



# **Teori og “best practice” for “customer co-creation” ved tjenesteinnovasjon**

**En casestudie av:**

**Judit Johnstad Bragelien og Lise Beate Nordblom**

Masterutredning i fordypningsområdet strategi og ledelse

**Veileder: Professor Leif E. Hem**

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

---

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 innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Denne utredningen tar for seg teori og best practice for customer co-creation, samskaping, ved tjenesteinnovasjon på idegenereringsstadiet. Tross viktigheten av customer co-creation har metoder og forutsetninger kun fått begrenset oppmerksomhet i litteraturen. Spesielt er det få bidrag som kombinerer strategi og tjenesteinnovasjon. I denne utredningen kombineres innsikt fra strategisk ledelselitteratur, teori om benchmarking og teori om tjenesteinnovasjon. Hovedvekten av litteraturen er fra etter år 2000. Oppgavens struktur og oppbygning tar utgangspunkt i et innovasjonsrammeverk med ledelsesperspektiv (Pedersen, 2012). Rammeverket er forankret i de Jong et al. (2003). Prahalad & Ramaswamy er sentrale bidragsytere for utredningens teoretiske co-creation tilnærming.

Kundene blir stadig mer kunnskapsrike og krevende, og dette må selskapene ta høyde for om konkurransefortrinn skal bevares eller skapes. Vår utforskende hovedproblemstilling er *“Hvordan involveres kunden i innovasjonsprosessen på idegenereringsstadiet?”*. Problemstillingen er konkretisert i tre forskningsspørsmål. Prosessbenchmarking anvendes i casestudien for å sammenligne praksis i Telenor, DNB og Posten. Resultatene benyttes for å besvare forskningsspørsmål 1, som omhandler kundeinvolveringsmetoder; hvilke, hvordan, dimensjoner for valg, samt hva som er utvalgets best practice?

Vi supplerer med en litteraturstudie for å få dypere innsikt i Living Lab. Dette hjelper oss å besvare forskningsspørsmål 2; hva vi vet om metoder for kundeinvolvering i tjenesteinnovasjon. Karakteristikk ved best practice fremkommer ved å sammenstille resultat fra case- og litteraturstudien, og derigjennom besvares forskningsspørsmål 3.

Vi besvarer hovedproblemstillingen ved å kombinere resultat fra case- og litteraturstudien. På overordnet nivå har utvalgets best practice følgende karakteristikk: Kontinuerlig dialog via brukervennlige in-house online plattformer som Living Lab. Punktvis kundeinvolvering i kombinasjon med Living Lab er hensiktsmessig for mer radikale ideer. Ikke-økonomiske insentiver bør benyttes i tidlig fase, og det bør publiseres informasjon som kundene kan relatere ideene til. Sentrale forutsetninger for best practice inkluderer å ha en dialogansvarlig, god topplederforankring og strategi og kultur som legger til rette for customer co-creation. Effekt av innovasjon er vanskelig å måle, men dersom målinger gjøres, bør de være myke og knyttet til kunde verdi. Våre resultater både støttes av og supplerer eksisterende litteratur. I tillegg avdekker vi behov for ytterligere forskning på Living Lab og punktvis kundeinvolvering ved hjelp av andre metoder for å lære av og med kundene i konteksten.

## Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Vi har begge fordypet oss i hovedprofilen *strategi og ledelse*, med særlig interesse for *co-creation* og tjenesteinnovasjon. Vår interesse for tjenesteinnovasjonsaktiviteter har vokst gjennom arbeidet med denne utredningen. Mange enkeltpersoner og organisasjoner har bidratt til arbeidet vårt med masterutredningen, og vi ønsker å uttrykke stor takknemlighet til disse.

Først og fremst vil vi takke vår veileder professor Leif E. Hem ved NHH for hans profesjonelle veiledning og positive holdning. Flere virksomheter og informanter har deltatt i casestudien, og vi setter stor pris på deres bidrag. En spesiell takk til Telenor ved Annita Fjuk og vår bedriftsinterne veileder Per Helmersen for gjennomlesning og gode råd. Vi takker videre Per Kristensson og Seidali Kurtmollaiev for givende samtaler og hjelp til å finne god litteratur. Det rettes også en takk til Jan Bergstrand og Therese Sverdrup for deres tips og råd.

Til slutt takker jeg (Judit) min mann Iver og vår sønn Peder Nikolai for deres tålmodighet gjennom dette halvåret. Jeg (Lise) takker min samboer Einar for hans forståelse, samt mine foreldre for deres støtte og oppmuntring gjennom fem år ved NHH.

Vi takker hverandre for et inspirerende og givende halvår med gode diskusjoner og effektiv jobbing.

Bergen, Juni 2013

---

Judit Johnstad Bragelien

---

Lise Beate Nordblom

# Innhold

1. Introduksjon.....	1
1.1 Aktualisering av problemstilling.....	1
1.2 Introduksjon av samarbeidet med CSI og Telenor .....	3
1.3 Problemstilling .....	5
1.4 Oppgavens oppbygging og struktur .....	5
2. Teori .....	6
2.1 Innovasjon og begrepsdefinisjoner for NSD prosessen .....	6
2.2 Ressurser som kilde for innovasjon og konkurransefortrinn .....	13
2.3 Co-creation.....	16
2.4 Metoder, verktøy og teknikker for customer co-creation av ideer.....	22
2.5 Benchmarking og Best Practice - metoder for sammenligning og forbedring .....	43
2.6 Rammeverk .....	49
3. Metode .....	51
3.1 Forskningsdesign.....	51
3.2 Metodisk fremgangsmåte .....	51
3.2.1 Casestudie (FS1).....	51
3.2.2 Litteraturstudie (FS2) .....	70
3.2.3 Kombinasjon av litteratur og Casestudie (FS3) .....	74
4. Resultater.....	75
4.1 Funn og analyse FS1 (Casestudie) .....	75
4.2 Funn og analyse FS2 (Litteraturstudie) .....	131
4.3 Funn og analyse FS3 (Case & Litteraturstudie) .....	145
5. Diskusjon.....	146
5.1 Drøfting og refleksjoner rundt funn og analyse for FS1 og FS2 .....	146
5.2 Drøfting og refleksjoner rundt funn og analyse for FS3.....	155
5.3 Implikasjoner .....	156
5.4 Begrensninger og forslag om videre forskning .....	158
6. Konklusjon.....	161
7. Referanser.....	164
Appendiks .....	173
Appendiks A Intervjuguide (Komplett).....	173
Appendiks B Intervjuguide (Komprimert) .....	175
Appendiks C Intervjuguide (Telenor Tool-kit) .....	176

## Figuroversikt

Figur 1: Tjenesteinnovasjonsprosessen .....	10
Figur 2: SI modellen - Managing service innovation at the firm level .....	11
Figur 3: Six Stages of co-creation .....	21
Figur 4: Rammeverk for brukssituasjon og kontekst .....	26
Figur 5: Eksempel på Service Blueprint .....	34
Figur 6: Living Lab i forhold til grad av deltagelse og type kontekst .....	42
Figur 7: Benchmarkinghjulet .....	47
Figur 8: Rammeverk for vår forskning .....	50
Figur 9: Systematisering av funn og analyse .....	75
Figur 10: DNB Labs .....	87
Figur 11: Regime for idehåndtering .....	89
Figur 12: Posten beta .....	91
Figur 13: Living Labs matrise .....	147

## Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over metoder for kundeinvolvering .....	23
Tabell 2: Kombinasjoner av former og typer benchmarking .....	48
Tabell 3: Nøkkelinformasjon om casebedriftene .....	58
Tabell 4: Analyse av strategi for Telenor, DNB og Posten.....	79
Tabell 5: Hvilke metoder er identifisert i Telenor, DNB og Posten .....	80
Tabell 6: Lead User metoden i Telenor .....	81
Tabell 7: Living Lab metoden i Telenor .....	83
Tabell 8: Tjenstedesign i Telenor .....	84
Tabell 9: Sosiale medier m/Facebook i DNB .....	87
Tabell 10: DNB Labs, Living Lab.....	90
Tabell 11: Posten beta, Living Lab.....	93
Tabell 12: Lead User i Posten.....	94
Tabell 13: Benchmarking Living Labs .....	100
Tabell 14: Benchmarking Lead User.....	101
Tabell 15: Type innovasjon .....	107
Tabell 16: Analyse Prosessforutsetninger.....	114
Tabell 17: Analyse Klimaforhold .....	116
Tabell 18: Funn og analyse effekter .....	122
Tabell 19: Prestasjonsnivå co-creation .....	125
Tabell 20: Best Practice fra FS1, casestudie .....	130
Tabell 21: Funn litteraturstudie .....	134
Tabell 22: Litteraturstudie bransje og geografi.....	140
Tabell 23: Journaloversikt .....	140
Tabell 24: Utvalgets best practice, FS3 .....	145

# 1. Introduksjon

*“There is only one valid definition of business purpose: to create a customer”.*

*“Business has only ... two - basic functions: marketing and innovation”.*

*Peter F. Drucker (1954, p. 37)*

*Co-creation*, samskaping, er et sentralt tema ved tjenester. Ramaswamy (2009a) beskriver *co-creation* som en prosess der varer, tjenester og opplevelser er utviklet gjennom samarbeid mellom selskaper og deres interessenter. Ramaswamy (2009b) skiller, med utgangspunkt i beskrivelsen over, mellom tre former for *co-creation*, henholdsvis (1) *customer co-creation*, (2) *partner/network co-creation* og (3) *employee/internal co-creation*. Denne utredningen vil begrenses til å utforske praksis i forhold til *customer co-creation*. Dette betyr dog ikke at denne formen er overlegen i forhold til de to øvrige. For å implementere *co-creation* er sammenhengen mellom de tre essensiell, og dette er en oppgave for toppledelsen (Ramaswamy, 2009b).

*Customer co-creation* aktualiseres ved at kundene i dag har langt større tilgang på informasjon enn tidligere, noe som blant annet bidrar til at de er mer krevende (Vargo & Lusch, 2004a; Accenture, 2008). Paradigmeskiftet fra lukket til åpen innovasjon gjør også kunden mer sentral ved innovasjon (Chesbrough, 2003a). Litteratur om *tjenesteinnovasjon* beskriver generelt kunde- og brukerinvolvering som gunstig (for eksempel Kristensson et al., 2004) og spesielt i en tidlig fase (Melton & Hartline, 2010; Love et al. 2011). I denne utredningen vil begrepene “customer”, “kunde”, “user”, “bruker”, “consumer” og “forbruker” bli brukt om hverandre, da termene vil avhenge av hvilket verk som omtales. Det er verdt å nevne at Michel et al. (2008) på sin side skiller mellom bruker, betaler og kunde i innovasjonsøyemed. Forskning sier lite om hvordan bedriftene i praksis skal involvere kunden i tjenesteinnovasjonsprosessen, og det har vært lite fokus på å utvikle og vurdere metoder for dette (for eksempel Edvardsson et al., 2010). I tillegg har det vært forsket lite på hvilke ressurser tjenesteinnovasjonsprosessen krever (Froehle & Roth, 2007). Denne masterutredningen har som formål å utforske hvordan *customer co-creation* utøves for å generere ideer ved tjenesteinnovasjon. I tillegg undersøker vi om det finnes en best practice.

## 1.1 Aktualisering av problemstilling

Hovedformålet med denne masterutredningen er å søke innsikt og bidra med kunnskap om *customer co-creation* i et innovasjonsperspektiv med hovedvekt på *tjenester*. Vi er motivert til å studere tjenesteinnovasjon ut fra tidligere arbeidserfaring og sektorens posisjon. I de fleste

europiske land står tjenestenæringen for over 70 % av økonomien og påvirker i tillegg produktiviteten i andre økonomiske sektorer (de Jong et al., 2003; Maroto & Rubalcaba, 2008). OECD landene preges av lav vekst, mens Norge på sin side, har hatt vekst i både varer og tjenester de siste årene. Sentralbanksjef Øystein Olsen uttalte i sin årstale 14.2.2013 at tjenestenæringen uten tvil har en sterk posisjon, men produktivitetsveksten for arbeidsintensive sektorer, i stor grad tjenester, har vært relativt lav (Norges bank, 2013). Det er verdt å nevne at selv om næringen står for 70 % av økonomien i Norge, mottar den bare ca. 30 % av de offentlige forskningsmidlene (Pedersen 2013). Grönroos (2007, referert til i Aas, 2010) beskriver noen fordeler ved tjenesteinnovasjon for service og produksjonsbedrifter og for eksempel Schilling & Werr (2009) identifiserer gap i serviceinnovasjonslitteraturen.

*Co-creation* ble introdusert i Prahalad & Ramaswamy (2000, p. 80) ved at kundene blir omtalt som “*cocreators*”. Vi anser at Prahalad & Ramaswamy (2004b) representerer debuten, da begrepet co-creation benyttes i utstakt grad. Nevner man ordet innovasjon for folk flest, vil mange tenke på ekstraordinære oppfinnelser skapt av genier. Majoriteten av forretningsinnovasjoner i dag er det stikk motsatte, skapt av bedrifter med fokus på samarbeid, utveksling av ideer og jevnlig kontakt med kunder og andre interessenter (Ernst & Young, 2012). I løpet av de siste ti årene har begrepet Service Dominant Logic (SDL) i økende grad fått oppmerksomhet. Logikken er forankret i samarbeidsprosesser med kunder, partnere og ansatte (Lusch et al., 2007). Et sentralt moment er at kunden alltid er delaktig (co-producer/co-creator) i å skape verdier (Vargo & Lusch, 2004a; Vargo, 2008). Synkende kundetilfredshet og økning i kunders forventninger er en trend (Accenture, 2008). Dette indikerer at bedrifter må bli flinkere til å lytte til kundene (Alam & Perry, 2002), da tilfredse og lojale kunder er gunstig for firmaets økonomi (Accenture, 2008; Andreassen, 2013b).

*Tjenesteinnovasjonsprosessen* inkluderer de overordnede prosesser ved utvikling av nye tjenester (Johnson et al., 2000), og omtales ofte som New Service Development (NSD). Johnson et al., (2000, p.18) utviklet en syklisk modell bestående av fasene design, analyse, utvikling og lansering. de Jong et al. (2003) foreslår en modell med fasene (1) søk og (2) implementering (se figur 1). I denne utredningen vil termene “søkfase” og “designfase” bli brukt om hverandre, avhengig av hvilket verk det refereres til. Flere studier har sett på positive effekter av å involvere kunden i den første fasen (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Kristensson et al., 2004; Edvardsson et al., 2010; Witell et al., 2011). Witell et al. (2011) refererer til at det kan se ut som at kundene fram til i dag har spilt en begrenset og hovedsakelig passiv rolle i søkfase. Kristensson et al. (2004) finner at kundenes ideer er både



mer verdifulle og originale enn ansatte i forsknings- og utviklingsavdelingen.

Funn i Melton & Hartline (2010) støtter hypotesen at *kundeinvolvering i design- og utviklingsfasen* har en positiv effekt på prestasjoner. Love et al. (2011) viser til tilsvarende resultater og vektlegger ekstern åpenhet med link til kunder i eksploreringsfasen. I tillegg finner Melton & Hartline (2010) at frontlinjeansatte er mindre effektive enn antatt som kilde til nye tjenesteideer, men gunstig å inkludere i den avsluttende fasen. Love et al. (2011) finner at intern åpenhet med bruk av tverrfaglige team er effektiv ressursbruk i de senere fasene. Witell et al. (2011) indikerer at aktiv kundeinvolvering påvirker firmaets profittmargin sterkere enn mer passive metoder. I tillegg viser innovasjonslitteraturen til studier som påpeker at det er i den tidlige fasen at bedrifter feiler (Alam & Perry, 2002; Kristensson et al., 2004). Denne utredningen har som formål å identifisere praksis og bidra med ny kunnskap om kundeinvolvering på idegenereringsstadiet i søkfasen.

*Benchmarking* er et av flere verktøy for forbedringer og ny kunnskap, ved at egen og/eller andres praksis identifiseres (Camp, 1989). *En benchmark* er et referansepunkt eller en mal for utøvelse. *Best practice* er nært beslektet med benchmarking og kan utgjøre en benchmark. Benchmarking-guru Camp (2003, p. 12) hevder at "*Benchmarking is finding and implementing best practice*". Viktige stikkord er sammenligning, strukturering, eksternt fokus, forbedring og læring (Andersen & Pettersen, 1995). Benchmarking og best practice aktualiseres ved at mange næringer, spesielt tjenestenæringer, preges av kompleksitet, endringer og usikkerhet (Bergstrand, 2009). Dette medfører behov for kontinuerlig forbedring og tilpasning av NSD prosessen og bedre utnyttelse av ressursene (Froehle & Roth, 2007). Innledningsvis har vi aktualisert sentrale emner for denne studien. I fortsettelsen vil vi kort beskrive samarbeidspartnerne, definere problemstillingen og presentere oppgavens struktur.

## **1.2 Introduksjon av samarbeidet med CSI og Telenor**

Vi samarbeider med *Center for Service Innovation* (CSI) ved Norges Handelshøyskole (NHH), og utgangspunktet for utredningen er gitt av CSI partner Telenor. CSI ble etablert i mai 2011, og er en viktig del av NHH sitt ambisiøse 2021 program med mål om å gjøre NHH til en av de beste business skoler i Europa (CSI, 2011). Målet til CSI er å forbedre tjenesteinnovasjonsevnene til sine akademiske- og forretningspartnere (NHH, 2012). CSI retter sin forskning inn mot fire hovedtema organisert i 11 arbeidspakker (WP). Vårt bidrag er hovedsakelig relatert til temaet co-creation og åpne innovasjonsprosesser og WP3 "*Customer Interaction, Co-creation and Self-services*" (CSI, 2011).

*Telenor* er Norges nest største konsern og en av verdens ledende mobiloperatører med opp mot 150 millioner mobilabonnenter. Historisk har deres strategiske fokus gått fra geografisk, via teknologisk til teknologi integrert i en markedsrettet organisasjon (Bragelien, 2012). Altså fra teknologi-sentrert til kunde-sentrert. Telenor har i dag en strategisk målsetning om å bli bransjeleder på *kundesentrisitet* (Telenor, 2012b). Det sentrale er dyp innsikt i hva kunden vektlegger og hvordan dette benyttes strategisk og operasjonelt for å skape konkurransefortrinn (Accenture, 2008). Vargo & Lusch er vesentlige bidragsytere innenfor SDL, og i Vargo & Lusch (2004a, p. 12) hevdes det at “*The service-centered view is inherently both consumer-centric and relational*”. Dette presiserer at SDL også inkluderer kundesentrisitet. Vi vil omtale SDL vil nærmere kapittel 2.

I Accenture (2008) hevdes det at selskaper som prøver å bevare sin posisjon i et marked med økt global konkurranse bør ha kundesentrisitet som en av hjørnesteinene i sin strategi. I Telenor er dette strategiske elementet ikke fullt ut implementert. Neste steg er å integrere en co-creation tankegang, og de søker dermed innsikt på dette området (Telenor, 2013b). Det presiseres at for å bli en co-creation organisasjon, må en begynne internt ved at ledere på alle nivå er engasjerte (Ramaswamy, 2009b). Telenor har et mål om å bli en co-creation bedrift og har engasjert blant annet oss til å bidra i form av denne masterutredningen. Vi gjennomfører en casestudie der Telenors praksis sammenlignes med to andre store norske aktører, DNB og Posten. I tillegg gjør vi en mindre litteraturstudie.

Vi vil her kort beskrive hvordan vår masterutredning kan relateres til tidligere studier. For det første nevnes Nordlie & Nordvik (2012), som i sin masterutredning ser på verdien av tjenstedesign i Telenor. Av casestudien framgår det at selskapet burde tatt med ulike kundetyper i workshops, at dette ikke har vært prioritert og at Telenor ikke har konkret erfaring med dette. I tillegg kommer det fram at selskapet er relativt god på å involvere kundeservice, ofte omtalt som frontlinjeansatte (internal co-creation), i innovasjons aktiviteter. Dette er med på å bidra til en felles forståelse, noe som er helt sentralt innenfor co-creation (Schilling & Werr, 2009). For det andre nevner vi Aas (2010) som ser på hele tjenesteinnovasjonsprosessen og hevder at verdifastsettelse av prosjekter er mer komplisert for nye tjenester enn for varer. Han utvikler i sin PhD et verktøy for verdifastsettelse av ideer i søkfase. Vi ønsker å bidra til ytterligere kunnskap om hvordan generere ideer som skaper verdier for både kunde og selskap, og derfor gjennomfører vi en casestudie samt en mindre litteraturstudie. Ved å kombinere data fra studiene ønsker vi å bidra til å løfte casebedriftene og dra customer co-creation litteraturen videre.

### 1.3 Problemstilling

Innsikt i anvendelse av metoder og verktøy for co-creation er sentralt for Telenor i forhold til strategisk fokus. Vi er på jakt etter “winning combinations” for å øke idegenerering og effektiviteten innenfor tjenesteinnovasjon. Det kan antas at *best practice* varierer både mellom bedrifter og bransjer. Noe vil kunne betraktes som overførbart, mens andre tilnæringsmetoder vil være mer spesifikt knyttet til bedrift eller bransje. Vår hovedproblemstilling (HP) formuleres slik:

***HP: Hvordan involveres kunden i tjenesteinnovasjonsprosessen på idegenereringsstadiet?***

Med utgangspunkt i det overordnede målet om å få bidra med kunnskap om kundeinvolvering og tilhørende metoder benyttet for tjenesteinnovasjon, vil vi i denne utredningen ta for oss følgende tre forskningsspørsmål (FS1-FS3):

***FS1: Kundeinvolveringsmetoder ved tjenesteinnovasjon; hvilke, hvordan, dimensjoner som påvirker valg og hva som er best practice?***

***FS2: Hva vet vi om metoder for kundeinvolvering i tjenesteinnovasjon?***

***FS3: Hva karakteriserer customer co-creation best practice for tjenesteinnovasjon?***

Det første forskningsspørsmålet (FS1) vil ta utgangspunkt i en casestudie. Forskningsspørsmål to (FS2) vil besvares ved hjelp av en litteraturstudie der ledende tidsskrifter vil bli benyttet som kilder. Det siste forskningsspørsmålet (FS3) vil besvares ved å kombinere kunnskap fra forskningsspørsmål en og to.

### 1.4 Oppgavens oppbygging og struktur

I kapittel 1 har vi beskrevet motivasjon for valg av tema, samarbeidspartnere og hovedproblemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. I kapittel 2 presenteres relevant teori og et rammeverk for vår forskning. Teoridelen er omfattende, spesielt delkapittel 2.4 co-creation metoder, da det er behov få å rydde opp og systematisere metoder fra ulike fagområder. Kapittel 3 omhandler metode hvor vi viser hvordan vi besvarer forskningsspørsmålene med en induktiv og kvalitativ tilnærming. Forskningsdesignet er en casestudie der vi benytter ulike taktikker som semi-strukturerte intervju og en litteraturstudie. I tillegg omhandles utvalg, der casebedriftene, altså benchmarkingspartnerne, beskrives. I kapittel 4 presenterer og analyserer vi våre resultat, mens vi i kapittel 5 diskuterer disse opp mot eksisterende teori. Vi runder av masterutredningen med konklusjoner i kapittel 6.

## 2. Teori

*Most innovations fail. And companies that don't innovate die.  
Henry Chesbrough (2003a, p. xvii)*

Love et al. (2011) poengterer at innovasjon er en driver for vekst og produktivitet. Videre preges den globale markedsarenaen av store svingninger, og bedrifter som satser på nytenking og vekst klarer seg bedre (Johnson et al., 2000; Aas, 2010). Som et ledd i denne nytenkningen forekommer det et paradigmeskift fra *lukket* til *åpen* innovasjonsstrategi (Chesbrough, 2003a). Trenden i dag, spesielt innenfor bransjer med raske teknologiske endringer, er at stadig flere selskaper åpner opp for omverden med ønske om å oppnå vekst. Paradigmet åpen innovasjon innebærer at *“firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology”* (Chesbrough, 2003a, p. xxiv). Temaet for utredningen er customer co-creation, og har derfor et åpent innovasjonsperspektiv.

Noen av termene benyttet i denne utredningen er det behov for å definere og avklare, spesielt hva er en innovasjon? Hva mener vi med tjenesteinnovasjon? Hva er en tjeneste? Hva er Service Dominant Logikk? Og hva betegner tjenesteinnovasjonsprosessen i et ledelsesperspektiv? Vi vil deretter omtale teorier om konkurransefortrinn og teori om co-creation. 2.4 metoder for co-creation er som nevnt innledningsvis omfattende, fordi det er behov for å rydde opp og systematisere metoder fra ulike fagområder. Deretter vil vi ta for oss benchmarking og best practice og avslutte med å presentere et rammeverk for vår forskning.

### 2.1 Innovasjon og begrepsdefinisjoner for NSD prosessen

*En innovasjon* er en idé, praksis eller et objekt som blir oppfattet som nytt i følge Rogers (2003, referert til i Aarrestad & Hem, 2008). Med andre ord har det lite å si om innovasjonen faktisk er ny, så lenge den blir oppfattet som ny av en eller flere personer. Perrin (2002, p. 13) vektlegger nyhetsaspektet og definerer innovasjon som *“novel ways of doing things better or differently, often by quantum leaps versus incremental gains”*. Regjeringen (2008) benytter en bredere definisjon *“en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”*. Vi finner sistnevnte definisjon anvendelig for denne utredningen.

Det er mange grunner til å søke økt innsikt og se nærmere på innovasjon. For det første er innovasjon motoren i den kunnskapsbaserte økonomien. For det andre viser en studie utført av

Ernst & Young (2012) at innovative selskaper vektlegger konkurransefortrinn for å oppnå lønnsom vekst, kundeengasjement, forretningsmessig levedyktighet, produktivitet og forretningsmessig smidighet. Aarrestad & Hem (2008) argumenterer for at innovasjon er den beste vekststrategien for å oppnå varige konkurransefortrinn for en merkevare. Tidd (2001) foreslår tre hovedformer for innovasjon: (1) produktinnovasjon, (2) tjenesteinnovasjon, og (3) prosessinnovasjon. Denne utredningen har fokus på tjenesteinnovasjon ut fra identifiserte gap i litteraturen (Schilling & Werr, 2009) og voksende viktighet (Tether, 2003; Maroto & Rubalcaba, 2008).

Når *tjenesteinnovasjon* defineres, forsvinner gjerne skillet mellom produkt og prosess i følge Bitran & Pedrosa (1998, referert til i de Jong et al., 2003), fordi produksjon og konsum av tjenester ofte skjer simultant. Det forekommer flere måter å dele inn tjenesteinnovasjon. I følge von Hippel et al. (2000, referert til i Schilling & Werr, 2009) kan tjenesteinnovasjon deles inn i hovedområdene service-, prosess- og organisatorisk innovasjon. Den Hertog (2000) hevder at innovasjon i serviceselskaper karakteriseres ved endring i fire dimensjoner: (1) tjenestekonseptet, (2) brukergrensesnitt, (3) leveringssystemer, og (4) teknologiske muligheter. I praksis innebærer innovasjon ofte en miks av disse fire dimensjonene, men en er gjerne dominerende. Disse fire dimensjonene inngår som en del av "Service Innovation" modellen, heretter omtalt som SI modellen, se figur 2 (Pedersen, 2012). Det kan videre skilles mellom innovasjon med en service dominant logikk (SDL) og tradisjonell vare dominert logikk (GDL) (Michel et al., 2008; Vargo, 2009). Dette innebærer at fokus flyttes fra produkt og prosesser til opplevelser (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Blümelhuber (2007) omtaler dette som et paradigmeskift med konseptualisering av kunden som en co-creator med en langt mer aktiv rolle. Vår utredning har et SDL perspektiv.

Det er vanlig å skille mellom *radikal og inkrementell innovasjon* for både varer og tjenester (de Jong et al., 2003). Johnsen et al., (2000) skiller også mellom radikal og inkrementell, men opererer med en finere inndeling innenfor hver kategori. Tidd (2001) opererer med innovasjon på tre nivå: disruptiv, radikal og inkrementell. Chesbrough (2003a) betrakter disruptiv innovasjon å ligge utenfor innovasjonsbegrepet, da denne formen endrer sosial praksis. Vi finner inndelingen mellom radikal og inkrementell tilfredsstillende for denne utredningen, da vi studerer overordnede dimensjoner for valg av metode. Med radikal innovasjon tenker man gjerne på det som Schumpeter legger i begrepet - noe helt nytt, altså basisinnovasjoner (Schumpeter, 1983). Dette tradisjonelle synet står i kontrast til inkrementell innovasjon, som representerer mindre stegvise forbedringer (Tidd, 2001). Inkrementelle

forbedringer er det vanlige for tjenester (Johnson et al., 2000; de Jong et al., 2003).

*Tjenester* er ikke entydig definert i litteraturen, men Grönroos (1990, p. 27) er mye benyttet:

*“A service is an activity or a series of activities of a more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interaction between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the services provider, which are provided as solutions to customer problems”.*

Zeithaml et al. (1985) presenterer en tradisjonell tilnærming for å beskrive hva som skiller tjenester fra varer, og dette gjøres ved hjelp av fire karakteristikker (IHIP): ikke-fysiske (intangibility), heterogene (heterogeneity), ikke mulig å skille produksjon og forbruk (inseparability) og ikke mulig å lagre (perishability). Måten tjenester defineres på har implikasjoner for ledelsen av innovasjonsprosessen (Aas, 2010). Vermeulen (2001, omtalt i de Jong et al., 2003) understreker at de fire karakteristikene (intangibility, simultaneity, heterogeneity og perishability) medfører at kundeorientering spiller en enda viktigere rolle for tjenester enn varer. Dermed blir kundeinput ved tjenesteinnovasjonsaktiviteter viktig (Zeithaml et al., 1985; Alam & Perry, 2002; Schilling og Werr, 2009). IHIP betegnelsen knyttes gjerne til den tradisjonelle GDL tilnærmingen der det viktigste er å produsere og distribuere produkter bestående av varer og tjenester. GDL tilnærmingen ser på kunden som passiv og hevder at varene har innebygd verdi, som skapes gjennom produksjon og overføres i transaksjonsøyeblikket (Vargo, 2009).

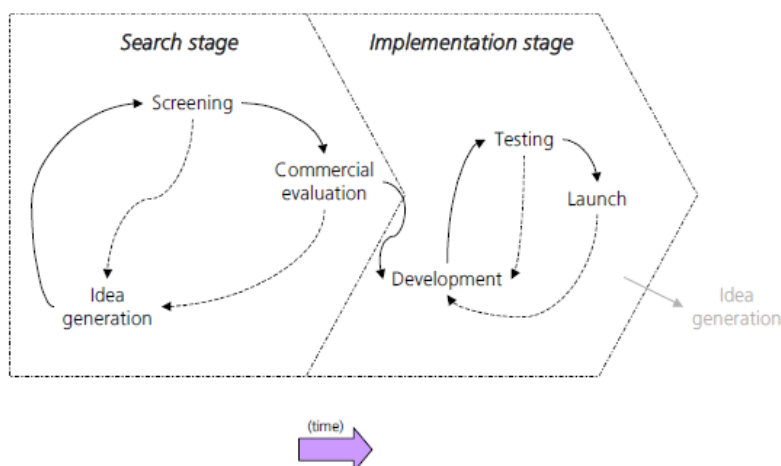
*SDL tilnærmingen* har fått økt utbredelse i løpet av de siste 10 årene. Logikken opphever det “kunstige” skillet mellom varer og tjenester ved at varer er bærere av tjenesten og at service er basis for økonomisk og sosialt bytte (Vargo & Lusch, 2004b). Vargo & Lusch (2004a, p. 2) definerer tjenester som “*the application of specialized competences (skills and knowledge), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself (self-service)*”. Vi finner også denne definisjonen formålstjenlig på grunn av fokus på utfall (“benefit”) for den det gjelder. Med tanke på hvem det gjelder, er det tradisjonelt vanlig å skille mellom privatkunder (B2C) og bedriftskunder (B2B), men SDL synet hevder at dette skillet i mindre grad eksisterer (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Skillet viskes ut med utgangspunkt i at individet ikke bør sees på som enten forbruker eller ansatt/intern, de må ses på som “konsumenter” (Prahalad & Ramaswamy, 2004b), altså kunde til kunde (C2C).

Likevel praktiseres B2B- og B2C inndelingen mer eller mindre hos de bedriftene vi studerer. Denne utredningen begrenses til hovedsakelig et B2C perspektiv, for de tjenestene som vil bli omtalt. Benevnelser som virksomheter, samarbeidspartnere eller leverandører, vil i mindre grad benyttes i forbindelse med brukerinvolvering. SDL i et ressursperspektiv vil bli omtalt i delkapittel 2.2.

*Innovasjonsprosessen for varer* bør struktureres med pre-definerte oppgaver, noe det er vitenskapelig belegg for (de Jong et al., 2003). Forskning viser til fire hovedmodeller for utvikling av nye produkter (New Product Development - NPD), der “activity stage model” er den mest brukte (de Jong et al., 2003). Denne NPD modellen har et mønster med sekvensielle aktiviteter i følge Booz et al. (1982, referert til i de Jong et al., 2003). Denne består av de seks fasene idegenerering, screening, kommersiell vurdering, utvikling, testing og lansering.

*Tjenesteinnovasjonsprosessen* omtale i litteraturen er begrenset og heller ikke entydig, og betegnes flere steder i litteraturen med forkortelsen NSD (New Service Development). De første fasene av tjenesteinnovasjonsprosessen omtales ofte som «The fuzzy front end» og regnes av mange som den viktigste delen (Alam & Perry, 2002). Bakgrunnen for dette er at det er her, i motsetning til “back-end”, i større grad forekommer transformerende innovasjon (Clatworthy, 2011). Da denne utredningen omhandler idegenerering er det også hensiktsmessig å poengtere skillet mellom “ideation”, altså ideer og tanker, og innovasjon der sistnevnte er resultatet av ideene introdusert og akseptert i markedet (Sanders & William, 2003). Vi vil beskrive ideation nærmere i delkapittel 2.4.

de Jong et al. (2003) omtaler tjenesteinnovasjonsprosessen som mer kompleks enn andre innovasjonsprosesser. Alam & Perry (2002) diskuterer om en systematisering er hensiktsmessig og konkluderer med at dette er tilfelle. De anbefaler en 10 stegs prosedyre enten sekvensiell eller parallell. Som nevnt innledningsvis deler Johnson et al. (2000) NSD prosessen inn i de fire fasene design, analyse, utvikling og lansering. de Jong et al. (2003, p. 33) finner det på sin side gunstig enkelt å dele prosessen inn i hovedfasene (1) søk og (2) implementering; “a search stage in which ideas are gathered and screened, and a development stage in which promising ideas are transformed into new services” (de Jong et al. (2003, p. 12). Se figur 1 under.



**Figur 1: Tjenesteinnovasjonsprosessen (de Jong et al., 2003, p.33)**

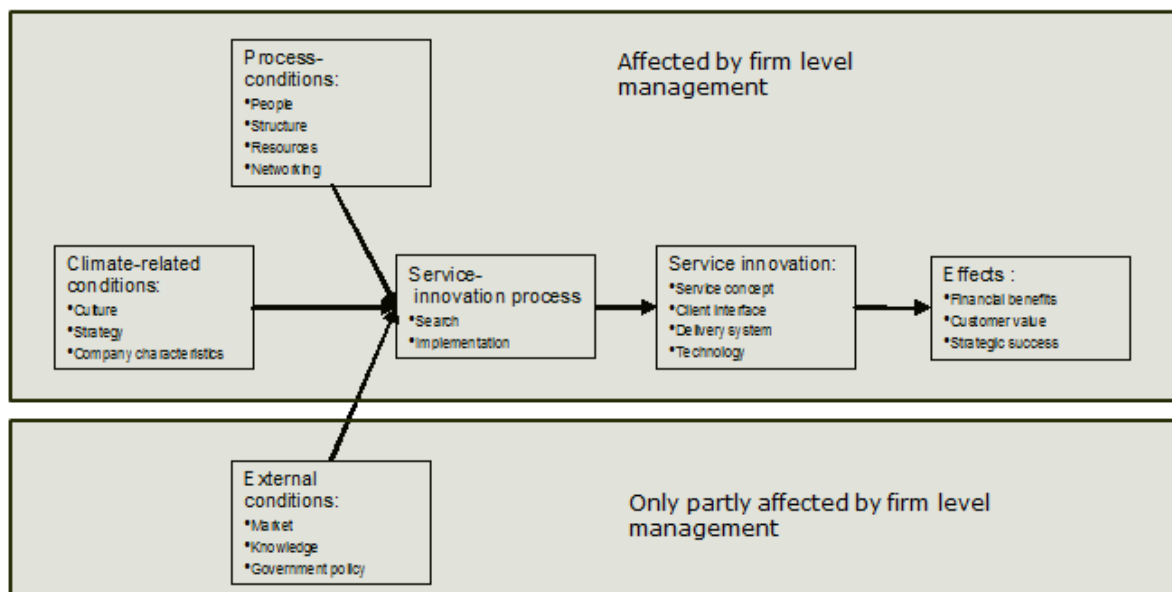
Begge de to sistnevnte rammeverkene er sekvensielle. Vi finner de Jong et al. (2003) hensiktsmessig for å peke på at denne utredningen fokuserer på “*idea generation*” i søkfasen. de Jong et al. (2003, p. 34) slår fast at “*In the search stage the activities of idea generation, screening and evaluation are likely to overlap in time. It is a more or less continuous process of gathering ideas and assessing their suitability and economic potential*”.

En begrensning ved modellen er at den ikke tar høyde for ulikheter mellom service sektorer (de Jong et al., 2003). Videre hevder andre at aktivitetene ikke bør formaliseres for mye, da dette kan gå på bekostning av kreativitet (Edvardsson et al. (1995, referert til i de Jong et al., 2003)). I søkfasen bør både divergerende og konvergerende tenkning utøves. Divergerende tenkning benyttes først og går ut på å utforske og generere ideer og løsninger. Deretter kan en prioritere og beslutte hvilke ideer som skal bearbeides videre. Dette omtales som konvergerende tenkning (Kristensson et al., 2004; Clatworthy 2011). Empirisk har et ad hoc mønster ofte blitt registrert (de Jong et al., 2003) og Vermeulen (2001, referert til i de Jong et al., 2003) forklarer dette med de fire karakteristikkenes (IHIP) betydning for NSD prosessen.

Ut fra et *ledelsesperspektiv* har flere studier pekt på behovet for å formalisere tjenesteinnovasjonsprosessen, for å få en mer forutsigbar prosess som er lettere å lede (Alam & Perry, 2002; de Jong et al. 2003; Aas, 2010). NSD prosessen har fått noe oppmerksomhet i litteraturen, men det har vært mindre oppmerksomhet rundt de nødvendige ressursene en vellykket prosess krever (Froehle & Roth, 2007). Pedersen (2012) presenterer en forenklet utgave av de Jong et al. (2003, p. 58) sin konseptuelle modell for tjenesteinnovasjonsprosessen, som vi i fortsettelsen vil omtale som SI modellen (se figur 2). Modellen har et ledelsesperspektiv og består av tre grupper med forhold, altså ressurser, som



påvirker en vellykket NSD prosess: (1) prosessforhold (2) klimarelaterte forhold, og (3) eksterne forhold. De to førstnevnte faktorene i SI modellen samt innovasjonsprosessen kan ledelsen styre. Eksterne forhold kan bare i begrenset grad påvirkes (de Jong et al., 2003). Denne masterutredningen studerer som nevnt de forhold ledelsen kan påvirke. I tillegg inkluderer SI modellen utfall i form av type(r) innovasjon og effekter på firmanivå. En nærmere beskrivelse av nevnte dimensjoner følger under. Ressurser er tema i delkapittel 2.2.



**Figur 2: SI modellen - Managing service innovation at the firm level (Pedersen, 2012)**

*Prosess forhold*, bestående av mennesker, struktur, ressurser og nettverk, er ressurser ledelsen kan påvirke og er direkte relatert til aktivitetene i NSD prosessen (de Jong et al., 2003). *Mennesker* er den viktigste dimensjonen i følge de Jong et al. (2003, p. 5); “*people are at the heart of successful NSD*”. Videre understreker de viktigheten av å inkludere frontlinjeansatte i innovasjonsprosessen, noen som kan ha en pådriver rolle og ekspertise - “*Lack of highly qualified and experienced development staff is a major barrier to many innovations*” (de Jong et al., 2003, p. 39). *Strukturer* relateres til regler og prosedyrer, internt samarbeid, etc. *Ressurser* er finansielle ressurser (tid og penger). Her vektlegges det at i søkfase kan mangel på slike ressurser være ødeleggende for kreativiteten. De vektlegger at nettverksaktiviteter, for eksempel interaksjon med kunder, er gunstig da det skaper et eksternt fokus (de Jong et al., 2003). Melton & Hartline (2010) og Love et al. (2011) studerer anvendelse av ansatte og kunder, og de finner at for effektivt å utnytte ressursene bør kunder involveres i den tidlige fasen og interne ressurser i lanseringsfasen.

*Klimarelaterte forhold*, bestående av kultur og lederskap, strategi, samt karakteristikker ved selskapet, utgjør faktorer ledelsen kan påvirke. Det essensielle er å skape et klima som fasiliterer innovasjon (de Jong et al., 2003). *Organisasjonskultur* er selve hjerte i den uformelle strukturen (de Jong et al., 2003) og kan her uttrykkes ved toppledelsens støtte, en åpen kultur, intern kommunikasjon og ansattes frihet. I tråd med SDL “*requires the organization’s culture and its leadership style to treat employees as operant resources*” (Lusch et al., 2007, p. 15). Sentrale suksessdimensjoner i forhold til strategi er visjon, innovasjonsmål og enhetens “fit” med overordnet strategi (de Jong et al., 2003). Selskapskarakteristika relateres til forhold som teknologisk synergi, firma størrelse og kompleksitet ved tjeneste design. Alt i alt hevder de Jong et al. (2003) at et støttende klima for innovasjon forventes i større grad i store firma fremfor i mindre. Det er viktig at aktivitetene i den tidlige fasen stemmer overens med organisasjonens overordnede mål. Altså må målene med tjenesteinnovasjonsprosessen være samsvarende med langsiktige mål for å kunne bidra til et konkurransemessig fortrinn for organisasjonen (de Jong et al., 2003).

*Eksterne forhold* kan ledelsen styre indirekte, bare delvis påvirke eller kanskje ikke påvirke i det hele tatt. Suksessfaktorer inkluderer markedsforhold, kunnskapens infrastruktur og myndighetenes regler og politikk (de Jong et al., 2003). En alternativ måte å betrakte eksterne forhold på er å analysere *innovasjonssystemet*, et generelt mønster som beskriver innovasjonsaktivitetene i en sektor. Det at et mønster eksisterer betyr at visse elementer bestemmer innovasjon og utviklingen av nye ideer (Sundbo & Gallouj, 2000). Vi runder av denne delen med at en vellykket innovasjon kan endre de eksisterende markedsforhold. Om dette er tilfelle, vil en anta at øvrige aktører vil forsøke å kopiere.

*Tjenesteinnovasjon* er et utfall av NSD prosessen (ref. figur 2). Vi har tidligere i dette kapitlet beskrevet at det er vanlig å operere med fire former for innovasjon (Den Hertog, 2000). Vi legger til at dette er den mest direkte effekten av tjenesteinnovasjon (de Jong et al., 2003).

*Effekter på firmanivå* av innovasjon kan måles i finansielle fordeler, økt kunde verdi og strategisk suksess (Tidd et al. 2001, omtalt i de Jong et al., 2003). *Økt kunde verdi* relateres gjerne til økt kundetilfredshet (KTI) og lojalitet. Innovasjon er i mange selskaper en aktivitet som muliggjør *strategisk suksess* (De Brentani 1989, referert til i de Jong et al., 2003; Aarrestad & Hem, 2008). Den nevnte tredelingen av effekter er i tråd med for eksempel Kaplan (2010), som generelt vektlegger måling av både finansielle og ikke-finansielle indikatorer. Aas (2010) mener det er uklart om den nevnte tredelingen gjelder for tjenester.

Effekter er et tema det er overraskende lite forsket på (de Jong et al., 2003), og det er behov for ytterligere forskning. Tether (2003) finner store ulikheter i innovasjonsatferden til service aktører, både mellom og innen bransjer, og han hevder at firmanivåeffektene for tjenesteinnovasjon er mer kvalitative enn for andre typer innovasjon. de Jong et al. (2003) er på linje med Tether (2003) på spørsmålet om effekter på firmanivå. I tillegg til å beskrive effektene som mer kvalitative, hevder de at effektene er mer langsiktig enn kortsiktige finansielle fordeler, og *“the impact of service innovations is harder to trace than in manufacturing”* (de Jong et al., 2003, p. 51).

