra til at en tidlig lansering er fordelaktig. Ved en tidlig lansering, vil vi derfor råde bedrifter til å få kartlagt og analysert forventede kostnader ved lanseringen. Bedriftens kostnader vil dermed være mer forutsigbare, noe som igjen gjør det lettere å planlegge lanseringen.

Tidlig lansering av tjenester vil ofte avhenge av evnen til å oppnå tilstrekkelig kunnskap og kjennskap fra kunder, noe som også støttes i teorikapittelet som omhandler fordeler for førstetrekkeren og tidlige lanseringer. Her avdekket vi at det vil være gunstig å lansere en tjeneste først i markedet dersom bedriften har store ressurser, sterkt lederskap og evnen til å tilegne seg knappe ressurser. Dette er faktorer vi også identifiserer gjennom dataanalysen. Vi kan i denne sammenheng ikke identifisere klare ulikheter mellom tidlig lansering og

førstetrekkerne, noe som antakeligvis skyldes antakeligvis at de fleste av våre inkluderte artikler setter likhetstegn mellom førstetrekkerne og bedrifter som lanserer tidlig. Dette gjør det følgelig utfordrende å peke på særegne faktorer for førstetrekkerne.

Vår studie identifiserer også flere konsekvenser ved tidlig lansering av tjenester. Det viktigste momentet som trekkes frem, er at tidlig lansering ofte vil innebære gode markedsmuligheter for tjenesten. Dette skyldes at det er færre etablerte konkurrenter i markedet, noe som gjør det enklere å kapre markedsandeler. Samtidig påpeker flere forfattere at man vil kunne risikere å møte et marked som ikke er tilstrekkelig modent, noe som gjør at man må "tråkke opp" markedet selv. Prosjekter som lanserer tidlig kan med andre ord risikere å møte premature markedsforhold. Bedriften kan derfor, i ytterste konsekvens, ende opp med å gjøre grovarbeidet for konkurrenter som lanserer tjenester på et senere tidspunkt. Konkurrentene vil enkelt kunne dra nytte av for eksempel markedsføring som forgjengeren har betalt for. En videre konsekvens vil derfor følgelig kunne være at konkurrenter kan imitere tjenester til en lavere kostnad enn de som har lansert tidligere. Her anbefaler vi at bedrifter som lanserer tjenesten tidlig i markedet bør gjøre et forsøk på å sikre seg patenter og rettigheter for sine tjenester, dette for å øke imitasjonsbarrierene.

Videre fant vi at bedrifter som lanserer tidlig vil kunne oppnå prisfordeler, men at det vil være vanskeligere å oppnå varige fordeler knyttet til markedsandeler. Her påpekes det at fordelene knyttet til markedsandeler man eventuelt oppnår, på lengre sikt ofte vil jevnes ut. En tidlig lansering vil imidlertid gi et større inntektsgrunnlag, da man helt naturlig får en lengre periode i markedet. Dette impliserer at bedrifter bør foreta en vurdering knyttet til målene som er satt for den nye tjenesten. Foretrekker man store markedsandeler, eller størst mulig inntjening? Våre funn kan tyde på at bedrifter som ønsker størst mulig markedsandel, for eksempel markedsledere, bør vurdere å avvente lanseringen til markedsforhold og kundepreferanser er mer avklart. Dette er momenter som kommer tydelig frem i studiene som omhandler film- og musikalbransjen, noe vi vurderer dit hen at deres tjenester ofte vil ha en mer "fastbestemt" levetid enn andre produkter og tjenester – filmen vil eksempelvis ha begrenset visningstid på kino.

Teorikapittelet vårt viser at førstetrekkeren i et marked, det vil si bedriften som lanserer først, vil kunne oppnå fordeler knyttet til sin posisjon. Her påpekes det at førstetrekker har fordeler knyttet til pris og markedsandeler, og at det også vil gi muligheter for å oppnå et langsiktig komparativt fortrinn overfor konkurrenter. Vi ser dermed at de fleste faktorene som gir

fordeler ved tidlig lansering, også er faktorer som går igjen for førstetrekere som lanserer tjenester. Dette kan tyde på at det ikke er betydelige forskjeller mellom å lansere først i markedet eller lansere på et tidlig stadium, og kan muligens også forklare hvorfor litteraturen ikke i større grad skiller mellom førstetrekere og tidligtrekkere.

5.2.2 Sen tjenestelansering - færre markedsmuligheter, lavere risiko

Det er ikke nødvendigvis slik at det utelukkende vil være fordeler ved å lansere tjenester tidlig i markedet. I mange tilfeller vil det kunne være faktorer som tilsier at man heller burde lansere på et senere tidspunkt enn konkurrentene. Flere forfattere påpeker at en sen lansering i stor grad vil være fordelaktig dersom man ønsker å lansere mot et allerede etablert marked, med andre ord dersom bedriften ikke ønsker å ”trække opp” markedet selv. Videre avdekker våre funn at mindre bedrifter ofte vil kunne lide overfor større konkurrenters lanseringer, noe som for deres del kan implisere en sen lansering. Mindre bedrifters ulemper kan skyldes at større bedrifter innehar mer ressurser, noe som gir dem bedre i stand til å takle en eventuell fiasko. Man kan derfor hevde at knapphet på ressurser hos mindre bedrifter kan gjøre dem mer sårbare for konkurransen i markedet. En videre implikasjon av dette kan følgelig være at mindre bedrifter ikke vil ha muligheter til å justere sin lanseringsstrategi underveis i prosessen.

En annen faktor som tilsier en sen lansering, er bedriftens manglende muligheter til å bruke tilstrekkelige ressurser på alternative lanseringsstrategier. Eksempler på alternative lanseringsstrategier er outsourcing, markedsføringstiltak og ulike distribusjonssystemer.. Vi tror dette skyldes at bedrifter som lanserer sent i markedet, i større grad vil ha mulighet til å hente inspirasjon og trekke lærdommer rundt disse strategiene fra allerede etablerte konkurrenter, og videre bruke dette til å oppnå en mer kostnadseffektiv lansering enn konkurrentene.

Våre funn peker også på at et marked bestående av svakere konkurrenter, i stor grad innebærer at bedriften kan fremskynde egen lansering. Et marked bestående av større og sterkere konkurrenter, derimot, gir indikasjoner på at senere lansering ville være mer hensiktsmessig, da man unngår å lansere i samme tidsperiode som disse konkurrentene. Større og mer ressurssterke bedrifter kan, som nevnt, tåle en svakere lanseringsperiode, for så å foreta nødvendige justeringer underveis. Igjen ser vi dermed at små bedrifter i større grad bør vurdere lanseringen opp i mot større konkurrenter, mens store bedrifter står mer fritt til selv å velge eget lanseringstidspunkt. Vi vil derfor anbefale at små bedrifter bør lansere sent i

markedet hvis de ikke innehar tilstrekkelige ressurser til å foreta endringer, forbedringer eller tjenesteutvikling, sett i forhold til konkurrenter og marked. For å unngå samtidig lansering med større konkurrenter, avdekket analysen at det heller vil være gunstig å avvente lanseringen - og således bruke tid på å utvikle og forbedre tjenesten ytterligere. Dette vil være med på å redusere risiko for at tjenesten ikke vil gi suksess. En mulig løsning vil for eksempel kunne være å lansere en forbedret tjeneste mot et nisjemarked med tilstrekkelig betalingsvillighet, på et senere tidspunkt. Endelig avdekker våre funn at en sen lansering ofte vil være fordelaktig hvis man ønsker å bruke mer tid på å lansere produkter og tjenester av høyere kvalitet. Dette vil igjen kunne medføre lavere risiko for at lanseringen ikke vil være en suksess, noe som nevnt kan være særlig interessant for mindre bedrifter.

De to viktigste konsekvensene vi fant for sene lanseringer, er at de ofte vil medføre færre markedsmuligheter, men også lavere risiko. Flere i litteraturen finner at sen tjenstelansering ikke nødvendigvis vil ha innvirkning når det gjelder markedsandeler og langsiktig profitt for en tjeneste. Lopez og Roberts (2002) påviste eksempelvis dette i sin studie omkring finansielle tjenester, der de fant ut at sen lansering av kredittkorttjenester ville oppnå større markedsandeler enn de som lanserte tidlig. Like fullt må man da være klar over at det kan komme nye tjenstelanseringer i ettertid av egen lansering, som igjen vil kunne legge opp en lanseringsplan på bakgrunn av de tidlige lanseringene. Vi anbefaler derfor at bedrifter er oppmerksomme på de allerede etablerte konkurrentene, men at de også kartlegger andre potensielle nyetableringer.

Videre blir det trukket frem at bedrifter som lanserer nye, innovative tjenester tidlig i markedet, i stor grad vil nyte godt av å være i markedet under hele tjenestens potensielle levetid. I motsatt tilfelle vil en sen lansering kunne innebære at konkurrenter allerede har oppnådd kjennskap og kundepreferanser til konkurrentenes tjeneste, og at det dermed kan være vanskelig å få kunder til å foretrekke en ny tjeneste som lanseres på et senere stadium. Med andre ord kan behovet for differensiering av tjenesten være større ved en sen lansering. Vi avdekker også at en sen lansering vil gi større muligheter for at man kan bruke tid på å planlegge markedsføring og distribusjonstiltak. Dette er faktorer som reduserer risiko ved en lansering. Små bedrifter vil ofte være helt avhengig av en tidlig inntektsstrøm, slik at de kan dekke løpende kostnader, og risikoen knyttet til en fiasko vil derfor, som nevnt, kunne være betraktelig større for mindre bedrifter.

5.2.3 Tidlig eller sen lansering av tjenester - finnes det et optimalt tidspunkt?

Som vi har avdekket i de foregående punktene, vil lansering av tjenester ofte innebære komplekse avveielser som vanskeliggjør en generalisering av et optimalt lanseringstidspunkt. Vi har avdekket at litteraturen er todelt på dette området, og flere forfattere har videre påpekt fordeler og ulemper ved både tidlig og sen lansering. Tjenester er ofte av en såpass komplisert art at det vil være vanskelig å gi konkrete forslag på optimalt lanseringstidspunkt, men at man heller må vurdere de ovennevnte faktorer og konsekvenser som et valgt lanseringstidspunkt vil innebære. Samtidig ser vi at fordeler ved en tidlig lansering ofte vil være ulemper ved en sen lansering – og vice versa. Et godt eksempel på nettopp dette er studien til Lopez og Roberts (2002) om lansering av ulike typer finansielle tjenester. De finner at noen finansielle tjenester vil dra nytte av å lansere tidlig i markedet, mens andre finansielle tjenester har nytte av det motsatte. Med andre ord kan ulike typer tjenester implisere ulike optimale tidspunkter for lansering.

Som påpekt tidligere, vil flere av fordelene og ulempene ved ulike lanseringstidspunkter kunne inntreffe samtidig. Det er derfor helt essensielt at man ikke behandler disse separat, men heller tar hensyn til alle faktorene, og videre fatter en beslutning som baserer seg på en grundig vurdering av både tjenesten og markedet. På den måten vil man således kunne se hvilke risikofaktorer og markedsmuligheter som vil være aktuelle ved tjenestelanseringen, og deretter vurdere hvilket lanseringstidspunkt som vil gi størst mulig suksess. Vi kan slå fast det ikke vil være mulig å avlegge en fasit på et optimalt lanseringstidspunkt, men vi mener at ved å betrakte og vurdere de ovennevnte faktorer og konsekvenser grundig, vil bedrifter kunne være i stand til å foreta bedre beslutninger knyttet til lanseringstidspunkt for tjenester.

5.3 Lansering til planlagt tid

Etter at bedriften har tatt et valg knyttet til lanseringstidspunkt, vil den deretter gå over i en mer operasjonell fase, hvor man arbeider mot et gitt mål for tidspunktet når tjenesten skal lanseres. Vår studie har avdekket en rekke faktorer som fremmer lansering til planlagt tid, det vil si lanseringspresisjon. Bedrifter som retter oppmerksomhet mot disse faktorene, kan med andre ord ha bedre muligheter for å lansere sine tjenester til planlagt tid, enn bedrifter som ikke tar hensyn til dette. Før vi drøfter de respektive faktorer, bør vårt kanskje viktigste funn trekkes fram; lansering til planlagt tid fører i seg selv til en høyere grad av suksess for nye tjenester. Litteraturen viser imidlertid antydning til uenigheter knyttet til hvor sterk denne sammenhengen er. Cooper og Kleinschmidt (1994) kunne eksempelvis ikke peke på

lanseringspresisjon som en suksessfaktor, i like stor grad som forfattere som undersøkte internasjonale lanseringer. En mulig implikasjon av dette er at lanseringspresisjon har flere fordeler knyttet til seg ved internasjonale lanseringer, enn ved nasjonale lanseringer. Internasjonale lanseringer spenner selvsagt ofte over større forhold, og slik sett er dette ikke utenkelig. Uansett understreker dette betydningen av å diskutere faktorene som fremmer lanseringspresisjon dypere. Våre funn kan oppsummeres i tre hovedgrupper av faktorer; prosjektorganisering, markedsorientering og ressurser.