En svakhet ved SI modellen (Pedersen, 2012) etter vårt syn er at pilene ikke går begge veier mellom ressursene/forutsetningene og NSD prosessen. Dette med utgangspunkt i at læring kan være en viktig effekt av NSD prosessen (Love et al., 2011). Vi har i dette kapitlet beskrevet ulike innovasjonsbegreper og modeller. Avslutningsvis har vi omtalt at innovasjonsaktiviteter fører til ulike effekter, der konkurransefortrinn kan være en av disse. Dette er tema for delkapittel 2.2.

## **2.2 Ressurser som kilde for innovasjon og konkurransefortrinn**

I delkapittel 2.1 poengterer vi hvor sentralt konkurransefortrinn er for innovative selskaper. Forskning forfekter at innovasjon er en viktig forklaringsfaktor for forskjellen i prestasjoner mellom firma, og at firma som lykkes med innovasjon, gjør det på bekostning av deres mindre dyktige konkurrenter (Fagerberg, 2005). På den andre siden er innovasjon assosiert med usikkerhet og risiko, og fordelene og timingen av effektene kan ikke forhåndsbestemmes (Perrin, 2002). Melton & Hartline (2010) hevder at innovasjon er spesielt viktig for aktører i tjenestesektoren med tanke på å oppnå varige konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn har normalt kortere varighet for tjenester, på grunn av mangel på patent muligheter, og at de er lettere å kopiere med sin ikke-fysiske karakter (de Jong et al., 2003).

I følge (Accenture, 2008) har konsistente og differensierte kundeopplevelser stor innvirkning på lojaliteten til firma som tilbyr tjenester. Ledende selskaper kjennetegnes ved fokus på denne type aktiviteter for å opprettholde høy lojalitet, som i sin tur bidrar til vekst, lønnsomhet og aksjonærverdi. Prahalad & Ramaswamy (2004a) hevder at bedrifter må skape opplevelsesbaserte omgivelser, der individuelle kunder kan skape sin unike personliggjorte opplevelse. Dette resulterer i at produkter kan gå mot å bli en ren handelsvare (commodity), som ikke lar seg differensiere. Det er derfor viktig å betrakte produkter og tjenester som

muligheter til en opplevelse. Under vil vi ta for oss ulike teorier som omhandler kilder til konkurransefortrinn, for til slutt å omtale konkurransefortrinn i et SDL perspektiv.

*Ressursbasert teori* forfekter at kilden til konkurransefortrinn er å finne *innenfor* bedriftens grenser, altså dens interne ressurser. Barney (1991) peker på tre hovedgrupper av ressurser: fysiske, humane og organisatoriske. Ressursene er nevnt i stigende rekkefølge, i forhold til potensialet de har til å generere lønnsomhet over gjennomsnittet i bransjen. For at ressursene skal kunne generere “varige” konkurransefortrinn, presenteres et rammeverk med fire kriterier som alle må tilfredsstilles. En ressurs må være verdifull, sjelden, ikke imiterbar og organisert (Barney, 1991). For at ressursen skal være organisert, nevner Besanko et al. (2010) at den må være både mobilisert og appropriert. Vi ser klare likhetstrekk mellom denne tilnærmingen og begrepet lukket innovasjon nevnt i innledningen til kapittel 2. En sentral innvending mot ressursbasert teori er at selve vurderingen av hva som utgjør en verdifull ressurs avgjøres eksternt. Det kan være et gap mellom oppfattelsen internt og eksternt. Samtidig er rammeverket statisk, mens verden er dynamisk. Et konkurransefortrinn varer normalt ikke evig, men kanskje bare i 5 – 10 år. Aas (2010) konkluderer med at det teoretisk kan forekomme en sammenheng mellom service innovasjon og “varige” konkurransefortrinn ut fra en ressursbasert analyse.

*Relasjonell teori* hevder at kilden til konkurransefortrinn i stor utstrekning finnes *utenfor* bedriftens grenser og er dermed en kritikk av ressursbasert teori. Det er fire hovedgrupper av aktiviteter som kan gi kilde til relasjonell avkastning: relasjonsspesifikke investeringer, kunnskapsdelende rutiner, komplementære ressurser og kompetanse og effektiv styring og ledelse (Dyer & Singh, 1998). Altså understrekes det at bedrifter er sosiale arenaer hvor ressurser i form av kunnskap skapes, deles og distribueres. Bedrifter er med andre ord kunnskapssystemer der verdiskaping og konkurransefortrinn utvikles i interaksjon med ulike aktører både internt og eksternt.

Det er i dag en rekke forskere som med ulike innfallsvinkler understreker viktigheten av å benytte åpen innovasjon, da lukket innovasjon kun fokusere på interne ressurser som dermed kan ekskludere eksterne muligheter (for eksempel Dyer & Singh, 1998). Chesbrough (2003b) presiserer at å kjenne sine kunder og bygge tillit bedre enn konkurrentene er den mest varige kilden til konkurransefortrinn. Sekundært nevner han at tjenestetilbydere kan realisere konkurransefortrinn ved kontinuerlig å være først ute. Dette vil bare gi midlertidige konkurransefortrinn. Sannsynligheten for innovasjon er større dersom tiltak er iverksatt for å

anskaffe ekstern kunnskap fra for eksempel kunder eller konkurrenter, enn om innovasjonsarbeidet bare er basert på intern inkrementell læring (de Jong et al., 2003; Schilling & Werr, 2009). Lievens et al. (1999, omtalt i Schilling & Werr, 2009) fremhever viktigheten av nettverk med løse bånd for et godt læringsmiljø. Granovetter (1973) fremhever viktigheten av “svake bånd”, som innebærer kontakt med mennesker en ikke har nære sosiale relasjoner til. Disse har stor verdi ettersom de er en del av andre fellesskap og sitter dermed på en annen kunnskap enn det som er innenfor bedriftens grenser.

*SDL teori* bygger på ti fundamentale prinsipper (FP) og kan sees på som en videreføring av relasjonell teori, ved å fokusere på nettverksrelasjoner som også inkluderer kunden (Vargo, 2008; Vargo, 2009). Dette illustreres ved hjelp av FP8 “*A service-centered view is inherently customer oriented and relational*” og FP6 “*The customer is always a co-creator of value*” (Vargo, 2008, p. 213). Kunden har i dag en mer aktiv rolle i verdiskapingen, de bidrar med ressurser til en “felles” kompetansebase, noe FP9 beskriver: “*All social and economic actors are resource integrators*” (Vargo, 2008 p. 213). Kunden er dermed en mulig kilde til konkurransefortrinn (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Lusch et al. (2007) hevder at alle organisasjoner kan oppnå konkurransefortrinn ved å adoptere en SDL orientering. Med tanke på konkurransefortrinn anser vi FP4 som det viktigste prinsippet, som er modifisert i Vargo (2008, p. 213) til “*Operant resources are the fundamental source of competitive advantage*”. I praksis betyr dette å identifisere “operant” ressurser, spesielt høyere ordens kjernekompetanse. *Operant* ressurser vektlegger altså hvordan ressursen utnyttes basert på kunnskap, evner og motivasjon, til forskjell fra *operand* ressurser som innebærer fokus på selve ressursen som ofte er fysisk - som råvarer, fysiske produkter og informasjon. Dermed er det anvendelse av kunnskap, og ikke selve kundeinvolveringen, som kan lede til varige konkurransefortrinn (Vargo & Lusch, 2004a; Vargo, 2008). Dette prinsippet, FP4, viser på en god måte hva som er kilden til konkurransefortrinn, og FP6 viser hvor sentralt begrepet co-creation er innenfor SDL.

Lusch et al. (2007) understreker at ingen av de fundamentale prinsippene vil resultere i konkurransefortrinn, med mindre ledelsen adopterer en serviceorientering. For å oppnå profitabel vekst hevder Prahalad og Ramaswamy (2004b) at bedrifter må strebe etter nye kilder til innovasjon og kreativitet i tillegg til kostnader, produkt og prosesskvalitet, fart og effektivitet. Bedriftene må bevege seg fra selskapscentrert verdiskaping til co-creation av verdi sammen med kundene. Selve co-creation begrepet vil være temaet i førstkommende kapittel, og co-creation metoder i påfølgende.

## 2.3 Co-creation

I kapittel 1 introduserte vi co-creation begrepet, og i innledningen til kapittel 2 presiseres det at utredningen har fokus på åpen innovasjon. I delkapittel 2.2 har vi beskrevet kort hva som ligger i en SDL tilnærming, hvor co-creation står helt sentralt og customer co-creation kan utgjøre en kilde til konkurransefortrinn. Dette delkapitlet vil omtale ulike tilnærminger til co-creation, da det ikke finnes en enhetlig definisjon. Ramaswamy (2009b) skiller, som nevnt innledningsvis, mellom tre former for co-creation: customer/community, network/partner og internal/employee i form av for eksempel tverrfaglige team og frontlinjeansatte. Witell et al. (2011) refererer til customer co-creation som et vidt konsept og nevner tilnærminger som “user involvement, lead user, consumer involvement, co-opting customer competence, co-development og customer interaction”.

Ramaswamy (2009a) nevner *fire størrelser* i sin presentasjon av co-creation. HVOR finnes det muligheter for verdiskaping, HVEM involveres - ser på nettverk av interessenter, HVORFOR - for å skape opplevelser med kundene og HVORDAN engasjere kunden ved hjelp av toveiskommunikasjon til i å delta i verdiskapingen. Han hevder dermed at co-creation ikke bare blir en vinn-vinn situasjon, men en vinn mer-vinn mer situasjon ved effektivt å skape unik verdi (Ramaswamy, 2009a).

Den *individuelle konsument* er selve hjertet av co-creation (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2004a, Prahalad & Ramaswamy, 2004b; Lusch et al., 2007). FP6 “*The customer is always a cocreator of value*” bekrefter hvor sentral konsumenten er (Vargo, 2008 p. 213). Den individuelle kunden er også i sentrum i det tiende og nyeste fundamentale prinsippet FP10; “*Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary*” (Vargo, 2008 p. 213). Altså blir verdien bestemt av bruker i konteksten (verdi-i-kontekst), og verdien er unik, opplevelsesbasert, kontekstavhengig og meningsbærende (Vargo, 2008; Vargo, 2009). Prahalad & Ramaswamy (2004b) følger samme linje og hevder at verdien ligger i co-creation opplevelsen for en mottager på et spesifikt tidspunkt, på en spesiell lokalisering, i konteksten av en spesifikk hendelse. Ut fra dette utfordres det tradisjonelle selskapsentriske synet på markedet som en bytte arena for varer og tjenester og som segmenter av kunder. Konsumenter er ikke lenger passive, men godt informerte, kunnskapsrike og koblet med andre konsumenter i store nettverk. Dette gjør at de samlet har mer makt (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Blümelhuber (2007) utfordrer det selskapscentrerte synet ytterligere og vektlegger en tjenestecentrert logikk med fokus på operant ressurser, relasjonell fokus og viktigheten av kunden som co-creator av verdi. Denne tilnærmingen utgjør den rake motsetning til det tradisjonelle Kotler masse-markeds synet, tidligere omtalt som GDL. SDL teorien argumenterer for at all innovasjon er tjeneste fokusert (Michel et al., 2008; Vargo, 2008; Vargo, 2009). Dette forankres i at enhver innovasjon endrer måten kunden samskaper verdi med firmaet. I tillegg leder det til et mer kundesentrisk syn på innovasjon framfor det tradisjonelle og begrensede produktorienterte synet (Michel et. al, 2008). Utviklingen fra GDL til SDL blir omtalt som radikal, ved at tjenester er i sentrum og ikke bare fungerer som “add-ons” for produkter (Vargo & Lusch, 2004a).

Å fokusere på *jobber* framfor behov er i følge Christensen et al. (2007) en suksessfaktor, og firma bør legge vekt på algoritmen jobb -> verdiskaping -> opplevelse. Service handler om å hjelpe kundene til å få jobber gjort, og jobber som realiseres gir utslag i verdiskaping. Dette betyr at selskaper må forstå jobbene som oppstår i folks liv, og hvordan deres produkter, tjenester eller merkevarer kan hyres til å gjøre jobbene. Jobbene kan være funksjonelle, emosjonelle eller sosiale opplevelser (Christensen et al., 2007). Dette kan eksemplifiseres gjennom Tor W. Andreassen sitt utsagn i Dagens Næringsliv (2012). Der slår han fast at selskaper som vil konkurrere med IKEA, er nødt til å tenke på hvilke jobber kundene ønsker å få utført. IKEA konseptet er ikke bare produkter, de selger en livsstil med designløsninger, sosiale opplevelser, rimelig mat og barnepass for å nevne noen. Fokus på jobber, eller hva er det kunden egentlig ønsker gjort, vektlegges som kilde til bedre kundeforståelse og dermed økt kundetilfredshet (Andreassen, 2013a). Svaret er gjerne raskere, billigere, enklere, morsommere eller bedre.

*Outcome-driven innovasjon* er nært beslektet med jobb begrepet omtalt over, og favner videre enn behov. Ulwick (2005) påpeker i sin beskrivelse av outcome-driven innovasjon at den vanskeligste beslutningen er hvilke type kundedata bedriften skal samle inn. Denne tilnærmingen vektlegger å skaffe informasjon om jobber, utfall og begrensninger. Informasjonen fra kundene danner grunnlaget for å oppdage muligheter og skape verdifulle produkter eller tjenesteløsninger. Dette i motsetning til kun å se på hva kunden spør etter. Dermed er det viktig med riktig input i hele innovasjonsprosessen, fra å identifisere muligheter, via evaluering til posisjonering. Etter at mulighetene er identifisert, ser en på hvilke jobber, utfall og begrensninger som representerer de beste muligheter for vekst og innovasjon.

En outcome-driven tilnærming har behov for et felles språk, for at både kunden og den som ønsker informasjonen forstår hverandre. Kunder blir ofte bedt om å komme med løsninger, spesifikasjoner og behov. Ulwick (2005) hevder at kilden til suksess ligger i bevegelsen fra å være rent kunde-drevet til en *outcome orientering*. For å oppnå dette trenger bedriften informasjon om de tre ulike typer jobber kunden ønsker å få utført: funksjonelle, emosjonelle personlige og emosjonelle sosiale. Disse utføres gjerne samtidig. Ved *funksjonelle jobber* søker en å få noe gjort. *Personlige jobber* går på hvordan man ønsker å føle seg i en gitt situasjon. *Sosiale jobber* relatert til hvordan vi oppfattes av andre. Ut over selve jobbene er det viktig å søke informasjon om det utfallet eller resultatet kunden ønsker å oppnå, for eksempel raskere, bedre og eller billigere. Til slutt innhentes informasjon om hindringer eller begrensninger som kan bremse eller sette stopper for potensielle kunders bruk av varer eller tjenesten. Hindringene kan være fysiske eller regulatoriske.

*Brukerinvolvering* (user involvement) omtales i Ives & Olson (1984, p. 587), “*User involvement refers to participation in the system development process by representatives of the target user group*”. En av de mest kjente bidragsyterne innenfor brukerinvolvering er von Hippel, med sitt fokus på “lead users”. von Hippel (1986, p. 796) definerer *lead users* av et nytt eller forbedret produkt, prosess eller tjeneste som “*displaying two characteristics with respect to it:—Lead users face needs that will be general in a marketplace—but face them months or years before the bulk of that marketplace encounters them, and—Lead users are positioned to benefit significantly by obtaining a solution to those needs*”. Dette innebærer altså brukerdreven innovasjon ved hjelp av tidlige brukere (Witell et al., 2011). I Thomke & von Hippel (2001) fremgår fem steg for å gjøre kunden om til en innovatør, og de poengterer viktigheten av å endre forretningspraksis på bakgrunn av dette. Vi legger her til at lead user også vil bli omtalt som en co-creation metode i delkapittel 2.4.

Kristensson et al. (2004) finner at *vanlige brukere* er bedre rustet til å generere ideer enn selskapets FoU ansatte. Både Melton & Hartline (2010) og Love et al. (2011) underbygger dette og hevder at kunder bør involveres i design fasen, frontlinjeansatte bidrar best i lanseringsfasen. Ved å tildele spesifikke roller til kunder og frontlinjeansatte i bestemte faser av NSD prosessen vil en oppnå mer effektiv bruk av organisasjonens ressurser og forbedre resultatet. Witell et al. (2011) finner at aktive kunder i den tidlige fasen kommer opp med ideer som er signifikant mer innovative enn de generert via tradisjonelle markedsundersøkelses metoder. Metoder for kundeinvolvering omtaler vi i delkapittel 2.4.



Videre gir Hoholm & Huse (2008) god bakgrunnsinformasjon om norske forhold. Det vektlegges her forståelse av reelle brukerbehov og en mer systematisk involvering av brukerne. De beskriver dette som en demokratisering av innovasjonsprosessen (bottom-up). Hoholm & Huse (2008) refererer til en studie hvor brukerinvolvering i Østerrike, Belgia, Danmark og Norge sammenlignes. Resultatene viste at brukerinvolvering brukes mest aktivt i Danmark og minst i norske selskaper. Samme studie refererer til at ledere ser på seg selv som mer kreative og innovative enn brukere og kunder. Customer co-creation eller brukerdrevet innovasjon, ser dermed ikke ut til å ha sterkt fotfeste i norsk næringsliv. Dette til tross for Norges ambisjoner om å være et av verdens mest nyskapende land (Hoholm & Huse, 2008).

I følge Prahalad & Ramaswamy (2004b) må ledere ta stilling til *fire fundamentale realiteter* for å utnytte kundenes kompetanse, som ikke nødvendigvis er en enkel oppgave. For det første må ledelsen oppmuntre til aktiv *dialog* mellom likeverdige parter, ettersom kundene er godt informerte og motiverte. For det andre må selskapet *mobilisere kundesamfunn* (communities). Disse samfunnene kan bli store og dermed oppnå mye makt, og dens implikasjoner, som for eksempel at ord på internett spres fort, må firmaet ha et bevisst forhold til. Vi nevner at denne formen for kommunikasjon kan være langt mer effektiv enn tradisjonell kommunikasjon som TV annonsering (Ramaswamy, 2009b). For det tredje må ledelsen takle *kundemangfold* i form av ulikt kunnskapsnivå, hvor sofistikerte de er og deres fokus på privatliv og sikkerhet. For det fjerde må det fokuseres på co-creation av *personlige opplevelser*. I denne forbindelse er det viktig å skille mellom personalisering (personalization) og tilpasning (customization). Personalisering handler om at kundene er co-creators av innholdet i deres opplevelse (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Prahalad & Ramaswamy (2004b) presenterer co-creation ved hjelp av de fire byggesteinene dialog, tilgang, risikovurdering og transparens (DART). *Dialog* impliserer delt læring og kommunikasjon mellom to likestilte problemløsere. Et forum for dialog skapes der det legges til rette for kunnskapsdeling og ny forståelse mellom konsumenter og selskaper. *Tilgang* i co-creation sammenheng innebærer tilgang til ønskede opplevelser, ikke nødvendigvis eierskap. Folks preferanser for tilgang og nye treffpunkt kan skape nye forretningsmuligheter. *Risikovurdering* refererer til sannsynligheten for skade for konsument. Selskaper har tradisjonelt antatt at de bedre enn konsumentene til å håndtere risiko. Debatten her vil nok bare øke jo større fotfeste co-creation får, om konsumenten har mer ansvar når de er aktive co-creators. Den siste byggesteinen tar for seg *transparens*. Selskaper har tradisjonelt hatt en fordel av informasjonsasymmetrien mellom konsumenten og selskapet. Denne asymmetrien

er på vei til å forsvinne (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Transparens gjør det mulig å få til en samarbeidende dialog med konsumentene. Ved å kombinere byggesteinene kan selskaper bedre samarbeide med kunder.


Et service-sentrert syn tilsier at operant ressurser er kilden til å kunne tilby mer attraktive verdiforslag enn sine konkurrenter (Vargo, 2008). Verdi vil assosieres med individuelle co-creation opplevelser og selskapet ikke kan levere verdi, kun tilby verdiforslag (Vargo, 2008; Lusch et al., 2007). Dermed blir betalingsvilligheten en funksjon av co-creation opplevelsen, og det er ikke varer og tjenester som er basisen for verdi. Verdien er å finne i opplevelsene som er co-created av individer i et opplevelsesmiljø utarbeidet av selskapet i samarbeid med konsumentene. Selskapet kan altså ikke fullt ut kontrollere hvordan individer samskaper sine opplevelser. Co-creation fører til at rollene til selskapet og konsumentene konvergerer til et forum, hvor dialog finner sted mellom konsumenter, selskapet, konsumentsamfunn og nettverk av selskaper (Prahalad & Ramaswamy, 2004a; Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Lusch et al. (2007) deler co-creation begrepet i to komponenter, nærmere bestemt co-creation av verdi og co-production av selve ytelsen. Videre skilles sistnevnte, co-production, i kategoriene co-design og shared production. Dette gjøres gjeldende for alle aktørene i verdi nettverket, altså kunder, ansatte og partnere. Witell et al. (2011) argumenterer for en utvidelse av customer co-creation begrepet fra det tradisjonelle konsumperspektivet til også å inkludere innovasjonsprosessen for andre. Dette får visse implikasjoner, der det viktigste er at co-creation er utvidet ved å inkludere aktiviteter i løpet av innovasjonsprosessen. Dette kommer altså i tillegg til felles forbruk, som var den originale fortolkningen.

I hvilken grad kunden ønsker eller velger å være delaktig i en co-production prosess avhenger av seks nøkkel faktorer (Lusch et al., 2007). Det fremgår ikke av Lusch et al., (2007) om disse også gjelder co-creation for andre. De seks nøkkelfaktorene er som følger; Et individ vil i større grad være tilbøyelig til å bidra dersom vedkommende besitter en form for *ekspertise*, altså operant ressurser som kunnskap og ferdigheter. Co-produksjon er mer vanlig når kunder ønsker *kontroll* over prosessen eller utfallet av tjenesten. Dersom parten besitter nødvendig *fysisk kapital* er co-produksjon også mer sannsynlig. *Risikotaking*, i form av fysisk, psykisk og/eller sosial risiko, er også en vesentlig nøkkelfaktor med tanke på grad av co-produksjon. Deltagelse i co-produksjon forankres av mange i ren *psykisk glede* over selve opplevelsen. Avslutningsvis kan *økonomiske fordeler* spille en stor rolle for grad av deltagelse.

Humphreys & Grayson (2008, referert til i Witell et al., 2011, p. 143) skiller mellom *co-creation for use* (for seg selv) og *co-creation for value-exchange* (for andre). Vår utredning studerer co-design, altså co-creation for andre. I Witell et al. (2011, p. 143) defineres co-creation for andre som “*activities in which customers actively participate in the early phases of the development process by contributing information about their own needs and/or suggesting ideas for future services that they would value being able to use*”. Altså er formålet å komme opp med ideer, dele kunnskap og/eller delta i utviklingen av varer og tjenester som kan være av verdi for andre.

Ives & Olson (1984) opererer med seks nivå for brukerinvolvering eller med andre ord co-creation og Kristensson (2012) aktualiserer disse (se figur 3).



**SERVICE RESEARCH CENTER**  
ETP | CENTRUM FOR TJANSTEFORSKNING

### Stages of co-creation

1. No involvement of users at all. New innovations are based on core competencies within the firm
2. No direct involvement. Developers base their innovations on assumptions on user needs (which sometimes correlated with actual needs).
3. Users are involved in traditional market research techniques (focus groups, surveys, interviews etc)
4. Users are participating in user tests and observations, in situ research.
5. Users participate in development work through the creation of ideas and screening of others ideas
6. Users develop innovations on their own hand (due to the situation that companies are uninterested or incapable of developing solutions for them)

**Figur 3: Six Stages of co-creation (Kristensson, 2012)**

Vi vil nå kort beskrive de 6 co-creation stegene: (1) Ingen involvering. Innovasjoner er utelukkende basert på kjernekompetanse internt i firmaet. (2) Ingen direkte involvering (symbolsk involvering). Utviklere baserer sine innovasjoner på antagelser om kundebehov. (3) Involvering kun på basis av anbefalinger. Anbefalingene fremkommer ved tradisjonelle markedsundersøkelser som undersøkelser, intervju og fokus grupper. (4) Svakere form for involvering. Kundene er aktive deltagere i brukertester og observasjoner, også referert til som *insitu*, eller på stedet (Blå ordbok), i Witell et al., 2011. Vi vil kort omtale *insitu* begrepet i delkapittel 2.4. (5) Involvering ved å gjøre (co-creation). Kundene deltar aktivt i utviklingsarbeid gjennom ideskaping og vurdering av andre sine ideer. (6) Meget sterk kundeinvolvering. Kundene utvikler/innoverer på egenhånd nye ideer, dette på bakgrunn av at selskaper ikke er interessert eller evner å utvikle løsninger for dem. Ut fra nivåene beskrevet over ser en at metodene går fra å være passive (spørreundersøkelser, observasjon, dialog og

intervjuer med forskjellige aktører) til mer aktive (observasjon og brukertester). Vi finner dette rammeverket sentralt for denne utredningen. Metoder og teknikker for kundeinvolvering vil beskrives nærmere i delkapittel 2.4.

De fleste selskaper hevder at de er kundefokuserte eller kundesentriske, men de færreste gjør i realiteten dette ved å plassere kunden i sentrum for innovasjons prosesser. I Ramaswamy (2009b) fremheves Procter & Gamble som et godt eksempel på en bedrift som har åpnet opp for kunden i front-end fasen, for å få ideer fra varierte kilder ved hjelp av kommunikasjonsteknologi. Ramaswamy (2009a) betegner co-creation som en produktivitets- og vekstmaskin. I den forbindelse ansees co-creation som det mest effektive og produktive paradigme for enhver organisasjon når det gjelder å styrke eksisterende praksis og innovere nye (Ramaswamy, 2009a). Nyttens av kundeinvolvering er for øvrig diskutert i Ives & Olson (1984) og dokumenter i flere studier (for eksempel Kristensson et al., 2004; Melton & Hartline, 2010; Witell et al., 2011).

Vi avrunder dette delkapitlet ved å poengtere *co-creation* begrepet sin sentrale posisjon, som en av to bærebjelker for SDL. Den andre er *verdi-i-kontekst*. Derfor har vi over beskrevet sentrale teorier om co-creation fra ulike bidragsytere som for eksempel Prahalad & Ramaswamy samt Christensen et al. For å forstå jobbstrukturene (Christensen et al., 2007) eller verdi-i-kontekst (Vargo, 2008) må en rekke verktøy benyttes. I delkapittel 2.4 vil vi ta for oss metoder og teknikker for customer co-creation.

## **2.4 Metoder, verktøy og teknikker for customer co-creation av ideer**

I delkapittel 2.3 forklarte vi skillet mellom co-creation for andre og co-creation for eget bruk. Vi omtalte konseptet verdi-i-kontekst (Vargo, 2008), der det vesentlige er at verdiforslagene er unike og bestemmes av mottager i konteksten. FP7 omtalt i Vargo (2008, p. 213 ) hevder at selskaper ikke leverer verdier, de kan kun tilby verdiforslag da kunden alltid er en “*cocreator*” av verdi. Vi anser de fundamentale prinsippene FP6, FP7, FP9 og FP10 (Vargo, 2008, p. 213) som de mest sentrale med tanke på metodevalg for å utvikle suverene verdiforslag.

Et mantra innenfor markedsføringsfaget er at firmaene må bli flinkere til å lytte til kundens stemme. To problemstillinger i denne forbindelse er for det første om bedriften har få eller mange kunder. Har de få kan de snakke direkte med kundene, har de derimot mange trengs det gjerne et verktøy. Den andre problemstillingen er at kundenes evne til å uttrykke seg er

begrenset av deres erfaringer og muligheter til å forestille seg og beskrive mulige innovasjoner (Leonard & Rayport, 1997). Dette kapitlet tar for seg metoder og teknikker for å “lytte” til kunden og derigjennom å utvikle suverene verdiforslag. Melton & Hartline (2010) hevder at bedrifter bør benytte en-til-en intervju med kundene og andre teknikker for blant annet å identifisere udekte behov, egenskaper og fordeler, samt generere nye tjenesteideer.

Det er begrenset med litteratur om metoder for co-creation, og det som finnes har sitt utspring ulike retninger som tradisjonelle markedsundersøkelsesmetoder fra markedsføringsfaget, projektive teknikker fra psykologifaget, etnografiske metoder fra arkeologien, kreative metoder fra tjenstedesign og internettbaserte tilnærminger. Det er følgelig lite teori som beskriver normative metodeanbefalinger. De seks stegene for co-creation (Kristensson, 2012) mener vi kan være et godt utgangspunkt for grad av kundeinvolvering og ikke minst metoder som vektlegges. Vi utvikler en oversikt, presentert i tabell 1, ved å kombinere ulike bidragsyttere innenfor co-creation samt beslektede fagområder. Sanders & William (2003) beskriver en “Say”, “Do” og “Make” inndeling, og vi velger å bruke denne tilnærmingen for et systematiseringsformål. I tillegg supplerer vi med Christensen et al. (2007) sin inndeling, bestående av intervju og spørreundersøkelse, observasjon, empatisk observasjon av kompenserende atferd, fellesutvikling og syntetisere innsikt.

Metode	Stages of co-creation Innovasjonsfase ----- Type behov Type jobber	Litteratur referanse	Kunden Metoden Utfall behov Utfall jobber
<b>1. Say/Tradisjonelle metoder</b>	<b>Steg 3 (Anbefalinger)</b> Søk og Implementering	Sanders & William (2003); Witell et al., (2011), Kristensson (2012)	Passiv Reaktiv/ Exsitu Verbale / Manifeste Kjente funksjonelle jobber
Markedsundersøkelser, spørreskjema/survey, intervju (dybde- og semi-strukturerte intervju) og fokusgrupper.	Innsikt i uttalte behov -> Verbale Innsikt i kjente situasjoner / kjente jobber	Leonard & Rayport (1997); Christensen et al. (2007); Miettinen & Koivisto (2009); Melton & Hartline (2010); Witell et al. (2011); Saunders et al. (2012)	Passiv Reaktiv / Exsitu Verbale / Manifeste Kjente funksjonelle jobber
<b>2. Do/See metoder</b>	<b>Steg 4 (Svak involvering)</b> Søk og Implementering	Sanders & William (2003); Kristensson (2012)	Passiv – Aktiv Reaktiv/Insitu Verbale – Latente Kjente – ukjente jobber
Observasjon (direkte og indirekte), deltagerobservasjon, selvdokumentering, probes m/dagbok, foto eller video og personal archaeology.  Big data og Small Data (selvmåling).	Dypere innsikt i uttalte behov -> Verbale Ex. Contextual inquiry også innsikt latente behov Kjente – Ukjente jobber	Leonard & Rayport (1997); Sanders & William (2003); Christensen et al. (2007); Miettinen & Koivisto (2009); Witell et al. (2011); Saunders et al. (2012). Iversen (2013); Kibar (2013); Lund (2013)	Passiv - Aktiv Reaktiv – Aktiv/Insitu Verbal/Manifeste – Latente Kjente – Ukjente jobber

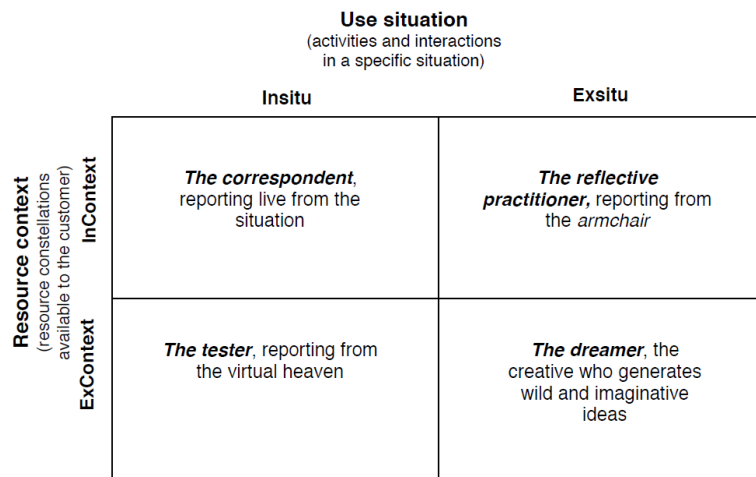
Metode	Stages of co-creation Innovasjonsfase ----- Type behov Type jobber	Litteratur referanse	Kunden Metoden Utfall behov Utfall jobber
<b>3. Make/Co-creation metoder</b>	<b>Steg 5 (Co-creation)</b> Søk og Implementering	Sanders & William (2003); Christensen et al. (2007); Witell et al. (2011); Kristensson (2012)	Aktiv Proaktiv/Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>Make metoden</b> Metode for Front-end fasen. Aktivisering av følelser, minner og drømmer. Assosiere og uttrykke gjennom kollasj, kognitiv mapping og velcro modellering.	Innsikt i underliggende motiver og følelser.	Sanders & William (2003)	Aktiv Proaktiv/Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>ZMET</b> Innledningsvis selvdokumentering, deretter/ intervju og til slutt kollasj-utforming.	Dyp innsikt og beskrive situasjoner	Zaltman & Zaltman (2008)	Passiv og Aktiv Reaktiv og Proaktiv Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>Empathic Design</b> Er en etnografisk metode med fokus på tidlig fase, samt vektlegger problemforståelse og situasjonsaspektet. Benytter blant annet observasjon av brukernes atferd og samhandler med dem i konteksten.	Innsikt i spesielt uklare situasjoner -> Ukjente jobber	Leonard & Rayport (1997); Christensen et al. (2007); Edvardsson et al. (2010)	Aktiv Proaktiv/Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>CuDit Eksperiment</b> Baserer seg på opplæring og selvdokumentering over tid i brukskontekst.	Innsikt - Dyp innsikt i latente behov	Kristensson et al. (2004); Edvardsson et al. (2010); Witell et al. (2011); Saunders et al. (2012)	Passiv – Aktiv Proaktiv/Exsitu - Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>Lead User metoden</b> (customer/network co-creation teknikk)	Dyp innsikt i latente behov Innsikt i spesielt uklare situasjoner -> Ukjente jobber.	von Hippel (1986); Christensen et al. (2007); Edvardsson et al. (2010); Witell et al. (2011)	Aktiv Proaktiv/Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>Coevolution v/umodne løsninger</b> Introdusere et fleksibelt produkt/tjeneste på et tidlig tidspunkt utviklet m/kunden. (Like mye en innovasjonsprosess som en forskningsmetode).	Innsikt i spesielt uklare situasjoner som ikke kan artikuleres -> Ukjente jobber	Christensen et al. (2007)	Aktiv Proaktiv/Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>Sosiale medier/Kundesamfunn</b> Facebook, etc.	Kan gi innsikt i latente behov.	Ramaswamy (2009a); Edvardsson et al. (2010)	Passiv - Aktiv Proaktiv/Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>Living Lab</b> Kan forstås som et kundesentrisk miljø for åpen innovasjon.	Innsikt i hva kunder gjør og hvordan de gjør det -> Kan gi innsikt også i latente behov. Hovedsakelig ideer for tjenester.	Schaffers et al. (2007); Bergval-Kårebom et al. (2009); Edvardsson et al. (2010)	Passiv – Aktiv Proaktiv/Exsitu - Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>-&gt; Synteserende metoder/ co-creation metoder</b> Kombinerer data fra metode 1 – 3 over.	<b>Steg 5 (Co-creation)</b> Søk og Implementering	Christensen et al. (2007)	Passiv og Aktiv Reaktiv og Proaktiv Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>Say, Do &amp; Make metoden</b> Via et 4 stegs rammeverk: 1. Immersion m/arbeidsbøker, dagbok og kamera. 2. Aktivisering av følelser og minner m/kollasj 3. Drømmer (Kollasj) 4. Bisocation og uttrykk (Kognitiv mapping og velcro-moddelering).	Dyp innsikt og beskrive situasjoner	Sanders & William (2003)	Passiv og Aktiv Reaktiv og Proaktiv Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>Customer Case Research metoden</b> Setter sammen informasjon fra survey, intervju, observasjon og empatisk observasjon.	Dyp innsikt og beskrive situasjoner	Berstell & Nitterhouse (1997); Berstell & Nitterhouse (2001); Christensen et al. (2007)	Passiv og Aktiv Reaktiv og Proaktiv Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber
<b>AT-ONE (intern co-creation, evt. m/kunder)</b> Er en tjenstedesign metode med fokus på tidlig fase. Er kundesentrisk og vektlegger problemforståelse. Benytter teknikker som Personas, Customer Journey m/service touch-points, Service Blueprint og Business Model Canvas. Se også tjenstedesign teknikker.	Forstå, beskrive, generere ideer, konseptualisering og utvikle prototyper, samt verdiforslag for forretningsmodell.	Miettinen & Koivisto (2009); Osterwalder & Pigneur (2009); Clatworthy (2010); Stickdorn (2010); Stickdorn & Schneider (2010); Clatworthy (2011); Norskdsgn (udatert)	Kunden sjeldent med (Metoden fasiliterer tverrfaglig samarbeid) Reaktiv – Proaktiv Verbale/Manifeste - Latente Kjente - ukjente jobber

Metode	Stages of co-creation Innovasjonsfase ----- Type behov Type jobber	Litteratur referanse	Kunden Metoden Utfall behov Utfall jobber
<b>Tjenstedesign teknikker</b> Scenario based design, bodystorming, experience prototyping, storyboarding og storytelling.	Kontekstforståelse, beskrive erfaringer og prototyping	Miettinen & Koivisto (2009); Stickdorn & Schneider (2010)	Passiv - Aktiv Reaktiv – Proaktiv Verbale / Manifeste - Latente Kjente - ukjente jobber
<b>Lead User</b> (innoverer selv)	<b>Steg 6 (Sterk involvering)</b>	Kristensson (2012)	Aktiv Proaktiv/Insitu Verbale/Manifeste og Latente Kjente og ukjente jobber

**Tabell 1: Oversikt over metoder for kundeinvolvering (egenutviklet)**

I tabell 1 skilles det mellom om kunden er *aktiv* eller *passiv*, og vi benytter Prahalad & Ramaswamy (2000) for å rangere co-creation metoder og teknikker. Videre bygger tabell 1 på Johnsen (1998, henvist til i Witell et al., 2011), hvor det skilles mellom *reaktive* og *proaktive* metoder. Reaktive metoder fanger opp de uttalte behovene også omtalt som manifeste behov, mens proaktive metoder søker å få en dypere informasjon om både uttalte og ikke uttalte, altså latente behov (Kristensson, 2010; Narver et al. (2004, henvist til i Witell et al., 2011)). På tilsvarende måte benytter Narver et al. (2004, i Witell et al. 2011) skillet mellom “responsiv” og “proaktiv” markedsorientering. En responsiv orientering (lydhør og mottagelig) vektlegger å avdekke, forstå og tilfredsstille uttalte kundebehov relatert til konkrete attributter. På den andre siden vil en proaktiv orientering forsøke å tilfredsstille latente behov eller oppdage nye markedsmuligheter ved å rette blikket mot verdier fremfor attributter.

Begrepet *insitu* nevnte vi i delkapittel 2.3 ved presentasjonen av de seks nivåene for co-creation. *Insitu* er altså et latinsk ord, benyttet som faguttrykk innenfor en rekke fag med betydningen *på stedet*. Det motsatte er *exsitu* (Blå ordbok, 2010). Det hevdes at metoder som vektlegger situasjonsaspektet, altså utført *insitu*, mer sannsynlig vil generere viktig kunnskap om verdiskaping for selskapene (Edvardsson et al., 2010; Witell et al., 2011). Situasjonsaspektet vektlegges også i Christensen et al. (2007), som hevder at målet er å forstå situasjonen, ikke kunden. Edvardsson et al. (2010) benytter også skillet *insitu* – *exsitu*. I tillegg skiller de i sitt nye rammeverk for metodeinndeling mellom *incontext* – *excontext* (se figur 4 under). Derved kombineres informasjon om brukererfaringer via situasjonsaspektet, og ressurser som er tilgjengelig i brukskonteksten for å forstå kunder og viktige forhold ved verdiskaping. Dette rammeverket representerer en finere inndeling av Make metodene.



**Figur 4: Rammeverk for brukssituasjon og kontekst (Edvardsson et al., 2010, p.8)**

Rammeverket i figur 4 kan sees i forhold til Edvardsson et al. (2010, p. 2) sin definisjon av context: *“Context is defined as a resource constellation that is available for customers to enable value co-creation. Accordingly, incontext refers to methods in which the customer is in the actual use context and has access to various resources, while excontext refers to a situation in which the customer is outside the use context and, therefore, has no direct access to the resources”*.

Hvilke kunder som involveres når selskapet forsøker å generere ny vekst med basis i jobber, har vi så langt ikke spesifikt omtalt. Christensen et al. (2007) nevner et tredelt hierarki bestående av egne kunder, konkurrentenes kunder og ikke-konsumenter. Som nevnt i delkapittel 2.3 forekommer det tre typer jobber, henholdsvis funksjonelle, emosjonelle personlige og emosjonelle sosialt (Ulwick, 2005). Christensen et al. (2007) presenterer en skala fra kjente til ukjente jobber. Sistnevnte kan beskrives ved at kundene ikke evner å artikulere situasjonen. Dette på grunn av at ny teknologi kan åpne muligheter, men potensielle kunder kan ikke uttale eller beskrive hvilke jobber de ønsker å få gjort om teknologien fantes. Dermed må kunden og selskapet oppdage produktet/tjenesten og jobben sammen, omtalt som coevolution (Christensen et al., 2007).

Tabell 1 over viser et stort utvalg metoder, men vi vil kun beskrive noen co-creation metoder nærmere. Dette fordi tradisjonelle markedsforskningsteknikker (Say metoder) og observasjon (Do metoder) er godt beskrevet i forskningslitteraturen (for eksempel Saunders et al., 2012), og disse synes å ha begrenset evne til å frembringe latente behov, fordi brukerne har problem med å huske hendelser der de har erfart bestemte behov (Witell et. al., 2011). Det hevdes ikke at for eksempel dybdeintervju og fokus-grupper er dårlige metoder, men at det i noen tilfeller



kan være nyttig å inkludere andre (Witell et al., 2011).

Vi tror at de nevnte metodene med fokus på manifeste behov kan være svært nyttig ved inkrementell innovasjon, og dette synet støttes i Witell et al. (2011). Generelt er latente behov ansett som viktige for vellykket innovasjon og spesielt gjelder dette for teknologibaserte selskaper, da mange nye løsninger på kundeproblemer er latente av natur. Problemet for teknologibaserte selskaper spesielt og generelt ved radikal innovasjon, er at forbrukeren ikke helt eksakt forstår hvordan de kan dra fordel av latente behov i fremtiden (Leonard & Rayport, 1997; Witell et al. 2011). Parallelt med ulike behovstyper (manifeste – latente) velger vi å inkludere jobbkategorier, kjente – ukjente/umulig å uttrykke, fra Christensen et al. (2007). I tillegg er jobb dimensjonene, henholdsvis funksjonelle, emosjonelle og sosiale opplevelser, tatt med i tabell 1, da vi tror dette vil gi ytterligere innsikt med tanke på å identifisere metoder som fasiliterer hvordan virksomhetene kan lære fra og av brukerne i deres egen brukssituasjon.

Resten av dette delkapittelet vil ta for seg en rekke customer co-creation metoder nevnt i tabell 1 innenfor kategoriene make og synteserende metoder. Først vil vi omtale synteserende metoder, fordi disse beskriver hvordan kombinasjon av metoder kan få fram kreativiteten. Deretter vil enkeltstående Make metoder presenteres.

### **Synteserende metoder (co-creation metoder)**

I tabell 1 presenterte vi en oversikt over metoder rangert i et Say, Do & Make perspektiv supplert med synteserende metoder. Synteserende metoder setter sammen informasjon fra ulike tilnærminger som intervju, observasjon og empatisk observasjon til situasjonsbeskrivelser. Dette er case med en sti av hendelser og opplevelser ved kjøp og bruk, samt prosesser som leder til kjøpsbeslutningen, og Christensen et al. (2007) betrakter “Customer Case Research” som en synteserende metode. I fortsettelsen velger vi å utdype Say, Do & Make metoden, da den vektlegger kreativitet og hvordan latente behov avdekkes. Deretter vil vi omtale AT-ONE metoden, som også har sin forankring i tjenstedesign. Å beskrive Customer Case Research går ut over omfanget for denne utredningen, for mer informasjon se Berstell & Nitterhouse (1997) og Berstell & Nitterhouse (2001).

### **Say, Do and Make metoden**

Sanders & William (2003) påpeker at sluttbrukerne typisk ikke er inkludert i utviklingen av nye varer, da det er antatt at de ikke er kreative eller kan uttrykke sine behov eller drømmer.

Artikkelforfatterne hevder derimot at det å involvere kunden tidlig i utviklingsfasen (søkfase) er vesentlig for å kunne utvikle kundesentriske varer og tjenester. Dette er i tråd med studier vi har referert til tidligere. For å maksimere forståelsen av den alminnelige kundens behov, samt utnytte deres kreativitet, beskriver de en metode bestående av tre ulike tilnæringer hvor alle bør benyttes og utføres i kronologisk rekkefølge.

**Say metodene** benytter seg blant annet av tradisjonelle spørreundersøkelser og fokusgrupper (se tabell 1). Det fokuseres på verbal kommunikasjon. Metodene er effektive når tjenesten er forståelig, kunden er familiær med løsningen på problemet (Leonard & Rayport, 1997) og gir god innsikt, men ikke dybde innsikt. Det sluttbrukeren egentlig ønsker er ikke nødvendigvis enkelt å uttrykke verbalt. Det skilles som tidligere nevnt mellom manifeste og latente behov (Kristensson 2010; Narver et al. (2004, referert til i Witell et al., 2011)). Kundeinvolvering dreier seg om å finne de latente behovene og ved hjelp av ulike teknikker finner en løsninger sammen med kunden. Fordi latente behov vanskelig lar seg uttrykke verbalt, er det hensiktsmessig også å benytte “Do” og “Make” metoder (Sanders & William, 2003).

**Do metodene** innebærer bruk av blant annet etnografi, ved at mennesker observeres direkte eller indirekte. Selvdokumentering utgjør, i tillegg til observasjon, de typiske Do metodene (ref. tabell 1). Metodene gir god innsikt i hva personer gjør i ulike situasjoner. En svakhet er at de ikke evner å få frem underliggende motivasjon og følelser (Sanders & William, 2003).

I tillegg til typiske Do metoder, betrakter vi *Big data* å tilhøre denne kategorien, fordi metoden samler informasjon i form av store databaser som omhandler *hva* mennesker faktisk gjør. *Big data* er blant de viktigste teknologi trendene (Iversen, 2013). Informasjonen stammer fra bruk av bankkort, internett, e-post, telefonsamtaler og smarttelefon for å nevne noen. Både fordeler og ulemper følger denne datainnsamlingsmetoden, jamfør lovgiving på dette området. Europeisk lovgiving kan synes å være strengere enn amerikanske regler. Et eksempel er det amerikanske selskapet Google, som har fått krav fra Europakommisjonen om å være mer transparente i forhold til innsyn i data som lagres om brukerne (Lund, 2013). Selv om det forekommer implikasjoner i forhold til personvern og etiske forhold, har anvendelse av Big data en rekke fordeler. Google hevder at metoden gjør de i stand til å tilby enklere og mer effektive løsninger (Lund, 2013) og i tillegg kan de tilpasse informasjonen bedre i forhold til brukerens interesser (Iversen, 2013).

**Make metodene** er unike i den forstand at de blant annet benytter visuelle virkemidler som gjør det mulig å “lokke frem” underliggende ideer, i tillegg til helt nye ideer (Sanders &

William, 2003). Hovedpoenget er at man gir vanlige mennesker en verktøykasse som hjelper de til å utnytte eksisterende ubevisst kunnskap, underliggende motiver og følelser for å uttrykke erfaringer og generere nye ideer. Med andre ord bidrar metodene til å utnytte vanlige brukere sin  *kreativitet*, ved at de blir i stand til å kommunisere ideer de allerede har, samt å generere nye. Dette gjøres ved hjelp av  *kollasj*,  *kognitiv mapping* og  *velcro modeller*. En vesentlig fordel med disse metodene er at de bringer frem artefakter som gjør det lettere for designere å forstå hva deltakerne mener. Alle tre metodene (Say, Do & Make) bør benyttes for å få en forståelse av menneskers latente behov og drømmer, og det viser seg at vanlige mennesker er kreative bare de har tilgang til de rette «verktøyene» (Sanders & William, 2003). Kreativitet er tema i de kommende avsnittene, og vi innleder med å vise til Kristensson et al., (2004, p. 6) sin definisjon av  *kreativitet* i økonomiske termer:

*“A creative idea is defined as one that is original, valuable, and realizable. Creative performance, then, is operationalized as the ability to generate creative ideas. Quantity of ideas is an indication of the ability to think in a divergent manner that leads to creative performance”.*

*Kreativitet* defineres tverrfaglig i Root-Burnstein & Root-Burnstein (1999, sitert i Sanders & William, 2003, p. 146):

*“Creative thinking in all fields occurs preverbal, before logic or linguistics comes in to play, manifesting it self through emotions, intuitions, images and bodily feelings. The resulting ideas can be translated in to one or more formal systems of communication such as words, equations, pictures or music or dance only after they are sufficiently developed in their prelogical forms”.*

*Ideation* (tanker) omfatter det preverbale stadiet. *Expression* (uttrykk) omfatter oversettelsen av ikke verbale tanker og ideer til formelle systemer av kommunikasjon. *Bisocation* refererer til tidligere urelaterte ideer som bringes sammen og kombineres (Sanders & William, 2003). Dette forekommer kun når en person har vært dypt involvert i problemet eller situasjonen over lengre tid. For å utnytte menneskers kreativitet må vi inkludere både ideation og expression. Dette kan gjøre i et firestegs rammeverk, der de tre siste stegene innebærer ansikt til ansikt møter (Sanders & William, 2003): (1) *Immersion* – Gå i dybden, ta et dypdykk i tankene. Denne fasen kan vare fra en til flere uker og tar sted i den naturlige konteksten til den erfaringen som blir studert – gjerne deltakers hjem eller arbeidsplass. Deltakere bør drive selv-dokumentering. (2) *Aktivere* følelser og minner ved hjelp av “tool-kits”, egnede verktøy,

som i hovedsak er visuelle. (3) *Drømmer* – får frem disse ved hjelp av egnede verktøykasser som hovedsakelig består av visuelle hjelpemidler. (4) *Bisocation og expression* lar seg gjøre ved hjelp av abstrakte verktøykasser som bør kunne tolkes tvetydig. Det er på dette stadiet at ideer uttrykkes mer konkret.

*Kreativitetsbaserte forskningsteknikker* finnes det mange av, og ingen metode er «one size fits all». Derfor er det viktig å utvikle og tilpasse metoder til hvert prosjekt. I immersion steget (1) kan en ta et dypdykk i tankene ved hjelp av utvalgte “pre-meeting” immersion tools som for eksempel arbeidsbøker, dagbøker og kamera (Sanders & William, 2003). *Arbeidsbøker* kan inneholde ulike spørsmål som demografisk info, meninger og informasjon om hva folk eier og bruker. De kan også inneholde små øvelser for å få i gang tankeprosessen. *Dagbøker* dokumenterer dype dykk i egne tanker og kan gi detaljer om aktiviteter man normalt tar for gitt. *En dag i livet øvelser* gjengir en typisk dag med fokus på visse aspekter. *Kamera og video* muliggjør dokumentasjon av opplevelser, som et tillegg til rent verbale metoder.

For de tre siste stegene benyttes gjerne, workshops der kollasj, kognitiv mapping og velcro modellering er aktuelle teknikker (Sanders & William, 2003). Teknikkene går fra å være abstrakte til å bli mer konkrete, og de bør benyttes i nevnte rekkefølge for ikke å begrense kreativiteten. *Kollasj* er en god metode for å få fram emosjonelle aspekter ved artikulering av opplevelser gjennom bilder og ord. Ideelt også for å aktivere følelser, minner og drømmer. Som nevnt bør noe stimuli være tvetydig, slik at deltakeren selv kan tolke, da dette bidrar til økt kreativitet. Det er fire steg i utviklingen av en effektiv kollasj, nærmere bestemt brainstorming, pilottesting, forbedring og til slutt produksjon.

*Kognitiv mapping* er en velegnet metode for å få fram kognitive aspekter, og lar deltakere kartlegge prosesser og hendelser eller vise forståelse av kategorier eller systemer (Sanders & William, 2003). Et tool-kit i kognitiv mapping inneholder ofte plakater og symbolske figurer som kan benyttes til å mappe ut sammenhenger, clustere og hierarkier av sammenhenger. Ord kan også inkluderes. Kognitiv mapping er mest hensiktsmessig for spesifikke hendelser/opplevelser. *Velcro* modellering gjør det mulig å konkretisere og uttrykke ideer ved hjelp av enkle teknologiske hjelpemidler som figurer, knapper og andre tvetydige elementer (Sanders & William, 2003). Dette er en fin metode for det fjerde steget, *bisocation og expression*, og får frem latente behov og drømmer på en god måte. Artefakter er svært viktige og kan være et mål i seg selv, og i tillegg gi inspirasjon til designere.

## **AT-ONE**

*AT-ONE metoden* representerer et forsøk på å strukturere tjenstedesignprosessen med en samling av metoder og teknikker (Stickdorn, 2010). Tjenstedesignprosessen kan i følge Stickdorn (2010) deles inn i de fire fasene “Exploration, Creation, Reflection and Implementation”. AT-ONE metoden vektlegger de tidlige fasene i NSD prosessen og består av en rekke workshops med innfallsvinklene *Actors, Touchpoints, Offering, Needs og Experience*, som danner basis for å skape nye eller forbedrede tjenester (Clatworthy, 2010). Disse omtales under, og det fokuseres på brukernes erfaringer og opplevelser. AT-ONE er en nyere tilnærming ved at elementer innenfor tjenstedesign settes sammen på en ny måte, men består ikke av radikalt nye verktøy (Clatworthy, 2010). I praksis brukes AT-ONE metoden hos et begrenset antall bedrifter, for eksempel Norsk Tipping og Gjensidige. Telenor har ikke jobbet så inngående med denne metoden (Tveit, 2010). AT-ONE er et CSI forskningsprosjekt, og metoden er utviklet spesielt med tanke på tverrfaglige team (Clatworthy, 2010; Clatworthy, 2011). Vårt fokus er som nevnt customer co-creation, og ikke internal co-creation som vektlegges i AT-ONE. Vi velger likevel å beskrive metoden fordi den på en god måte viser hvordan økt kreativitet, og dermed mer radikale ideer, kan genereres.

AT-ONE utføres i fem steg for å få frem brukernes erfaringer (Clatworthy, 2010). (1) Ut fra prosjektets mål bestemmes rekkefølgen på de fem innfallsvinklene. Beskrivelse av ulike workshops følger i de kommende avsnitt. (2) Analysere og planlegge workshops og aktiviteter. (3) Gjennomføre workshops og velge ut de fem mest lovende ideene fra hver. En workshop bygger på vanlige kreativitetsteknikker og består av de tre fasene start, divergerende- og konvergerende tenking (Clatworthy, 2010). I startfasen er det viktig å etablere en felles kunnskapsplattform for alle deltagerne. Videre bør en utforske og generere ideer og løsninger ved hjelp av divergerende tenking. Til slutt utvikles synteser, det prioriteres og det besluttes ved hjelp av konvergerende tenking. (4) De fem mest lovende ideene fra hver workshop tas videre til en avsluttende workshop der det utvikles en eller flere helhetlige konsepter. (5) Avslutningsvis visualiseres og kommuniseres konseptet til bedriftens ledelse.

*Innfallsvinkel Actors:* Verdier skapes i økende grad via nettverk, og tjenester er ofte preget av et komplekst samarbeid mellom aktører. Her forekommer et stort potensiale for innovasjon ved nye kombinasjoner av aktører. Det fokuseres på omgivelse og kontekst til den tjenesten som skal utvikles. Aktørene bør settes sammen på en måte som kan gi verdi til tjenesten ved at det skapes et mer helhetlig produkt (Clatworthy, 2010; Clatworthy, 2011; Norskdesign, udatert).

*Innfallsvinkel Touch-Point:* Touch-Point beskrives som de situasjonene der det forekommer vesentlig kontakt mellom tjenestetilbyder og kunde (Clatworthy, 2010; Clatworthy, 2011). Ved tjenester vil det, i motsetning til produkter, oppstå en mer intim relasjon mellom kunde og leverandør. Varigheten på relasjonen er også lenger og taler for at tjenestetilbydere bør være kundeorienterte (Alam & Perry, 2002). Møtepunktene oppsummeres gjerne ved hjelp av Customer Journey, som illustrerer en helhetlig kundeopplevelse (Stickdorn, 2010). AT-ONE metoden benytter touch-point cards, der kortene illustrerer ulike kontaktpunkt, for eksempel eksisterende, fremtidige, ønskelige og urealistiske (Clatworthy, 2011). En fordel med metoden er at den bidrar til bedre kommunikasjon mellom tverrfaglige team. De nevnte kontaktpunktene er ofte ikke godt utnyttet eller er dårlig koordinert. Fokus på hvordan disse bedre kan integreres skaper muligheter for å se tjenestetilbudet på en ny og bedre måte (Clatworthy, 2011; Norskdesign, udatert). Clatworthy (2011) er for øvrig en av få dokumenterte studier av servicedesign i front-end fasen.

*Innfallsvinkel Offering:* Tjenester er gjerne basert på et kjernetilbud, men ikke alle selskaper forstår hva som oppfattes som deres kjernetilbud (Clatworthy, 2010; Norskdesign, udatert). Her er målet å forstå hvordan bruker opplever tjenestetilbudet og på den måten skape muligheter for å oppdage rom for forbedringer av eksisterende tilbud eller utvikle nye (Clatworthy, 2010).

*Innfallsvinkel Need:* Tjenester bør baseres på kundenes behov, ønsker og begjær, og workshops bruker dette som et utgangspunkt for innovasjon (Norskdesign, udatert). Det fokuseres altså på brukerens behov og ønsker. Dette innebærer at en snakker, observerer og lytter til kundene og derigjennom får avdekket latente behov og kulturelle trender (Clatworthy, 2010). “Personas” er en teknikk som benyttes for å avdekke behov, og vil bli omtalt under.

*Innfallsvinkel Experience:* Tjenester er opplevelsesbaserte i sin natur og kan designes og isenesettes (Clatworthy, 2010). Ved å definere ønskede opplevelser, samt utvikle et vokabular for dette, håper en at tjenester kan utvikle seg ut fra “opplevelses-pull”, og ikke tradisjonell “teknologi-push” (Clatworthy, 2011). En workshop vil her fokusere på hvilke opplevelser og følelser som er knyttet til tjenesten både før, under og etter bruk (Clatworthy, 2010).

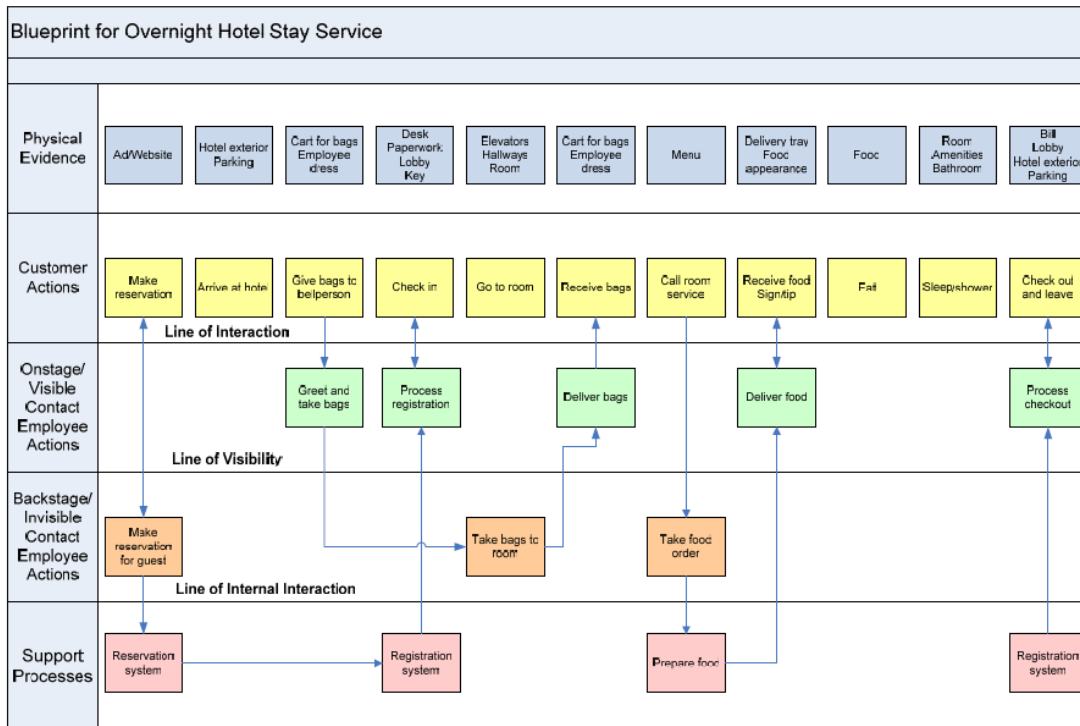
Starten av innovasjonsprosessen omtales som nevnt, «The fuzzy front end». Derav følger det at ulike metoder kan ha ulik tilnærming. Tjenestedesign, inkludert omtalte AT-ONE, vektlegger en innledende eksploreringsfase for å forstå kulturen og målene til organisasjonen,

identifisere problemet sett fra både bedriftens og kundens perspektiv. Dette utgjør et grunnlag for videre idegenerering og evaluering (Stickdorn, 2010). Noen av teknikkene som benyttes er som nevnt Customer Journey (Stickdorn, 2010). Under vil vi kort omtale Personas og Service Blueprint, som er to mye brukte teknikker i AT-ONE metoden.

**Personas:** Personas er en metode for å beskrive og forstå kunder (Stickdorn & Schneider, 2010). I den senere tid har denne blitt en populær metode for å få en dypere innsikt i kundebehov. Basert på data fra for eksempel brukerundersøkelser, intervju, observasjoner og dataanalyser skapes det tenkte brukerprofiler. Disse profilene inkluderer navn, personalia, personlighet, atferd og mål som representerer en unik gruppe individer (Miettinen & Koivisto, 2009; Clatworthy, 2010).

**Service Blueprint:** Service Blueprint er en kundefokusert tilnærming for å forstå og beskrive behov ved tjenesteforbedring og innovasjon (Miettinen & Koivisto, 2009). Verdi skapes gjennom kundeopplevelser, og Service Blueprint bidrar til å tenke innovativt i forhold til tjenesteyting med kunden i fokus (Stickdorn & Schneider, 2010). Bitner et al. (2007) regner Service Blueprint som en allsidig og fleksibel teknikk som gjør det mulig å visualisere hele tjenesten og alle dens underliggende støtteprosesser. Metoden er også et enkelt grafisk verktøy som alle kan lære seg.

Innledningsvis ved anvendelse av Service Blueprint, avgjør en hvilken serviceprosess og hvilket segment som skal studeres. Deretter jobbes det med de fem komponentene: (1) Customer Actions (2) Onstage/Visible Contact Employee Actions (3) Backstage/Invisible Contact Employee Action (4) Support Processes, og (5) Physical Evidence (Bitner et al., 2007; Stickdorn & Schneider, 2010). Slik synliggjøres kritiske tjenesteelementer, og det å ha en tidsramme for hele kundereisen er nødvendig for å kunne tilby kunden en helhetlig opplevelse. Ved hjelp av Service Blueprint oppnås en visualisering av hele prosessen og kartlegging av den helhetlige tjenesteopplevelsen til kunden blir enklere. Figur 5 under vises et eksempel på Service Blueprint, her illustrert med hotell overnatting (Bitner et. al, 2007).



Figur 5: Eksempel på Service Blueprint (Bitner et al., 2007, p. 9)

Her har vi presentert synteserende co-creation metoder, illustrert ved hjelp av Say, Do & Make (Sanders & William, 2003), og AT-ONE metoden (Clatworthy, 2010; Clatworthy, 2011). I fortsettelsen vil vi ta for oss co-creation metoder i Make kategorien (ref. tabell 1).

## Make metoder (Co-creation metoder)

Tabell 1 omhandler blant annet Make metoder. Her vil vi innledningsvis nevne Make metoden, for deretter å beskrive ZMET, Empathic Design, CuDit Eksperiment, Lead User, Sosiale Media og Living Lab.

### Make metoden

*Make metoden* er grundig omtalt over, og i tabell 1 beskrev vi Make metoden som spesielt velegnet for front-end fasen, der aktivering av følelser, minner og drømmer vektlegges innledningsvis. Deretter får assosiasjonene et uttrykk gjennom kollasj, kognitiv mapping og velcro modellering. I denne sammenheng påpeker vi at Make metoden med tilhørende teknikker har klare likhetstrekk med teori om hvordan ikke-verbale assosiasjoner avdekkes. Supphellen (2000) omtaler tre generelle prinsipp for å avdekke ikke-verbale assosiasjoner, der de to første er viktigst. Kort presentert legger disse vekt på å gjennomføre lange personlige intervju, samt benytte en portefølje med komplementerende teknikker. I tillegg omtaler han 17 praktiske retningslinjer, der de to første er viktigst. Disse innebærer å inkludere minst en



visuell teknikk og en “objektiv-projektiv teknikk” (Supphellen, 2000). Ikke-verbale assosiasjoner er ofte lagret i metaforer (Supphellen, 2000), og ZMET (Zaltman & Zaltman, 2008) er en god teknikk for å få fram dype metaforer. Denne vil vi omtale nærmere under.

## **ZMET**

*ZMET* (Zaltman metaphor elicitation technique) er en patentert markedsundersøkelsesmetode fra 1995 (Zaltman & Zaltman, 2008). Det er en omfattende teknikk som får fram både bevisste og ubevisste tanker, med spesiell fokus på sistnevnte. Metodene utforsker menneskers ikke-litterære eller metafor uttrykk. Dype metaforer er grunnleggende og danner utgangspunkt på vårt fundamentale syn på verden. Zaltman & Zaltman (2008) omtaler en tredeling av metaforer. De vi bruker i hverdagspråket kalles overflatemetaforer. Et eksempel kan være “pengene flyr”. Temametaforer går et hakk dypere under overfalte metaforer, men er ikke helt ubevisste. Et eksempel er “pengene renner ut”. De dype metaforene er ubevisste og videreføring av eksemplene over blir å omtale penger som en “ressurs”. Disse dype metaforene former det vi gjør og tenker og fungerer som en “autopilot”, som legger føringer for våre handlinger uten at vi selv er klar over dette.

Zaltman & Zaltman (2008) hevder at ledere ofte mangler dyp kundeinnsikt og omtaler dette som “depth deficit”. Dette kan være årsak til at mange nye produkter mislykkes første året (60-80 %), etablerte produkter ikke får fotfeste i nye markeder og etablerte produkter ikke evner å øke konsum hos eksisterende kunder. Den beste måten å overkomme utfordringene på blir å komme på innsiden av hjertet og hodet til konsumentene. Ved å identifisere dype metaforer kan en få fram skjult kunnskap hos kundene. Mennesker kan ha problemer med å artikulere tanker verbalt, mye av det folk vet, vet de ikke selv at de vet, og hva de sier behøver ikke være det de mener (say – mean gap). Dette fordi tanker og andre viktige kognitive prosesser forekommer ubevisst. For å identifisere de dype metaforene, må en benytte andre teknikker enn for eksempel spørreundersøkelser og fokus grupper, som i stor grad baserer seg på verbal kommunikasjon. Med andre ord er ZMET et godt supplement til de tradisjonelle Say metodene.

Selve prosedyren for ZMET lar seg relativt enkelt beskrive i form av tre basissteg, men implementering kan variere noe (Michelman, 2008). Steg en går over fem til seks dager og deltakeren får i oppgave å finne seks bilder som illustrerer deres følelser rundt det aktuelle tema. Bilden skal ikke være fra markedsføringsmateriell. Steg to er et individuelt intervju over to timer. Etersom mennesker ofte tenker i bilder, benyttes de innsamlede bildene som basis

for samtalen. Her er det viktig at den som intervjuer følger opp med “hvorfors” og “fortell” meg mer om spørsmål. I steg tre utformes en kollasj som oppsummerer inntrykkene. Denne fasen er en modningsprosess i seg selv ved at bildene blir justert opp og ned i størrelse og plasseres foran eller bak i bildet etter hvor viktig intervjuobjekt mener de er. Farge blir brukt for ytterligere å beskrive kollasjen. Til slutt forklares den endelige utgaven og den får en tittel. Formålet med ZMET er å finne de dype metaforene og ved hjelp av denne informasjonen kan firmaene mer effektivt kommunisere merkevaren, et produkt eller et tema. Michelin og Coca Cola er eksempel på bedrifter som har anvendt metoden (Zaltman & Zaltman, 2008).

Zaltman & Zaltman (2008) har kommet fram til en universell inndeling av de dype metaforene etter 12 000 dybdeintervjuer på tvers av sektorer. De identifiserer syv likestilte dype metaforer. (1) *Balance (imbalance)* representerer ideer om likevekt, justering, opprettholdende eller utlignende krefter. Forekommer det balanse er ting som de burde være. Det være tale om fysisk, moralsk, sosial, estetisk og/eller psykologisk balanse. (2) *Transformation* tar for seg endring av status, og kan være fysisk, emosjonelle, overraskende eller forventet. (3) *Journey* beskriver aspekter ved livet, der livet i seg selv kan være en reise. Reisen kan ha en brå eller uventet slutt, eller alt går alt etter planen og utfallet blir som forventet. (4) *Container* har to formål, å holde ting inne eller å holde ting ute. De kan beskytte oss eller lure oss, kan være åpne eller lukkede eller negative eller positive. (5) *Connection (disconnection)* omfatter følelser av å tilhøre eller ekskludere. Kan være eierskap, distansering eller separasjon, der de to sistnevnte er typisk for disconnection. (6) *Resource* trengs for å overleve. Mat og vann, venner og familie, kunnskap og informasjon er alle uttrykk for ulike typer ressurser. (7) *Control* henviser til at mennesker trenger å føle at de har kontroll over livet. Noen ganger har vi suksess med det, andre ganger ikke. Sosiale normer oppstår for å kontrollere gruppeinteraksjoner, og vi “straffer” de som bryter normene.

Kategorisering ved hjelp av dype metaforer danner grunnlag for synsvinkler (viewing lenses). Kategorier er en måte å gi verden mening på, og hvilken kategori noe hører hjemme i kan være situasjonsavhengig. Et eksempel er snacks som på en fredag kan sees på som en belønning, men ellers i uka ansees som usunt. Hvilken kategori mennesker velger å bruke sier mye om den aktuelle personen. Innsikt i dype metaforer vil gi bedriften en kilde til utvikling av merkevarens assosiasjonskart, ved at disse er bredere enn for eksempel forhåndsbestemte personlighets arketyper (Zaltman & Zaltman, 2008). Vi runder av denne delen om ZMET metoden med å nevne at Zaltman & Zaltman (2008) understreker at metoden er en vei til forenkling av mening og et verktøy for å kommunisere ideer kreativt. I tillegg må den

benyttes riktig og ikke benyttes som en erstatning for andre kvalitative metoder. De hevder at alle metoder er kompromisser med realitetene.

### **Empathic Design**

*Empathic design* er en form for observasjon, som undersøker normale daglige rutiner i brukers egne omgivelser (Leonard & Rayport, 1997). Metoden innebærer observasjon av brukers atferd, for eksempel deres bruk av et dataprogram, og observatørteamet kommuniserer og samspiller med brukeren i deres kontekst. De ulike teknikkene undersøker kundens bruk med det formål å finne gode løsninger for en tjeneste eller et produkt (Leonard & Rayport, 1997). Edvardsson et al., (2010) betrakter metodens styrke å være evnen til å identifisere problemene. Selve prosessen består av fem steg: (1) observasjon (2) samle inn data (3) refleksjon og analyse (4) brainstorming for å finne løsninger, og (5) utvikle prototyper av mulige løsninger (Leonard & Rayport, 1997). Empatisk discovery og lead user metoden omtales i Christensen et al. (2007) under kategorien empathic observasjon. Vi velger å plassere denne i kategorien “Make”, fordi den på en god måte får fram latente behov.

Noen av fordelene med metoden er at brukerne er involvert i situasjonen ved å være i sin naturlige kontekst, den er rimelig i bruk og forbundet med lite risiko for å identifisere potensielle kritiske kunde behov. Dette belyser også metodens fortrinn i forhold til tradisjonelle markedsundersøkelsesmetoder, observasjon og lab testing. Metoden kan være gunstig å anvende når løsningen er forstått, men kundene er så vant med dagens løsning at de ikke etterspør en ny løsning (Leonard & Rayport, 1997). Bruken aktualiseres ytterligere når det ikke eksisterer et produkt eller en tjeneste i markedet, og metoden kan da benyttes til å avdekke informasjon om behov som ikke kan uttrykkes (Leonard & Rayport, 1997).

Empathic design har fordeler relativt til tradisjonell tjenstedesign, ved at designerne snakker med kundene. Dette er en styrke som Anna Kirah, med sitt fokus på menneske-sentrert design, uttrykker slik *“Designers should be willing to co-create, that is, to create together with the people who are going to use the design. Thus, it’s no good if designers believe that they know best. They have to be humble and listen. That approach will help them create services, products or concepts that make sense to the people who are going to use them. And making sense means creating value”* (dcdr, 2009).

En svakhet ved empathic design, som er mer vanlig innenfor antropologi enn innenfor markedsføring, er at den krever usedvanlig gode samarbeidsevner mellom tverrfaglige

teammedlemmer. En annen svakhet kan være at det er en prosess der utviklingsteamet har kontroll på selve utviklingen (Leonard & Rayport, 1997), selv om de har kundefokus. Vi underbygger dette med et Anna Kirah utsagn “*Engineers, anthropologists and economists have different views of the task than designers do. And it’s important to listen to each other and to cooperate. But that requires a process that includes empathy and patience, as one has to remove one’s professional blinders*” (dcdr, 2009). Vi nevner at metoden ikke kan erstatte tradisjonelle markedsundersøkelsesmetoder, men heller bidra til en strøm av ideer som det er behov for å teste ytterligere (Leonard & Rayport, 1997). Vi runder av denne bolken om empathic design med Lusch et al. (2007) sine argumenterer om at bedrifter trenger “absorptive competence” for å fornye sine verdiforslag eller tjenester. Kundene kan ha en viktig funksjon i denne prosessen (Edvardsson et al., 2010; Witell et al., 2011). Ved å utvikle samarbeidskompetanse vil bedriften kunne behandle kundene som en aktiv bidragsyter med kunnskap og evner Lusch et al. (2007).

### **CuDit Eksperiment**

*CuDit* (Customer Driven IT Development) er en form for *eksperiment*. Det er vanlig å skille mellom klassisk eksperiment og kvasi eksperiment (Saunders et al., 2012). Førstnevnte, klassisk, har som formål å få fram kausale sammenhenger. Det dannes to grupper ved tilfeldig randomisering. Den ene gruppen utsettes for stimuli, den andre fungerer som en kontrollgruppe, og eventuelle forskjeller mellom gruppene forklares av stimuli. Kvasi eksperiment følger samme forskningsdesign, men her er det ikke randomisering ved gruppedannelse. Grupperingen skjer ut fra eksisterende forhold. Eksempel på slike grupper er ulike aldersgrupper, funksjon på arbeidsplassen eller utdanning. En fordel er at intern validitet blir høy, ved at eksperimentet gjennomføres i naturlig kontekst (Saunders et al., 2012). En ulempe er at en ikke får kausale sammenhenger, da gruppene gjerne skiller seg fra hverandre på flere faktorer enn stimuli (Saunders et al., 2012).

I fortsettelsen vil vi kort presentere CuDit eksperimentet, som kan kategoriseres som et kvasi eksperiment. CuDit eksperiment kategoriseres som en proaktiv co-creation metode i Witell et al. (2011). Videre betrakter Edvardsson et al. (2010) metoden som insitu og incontext. Det fokuseres på å bruke god tid (syv dager) for læring og aktivering (ideation). Objektene utstyres med kamera, for å kunne fotografere situasjoner der de opplevde spesielle vansker eller så nye muligheter. Alle ideene og problemene noteres i en bok som sendes inn etter avslutning av eksperimentet (Witell et al., 2011). Vi finner likhetstrekk med selvdokumenteringsmetoder, omtalt som Do metoder i tabell 1, og trinn en i Make metoden,

da det også her benyttes observasjon i form av selvdokumentasjon. Kristensson et al. (2004) benytter CuDit, og de finner at vanlige brukere er mer kreative enn både lead users og interne FoU ansatte. Mer om lead user metoden under.

### **Lead User**

*Lead user* ble i delkapittel 2.3 omtalt som en form for co-creation. Videre nevnte vi at det forekommer fem steg for å gjøre kunden om til en innovatør (Thomke & von Hippel, 2001). Disse utgjør: (1) Utvikle et brukervennlig tool-kit/verktøykasse for kundene. (2) Øke fleksibiliteten i produksjonsprosessen. (3) De første kundene som skal bruke tool-kitet bør velges med omhu. (4) Utvikle tool-kitet kontinuerlig og sørg for å tilfredsstille ledene kunder, og (5) Endre forretningspraksis på bakgrunn av dette. Med tool-kit mener vi for eksempel dataprogram som på en brukervennlig måte bidrar til at kunden kan designe og utvikle ideer selv (Thomke et al. 2001).

Her vil vi omtale lead user som en forskningsmetode. Metoden legger vekt på å oppdage trender, fra lead users, som flertallet av brukerne vil oppleve på et senere tidspunkt (von Hippel, 1986). von Hippel (1986) hevder at lead user metoden er mer effektiv enn tradisjonelle markedsundersøkelsesmetoder. Metoden benytter aktivt brukere som er engasjert i kreativ problemløsning i en situasjon der behovene er til stede (Witell et al., 2011). von Hippel (1986) beskriver fire generelle steg for å identifisere og analysere lead users. Christensen et al. (2007) plasserer lead user metoden i kategorien empatisk observasjon av kompenserende atferd. Edvardsson et al. (2010) betegner lead user som en insitu og incontext metode. Witell et al. (2011) beskriver dette som en proaktiv metode for å oppdage, forstå og avdekke latente behov eller nye markedsmuligheter. Videre finner de at denne metoden skaper signifikant flere og mer originale ideer enn om selskapet bruker mer tradisjonelle markedsundersøkelsesmetoder.

### **Sosiale medier**

Facebook og YouTube er gode eksempel på *sosiale medier* (Edvardsson et al, 2010). Vi velger kort å omtale sosiale media, før vi gjør en grundigere presentasjon av Living Lab. I delkapittel 2.2 konkurransefortrinn nevnes viktigheten av svake bånd og at nettverksteknologi kan hjelpe firmaene til å dra nytte av løse bånd, altså nettverksmekanismer. Sosiale medier bidrar til å bygge opp og opprettholde store sosiale nettverk for å få informasjonen bedriftene trenger, eller ikke visste at de trengte (Chesbrough, 2003a). I delkapittel 2.3 co-creation refererte vi til Ramaswamy (2009a) og viktigheten av dyp forståelse for kundens behov. Det

er nødvendig med toveis kommunikasjon (Hvordan). Co-creation, gjerne ved hjelp av internett og sosiale medier, skaper betydelige muligheter for innovasjon (Blogg NHH, 2011).

Starbucks har vist at kunden kan inkluderes gjennom sosiale medier (Ramaswamy, 2009a). Gjennom MyStarbucksIdea.com kan alle komme med ideer, og kunder blir på denne måten mer aktive. Engasjement blir også genert ved at kundene kan stemme på de beste ideene. Videre kan kundene diskutere ideene med selskapet. På denne måten har Starbucks redusert risikoen i innovasjons prosessen, samt forstått hvordan en kan holde kjernekunden mer lojal. Dette illustreres ved følgende sitat; *“Co-creation is, by its very nature, not about “build it and they will come”, “but build it with them, and they are already there”* (Ramaswamy, 2009a, p. 14). Starbucks skal ikke bare være kaffe, men altså en helhetlig opplevelse.

### **Living Lab**

*Living Lab* kan forstås som et kundesentrisk miljø for åpen innovasjon og er basert på en systematisk customer co-creation tilnærming. Det finnes ingen entydig definisjon på dette fremvoksende fenomenet. For denne utredningen finner vi definisjonen til Bergvall-Kåreborn et al. (2009, p. 3) passende:

*“A Living Lab is a user-centric innovation milieu built on every-day practice and research, with an approach that facilitates user influence in open and distributed innovation processes engaging all relevant partners in real-life contexts, aiming to create sustainable values”.*

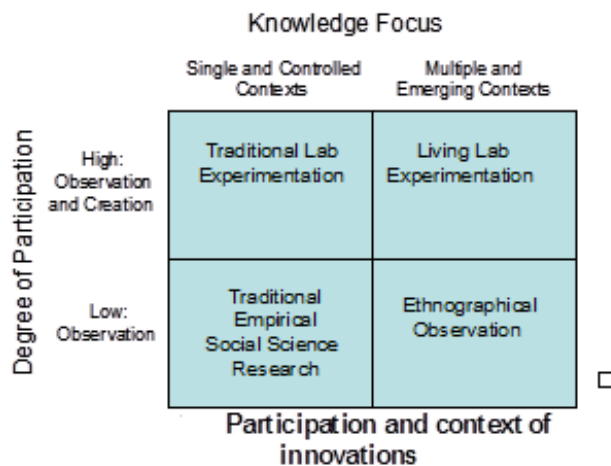
Eriksson et. al. (2006, referert til i Schaffers et al., 2007, p. 1) vektlegger også mennesket som kilde til innovasjon, ikke bare et objekt for testing og tilbakemelding. Derfor finner vi det hensiktsmessig å presentere også denne definisjonen; *“The Living Lab concept refers to a R&D methodology where innovations, such as services, products and application enhancements, are created and validated in collaborative, multi-contextual empirical real-world settings”.* Ut fra definisjonene kan konseptet sees på som en samling av metoder, en organisasjon, et system, en arena, et miljø og/eller en systematisk innovasjonstilnærming (Schaffers et al., 2007; Bergvall-Kåreborn et al., 2009; Edvardsson et al., 2010). Konseptet stammer fra MIT, Boston, hvor en ønsket å studere kunder i en reell kontekst. Det forekommer to hovedtyper Living Lab, den første i form av fysiske observasjonsfasiliteter i realistisk kontekst. Den andre er virtuelle løsninger, i økende utbredelse (Eriksson et al., 2005).

Trenden med å inkludere sluttbrukeren, her omtalt som Living Lab, kommer i tillegg til de to kjente tilnærmingene *lead user* (ref. delkapittel 2.3 og her i delkapittel 2.4) og “*crowdsourcing*” (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Living Lab skiller seg fra lead user metoden ved at fokus er på kontekst i stedet for verktøy. Med andre ord kan Living Lab betraktes som “kontekst” for brukerinnovasjon (Edvardsson et al., 2010). På den andre siden innebærer “crowdsourcing” at et selskap eller en institusjon outsourcer en funksjon til et større nettverk av mennesker Bergvall-Kåreborn et al. (2009).

Definisjonen Bergvall-Kåreborn et al. (2009) baseres på fem komponenter og fem prinsipper. De fem komponentene er: (1) IKT & Infrastruktur (2) Ledelse (3) Partnere & Brukere (4) Utvikling og (5) Tilnæringsmetoder. Sistnevnte komponent sier noe om metoder og teknikker som utgjør best practice innen Living Lab miljøet. De fem prinsippene i Bergvall-Kåreborn et al. (2009) er åpenhet, innflytelse, realisme, verdi og bærekraftighet. *Åpenhet* bygger på ideene rundt åpen innovasjon (Chesbrough, 2003a) og behovet for et åpent tankesett til for eksempel hvor ideer kommer fra, rollen til start-ups og venture capital. Dette stimulerer til kreativitet og ideskaping, men en bør være oppmerksom på utfordringer knyttet til motivasjon og insentiver til å dele kunnskap. *Innflytelse* baseres på de tre dimensjonene *hvorfor, hvem og hvordan*, der sistnevnte relateres til aktivitetene og ulik grad av deltagelse og innflytelse for ulike aktører.

*Realisme* er også en sentral del av Living Lab. Dette innebærer at innovasjonsaktiviteter bør gjennomføres i realistiske, naturlige og reelle settinger. Det kan gjøres på to måter, enten i en setting tilnærmet identisk med den virkelige verden eller i brukernes faktiske verden. Bergvall-Kåreborn et al. (2009) poengterer at hva som oppleves å være en realistisk situasjon kan variere fra person til person. *Verdi* relateres til aspekter som økonomisk-, forretningsmessig- og kunde verdi. Førstnevnte er fysisk, forretningsmessig er både fysisk og ikke-fysisk og inkluderer langt flere aspekter. Kunde verdi har mange ulike definisjoner, der vi finner *verdi-i-kontekst* tilnærmingen mest relevant for denne utredningen, da “*the customer is always a co-creator of the value*” (Vargo, 2008, p. 213). Bergvall-Kåreborn et al. (2009) erfarer at Living Lab har forutsetninger for å skape verdi på alle de tre nivåene, økonomisk-, forretningsmessig- og kunde verdi, og bidra med innsikt i hvordan brukerne oppfatter verdi. *Bærekraftighet* er det siste prinsippet og vektlegger også levedyktighet i form av kontinuerlig læring og utvikling over tid.

Edvardsson et al. (2010) hevder at Living Lab er en metode for å inkludere også vanlige brukere tidlig i NSD prosessen. Videre kan konteksten være B2B eller B2C. De betrakter det som exsitu problemløsning, der insitu kan fremprovoseres. Som det fremgår av figur 6 under, grenser Living Lab mot de mer tradisjonelle lab eksperimentene og observasjon. Living Lab gir videre kunnskap fra tilnærmet rett kontekst, gir høy grad av deltakelse og bidrag fra de som er med, se figur 6 (Eriksson et al., 2005).



**Figur 6: Living Lab i forhold til grad av deltagelse og type kontekst (Eriksson et al., 2005, p. 7)**

Vi har her i delkapittel 2.4 beskrevet ulike metoder for customer co-creation i søkfasen. Alle metodene har styrker og svakheter, og valg av metode er i seg selv ikke garanti for suksess. Witell et al. (2011, viser til Narver et al., 2004) som hevder at graden av markedsorientering i et selskapet med stor sannsynlighet vil hjelpe det til å oppdage og implementere disse i nye tjenester. Chesbrough (2003b) argumenterer for markedsorientering ved hjelp av åpen innovasjon. Åpen innovasjon støtter seg i denne forbindelse på tre pilarer, utnytte eksterne kilder til innovasjon internt, gjøre interne innovasjoner tilgjengelig eksternt ved åpenhet og til slutt forretningsmodellinnovasjon som beskriver hva en skal lete etter eksternt og hva som gjøre tilgjengelig fra eget innovasjonsarbeid. Ledelse har i en rekke studier vist seg å være en av de viktigste suksessfaktorene (for eksempel Kaplan, 2010). I forbindelse med implementering av samtlige former for co-creation, *customer*, *internal* og *network*, må disse knyttes sammen og relateres til overordnet strategi slik at alle forstår sin rolle og jobb i økosystemet (Ramaswamy, 2009b). Nedenfor vil vi med et historisk perspektiv beskrive ulike ledelsesverktøy som grunnlag for styring, sammenligning og forbedring.



## 2.5 Benchmarking og Best Practice - metoder for sammenligning og forbedring

I dette delkapitlet vil vi beskrive ulike metoder og verktøy for styring, sammenligning og forbedring, samt forene vår prosess- og ressursorientering. Feltet har flere tilnærminger. Blant annet hevder Yin (2012) at casestudier tradisjonelt har blitt forbundet med prosessevaluering, og at metoden er velegnet til å analysere utfall av et tiltak. Mer om casestudier i underkapittel 3.2.1. En annen metode er for eksempel total kvalitetsledelse (TQM). Det er videre vanlig å assosiere Balanced Scorecard, Benchmarking og Best practice med sammenligning (Camp, 2003). Vår utredning inngår som en del av CSI arbeidspakke 3 (WP3), samtidig som vi ønsker å legge et overordnet strategisk perspektiv til grunn for våre valg. Dette bidrar til å danne bakgrunn for at vi velger en best practice tilnærming.