Sentralt for bedrifter som er i stand til å lansere sine tjenester til planlagt tid, står for det første god og effektiv organisering og koordinering av utviklingsprosjekter. Teorikapittelet avdekket at utviklingsprosessen for en tjenesteinnovasjon er kompleks, med svært overlappende stadier. Ved utvikling av radikalt nye tjenester kan det også være nødvendig å gjøre endringer i hele eller deler av organisasjonen. Med andre ord kan koordineringsarbeidet ved tjenesteutvikling være utfordrende, spesielt ved radikale tjenesteinnovasjoner. Litteraturen anbefaler å organisere tjenesteprosjekter i team, der teammedlemmene har god og komplementær kompetanse, slik at teamet kan ta ansvar for hele prosessen frem mot lansering. På denne måten kan bedriften sikre kontinuitet gjennom hele tjenesteutviklingsprosessen, og videre til lansering av tjenesten. Kontinuitet i prosjektteamet må ses på som en fordel i lys av at prosessen er kompleks, med flere faser som overlapper hverandre. En større utskiftning av prosjektdeltakere på ett eller flere tidspunkt i prosessen, fremstår for oss som lite gunstig, da behovet for kunnskapsoverføring blir stort. Kunnskapsoverføring kan i seg selv også være tidkrevende, noe som ytterligere øker risikoen for forsinkelser i prosjektet.

Videre peker litteraturen på god kommunikasjon som sentralt for et godt organisert og koordinert prosjekt. God kommunikasjon fremheves også i seg selv som en viktig faktor for å hindre unødvendige forsinkelser. Vårt teorikapittel støtter dette, og peker videre på uformell kommunikasjon og en åpen kultur som faktorer som øker sannsynligheten for en ny tjenestes suksess. Dette impliserer at bedriften bør tilstrebe at kommunikasjon kan flyte godt og uformelt både internt i prosjektteamet og eksternt mot resten av organisasjonen. Et annet aspekt ved prosjektorganisering og kommunikasjon i den operasjonelle fasen, er graden av formalitet som bør finne sted. Teorikapittelet vårt peker både på behovet for å legge til rette for kreativitet og improvisasjon, men også på behovet for en utviklingsfase av høy kvalitet, det vil si en fase med flere verdiskapende stadier og aktiviteter. Disse behovene kan i utgangspunktet fremstå som motsigende, da en kreativ og improvisert prosess ikke typisk

kjennetegnes av formalitet og adskilte aktiviteter. Med andre ord understrekes utviklingsfasens kompleksitet ytterligere. En mulig løsning kan være å dele utviklingsprosessen inn i en mer kreativ oppstartsfase, før man senere beveger seg over i en mer formell fase når mandat, visjoner og mål er klargjort. Denne inndelingen kan dekke flere av bedriftens behov i utviklingsfasen for tjenester.

Utviklingsfasen for tjenester fremheves i teorien ikke bare som kompleks, den kan også være lang og omfattende. Som en del av prosjektorganiseringen foreslår litteraturen å bruke en protokoll som holder oversikt over arbeidet, dette for å unngå unødvendige forsinkelser fordi man ikke har kontroll på hva man har gjort, og hva man ikke har gjort. En lang og omfattende utviklingsfase kan uten tvil by på utfordringer knyttet til å holde oversikten i prosjektet, og slikt sett kan bruken av en protokoll intuitivt virke klokt. Teorikapittelet støtter også bruk av protokoller på mer generell basis, da både koordinering og dyktighet underveis i prosessen blir trukket fram som sentrale suksessfaktorer for tjenesteinnovasjoner. En protokoll kan således også bidra til bedre koordinering av prosjektet.

Den andre hovedgruppen av faktorer som fremmer lanseringspresisjon ved tjenstelansering, er markedsorientering. Bedrifter som orienterer seg mot markedet, for eksempel gjennom gode forprosjektaktiviteter som markedsundersøkelser og kundetester, trekkes fram som bedre kandidater for å lansere sine tjenester til planlagt tid, enn bedrifter som ikke gjennomfører disse aktivitetene. Dette overrasker oss ikke, ettersom korrekt informasjon knyttet til ulike markedsmuligheter og kundebehov kan hindre unødvendige tilbakeslag i prosessen. I motsatt tilfelle kan man tenke seg en bedrift som nærmest lanserer en tjeneste i blinde, uten å undersøke markedet. Bedriften vet derfor heller ikke hvordan tjenesten best kan utformes for å tiltrekke seg kunder – det sier seg selv at det neppe er oppskriften på suksess. Involvering av kunder blir videre trukket fram som et aspekt som kan hindre forsinkelser ved lansering, da bedriften gjennom denne type aktiviteter ofte kan oppdage feil eller mangler ved en tjeneste på et tidligere stadium. Motsatt kan man tenke seg at en feil eller mangel som blir oppdaget like før lansering, vil sette tjenesteprojektet grundig tilbake – bedriften vil kunne bli tvunget til å endre grunnleggende trekk ved tjenesten, som for eksempel dens utforming. Vi ser med andre ord relativt klare tegn på at bedrifter bør orientere seg mot markedet på et allerede tidlig stadium i utviklingsprosessen.

I forhold til utvikling av radikalt nye tjenester, kan det være ytterligere mer fordelaktig for bedrifter å involvere kunder, da våre funn impliserer at radikalt nye tjenester i større grad har

behov for å testes på kunder før de lanseres. Med tjenestet teoriens argumenter om humankapitalens sentrale posisjon for tjenestetilbydere, virker det intuitivt korrekt at en tjenestes kvalitet vil reduseres dersom medarbeiderne ikke er kjent med hva tjenesten tilbyr, eller har fått gjort seg erfaringer knyttet til hvordan kunder kan reagere på tjenesten. Samtidig peker litteraturen på at det er viktig at utviklingstiden brukes godt, slik at arbeidet som utføres faktisk gir nytte. Effektiv tidsbruk kan for eksempel innebære at man gjør flere ulike undersøkelser, og at man fordeler arbeidet med disse på en fornuftig måte. Fornuftig arbeidsdeling henspeiler igjen til grunnpilaren ved god og effektiv prosjektorganisering.

En lang, omfattende og kompleks utviklingsprosess, som teorikapittelet påpeker at er vanlig ved tjenesteinnovasjoner, kan trekke ut tiden. Man kan følgelig også anta at svært grundig arbeid gjennom prosessen lett kan skape forsinkelser for lanseringen, men dette viser seg ikke å stemme. Litteraturen peker tvert imot på at gode forberedelser, gjennom planleggings- og utviklingsfasen, reduserer faren for forsinkelser, og at det er fordelaktig for prosjekter å bruke god tid og nok ressurser i de tidlige fasene. Dette kan med andre ord tyde på at den raskest mulige vei mot målet ikke alltid er den beste. Cooper og Kleinschmidt (1994) poengterer dette gjennom sine betraktninger av lanseringspresisjon som et relativt begrep, ettersom tid ikke er et absolutt aspekt. De hevder at det ikke nødvendigvis trenger å være en fordel å planlegge lansering raskest mulig. Dette støttes også av våre funn knyttet til valg av lanseringstidspunkt, som ikke tydelig kan peke på verken en tidlig eller en sen lansering som et bedre valg. Det avgjørende må være at bedriften gir seg selv tilstrekkelig tid til å lansere en tjeneste av tilfredsstillende kvalitet.

Den tredje og siste hovedgruppen av faktorer som fremmer lanseringspresisjon for tjenesteprosjekter, er ressurser. Våre funn peker på at bedriften bør sette av tilstrekkelige ressurser til tjenesteprosjektet, både i form av finansiell kapital og humankapital. Med andre ord har et prosjekt som mangler ressurser større risiko for å oppleve forsinkelser. Behovet for tilstrekkelige ressurser strekker seg gjennom hele prosessen, fra utviklingsfasen til lanseringsfasen. Vi mener at tildeling av tilstrekkelige ressurser må ses på som et tegn på støtte fra ledelsen, noe teorikapittelet også støtter som en viktig suksessfaktor for tjenesteinnovasjon. Motsatt kan man tenke seg prosjekter som mangler både ressurser og støtte i ledelsen som relativt klare kandidater for å oppleve forsinkelser.

Teorikapittelet trekker frem De Brentani (1991) sine argumenter om koordinering og dyktighet ved utførelsen av lanseringsaktiviteter som særlig viktig for suksess ved

tjenestelanseringer, faktisk enda viktigere enn ved lansering av produkter. Våre funn støtter også dette, da lanseringsaktiviteter, som opplæring av personell og markedsføring, trekkes fram som viktige aktiviteter for å kunne lansere en tjeneste til planlagt tid. Årsaken til at koordinering og dyktighet ved utførelsen av lanseringsaktiviteter er viktigere for tjenesteinnovasjoner enn for produktinnovasjoner, kan tenkes å stamme fra tjenesters spesielle egenskaper. Humankapital er, som tidligere nevnt, en sentral del av tjenesteopplevelsen, grunnet tjenesters interaksjon med konsumenter. Med andre ord vil det være avgjørende for en tjenestetilbyder å lære opp medarbeidere som skal møte kundene, all den tid tjenester i stor grad både produseres og konsumeres på samme tid. Dette kan eksemplifiseres ved at et massasjestudio vil være avhengig av at deres massører er tilstrekkelig opplært, slik at kundene opplever at de kjøper en god massasjetjeneste. Våre funn støtter dette videre ved å påpeke at en tjeneste som har overlegne egenskaper i forhold til sine konkurrenter, for eksempel en massasje som er langt bedre enn konkurrentenes massasjer, har bedre sjanser for å bli lansert til planlagt tid. Det vil i dette tilfellet ikke være nødvendig å gå tilbake i utviklingen, for eksempel for å lære opp massørene på en bedre måte, noe som kan medføre forsinkelser for lanseringen.

Litteraturen peker videre på to andre ressursfaktorer som fremmer tjenestelansering til planlagt tid. For det første vil tjenester som kan dra nytte av eksisterende tjenester eller kunnskap gjennom synergieffekter, ha mindre risiko for forsinkelser ved lansering. For det andre vil en lansering som skjer innenfor bedriftens allerede kjente kundesegmenter, bidra til ytterligere sannsynlighet for at lanseringspresisjonen kan opprettholdes. Disse to kjennetegnene henger på mange måter sammen – en tjeneste som lanseres innenfor et kundesegment som bedriften er godt kjent med, vil fra starten av ta fordel av den kunnskapen bedriften allerede innehar. Denne kunnskapen kan for eksempel komme fra lansering av tidligere tjenester, eller fra andre aktiviteter bedriften har gjennomført innenfor det aktuelle kundesegment. Med andre ord oppnår bedriften en synergieffekt gjennom sin bruk av allerede eksisterende kunnskap. Dersom bedriften ikke har behov for å bruke tid på kunnskapsinnhenting, vil den følgelig spare tid i utviklingsfasen, noe som kan bidra til en reduksjon av forsinkelser. Vårt teorikapittel påpeker imidlertid at utviklingsfasen for tjenesteinnovasjoner ofte preges av usikkerhet og risiko. Vi vil derfor advare bedrifter mot å stole blindt på den kunnskapen man allerede har, da denne kan være utdatert og derfor ikke lenger gyldig.

Endelig finner vi at organisatorisk læring er viktig for lansering av tjenester til planlagt tid. Med andre ord viser det seg at en bedrifts erfaringer fra tidligere tjenestelanseringer kan hjelpe dem med å unngå forsinkelser ved lansering. Intuitivt høres dette fornuftig ut, da en bedrift som tidligere har gjort en feil, som gjerne førte til en forsinkelse, sannsynligvis vil legge vekt på å unngå samme feil ved neste anledning. Videre er læringens viktige posisjon i forhold til lanseringspresisjon interessant, ettersom humankapital og tilstrekkelig opplæring av medarbeidere står så sentralt for tjenester. Tjenestetilbydere står, som tidligere nevnt, i en unik posisjon med tanke på at de har mulighet til kontinuerlig å oppgradere og utvikle sine råvarer – nemlig menneskelige ferdigheter. Våre funn knyttet til læring, som et viktig kjennetegn for tjenesteprojekter som lanseres til planlagt tid, impliserer derfor at tjenestetilbydere bør samle inn og ta vare på informasjon også etter at lanseringen har funnet sted. Verdifulle erfaringer knyttet til markedets, kunders og konkurrenters reaksjoner på en tjenestelansering, kan bidra til ytterligere suksess ved neste anledning.