*Budsjett og finansielle måltall* har tradisjonelt blitt benyttet som styringsverktøy. Arbeidsdeling fører til spesialisering, noe som utgjør et sentralt element innenfor Adam Smiths teorier (Douma & Schreuder, 2002). Spesialisering resulterer i behov for koordinering og motivering, noe som gav utslag i at funksjonell organisering preget bedrifter fram til mellomkrigstiden (Goold & Luchs, 2003). Diversifisering ble en vanlig vekststrategi i mellomkrigstiden, men dette ledet til problemer i form av overbelastning for ledelsen. Chandler (1962) beskriver hvordan selskaper, spesielt de store som for eksempel du Pont, General Motors og Standard Oil, ble tvunget til å legge om fra diversifisering til en divisjonalisert struktur. Dette innebærer at hvert forretningsområde får en egen ledelse med resultatansvar (Goold & Luchs, 2003). Divisjonalisering etablerte ledelse som en egen funksjon og som et eget fag, der det ble fokusert på utvikling av generelle ledelsesteknikker knyttet til budsjettering, økonomistyring, organisering, finans og juss. På 1950 og 60-tallet ble det å kunne tilføre generelle ledelsesressurser et sentralt motiv for diversifiserte foretak. Peter Drucker introduserte målstyring (management by objectives) i sin klassiske bok fra 1954, *The Practice of Management* (Goold, Campbell & Alexander, 1994; Kaplan, 2010). Drucker understreker også viktigheten av generelle ledelsesteknikker. Rundt 20 år senere kom innovasjoner fra Asia med fokus på kvalitet og just-in-time produksjon. Porter anbefalte rundt 1980 at selskaper burde inkludere ikke-finansielle indikatorer i sin målstyring (Kaplan, 2010).

Dagens konkurransebilde kan beskrives med ett ord, dynamisk. Vi siterer Chesbrough (2003a, p. xvii) "*the only constant is change*". Dette bunner blant annet i stadig teknologiske endringer, kortere produktlivssyklus, økonomisk usikkerhet og økt global konkurranse, noe som reduserer nytten av prognoseformer som budsjett. Derfor oppstår det behov for styringsformer som tar høyde for kontinuerlig endring, forbedring og tilpasning (Bergstrand,

2009). I de senere år har andre verktøy for styring enn budsjett fått fotfeste. Vi nevner balansert målstyring (Balanced Scorecard), rullerende prognoser (Rolling Forecast), ABC (Activity Based Costing) og Benchmarking. Ofte kombineres verktøy med budsjett, mens i andre tilfeller benyttes de i stedet for budsjetter og betegnes da som “*Beyond Budgeting*”.

“*Balanced Scorecard (BSC)*” ble introdusert i 1992 som et system for måling av prestasjoner (Kaplan, 2010). Som målesystem beskrives BSC som en systematisk tilnærming for å forbedre ledelsens praksis via fokus på de fire hovedområdene finans, kunder, interne prosesser og læring og vekst (Bergstrand, 2009; Kaplan, 2010). BSC ble introdusert for å bygge bro mellom ulike teorier utviklet i isolasjon. Kaplan (2010) nevner finansiell økonomi, kvalitetsledelse og interessenteori. Konseptet har blitt tatt i bruk av mange virksomheter, der noen har benyttet måltall fra eksisterende system, mens andre har rettet blikket eksternt og gjennomført benchmarkingstudier for å lære av andre. Det er i denne sammenheng verdt å nevne at Kaplan og Norton ikke ønsket at BSC skulle bli en ren benchmarkingøvelse (Kaplan, 2010).

Via kontakt med kunder oppdaget de at selskapene hadde behov for å uttrykke sine *verdiforslag*. I Kaplan (2010, s.19) benytter følgende definisjon for verdiforslag: “*The value proposition, the unique combination of price, quality, availability, ease and speed of purchase, functionality, relationship and service, was the heart of the strategy, what differentiated the company from its competitors or what it intended to do better than they for the targeted customers*”.

I tillegg til å uttrykke verdiforslag hadde bedriftene også behov for å beskrive kausale forhold mellom BSC målene. Dette ledet til introduksjonen av *strategiske kart* i år 2000 (Kaplan, 2010). BSC ble altså videreutviklet fra å være et system for prestasjonsmåling til et komplett ledelsesverktøy (Strategy Management System) for å beskrive, kommunisere og implementere strategien (Kaplan, 2010).

*Benchmarking* ble introdusert som begrep av Xerox på slutten av 1970-tallet, ved at de sammenlignet nøkkeltall med de antatt sterkeste konkurrentene. En formell definisjon av benchmarking finner vi i Camp (1989, p. 10): “*Benchmarking is the continuous process of measuring products, services and practices against the toughest competitors or those recognized as industry leaders*”. “*Læring og forbedring gjennom sammenligning*” er en annen definisjon i Løvland & Iversen (2001, p. 56). Begge definisjonene inkluderer sammenligning med andre aktører og fokus på læring og forbedring. Å sammenligne seg med

de beste omtales som en proaktiv tilnærming (Camp, 2003). I fortsettelsen vil vi kort omtale ulike retninger innenfor benchmarking da disse og BSC benyttes i stor utstrekning.

*Benchmarking* er, som nevnt over, et av flere verktøy som kan benyttes for forbedringer ved å sammenligne egen og/eller andres best practice. Viktige stikkord i tillegg til sammenligning er strukturering, eksternt fokus, forbedring og læring (Andersen & Pettersen, 1995). En benchmark er et referansepunkt eller en mal for utøvelse. *Tradisjonell benchmarking* omtaler tre ulike måltyper for sammenligning av prosesser og resultater: Resultattall, standarder og best practice (Blaalid, 1999). Resultater lar tallene tale for seg. Dette fører oftest til endringer i de selskapene som befinner seg under gjennomsnittet, men mindre effekt for de øvrige. Standarder representerer gitte krav til resultater og trenger ikke være empirisk fundert men kan være basert på teoretiske beregninger, statistiske forventningsverdier eller lignende. Best practice er empirisk fundert og defineres i Blaalid (1999, p. 8): “*De suverent beste prosessene eller metodene som bidrar til bedre resultater*”. Ved hjelp av benchmarking er det mulig å identifisere og implementere best practice. Camp (2003) hevder at “best practice benchmarking” er å finne og implementere best practice.

*Best practice* konseptet har ingen entydig definisjon, selv om en mulig definisjon er presentert over. Axson (2007) beskriver best practice som både en prosess og et målepunkt. Han presenterer en mer omfattende definisjon med seks kriterier som alle må være oppfylt: (1) Må ha en målbar effekt på endring i ytelse (2) Må kunne anvendes på et bredt spekter av organisasjoner innenfor ulike bransjer (3) Må være benyttet og bevist at fungerer i praksis, altså ikke nok med lab forsøk, normativ teori eller benyttet av konsulentselskaper (4) Må utnytte utprøvd teknologi (5) Må sikre et akseptabelt nivå på kontroll og risikoleidelse, og (6) Må samsvare med kunnskap og evner i organisasjon. Altså må kunnskapen og evnen være tilstede eller det må legges en konkret plan for hvordan de skal anskaffes. Videre skiller Axson (2007) mellom ulike typer eller et hierarki av best practice: Regelbasert (policy), prosess, informasjon, teknologi og organisatorisk. Sistnevnte beskriver hvordan alle de øvrige typene, eller ingrediensene, bør distribueres (deployed) og ledes.

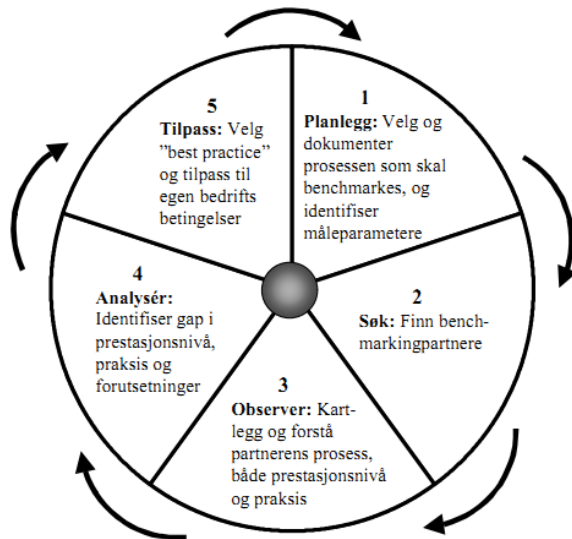
Vi vil i fortsettelsen beskrive ulike retninger innen benchmarking og selve benchmarkingprosessen med fokus på best practice. Det skilles mellom tre ulike typer benchmarking med tanke på hva som sammenlignes: prestasjons-, prosess- og strategisk benchmarking (Andersen & Pettersen, 1995). Denne utredningen vil konsentrere seg om prosessbenchmarking (Andersen & Pettersen, 1995).

*Prestasjonsbenchmarking* tar utgangspunkt i økonomiske nøkkeltall, tid eller kvalitet. Hensikten blir å måle hvor god man er i forhold til andre. På den andre siden ser *prosessbenchmarking* på metoder og praksis i utførelsen av prosesser. Formålet er lære av de beste for selv å bli bedre. Da bedrifter så at ensidig fokusering på prestasjonsmål gav liten innsikt i hvordan en kunne forbedre seg, fikk en et skift innenfor benchmarking litteraturen fra prestasjonsbenchmarking til prosessbenchmarking hvor en kvalitativ sammenligning er i fokus. Prosessbenchmarking omtales også som mikro- eller tradisjonell benchmarking. *Strategisk benchmarking* tar på sin side utgangspunkt i strategiske valg og disposisjoner med den hensikt å innhente informasjon til egne strategiske valg (Andersen & Pettersen, 1995).

Camp, en av pionerene innen benchmarking, introduserte i 1989 en metode for å systematisere benchmarkingprosessen. Rammeverket fikk navnet “Benchmarking Process Steps”, består av stegene planlegging, analyse, integrasjon, handling og modning (Camp, 1989, p.17). I Skandinavisk sammenheng er Andersen & Pettersen, samt Bengt Karlöf viktige bidragsyttere. Etter en omfattende studie av 60 prosesser i Norsk næringslivet, presenterte Andersen & Pettersen benchmarkinghjulet i 1995. Benchmarkinghjulet bygger på Camp (1989) og representerer en form for *klassisk benchmarking*, som baseres på best practice sammenligninger av prosesser. Alle tre rammeverkene er gode, men for denne utredningen finner vi benchmarkinghjulet mest hensiktsmessig fordi det vektlegger den praktiske tilnærmingen for de første fasene. Camp (1989) ville vi benyttet om vi skulle innføre ny praksis fremfor å finne den.

Vi vil nå presentere det grunnleggende innholdet i en klassisk benchmarkingsprosess, bestående av de fem fasene planlegg, søk, observer analyser og tilpass (Andersen & Pettersen, 1995). Se figur 7 under.

Innledningsvis må en bestemme seg for hva en legger i best practice – verdens, landets, bransjens eller utvalgets. Dette vil kunne avhenge av om aktiviteten initieres av virksomheten selv eller eksternt. Det kan altså være et poeng å skille mellom hvem som initierer aktiviteten. Ved intern initiering vil eierforholdet være et annet enn ved eksternt, og dermed vil læringseffektene være ulike. Dersom aktiviteten er satt i gang internt, vil det være større muligheter for å gå i dybden, og motivasjonen for endring er større. På den andre siden kan eksternt initiering gi deltakelse og informasjonsdeling fra mange (Andersen & Pettersen, 1995).



**Figur 7: Benchmarkinghjulet (Andersen & Pettersen, 1995, p. 29)**

I fase en *planlegging* er det viktig å undersøke og beslutte hvilke prosesser som skal analyseres, og hvordan disse påvirker kjernevirksomheten til selskapet. Strategiske kart kan være et godt verktøy (Bergstrand, 2009; Kaplan, 2010). På dette tidspunktet bør bedriften etablere et team som er ansvarlig for benchmarkingsprosessen. En sentral oppgave vil være gjennomgang av dokumentasjon for prosesser det er aktuelt å benchmarke.

I fase to *søk* skal en identifisere, beslutte, etablere kontakt og få aksept for samarbeid hos de aktuelle benchmarkingpartnere. I forbedringsprosessen sammenligner bedriften seg gjerne med aktører som betraktes å være gode eller best på et gitt område. I tråd med klassisk benchmarking skiller det mellom *fire former*, i forhold til hvem man sammenligner seg mot: intern, konkurrent, funksjonell og generisk (Andersen & Pettersen, 1995). *Internbenchmarking* innebærer en sammenligning mellom avdelinger eller datterselskaper innfor samme selskap. Ved *konkurrent benchmarking* sammenligner en seg med de argeste tilbyderne av samme produkter eller tjenester. *Funksjonell benchmarking* ser på ikke-konkurrerende bedrifter innenfor samme bransje. Ved *generisk benchmarking* sammenligner en seg med de beste uansett bransje. De tre typene, som nevnt over, og de fire formene for benchmarking kan kombineres. Tabell 2 under viser grad av relevans.

Former Typer	Intern benchmarking	Konkurrent benchmarking	Funksjonell benchmarking	Generisk benchmarking
Prestasjons benchmarking	Middels relevans	Høy relevans	Middels relevans	Lav Relevans
Prosess benchmarking	Middels relevans	Lav relevans	<b>Høy</b> relevans	<b>Høy</b> Relevans
Strategisk benchmarking	Lav relevans	Høy relevans	Middels relevans	Lav Relevans

**Tabell 2: Kombinasjoner av former og typer benchmarking (Andersen & Pettersen, 1995, p. 21)**

Å sammenligne egne prosesser med konkurrenters kan gi høy verdi, men i praksis kan det være vanskelig å innhente denne typen informasjon. Derfor er relevansen her lav. Som det fremgår av matrisen har funksjonell og generisk benchmarking størst verdi om fokuset er prosessbenchmarking. Verdien av å sammenligne egne prosesser med de beste utenfor egen bransje vektlegges spesielt i Camp (1989).

*Kreativ benchmarking* understreker også viktigheten av å sammenligne seg med selskaper utenfor egen industri (Lacobucci og Nordhielm, 2000), men mange selskaper finner det vanskelig å sammenligne seg med selskaper som ikke har samme kjernevirksomhet. For å hjelpe til med dette har forfatterne utarbeidet et rammeverk for kreativ benchmarking. Dette rammeverket har kundene som utgangspunkt og starter med å liste opp hvert steg i kundenes kjøpsopplevelse. Flytskjema, eller Service Blueprint (se figur 5), er et verktøy som gjerne benyttes i en slik sammenheng. Deretter ser en på hvilke faktorer kunden oppfatter gir mest verdi på hvert steg. Til slutt identifiseres hvilke selskaper som utpeker seg på en positiv måte i forhold til de ulike faktorene; hvilke selskaper gir kunden den største oppfattelsen av verdi på hvert steg. Dette hjelper selskaper i å finne relevante selskaper.

I fase tre *observerer* er hovedoppgaven å studere partnerens prosesser. En tar utgangspunkt i bestemte benchmark, representert ved resultatstørrelser eller prosesser. Dette nivået betraktes som det beste resultat (tall) eller prosess, og kan av den grunn benyttes som referansepunkt i en sammenligning. Her søkes det informasjon på tre nivå: prestasjonsnivå, praksis og forutsetninger for å utføre prosessene slik (Andersen & Pettersen, 1995).

I fase fire *analysere* er hovedformålet å identifisere ulikheter i prestasjonsnivå og hvilke faktorer som bidrar til forskjellene. Dette beskrives mer konkret i vår metodedel i underkapittel 3.2.1.3. I fase fem *tilpass* skal det velges best practice som tilpasses og implementeres i egen virksomhet. Det advares mot kopiering, da mangel på tilpasning kan medføre dårligere prestasjoner, ikke bedre slik intensjonen er (Andersen & Pettersen, 1995).

Flere understreker også at benchmarking bør være en kontinuerlig prosess (Camp 1989; Andersen & Pettersen, 1995).

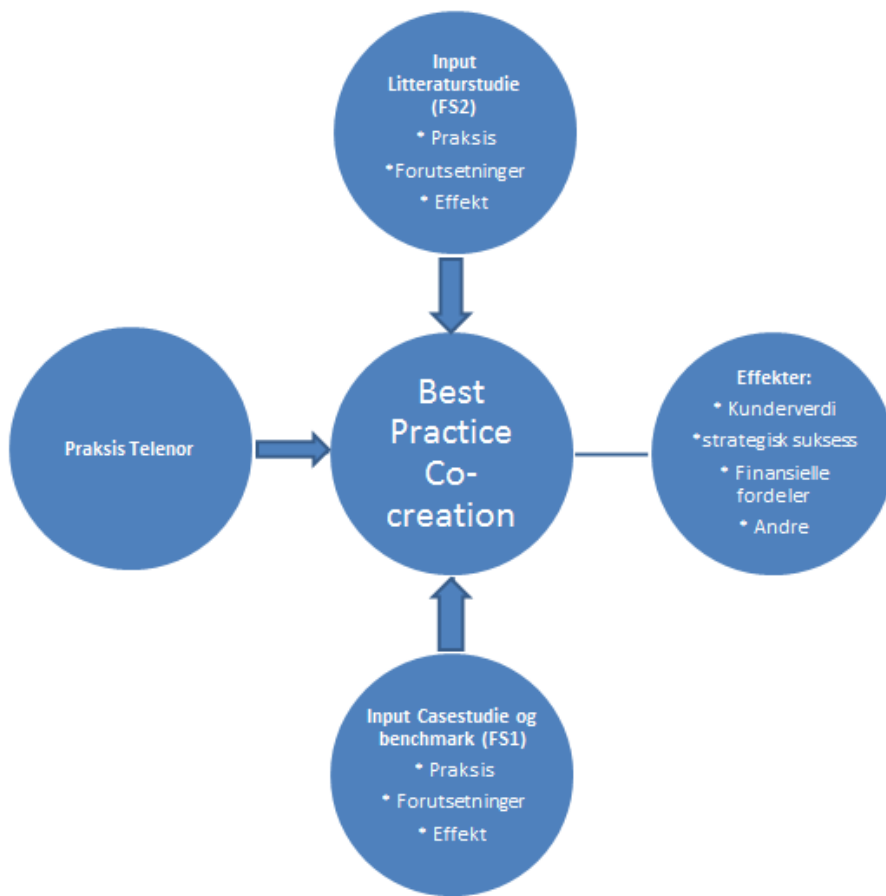
Camp (2003) fremhever benchmarking som et kraftig verktøy for å endre bedriftens kultur med tanke på eksternt fokus, og poengterer også at en bør benytte BSC med de fire hovedområdene for å få en balansert forbedringsprosess tilpasset driften. Dette oppnås ved å vektlegge hva og hvordan oppnå mer, bedre, raskere og/eller billigere. Andersen & Pettersen (1995) presenterer fire grunner for å benytte best practice. Ved å sammenligne seg med andre vil en for det første få økt forståelse og innsikt i egne prosesser og hvordan disse kan forbedres. For det andre fremmer benchmarking læring, noe som kan motivere til forbedring og endring. For det tredje er kilden til forbedringer ofte å finne eksternt. For det fjerde gir metoden konkrete referansepunkt for prestasjonsmåling. Axson (2007) gjør også gode argumenter for å innføre og benytte best practice i organisasjonen, nærmere bestemt å redusere ineffektivitet og sløsing, og derigjennom oppnå paritet. I tillegg kan best practice danne grunnlag for konkurransefortrinn i tre situasjoner. For det første ved å innføre best practice fra en industri til en annen. For det andre ved å adoptere best practice fra en prosess til annen. For det tredje fra samme industri og prosess via overlegen gjennomføring. Et eksempel på dette er japanske bilprodusenter (Axson, 2007). Se også vår omtale av kilder til konkurransefortrinn i delkapittel 2.2.

Så langt i kapittel 2 har vi presenterer teori vi finner relevant for vår utredning. Basert på denne teorien og vårt forskningsspørsmål i kapittel 1 vil vi i delkapittel 2.6 presentere et rammeverk for vår forskning. Formålet er å peke på metoder med tilhørende forutsetninger som hjelper bedriftene til utvikle, eller innovere, bedre verdiforslag.

## **2.6 Rammeverk**

I figur 8 under vises en enkel grafisk framstilling av vårt forskningsrammeverk. Vi vil identifisere praksis, forutsetninger og effekter hos Telenor og sammenligne denne med praksis i de øvrige to casebedriftene for å besvare FS1. I tillegg vil vi studere best practice via en litteraturstudie på området, der fokuset også her vil være praksis, forutsetninger og effekter. Dette bidrar til å besvare FS2. Ved å kombinere praksis hos casebedriftene med praksis funnet via litteraturstudien vil vi finne hva som karakteriserer utvalgets best practice (FS3). Dette kan fungere som et utgangspunkt for hvordan Telenor integrerer customer co-creation ut fra forutsetningene, altså ressursene, som legges til grunn. Vi vil også se på

hvordan effekter måles, for eksempel uttrykt i form av økt kundeverdi, finansielle fordeler og strategisk suksess (ref. figur 2).



Figur 8: Rammeverk for vår forskning (egenutviklet)



## 3. Metode

I delkapittel 1.3 ble vår hovedproblemstilling, samt våre tre tilhørende forskningsspørsmål presentert. Metod delen skal hjelpe oss å besvare disse på best mulig måte. Under vil vi beskrive hvordan vi valgte å gå frem.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som den generelle plan for hvordan en vil svare på forskningsspørsmålet. Dette innebærer blant annet prinsipper for måling og sammenligning, samt grunnleggende metoder for datainnsamling (Saunders et al., 2012). Det er for øvrig normalt å skille design fra taktikk. Taktikken tar for seg de finere detaljene som måling, datainnsamling og analyse. Det forekommer tre hovedtyper forskningsdesign: utforskende, beskrivende eller forklarende. Vår hovedproblemstilling har en utforskende (exploratory) og åpen tilnærming, noe som legger føring for hvordan prosjektet bør designes. Vi benytter en induktiv fremgangsmåte som betyr å bevege seg fra det spesifikke til det mer generelle eller med andre ord fra data til teori. En kvalitativ tilnærming kommer dermed til anvendelse (Saunders et al., 2012). Vi vil i delkapittel 3.2 beskrive en metodisk tilnærming, med hovedvekt på FS1 (casestudie) og FS2 (litteraturstudie). Kapitlet vil rundes av med en helt kort metodisk fremgangsmåte vedrørende FS3.

### 3.2 Metodisk fremgangsmåte

I delkapittel 3.1 har vi presentert studiens forskningsdesign med tanke på tilnærming og strategier. I denne delen vil vi beskrive hvilke metoder som benyttes i form av teknikker og prosedyrer for å samle inn og analysere data i forhold til de tre forskningsspørsmålene.

#### 3.2.1 Casestudie (FS1)

En *Casestudie* benyttes for å besvare forskningsspørsmål en (FS1), fordi vi studerer hvordan kundeinvolvering praktiseres hos tre selskaper i ulike bransjer. En casestudie defineres i litteraturen på ulike måter, vi velger å benytte Yin (2012, p. 4) sin definisjon: *“An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a “case”), set within its real-world context – especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”*. Det fremgår av definisjonen et ønske om dybdekunnskap vedrørende casene i deres naturlige kontekst. I tillegg inkluderer definisjonen et ønske om å dekke bredere i forhold til kontekst og andre komplekse forhold relatert til casene som studeres.

Kvale & Brinkmann (2009) viser til at en intervjuundersøkelse bør følge en syv stegs prosess. *Tematiseringen* har vi omhandlet i kapittel 1 og 2 i denne utredningen, ved å formulere formålet med undersøkelsen, hva og hvorfor temaet skal undersøkes. For å få samlet inn ønsket informasjon, er *planlegging* nødvendig. Dette gjelder spesielt etiske spørsmål knyttet til alle sider ved undersøkelsen. Dette krever en overordnet gjennomgang av samtlige steg innledningsvis. Hvordan vi planla å gjennomføre intervjuene omtales i fortsettelsen av dette kapittel. Det er her verdt å nevne at de kvalitative *intervjuene* ble forankret i en intervjuguide, og i etterkant av intervjuene ble de *transkribert*. Deretter ble *analysen* gjennomført, for så å *verifisere* resultatene i forhold til validitet og reliabilitet. Til slutt tok vi for oss *rapporteringen*, altså etiske sider ved oppgaven, samt metodebruk og vitenskapelige kriterier.

### **3.2.1.1 Forskningsmetode, design og datainnsamling**

**Forskningsmetode (planlegging):** Planlegging utgjør benchmarkinghjulets første fase (se figur 7). Bedrifter er inndelt i avdelinger og prosesser, og det forekommer en rekke fordeler ved å rette søkelyset mot prosesser. Valg av prosess kan baseres på analytiske verktøy eller magesfølelse. Prosesser kan videre sammenlignes i forhold til måleparametere som kvalitet, tid og kostnad. Ofte er det nødvendig å innhente informasjon om både resultatmål (resultatet prosesser oppnår) og prosessmål (utførelsen av prosessen).

Som nevnt innledningsvis forekommer det begrenset litteratur om hvordan kunder involveres i innovasjonsprosessens søkfase, og dermed er det behov for dybdekunnskap. Forskningsmetoden casestudie er velegnet når en stiller spørsmål som “hvordan” og “hvorfor” (Saunders et al., 2012). En casestudie betegnes som gunstig for denne type formål, og innebærer gjerne en samling av flere kvalitative metoder som dermed overkommer svakheter relatert til å benytte bare en metode (Saunders et al., 2012). Videre omtaler Yin (2012) casestudie som fordelaktig i den forstand at studien gjøres i en naturlig kontekst. Dette i motsetning til tradisjonelle eksperiment og spørreundersøkelser. Yin (2012) nevner tre situasjoner som skaper relevante muligheter for å benytte casestudier. Den aller viktigste er type forskningsspørsmål, deduktiv eller induktiv. Innledningsvis, i metodekapitlet, har vi argumentert for at vår hovedproblemstilling er av en utforskende og dermed induktiv karakter, noe som opplagt gjør en casestudie hensiktsmessig. Videre er casestudier velegnet i situasjoner med ønske om data fra virkelig kontekst, eller ved behov for å gjøre vurderinger. Dette er i tråd med vårt ønske om mer kunnskap om hvordan kundeinvolvering utøves.

Det forekommer svakheter ved alle metoder. En casestudie legger til rette for utforskning, men ikke forklaring. En annen bekymring er at funn ved casestudier ikke blir sett på som troverdige. Dette fordi denne typen studier lettere utsettes for skjevheter (biases), på grunn av at forskere gjerne oppfattes å velge case og informanter utfra ønske om å finne et gitt resultat. Slike skjevheter er vi oppmerksomme på, og søker derfor å unngå slike. Videre kan det forekomme problemer med å generalisere funnene ved bruk av casestudie. Om studien gjennomføres på en ustrukturert måte er alle disse bekymringene berettiget. I dag benyttes for øvrig mer systematiske metoder og fremgangsmåter, noe som reduserer sannsynligheten for uønskede avvik. Vi runder av denne delen om svakheter med å nevne at funn i en casestudie kan generaliseres analytisk, men ikke statistisk, og problemstillingene som identifiseres ved bruk av denne metoden er overførbare, men ikke resultatene (Yin, 2012). Mer om dette i avsnittet om validitet og reliabilitet.

**Design av casestudien (Planlegging):** Design av en casestudie begynner med å definere case, altså enheten som skal analyseres. I vårt tilfelle utgjør dette kundeinvolvering (customer co-creation) i tre ulike bransjer. Deretter må en vurdere hvilke type case en vil benytte. Yin (2012) skiller mellom to hovedtyper casestudie design, henholdsvis *singel* - og *multippel* casestudie. For førstnevnte forekommer det to alternativ, henholdsvis *holistisk* der en enhet analyseres, for eksempel ett selskap, eller *integrert* der flere enheter analyseres. *Multippel casestudie* deles tilsvarende i *holistisk*, for eksempel flere selskaper og en avdeling i hvert av disse, eller *integrert* som kan utgjøre en studie av flere selskaper og flere avdelinger innenfor hvert selskap. Denne masterutredningen benytter en multippel casestudie med hovedsakelig en holistisk tilnærming. I Telenor har vi informanter fra flere avdelinger, mens i DNB og Posten er de fra en avdeling. Vi velger å studere flere virksomheter, da en kan lære mer ved å studere aktører med tilsvarende prosesser utenfor egen virksomhet og/eller bransje (Camp, 1989; Andersen & Pettersen, 1995; Lacobucci og Nordhielm, 2000; Axson, 2007). Det refereres her til best practice- og kreativ benchmarking (se delkapittel 2.5). Ut fra tidsrammene for denne masterutredningen, vil en integrert form være for tidkrevende.

Vi runder av designdelen med Yin (2012) sin poengtering av hvor viktig det er å benytte teori. En studie som starter med noen teoretiske proposisjoner, eller teori, vil trolig lettere la seg implementere. En enkel oversikt over forhold og eventuelle hypoteser kan være nok. Men jo mer teori på området en har, jo lettere vil analysen av funn bli i etterkant. En tommelfingerregel kan være at jo mindre erfaring en har med casestudier, jo mer hensiktsmessig blir det å adoptere noen teoretiske perspektiver. På bakgrunn av dette har vi

valgt å gjøre en omfattende teoridel i forkant, samt en litteraturstudie i etterkant av casestudien.

**Datainnsamling (Planlegging):** Innsamlede data for en casestudie kan inkludere både kvalitative (ikke numeriske) og kvantitative (numerisk) data (Yin, 2012). For øvrig vil bruk av begge typer data gjerne føre til for stor arbeidsmengde for en masterutredning. Litteraturen beskriver videre en rekke teknikker for å samle inn data ved casestudier, blant annet observasjon (direkte eller strukturert, tradisjonell eller innovativ), intervju (dybde/ustrukturerte, semi-strukturerte, narrative inquiry/historie fortelling og fokusgrupper), eksperiment (tradisjonelle og kvasi) og arkiv data (informasjon som er lagret i for eksempel elektroniske arkiv, biblioteker og papirfiler) (Andersen & Pettersen, 1995; Kvale & Brinkmann, 2009; Saunders et al., 2012; Yin, 2012).

*Triangulering*, beviser innhentet ved hjelp av flere teknikker, anbefales ved casestudier (Saunders et al., 2012; Yin, 2012). Ideelt sett ville det vært gunstig å benytte observasjon som en kilde til data for denne studien (Saunders et al., 2012). Teknikken er generelt god når forskningsspørsmålet omhandler hva folk og organisasjoner gjør, altså tekniske og/eller operasjonelle prosesser. Bruken av observasjon fremheves som positiv for denne type prosesser i benchmarkinghjulets fase tre (Andersen & Pettersen, 1995). Ut fra tidsrammen for denne utredningen er dette derimot vanskelig å få til, og vi har derfor primært benyttet oss av kvalitative intervjuer for å få tilgang til et omfattende materiale.

*Semi-strukturerte* intervjuer er mest benyttet etter dybde-intervju i utforskende studier, og er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjema samtale. Intervjuene gjennomføres med bakgrunn i en intervjuguide som tar for seg hovedtema, samt mer spesifikke spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). På denne måten får en dekket alle ønskelige aspekter. Vi benytter semi-strukturert intervju av flere årsaker. For det første er vår hovedproblemstilling av utforskende karakter og det er dermed viktig med en teknikk som fasiliterer bredde- og dybdekunnskap, i kombinasjon med mulighet for å kunne stille mer spesifikke spørsmål (Saunders et al., 2012). For det andre har vi opparbeidet noe kunnskap på området gjennom teoridelen, og har i så måte mulighet for innslag av lukka oppfølgingsspørsmål. For det tredje gir semi-strukturerte intervjuer mulighet for en dypere forståelse av hvordan personer opplever verden og hva de legger til grunn for sine valg. Dette er hensiktsmessig for vår utredning, som blant annet skal øke kunnskapen om *hvordan* kunder involveres og *forutsetninger* for dette. Teknikken inkluderer både åpne og lukkede spørsmål, noe som gir dybdekunnskap samtidig som vi får

svar på konkrete spørsmål (Saunders et al., 2012). Det er viktig å stille de åpne spørsmålene innledningsvis, for ikke å skape en ledende effekt ved at tidligere spørsmål påvirker hvordan senere spørsmål besvares (Kvale & Brinkmann, 2009; Saunders et al., 2012).

*Kvalitative intervju* kan gjennomføres individuelt eller på gruppebasis. Vi valgte ikke å benytte gruppebaserte intervju, fokusgrupper, selv om teknikken er ansett å være god ved utforskende studier (Kvale & Brinkmann, 2009). En sentral fordel er at de bidrar til kollektiv ordveksling som kan bringe fram helt nye ideer, som ellers ikke ville kommet fram ved bruk av individuelle intervjuer. Til tross for fordelene har fokusgruppeintervjuer noen svakheter. For det første kan dette føre til gruppetenkning og dernest kan det være vanskelig å få samlet flere travle nøkkelpersoner samtidig. I tillegg vil en gruppebasert prosess være mer krevende å gjennomføre og vanskeligere å kontrollere.

*Casestudie protokoll*, for eksempel en dagbok, bør benyttes uavhengig av hvilken kvalitativ teknikk som benyttes. Denne kan inneholde spørsmål og temaområder som skal besvares ved innsamlingen. Protokollen vil inneholde spørsmål, ment for forskeren, slik at alle temaområder blir dekket (Yin, 2012). Vi legger vekt på å samle data som også taler for rivaliserende forklaringer i forhold til det vår casestudie antar, og i vår presentasjon av bevisene søker vi å være klare på det vi finner. Klarhet realiseres ved å benytte separate tekster og tabeller. Leser får da lov til å tolke på egenhånd, uten at vi legger tolkningen i deres munn. Det er altså viktig å skille mellom funn og analyse (Saunders et al., 2012; Yin, 2012).

I forhold til innsamling av data, skilles det i litteraturen også mellom sekundære- og primære data (Saunders et al., 2012). *Sekundære data* er data som allerede er samlet inn for et annet formål. Da de allerede eksisterer, er sekundære data opplagt hensiktsmessig i forhold til tidsbruk og oppgavens varighet. I vårt tilfelle er CSI og tidligere NHH masterutredninger kilder som vi kan dra nytte av for triangulering. Ettersom vi samarbeider med CSI og har tilgang på databaser med masterutredninger fra NHH, vil det her ikke forekomme særlige utfordringer med tanke på tilgang. Derimot vil nyttige sekundære data kunne finnes hos selskaper, og her kan vi få større vanskeligheter med å få tilgang. Da sekundære data er samlet inn for et annet formål og med enn litt annen vinkling på problemstilling, representerer dette en mulig ulempe med sekundære data. Slike data vil ikke nødvendigvis svare direkte på det vi ønsker å finne ut av, men de kan som nevnt være hensiktsmessige til et trianguleringsformål. CSI har samlet inn noe informasjon om samarbeidspartnernes praksis i forbindelse med ulike forskningsprosjekter. Vi kom fram til at dette var av mindre relevans

for vår problemstilling, og dermed kunne vår forskning i mindre grad baseres på sekundære data. Et eksempel på bruk av sekundære data i denne studien, er innhenting av lett tilgjengelig informasjon om overordnet strategi. Dermed bidro sekundære data til effektivitet under intervjuene. Dog fant vi det hensiktsmessig å spørre om innovasjonsstrategiens rolle i forhold til overordnet strategi, da denne type informasjon ikke er like lett tilgjengelig.

*Primære data* er de dataene vi selv samler inn for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2012). Her viser vi til avsnittet over merket innsamling av data. I forhold til vår utforskende problemstilling, finner vi det fruktbart å benytte intervjuer for å få dybdeinnsikt i bedrifters praksis. Primærdataba kan samles inn via en pilotstudie der en snakker med “eksperter” på området, for eksempel BEKK eller PwC, eller i form av selve hovedstudien. Av tidshensyn har vi valgt kun å samle inn primære data gjennom hovedstudien.

### 3.2.1.2 Utvalg, intervjuguide og intervjuforløp

**Utvalg (Planlegging):** Ved utvelgelse av case, altså valg av enheter for analyse, er det noen kriterier og prosedyrer en bør ta høyde for. Yin (2012) presiserer at en ikke bør basere valg av case på hvor det er enklest å få tak i eller finne data. Dette omtales gjerne som tilgang. Likevel kan en argumentere med det motsatte for en masteroppgave, ettersom tidsbegrensningen er et viktig poeng. En bør rasjonalisere seg frem til casebedriftene, og har man tid nok bør kandidatene screenes på forhånd. Screening blir derimot for omfattende for en masteroppgave, men brukt riktig vil screening hjelpe en å finne kandidater som passer med ønskede kriterier. Det å bestemme seg for, og definere case er en stor utfordring. Valget bør baseres på visse kriterier: Ønsker en å se på en, få eller flere enheter? Hvor mye informasjon kan en anta å finne hos ulike bedrifter? Skal de gjøre det bra eller dårlig? Må studien rapporteres til NSD? I vårt tilfelle vil studiene bli gjennomført i bedrifter som alt har akseptert å delta. Telenor er i tillegg initiativtager og dermed anser vi ikke at det er behov for å søke NSD. Videre bør en se på kriterier som; Hvilke(t) land bedriftene opererer i? Internasjonale bedrifter? Hva slags størrelse skal bedriften(e) ha? I tillegg presiserer benchmarkingteori at det også er viktig å avklare infokilder, altså om en benytter eksterne alminnelig tilgjengelig kilder eller informasjon fra partner selv, leverandører eller kunder (Andersen & Pettersen, 1995). Dette er bare et utvalg av kriteriene som kan være avgjørende når en velger case. Det er viktig å velge riktig, ellers vil det kunne oppstå problemer senere under forskningen. Vi velger spesielt å poengtere at valg av case, kan få implikasjoner for reliabilitet og validitet. Reliabilitet og validitet omtales nærmere i et senere avsnitt i dette kapitlet.

Vi vektla følgende kriterier ved utvelgelse av casebedrifter for denne utredningen; bransjene bør være kunnskapsbaserte, ha potensiale internasjonalt og være store i norsk sammenheng. Med dette som utgangspunkt forekommer det visse likheter mellom de bransjene vi ønsker å se nærmere på. I tillegg har vi vektlagt likheter mellom bedriftene, for eksempel i form av å ha et stort antall kunder og samtlige er IKT orienterte. Likheter må være til stede, dersom man skal få et sammenligningsgrunnlag. Vi samarbeider, som nevnt i delkapittel 1.2, med Telenor gjennom CSI. Telenor gav tidlig uttrykk for at de ønsket fokus på tjenester, noe som og er naturlig da de er et tjenesteytende selskap. Telenor gjennomfører i 2013 et forskningsprosjekt om fremtidig kundebehandling i samarbeid med CSI partnerne DNB og Posten. Med andre ord er fokus på kunden og fremtidige behov sentralt i alle tre virksomhetene.

Telenor hadde et ønske om at vi i denne utredningen skulle sammenligne deres kundeinvolverings praksis, med praksis i DNB og Posten. Spesielt ønsket de sammenligning med DNB, da selskapet oppfattes gode på co-creation. Telenor bidro til å skaffe oss tilgang i nevnte bedrifter. Vi fant både DNB og Posten som svært interessante kandidater for analyse, ettersom også vi ønsket å vektlegge tjenester i vår utredning. I tillegg passet våre kriterier for samtlige bedrifter. Det ble med andre ord benyttet en “snøballmetode”, med utgangspunkt i Telenor med tanke på valg av casebedrifter. Snøballmetoden innebærer at et objekt for analyse (her Telenor) peker på neste enhet (Saunders et, al., 2012). Med tanke på at co-creation er et relativt nytt felt med begrenset utbredelse, kan snøballmetoden være hensiktsmessig for denne studien. Telenor pekte spesielt på DNB som en aktør med mye kunnskap og dermed tjenlig for vår forskning.

I tillegg til læringseffekten ved sammenligning med aktører utenfor egen bransje, mener vi at en kan lære en hel del ved også å sammenligne med en innovativ aktør fra produktsektoren. Dette poengteres av flere innenfor benchmarkinglitteraturen (ref. delkapittel 2.5). Flere faktorer førte likevel til at vi besluttet kun å fokusere på tjenestesektoren. For det første trekker vi fram omfanget av en masterutredning. De tre casebedriften fra tjenestesektoren gir i vårt tilfelle et omfang på syv intervju og utgjør et omfattende datamateriale. I tillegg prioriterer vi å gjøre en litteraturstudie for bidra å bidra til besvarelse av hovedproblemstillingen. Temaet innovasjon bidrar til å gjøre adgang vanskelig, ikke alle er villige til å dele slik følsom informasjon.

I følge Reve i Haug (2012), har både telekom og finans potensiale internasjonalt og er svært lønnsomme næringer. Telenor, DNB og Posten er opplagt ulike selv om visse kriterier

sammenfaller. Det er med hensikt at bransjene skal være ulike. Om vi finner en best practice som benyttes på tvers av disse bransjene, kan det tenkes at denne tilnærmingen i større grad er å regne for «generisk». Om bransjene i stedet hadde vært mer like, som finans, forsikring og bank ville en best practice på tvers ikke i samme grad kunne «generaliseres». I den forbindelse er det hensiktsmessig å vise til Yin (2012), som understreker at case i en multippel studie kan være valgt for å predikere samme resultat, omtalt som “direct replications” eller for å finne kontrasterende resultat, omtalt som “theoretical replications”. Om vi finner direct replications på tvers av casebedriftene kan det tyde på at det forekommer en best practice på tvers av bransjene. Videre presiserer Yin (2012) at det ikke finnes noe fasit på hvor mange case som bør inngå i en multippel casestudie, men mange mener at jo færre case en tar for seg jo lavere grad av sikkerhet og tillit får studien (kan skape problemer for reliabilitet og validitet – se omtale om dette i eget avsnitt). Likevel må valg av antall case i en studie gjøres på bakgrunn av forskningsspørsmål og hva en ønsker å undersøke.

Denne casestudien har syv informanter, der tre er fra Telenor (I0, I1 og I2), og to fra henholdsvis DNB (I3 og I4) og Posten (I5 og I6). Vi velger å utelate informasjon om kjønn, stilling og funksjon med tanke på anonymitet. Tjenesteleverandørene Telenor, DNB og Posten er som nevnt CSI partnere, og gjennomfører våren 2013 et fellesprosjekt med fokus på “customer co-creation og consumer interaction” (Telenor, 2013b). Ettersom bedriftene tilnærmer seg en mer kundeinvolverende tankegang, finner vi det spennende å undersøke deres praksis. Under følger tabell 3 med nøkkelinformasjon om bedriftene og deretter følger en grundigere beskrivelse av casebedriftene.

Tekst	Telenor	DNB	Posten
Bransje	Telekom	Finans	Logistikk
Største eier	Staten	Staten	Staten
Antall kunder	150 mill. mobil kunder	2,5 mill. (privat og bedrift)	x
Historisk bakgrunn	Televerket	Sammenslåing av div. Bank, finans & forsikring.	Postverket
Monopol situasjon i dag	Monopolet opphevet	Markedet deregulert	Delvis monopol, post u/50 gr.
Markedskonsentrasjon	Middels	Middels	Middels
Type tjenestesektor (de Jong et al., 2003)	Produksjonsintensiv	Produksjonsintensiv	Produksjonsintensiv
IKT avhengig?	Ja	Ja	Ja
Plassering vedr. tilfredshet på Norsk Kundebarometer (Kundebarometer, 2013)	78 (fasttelefon) 83 (mobil)	88	113
Likes på Facebook	170.453	181.954	10.859

**Tabell 3: Nøkkelinformasjon om casebedriftene (egenutviklet)**



**Telenor:** *Telenor* er, som nevnt innledningsvis, Norges nest største konsern og en av verdens ledende mobiloperatører med opp mot 150 millioner mobilabonnenter. Selskapet har direkte mobilvirksomhet i 11 land. Dersom virksomhet gjennom VimpelCom inkluderes opererer de i hele 19 land (Telenor, 2013a). Deres hovedaktiviteter finner sted i tre geografiske områder; Norden, sentral og øst Europa, samt Asia (CSI, 2011). Telenor ekspanderer stadig inn i nye markeder, både med hensyn på geografi og tjenestetilbud, og kan derfor betegnes som et innovativt konsern. Telenor har en strategisk målsetning om å bli best i bransjen på *kundesentrisitet* (Telenor, 2012b). Selskapets visjon er enkel: *“Telenor er til for å gi kundene fullt utbytte av kommunikasjonstjenester i dagliglivet”* (Telenor, 2013a). Telenor er en markedsrettet organisasjon, noe som utdypes med følgende uttalelse fra konsernsjef Jon Fredrik Baksaas; *“FoU dreier seg ikke bare om teknologi, men også infrastruktur, tjenester og prosesser. Vi må se på det i et globalt perspektiv og jobbe mot markeder, kunder og nye forretningsmodeller. Å bearbeide ideer sammen med andre for å få de ut i markedet er avgjørende”* (Rønne, 2013, p. 27). Vi har her presisert Telenors fokus på kundesentrisitet, og i kapittel 2 har vi beskrevet hvordan kundesentrisitet er en del av SDL teori.