Det overrasker oss at våre funn ikke er tydeligere på at diversitet og heterogenitet i markedet påvirker lanseringspresisjon for tjenester i negativ retning. Man kan intuitivt tenke seg at svært ulike kunder og kundebehov vil bidra til å gjøre utvikling og lansering mer utfordrende for tjenesteutviklere, men vi har ikke funnet tilstrekkelig belegg for disse påstandene. En mulig forklaring kan være ulike bedrifters tilpasning til markedene, ved at de for eksempel regner med å bruke lengre tid på å utvikle og lansere en tjeneste til et marked preget av diversitet og heterogenitet. Lanseringspresisjon er, som vårt teorikapittel påpeker, et relativt begrep. Det handler ikke nødvendigvis om å lansere en tjeneste først, men om å lansere tjenesten til planlagt tid. Bedriften står dermed fritt til å planlegge at de vil bruke lengre tid for å lansere i marked A enn i marked B. Videre er vi også overrasket over at våre funn heller ikke er tydeligere i forhold til utførelse av teknologiske aktiviteter. Dagens samfunn er etter hvert blitt svært preget av teknologi, og man kunne derfor anta at de teknologiske aktivitetene ville spille en større rolle i forhold til risiko for forsinkelser ved lansering. Det kan selvsagt tenkes at bedrifter tar hensyn også til teknologiske utfordringer ved planlegging av lanseringstidspunkt. Videre kan det tenkes at forskningen ikke enda har satt nok fokus på dette aspektet ved tjenestelanseringer.

5.4 Implikasjoner for ledere

Gjennom denne studien har vi avdekket en rekke faktorer som vil være nødvendige for ledere å ta hensyn til ved lansering av tjenester. Vi har sett at det ikke nødvendigvis vil finnes noe fasitsvar på når en tjeneste bør lanseres i markedet, men at det heller vil være en beslutning vurdert ut ifra flere ulike momenter. Det er derfor utfordrende å identifisere implikasjoner for ledere knyttet til valg av lanseringstidspunkt, selv om vi kan gi generelle betraktninger av viktige faktorer som påvirker beslutningen. Vår forskning gir imidlertid flere implikasjoner for ledere som ønsker at deres tjenesteprosjekter skal lanseres til planlagt tid, enten man velger å lansere tidlig eller sent i markedet.

1. Bruk tilstrekkelig tid på planlegging, undersøkelser og tilrettelegging

Tjenester er, som tidligere nevnt, ofte av en komplisert art. Dette gjør det utfordrende for ledere å vurdere eksakt hvordan markedet vil respondere på tjenesten, noe som skaper usikkerhet og uforutsigbarhet. En tjenestelansering vil gjerne innebære flere usikkerhetsmomenter, for eksempel knyttet til marked og konkurrenter, som gjør det nærmest umulig for bedrifter å forutse alle mulige utfall før en lansering. Nye og uventede momenter kan også dukke opp underveis i lanseringen, noe som vil medføre at bedriften blir nødt til å foreta nødvendige vurderinger der og da. Her vil det være høyst nødvendig at bedriftens ledelse foretar en grundig analyse av interne ressurser, slik at man får kartlagt om bedriften er i stand til å håndtere de utfordringene som kan oppstå – og hvordan dette skal gjøres. Punkt 5 omtaler dette mer inngående.

Studien vår har videre avdekket at prosjekter som bruker tilstrekkelig tid på planlegging, undersøkelser og forberedelser, og sørger for at disse aktivitetene utføres på en god måte, har større sjanser for å lanseres til planlagt tid. Ledere er viktige i dette arbeidet – et entusiastisk prosjektteam kan ofte ønske å gå raskt frem i arbeidet, og risikerer dermed forsinkelser på et senere stadium grunnet avgjørelser tatt på ufullstendig kunnskap. Dette understreker behovet for både god koordinering og dyktighet i utførelsen av aktiviteter i utviklings- og lanseringsfasen. En mulig konstruktiv lederstil kan være lederskikkelsen som både bidrar til å holde oversikt over helheten i prosjektet, samt opptrer som en slags djevelens advokat underveis i prosessen. Er vi egentlig klare for å gå til neste steg i prosjektet?

2. Organiser tjenesteprosjekter i team

Vår studie har avdekket at effektiv og god prosjektorganisering både er et kjennetegn for prosjekter som lanserer sine tjenester til planlagt tid, og en grunnleggende faktor for flere av de andre kjennetegnene for lanseringspresisjon. Litteraturen viser bred enighet om at innovasjonsprosjekter best organiseres i team, noe som også støttes i vår teoretiske tilnærming. Ledere bør derfor, allerede ved oppstarten av et prosjekt, utnevne et prosjektteam. Teamet bør ha god og komplementær kompetanse, slik at det kan ta ansvar for hele prosessen frem mot lansering. Det bør også både oppfordres til og legges til rette for god kommunikasjon, både internt i teamet og mot resten av organisasjonen. En god strategi for å legge til rette for kommunikasjon, kan være å velge teammedlemmer som jobber godt og konstruktivt sammen. Motsatt kan et team, som består av medlemmer som ikke klarer å samarbeide, enkelt bli preget av lite konstruktive konflikter som skaper forsinkelser i arbeidet.

3. Orienter prosjektet mot markedet

Studien vår peker på markedsorientering som en viktig faktor for bedrifter som ønsker å lansere sine prosjekter til planlagt tid. Ledere bør derfor inspirere prosjektdeltakerne til å utvikle tjenester for kundene – og ikke for seg selv. Gjennomføring av markedsundersøkelser og kundetestester er gode metoder for å avdekke kundebehov og kundeønsker. Ledere kan også invitere utvalgte kunder inn i prosjektet, slik at bedriften kan få direkte tilbakemeldinger om hva som fungerer ved tjenesten, og hva som eventuelt bør utbedres. På denne måten reduserer bedriften sannsynligheten for påtvungne og tunge endringer mot slutten av prosjektet fordi tjenesten ikke responderer godt nok på behov og ønsker i markedet.

4. Legg vekt på å lære fra de erfaringene man får gjennom tjenestelanseringer

Læring blir i litteraturen trukket frem som et viktig aspekt ved tjenestelanseringer. Ledere bør derfor legge vekt på læring fra de erfaringene bedriften får gjennom tjenestelanseringer. Dette betyr at lederen bør legge til rette for at prosjektteamet kan vurdere både egen innsats og tjenestens suksess i etterkant av lansering. På denne måten kan bedriften oppnå en kontinuerlig innovasjonsprosess i organisasjonen, en egenskap tjenestet teorien påpeker som avgjørende, da tjenester ofte vil være relativt enkle å imitere for konkurrenter.

5. Foreta en grundig vurdering av bedriftens ressurser

Vår studie har avdekket bedriftens ressurser som en sentral faktor både for valg av lanseringstidspunkt og evnen til å lansere til planlagt tid. En leder som har knapphet på ressurser, vil i mindre grad ha muligheter til å justere en allerede satt lanseringsstrategi. I en situasjon der ressursene er knappe, bør lederen derfor ha lagt vekt på planlegging og forberedelser, omtalt i punkt 1, før valg av lanseringstidspunkt finner sted. Tilstrekkelige ressurser, både i form av kapital og kompetanse, vil også være en nøkkelfaktor for å kunne lansere en tjeneste til planlagt tid. Lederen bør derfor legge vekt på at bedriftens prosjekt får den nødvendige støtten det har behov for.

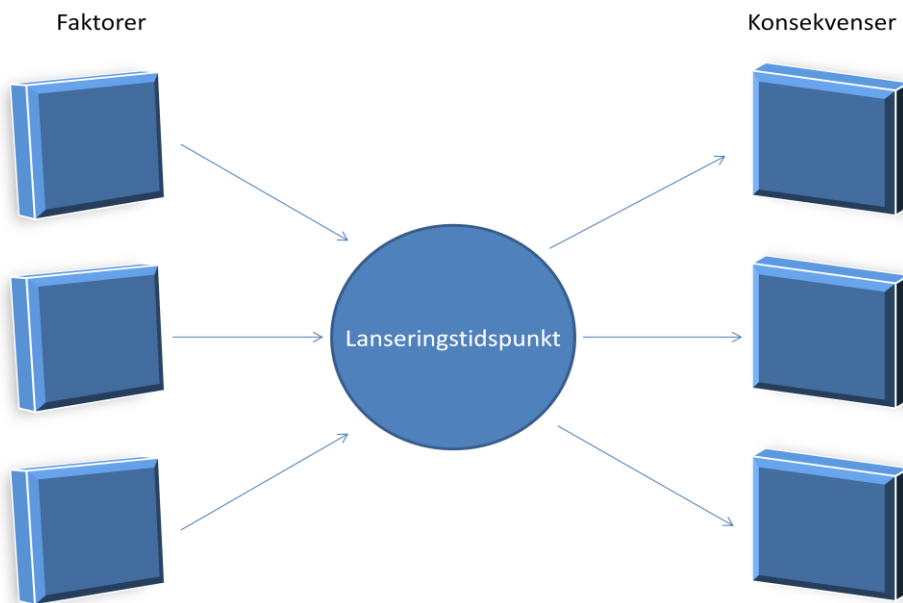
Avslutningsvis vil vi legge til at en leder enkelt kan undervurdere tiden en bedrift vil bruke på å utvikle og lansere en tjeneste. En leders dårlige vurdering kan ha flere ulike årsaker, for eksempel personlige holdninger, tidligere arbeidserfaring, mangel på erfaring, eller misforståelse av bedriftens styrker og svakheter. Alvorlige feilvurderinger fra lederen kan føre til store forsinkelser, og kan få betydelige konsekvenser for bedriftens aktiviteter. Det er derfor av avgjørende betydning at ledere forstår de bakenforliggende årsakene til forsinkelser ved tjenestelansering, som vi har avdekket gjennom vår studie.

5.5 Implikasjoner for videre forskning

Gjennom denne studien har vi avdekket at det finnes en begrenset mengde litteratur knyttet til lansering av tjenester. Dette illustreres klart gjennom vårt behov for å inkludere sentrale produktlitterære artikler for å utvide den begrensede tjenestelitteraturen. Det er følgelig flere aspekter knyttet til tjenestelansering som kan være verdt å forske videre på. Tjenestekjøp blir en stadig viktigere del av vår daglighandel, og tema som omhandler tjenestelansering vil derfor være ytterligere aktuelle i tiden fremover. Vår forskning gir en del implikasjoner for videre forskning rundt de avgjørelser som må tas både ved valg av lanseringstidspunkt og for at tjenester skal kunne lanseres til planlagt tid.

Kvantitativ forskning, for å undersøke hypoteser og sammenhenger, er en naturlig del av forskningen rundt et tema. Vårt utvalg begrenser imidlertid de kvantitative mulighetene til å undersøke hvor mange forfattere som omtaler de ulike faktorene. Dette har vi ansett som mindre interessant, ettersom utvalget i denne studien ikke er stort nok. Et mer interessant aspekt ville derfor være å utføre undersøkelser med mer kvantitativt preg. Disse kunne eksempelvis bidra til å undersøke de respektive faktorerers styrkeforhold. Som vår studie

avdekket, vil faktorene for lanseringstidspunkt være forutsetninger som bør ligge til grunn for selve valget av lanseringstidspunktet. Følgelig vil konsekvensene av det valgte lanseringstidspunktet komme som et resultat av dette. Vi kan fremstille dette ved følgende figur:

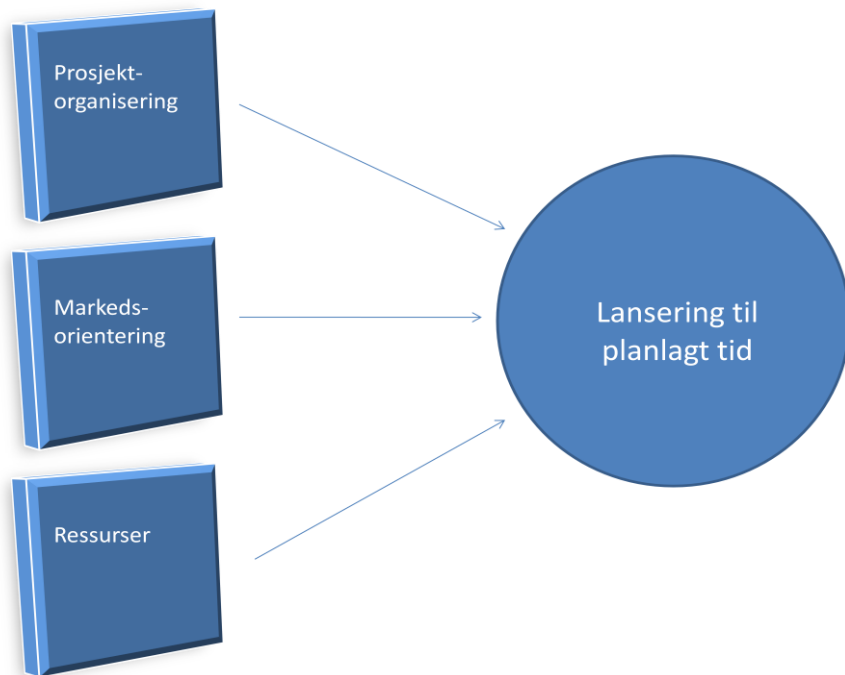


Figur 3: Kvantitativt forskningsdesign for valg av lanseringstidspunkt

Her ser vi tydelig at faktorene kommer før selve lanseringstidspunktet, mens konsekvensene kommer i etterkant. Dette ville da kunne brukes som et utgangspunkt for en videre forskning på området, da denne modellen gir rom for å undersøke hvilke faktorer og konsekvenser som påvirker valgt lanseringstidspunkt i størst grad. På denne måten vil man dermed kunne se hvilke faktorer som bør vektlegges mest, og foreta valg ut ifra hvilke faktorer og konsekvenser som korrelerer sterkest med valgt lanseringstidspunkt. I de tomme boksene, under faktorer og konsekvenser, ville vi da tatt utgangspunkt i de faktorene som vi har avdekket i tabell 4.4.1.