Selskapet er landets største leverandør av tele- og datatjenester etterfulgt av Netcom/TeliaSonera Norge og Tele2 (Norge Største Bedrifter, 2012). Telenor tilbyr et bredt spekter av tjenester bestående av bredbånd, mobil, telefoni og kabel-tv til privat- og bedriftskunder både nasjonalt og internasjonalt. De opererer altså i bransjen telekom, som i Haug (2012) omtales som “de ensomme globale rytterne”. Bransjen preges av stadig økende konkurranse, i motsetning til tidligere da Telenor hadde monopol i det norske markedet. Tradisjonelt har telekom blitt betegnet som en bransje med sterk fokus på teknologi. I dag preges bransjen av dynamiske omgivelser og middels markedskonsentrasjon, noe som aktualiserer innovasjon med kunden i fokus da aktørene ofte har identisk teknologi. Differensieringsgrunnlaget kan baseres på tjenester, pris, teknologi eller forbedring og utvikling av unike tjenester med kunden i fokus (Besanko, 2010). Telenor vektlegger sistnevnte (Telenor, 2013b), da utviklingen på dette området skjer raskt og har stor betydning for hvordan folk lever og kommuniserer. På Facebook har de 170.453 likes (Facebook, 12.4.2013) og er det syvende mest likte norske selskapet (Dagens Næringsliv, 2013).

de Jong et al. (2003) skiller mellom tre typer service sektorer: leverandørintensive, spesialiserte tjenester og produksjonsintensive. Telekom kan betegnes som sistnevnte og beskrives ved å være en sektor som legger ned mye arbeid i forenkling av tjenestetilbudet. De har fokus på effektivitet i leveringsprosessen, som i stor grad fører til standardisering, men de

mer avanserte sektorene som telekom preges av mer kundetilpasning. Derfor forekommer det både inkrementell og radikal innovasjon. Tjeneste- og klientledet innovasjon er videre de vanlige formene for innovasjon. Nettverk servicefirma er avhengige av IKT (Informasjons- og Kommunikasjons Teknologi) og i tillegg til telekom er bank og forsikring å regne med her.

**DNB:** DNB er Norges ledende finanskonsern (Norges Største Bedrifter, 2012) med 2,3 millioner private kunder og 200.000 bedriftskunder (CSI, 2011). DNB tilbyr en rekke finansielle tjenester på det nordiske markedet. Vi nevner lån, sparing, forsikring, pensjon og valuta for privatmarkedet. For bedriftsmarkedet tilbyr de mellom annet finansiering, investering, pensjon og rådgiving. Internasjonalt har de en solid posisjon innenfor shipping, energi og havbruk (DNB, 2013a). Å være kreative og innovative er viktig for DNB, og gjennom Innovasjons prisen legger de til rette for kunnskapsbasert forretningsutvikling i Norge (CSI, 2011). Facebook er en viktig kommunikasjonskanal for DNB, og har hele 181.954 likes (Facebook, 12.4.2013). De er det sjette mest likte norske selskapet på Facebook, en plass foran Telenor (Dagens Næringsliv, 2013).

Finansnæringen preges av økende konkurranse blant annet fra rene nettbanker, og har vært igjennom store strukturendringer. Teknologiske endringer, sterkere konkurranse, samt oppkjøp og fusjoner er noen av årsakene til denne utviklingen. Tidligere var bransjen sterkt regulert med begrenset konkurranse. I dag ser vi et stadig mer fritt marked preget av konkurranse og en betydelig tilstedeværelse av utenlandske konkurrenter i det norske markedet. Dette har resultert i kostnads- og prispress, utvikling av nye og bedre produkter og mer effektive systemer (Finans Norge, 2010).

Den norske finansnæringen er blant landets mest lønnsomme bransjer. Haug (2012) hevder at denne næringen har størst potensiale for å styrke seg internasjonalt, og omtales sammen med IT og kunnskapsbaserte tjenester som “*de komplementære kunnskapsnæringene*”. Videre er finansbransjen i Norge i front med tanke på bruk av ny teknologi. Anvendelse av ny teknologi har gitt kundene gode og rimelige betalingsløsninger. Med andre ord legges det vekt på kunden og deres behov. En viktig årsak til den teknologiske posisjonen er at norske banker lenge har samarbeidet om å skape en felles infrastruktur for betalingsformidlingen. Samtidig har bankene konkurrert seg imellom på priser og tilleggs kvaliteter (Finans Norge, 2010).

**Posten:** *Posten Norge* er et nordisk post- og logistikk konsern, og de leverer løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk. De ønsker at kontinuerlig forbedring skal kjennetegne virksomheten, og dermed er innovativ tenking et fokusområde forankret i

kjerneverdiene redelighet, respekt, samhandling, mot og åpenhet. Konsernet har ca. 1400 salgssteder i Norge, i form av postkontor og post i butikk. Spesielt sistnevnte viser deres ønske om å være tilstede der kunden er. Posten Norge leder merkevarene Posten og Bring, hvor Posten retter seg mot privatmarkedet i Norge og Bring tilsvarende mot bedriftskunder innen post og logistikk i Norden (Posten, 2013a). Endring i markedene og behovet for kontinuerlig forbedringer skaper en arena for tjenesteinnovasjon i deres tilfelle. Deres visjon kan formuleres som å være verdens mest fremtids-orienterte post og logistikk gruppe (CSI, 2011). På Facebook har de 10.859 likes (Facebook, 12.4.2013), og skiller seg signifikant fra de to andre casebedriftene.

Vi har over omtalt hvordan utvalgsprosedyren er gjennomført, samt omtalt partene som sammenlignes. Dette tilsvarer den andre fasen, *søk*, i benchmarkinghjulet (Andersen & Pettersen, 1995). Kriterielisten ble dannet med utgangspunkt i at partneren kan være bedre enn Telenor på kundeinvolvering. De aktuelle partnerne identifiserte vi og Telenor via CSI bedriftsnettverket, og intervjuobjektene i den enkelte bedrift ble i stor utstrekning utpekt av en fagområdeekspert i Telenor. Formålet med casestudien er å lære av de beste i utvalget. Med referanse til ambisjonspyramiden hos Andersen & Pettersen (1995, p. 62), er målet forbedring ut fra nåværende nivå og de sikter mot best practice (Telenor, 2013b). Vi har vurdert benchmarkingpartnerne i forhold til partnerprofil og antall. Det er nyttig med flere enn en, da dette gir flere impulser og muligheter for stråmann-modell ved å sette sammen flere bidrag (Andersen & Pettersen, 1995). Vi valgte å gjennomføre intervjuer med representanter for selskapene framfor leverandører eller kunder, fordi vi vurderte disse som beste kilde for selskapenes praksis. Kontakten ble etablert via e-post, i første omgang via en fagområdeekspert i Telenor som døråpner. Deretter kontaktet og fulgte vi opp og gjorde avtaler selv. I fortsettelsen omtales utformingen av utredningens intervjuguide.

**Intervjuguide (Intervju):** En *intervjuguide* er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet. Denne struktureringen kan komme i form av en oversikt over tema eller detaljerte spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). For denne utredningen benyttes en blanding av tema og detaljerte spørsmål, se Appendiks A. Hvert tema innledes med et introspørsmål, for eksempel kan du fortelle oss om et vellykket prosjekt der kundeinvolvering er benyttet? Introspørsmålet etterfølges av oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifiserende spørsmål, direkte spørsmål og indirekte spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Fortolkende spørsmål ble benyttet ved behov, for å avklare at vi hadde oppfattet meningen riktig. Intervjuguiden avsluttes med noen åpne spørsmål av typen, hva synes du om spørsmålene,

noen spørsmål vi burde stilt i tillegg og noe du vil tilføye? Formålet er å få fram det eventuelt genuine hos den enkelte aktør og få en naturlig avrundning på samtalen Thagaard (2009).

En intervjuguide bør benyttes ved semi-strukturerte intervju for å få et oversiktlig intervju, og derigjennom sikre at en får med seg alle ønskelige tema (Yin, 2012). Ved utforming av intervjuguiden er det viktig å påse at den bidrar til å skaffe data til å svare på forskningsspørsmålene relatert til casestudien. Benchmarkinghjulet fase tre “observer” vektlegger å avklare infobehov (Andersen & Pettersen, 1995). For denne utredningen var det viktig å ha med spørsmål som kunne gi data om casebedriftenes prestasjon, praktisering av metoder for kundeinvolvering og forutsetninger. Hovedvekten legges på de to sistnevnte. I forhold til å vurdere prestasjonsnivå, finner vi det hensiktsmessig å benytte rammeverket six stages of co-creation (se figur 3). Dette fordi bruk av customer co-creation metoder er i en tidlig fase, og dermed er det ikke hensiktsmessig å benytte for eksempel finansielle resultat. Videre er intervjuguiden, som problemstillingen, basert på SI modellen (ref. figur 2) og benchmarkinghjulet. Av dette følger det at utarbeidelse av spørsmål for intervjuguiden knyttes direkte til både praksis og forutsetninger.

Våre intervjuguiden er like, da vi ønsker et best mulig sammenligningsgrunnlag. Etter de to første intervjuene diskuterte vi behovet for justeringer, og besluttet å utelate et underpunkt da vi fikk tilstrekkelig informasjon via de øvrige spørsmålene. Tilpasningen til den enkelte bedrift løses med hjelp av noen åpne avrundings spørsmål. Mer om dette i neste avsnitt. Grunnlaget for intervjuguiden bygger på problemstillingen, sekundære data og ikke minst tilegnet kunnskap fra arbeid med teoridelen. Gode kunnskaper gir oss mulighet til å vise kompetanse og skape tillit hos informantene. Videre er kvaliteten på data fra intervjuene avhengig av våre ferdigheter og kunnskap om teamet. I tillegg søker intervjuene å gå i dybden, da dette er studiens hoveddatakilde. Ved semi-strukturerte intervjuer, er det som nevnt, fordelaktig å bruke en enkel intervjuguide fordi dette gir mer konsentrert fangst. Dette forenkler i neste omgang analysen av dataene.

*Pre-testing* i forkant av intervjuene ble ikke utført da kundeinvolvering er relativt lite benyttet og adgang også er en problemstilling. Teori understreker at pre-testing er viktig for å sikre kvaliteten og beregne tid (Saunders et al, 2012). For å “bøte på” dette sendte vi intervjuguiden til NHH veileder og intern veiledere i Telenor. Intervjuguiden testet vi også på hverandre med tanke på tidsbruk, da intervjuene ikke kunne vare mer enn en time.

## **Intervjuforløpet (Intervju)**

*Intervjuene* hadde en varighet på 60 minutter, med utgangspunkt i en på forhand tilsendte komprimert intervjuguide (se Appendiks B). Forskningsintervjuet omtales i Kvale & Brinkmann (2009) som et håndverk, og vi benytter som nevnt semi-strukturerte intervju av enkeltpersoner i denne casestudien. En intervjuer bør i følge Kvale & Brinkmann (2009) ha en rekke kvalifikasjoner som å være kunnskapsrik, klar, vennlig, åpen, kritisk og tolkende. En kritisk fase i intervjuforløpet er de første minuttene. Her skal kontakt etableres, som sikrer at informantene deler mest mulig av sine erfaringer. Stikkord er god stemning, tillit og respekt. For å bidra til tillit, fikk informantene på forhånd en forenklet intervjuguide på mail sammen med informasjon om overordnet tema, mulighet for anonymitet, samt bruk av diktafon.

Det finnes flere tilnærminger for datainnsamling og Andersen & Pettersen (1995) skiller i sitt benchmarkinghjul mellom postal-, telefon- og besøksintervjuer. Vi velger å gjennomføre intervjuene face-to-face på intervjuobjektets arbeidsplass, for å gjøre det enklest mulig for informantene. Dette gjør det i neste omgang lettere for informantene å takke ja til å delta på intervju, samtidig som de føler seg vel i situasjonen. "Face to Face" samtaler har i tillegg den fordel at man får både verbal og ikke-verbal respons. Det gir også mulighet for intervjuobjekt til å vise konkrete dokumenter om ønskelig (Kvale & Brinkmann, 2009). Dybdeinnsikten blir med andre ord bedre. En stor fordel med intervjuer er at en har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, dersom noe skulle være uklart. I tillegg kan intervjuer «lære av sine feil», og ta med seg lærdommen inn i neste intervju og dermed stille bedre spørsmål. Denne type justeringer lar seg ikke gjøre ved en spørreundersøkelse, da utformingen er gjort i forkant (Saunders et, al., 2012).

Vi benyttet to opptaksenheter, da to medier er sikrere enn ett med tanke på eventuelle tekniske problemer. Under intervjuet stilte en av oss spørsmålene og holdt samtalen gående, mens den andre noterte. På denne måten kan den som holder intervjuet konsentrere seg om dette og gi respons til intervjuobjekt på en hensiktsmessig måte. Den som blir intervjuet slipper å forholde seg til en person som kun ser ned i notatet, noe som opplagt kan virke forstyrrende og lite høflig. Den andre forskeren kan derimot konsentrere seg utelukkende om å lage gode notater. Rollene som intervjuer og notattaker ble byttet på fra intervju til intervju. Under intervjuforløpet opplevde vi flere ganger at informanter spurte om begrep. Vi svarte at det ikke fantes et riktig svar, men forklarte kort hva vi la i begrepet, foreslo alternative termer som informantene følte seg mer vel med, ut fra at det var dette de brukte til daglig.

*Transkribering* er en skriftlig gjengivelse av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er viktig å være bevisst på at en 100 % ordrett gjengivelse ikke vil dekke den muntlige samtalen. For eksempel får man ikke verbal respons i et intervju, og det kan sies at transkriberinger er gjengivelser av intervjuer tatt ut av kontekst (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi etablerte en rutine for å notere stikkord relatert til ikke verbal respons under intervjuet. Transkriberingen gjøres av vedkommende som skrev notatene, kort tid etter intervjuet. Dette fordi det er lettere å forholde seg til egne notater enn andres. En skriver gjerne litt stikkordsmessig, noe som er enklere å forså dersom en skrev selv. Det er nemlig et viktig poeng at transkriberingen skal gjøres korrekt ettersom det objektet har sagt og viser til skal gjengis korrekt ellers vil dette kunne skape implikasjoner for reliabilitet, validitet og etikk (Kvale & Brinkmann, 2009). Se nærmere omtale senere i dette kapitlet.

Vi benytter en felles prosedyre for transkribering, i og med at vi er to om utredningen, for å unngå at det skal være vanskelig å sammenligne intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009). Selv om bruk av diktafon fanger opp det meste verbale, kan notater gjengi ikke verbal respons. Om en må tolke notater i transkriberingen, kan dette lett gi feilsiteringer og skade forskningens reliabilitet og validitet. En skal ikke tolke i en transkribering men gjengi korrekt det en fant. Når det gjelder tolkningen, har vi tolket våre funn individuelt, for så å sammenligne. Er det overlapp mellom våre tolkninger, vil tolkningen trolig være rett. Vi nevner i denne forbindelse at en av informantene er engelsktalende, og intervjuet vil bli oppsummert på engelsk for å unngå å tolke. Sitatene under funn vil dermed bli gjengitt på engelsk. Det transkriberte materialet utgjør ca. 70 sider, og utgjør vårt datamateriale som presenteres under funn og analyse.

### **3.2.1.3 Analyse av data**

I analysedelen gis dataene mening via fortolkning, omtalt som hermeneutikk (Kvale & Brinkmann, 2009). I motsetning til analyse av kvantitative data, finnes det ikke noen algoritme som gjør jobben for deg ved analyse av kvalitative data. En må selv definere kodene som skal brukes, samt prosedyrene for logisk å sette sammen de kodede funnene til bredere temaer. Yin (2012) nevner at innledningsvis kan hierarkiske forhold eller matriser benyttes, som ordtabell med rader og kolonner. Han omtaler tre teknikker, mønster matching, “explanation building” og tidsserieanalyse, for å analysere data ved både singel og multiple casestudier. Mønster matching innebærer å sammenligne empiriske mønstre med de predikerte mønstrene en på forhånd har gjort seg opp en mening om. “Explanation building” tar for seg mer åpen forskning, som danner forklaringer etter hvert som data samles inn og

analyseres. Tidsserieanalyse etterligner i denne sammenheng tidsserieanalyse i kvantitative studier, der den enkleste form er en kronologisk kategorisering. Kvale & Brinkmann (2009) anbefaler bruk av innholdsanalyse (content analysis) ved kvalitative studier. Yin (2012) argumenterer for å benytte flere analyse teknikker, noe vi har valgt ikke å gjøre ut fra tidshensyn.

*Innholdsanalyse* (content analysis) benyttes for denne utredningen, fordi metoden er velegnet for kategorisering og sammenligning av kvalitative data. Innholdsanalyse omtales i Kvale & Brinkmann (2009) som “*en teknikk for systematisk kvantitativ beskrivelse av det åpenbare innholdet i et utsagn*”. Bakgrunnen for at en innholdsanalyse betegnes kvantitativ, fremkommer ved at koding av tekst gjør det mulig å kvantifisere frekvens for et gitt tema, for deretter å sammenlignes og korreleres med andre målinger. Et stort problem med kvalitative data, er at mengden blir så stor at du trenger et verktøy for å redusere innhold til det absolutt nødvendige. Innholdsanalysen er en enkel teknikk som hjelper forskeren å trekke ut det viktigste innholdet i dataene som er samlet inn. Poenget er altså å minimere informasjonen, da den totale mengden kan være overveldende. Tilnærmingen kan i følge Johannessen et al. (2010) gjøres i fire steg: (1) Først skaffer en seg et totalinntrykk av hva en har lest, sett, eller hørt (2) Kode innholdet slik en mener er hensiktsmessig (3) Redusere antallet koder for å minimere innholdet ytterligere (4) Oppsummere for å skape en oversikt over innholdet. Utarbeidelse av kategorier kan gjøres i forkant eller ad hoc under analysen.

Det finnes flere dataprogrammer som kan hjelpe til med koding (Kvale & Brinkmann, 2009), og et eksempel er HyperResearch. En fordel med programmet er mulighetene for å arbeide med en rekke medier. Det kan være intervjuer som alt er transkriberte, videoopptak, lydfiler og bilder (UIO, 2011). Hvordan en koder er opp til forskeren, og fargekoding, bokstaver, ord, og kategorier er alle måter å kode på for å skille likheter og ulikheter. Vi vurderte på et tidlig tidspunkt å benytte nevnte dataprogram, men etter å ha laget intervjuguiden, gjennomført og transkribert intervjuene samt bearbeidet disse i en tabell, fant vi ikke dette nødvendig. Vi gjorde en innholdsanalyse, der en gjennomarbeidet intervjuguide i stor utstrekning gav oss kodene. I tillegg kategoriserte vi funn ut fra to rammeverk presentert i teoridelen (ref. figur 2 og 7), noe som gav god oversikt og konkretisering av data. Slik konkretisering gjelder for både sekundær- og primærdata, ettersom begge gir store mengder data.

*Triangulering*, når tre eller flere uavhengige kilder peker i samme retning vil resultatene være mer troverdige, er også sentralt ved analyse (Yin, 2012). I forhold til kvalitative data vil det

alltid være problemer knyttet til hvordan data tolkes og hvordan utsagnet opprinnelig var ment av intervjuobjekt. Disse trenger ikke være sammenfallende. Derfor er det viktig å referere eksakt, og dernest skrive hvordan vi tolker dette. Ettersom vi er to, ble dataene tolket individuelt, for deretter å sammenligne. Dersom det var stor grad av overlapp, kan vi anta at tolkningen er rett (Kvale & Brinkmann, 2009).

Benchmarkinghjulets fase fire “*analyse*”, har som nevnt i kapittel 2.5, som formål å identifisere ulikheter i prestasjonsnivå og årsakene til dette (Andersen & Pettersen, 1995). I tillegg er hensikten å finne faktorer som bidrar til å forklare “gapet”. Analysedelen består av fem trinn, der trinn fire og fem, bidrar med noe ekstra i forhold til det som er beskrevet så langt i denne metodedelen. På trinn fire identifiseres gap i prestasjonsnivå, for eksempel ved å sammenligne matriser, før en på trinn fem runder av med å identifisere årsaker til gapet og best practice velges og implementeres.

**Reliabilitet og validitet (Verifisering):** *Reliabilitet* og *validitet* relateres til kvaliteten på forskningen, og er noe alle design må ta hensyn til. Kvalitative forskningsmetoder møter tradisjonelt en rekke innvendinger, som blant annet ikke å være vitenskapelige og være subjektive (Kvale & Brinkmann, 2009). En systematisk tilnærming vil dempe betydningen av disse innvendingene. I fortsettelsen viser vi hvordan casestudier kan være et godt metodevalg.

*Reliabilitet* henviser til om resultatet av studien er konsistent, altså om resultatet ville blitt det samme dersom studien ble gjort på nytt (Saunders et al., 2012). Dette betyr i praksis hvorvidt datainnsamlings-strategi og analyseprosedyrer ville frembringe samme resultat om studien ble gjennomført på nytt av en annen forsker. For at studien skal være reliabel må altså de tilfeldige feilene som alltid oppstår være minst mulig (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er da viktig å ha en klar beskrivelse av undersøkelsen, hvordan begrep blir målt, hvordan utvalgene blir gjort, og hvordan data analyseres. Systematisering bidrar til å få det samme resultatet om en gjentok undersøkelsen (Saunders et al., 2012). Derimot gjelder ikke denne tradisjonelle beskrivelsen i samme grad ved kvalitative og eksplorative studier. Her er en mer opptatt av at en utenforstående sier seg enig i resultat, gitt de innsamlede data (Kvale & Brinkmann, 2010).

Kvaliteten på data vil avhenge av mange faktorer. Typiske trusler for reliabilitet er deltager feil, deltager avvik, observatør feil og observatør avvik (Saunders et al., 2012). Deltakere byr på en rekke utfordringer og et utvalg vil presenteres her. For det første er det fare for at respondentene svarer på noe annet enn det du spør om. For å unngå dette stilte vi under intervjuet oppfølgingsspørsmål, noe som skapte klarhet rundt hva det var vi lurte på slik at



respondenten evnet å svare. I tillegg kan det å sende ut informasjon om tema på forhånd, redusere faren for slike avvik. For det andre kan respondent svare det vedkommende tror at forsker vil høre, eller de svarer strategisk for å komme gunstig ut av situasjonen og vise at de er flinke. Vi benytter oppfølgingsspørsmål i samtalene, og forklarer at vi ikke ønsker politiske korrekte svar, for å hjelpe på dette. For det tredje kan respondent forsøke å fremstille seg og egen virksomhet mindre negativ en reelt. Om en vet en del om selskapet på forhånd kan man mulig klare å avsløre dette. Disse tre er eksempel på deltageravvik, ettersom intervjusituasjonen kan fremkalle usann respons. Videre var vi oppmerksomme på tidspunktet intervjuene ble gjort på. Vi søkte å legge de på tilnærmet samme tidspunkt for alle respondenter. Vi unngikk å legge intervjuer til mandag morgen, fredag ettermiddag eller rett før lunch. Dermed er våre funn lettere å sammenligne, og deltakerfeil unngås. Deltakerfeil relateres til faktorer som endrer måten en deltager normalt fungerer (Saunders et al., 2012).

Det er ikke bare deltakerne som utgjør en trussel til forskningens kvalitet. Like fullt kan *observatørene* være kilde til feil og avvik. Spesielt er det viktig å være oppmerksom på egen atferd gjennom intervjuene, evne til å lytte og forstå hva deltaker mener, samt evne til presist og fullstendig å notere og gjengi data. Observasjoner under intervjuer er genuine, men forskerne må jobbe hardt for ikke å påvirke de menneskene/det fenomenet de skal studere ved for tidlig for eksempel å introdusere konsepter og kategorier. Forskeren(e) vil likevel ha noen uunngåelige kulturelle og personlige perspektiver som vil kunne påvirke til en viss grad når det gjelder hvordan forhold observeres, tolkes og rapporteres. Det er viktig å være klar over dette og dermed redusere påvirkning til det minimale. Disse forholdene kan mer generelt kalles observatøravvik. Vi nevner i denne anledning at på grunn av de ulike kildene til observatøravvik, vil de fleste casestudier unngå å benytte observasjoner som eneste kilde men heller kombinere med intervju eller arkivdata. I tillegg til observatøravvik, kan det også forekomme observatørfeil. Nevnte feil inkluderer alle faktorer som endrer hvordan forsker tolker. Det er viktig å ha evne til å ta gode notater, da dette er datamaterialet i en casestudie. For å kunne ta gode notater er det viktig at forsker har satt seg godt inn i temaet og dermed er forberedt. Videre er det viktig at forsker er opplagt, for eksempel ikke sulten eller trøtt. Forskeren selv er altså det primære forskingsverktøy, og dersom de nevnte forhold ikke tas hensyn til kan en lett få observatørfeil.

*Validitet* deles i tre hovedgrupper, henholdsvis begrep, intern og ekstern validitet (Saunders et al., 2012). *Begrepsvaliditet* er relatert til om en måler det en har til hensikt å måle. Vi forsøkte å ordlegge oss på en slik måte at dette er tilfellet, ved for eksempel å gjengi ulike definisjoner

av konsepter, aktiv kildebruk, ha en logisk oppbygging av teksten og skrive tydelig. Om studien har *intern validitet*, betyr dette at resultatene viser kausale sammenhenger. Om studien har *ekstern validitet*, betyr det at resultatene kan generaliseres til virkeligheten (Saunders et al., 2012). En mulig feilkilde er at datamaterialet over eller under generaliserer casene, noe som gjør undersøkelsen mindre valid. Denne studien benytter kvalitative data, og vi vil av den grunn verken få ekstern eller intern validitet. Dette er heller ikke målet med en eksplorativ studie, da vi ønsker å bidra med ny dybdeinnsikt på et smalt område.

Som nevnt over vil ikke vår kvalitative tilnærming gi resultater som kan generaliseres (ekstern validitet). Dette er ikke mulig uten kvantitative data (Saunders et al., 2012). Både Yin (2012) og Kvale & Brinkmann (2009) skiller mellom statistisk generalisering (kvantitative data) og analytisk generalisering (kvalitative data). Kun førstnevnte vil gi kausale sammenhenger, og kan derfor generalisere til hele populasjonen. *Analytisk generalisering* gir ikke generalisering i samme forstand, men dette er heller ikke meningen når en søker dybdekunnskap. Studiens teoretiske rammeverk benyttes til å skape en logikk, som mulig kan benyttes i andre situasjoner. En får ikke kausal sammenheng, men en logisk fremstilling (Yin, 2012). Logiske fremstillinger og hypoteser kan få ytterligere fotfeste dersom flere casestudier blir gjort på området. Kort fortalt vil casestudier altså kunne generalisere til andre situasjoner, mens kvantitative metoder generaliserer til populasjonen.

I benchmarkinghjulets femte fase, "tilpass", poengteres viktigheten av kjennskap til egen virksomhet (Andersen & Pettersen, 1995). For det første må selskapet vurdere og lage en oversikt over mulige forbedringsmuligheter med utgangspunkt i best practice. Her setter vi grensen for hva som er naturlig at denne utredningen skal ta for seg, ut fra tid og kompetanse. De resterende oppgavene i fase fem, blir det opp til selskapene å gjennomføre. Med utgangspunkt i den nevnte listen, bør en forsøke å begrense gapet. Oppgaven blir å oversette "best practice" til forbedringsmuligheter for egen organisasjon. Videre må de sortere forbedringsmuligheter og avgjøre hvem som er mest fornuftige å innføre. Faktorer en bør vurdere er; overførbarhet i form av gevinstpotensialer på kort og lang sikt, investeringsbehov, opplæringsbehov, tidsbegrensninger og motivasjonsnivå. For det andre må virksomheten sette mål for forbedringer, som er ambisiøse, realistiske og operative. I tillegg til det tidligere omtalte gap, er det viktig å vurdere partners trend i løpet av gjennomføringsperioden. For det tredje må det utvikles en implementeringsplan, som blant annet har som formål å kommunisere, gjennomføre, overvåke og måle (også kalt force field analyse). For det fjerde anbefales det å skrive sluttrapport fra benchmarkingsstudien angående partenes best practice.

For det femte nevnes sentrale forhold innenfor benchmarking: sammenligning, infodeling, analyse, motivasjon og læring. Men viktigst av alt, tilpass og ikke kopier, fordi markedsforhold, bransje og organisasjons struktur er ulik.

*Etikk, rapportering*, i et forskningsperspektiv tar for seg spørsmål om riktigheten ved dine valg, samt din oppførsel som forsker. I denne sammenheng er det spesielt to grupper av betydning, de som er informanter og de som blir påvirket av forskningen (Saunders et al., 2012). Etikk berører samtlige faser i arbeidet med en masterutredning, og vi nevner her noen aspekter. I forhold til tematisering, formulering av problemstilling og forskningsspørsmål er etikk sentralt. Dette legger føringer for hele prosessen, og med utgangspunkt i forskningsspørsmålet bør en stille spørsmålet om forskningen bør gjennomføres. Med andre ord må en ikke utelukkende konsentrere seg om vitenskapelig verdi, men også inkludere menneskelige konsekvenser (Kvale & Brinkmann, 2009). Relatert til vår forskning ser vi flere positive sider, men også noen mulige utfordringer relatert til etikk. Dersom innsikt i hvordan kunder tenker benyttes på en feil måte, kan dette være problematisk.

Planlegging, i form av design av studien og tilgang til intervjupersoner, har også implikasjoner for etikk i form av hvordan teori utvelges og refereres, hvordan en skaffer seg adgang og samtykke (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi er i så måte bevisst på at vi "låner" NHH sitt anerkjente renommé, og vil via vår forskning ikke skape problemer for fremtidige studenter. Videre bør en tenke på hvordan en informerer deltagerne, valg av tilnærming og metoder som medfører minst mulig skade for deltagerne, samt få tillatelse og måten en rapporterer funnene. I tillegg er det viktig å sikre anonymitet og vurdere hvorvidt det forekommer konsekvenser av studien for de utvalgte deltagerne.

*Intervjusituasjonen*, i form av innsamling av data reiser en rekke etiske spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Viktige forhold er anonymitet og konfidensialitet, behandling av informantene under intervjuene, nøyaktig og ærlig datainnsamling og gjengivelse. Sistnevnte er spesielt viktig i form av etisk transkribering. Her er det igjen viktig å poengtere anonymitet, samt korrekt å gjengi intervjupersonenes uttalelser, forklaring og ikke verbal respons. Etisk analyse innbefatter spørsmål relatert til hvor dypt og kritisk intervjuene kan analyseres. I tillegg bør en ta for seg hvorvidt intervjupersonen skal bidra til å tolke egne uttalelser. Vi valgte i tvilstilfeller å stille oppklarende spørsmål underveis i samtalen, samt sende det transkriberte materialet til intervjuobjektene i etterkant for godkjenning.

*Verifisering* tar for seg forskerens ansvar for å rapportere kunnskap på en sikker måte (Kvale & Brinkmann, 2009). Vår oppførsel som forskere har også etiske aspekter, se avsnitt om datainnsamling og reliabilitet og validitet i underkapittel 3.2.1. For denne studien tas intervjuene opp ved hjelp av en diktafon, i tillegg til notater spesielt knyttet til observasjon av intervjuobjektet. For å påse god etisk standard, benyttes anonymitet ved rapportering. I tillegg vil vi heller ikke gi dataene til andre, med mindre vi får godkjenning fra intervjuobjekt. Datamaterialet lagres på en forsvarlig måte, slik at uvedkommende ikke får tilgang til disse. Etter at utredningen er ferdigstilt, vil disse bli slettet. Ved analyse og presentasjon av data, vektlegges anonymitet og om ønskelig konfidensialitet. Vi benytter bokstaver og tall (I0 – I6), ikke navn på våre informanter. Videre har vi undertegnet en taushetsavtale hos et av selskapene. I tillegg vil balansert analyse være et siktemål, ved at også intervju og observasjoner som ikke “passer inn i mønsteret” blir inkludert. Det forekommer også begrensninger relatert til et kvalitativt studie, som det er viktig å omtale i utredningen. Vi har her fortløpende presentert visse begrensninger, og runder av denne delen med å understreke at vi vektlegger nøyaktig å rapportere begrensninger og svakheter for at leser er klar over begrensninger ved våre funn. Dette forholdet er spesielt behandlet i delkapittel 5.4, begrensninger og forslag om videre forskning.

Også benchmarkingteori vektlegger etikk eller med andre ord etiske retningslinjer (Code of conduct). De etiske retningslinjene består av fem prinsipper (Andersen & Pettersen, 1995): (1) Om det er lovlig (2) Unngå handelshindringer (3) Bedrifts hemmeligheter (4) Spre info (5) Prinsipper om infoutveksling i forhold til konfidensialitet, anvendelse, prinsippet om å beskytte tredje part, forberedelse og gjennomføring. Vi runder av denne delen med å henvise til to etiske grunnprinsipper innenfor benchmarking, som i praksis oppsummerer de fem etiske prinsippene (Andersen & Pettersen, 1995, p. 84):

*Er du i tvil om aktiviteten er lovlig eller moralsk forkastelig – avstå fra den.  
Gjør mot dine benchmarking-partnere som du vil at de skal gjøre mot deg.*

### **3.2.2 Litteraturstudie (FS2)**

En *litteraturstudie*, også kalt *desktopstudie*, gjennomføres for å besvare forskningsspørsmål to (FS2), og er utført i etterkant av casestudien. Relatert til Andersen & Pettersen (1995) og fase tre, “observer” i benchmarkinghjulet, innebærer dette blant annet å avklare informasjonskilder (ref. delkapittel 2.5). I forbindelse med en litteraturstudie poengterer vi at allment tilgjengelig sekundær litteratur også kan benyttes som bakgrunn for benchmarking. Vi har en fordel som NHH studenter i denne sammenheng, i og med at vi har gratis tilgang til ledende litteratur

gjennom søkemotorer som EBSCO. Som utgangspunkt vil hovedvekt ligge på ledende journaler. Saunders et al. (2012) definerer en litteraturstudie som en detaljert og begrunnet analyse og kommentarer av fordeler og mangler ved litteraturen innenfor et valgt tema. Ved hjelp av en slik studie får vi frem hva en allerede vet om forskningstemaet, og kan besvare FS2. Det foreligger i prinsippet to grunner til å gjøre en litteraturstudie. For det første, finne og forbedre forskningsspørsmål og for det andre å gjennomføre en kritisk gjennomgang av litteraturen på et bestemt område. I vårt tilfelle er det behov for å finne litteratur som er relevant i forhold til vår problemstilling og tilhørende casebedrifter. Da fagområdet customer co-creation er i utvikling, oppfattes gjerne litteraturen som noe uoversiktlig. Videre er en litteraturstudie tidsbesparende i forhold til å samle inn data selv og løser eventuelle problemer knyttet til tilgang. Innovasjon er som tidligere omtalt, et område der bedrifter gjerne er tilbakeholdne med informasjon av konkurransemessige årsaker.

En litteraturgjennomgang beskrives som en prosess med utgangspunkt i forskningsspørsmål og forskningsmål, som munner ut i en skriftlig kritisk gjennomgang av litteraturen (Saunders et al., 2012). Formålet med en litteraturgjennomgang avhenger av om forskningstilnærmingen er deduktiv eller induktiv. I vårt tilfelle har vi en induktiv tilnærming, og benytter litteraturen for å utforske våre data og utvikle teorier, samt identifisere en best practice. Dees (2003, omtalt i Saunders et al., 2012) peker på hva en litteraturstudie bør inneholde. Det anbefales å referere til forskning utført av eksperter på området, samt vurdere og diskutere forskning som både støtter og motsier egne antagelser. En bør også begrunne vurderinger en gjør av verdien av andres forskning og hvordan dette relateres til eget arbeid. Det er viktig at egne argumenter rettfærdiggjøres i tillegg til at en må skille klart mellom fakta og egne meninger.

Det er i hovedsak tre kilder til litteratur: primær, sekundær og tertiær (Saunders et al., 2012). Primær er der litteraturen for første gang forekommer for eksempel rapporter, utredninger, upubliserte notater og selskapsrapporter. Sekundærlitteratur blir påfølgende publiseringer av primær litteratur, for eksempel journaler, bøker, aviser og offentlige publikasjoner. Det er denne type litteratur som i størst grad benyttes til utredningsarbeid. Tertiærlitteratur kalles også søkeverktøy, og benyttes for å identifisere litteratur eller et emne. For eksempel databaser, kataloger, leksikon, ordbøker og bibliografier.

*Kriterier* for litteratursøket, tar blant annet for seg hvordan en går frem for å finne litteratur, hvilke databaser en bruker, antall treff en får på forskjellige søkemotorer, søkeord en benytter, kombinasjoner av søkeord, åpne og snevre søk, hvordan en spisser inn søket når det gjelder

bransje og referanselistene til studiene en velger å studere (Saunders et al., 2012). Med utgangspunkt i hovedproblemstilling og forskningsspørsmål utformet vi en søkestrategi for ulike parametere, termer, databaser og søkemotorer (Saunders et al., 2012).

*Parametere* kan for eksempel være språk, tema, sektor, periode og litteraturtype. Vi benyttet engelskspråklig litteratur og temaet vårt er som nevnt innovasjon og kundeinvolvering. Videre ønsket vi å finne litteratur om telekom, finans og logistikk, som utgjorde bransjene fra casestudie (FS1). Det var viktig for oss å finne litteratur som kunne gi oss noe informasjon rundt innovasjon og bruk av kundeinvolvering i nevnte sektorer. I tillegg til de nevnte tre bransjene, utvider vi med en åpen bransje, fordi temaet co-creation er relativt nytt og det kan derfor tenkes at utvalget av god litteratur på sektornivå er begrenset. I tillegg vektlegges muligheten for å lære av andre bransjer (ref. delkapittel 2.5 benchmarking). Med bakgrunn i identifisert best practice fra vår casestudie, valgte vi også å fokusere på Living Lab metoden i utvelgelsen av litteratur til litteraturstudien. Vi mener og at NSD prosessen i et ledelsesperspektiv legger føringer for valg av metode, og hva utfallet blir. Dermed inkluderes også litteratur fra dette området i studien. Vi finner det hensiktsmessig også å inkludere noen artikler som tar for seg metodisk rammeverk. I litteratursøket legges hovedvekten på litteratur publisert etter år 2000. Temaet er, som presisert, relativt nytt og en periode på ca. 15 år vil gi oss de viktigste og mest aktuelle bidragene. I tillegg vektlegges ledende journaler og bøker.

*Termer* refererer gjerne til nøkkelforfattere, søkeord og eventuelle titler som fremkommer på bakgrunn av snøballmetoden. For denne utredningen benyttes søkeord som “Living Lab”, “Labs”, “co-creation” og “user centric”. Benyttede termer er grundig beskrevet i delkapittel 4.2 Funn og analyse FS2. For å gjøre mer spesifikke søk kombinerte vi flere termer. I tillegg forsøkte vi å finne gode litteraturstudier, da slike gjerne gir flere gode referanser, og dermed peker på andre relevante artikler ved at snøballmetoden benyttes. For mer detaljer rundt hvordan søket foregikk, se som nevnt delkapittel 4.2. På grunn av litteraturstudiens omfang, er flere artikler fra teoridelen benyttet i tillegg til noen nye bidrag. Til sammen mener vi disse utgjør et godt supplement til vår casestudie. Dette var også formålet med å gjøre en mindre litteraturstudie. Det er ikke meningen at litteraturstudien skal stå alene, noe som reflekteres av dens omfang.

Av *databaser og søkemotorer* benyttes først og fremst EBSCO, Google og Google Scholar. Databaser funnet på NHH sitt bibliotek, som BIBSYS, ble også benyttet i noe grad. Vi fant det hensiktsmessig om studien var rettet mot selskaper eller eventuelt sektorer. Dette for å

trekke lærdom fra aktører i næringslivet. Videre ble det vektlagt at studiene ikke burde være enkeltstående, men en del av et rammeverk eller form for utvikling. Vi startet kildesøket i Norges Handelshøyskole tilgjengelige, lukkede, database EBSCO. Dette betraktet vi som gunstig for å orientere oss om hva som fantes av publisert materiale om blant annet Living Lab. Databasene Business Source Complete fra EBSCO gav noen relevante treff, og vi ønsket i utgangspunktet artikler som var fagfellevurdert. Det er verdt å poengtere at EBSCO kun inneholder studier fra vitenskapelige tidsskrifter. Av dette følger det at søkeresultatene blir mer spisset. Se tabell 21 med oppsummering av funn samt komplett referanse.

For å analysere litteratur, gjennomføres to analyser: (1) Metoder for kundeinvolvering med fokus på Living Lab og (2) Forutsetninger for, og effekter av kundeinvolvering/co-creation. Hver artikkel er kodet i henhold til et sett av pre-definerte variabler, se tabell 21. Se i tillegg tabell 22 med oversikt over antall artikler sortert på geografisk område og bransje, samt tabell 23, journaloversikt. Dette blir i praksis vår tilnærming av analyse. Tabell 21 oppsummerer våre funn for de identifiserte artiklene med variablene; bransje og aktør, forfatter og årstall, forskningsmetode, kundeinvolveringsmetoder, fokus, funn og implikasjoner/begrensinger.

*Reliabilitet og validitet* er i hovedsak omtalt i underkapittel 3.2.1.3 Analyse av data for casestudien. For det første understreker Saunders et al. (2012) viktigheten av å være oppmerksom på hvordan artikler og litteratur utvelges. Vi vil gjøre både vide søk og smalere, og dette avhenger av antall termer brukt i søket. Desto flere termer, desto spissere søk. Etter at gode litteraturstudier er identifisert og lest, benyttes snøballmetoden ved å benytte referanselisten til å finne nyere artikler som kan bidra til å svare på vårt forskningsspørsmål. Ved å benytte flere systematiske tilnærminger, forsøker vi å unngå over og underrepresentasjon, i tillegg til eventuelle retningsvridninger. Kvalitet på litteratur sikres ved at databasen EBSCO prioriteres.

Når det gjelder *etikk*, forekommer det langt flere problemstillinger ved innsamling av primærdata til en casestudie versus innsamling av sekundærdata til en litteraturstudie. Det er verdt å nevne at etiske spørsmål er relatert til hele forskningsprosessen. Dette er grundig beskrevet i underkapittel 3.2.1.3 under etikk. Ved en litteraturstudie er det spesielt omstendigheter knyttet til utvelgelse av litteratur, og ikke minst hvordan en vinkler egen argumentasjon i forhold til andre sine bidrag som er betydning. Når andre sine verk benyttes er det for eksempel viktig å referere eksakt og benytte kildehenvisning.

### **3.2.3 Kombinasjon av litteratur og Casestudie (FS3)**

Hovedutfordringen relatert til FS3 er å kombinere data fra litteraturstudien og casestudien for å svare på forskningsspørsmål tre (FS3). Dette vil vi gjøre, og henviser til metodedel for henholdsvis casestudie (ref. underkapittel 3.2.1) og litteraturstudie (ref. underkapittel 3.2.2). I forhold til benchmarkingteori er dette også integrert i de nevnte metode kapitlene. Mange masterutredninger opererer med hypoteser. I denne utredningen finner vi at våre forskningsspørsmål er klare og tydelige, og er dermed mer tjenlige enn hypoteser.

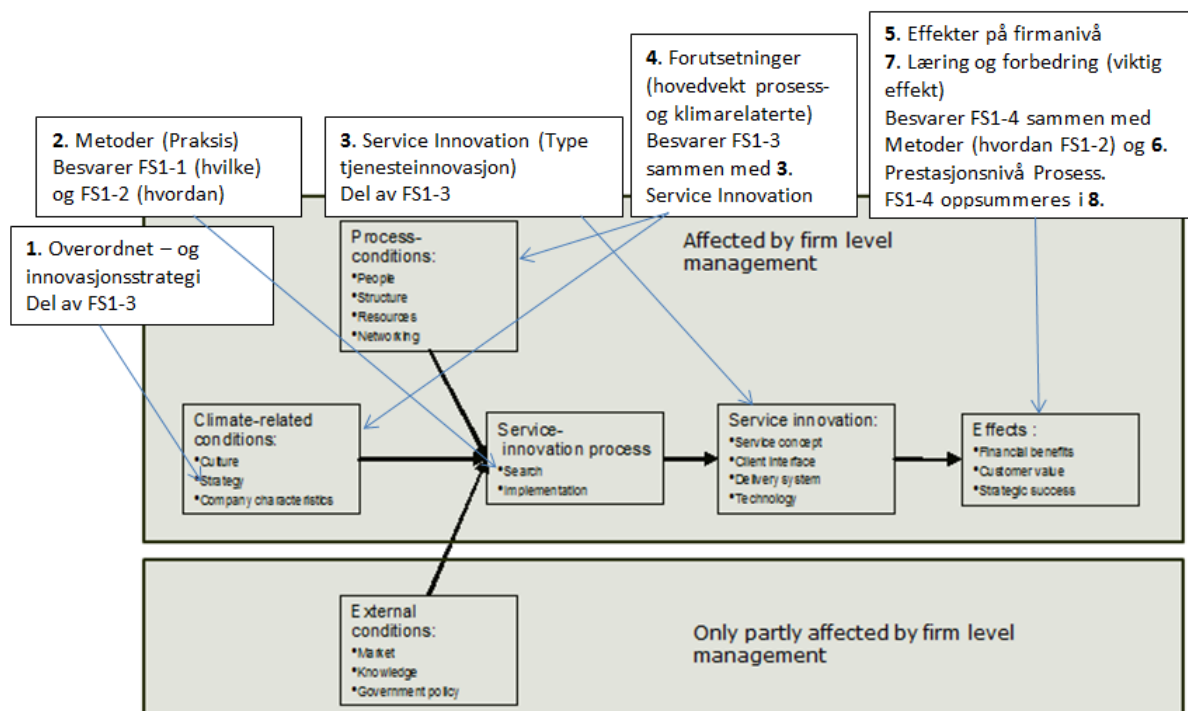


## 4. Resultater

I kapittel 3 presenterte vi hvordan vi gjennomfører studien. I dette kapitlet vil vi først presentere funn og analyse relatert til FS1 (delkapittel 4.1). Vår hovedproblemstilling med tilhørende forskningsspørsmål ble beskrevet i delkapittel 1.3. FS1 består av fire deler; hvilke, hvordan, overordnede dimensjoner for valg og best practice. Disse vil betegnes som FS1-1 til FS1-4. Resultatene fra litteraturstudien, altså FS2, er tema for delkapittel 4.2. I delkapittel 4.3 sammenstilles resultatene fra FS1 og FS2, og danner grunnlaget for å besvare FS3.