Videre har vi også identifisert tre hovedgrupper av faktorer som påvirker bedrifters muligheter til å lansere sine tjenester til planlagt tid – disse er prosjektorganisering, markedsorientering og ressurser. Vår studie gir imidlertid få implikasjoner knyttet til de respektive faktorens styrkeforhold – det kunne derfor være interessant å gjennomføre kvantitative undersøkelser, samt analysere hvilke faktorer som korrelerer sterkest med lansering til planlagt tid. På denne måten kunne man identifisert hvilke faktorer bedrifter bør legge mest vekt på i den operasjonelle fasen hvor tjenesten utvikles og lanseres. De tre

hovedgruppene av faktorer legger følgelig grunnlaget for en modell for den videre forskningen. Modellen presenteres som følger:



Figur 4: Kvantitativt forskningsdesign for lansering til planlagt tid

Figuren viser hvordan prosjektorganisering, markedsorientering og ressurser påvirker bedriftens evne til å lansere tjenester til planlagt tid. De respektive hovedgrupper av faktorer har en rekke underliggende enkeltfaktorer som listes opp i tabellen i kapittel 4.4.2. Det ville følgelig være naturlig å inkludere også de underliggende enkeltfaktorene i en kvantitativ undersøkelse.

Kapittel 6 – Konklusjon

Denne studien drøfter når tjenester bør lanseres, og hvordan lansering kan skje til planlagt tid. Vi undersøkte med andre ord hvordan bedriften bør avgjøre om den ønsker å lansere sin tjeneste tidlig eller sent i markedet, samt hvilke konsekvenser det valgte lanseringstidspunkt kan medføre. I tillegg har vi undersøkt hvilke faktorer som fremmer lansering til planlagt tid.

Det er utfordrende å gi et entydig svar på hva som er et optimalt lanseringstidspunkt for tjenester. Et godt eksempel som illustrerer dette, er våre funn fra den finansielle tjenestesektoren, hvor vi avdekket at ulike finansielle tjenester ga ulike resultater i forbindelse med foretrukket lanseringstidspunkt. Vi avdekket likevel en rekke faktorer som opptrer som premissgivere for valg av lanseringstidspunkt, samt hvilke konsekvenser lanseringstidspunktet vil kunne medføre. Tilstrekkelige ressurser, patenter og rettigheter, og gode forberedelser var faktorer som tilsa en tidlig lansering. Dette vil igjen kunne gi utløp for større salgsvolumer og markedsandeler, samt enklere innpass i markedet. Behov for lengre tid til å kvalitetssikre tjenesten, ikke tilstrekkelige ressurser, samt ønske om å legge opp lansering ut ifra konkurrenter, ble trukket frem som de viktigste faktorene for sen lansering. Videre fant vi at en sen lansering kan sørge for at bedriften unngår å måtte trække opp markedet selv, men samtidig kan bedriften gå glipp av viktige inntekts- og profittmuligheter.

Vi identifiserte også flere faktorer som fremmer lansering av tjenesteprosjekter til planlagt tid. Våre funn kan oppsummeres i tre hovedgrupper av faktorer; prosjektorganisering, markedsorientering og ressurser. Hovedgruppene er i seg selv viktige faktorer som fremmer lansering til planlagt tid, men har i tillegg en rekke underliggende enkeltfaktorer som ytterligere fremmer lanseringspresisjon for tjenesteprosjekter. God prosjektorganisering og koordinering støttes blant annet av teamorganisering og kommunikasjon, mens markedsorientering bæres frem gjennom markedsundersøkelser, kundetester og involvering av kunder. Endelig består ressurser blant annet av finansielle ressurser, kompetanse og kapabiliteter i bedriften.

Avslutningsvis ser vi at denne studien har visse begrensninger, spesielt grunnet oppgavens omfang. Vi har ikke hatt mulighet til å måle de ulike variablenes styrkeforhold, noe som eksempelvis kunne vært gjort gjennom kvantitativ undersøkelse av ulike hypoteser. En videre forskning, slik vi har foreslått i kapittel 5.5, kunne bidratt til å belyse de ulike faktorene fra denne studien ytterligere. Studien danner således en plattform for videre forskning på området.

Kapittel 7 – Bibliografi

Bøker:

- Aveyard, H. (2007). *Doing a literature review in health and social care: a practical guide*. Maidenhead: Open University Press.
- Bell, J. (2005). *Doing Your Research Project* (4. utg.). Maidenhead: Open University Press.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (2. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications.
- Howells, J. (2010). Services and innovation and service innovation: New theoretical directions. I: F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (s. 68-83). Cheltenham: Edward Elgar.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kline, S. J. & Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. I: R. Luau & N. Rosenberg (Eds.), *The Positive Sum Strategy* (s. 275-305). Washington D.C.: National Academy Press.
- Miles, I. (2005). Services and the Knowledge-Based Economy. I: J. Tidd & F. M. Hull (Eds.), *Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives* (s. 81-112). London: Imperial College Press.
- Saunders, M., P. Lewis & A. Thornhill. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Artikler:

- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G. & Gounaris, S. P. (2001). An Empirically-Based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenarios. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An Explanatory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 12(4), 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Service Firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), 35-52.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. & Dotzel, T. (2006). Creating New Markets through Service Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56-63.
- Bstieler, L. (2005). The Moderating Effect of Environmental Uncertainty on New Product Development and Time Efficiency. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 267-284.
- Chryssochidis, G. M. & Wong, V. (1998). Rolling Out New Products across Country Markets: An Empirical Study of Causes of Delays. *Journal of Product Innovation Management*, 15(1), 16-41.
- Chryssochidis, G. M. & Wong, V. (2000a). Customization of Product Technology and International New Product Success: Mediating Effects of New Product Development and Rollout Timeliness. *Journal of Product Innovation Management*, 17(4), 268-285.
- Chryssochidis, G. M. & Wong, V. (2000b). Service innovation multi-country launch: Causes of delays. *European Journal of Innovation Management*, 3(1), 35-44.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1994). Determinants of Timeliness in Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 381-396.
- De Brentani, U. (1991). Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25(2), 33-59.