### 4.1 Funn og analyse FS1 (Casestudie)

Dette delkapitlet inneholder mye informasjon, og vi velger derfor å systematisere med utgangspunkt i SI modellen. For å øke lesbarheten, illustrerer figur 9 i hvilke punkt informasjonen er å finne.



Figur 9: Systematisering av funn og analyse (egenutviklet med utg. pkt. i Pedersen, 2012)

I denne delen vil vi presentere resultatene av den foretatte kvalitative casestudien, som søker å belyse det første forskningsspørsmålet. Vi vil benytte en *show and tell* metodikk (Locke & Golden-Biddle, 1997). Punkt (1) omhandler overordnet- og innovasjonsstrategi. Strategi er, som det fremgår av figur 9, en klimarelatert forutsetning og inngår dermed som en del av FS1-3. Vi velger å innlede med denne informasjonen, fremfor å vente til øvrige forutsetninger

presenteres, fordi dette gir god bakgrunnskunnskap om de ulike selskapene. Punkt (2) omhandler hvilke og hvordan kundeinvolverings-metoder benyttes, og er derfor en naturlig del av tjenesteinnovasjonsprosessen. Dette danner grunnlaget for å svare på FS1-1 og FS1-2. Punkt (3) omhandler type innovasjon, og er et bidrag til å besvare FS1-3. Punkt (4) tar for seg forutsetninger, med unntak av strategi som omtales i (1). Hovedvekten legges på prosess og klimaforhold, og danner grunnlaget for å besvare FS1-3. Vi finner best practice og besvarer FS1-4 ved å kombinere; (5) Effekter på firmanivå, (6) Prestasjonsnivå prosess og (7) Læring og forbedring, sammen med informasjon presentert i (2). I punkt (8) oppsummeres best practice. Generelt vil vi i hver seksjon først presentere funn for hvert selskap, for deretter å analysere disse samlet.

### **1. Funn overordnet- og innovasjonsstrategi**

Vi velger som nevnt å presentere casebedriftenes overordnede- og innovasjonsstrategi innledningsvis, da vi finner dette sentralt for kundeinvolvering. I tillegg danner strategi et bakteppe for praksis. Relatert til SI rammeverket (ref. figur 9) er strategi en del av klimarelaterte forhold, og dermed er strategi en viktig forutsetning for valg og utøvelse av customer co-creation i NSD prosessen.

**Telenor:** Vårt inntrykk av Telenor er at de har stort fokus på kundeinvolvering, blant annet på grunn av strategisk forankring. Visjonen til Telenor er *“Telenor er til for å gi kundene fullt utbytte av kommunikasjonstjenester i dagliglivet. Vi er her for å hjelpe deg”* (Telenor, 2013a). Denne visjonen støttes av de fire verdiene; gjør det enkelt, hold det du lover, vær inspirerende og vis respekt. Videre går overordnet strategi ut på å være *“Foretrukket av kundene og kostnadseffektiv”*, og baseres på seks initiativer for å støtte opp under denne *“Bransjeleder på kundefokus, Vekst gjennom markedsendringer og nye tjenester, Kvalitetsutvikling, Standardisering og virksomhet på tvers av landegrensler, Forvaltning av forskrifter og de ansattes utvikling”* (Telenor, 2013c).

Førstnevnte initiativ er å bli bransjeleder på kundefokus (Telenor, 2013c) eller customer centricity i følge engelsk utgave (Telenor, 2013d) og de jobber aktivt med forbedring av metoder for kundeforståelse. At kundefokus utgjør første initiativ, kan indikere at Telenor satser tungt her. II utdyper dette med *“Vi har jo hatt krav til kundesentrering i flere år, men denne er skjerpert nå i forhold til brukerinvolvering i den første delen...”*. I forbindelse med innovasjonsstrategi nevnes det at denne ligger i bunn og er en del av et strategiprogram for å bedre kundeopplevelse. I tillegg nevnes løpende forbedring av prosessen. I forhold til

betydningen dette har for å benytte customer co-creation, uttrykker I1 at det ikke spesifiseres bruk av co-creation eller metoder for dette. Strategiformuleringen er altså ikke så spiss at du må drive co-creation. Og dermed mener I1 at de har et stykke igjen. Uttalelsen til I0 underbygger dette *“I do not believe Telenor are at the level they should in terms of co-creation and customer involvement”*.

**DNB:** DNB oppfattes også som et selskap med kunden i fokus. De har en overordnet strategi basert på visjonen *“Vi skaper verdien gjennom kunsten å møte kunden”* (DNB, 2013b). For å understøtte denne visjonen har de valgt verdiene hjelpsom, profesjonell og initiativrik. I3 trekker fram at innovasjonsstrategien ikke nevnes direkte i overordnet strategi, men fremhever *“... initiativrik skal være en del av strategien. Vi har tre verdier og en av dem er initiativrik, og det har jo noe med innovasjon å gjøre”* og videre presiseres det at *“Kundeopplevelser vil jeg si er det viktigste begrepet vi har for tiden”*. I forhold til å integrere customer co-creation mener I3 *“at dette ses på som viktig, at kundeopplevelsen er viktig, gjør jo at det blir enklere å ta med dette. Det jeg tror er at vi ikke har kommet langt nok på faktisk å gjøre dette”*. Det fremgår av sitatet at DNB har et forbedringspotensial.

**Posten:** Vårt bilde av Posten er at selskapet tradisjonelt har vært preget av sitt monopol i det norske logistikk markedet. Dette har naturlig nok gjort de mindre innovative. Økt konkurranse i kombinasjon med kraftig nedgang i etterspørselen etter brevpost, har i senere tid ledet Posten til å tenke i nye baner og deres visjon er å bli *“Verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern”* (Posten, 2013c). Slik visjonen utdypes legger Posten vekt på å være nyskapende, tilpasset tidens og fremtidens krav, samt sette kundens behov i sentrum. Hovedstrategien fremhever at *“Posten Norge utvikler og leverer kundetilpassede helhetsløsninger innen post, kommunikasjon og logistikk – med Norden som hjemmemarked”* (Posten, 2013b). For å realisere hovedstrategi har Posten fire overordnede mål; Fornøyde kunder, ledende markedsposisjoner, lønnsom vekst og konkurransedyktig verdiutvikling og attraktive arbeidsplasser og godt arbeidsmiljø (Regjeringen, 2011).

Sammenlignet med Telenor, kan vi ikke her peke på krav om kundeinvolvering/integrering. Når det gjelder innovasjonsstrategi i forhold til overordnet strategi uttaler I5 følgende; *“Når Posten skal begynne å gjøre ting digitalt, er det klart at det er nybrottsarbeid”* og *“Det viktigste arbeidet som vi har gjort med digitale ting her i Posten, er kanskje det interne arbeidet, fordi vi har klart å forankre det internt hvor viktig det er at innovasjons strategi, forretningsutvikling og alt det som angår digital tjenesteutvikling må skje på digitale*

premisser”. I6 underbygger dette med “... deler av konsernet er veldig offensive på det. Og så er det en del av strategiene tankegodsmessig, men det er ikke en enhetlig del, altså den er ikke lik på tvers av konsernet. Det som gjør det likt på tvers av konsernet er kulturen”. I5 jobber med digitale tjenester der man må være offensiv i forhold til innovasjon, men dette gjenspeiler ikke praksisen i hele konsernet.

I motsetning til Telenor benyttes ikke kundesentrisitet, men fornøyde kunder, i overordnet strategi. I5 mener ikke dette har konsekvenser for å integrere customer co-creation, da dette er noe de uansett hadde gjort for nye digitale tjenester. Vi har inntrykk av at brukerinvolvering og kundesentrisitet er i fremmarsj og I6 beretter at “Vi har valgt å ha en åpenhetskultur rundt Digipost ... at brukerinvolvering er viktig. Og det har vært en strategi og filosofi at det skal være kundesentrisk. Utvikle seg med kunden. Ikke bare innenfra og ut, ... Det er en sånn mentalitetsforskjell på det”.

### **1.1 Analyse overordnet- og innovasjonsstrategi**

En forutsetning for paradigmeskiftet fra lukket til åpen innovasjon i et customer co-creation perspektiv, er at kunden har en sentral posisjon i visjon, overordnet strategi og operasjonaliseringsformuleringer. Prahalad & Ramaswamy (2004b) gjør et poeng av at kunden er selve hjerte i co-creation, og dermed er det opplagt at kunden har en sentral rolle i strategiske formuleringer. Våre funn oppsummeres i tabell 4, og viser at alle tre bedriftene har kunden sentralt i sine formuleringer. Hvordan dette skal realiseres er litt ulikt spesifisert.

Når Telenor uttaler at de ønsker å bli bransjeleder på kundesentrisitet, signaliserer dette en SDL tilnærming med et stort co-creation engasjement. Dette underbygges av Vargo & Lusch (2004a, p. 12) sin utdyping av FP8 “*The service-centered view is inherently both consumer-centric and relational*”. Vi gjenkjenner en “outside-in service-logic” (Michel et al., 2008) i I6 sin uttalelse “*Utvikle seg med kunden. Ikke bare innenfra og ut..*”. Videre i samtale med Posten (I6) benyttes ordet kundesentrisk hele seks ganger, men inngår ikke i overordnet strategiformulering med tilhørende pilarer. Dette i kombinasjon med utsagnet til I6 om at kulturen er lik på tvers av konsernet, peker i retning av fokusering på kultur framfor strategi i Posten. Derimot vil ikke strategi eller kultur utelukke den andre, og begge utgjør forutsetninger for innovasjonsprosessen (ref. figur 9).

En annen viktig dimensjon er å betrakte “leveransen” som en kundeopplevelse framfor en tjeneste, noe Prahalad & Ramaswamy (2000) omtaler som en forutsetning for å lykkes. Kundeopplevelser er nært knyttet til verdi-i-kontekst, fordi det er opplevelsen, ikke selve

tilbudet som gir kunden verdi (Vargo, 2008). I DNB fremkommer det at “Kundeopplevelser er det viktigste begrepet vi har for tiden”. Dette kan tyde på at de har kommet langt med sitt co-creation arbeid. For å oppsummere vår analyse av selskapenes strategi, ser det ut for at Telenor ligge hakket foran når det gjelder krav om kundeinvolvering i tidlig fase og pilarer for å operasjonalisere. Når det gjelder å praktisere et customer co-creation mindset, vil dette omtales i punkt 2.

Tekst	Telenor	DNB	Posten
Visjon	Fullt utbytte av kommunikasjonstjenester. Er her for å hjelpe deg	Verdier gjennom kunsten å møte kunden	Verdens mest fremtidsrettede post- og logistikk-konsern
Overordnet Strategi (OS)	Foretrukket av kundene	(Ikke identifisert)	Utvikle og leverer kundetilpassede helhetsløsninger.
Viktig pilar i OS	Bransjeleder på kundefokus	Initiativrik, hjelpsom og profesjonell	Fornøyde kunder
Kundesentrisitet i OS el. pilarer	Ja	Nei	Nei
Kundesentrisitet i samtale?	Ja	Ja	Ja (6 ganger)
Nevnes kundeopplevelser?	Ja	Ja	Nei
Krav om kundeinvolvering i OS	Ja	Nei	Nei
Co-creation mindset	Ja	Ja	Ja
Forbedringsmuligheter	Ja	Ja	Ja
Konklusjon Strategi	(1) Kommet lengst	(2) Kommet langt	(2) Kommet langt

Tabell 4: Analyse av strategi for Telenor, DNB og Posten (egenutviklet)

## 2. Funn og analyse av metoder (praksis) for SI Prosessen

### 2.1 FS1-1 Hvilke kundeinvolveringsmetoder benyttes?

Over har vi omhandlet overordnet strategi for selskapene og i fortsettelsen vil vi gi en kortfattet oversikt over hvilke metoder vi har fått innsikt i. Under identifiseres disse metodene og resultatene oppsummeres i tabell 5. FS1-1 vil besvares ved en meget kortfattet presentasjon av metoder selskapene benytter.

**Telenor:** Gjennom samtale med I1 og I2 finner vi at følgende metoder benyttes; Lead User, Living Lab, Beta testing i en umoden fase, Kombinasjon av markedsanalyser og brukerintervju (metoden har likhetstrekk med Tjenestedesign), Selvrapporing, Workshop m/Fokusgrupper og Kundereisetenking (Customer Journey).

**DNB:** Via våre dialoger med henholdsvis I3 og I4 fremkommer en oversikt over noen metoder virksomheten benytter; Workshop m/Fokusgrupper, Sosiale medier m/Facebook og DNB Labs (Living Lab). I tillegg til disse metodene nevnes arbeidet med en intern portal for ideer (internal co-creation).

**Posten:** Via våre dialoger med I5 og I6 forekommer noen metoder virksomheten benytter; Posten beta (Living Lab), Hackathon (Lead User), Sosiale medier m/Facebook og Twitter, Fokusgrupper, Spørreundersøkelser, a/b testing og T-bane testing. I tillegg til nevnte metoder jobbes det med en omfattende *Induct* løsning, en form for Living Lab som inkluderer kunder, partnere og ansatte med et prosessverktøy i bunn.

Metodene er identifisert gjennom informantenes uttalelser og vår tolkning på bakgrunn av presentert teori om metoder. I tabell 5 presenteres en kortfattet oversikt over metodene som fremheves av virksomheten, og i punkt 2.2 vil vi illustrere hvordan sentrale metoder praktiseres.

Metoder	Telenor	DNB	Posten
Living Lab	x	x	x
Lead User	x		x
Tjenstedesign	x		
Andre metoder: Fokusgrupper, eksperiment og selvdokumentering	x	x	x
Førsteintrykk	En rekke metoder	Hovedfokus på Labs	Labs & testing går igjen

**Tabell 5: Hvilke metoder er identifisert i Telenor, DNB og Posten (egenutviklet)**

## 2.2 FS1-2 Hvordan anvendes kundeinvolveringsmetoder ved tjenesteinnovasjon i praksis?

FS1-2 vil besvares ved en presentasjon hvor utvalgte metoder illustreres. Utvelgelsen er gjort med utgangspunkt i intervjuobjektene vektlegging av metodene. Presentasjonen er sortert etter selskap og funn og analyse oppsummeres i tabell 6.

**Telenor & Lead User – Hvordan:** Lead user metoden innebærer innovasjon ved hjelp av tidlige brukere (Witell et al., 2011). Et eksempel der denne metoden benyttes er for å utvikle en selvbetjenings app for mobil. Kundene som ble inkludert i en tidlig fase omtales av I1 som “Board of Young Advisors”. Gruppen består av seks ungdommer i alderen 17 - 19, som Telenor har samarbeidet med over tid, og de har blitt involvert i forskjellige problemstillinger og fagområder i Telenor Norge. Ungdommene ble inviterte til å komme med ideer til en selvbetjenings app, hvordan den skal se ut, ønsket innhold, osv. Telenor kom videre med noen ideskisser, som lead users kom med tilbakemelding på. Ideutvekslingen foregikk blant annet på en halvdags workshop med bruk av ulike teknikker. I1 uttaler at *“det var ikke så veldig formalisert på metodikk egentlig, var mer en samtale og løs idegenerering og direkte tilbakemelding på konkrete forslag i fra oss”*.

I1 kunne fortelle at Telenor gjorde en fokusert rekruttering på Bjørndalen og Elvebakken skole, da de ønsket ungdommer som var sosiale innovatører. Med andre ord skulle deltagerne være langt fremme på kommunikasjonstjenester. Dette fant de hos media og kommunikasjonselever på nevnte skoler. Telenor arrangerte en konkurranse der elevene laget “sin drømmeapplikasjon” og skrev en halv side om hvorfor de trodde de var gode rådgivere for selskapet. Det var ikke viktig for Telenor å ha et representativt utvalg, da det var viktigere å ha gode og dyktige ungdommer som kunne komme med råd. Det var i utgangspunktet tolv elever fra media og kommunikasjonstrinnet som var interessert i å delta, og halvparten fikk lov til å være med videre. Dette gjorde at de fikk deltagere som ønsket å delta, og sikret seg dermed deltagere med indre motivasjon. Deretter gjennomførte Telenor et panelmøte hvor seks ansatte fra Telenor deltok. De seks ungdommene presenterte her applikasjonen sin og Telenors ansatte kunne deretter diskutere og komme med spørsmål. I fortsettelsen har Telenor også brukt “Board of Young Advisors” i annen produktutvikling i flere prosjekter innenfor både telefoni og tv-kommunikasjon.

**Telenor & Lead User – fordeler og utfordringer:** Lead user kan være en viktig metode for å se fremover i tid, spesielt i høyteknologiske bransjer (von Hippel, 1986). Kundene er langt framme på bruk og forståelse av bestemte produkter og/eller tjenester, slik som media elevene i Board of Young Advisors er på kommunikasjonstjenester. En ytterligere fordel er muligheten for tydelige tilbakemeldinger i en tidlig fase, slik at dårlige ideer kan forkastes. I1 trekker spesielt fram viktigheten av kundeinvolvering i B2B da man ikke er kunde selv. Dette i motsetning til B2C, der en ofte er sluttbruker selv og har erfaringer. Lead user har også noen ulemper i form av at kundene endrer fokus over tid, vi refererer til I1 her *“Utfordringer er at de blir mindre og mindre representative for kunden fordi de blir på en måte litt spesialister siden de har ett fast samarbeid med oss”*. Altså vil samarbeid over en kortere periode, by på færre utfordringer.

Lead User i Telenor	Stikkord
Hvordan	Fokusert rekruttering m/konkurranse, presentasjon av ideer i panelmøte og workshop.
Fordeler	Se fremover, tydelige tilbakemeldinger og spesielt gunstig i B2B m/kundeinvolvering.
Utfordringer	Lead user mindre representativ over tid, kostbart og ressurskrevende.

**Tabell 6: Lead User metoden i Telenor (egenutviklet)**

**Telenor & Living Lab og beta testing – Hvordan:** Living Lab kan forstås som et kundesentrisk miljø for åpen innovasjon (Bergvall-Kåreborn, 2009). Telenor har deltatt i

forskningsprosjektet RECORD i regi av Opinion i perioden 2007 – 2010 (Opinion, udatert; RECORD, udatert). I 2007 var dette Norges første og største Living Lab, hvor viktige samarbeidspartnere var Sintef og AHO og deltagende bedrifter var for eksempel Telenor og NRK (Opinion, udatert). I 2013 gjennomføres et samarbeid mellom Telenor, DNB og Posten, der det i prosjektets første fase gjennomføres aktiviteter i Living Lab. Fokus er hva god kundebehandling i fremtiden vil være, og endringer for å komme dit (Telenor 2013b). Dette prosjektet omtales ikke ytterligere, fordi vi ikke har tilstrekkelig informasjon.

I1 forteller at Living Lab har blitt benyttet i noen prosjekter på kommunikasjonstjenester som går på tvers av plattformer og terminaler. Tidlig i innovasjonsprosessen jobber man med konsepter og ideer, der Telenor lager konseptbeskrivelse og eksempel på hvordan tjenesten kan se ut. Deretter testes ideene og konseptet i et moderert fora eller Living Lab, og I1 uttaler *“Det er jo en metode for kundeinvolvering i tidlig fase”*. I fortsettelsen forklarer vedkommende at nye tjenester relatert til kommunikasjon på tvers av plattformer blir testet gjennom hele utviklingsprosjektet, og kunden er med å synse om hva de vil og ikke vil. For testing av konsepter i Living Lab, benyttes ofte beta testing. I1 henviser til I2 for utdyping av hvordan deler av Telenor benytter beta testing i en tidlig, umoden, fase.

Både I1 og I2 nevner bruk av *beta testing*. I2 nevner dette som et steg i deres egenutviklede innovasjonsprosess. Innledningsvis velges noen løsninger de ønsker å se nærmere på og idefasen vil gå hele veien. På det viset vil de få tilbakemelding på tjenester som ikke er ferdig utviklet. I2 uttrykker at de benytter lukket beta testing der kunder involveres for å teste konseptideer. På spørsmål om dette kan betraktes som en aktivitet i senere faser, sier I2 *“Idefasen går hele veien”*.

**Telenor & Living Lab og beta testing – fordeler og utfordringer:** Living Lab er et vidt konsept - en samling av metoder, en organisasjon, et system, en arena, et miljø og/eller en systematisk innovasjonstilnærming (Schaffers et al., 2007). Living Lab benyttes i Telenor, men det ble ikke gått i dybden da metoden i mindre utstrekning benyttes i søkfasen. Fordeler ut over mulighet for å teste og få tilbakemeldinger i hele utviklingsprosjektet, nevnes ikke eksplisitt. I1 nevner utfordringer rundt verdien av ideer og utfordringer ved co-creation generelt. I forhold til hvor verdifulle ideer skapt i Living Lab er uttaler I1 *“Når det gjelder verdien av ideer som kommer opp, så opplever vi at dette ofte er ideer som har vært diskutert før med profesjonelle folk som har jobbet med noe i flere år, det er sjelden at vi får opp helt nye ting”*. Mer generelt kan det være en utfordring å behandle funn fra kvalitative data, da



utvalget ikke er representativt. I tillegg er det kostbart og ressurskrevende å forberede, innhente og bearbeide. I tillegg nevnes utfordringer relatert til tid og i den forbindelse ordlegger I1 seg på følgende måte “... og timing-messig, ting går veldig fort, en skal ha fremdrift veldig fort så en må ha inn ting til riktig tidspunkt”. Tabell 7 oppsummerer kort hvordan Telenor benytter Living Lab.

Living Lab i Telenor	Stikkord
Hvordan Fordeler; Utfordringer	Lager konsept og velger ut ideer som testes i Living Lab i hele utviklingsfasen. Bekreftede at ideer er gode og muligheten for å teste gjennom hele utviklingsprosjektet. Sjelden helt nye ideer, ikke representativt, kostbart og ressurskrevende og timing.

**Tabell 7: Living Lab metoden i Telenor (egenutviklet)**

**Telenor & Tjenstedesign (Kombinasjon av markedsanalyser og brukerintervju):**

Tjenstedesignprosessen deles inn i fire faser; *Exploration, Creation, Reflection and Implementation*, der den første fasen fokuserer på å identifisere problemer (Stickdorn, 2010). I2 nevner i forbindelse med beskrivelse av innovasjonsprosessen at “Når vi har bestemt oss for noe – at vi ønsker å gå i en bestemt retning så gjør vi noe vi kaller en eksploreringsfase”. Selskapet forsøker i denne fasen å lage et bakteppe ved hjelp av markedsanalyser og brukerintervju. De intervjuer potensielle kunder innenfor målgruppen. Bakteppet inkluderer alle aspekter ved tjenesten, som “hvilke problemer skal vi løse for folk og hvordan vi løser det, fordeler og ulemper vi har, hvilke markadstiltak vi tror på for å få til en suksess”. I forbindelse med intervjuene, opplyser I2 at noe gjør de selv i tillegg til at eksternt selskap engasjeres. I forhold til å motivere deltagerne til å delta i brukerintervjuer, benyttes det ofte gavekort eller tilsvarende. Dette, i tillegg til selve konteksten, gjør noe med motivasjon, og I2 poengterer dette med utsagnet “Å sitte i et rom, fordi du har fått et gavekort og blir spurt om en tjeneste du aldri har sett før, mens fem sitter bak et speil og ser på deg. Det er ikke en normal brukersetting”.

Rekruttering til brukerintervju gjøres ved at de selv tar kontakt med noen de kjenner for å gjøre intervjuer, men at en ikke trenger så mange intervjuobjekt for å bekrefte eller avkrefte hypoteser. Med utgangspunkt i bakteppet utvikles “wireframes”, altså rene skisser, som sendes ut i en del systemer der slike kan testes på kunder både nasjonalt og internasjonalt. Basert på dette utvikles prototyper. Deretter slippes løsningen i følge I2 når “... det er godt nok – mer en på en gitt dato. Det er litt forskjellige verdener”. Utformingen av innovasjonsprosessen i selskapet er basert på gode erfaringer fra tidligere arbeidsgivere, men

tilpasset til denne. I2 hevder at praksisen er representativ for sin avdeling, men ikke for konsernet. I tillegg mener I2 at praksisen kan betegnes som customer co-creation. Denne metoden har likhetstrekk med tjenstedesign. Fokus er på en eksploreringsfase som avdekker problemer sett fra kundens ståsted og danner et bakteppe for ideation (Stickdorn, 2010).

**Telenor & Tjenstedesign (Kombinasjon av markedsanalyser og brukerintervju) – fordeler og utfordringer:** Tjenstedesign fokuserer på å identifisere problemet sett fra kundens ståsted før ideation starter, da dette gir grunnlag for å forstå situasjonen (Miettinen & Koivisto, 2009; Stickdorn, 2010). I2 fremhever flere fordeler ved bruk av denne metoden og kundeinvolvering generelt. Kundeinvolvering gir gode argumenter overfor ledelsen og I2 mener at kundeinvolvering omhandler følgende *“det handler om å løse et generert problem, i stedet for å sitte internt å prøve å finne hvilket problem du skal løse!”*. Spesifikt hevdes det at den beskrevne metodikken er relativt billig, i forhold til å la ingeniører ferdigstille tjenester som ikke virker. Altså blir det en helt annen tilnærming både vertikalt og horisontalt i organisasjonen, og det leder oss over til utfordringene og følgende utsagn fra I2 *“... så, samtidig er det en utfordrende rolle å på en måte – for det handler jo og om at du ikke kan springe å gjøre de tingene du synes er gøy. Husk at de som lager denne type tjenester kan defineres som superbrukere. I2 nevner flere utfordringer, som spesiell kontekst og analyseproblematikk, noe som understrekes ved utsagnet “Ja, det er jo vanskelig å forstå hva folk vil ha av og til, alle sånne brukerintervju er rare settinger ... så det er viktig at de som gjør intervjuene er flinke – og de som skal analysere dataene - på en måte tar høyde for at det er en rar setting”*.

Tjenstedesign tilnærmingen benyttes ikke bare i Telenor Norge. Telenor Pakistan benytter denne tilnærmingen i stor utstrekning, men da vår utredning har fokus på hvordan tre store norske selskaper praktiserer customer co-creation i Norge inkluderes ikke funn fra Telenor Pakistan. Da Telenor og øvrige aktører kan lære av Telenor Pakistan vil informasjon supplere analysen av metoder i punkt 2.3. Tabell 8 oppsummerer identifisert praksis i Telenor.

Tjenstedesign i Telenor (Kombinasjon av markedsanalyser og brukerintervju)	Stikkord
Hvordan Fordeler Utfordringer	Eksploreringsfase med potensielle kunder, bakteppe m/problemfokus, skisser, test og proto. Relativt billig, gode argumenter og fokus på å løse problemer. Gjennomføring av intervjuene, analyse og ledelse. Intervju i en spesiell kontekst (exsitu).

**Tabell 8: Tjenstedesign i Telenor, komb. av markedsanalyser og brukerintervju (egenutviklet)**

Tabell 6, 7 og 8 oppsummerer praksis i Telenor. I hvilken grad de beskrevne metodene er representative for innovasjonspraksis i hele Telenor, kommenterer I1 følgende: “.. vi har ikke jobbet så mye på denne måten. Der er det nok mer B2B at vi har kontakt med kundene over lengre tid. Når det gjelder B2C inkluderes kunden mer i senere faser, mer testing av konsepter mer enn at det er co-creation. Altså det er jo en co-creation i det, i form av tilbakemeldinger og sånne ting, men jeg ser på det på en måte som brukerinvolvering, men ikke co-creation. Sånn ser jeg på det rent faglig sett”. På den andre siden hevder I2 at praksisen er representativ for sitt selskap, men ikke for konsernet. I tillegg mener I2 at praksisen kan betegnes som customer co-creation.

For å runde av delen om customer co-creation i Telenor nevner vi her når metodene over egner, eventuelt ikke egner, seg. I1 nevner at co-creation egner seg ved tidlige innovasjonsaktiviteter: “På en tidlig fase om det skal ha noen verdi. Ellers så blir det mer form av testing, produktevaluering. Viktig med co-creation om du skal få ideer du ikke har tenkt på selv. Videre uttaler I1 at kundeinvolvering ikke egner seg om det er kostbart og utfordrende å arrangere, og supplerer med utsagnet “I forhold til mye annen analyse, så er det veldig arbeidskrevende. Det er fort gjort å prioritere bort i forhold til større kvantitative analyser”. I2 mener at så lenge du lager forbrukerorienterte tjenester, så passer både beskrevet metode og øvrige co-creation metoder seg.

**DNB & Workshop m/Fokusgrupper:** Fokusgrupper er en tradisjonell og mye benyttet metode for kundeinvolvering (Sanders & William, 2003). Fokusgrupper, gruppesamtaler med kunder, mener I3 generelt blir brukt senere i innovasjonsfasen, for eksempel når en ide er på plass. Dette underbygges med “det er enklere å få svar dersom du spør et mer konkret spørsmål enn hvis det er åpent. Men det må fortsatt være så åpent at en kan tenke selv”. Vedkommende beskriver et eksempel der denne metodikken har blitt benyttet, nærmere bestemt overfor “Ung segmentet”. Her får skoleklasser i en egen temauke i løpet av året, informasjon om økonomi “hva er et kredittkort, hvordan du bruker det, hva er rente osv.”. I3 presiserer at de forsøker å få noe igjen, typisk gjennom en workshop og oppgaver som “Design ditt kort - hvordan syntes du det skulle se ut? Betaling – hva tenker du når du kjøper ting? De gitte eksemplene illustrerer likevel idegenerering i en tidlig fase, men i form av forbedringer eller med andre ord inkrementell innovasjon på en eksisterende tjeneste. I3 mener også dette er hovedformålet med kundeinvolvering.

**DNB & Workshop m/Fokusgrupper – fordeler og utfordringer:** Da denne metoden bare ble nevnt innledningsvis, var det fordi både vi og DNB representantene valgte å gå i dybden på de kommende to metodene.

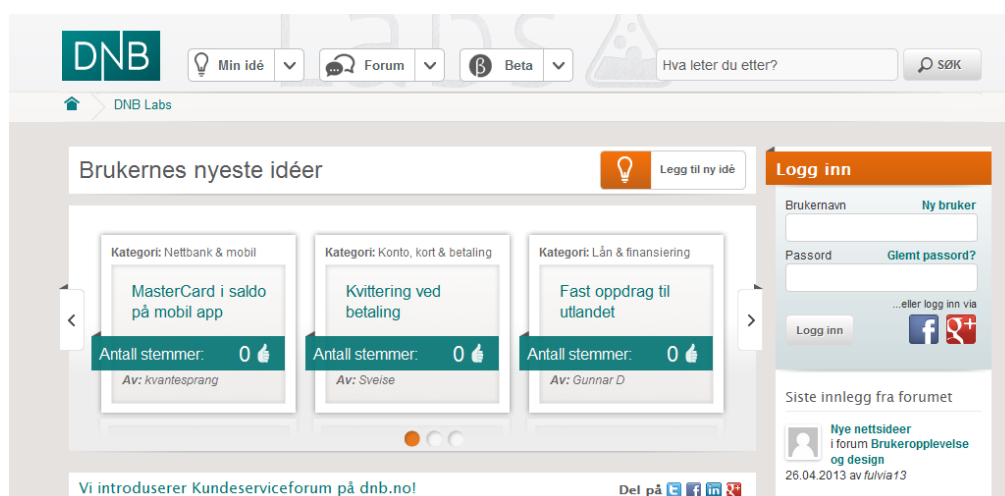
**DNB & Sosiale medier m/Facebook:** Sosiale medier fasiliterer co-creation, og skaper betydelige muligheter for innovasjon (Blogg NHH, 2011). DNB er et selskap som aktivt benytter Facebook for en rekke formål, og dette har gitt avkastning i form av over 150.000 likes (ref. underkapittel 3.2.1.2). Både I3 og I4 viser til et vellykket eksempel i forbindelse med sammenslåingen av DNB Nor, Postbanken, Vital, etc. i 2011 til DNB - en bank, en merkevare. Selskapet satte opp en storskjerm ved Jernbanetorget i tillegg til at de på Facebook kjørte et stunt hvor de spurte brukerne om de ville være med å lage fremtidens bank. Videre uttaler I4 at *“1,3 millioner ble eksponert for budskapet på Facebook og ... det vakte oppsikt det som lå ute der. Hvert 11 minutt i 11 timer så kunne brukerne vinne 1111 kroner, litt sånn fokus på 1111 ... og det var jo kjempegøy, og det kom inn 35.517 råd”*. Ideene ble deretter overført til et regneark. Ut fra antall ideer og eksponering, kan dette betraktes som en suksess markedsmessig. I DNB Årsrapport for samfunnsansvar fremgår posisjonen til Facebook: *“Gjennom kundedialog på DNBs Facebook-side kan kundene gi direkte tilbakemeldinger på egne bankopplevelser, og DNB får muligheten til å rette opp og forbedre rutiner og prosesser umiddelbart* (DNB, 2013e).

**DNB & Sosiale medier m/Facebook – fordeler og utfordringer:** En fordel med Facebook er at kundene lett kan komme i kontakt med banken og vise versa. For det andre er Facebook billig å bruke noe I3 understreker med følgende resonnement *“Jeg tror at i Norge er antallet venner i snitt 200 stykker, hvert fall 100 (om man ser bort i fra de vennene som er like). Ganger man 36000 med 100. Det er 3,6 millioner mennesker som ser DNB og det koster oss nesten ingenting. Facebook er jo veldig billig å bruke. Prahalad & Ramaswamy (2009b)* underbygger dette ved å påpeke at ord på internett på internett spres fort, noe selskaper må ha et bevist forhold til. Denne formen for kommunikasjon kan være langt mer effektiv enn tradisjonell kommunikasjon. Når det gjelder utfordringer med Facebook, er hovedproblemet at for mange innspill kommer på en ustrukturert måte, noe som gjør håndteringen vanskelig. Noe I4 frembringer med *“disse 35.000 eller 36.000 ideene i et regneark, det blir klønete”*. I tabell 9 oppsummeres metoden og viser hvordan DNB benytter nettsamfunn.

Sosiale medier m/Facebook	Stikkord
Hvordan	Storskjerm stunt, vinne pengebeløp, komme med ideer og ideer overført til et regneark.
Fordeler	Enkel og billig kontakt og lett å kommunisere begge veier.
Utfordringer	Lite systematisert og kommunikasjonsproblemer med så mange.

Tabell 9: Sosiale medier m/Facebook i DNB (egenutviklet)

**DNB & DNB Labs (Living Lab):** Living Lab utgjør en systematisk customer co-creation metode (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Lanseringen av DNB Labs kom delvis som en følge av systematiseringsproblematikken omtalt over for Facebook. DNB har ca. 2000 labsbrukere og finner dette formålstjenlig, og I4 poengterer dette med *“det er ikke sikkert at vi skal ha så veldig mange Labs brukere ..... Her har vi heldigvis ikke 35.000 Labs brukere, fordi det er så vanskelig å kommunisere med en så stor masse”*. 12.12.2012 ble lanseringen gjennomført, og DNB Labs består av de tre hovedelementene “Min ide”, “Forum” og “Beta”. Se figur 10 under med kjent DNB brukergrensesnitt. Dette utdypes av I4 med *“Design av brukeropplevelser er vi veldig opptatt av. Og det er sikkert alle, men vi er mer opptatt av å eie brukeropplevelsen i kundeflaten enn å kjøpe standard moduler, løsninger, fra standard leverandører”*. Labs løsningen benyttes i hele innovasjonsprosessen fra tidlig søkfase til testing og utvikling av prototyper i implementeringsfasen. Den har videre en strukturert form ved at alt er samlet på et sted og data blir i større grad kategorisert. I4 beskriver hvordan de jobber; *“vi lar kunden være ganske konkret på det de gjør. Vi har en sortering, kort beskrivelse, legg ved relevante vedlegg, bruk lenker, slik at det er lett å forstå hvis kunden har beskrevet detaljert nok. Og så har vi satt opp at en kan kategorisere selv og sånne ting og at du tvinger brukerne gjennom et minimum som du må ha med”*.



Figur 10: DNB Labs (DNB, 2013c)

Eksempler på utviklingsprosjekter med aktiv kundeintegrering er “ny startside” og “morsom sparing”. I førstnevnte eksempel, som lenge hadde vært etterlyst, var det ikke vanskelig å rekruttere Labs deltagere i følge I4. Følgende sitat underbygger dette: *“og da inviterer vi 1476 brukere uten lokkemat – uten noen form for premiering eller noen ting, bare vil du være med på dette? Så si ifra. Og når du så raskt får så mange, 479. Vi hadde egentlig tenkt å ha 300 brukere, men før vi rakk å skru igjen hadde vi 479”*. Som nevnt over benyttes det generelt ikke premiering for deltagelse, dermed får en deltager med indre motivasjon. I4 uttrykker dette slik *“jeg tror premier er noe som må til, men det kan heller være et overraskelsesmoment av og til”*. Hvordan de premierer for å få ønsket effekt fremgår av følgende sitat *“Underveis, når engasjementet var så stort, så fant vi ut at vi fikk noen Lady GaGa billetter ... Sendte ut mail til disse brukerne, setter pris på at dere er så ivrige, de av dere som er interessert, bli med i trekningen av 5 billetter. Da involverer vi kunden på en annen måte tror jeg, hvor det blir en snakkis dem imellom. Ikke sant – jeg var med på det, og tror du ikke vi fikk noe. I stedet for at du skal få et gavekort eller... De kommer da og blir med på en test, med det formål å få et gavekort”*. Denne rekruteringsformen er typisk for DNB Labs, og gjelder også for det andre eksempelet “morsom sparing”.

I motsetning til “ny startside” er “morsom sparing” et prosjekt som ikke nødvendigvis gjelder for alle, likevel var responsen overveldende i følge I4. *“Vi hadde først tenkt å sende e-post til alle Labs brukerne og så fylle på med rekrutering fra Facebook men siden Labs alene klarte å drive inn alt det vi trengte, så droppet vi Facebook”*. Dette viser at DNB Labs brukere er svært ivrige på å hjelpe. DNB erfarer at bruk av Labs, akkurat som fokusgrupper, egner seg best når de har noe som kunden kan relatere seg til. I3 uttaler seg også om dette *“det er enklere å få svar dersom du spør et mer konkret spørsmål enn hvis det er åpent. Men det må fortsatt være så åpent at en kan tenke selv”*. Etter at intervjuene ble gjennomført, er tjenesten introdusert i markedet og på DNB sin hjemmeside beskrives den som en *“ny og spennende sparetjeneste som lar deg sette mål for sparingen, laste inn bilder, spare alene eller sammen med andre og følge sparingen på nett og mobil”* (DNB, 2013d). DNB Labs er lett tilgjengelig fra bankens forside og via nettbank, der registrerte Labs deltagere på en enkel måte får nyhetsmeldinger.

**DNB & DNB Labs (Living Lab) – fordeler og utfordringer:** Innsikt og anvendelse av kunnskap står sentralt innenfor co-creation, noe som fremgår av det niende fundamentale prinsippet (FP9); *“All social and economic actors are resource integrators”* (Vargo, 2008, p. 213). En generell fordel med å integrere kunden i innovasjonsarbeid, er at en får tidlige

tilbakemeldinger og forstår kunden bedre. I tillegg opplever I3 at metoden bidrar til besparelser og kan fungere som en brekkstang for å få midler eller få gjennomslag for synspunkt. I4 uttaler seg entusiastisk om DNB Labs og trekker fram en unik fordel i bruk, at innspillene blir strukturert og systematisert ut fra løsningens oppbygging, som for eksempel kategori (nettbank og mobil, sparing og investering, etc.) og et velfungerende regime for idehåndtering. Se figur 11.



**Figur 11: Regime for idehåndtering (DNB, 2013c)**

I denne Labs løsningen vektlegges dialog mellom brukerne og I4 forklarer; *“Vi ønsker at brukerne skal debattere og snakke om dette selv, uten at vi går inn. For dersom vi går inn tidlig, går det på sidesporet. Jo mer brukerne debatterer og kommenterer for en ide de synes at er en god/helt idiotisk ide. Da er det fint at brukerne kan føre dialogen og så kan vi gå inn på et tidspunkt hvor det er mer passende”*. I løpet av prosessen har DNB som mål å kommentere alle innlegg. Dette gjør bedriften i stand til å levere riktige tjenester raskere, noe I4 presiserer *“Hadde vi ikke gjort det sånn, så hadde vi kanskje ikke levert den så raskt”*. I tillegg fokuser de på å skape en helhetlig brukeropplevelse på tvers av for eksempel privat og bedriftsmarked. Formålet er, som I4 beskriver; *“så hvis du syr dette sammen til en enhetlig brukeropplevelse og design, så får du en bedre kundeopplevelse”*.

I3 og I4 fremhever spesielt utfordringen med å behandle ideene internt i kombinasjon med kjennskap til egen organisasjon. Dette kan underbygges med to utsagn fra henholdsvis I3 og I4; *“Hva gjør vi når vi har fått ideen, en kunde tenker du må lage et kort der det inngår Spotify abonnement. Det høres jo lurt ut – hva gjør vi nå – det er en utfordring”* og *“utfordringene er jo egentlig å etablere et velfungerende regime for idehåndtering... og det er*

derfor viktig å kjenne organisasjonen og bruke hele organisasjonen... det å involvere rett område i konsernet, ikke bare å tro at dette er noe vi gjør i bedriftsmarkedet, noe som kan være en utfordring i en så stor bedrift som DNB”. Implikasjoner knyttet til bedrifts størrelse i forbindelse med at DNB åpnet for omverden, kommenterer NRK beta sin tidligere redaktør; “Den STORE testen er hvorvidt de endringene publikum ønsker “faktisk” blir satt i live, og hvorvidt en stor organisasjon som DNB er klar for å åpne seg opp for publikum og høre etter og endre seg ettersom man beveger seg bortover. Det er nemlig et mye vanskeligere løp enn å starte en blogg og et forum” (DNB, 2012).

For det andre nevner begge motivasjonsaspektet, og I3 uttaler “... å få kunder til faktisk å melde seg inn. Vi liker ikke å gi pengepremiering egentlig. Det er veldig enkelt, men det er ikke strategien vår. Vi vil at kunder skal være med fordi de motiveres av om DNB får til det her, da vil jeg være kunde i DNB”. Tabell 10 oppsummerer DNB sin Living Lab praksis.

DNB Labs (Living Lab)	Stikkord
Hvordan	Forum, Ide og Beta. ca. 2000 brukere, lett tilgjengelig m/kobling til DNB tjenester, brukes i hele innovasjonsprosessen, lokker ikke med materiell belønning, strukturert form, inviterer til prosjekt m/begrenset antall deltagere, lar dialogen gå en stund, dialogansvarlig, prosessverktøy i bunn, DNB brukergrensesnittet og inkl. ikke intern og nettverk co-creation. Status/tilbakemelding (kommentere /feedback på ideer) etter at dialog mellom kunder har pågått en stund.
Fordeler	Struktur gjør det lett å forstå kunden, kundeperspektiv, tidlige tilbakemeldinger, besparelser, brekkstang internt og systematisering av prosessen. Levere riktige løsninger raskere.
Utfordringer	Intern behandling av ideer i en stor organisasjon, motivasjonsaspektet og kunden bør ha noe å relatere til.