- De Brentani, U. (2001). Innovative versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 169-187.
- De Jong, J. P. J. & Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*, 41(9), 844-858.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Di Benedetto, C. A. (1999). Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 530-544.
- Edgett, S. J. (1994). The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 40-49.
- Edgett, S. J. (1996). The New Product Development Process for Commercial Financial Services. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 507-515.
- Edvardsson, B., Haglund, L. & Mattesson, J. (1995). Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 24-35.
- Filippini, R., Salmaso, L. & Tassarolo, P. (2004). Product Development Time Performance: Investigating the Effect of Interactions between Drives. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 199-214.
- Gadrey, J., Gallouj, F. & Weinstein, O. (1995). New Modes of Innovation: How Services Benefit Industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 4-16.
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Goulielmos, M. A. (2009). The Problem of Timing in Decisions to Buy or to Charter a Vessel. *International Journal of Transport Economics*, 36(2), 261-286.
- Green, D. H., Barclay, D. W. & Ryans, A. B. (1995). Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination. *The Journal of Marketing*, 59(4), 1-16.
- Griffith, T. L. (1999). Technology Features as Triggers for Sensemaking. *Academy of Management Review*, 24(3), 472-488.
- Hauser, J.R. & Shugan, S.M. (1983). Defensive Marketing Strategies. *Marketing Science*, 2(4), 319-360.

- Henard, D. H. & Szymanski, D.M. (2001). Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.
- Hipp, C. & Grupp, H. (2005). Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies. *Research Policy*, 34(4), 517-535.
- Hultink, E. J. & Robben, H. S. J. (1999). Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in The Netherlands. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 545-556.
- Jakopin, N. M. & Klein, A. (2012). First-Mover and Incumbency Advantages in Mobile Telecommunications. *Journal of Business Research*, 65(3), 362-370.
- Kalish, S. & Lilien, G. L. (1986). A Market Entry Timing Model for New Technologies. *Management Science*, 32(2), 194-205.
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organization: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18-26.
- Kerin, R. A., Varadarajan, R. & Peterson, P. (1992). First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Krider, R. E. & Weinberg, C. B. (1998). Competitive Dynamics and the Introduction of New Products: The Motion Picture Timing Game. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 1-15.
- Lambert, D. & Slater, S. F. (1999). Perspective: First, Fast and On Time: The Path to Success. Or Is It? *Journal of Product Innovation Management*, 16(5), 427-438.
- Langerak, F., Hultink, E. J. & Griffin, A. (2008). Exploring Mediating and Moderating Influences on the Links among Cycle Time, Proficiency in Entry Timing, and New Product Profitability. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 370-385.
- Lee, K. B. & Wong, V. (2010). New Product Development Proficiency and Multi-Country Product Rollout Timeliness. *International Marketing Review*, 27(1), 28-54.
- Lenfle, S. & Midler, C. (2009). The Launch of Innovative Product-Related Services: Lessons from Automotive Telematics. *Research Policy*, 38(1), 156-169.
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9(1), 41-58.

- Lilien, G. L. & Yoon, E. (1990). The timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. *Management Science*, 36(5), 568-585.
- Lynn, G. S. & Akgün, A. E. (2003). Launch Your New Products/Services Better, Faster. *Research-Technology Management*, 46(3), 21-26.
- Lopez, L. E. & Roberts, E. B. (2002). First-Mover Advantages in Regimes of Weak Appropriability: The Case of Financial Services Innovations. *Journal of Business Research*, 55(12), 997-1005.
- Makadok, R. (1998). Can First-mover and Early-Mover advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation? *Strategic Management Journal*, 19(7), 683-696.
- Manion, M. T. & Cherion, J. (2009). Impact of Strategic Type on Success Measures for Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 71-85.
- Martin Jr, C. R. & Horne, D. A. (1993). Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms. *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 49-65.
- Melton, H. L. & Hartline, M. D. (2010). Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *Journal of Service Research*, 13(4), 411-425.
- Miller, A., Gartner, W. & Wilson, R. (1989). Entry order, market share, and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, 4 (3), 197-209.
- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335.
- Moorthy, K. S. & Png, I. P. L. (1992). Market Segmentation, Cannibalization, and the Timing of Product Introductions. *Management Science*, 38(3), 345-359.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M. & Kemp, R. G. M. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241-251.
- Olson, E. M., Walker, O. C. & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness. *The Journal of Marketing*, 59(1), 48-62.

- Radas, S. & Shugan, S. M. (1998). Seasonal Marketing and Timing New Product Introductions. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 296-315.
- Robinson, W. T. (1988). Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 87-94.
- Souza, G. C., Bayus, B. L. & Wagner, H. M. (2004). New-Product Strategy and Industry Clockspeed. *Management Science*, 50(4), 537-549.
- Stevens, E. & Dimitriadis, S. (2004). New Service Development through the Lens of Organizational Learning: Evidence from Longitudinal Case Studies. *Journal of Business Research*, 57(10), 1074-1084.
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.
- Suh, N. P. (2010). A Theory of Innovation and Case Study. *International Journal of Innovation Management*, 14(5), 893-913.
- Therrien, P., Doloreux, D. & Chamberlin, T. (2011). Innovation Novelty and (Commercial) Performance in the Service Sector: A Canadian Firm-Level Analysis. *Technovation*, 31(12), 655-665.
- Tufano, P. (1989). Financial Innovation and First-mover Advantages. *Journal of Financial Economics*, 25(2), 213-240.
- Urban, G. L., Carter, T., Gaskin, S. & Mucha, Z. (1986). Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications. *Management Science*, 32(6), 645-659.
- Van Riel, A. C. R., Lemmink, J. & Ouwersloot, H. (2004). High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective. *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348-359.
- Voss, C. (1992). Measurement of Innovation and Design Performances in Services. *Design Management Journal*, 3(1), 40-46.
- Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Wong, V. (2002). Antecedents of International New Product Rollout Timeliness. *International Marketing Review*, 19(2), 120-132.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

Rapporter:

- Harvey, C., Kelly, A., Morris, H. & Rowlinson, M. (2010). *Academic Journal Quality Guide*. Hentet 15. februar 2012 fra http://www.associationofbusinessschools.org/sites/default/files/ABSalpha_intro_latest.pdf
- OECD. (2005). *Promoting Innovation in Services*. Paris: OECD.

Nettsteder:

- Jacobsen, H. & Gabrielsen, C. K. (2011, 26. desember). Kitty gjør god butikk på å julepynte hytter på Kvitfjell. *TV2*. Hentet 10. januar 2012 fra <http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/kitty-gjoer-god-butikk-paa-aa-julepynte-hytter-paa-kvitfjell-3669077.html>