**Tabell 10: DNB Labs, Living Lab (egenutviklet)**

Tabell 9 og 10 oppsummerer de mest sentrale co-creation metoder i DNB. Det fremkommer også i DNB at de anser co-creation metoder som mindre egnet ved radikale forbedringer, noe følgende utsagn belyser; “når vi spør etter veldig åpne ting... det egner seg til å forbedre ting, men ikke lage revolusjon. Det egner seg heller ikke når du trenger en rask endring ... I tillegg må det være noe kundene har kjennskap til som kort, nettbank eller reise. Enkle ting som folk kan”. I forhold til når co-creation ikke egner seg nevnes kompliserte prosesser og interne forhold, og I3 utdyper dette med “Det må være noe mange mennesker kjenner til uten at man behøver ha masse kunnskap om dette. Nye reguleringer kan ikke kunden påvirke eller har forutsetninger for å mene noe om, men et nytt kort kan kunden si noe om og mene masse om”. Også I4 understreker viktigheten av kunnskap dersom kundeinvolvering skal være



hensiktsmessig; *“Men jeg vil også si at vi utvikler mye som kunden ikke involveres på. Jeg har erfart at hvis vi lager noe og kunden ikke forstår hva vi spør om, så er det krevende å lansere. Men hvis du lager, la oss si nettbank på 1990-tallet. Da trodde folk at internett skulle gå over. Sånn at hadde du spurt kunde da, så hadde du ikke fått samme engasjement. Så da måtte du laget noe, og så involvert kunden når du har det på plass”*.

**Posten & Posten beta (Living Lab):** Det fremgår av Schaffers et al. (2007) sin definisjon at det ikke er entydig hva en Living Lab inneholder. Et skille går mellom fysiske og virtuelle løsninger (Edvardsson et al., 2010). Som de to øvrige Living Labs løsningene, er også Posten sin virtuell. Posten beta ble introdusert i 2011 og brukes aktivt i forbindelse med nye digitale løsninger, for eksempel DigiPost. Posten beta har menyalternativene; Ideer, Blogg, Intervju, Om Posten beta og Hackathon. Se figur 12 under.



**Figur 12: Posten beta (DigiPost, 2013)**

I6 utdyper hvordan Posten beta ble til *“DigiPost var et prosjekt som ble satt i gang for å møte behov i markedet som var trigget av fall i postvolumer.... da var jo valget å enten sette i gang med det selv eller la noen andre gå å ta det markedet som var i ferd med å skape seg selv med digitale posttjenester. Så det ble satt i gang som et prosjekt drevet innenifra, og så lagde man også, som en del av det, Posten beta. Jeg vil ikke kalle det en co-creation plattform som sådan, men en åpen toveis kommunikasjonsplattform uten noe prosessverktøy i seg”*.

Et eksempel på hva Posten beta har blitt benyttet til er relatert til hvilke firma en ønsker elektroniske kvitteringer fra. Mer spesifikt kunne brukerne stemme på de selskapene de ønsket kvittering fra. Et annet godt, men nyere eksempel omhandler utviklingen av en konkret

løsning for DigiPost, en Android app. Under beskriver I5 hvordan brukere og eksterne ideer kan benyttes; *“Vi har altså en egen idebank/idelab kalt Posten beta, hvor vi har et ide-laboratorie hvor folk kan komme med ideer. Ønsket om en Android app var tidlig ute... Folk har kommet med mange innspill... Og vi har fått mange innspill på funksjonalitet som vi bør ha ... Selve utviklingen begynte vi på i slutten av januar .... Og da har vi tatt med alle de innspillene som vi har fått, altså alle ideene til hva vi bør løse i en sånn app. Det har vi tatt inn i utviklingsarbeidet, gjort det som en åpen utviklingsprosess og betaversjonen ble lansert i forrige uke”*.

Digipost har 250.000 brukere, men det finnes ingen direkte link til Posten beta slik vi har beskrevet for DNB Labs. Dette faktum understrekes av I5 sin uttalelse *“Digipost er helt fri-revet fra Posten beta, så det er ikke noen naturlig sammenheng, du må aktivt oppsøke den. Altså, om jeg har en ide til Digipost som jeg mener kan være en god ide – så må en aktivt gå ut å lete etter hvor kan jeg foreslå det”*. Salgs- og markedsavdelingen har en dialogansvarlig med ansvaret for dialogen med brukerne. I5 begrunner utviklingsarbeidet med nevnte app slik *“... vi er 25 mennesker og “vi tror at vi aldri sitter med de beste ideene selv”*. Så det er alltid viktig for oss, i og med at, i vårt tilfelle har vi 250.000 brukere og tilfanget øker jo for hver dag selvfølgelig – så vi tror at de beste ideene nødvendigvis ikke kommer fra oss. Når det gjelder motivasjon for deltagelse, går heller ikke Posten ut med belønning i form av økonomisk kompensasjon for generell deltagelse på Posten beta. De har en oversikt “bra folk” rangert etter antall poeng, som fremkommer på bakgrunn av ideinnspill, kommentarer av andres ideer, etc. Dette kan gi både indre motivasjon og sosial status. Deltar man derimot i fokusgrupper, rekruttert via Posten beta får en gjerne et gavekort på 1000 kroner.

Vi velger av avslutte med et sitat fra I6 som sier noe om videre utvikling i konsernet innenfor co-creation metoder; *“Vi har jo den plattformen Posten beta, det er jo en ganske enkel plattform. Også har vi i konsernet Induct plattformen, og det er en mye mer avansert løsning. Denne legger til rette for at man kan åpne opp for kundeinnspill direkte, partnere og ansatte samt kunders kunder. Slik at du har en mye bredere input-strøm. Og så er det et prosessverktøy i bakkant, slik at man kan kjøre disse ideene/forslagene gjennom en prosess med arbeidssteg og evalueringer slik at det blir en sånn trakt. Og det er en åpen innovasjonsplattform som vi har, men som vi ikke har tatt helt fullt ut i bruk enda, men som vi da vurderer som en del av en co-creation tankegang”*.

**Posten & Posten beta (Living Lab) – fordeler og utfordringer:** Det nevnes i intervjuene en rekke fordeler relatert til uformell dialog og kontinuerlig aktivitet. I5 siteres med *“Man ønsker å diskutere litt mer ideer på en uformell måte. Det fungerer det veldig bra til. Ja, og der er derfor vi har valgt å gjøre det sånn. Nettopp på grunn av det uformelle. I5 nevner videre at “vi kan avdekke åpenbare ting, som vi går glipp av selv ... Og så er det noe med å styre i retning av det markedet faktisk ønsker”*. I6 nevner at det generelt er situasjonsavhengig, men ved utvikling av en ny tjeneste som Digipost forekommer det en rekke fordeler *“det er med på å forankre en tjeneste, teste om den har leverett, hva er det reelle kunde behovet i markedet, hva skal en tjeneste inneholde. Så man kan få vært med å scope opp en tjeneste ved å gå litt bredt ut. Så da får man altså testet markedspotensialet på en annen måte, enn om man bare sitter internt på et møterom og tegner på veggene”*. I6 nevner også fordeler med å benytte Posten beta ved fornyelse av eksisterende tjenester *“...det er en fordel å gå ut, og bryte det eksisterende mønsteret. Jeg tror generelt at åpen innovasjon, co-creation har en veldig viktig signaleffekt”*.

Det nevnes også flere utfordringer. I5 mener at det krever flere ting, som ressurser fra Posten sin side. Ressurskravet følger delvis av utfordringen knyttet til den ustrukturerte dialogen og delvis utfordringer relatert til å sile ut, verdsette og prioritere de mange ideene, samt gi tilbakemelding på eventuelle dårlige ideer. I6 understøtter I5 med; *“Man må ha et system for å absorbere det. Arbeidsmessig kan det være krevende, og det kan også kommunikasjonsmessig være krevende. Og man legger jo hode på blokka når man går ut å gjør noe sånt noe, så sier man A så må man si B”*. Videre trekker vedkommende fram faren for å miste konkurransefordeler og praktiske implikasjoner relatert til organisasjonsstruktur med tanke på hvor beslutninger tas, da co-creation påvirker alle deler av organisasjonen. Våre hovedfunn om Posten beta oppsummeres i tabell 11 under.

Posten beta (Living Lab)	Stikkord
Hvordan	Knyttes ikke direkte til Postens tjenester eller hjemmeside, har dialogansvarlig, ikke materiell belønning men har listen “bra folk”, enkel plattform u/prosessverktøy i bunn og inkl. ikke intern og nettverk co-creation.
Fordeler	Uformell og kontinuerlig dialog. Avdekker åpenbare ting, styre i retning marked og teste markedspotensial.
Utfordringer	Krevende for selskapet; ustrukturert form, gi tilbakemeldinger, miste konkurransefordeler og implikasjoner for organisasjonsstruktur.

**Tabell 11: Posten beta, Living Lab (egenutviklet)**

**Posten & Hackathon (Lead User):** Sanders & William (2003) påpeker fordelene ved å kombinere flere metoder for å få innsikt i latente behov. I tillegg til kontinuerlig kundeinvolvering via Posten beta, kan I6 fortelle om punktvis involvering i forhold til Digipost. Mer spesifikt nevnes Digipost 24h Hackathon, der selskapet inviterer eksterne utviklere til å sitte i Posten sine lokaler i 24 timer og utarbeide funksjonalitet knyttet til Digipost. Fra sekundære kilder framgår det at Posten på dette viset fikk med *“noen av landets råeste programmerere til å lage funksjonalitet knyttet til Digipost. Vi er imponert over nivået på alle bidragene, både i kompletthet og kreativitet. Verdien for Digipost er soleklar og fremover håper vi at flere deltar i utviklingen”* (Digipost, 2012). I6 supplerer dette, i tillegg til å gi informasjon om motiverende faktorer for eksterne fagpersoner *“...vi har valgt å involvere eksterne utviklere, si at dere har frihet til å utvikle forbedrede tjenester eller elementer som er viktig for Digipost tjenesten, og så er det konkurranse, hvor bestemann fikk x antall tusen kroner”*. Hackathon minner om lead user metoden, i og med at eksperter på området involveres (von Hippel, 1986). Organiseringen ligner en workshop, men dette er mer å regne for en arena enn en spesifikk metode.

**Posten & Hackathon (Lead User) – fordeler og utfordringer:** Witell et al. (2011) beskriver lead user som en proaktiv metode for å oppdage, forstå og avdekke latente behov eller nye markedsmuligheter. Ettersom vi og intervjuobjektene valgte å benytte tiden til å gå i dybden på Posten beta, fremkommer det ikke noen spesifikke fordeler og utfordringer knyttet til Hackathon ut over det som poengteres i Witell et al. (2011). Vi antar at metoden har klare fordeler, ettersom Posten beta legger ut informasjon og inviterer til Digipost Hacka Day (Digipost, 2012). Tabell 12 oppsummeres kort våre funn relatert til bruk av lead user i Posten.

Posten Hackathon (Lead User)	Stikkord
Hvordan	Punktvis involvering, bruk av eksperter, utviklet Digipost og konkurranse m/pengepremier.
Fordeler	Høyt nivå på bidragene i forhold til kompletthet og kreativitet.
Utfordringer	x

**Tabell 12: Lead User i Posten (egenutviklet)**

**Posten & Sosiale medier (Facebook og Twitter):** For å utnytte kundenes kompetanse er aktiv dialog og mobilisering av kundesamfunn viktig (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). I5 trekker fram at tilbakemeldinger like gjerne kommer via sosiale medier som Posten beta. I motsetning til Posten beta, som er et dialogverktøy med interesserte og engasjerte mennesker,

preges Facebook siden, som favner bredere, av mye kjeft. I5 hevder at *“Posten som konsern får mye kjeft”*. I tillegg benyttes sosiale medier til rekruttering av deltagere for Posten beta.

**Posten & Sosiale medier m/Facebook og Twitter – fordeler og utfordringer:** Da sosiale medier fungerer som en støttefunksjon til Posten beta, blir det ikke i løpet av samtalen trukket fram spesifikke fordeler eller utfordringer. Vi tenker at bruken av Facebook som rekruteringsmekanisme kan være lite hensiktsmessig da hovedvekten av innleggene i følge I5 er av negativ karakter fordi Posten som konsern får mye kjeft. Dette kan påvirke motivasjonen og viljen til å hjelpe. På den andre siden kan det være formålstjenlig da Posten har utfordringer de eventuelt trenger hjelp til å løse og derigjennom signalisere aksjon. Sosiale medier vil ikke oppsummeres i en tabell, da de utgjør en støttefunksjon for Posten beta, i tillegg er ikke våre funn spesielt omfattende.

**Posten & Andre metoder:** Posten gjennomfører en rekke spørreundersøkelser, men disse håndteres av et annet selskap i konsernet, Bring Dialog. Denne metoden benyttes spesielt mot bedriftsmarkedet, da I5 opplever at det egner seg bedre der enn å ta spørreundersøkelser ut til brukerne. Intervjuobjekt I5 begrunner dette med at *“De er ofte mindre rasjonelle, og da kan du få litt sånn irrasjonelle svar”*.

Praksisen med Posten beta og Hackathon er begge relatert til DigiPost, dermed er metodene også i Posten kun representative for deler av selskapet og ikke hele. Videre formidler vi synspunkt i forhold til når de beskrevne metodene for customer co-creation ikke egner seg. I5 mener at det i utgangspunktet alltid er en god ide å diskutere ideer med andre men at en ikke kan forvente å gjøre alle til lags. I6 på sin side mener at det i større eller mindre grad egner seg i forhold til hvilken fase en er i, og dette underbygges med sitatet; *“I en helt tidlig fase, så kan man ikke gå ut å fortelle for mye, man må jo også ha en mening – en kontekst å sette det i. I noen situasjoner kan det være en ulempe, eller ikke riktig å gjøre det i en helt tidlig fase. Men hvis det er en tidlig, tidlig fase på en tilhørende tjeneste for eksempel, hvor tjenesten ikke er helt ny i seg selv, men at den er et påheng, så kan det være nyttig igjen. Med tanke på radikal, så kan det være dumt i en tidlig fase for man er ikke sikker på om man skal gjøre det. Men inkrementell da kan det være bra i en tidlig fase, for da kan man danne en plattform å bygge det på”*. Videre mener I5, på lik linje med andre av våre intervjuobjekter, at kundeinvolvering ikke egner seg for interne formål. I6 trekker også fram situasjoner med hemmelighold av konkurransemessige hensyn og ting du ikke vil at kunden skal svare på, for eksempel prissetting.

Samtlige selskaper nevner eksempel fra implementeringsfasen på spørsmål om idegenerering i søkfasen. Dette kan tyde på at kundeinvolvering er mer vanlig i senere faser. Dette poengterte vi under samtalene, slik at vi sikret oss informasjon om praksis fra søkfasen. I punkt 2.3 vil vi analysere våre funn.

### **2.3 Analyse Metoder (Praksis) for SI Prosessen**

I følge benchmarkinghjulet (ref. figur 7), utgjør innsamling av informasjon om prestasjonsnivå, prosesspraksis og forutsetninger steg tre og er omhandlet over. Analyse av aktuelle gap på disse områdene utgjør steg fire, og i fortsettelsen vil innsamlet prosesspraksis (ref. punkt 2.1 og 2.2) analyseres slik vi har omtalt i metodedelens underkapittel 3.2.1.3 Analyse av data.

*Living Lab*, i en eller annen form, ser ut for å være den mest generiske metoden foruten sosiale medier. Vi velger å fokusere på Living Labs løsninger fordi flere av intervjuobjektene påpeker fortrinnene til metoden med tanke på systematisering og kontinuerlig kundedialog. I tillegg omtales metoden i delkapittel 2.4 som en systematisk co-creation metode (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Det finnes ikke en entydig definisjon av Living Lab (ref. delkapittel 2.4), noe våre funn underbygger ved at metodenes anvendelse og utforming er ulike.

Analysen vil bli utført med hovedvekt på de *fem bærende prinsipp* for Living Labs; åpenhet, innflytelse, realisme, verdi, bærekraftig (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Alle metoder som analyseres vil i tillegg diskuteres i lys av teori relatert til tjenesteinnovasjon med en SDL tilnærming, fordi vi finner dette relevant for vurdering av identifiserte metoder. Vi vil benytte fem egenutviklede dimensjoner til dette; (1) *insitu/exsitu*, (2) *incontext/excontext*, (3) kontinuitet, (4) motivasjon, og (5) kreativitet. Som analysen senere vil vise, har rammeverket vårt klare likhetstrekk med Bergvall-Kåreborn (2009), men ettersom vi ønsker ytterligere å belyse metodebruken i et SDL-perspektiv supplerer vi med vårt eget. I tillegg benytter vi eget rammeverk for analyse av øvrige metoder, men på bakgrunn av likhetstrekk mellom rammeverkene kan det tenkes at Bergvall-Kåreborn (2009) også generelt kan benyttes for sammenligning og analyse av flere metoder, ikke bare Living Lab.

To sentrale pilarer i SDL er co-creation og verdi-i-kontekst (Vargo, 2008). I forhold til co-creation er det et viktig moment hvorvidt data er kapret i brukssituasjonen (*insitu*) eller utenfor brukssituasjonen (*exsitu*) (Edvardsson et al, 2010). Dette er vår første dimensjon. I tillegg vil metodene vurderes ut i fra om kunden har tilgang til ulike ressurser (verdi-i-kontekst). *Incontext* refererer seg til om ressursene er tilgjengelige, mens *excontext* innebærer

ingen direkte tilgang til ressursene (Edvardsson et al., 2010). Ressursene danner så grunnlaget for verdi-i-kontekst opplevelsen (Vargo, 2008). Kontekst utgjør vår andre dimensjon.

*Kontinuitet* er en tredje dimensjon vi ønsker å vurdere metodene opp mot, fordi vi i delkapittel 2.1 viser til hvor sentralt det er at idegenereringen går kontinuerlig i innovasjonsprosessen (Johnson et al., 2000; de Jong et al., 2003). I tillegg er læring sentralt i forhold til å akkumulere kunnskap (Vargo & Lusch, 2004a; Vargo & Lusch, 2004b) og utvikle operant ressurser (Vargo, 2008), og er dermed kilde til både innovasjon og konkurransefortrinn. Også vårt delkapittel 2.5 om benchmarking fremhever viktigheten av kontinuerlig forbedring (Camp, 1989; Andersen & Petersen, 1995).

*Motivasjon*, vår fjerde dimensjon, kan videre fasilitere eller “drepe” kreativiteten. Vi har i beskrivelsen av rammeverket til Bergvall-Kåreborn et al. (2009) vist at motivasjon er en fremtredende side ved åpenhet. SDL teori fremhever seks forhold som avgjør om brukerne velger å delta i co-production, og mest relevant i denne sammenheng er nøkkelfaktor (5) psykiske fordeler; “*one of the primary reasons people engage in co-production is for pure enjoyment—the psychic (experiential) benefits*” Lusch et al. (2007, p. 12 ).

*Kreativitet* er vår femte dimensjon, og er viktig i forhold ved innovasjon, og er som omtalt i delkapittel 2.2 en nødvendighet for å oppnå profitabel vekst (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Kreativitet knyttes til begrepene ideation, expression og bisocation, der de to førstnevnte må være tilstede for fullt ut å utnytte menneskers kreativitet (Sanders & William, 2003). Et firestegs rammeverk for dette er omtalt i delkapittel 2.4.

I fortsettelsen vil vi analysere metodene i lys av momentene nevnt over, der Bergvall-Kåreborn (2009) sitt rammeverk vil være førende med tanke på strukturell oppbygging. Vårt eget rammeverk vil supplere underveis.

*Åpenhet* (bærende prinsipp en) og inkluderer både tilgjengelighet og motivasjon (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Telenor benytter Living Lab, men som enkeltkunde er det vanskelig å bli deltager da løsningen ikke er tilgjengelig via hjemmeside eller søkemotor. Sammenlignet med Posten beta og DNB Labs preges disse av mer åpenhet for de som ønsker å bidra. Som nevnt over deltok Telenor i en Lab løsning alt i 2007 sammen med blant annet NRK. Samme år ble NRK beta introdusert, og trekkes av Posten fram som en inspirasjonskilde for kundeinvolvering. Sammenlignet med NRK, burde muligens Telenor vært lengre fremme med sin Labs løsning med tanke på åpenhet. Posten tar løsningen et steg videre, ved at den er

mulig å finne gjennom søkemotor eller konsernets hjemmesider. Sistnevnte er ikke helt enkel å finne, da du må gå via info om Hackathon. I5 understreket også dette som et område for evaluering og forbedring med utsagnet “*Digipost er helt fri-revet fra Posten Beta, så det er ikke noen naturlig sammenheng, du må aktivt oppsøke den*”.

Det er dermed viktig å skåre høyt på *tilgjengelighet*, for å skape en åpen innovasjonsplattform. DNB er etter vår mening best i utvalget når det gjelder åpenhet i form av tilgjengelighet. Dette fordi DNB Labs er tilgjengelig fra DNB sin startside, lett kan søkes opp på nevnte hjemmeside og fra søkemotor, samt ikke minst koblingen til kunders nettbank. I tillegg kan det her argumenteres for at DNB sin løsning i større grad er insitu, mens Posten og Telenor fremstår som exsitu. Dette fordi bruker kan være i brukssituasjon av en DNB tjeneste på nettet, som nettbank, og samtidig lett gi innspill i DNB Labs. Dette vil ikke være tilfelle for Telenor og Posten sine løsninger. Det følger av Edvardsson et al. (2010) at Living Lab er en metode som er å betrakte som incontext. DNB gjør det etter vårt syn best av casebedriftene, ettersom de hver måned legger ut minst en artikkel som gir brukerne bakgrunnsinformasjon for å bidra med innspill inn mot en spesifikk innovasjonsaktivitet. I tillegg er brukergrensesnittet utformet slik at kundene kan gi mye informasjon tilbake.

*Motivasjon* er en sentral dimensjon vedrørende *åpenhet* og aktørene behandler ikke dette aspektet på en lik måte. DNB er opptatt av ikke å motivere til deltagelse med materiell premiering, men heller gjøre det underveis. Som nevnt gir dette deltagere mer indre motivasjon. Dermed klarer DNB å kombinere det viktige elementet premiering med å opprettholde indre motivasjon. Heller ikke Posten beta benytter materiell belønning for å rekruttere deltagere, men oversikten “topp bidragsytere” under bra folk, rangert etter antall poeng, kan som nevnt gi indre motivasjon og sosial status (Ulwick, 2005). Motivasjon er viktig og har som formål å skape et miljø med insentiver til å delta. Motivasjon utgjør fjerde dimensjon i vårt egenutviklede rammeverk, som vi benytter for å vurdere metodene generelt.

*Innflytelsen* (bærende prinsipp to) er begrenset ved at Telenors løsning er prosjektbasert. Vi vil likevel si at Telenor oppfyller det strategiske kravet om kundeinvolvering i tidlig fase. Uansett kan det være hemmende for idegenereringsfasen, da kunden ikke lett kan henvende seg med sine ideer. Både Posten og DNB tar dette hakket videre, og legger på en positiv måte opp til kontinuerlig dialog med kundene. Innflytelse relateres også til om bruker betraktes som aktiv og hvorvidt kundenes ideer anerkjennes. Med andre ord betyr dette; har kundene reell innflytelse? Dette synliggjøres for eksempel ved introdusering av tjenesten morsom



sparing: “*Takk for gode innspill. Morsom Sparing er utviklet sammen med dere, og basert på tilbakemeldingene dere har gitt oss i DNB Labs, kan vi endelig presentere den nye sparetjenesten*” (DNB, 2013d). I forhold til vår tredje dimensjonen, *kontinuitet*, bygger denne opp under Living Labs bærende prinsipp innflytelse, realisme og bærekraftighet (Bergvall-Kåreborn et al., 2009).

Når det gjelder *realisme* (bærende prinsipp tre) er det et poeng at ideer gjerne oppstår i naturlig kontekst. Vargo (2008) fremhever viktigheten av kontekst for å tilby best mulig verdiforslag. Edvardsson (2010) vektlegger kontekstens betydning for tilgang til kundenes ressurser. Vi vurderer det som gunstig at DNB sin Living Lab løsning er koblet til nettbanken, fordi kunden da lett kan uttrykke sine erfaringer og ideer som oppstår i konteksten. Posten på sin side fremhever dette som et forbedringsområde, da deres beta-løsning er helt løsrevet fra Digipost tjenesten. Om Posten forbedrer seg på dette området kan de dermed forvente både flere og bedre ideer. Telenor sin løsning er heller ikke koblet til noen av selskapets tjenester.

*Verdi* er (bærende prinsipp fire), og også her skiller DNB seg positivt fra de andre, ved at de har et velfungerende regime for idehåndtering (ref. figur 11). Posten uttaler at de ikke har en slik løsning ved “*Posten beta er en åpen toveis kommunikasjonsplattform, uten noe prosessverktøy i seg*”. Vi har ikke opplysninger om hvordan Telenors Living Lab er i forhold til å håndtere *verdier*, i form av system for idehåndtering.

*Kreativitet*, vår femte dimensjon, lar seg ikke direkte integrere i rammeverket bestående av de fem bærende prinsipp for Living Labs, men kan knyttes opp mot bærende prinsipp fire, verdi. I punkt 3.1 om typer innovasjon fremkommer det at alle de metodene som benyttes enten har som formål eller i stor utstrekning gir inkrementelle innovasjoner. For spesielt å ta for oss DNB Labs, hevdes det i teorien at å kombinere flere bidrag (bisocation) kan gi kjempeideer (Sanders & William, 2003). I DNB blir det mest inkrementelle ideer og det etterlyses wow-ideer. Dette kan tyde på at metoden/løsningen ikke fasiliterer ideation og expression i tilstrekkelig grad (Sanders & William, 2003). En annen årsak kan være den systematiske oppbygningen, da systematisering kan gå ut over kreativiteten i følge Edvardsson (2005, referert til i de Jong, 2003). På den andre siden kan organisering med faste “obligatoriske” innslag fungere som “stimuli” slik at flere og mer verdifulle ideer genereres (Sanders & William, 2003; Clatworthy, 2010). I punkt 3.1 analyse Service innovation vil vi også diskutere om rekrutteringen er hensiktsmessig i forhold til kreativitet. Vi ser altså at kreativitet

kan bidra til mer radikal innovasjon, og vil dermed kunne hjelpe selskapene i å fremsette mer verdifulle verdiforslag med verdi-i-kontekst forankring (Vargo, 2008).

*Levedyktighet/bærekraftighet* (bærende prinsipp fem) relaterer seg til ideers utvikling og læring hos bedrifter og brukere skjer over tid. SDL teori vektlegger kunnskap, altså operant ressurser, som kilde til konkurransefortrinn (Lusch et al., 2007; Vargo, 2008) og dermed blir kontinuerlig læring viktig. Her ser vi hvordan vår tredje dimensjon, *kontinuitet*, også spiller inn. DNB legger opp til kontinuerlig dialog og har prosessmål som “*minimum en artikkel på Labs forsiden pr. måned og en beta test hver andre måned, i tilgjengelig til at alle innlegg skal kommenteres*”. Posten opplyser at de ikke har prosessmål, og det samme gjelder Telenor.

Med utgangspunkt i gjennomført analyse av Living Lab varianter, hevder vi at DNB er kommet lengst med sin kontinuerlige løsning for kundeinvolvering fra ide til lansering. Se tabell 13 under.

Prinsipper	Telenor	DNB	Posten
<b>Prinsipper Living Lab</b>			
Åpenhet - Tilgang	Nei	Ja	Delvis
Åpenhet - Motivasjon		Ja	Ja
Innflytelse		Ja	
Realisme	Delvis	Ja	Delvis
Verdi	Nei	Ja	Nei
Levedyktighet/Bærekraftighet	Nei	Ja	Ja
<b>Egne prinsipper Living Lab</b>			
Insitu/Exsitiu (co-creation)	Exsitiu	Insitu	Exsitiu
Incontext/Excontext (Verdi-i-kontekst)	Incontext	Incontext	Incontext
Kontinuitet	Nei	Ja	Ja
Kreativitet		Delvis	Delvis
Riktig motivasjon & belønning		Ja	Ja
<b>Konklusjon</b>	<b>(3) Benyttes bare til test og utvikling</b>	<b>(1) Kommet lengst</b>	<b>(2) Kommet godt i gang</b>

**Tabell 13: Benchmarking Living Labs løsninger (egenutviklet)**

Vi har analysert og vurdert Living Lab, en co-creation metode som etter vår mening kan oppfattes å være en “online fokusgruppe”, men overkommer mye av kritikken mot tradisjonelle fokusgrupper. Bedriftene benytter versjoner av tradisjonelle fokusgrupper eller workshop, gjerne med lead users som deltagere (se tabell 5). Vi vil i fortsettelsen analysere Telenor og Posten sin bruk av lead user, ved hjelp av vårt egenutviklede rammeverk.

*Lead User* er i teorien beskrevet som en *insitu* og *incontext* metode (Edvardsson et al., 2010). Vi har ingen funn som taler imot dette. Videre nevner vi at hvordan Telenor identifiserer og

analyserer lead user, samsvarer med von Hippel (1986) sine fire generelle steg for dette. Relatert til dimensjonen *kontinuitet*, er Telenors Board of Young Advisors og Postens Hackathon eksempler på prosjektorientert arbeid eller med andre ord punktvis involvering. Derfor kan ikke disse to eksemplene sees på som en kontinuerlig aktivitet, selv om Board of Young Advisors har bidratt ved flere prosjekter.

Knyttet til vår fjerde dimensjon *motivasjon* benytter Telenor konkurranseorientert rekruttering uten økonomisk kompensasjon. Posten benytter på sin side konkurranse med pengepremier. Økonomiske fordeler er et av seks forhold som øker sannsynligheten for at kundene vil delta i co-creation (Lusch et al., 2007). von Hippel (1986, p. 796) understreker dette med følgende; *“Lead users are positioned to benefit significantly by obtaining a solution to those needs”*. Under analyse av Living Lab, gjøres det forøvrig et poeng ut av indre motivasjon i form av psykiske fordeler. Det sies derimot ingen ting om hva som er best.

I forhold til vår femte dimensjon *kreativitet*, beskriver teorien flere fordeler med lead user metoden. En fordel er at eksterne er mer kreative, da de ikke ser de samme begrensningene som interne (Witell et al., 2011). Telenor bør være oppmerksom på mulige negative effekter av langvarig samarbeid, da dette kan føre til at de eksterne tankegang tenderer mot internes med større innslag av konvergerende tenking (Kristensson et al., 2004). I1 presiserer dette, som nevnt med utsagnet *“Utfordringer er at de blir mindre og mindre representative for kunden fordi de blir på en måte litt spesialister siden de har ett fast samarbeid med oss”*. Posten sine Hackathon aktiviteter støter ikke på tilsvarende problematikk, da deltagerne må melde seg på for hvert arrangement. Samarbeidet er altså ikke kontinuerlig, og kan dermed betegnes som punktvis involvering. Vi avrunder dette avsnittet om lead user med å peke på at vi finner at idegenereringen ofte foregår ved observasjon workshop. Altså i tråd med von Hippel (1986) om at lead user samarbeider med selskapet i utviklingsprosjekter.

Tabell 14 oppsummerer casebedriftenes praksis for lead user.

Generelle prinsipper	Telenor	DNB	Posten
Insitu? Exsitiu? (co-creation)	Insitu		Insitu
InContext/Excontext (Verdi-i-kontekst)	InContext		InContext
Kontinuitet	Nei		Nei
Riktig motivasjon?	Ja		Ja
Kreativitet	Hemmes noe		Hemmes ikke
Konklusjon	(2) Godt eksempel	( ) Praksis ikke identifisert	(1) Kommet lengst

Tabell 14: Benchmarking Lead User (egenutviklet)

**Telenor Pakistan & InterAct:** I de neste avsnittene vil vi kort presentere praksis relatert til bruk av “Normal User”, eller med andre ord vanlige kunder. Vi finner dette interessant opp mot funn i Kristensson et al. (2004), som påpeker at normale brukere kan være mer kreative målt i originale og antall ideer. Vår innsikt fremgår av samtale med IO, en representant for Telenor Pakistan. Avdelingen betraktes i konsernsammenheng å ligge langt framme på co-creation og kontinuerlig involvering av kunden (Telenor, 2013f). Grunnen til at innsikten ikke er medtatt i punkt 2.1 og 2.2 over, er som nevnt at praksisen utelukkende eksisterer i Telenor Pakistan. Derfor relaterer ikke funn seg til norske forhold, som er vårt hovedfokus.

Metoden er egenutviklet, og er navngitt **InterAct**. På et overordnet nivå ser vi likhetstrekk mellom InterAct og empathic design og tjenstedesigntilnærmingene Say, Do og Make metoden samt AT-ONE (ref. delkapittel 2.4). Dette fremgår av informasjon på Telenor Groups hjemmeside; *“The entire methodology behind InterAct is based on observing customers at places of usage, such as homes, office and gathering spots. Following the observation period, the Brand Team uses their collected data to establish core human insights and then develop the “ownable brand idea”*” (Telenor, 2013e).

Kort beskrevet er InterAct et tool-kit, hvor inspirasjonen hos lederne i Pakistan er hentet fra tidligere arbeidserfaring, for eksempel Nestlé. IO nevner et eksempel på hva InterAct brukes til, nærmere bestemt utforming av en ny kommunikasjonstjeneste i Pakistan. Dette ble organisert ved at de ansatte gikk ut og snakket med, og intervjuet ungdom om hva de brant for. De fant at sentrale dimensjoner var å bry seg, være motstandere av korrupsjon og tørre å anmelde folk som stjeler. Basert på dette ble altså tjenesten utformet (Telenor, 2013f). IO vektlegger "ideationfasen" ved beskrivelse av InterAct, som for øvrig kan deles i tre faser, der den første representerer det mest unike.

I *fase en* tilbringer tverrfaglige team, som også inkluderer lederne, tid med kunder i deres naturlige kontekst og IO forklarer *“we visited consumers in Pakistan in their own home...”*. De stiller spørsmål, gjør observasjoner eller er vitne til hvordan mobiltefontjenester blir benyttet. IO presiserer i fortsettelsen at det forekommer et krav om to interaksjoner pr. måned, noe som indikerer at InterAct bygger på ønske om kontinuerlig dialog med kundene. Første fase i InterAct har likehetstrekk med både etnografiske metoder (empathic design) og tjenstedesign, samt det vi i tabell 1 omtaler som Do metoder. I tillegg har InterAct likhetstrekk med tjenstedesign, representert med metoder som AT-ONE. Tjenstedesign og

empathic design har flere likhetstrekk, og begge fokuserer på å identifisere problemet sett fra kundens ståsted før ideation starter (Clatworthy, 2010; Stickdorn, 2010).

*Fase to* innebærer workshop med bruk av projektive teknikker for å hjelpe kundene til å uttrykke latente behov. Denne fasen bygger på informasjon fra forrige fase, og gir et godt grunnlag å bygge videre på, noe IO understreker med følgende utsagn: *“This did again give insight in the consumer, which created a platform for ideation”*.

InterAct, kan som nevnt over minne om empathic design, med utsagnet: *“These techniques would help the customers to put forward all of their ideas, their impression of the ideal world and the role of communication in their life. Colors and objects were used as means of explanation, and there were no limits”*. Empathic design er forankret i antropologien, slik vi tidligere har beskrevet i delkapittel 2.4. Dette understøttes av informasjon fra selskapets hjemmeside; *“Telenor Pakistan’s Director of Marketing, Usman Javaid, is a student of ethnography. He believes by studying the people of Pakistan, his team will be better equipped to market the products and services that their customers actually need”* (Telenor, 2012e).

InterActs fase to benytter, slik Make metoden gjør, projektive teknikker for å avdekke latente behov. For å avdekke latente behov anbefaler Supphellen (2000) bruk av minst en visuell teknikk og minst en projektiv teknikk. Hvorvidt InterAct benytter visuelle teknikker har vi ikke tilstrekkelig informasjon om. Dette er viktig for å avdekke dype assosiasjoner som gjerne er lagret i metaforer (Supphellen, 2000). ZMET er en teknikk for å få fram dype metaforer (Zaltman & Zaltman, 2008). Vi runder av dette avsnittet med å poengtere at InterAct dermed har likhetstrekk med flere av de metodene som er beskrevet i utredningens delkapittel 2.4.

I *fase tre* gjøres en evaluering av forslag opp mot strategi, teknologi, etc. Fordelen med InterAct er at den hjelper bedriften til å ha et kundeperspektiv; *“The idea behind InterAct is to look at our customers as human beings and gain an understanding of how they actually use our services in their lives. These are real people with real problems, and if our products don’t solve their problems, we will not bond with our customers”* (Telenor, 2013e). Dette underbygges ytterligere av IO med følgende sitat *“It enables you to feel the customer, treat the customer as a human, understand the customer and gives you the opportunity to offer something real and necessary”*. Vi gjenkjenner her Prahalad & Ramaswamy (for eksempel 2004b) beskrivelse av kunden som hjerte av co-creation, og IO understreker dette med utsagnet *“... the importance of Prahalad and how he presents co-creation as an approach that puts the customer at heart. The customer should be active”*.

I0 poengterer at InterAct kan passe for alle typer selskaper, men utfordringene vokser med bedriftens størrelse. Større selskaper trenger et systematiseringsverktøy for prosessen, noe InterAct innehar med hjelpeverktøy og bruksanvisning for hvordan du skal gå frem i de ulike fasene.

### **FS1-3: Hvilke overordnede dimensjoner innvirker på valg av kundeinvolveringsmetode?**

For å besvare FS1-3 benyttes funn og analyse av henholdsvis punkt 3 Service Innovation og 4. Forutsetninger (ref. figur 9).

### **3. Funn service Innovation (SI)**

Det kan tenkes at tjenesteinnovasjonsprosessen eller bransje legger føringer for type tjeneste innovasjon. I tillegg til å se på de fire typene for tjenesteinnovasjon, vil vi her presentere funn relatert til radikal eller inkrementell innovasjon. Funnene vil som for metode, bli presentert selskapsvis, for så å analyseres samlet.

**Telenor:** I1 og I2 mener at de beskrevne prosjektene, med tilhørende metoder, har som formål å bidra til inkrementell innovasjon. I2 uttaler at “ *i utgangspunktet ønsker vi å gjøre inkrementelle endringer hele veien*” og “*Det handler om at du har funnet noen problemer som kundene er opptatt av. At vi faktisk har løst de*”. Når det gjelder de fire typene innovasjon, fremhever både I1 og I2 at det i størst grad forekommer innovasjon i brukergrensesnittet. I2 utdyper dette ved å uttale at “*det er en blanding, men by nature, så blir vel det brukergrensesnitt. Det er vanlige folk som ser det, og de er opptatt av - See what you get*”. I1 poengterer fokuset på brukergrensesnitt i kombinasjon med tjenestekonseptet.

**DNB:** Våre funn tilsier hovedsakelig at inkrementell innovasjon er det som forekommer, og I3 uttaler at “*formålet er inkrementell innovasjon. Det kommer forbedringer, men ikke noe helt annet. Jeg tror det er vanskelig for kundene å komme med radikale forslag. De kan si, dette burde vært enklere, dette burde gå raskere, det er enklere å påpeke enn hvorfor har dere ikke levert det der. Radikale forslag har ikke kommet enda. Ser en mer på innovasjonsprosessen, så tror jeg det er en mer radikal endring, hvordan vi jobber og måten vi finner på ting. Men det kundene finner på er inkrementell*”. I4 har en noe ulik vinkling på dette området; “*Vi hadde forventet at det kom mye sånn forbedringsforslag..., men når du setter sammen flere av de kan det bli en kjempeide. Det vi mangler er å få inn den ordentlige WOW-ideen*”. Både I3 og I4 betrakter typen innovasjon som en kombinasjon av de fire typene, men med fokus på brukergrensesnitt på kort sikt men over tid også i forhold til

leveringssystemet. I4 forklarer dette med *“Design av brukeropplevelser er vi veldig opptatt av. Og det er sikkert alle, men vi er mer opptatt av å eie brukeropplevelsen i kundeflaten enn å kjøpe standard moduler, løsninger, fra standard leverandører .... Så hvis du syr dette sammen til en enhetlig brukeropplevelse og design, så får du en bedre kundeopplevelse”*.

**Posten:** Mens I5 mener at formålet med de nevnte metodene og kundeinvolvering er inkrementell innovasjon, mener I6 at det er begge deler. Vi begrunner dette med følgende sitat *“Det er ikke noe enten eller, det kan være begge deler... Så jeg tror at i sakens natur, vil det være feil å si at man skal ha det ene eller det andre for da legger man føring på hvilke innspill man skal ha. Skal man ha en åpen prosess så må man være åpen for begge deler, så får man håndtere internt forskjellige prosesser for bearbeiding internt i etterkant”*. Når det gjelder type innovasjon, mener I5 at utfallet er en blanding og uttaler *“Det er nok en blanding. Overvekten går nok primært inn på brukergrensesnittet fordi det er det de fleste forholder seg til”*. I forhold til de fire innovasjonsdimensjonene mener I6 at *“...det ikke er riktig å begrense det, fordi kundens behov kan være innenfor alle sammen, og det kan være endring innenfor alle sammen”*.

### **3.1 Analyse Service Innovation**

I punkt 2.3 har vi analysert hvilke metoder som benyttes i innovasjonsprosessen. Vi har dermed omhandlet prosesspraksis. I punkt 3 presenterer vi våre funn i forhold til Service Innovation. Type innovasjon er et utfall av innovasjonsprosessen, og kan dermed utgjøre et uttrykk for prestasjonsnivå. Analyse av aktuelle gap i prestasjonsnivå utgjør sammen med gap i prosess og forutsetninger, steg fire i benchmarkinghjulet. I fortsettelsen vil vi analysere presenterte funn i punkt 3.

Innledningsvis, i forbindelse med type innovasjon, nevnes hovedsakelig brukergrensesnitt, men også innovasjon i tjenestekonsept eller en blanding av alle fire. I fortsettelsen vil vi belyse funn relatert til inkrementell og radikal innovasjon. Funn og analyse oppsummeres i tabell 15. Ettersom telekom og finans kan betegnes som avanserte produksjons intensive bransjer, og preges av behov for mer kundetilpasning, kan en teoretisk forvente både inkrementell og radikal innovasjon (de Jong et al., 2003). Våre funn peker i retning av radikal innovasjon i forhold til arbeidsprosess, men hovedsakelig inkrementelle tjenesteinnovasjoner. Sistnevnte underbygges ytterligere med I4 uttalelse *“men når du setter sammen flere av de, kan det bli en kjempeide. Det vi mangler er å få inn den ordentlige WOW-ideen”*. Intervjuobjektene forklarer dette med behovet for å presentere noe konkret, dersom man skal

få gode innspill. Dette er relatert til forholdet at tjenester ikke kan lagres, og dermed mangelen på prototyper (de Jong et al., 2003). At inkrementell innovasjon i hovedsak forekommer, og at noe konkret etterspørres kan ha minst to forklaringer.

For det første kan det være vanskelig for kunder å komme med ideer de ikke har bakgrunn for å relatere seg til. Av Lusch et al. (2007) sine seks faktorer som tilsier i hvilken grad kunden ønsker å være delaktig, er besittelse av *ekspertise* det mest relevante. Dette støttes av Leonard og Rayport (1997), som hevder at dersom det ikke finnes en løsning i markedet, så har kunden ikke noe grunnlag for å formulere sine synspunkt. Det må altså ligge et konsept i bunnen. Dette er på sett og vis i tråd med det tradisjonelle synet på kunder som mindre kreative (Sanders & William, 2003; Kristensson et al. 2004).

For det andre kan lite radikale ideer skyldes metodene som anvendes eller situasjonen brukeren er i. Sanders & William (2003) hevder at vanlige folk er *kreative* bare de har tilgang til de rette “verktøyene”. Kristensson et al. (2004) finner på sin side at vanlige brukere kan være bedre rustet til å generere ideer enn selskapets FoU. Dette fordi ansatte gjennom divergerende tenkning har mulighet for å kombinere ulike informasjonselementer uten aktivisering av konvergent tenking. Leonard og Rayport (1997) hevder at i situasjoner der det ikke finnes en løsning i markedet, som nevnt over, kan denne type feedback kapres ved hjelp av metoder som *empathic design*, der bedriften aktivt observerer kundene i sin naturlige kontekst. Videre fremheves konteksten brukeren er i “*Asking users to derive solutions at the same time as they experience needs is likely to improve their understanding of latent needs, which will make their ideas more innovative*” (Witell et al., 2011, p. 153). Edvardsson et al. (2010) sitt rammeverk fokuserer på at noen metoder har teoretisk fortrinn ved idegenerering, mens andre er mer velegnet til for eksempel å finne løsningene på problemene.

Witell et al. (2011) hevder at anvendelse av proaktive metoder vs. reaktive kan bidra til å avdekke også latente behov og dermed lede til mer innovative og verdifulle ideer målt i *value-in-context*. Det forekommer metoder for den tidlige fasen, som i teorien kan frembringe bedre problemforståelse ved å være *insitu* og *incontext*, omtalt som “The Correspondent” (Edvardsson et al., 2010). Dette kan gi mer radikale innovasjoner, og et eksempel er *lead user*, med sin styrke på å identifisere nye trender og latente behov (Edvardsson et al., 2010). Våre funn viser, som nevnt over, til inkrementell innovasjon også her. En annen metode i samme kategori er *empathic design*, men vi har ingen rene funn relatert til denne metoden. Derimot har, som nevnt, Telenors InterAct likhetstrekk med både *empathic design* og AT-



ONE, som begge er former for tjenstedesign med forankring i etnografi. Videre betrakter vi at både Say, Do & Make metoden, ZMET metoden og projektive teknikker kan ha egenskaper som bidrar til mer radikal innovasjon ved å avdekke latente behov (ref. delkapittel 2.4). En tredje metode i nevnte kategori er *CuDit* eksperiment, som vektlegger selvdokumentering og opplæring med idegenerering, som kilde til ideation og forståelse av kunden (Kristensson et al., 2004; Edvardsson et al., 2010; Witell et. al, 2011). Vi har begrenset med funn av metodebruk som har likhetstrekk med *CuDit*, men Telenors bruk av selvrapporing i forkant av workshop kan i startfasen minne om *CuDit*.

Vi runder av denne analyse delen med kun å nevne at Edvardsson et al. (2010) peker på kategorien “Dreamer”, som består av metoder som kan fasilitere radikale ideer ved “ut av boksen tenkning”. Vi velger ikke å omtale dette mer inngående, da vårt fokus er på insitu og incontext metoder. I tabell 15 presenterer vi hvilke type innovasjon vi finner.

SI Innovasjon	Telenor	DNB	Posten
Type Innovasjon	Brukergrensesnitt	Brukergrensesnitt	Brukergrensesnitt
Inkrementell	I hovedsak	I hovedsak	I hovedsak
Radikal		Mangler wow ideen	

**Tabell 15: Type innovasjon (egenutviklet)**

#### 4. Funn forutsetninger (Ressurser)

En rekke forutsetninger legger grunnlag for valg av metode for kundeinvolvering/integrering (de Jong et al., 2003; Pedersen, 2012). Vi vil i første omgang rapportere funn relatert til de forhold som bedriftens ledelse har kontroll over, altså styring av ressurser i hovedkategoriene prosess og klima (se figur 9). Prosess består av mennesker, struktur, ressurser og nettverk. Klima består av kultur, strategi og selskaps karakteristikk. I forhold til strategi er funn og analyse omhandlet i henholdsvis punkt 1. og 1.1 Overordnet- og innovasjonsstrategi. Eksterne forhold som ledelsen har begrenset innvirkning på, vil omtales svært kort i og med vår fokusering på forhold ledelsen kan påvirke. Funn presenteres samlet per selskap.

**Telenor & Forutsetninger – prosess:** Som den viktigste prosessforutsetning trekker I1 fram mennesker med god vurderingsevne i forhold til praktisk gjennomføring og styring ved valg av metoder, og legger til “*Best om avdelingen har kompetanse selv*”. I tillegg nevnes tilstrekkelig kapital, da det i Telenor er stor konkurranse mellom avdelingene om ressursene. At brukerinvolvering “*krever økonomiske ressurser, ikke en pott til dette*” presiseres av I1. I2 vektlegger på tilsvarende vis det menneskelige aspektet og kapital, og uttaler “*Ja, altså det er*

*noen ting du må. Enten må du kjenne noen folk eller være flink til å komme i kontakt med folk. Og så trenger du produkt managere, som på en måte er villige til å ta den jobben. Det er ikke gitt at folk – det å snakke med kunder er ikke alltid gøy. Mange synes det er ubehagelig. Så det krever bitte litt..... Flinke folk til å intervju og analysere.... Og så må du ha litt penger”.*

**Telenor & Forutsetninger – klima forhold:** Kulturelle og strategiske forhold er begge viktige klimarelaterte forutsetninger. I1 sier at det er noe ulikt når tanken om co-creation startet i Telenor. Grunnen er at miljøene i ulik grad har jobbet med brukerinvolvering. Kravet, nedfelt i strategien kan redusere dette gapet og I1 uttaler *“det stilles minimums krav til prosessen i selskapet. Men ikke nødvendigvis co-creation. Men ser stor verdi i involvere tidlig”*. I2 underbygger viktigheten av å bestemme seg for å jobbe på denne måten med *“Ja, jeg tror at viss du ikke har definert selskapet, som at du skal jobbe på den måten så er det jo umulig. Kulturbasert tror jeg ikke det er noen som er uenige i hvis du har en presentasjon av det. Men igjen da, så blir det superbruker vs. vanlig user. Så det krever en viss aksept for at kunden bestemmer da. Det er ikke så lett”*. Neste sitatet fra I2 illustrerer også kulturens viktighet, nærmere bestemt *“... så må du ha en forståelse for at kunden kommer først i organisasjonen”*. Denne strategien har vært med fra dag en i det “unge” selskapet.

Andre forutsetninger som nevnes i sammenheng med kultur er forståelse i organisasjonen er tidsdimensjonen og I2 peker på evnen til å implementere og uttaler at *“dersom du skal jobbe med inkrementelle endringer, så handler det om at du må ha en viss forståelse i organisasjonen. At vi lanserer noe når det er godt nok – mer enn på en gitt dato. Det er litt forskjellige verdener”*. I forbindelse med inspirasjonskilde eller teoretisk fundament for en customer co-creation kultur, nevner I1 stikkord som konferanser, andre aktører og utdanning. I2 nevner flinke aktører i forhold til innovasjonsmodell og “lean canvas”, som er vanlig å benytte for “start-ups”. I denne sammenheng er det verdt å nevne at “lean canvas” har likhetstrekk med Business Modell Canvas (Ostervalder & Pigneur, 2009). Vi undersøkte også om en best practice inspirasjon forekom. Internt via Telenor Groups var svaret vi fikk fra I1. I2 anser på sin side selskapets aktiviteter som en videreutvikling og tilpasning av best practice. Vedkommende poengterer at *“Ting oppstår ikke i vakuum”*.

**Telenor & Forutsetninger – eksterne forhold:** Eksterne forhold kan bare delvis styres av bedriftens ledelse. I1 nevner ingen spesielle eksterne forhold som får følger for innovasjonsprosessen. I2 nevner at en trenger oversikt over hvor markedet står, da de blir sammenlignet men flinke konkurrenter som har vært tidligere ute med tilsvarende tjenester.

**DNB & Forutsetninger – prosess:** Som den viktigste forutsetning trekker begge fram viktigheten av å ha en ansvarlig person eller gruppe som følger opp og bearbeider innspillene i rammeverk som fasiliterer en strukturert prosess. I3 utdyper dette ytterligere med *“En må jobbe med forslagene etterpå – hvordan komme med tilbakemeldinger. Du må se at det skjer noe, kommer du med tjue forslag men ikke ser noen endring, da kommer du ikke med flere forslag”*. Videre trekker I3 fram viktigheten av å ha mange kunder og produkter/tjenester som disse kan mene noe om og at *“Det er en forutsetning at du har noen kunder som mener noe og som er aktive”*. I forhold til større endringer mener I3 at en må ha noe tid. I4 supplerer med viktigheten av å jobbe kontinuerlig, og påstår at *“Jeg tror at de fleste feiler fordi de gjør en del, men følger ikke opp. Alt dette blir en del av hverdagen og jobb med det hele tiden. At det blir en måte å jobbe på - få det inn i arbeidsprosessen”*.

**DNB & Forutsetninger – klima forhold:** Begge informantene trekker frem kulturens betydning for kundeinvolvering i strategisk perspektiv. Som i Telenor finner vi at kundeorientering er viktig strategisk, men i motsetning til Telenor, finner vi her at det er ikke noe krav og I3 sier *“Å være kundeorientert er veldig viktig strategisk. Men å ha kundeinvolvering som en del av strategien hver gang du skal lage noe – der er vi ikke”*. Forankring og aktivt engasjement hos toppledelsen er også en sentral forutsetning, og I4 sier dette slik; *“Vi hadde ikke kunnet holde på med Labs, om dette ikke hadde hatt ledelsesmessig forankring. Vi møter andre som gjør noe av de samme tingene, men mangler forankring oppover og da blir det litt krevende å holde på med”*. Vedkommende poengterer ytterligere deres toppleders engasjement *“Ja, det at Rune Bjerke løper rundt å messer om dette må vi gjøre. Vi er i en finansbransje i dramatisk endring... så jeg tror det er helt essensielt”*. DNB inspireres av trender og det andre gjør, og tanken på kundeintegrasjon eller co-creation startet en gang tidlig på 2000-tallet. I4 uttrykker seg på denne måten: *“Jeg vil påstå at vi har involvert kunden i lang tid, men rent konkret m/Labs ble den lansert ..... tidlig på 2000 tallet, 2003/2004 eller noe sånt. Rundt der”*.

Sentrale inspirasjonskilder for banken er Henry Chesbrough og teori om åpen innovasjon. Videre nevnes blogger og Labs-løsninger til Finn Labs og Wells Fargo (Amerikansk bank med hovedkontor i San Fransisco). I forhold til best practice mener I3 det er lurt å se på andre, og DNB utveksler ideer med blant annet Telenor og Posten. I4 mener at det meste som gjøres på området har en best practice tilnærming og uttaler *“I noen grad er vi så selvsikre at vi sier at vi skal etablere best practice. Ja, for det er ikke alltid at du ser best practice hos konkurrentene. Så pleier alltid å ha det mottoet - vi skal være den andre de kopierer...”*.

**DNB & Forutsetninger – eksterne forhold:** Ingen forhold blir i samtalene trukket fram.

**Posten & Forutsetninger – prosess:** I5 nevner i forbindelse med forutsetninger, også omtalt under metoden Posten beta, at det er avgjørende å ha en dialogansvarlig i forhold til innspill og tilbakemeldinger. Denne funksjonen må beherske å gjøre vurderinger, ta imot tilbakemeldinger og formidle respons på en strukturert og forståelig måte. I Posten utgjør dette minst et årsverk. I5 nevner også at involvering fra produkteier er viktig, og uttaler *“produkteier må synes det er en god ide”*.

I6 klarlegger at kundeintegrering krever mye, blant annet kapital, markedsrettet arbeid og mennesker med gode vurderingsevner. Disse faktorene kan nærmere utdypes med *“Det er helt situasjonsbetinget hvordan vi velger å gjøre ting per i dag... det er litt sånn at verktøyet ikke er et mål ... vi ser hva vi ønsker å oppnå og så vil vi forsøke å tilpasse bruk av verktøy ut i fra dette... Det er derfor vi ikke har mange prosjekter som Digipost gående til enhver tid. For det er et stort og krevende prosjekt”*. Som poengtert under Digipost omtalen, benyttes en smidig prosessmetodikk, noe de har gode erfaringer med og I5 mener dette er en forutsetning for å være endringsdyktige både på kort og lang sikt.

Våre intervjuobjekt vektlegger strukturelle forutsetninger og I5 peker på metoden *“smidig prosessmetodikk”* som benyttes i Digipost, og utgjør en form for regel eller prosedyre. I6 uttaler *“...at det er ikke smertefritt å gå inn i en sånn prosess med co-creation. Det krever veldig mye, og bare de praktiske implikasjonene hvis du åpner en sånn prosess i en del av konsernet, og så smeller det plutselig et annet sted – og så får man en kommentar på et område jeg ikke har myndighet til å gjøre noe med. Altså organisasjonsstrukturer som ikke passer inn i en sånn tilbakemeldings eller co-creation struktur”*.

**Posten & Forutsetninger – klima forhold:** I Digipost prosjektet valgte de å ha en åpenhetskultur med brukerinvolvering som et viktig element. For å få til en forståelse i alle ledd om at brukerinvolvering er viktig, har de lagt ned mye arbeid i å skape en åpenhetskultur i konsernet noe som nevnes av I5 og beskrives entusiastisk av I6. Påfølgende sitat fra I6 illustrerer forholdet mellom dimensjonene system og kultur; *“Det er jo 20 000 mennesker som skal med på dette og det dreier seg om alt fra postbudene våre ute, til de som sitter og forvalter store kontrakter med de store kundene våre. Så det er klart at det er en kulturendring også, det er ikke bare en systemendring. Co-creation kulturen, man kan komme langt med mentalitetsendring også. Det er mange flinke bedrifter med dårlige systemer som er mere kundesentriske enn de som har de gode systemene og dårlig kultur. Så det dreier seg om*

*å høre kundene på alle nivå*”. Å få på plass en åpenhetskultur er ikke gjort i en håndvending og som I6 uttaler “...*det er klart at om vi bare tok hensyn til kundene, så hadde vi kanskje stilt om raskere*”. I tillegg bekrefter I5 at toppleder forankring er nødvendig.

På samme måte som kultur er strategi en viktig forutsetning for å lykkes med co-creation (ref. punkt 1). Med fremmarsjen av sosiale medier, digitalisering, etc. kan man velge en aktiv eller passiv kommunikasjonsstrategi. En passiv strategi går i følge I6 ut på at man passer på at ting ikke blir så ille. En aktiv tilnærming for Posten innebærer derimot å benytte kommunikasjonsstrategi aktivt i profilering “*så kan man si at vi går ut og faktisk spør om å få innspill og samarbeid med våre kunder ... og så spør det jo, hvor langt man ønsker å ta det da. Vi ønsker jo å ta det langt, for vi tror at å vinne kundens hjerte, som vi jobber for å få til. Det krever at vi vet hvordan hjertet dunker, at vi vet hvordan kunden tenker, og da må vi ha en kanal, mange kanaler for å få til dette. Da må vi invitere dem inn*”.

I5 forklarer at innovasjonsstrategi bør inkludere digitale føringer med utsagnet “*Så den som klarer å ha en strategi for innovasjon, tjenesteutvikling, forretningsutvikling som på den ene siden gjør det på de premissene digitale tjenester må gjøres på*”. I6 mener at Posten har kommet langt i arbeidet med å snu organisasjonen til mer kundesentrisk og opplever at “*vi stort sett er der mindset-messig. Og dette gir forhåpentlig effekter i co-creation arbeid etter hvert*”. I tillegg vektlegger vedkommende at ledelsen må ha en helhetsforståelse og understreker forankring i toppledelsen “... *om dette er noe man sier man ønsker å oppnå kulturmessig og strukturmessig, da må man også reflektere det i de strategiske valgene. Og det hele trenger toppledelsesforankring, ellers får man ikke endret kulturen*”.

Klimarelaterte forhold kan påvirke hvordan aktørene inspireres. I Posten nevnes NRK beta og DNB Labs som store inspirasjonskilder, og det fremgår av samtalen med I5 at “*NRK var veldig tidlig ute. Det var vel i 2007 ... NRK er en stor klump av en masse som man ikke har noe spesielt forhold til. Og så skjedde det noe i 2007, ved at de lanserte NRK beta, som kanskje den første i Norge. Hvor de plutselig begynte å skrive om ting de gjorde i NRK... nye kule tekniske ting og begynte å spørre folk om ideer til ting de kan gjøre. De har utvilsomt vært en veldig stor inspirasjonskilde her nasjonalt*”. I6 supplerer med samarbeidet med akademiske miljøer som CSI, og det å jobbe sammen med likesinnede partnere her og i andre fora der de møter for eksempel Telenor og DNB. Altså selskaper med en tilsvarende samfunnsposisjon. Teoretiske inspirasjonskilder som nevnes er Seth Godin, og i forhold til best practice forankring fremhever I6 at de ikke har dette ved utsagnet “*jeg opplever ikke at*

*det er noen klar best practice på område. Og best practice er jo bare et øyeblikksbilde ... her er det en sånn rivende utvikling at vi har vel en practice uten best foran oppfatning". I5 mener at best practice er kontekstavhengig, men at det er mye å lære på tvers av bransjer. Vedkommende hevder at det finnes en praksis, men ikke en universell, og alle må finne sin egen løsning.*

**Posten & Forutsetninger – eksterne forhold:** Generelt ble krevende politisk- og markedsarbeid nevnt, uten at vi gikk i dybden på dette.

#### **4.1 Analyse Forutsetninger (Ressurser)**

Også analyse av forutsetninger er sentralt i forbindelse med steg fire i benchmarkinghjulet (ref. figur 7) og her vil vi analysere gap på området. De spesifikke forutsetningene bygger på SI modellen med tilhørende teori (ref. figur 9). I fortsettelsen vil forutsetninger analyseres, slik vi har omtalt i metodedelens underkapittel 3.2.1.3. Prosess- og klimaforhold vil i hovedsak analyseres, da det var disse vi hadde vektlagt i utredningen (se Appendiks A) og som det også viste seg at intervjuobjektene ønsket å trekke frem. Til slutt i 4.1 sammenfatter vi funn og analyse for punkt 3 og 4, for derigjennom å besvare FS1-3.

#### **Prosess**

Vi vil i hovedsak se på forutsetningene mennesker, struktur og ressurser (de Jong, 2003). Den fjerde prosessforutsetningen, nettverk med fokus på kunder og eksternt fokus, vil gjøre seg gjeldene via de tre førstnevnte.

**Prosess – Mennesker:** Flinke mennesker med gode vurderingsevner og interne som drar aktivitetene i det daglige trekkes fram som de viktigste forutsetningene av intervjuobjektene. I denne sammenheng skiller Telenor seg fra de to andre ved at det her vektlegges mennesker med god vurderingsevne. Dette behovet for ekspertise kan synes å være forankret i hvordan Telenor jobber med kundeinvolvering. Til ethvert prosjekt gjøres en vurdering av hvilke metoder som skal benyttes. Dette krever selvfølgelig mennesker med ekspertise. Videre kan grunnen til vektleggingen være at Telenor for tiden gjennomfører opplæring av ekspertise personell på kundeinvolvering i tidlig fase. De er bevisst på at de mangler ekspertise, og i følge de Jong et al. (2003) er dette en barriere for innovasjon.

Posten nevner også behovet for personell som behersker å gjøre vurderinger, men hovedfokus her og i DNB er på dialogansvarlig. Altså en person eller en gruppe som følger opp fortløpende, for som I4 sier *“en må jobbe med forslagene ... komme med tilbakemeldinger.*

*Du må se at det skjer noe, kommer du med tjue forslag men ikke ser noen endring, da kommer du ikke med flere forslag*". Det kan tenkes at bakgrunnen for denne ulikheten ligger i utstrakt bruk av Labs, der det opplagt er behov for kontinuerlig dialog og en ikke trenger å bruke ressurser på valg av metode. Living Lab og andre metoder som benytter nettsamfunn, impliserer i stor grad delt læring og kommunikasjon mellom to likestilte problemløserne. Dermed ser vi at Prahalad & Ramaswamy (2004b) fire byggesteiner for co-creation (DART), spesifikt den første byggestein dialog, gjør seg gjeldende. I tillegg kan dette forklares med at I4 har lang fartstid innenfor finanssektoren og grundig kunnskap om kundeinvolvering. I alle tre virksomhetene understrekes viktigheten av ansatte ved utøvelse av co-creation. Med dette som utgangspunkt blir det viktig at organisasjonskulturen og lederstilen behandler ansatte som operant ressurser (Lusch et al., 2007).

**Prosess – Struktur:** DNB og spesielt Posten har tydelige erfaringer på dette området, og vektlegger forutsetninger knyttet til regler og prosedyrer. DNB på sin side vektlegger en "strukturert" prosess (ref. figur 11), noe som ikke er uvanlig ved NSD prosesser i finanssektoren (de Jong et al., 2003). Videre kobles en strukturert prosess mot forutsetningen knyttet til å ha noen til å drive aktivitetene. Posten har i følge I5 gode erfaringer med å benytte en smidig prosessmetode i Digipost prosjektet og en situasjonsavhengig tilnærming fremheves av I6. Posten problematiserer viktigheten av regler og prosedyrer, som spiller på lag med struktur i form av beslutningssystemer og kulturelle aspekter knyttet til autoritet i en co-creation kontekst. Telenor informanten I2, deler med oss et interessant poeng i forhold til regelbasert struktur og når løsninger lanseres. I stedet for å sette en gitt dato for lansering, velger en heller å lansere når tjenesten er "*god nok*". Tilnærmingen har dermed likhetstrekk med Posten sin smidige prosessmetodikk. Begrepsmessig er det klare forskjeller på strukturerte og smidige prosedyrer. Likevel ser vi her at relativt ulike strukturer kan gi gode resultater. I forhold til at DNB i stor grad benytter Labs som co-creation plattform kan dette resultere i mindre behov for tilpasning. Dette kan være en forklaring på hvorfor vi finner mer struktur og systematikk her enn i Posten og Telenor.

Ut fra våre funn, vektlegges det både i DNB og Posten, organisering og beslutningsmyndighet/autoritet som sentrale forutsetninger for å integrere kundene i innovasjonsprosessen. Vi sier oss enige i dette, og i forhold til co-creation er organisering på lik linje med metoder for co-creation lite omtalt i forskningslitteraturen. Da dette ikke er hovedtema for vår utredning, velger vi å poengtere det uten å gå ytterligere i dybden.

**Prosess – Ressurser:** Her nevnes først og fremst kapital og behovet for noe tid. Spesielt Telenor og Posten trekker fram kapital, noe som kan ha sammenheng med at Telenor og Posten benytter et større spekter av customer co-creation metoder. Har bedriften en Labs løsning, ligger denne i bunn og kan være en forklaringsfaktor for hvorfor DNB ikke på samme måte peker på denne forutsetningen. DNB nevner tid som en utfordring, altså at en trenger noe tid for å ta en ide gjennom en prosess med kundeinvolvering fordi en skal få sin plass i Labs, og i forhold til tildeling av midler. Dette uttaler I3 slik *“I alle fall burde man få 6 måneder. Vi har løp to ganger i året hvor vi fordeler midler”*. Mangel på tid og penger i søkfasen kan være ødeleggende for kreativiteten (de Jong et al., 2003). I tabell 16 under oppsummeres våre resultater i forhold til prosessforutsetninger.

Prosessforutsetninger	Telenor	DNB	Posten
Mennesker	Gode vurderingsevner. Intern som drar aktiviteten i det daglige	Dialogansvarlig	Dialogansvarlig
Struktur		Strukturert prosess Organisering/ beslutningsmyndighet	Smidig Prosessmetodikk Organisering/ beslutningsmyndighet
Ressurser	Kapital	Tid	Kapital

**Tabell 16: Analyse prosessforutsetninger (egenutviklet)**

## Klima

Forutsetninger relatert til kultur og strategi vektlegges her. Den tredje, selskaps karakteristika bestående av teknologisk strategi, firma størrelse og kompleksitet på tjenestetilbud, ble ikke nevnt i stor grad. Dette er ikke et overraskende funn, da vi ved utvelgelse av case vektla at bedriftene skulle være relativt like i forhold til størrelse og kompleksitet. Med andre ord forventes det ikke et betydelig gap mellom bedriftene på denne dimensjonen.

**Klima - Kultur:** Samtlige bedrifter mener kultur er en viktig forutsetning, og kulturen må ha støtte i toppledelsen. Både DNB og Posten nevner at støtte i toppledelsen er essensielt om en for det første skal endre kulturen, noe I5 uttrykker ved *“det hele trenger toppledelsesforankring, ellers får man ikke endret kulturen”* eller for det andre praktisere customer co-creation *“Vi hadde ikke kunnet holde på med Labs, om dette ikke hadde hatt ledelsesmessig forankring. Vi møter andre som gjør noe av de samme tingene, men mangler forankring oppover og da blir det litt krevende å holde på med”* og topplerengasjement poengteres ytterligere av I4 med; *“Ja, det at Rune Bjerke løper rundt å messer om dette må vi gjøre. Vi er i en finansbransje i dramatisk endring... så jeg tror det er helt essensielt”*. En mulig tolkning av hvorfor Telenor ikke nevner topplerforankring er at de har



kundeinvolvering nedfelt i overordnet strategi (ref. punkt 1.1). Våre funn er i tråd med Ramaswamy (2009b) som hevder at ledere på alle nivå må være engasjerte for å bli en co-creation organisasjon.

Det kan trekkes paralleller mellom en åpen kultur og Prahalad & Ramaswamy (2004b) sin fjerde byggestein, *transparens*, for å lykkes med co-creation. Informasjonsasymmetrien mellom selskap og konsumenter er avtagende, og samarbeid med kunder aktualiseres slik vi har omtalt i kapittel 1. En åpen kultur er en nødvendighet for co-creation. Posten nevner spesifikt hvor viktig en åpenhetskultur er for å lykkes med co-creation og understreker at dette har de jobbet mye med. DNB følger opp med sin kundefokuserte tilnærming til en åpen kultur. Videre lar de seg inspirere av trender, det andre gjør internasjonalt og samtale med store aktører som Telenor og Posten. I3 nevner Wells Fargo som en inspirasjonskilde, og tankene om å etablere en Labs løsning startet rundt 2003. Dette viser viktigheten av å ha en åpen kultur med fokus på inspirasjon og deling med andre slik Chesbrough (2003a) poengterer. Telenor utdyper dette ved å nevne at selskapene må bestemme seg for å jobbe slik. Dermed blir strategisk forankring viktig, se punkt 1 over. Vi avrunder dette avsnittet med at I2 vektlegger at kultur og strategi må samstemme dersom strategi skal kunne gjennomføres.

Kommunikasjon er grunnleggende for co-creation og Ramaswamy (2009a) fremhever dette som *hvordan* engasjere kunden - ved hjelp av toveiskommunikasjon. Dette danner en vinn mer - vinn mer situasjon (ref. delkapittel 2.3). I6 presiserer at en må velge mellom en aktiv eller passiv kommunikasjonsstrategi. Med en åpenhetskultur i bunn, kan en anta at det er lettere å praktisere en aktiv kommunikasjonsstrategi, noe som er nødvendig for co-creation. Derigjennom kan en vinne kundens hjerte i følge I6. Dette samsvarer bra med Prahalad & Ramaswamy (2000) som hevder at kunden er selve hjertet i co-creation.

### **Klima – Strategi**

Funn og analyse relatert til strategiske forutsetninger, med hovedvekt på visjon og overordnet strategi, har vi valgt å presentere i forkant av kundeinvolveringsmetoder i punkt 1, da vi mener dette gir et godt bakteppe for forståelsen av selskapene og de metoder som anvendes. I tabell 17 presenteres strategiske hovedpunkt, sammen med kulturforhold.

Forutsetning Klima	Telenor	DNB	Posten
Kultur	Viktig. Må bestemme seg for å jobbe slik.	Viktig. Støtte i toppledelsen	Viktig. Støtte i toppledelsen Åpenhetskultur
Strategi (se også tabell 4)	Fokus på kunder en forutsetning for åpen innovasjon. Mindsett.	Fokus på kunder en forutsetning for åpen innovasjon. Mindsett.	Fokus på kunder en forutsetning for åpen innovasjon. Mindsett.

**Tabell 17: Analyse Klimaforhold (egenutviklet)**

Her sammenfatter vi funn og analyse for punkt 3 (Type innovasjon) og 4 (Forutsetninger), for derigjennom å besvare FS1-3, overordnede dimensjoner for valg av metode. Vi finner at bedriftene ved bruk av beskrevne metoder og teknikker hovedsakelig oppnår inkrementell innovasjon (ref. tabell 15). I noen tilfeller er dette også formålet. Om utfordringen eller oppgaven er mer krevende, ser vi i Posten sitt tilfelle at det suppleres med punktvis involvering. Altså legger type innovasjon føringer for metodevalg. Videre finner vi at de viktigste forutsetninger for kundeinvolvering på overordnet nivå er å ha en ansvarlig person ved Living Labs løsninger og ha mennesker med gode vurderingsevner for metoder i kategorien tjenstedesign I tillegg er det å ha kultur og strategi som støtter opp under aktivitetene i innovasjonsprosessen viktige forutsetninger (ref. tabell 17).

#### **FS1-4 Hva er best practice?**

For å besvare FS1-4, best practice, kombineres resultater fra flere punkt; punkt 2 Prosesspraksis - metoder, punkt 4 Forutsetninger (inkludert punkt 1 Strategi), punkt 5 Effekter på firmanivå, punkt 6 Prestasjonsnivå Prosess og punkt 7 Læring og forbedring.

#### **5. Funn Effekter (Prestasjonsnivå på firmanivå)**

Hvilke effekter en innovasjonsprosess gir, avhenger gjerne av en rekke faktorer, som forutsetninger og type innovasjon. Vi vil i denne delen presentere funn relatert til måleparametere. Funn er for det første knyttet til et overordnet nivå uttrykt ved suksess og fiasko. Videre ser vi på hvorvidt det finnes mål for kundeinvolvering og til slutt tar vi for oss effektene som nevnes i SI modellen, nærmere bestemt finansielle fordeler, kundeverdi og strategisk suksess.

**Telenor:** På et overordnet nivå er vårt inntrykk at det forekommer lite systematisk måling av effekt av kundeinvolvering. Når det gjelder måling av suksess og fiasko, sier I1 at det er situasjonsbestemt og uttrykker dette slik *“det er fra case for case”*. I2 sier at de opererer med et sett pre-definerte produktmatrikler og videre uttaler vedkommende at *”Da kan man si at på et nivå, så kan en bli målt på om disse produkt matriklene er gode eller ei. Men i*

*utgangspunktet, så vil en tjeneste egentlig bli dømt på forretningsmål. Til syvende og sist, så handler det om å tjene penger*". Eksempel på forretningsmål for denne informanten er om *"Fikk du alle de kundene du ville ha?"*. På et operativt nivå vil produkt matriklene være det viktigste, og I2 uttaler at dette er en måte å måle suksess og fiasko på, altså pr. funksjon.

Når det gjelder måling av kundeinvolvingen synes det samme mønsteret som for suksess og fiasko. I1 sier at det ikke måles systematisk og at Telenor gjør det ulikt fra prosjekt til prosjekt. Vedkommende supplerer med å si at det gjerne blir en personlig eller subjektiv vurdering. I2 viser igjen til produkt matriklene og eksemplifiserer med å nevne noen overordnede, som hvor mange kunder får du inn og hvor mange forblir kunder?

Finansielle effekter nevner ikke I1 noen spesifikke eksempel på, og I2 henviser til forretningsmål. Innledningsvis i dette kapitlet nevnte vi at Telenor har et strategisk mål om å bli bransjeleder på kundesentrisitet. For å oppnå dette så kreves det brukerinvolving i alle prosjekt og de definerer KPIér for kundeopplevelser tidlig i prosjektene. I1 fremhever viktigheten av operasjonelle mål og uttaler *"når man bruker kundeinvolving eller brukerinvolving i tidlig fase er det jo langt fra ferdig, så da blir det mer operasjonelle mål – hva du skal gjøre ute i markedet, og det er jo mye på kundetilfredshet. Nå innføres jo NPS, så vi utfordrer jo ulike prosjekter å komme opp med KPI – er rettet mot NPS, hvordan vi bygger opp prosjektet her eller leveransen"*. Som en del av Telenor, uttaler også I2 at brukerinvolving er viktig og følger av overordnet strategi med tilhørende mål. Når det gjelder effekter målt i kunde verdi sier I1 at de for eksempel måler på brukergrensesnitt gjennom "usability tester" med tydelige kriterier. I tillegg har de mål i forhold til interaksjonsdesign og digitale løsninger, og noen kvalitative mål. Produktmatriklene blir i denne sammenheng referert til av I2. Disse er på overordnet nivå standardiserte, men de har også et sub-sett med mer detaljer om hvordan en funksjon fungerer.

**DNB:** På et overordnet nivå måles omdømme, men det finnes ikke konkrete mål på suksess og fiasko forteller I3. Videre er det lite direkte måling av kundeinvolving, noe som ikke er overraskende ut fra at dette er en nyere tilnærming. Det rettes oppmerksomhet mot likes på Facebook og antall deltagere i DNB Labs, men I3 tror det er for tidlig med tanke på resultater og måleverktøy. I4 kan informere om beta tester gjøres i nyutviklingsprosessen, og antall stemmer er avgjørende. I3 forteller at måling av kundeinvolving i forhold til finansielle fordeler ikke gjøres. Men indirekte kan dette måles via overordnede KPIér. En utfordring er

å vite om resultatet er grunnet kundeinvolvering eller andre aktiviteter, men gjør man mye riktig i en tidlig fase kan en anta at disse er gode mål.

I4 fremhever at Årsrapport Samfunnsansvar 2012 inneholder informasjon om hvordan DNB konsernet forholder seg til DNB Labs, antall brukere og antall ideer som er blitt realisert. Dette presiseres i rapporten på følgende måte; *“Gjennom DNB Labs er kundene med og utvikler banken. Ideen bak DNB Labs er å etablere felles arenaer for strukturert feedback der kundene kan hjelpe hverandre og dele erfaringer, men også bidra til utvikling av produkt- og tjenestespekteret i DNB. Slik vil DNB få et sted å hente inspirasjon fra når nye funksjoner skal utvikles eller eksisterende skal forbedres. I løpet av 2012 hadde DNB flere enn 1 800 Labs-brukere, og ti ideer diskutert i DNB Labs ble realisert”* (DNB, 2013e). Videre måles det heller ikke spesifikt i forhold til strategiske mål eller kundeverdi, men omdømme nevnes som et eksempel her, på lik linje med finansielle mål. I forhold til prosessmål for DNB Labs trekker I4 frem konkrete prosessmål som minimum en artikkel på forsiden pr. måned og en beta test hver andre måned, i tillegg til at alle innlegg skal kommenteres.

**Posten:** På et overordnet nivå kan ikke I5 vise til noen konkret metode for å måle suksess og fiasko, det blir mer subjektivt og utdyper dette med *“Noen ganger trenger vi ikke å gjøre en vurdering av det, vi ser at det er en god ide og så gjør vi det. Og da ser man også output av det etterpå. Blir det brukt? Genererer det penger?”*. I6 bekrefter dette med å påpeke at det ikke er strengt organisert og har ikke definerte kriterier som sier suksess eller fiasko. Videre påpeker vedkommende *“Suksess er jo relativt det også. Det kan jo være suksess å stoppe noe i tide”*. I6 nevner både KTI (Kundetilfredshetsindeks) og omdømme som indikatorer på at man gjør noe riktig med kundene. Vedkommende poengterer at kundeinvolvering/integrering ikke er eneste drivende faktor. Utover KTI og omdømme nevner ikke I5 noen kvantitative mål for kundeinvolvering/integrering, men at dette er mer i form av kvalitative vurderinger som *“å få et innspill, en tilbakemelding fra en bruker – og det i seg selv vil være verdifullt nok. I aller enkleste form så kan det jo det. Det er ikke sikkert at det er representativt for resten, men det kan være det. Andre tilfeller, vil vi ha mange tilbakemeldinger, fordi du ønsker et bredt tilfang...”*.

Finansielle effekter eller strategisk suksess måles sjelden i følge I5, men vedkommende forteller at kundeinvolvering ved innovasjon er så viktig at *“Nei det trenger ikke nødvendigvis være lønnsomt engang. Kanskje det er en ren utgiftspost, men det at man ser at det er smart å gjøre det”*. I6 kan på sin side fortelle at alle aktiviteter i selskapet måles i forhold til det

finansielle måltallet “*ROIC*” og i strategisk perspektiv nevnes “*strategic review, business review og gjennomgang i ledelsen*”. Med et kundeverdiperspektiv, sier I5 at de måler verdi i forhold til fire grupper der kunder er en av disse, for eksempel “*hva gir verdi?*”. Når det gjelder KTI og omdømme, er begge som nevnt benyttede måleparametere, men det understrekes at disse målene har en svakhet ved at de ser tilbake i tid. Sosiale medier gir i større grad en samtidseffekt.

Bruk av en tjeneste, regnskapstall og statistikker betrakter I5 som resultatmål, men understreker den subjektive dimensjonen. I6 nevner her at vanlige styringsparametere, som investeringsbehov, markedsandel, ROIC (styrt av dep.), EBIT, bæreevne, synergiuttak og posisjonering, også benyttes av Posten. Prosessmål, utførelsen av prosessen, kan være både sentralt og nødvendig ved analyse av innovasjons aktiviteter, da resultatmål i form av kvalitet, tid og kostnad kan påvirkes av den aktuelle prosessen eller ikke gi et fullgodt bilde (Andersen & Pettersen, 1995). I5 vektlegger Digipost tilnærming ved å benytte en smidig prosessmetodikk og en innovasjonsprosess som har likhetstrekk med Johnson et al. (2000, p. 18). For mindre forbedringer følger de gjerne en ren magefølelse, ved at de “*ser at det vil gi god verdi*”. Konsernet har på sin side ingen faste prosessmål kan I6 meddele.

### **5.1 Analyse Effekter (Prestasjonsnivå på firmanivå)**

Analyse av aktuelle gap i blant annet prestasjonsnivå utgjør, som nevnt over, steg fire i benchmarkinghjulet. I fortsettelsen vil vi analysere funn knyttet til presenterte effekter. Vi vil i dette punktet se på effekter uttrykt som suksess og fiasko, hvordan kundeinvolvering måles og effekter på firmanivå, samt resultat og prosessmål. Å måle effekten av innovasjon kan være vanskelig (Perrin, 2002), noe også casebedriftene gav uttrykk for.

*Suksess og fiasko:* På overordnet nivå, altså om en bestemt innovasjon betraktes som suksess eller fiasko, kan ingen vise til systematiserte eller spesifikke målinger. de Jong et al. (2003) hevder at innovasjon i størst grad kan måles i form av selve markedsintroen, uttrykt via de fire formene for innovasjon. Videre er innovasjon assosiert med usikkerhet og risiko, og fordelene og timingen av effektene fra en gitt aktivitet kan ikke forhåndsbestemmes (Perrin, 2002). Dermed er det ikke overraskende at intervjuobjektene hadde problemer med å svare på spørsmål om effekten av innovasjon. Både Posten og DNB trekker fram omdømme som en indikator på suksess og fiasko, men her kan det være andre faktorer som påvirker omdømme på et gitt tidspunkt.

Vi avslutter dette temaet, på et overordnet nivå, med å poengtere at selskapene rapporterer finansielle måltall til sine eiere. Finansielle måltall vil selvfølgelig også ha en subjektiv dimensjon, men det er vanskelig, i alle fall på kort sikt å vite effekten av innovasjonsarbeidet med fokus på kundeinvolvering (Perrin, 2002). På litt lengre sikt, når bedriftene har vunnet mer erfaring med spesifikke metoder for kundeinvolvering, og har opparbeidet seg mer kunnskap, samt at tjenestene har vært i markedet en stund, vil det kunne være mer aktuelt å se etter effekter på firmanivå. I denne forbindelse nevnes Tether (2003) som hevder at firmanivåeffektene for tjenesteinnovasjon er mer kvalitative enn for andre typer innovasjon. Ved optimalisering av søkfasen, kan det likevel være en sterk indikasjon å måle såpass langt unna som finansielle måltall på firmanivå. I tillegg kan andre kvalitative og kvantitative parametere kunne utvikles. I den forbindelse kan det være vært å nevne fordeler med å benytte de samme dimensjonene for å evaluere ideer og måling av oppnådde resultater (Aas, 2010). Kundeinvolvering måles heller ikke systematisk av Telenor, og DNB følger opp med lite direkte målinger. Om vi retter blikket mot strategiske mål er det positivt at Telenor har et eget mål og krav om kundeinvolvering i sin strategi (ref. punkt 1.1 Analyse av strategi) med mål om å bli bransjeleder på kundefokus. Dette måles som nevnt ved hjelp av NPS.

**Effekt på firmanivå - Finansielle og strategiske fordeler:** Når det gjelder *finansielle fordeler* nevner Telenor overordnede forretningsmål og pre-definerte produktmatrikler. I2 ønsket ikke å gå i dybden her med fare for å gi konkurrenter for mye informasjon. Posten nevner ROIC, EDIT, bæreevne, synergiuttak og posisjonering. De to sistnevnte kan like gjerne betraktes som mål for *strategisk suksess*. Omdømme nevnes også i forbindelse med finansielle og strategiske fordeler, i tillegg til mål for kundesentrisitet (NPS) og kundetilfredshet (KPI). Vi oppsummerer med vårt hovedinntrykk, at effekter på firmanivå av kundeinvolvering i svært liten grad måles, og det forekommer ikke enhetlige mål. At kundeinvolvering i liten grad måles, underbygges ytterligere av I3 som tror det er for tidlig å kunne måle med tanke på resultater og måleverktøy da customer co-creation er et relativt nytt fenomen. I forhold til lite konkret eller enhetlig måling, finner vi støtte hos Aas (2010), som opplever at definisjonen av en serviceinnovasjons-suksess eller fiasko er uklar, og dermed kompliseres innsamlingen av informasjon på området.

**Effekt på firmanivå - Kundeverdi:** Når det gjelder måling av økt kundeverdi spriker også funnene. Det nevnes “usability tester”, kvalitative mål i form av produktmatrikler og Posten måler verdi i forhold til de fire nevnte gruppene, der kunder er en av disse. Under suksess og fiasko trekker aktørene fram omdømme som det viktigste målet for kundeverdi. Vi betrakter

omdømme, på lik linje med tillit, som noe som tar lang tid å bygge opp, men raskt kan brytes ned. I så måte vil det ta tid før effekten av en innovasjon vises, noe som er i tråd med Perrin (2002). I tillegg trekkes NPS, mål for kundesentrisitet, frem av Telenor og KTI, kundetilfredshetsindeks, trekkes frem av Posten. I6 presiserer at sistnevnte er både statisk og tilbakeskuende. Dersom man ønsker en samtidseffekt, anbefaler I6 heller å se på for eksempel likes på Facebook. Sistnevnte betrakter vi også som en form for prosessmål. Dette vil omtales litt senere i denne analysen. Med tanke på Prahalad & Ramaswamy (2004b) omtaler kunden som selve hjertet i co-creation, og Vargo (2008) vektlegger verdi-i-kontekst som en sentral SDL dimensjon, er det positivt å finne flere og mer samstemte funn her enn i forhold til finansielle verdier.

**Effekter - Resultatmål:** Resultatmål, resultatene prosessen oppnår, kan som nevnt utgjøre typer innovasjon og dernest effekter på firmanivå. Her vil sistnevnte analyseres. Andersen & Pettersen (1995) peker på tid, kostnader og kvalitet som aktuelle indikatorer. Tidd et al. (2001, omtalt i de Jong et al., 2003) opererer som nevnt i delkapittel 2.1 med finansielle fordeler, kunde verdi og strategisk suksess. Finansielle fordeler kan utgjøre resultatmål, og intervjuobjektene uttalelser går i denne retning, og det nevnes mest overordnede forretningsmål. Vi finner her, som ved suksess og fiasko, samt finansielle fordeler, at våre funn er minimale og bærer preg av å være lite konkrete eller ensartete. Nok en gang kan dette illustrere at å sette konkrete mål for tjenesteinnovasjon med kundeinvolvering er vanskelig (Perrin, 2002). I tillegg kan dette tyde på at bedriftene er bevisst faren med å sette spesifikke mål med fare for uheldige vridningseffekter (Perrin, 2002). I tillegg forfekter Tidd (2001) at å måle ytelsen innovasjon har, mulig er enda vanskeligere enn å måle enn innovasjon i seg selv. Med tanke på at vi forsøker å utforske mulige effekter av kundeinvolvering i innovasjonsprosessen, er ikke responsen oppsiktsvekkende.

**Effekter - Prosessmål:** Prosessmål, utførelsen av prosessen, kan være både sentralt og nødvendig ved analyse av innovasjons aktiviteter. Resultatmål kan påvirkes av den aktuelle prosessen, eller ikke gi et fullgodt bilde slik vi har funnet over. Antall likes på Facebook nevnes av alle. DNB viser til klare prosessmål "*minimum en artikkel på forsiden pr. måned, en betatest hver andre måned i tillegg til at alle innlegg skal kunne kommenteres*". Operative mål, av typen DNB har utformet, har potensiale til å lede de daglige aktivitetene og samtidig som de bygger opp under visjonen om å "*... skape verdi gjennom kunsten å møte kunden*". Posten understreker at de på konsernnivå ikke har noen faste prosessmål. Ut fra dette kan det

tenkes at det er enklere å fastsette prosessmål for divisjoner fremfor i hele konsernet. I tabell 18 effekter på firmanivå, resultat og prosessmål.

Effekter	Telenor	DNB	Posten
Effekter på Firmanivå	Omdømme som uttrykk for kunde verdi	Omdømme som uttrykk for kunde verdi	Omdømme som uttrykk for kunde verdi
Resultatmål	Forekommer i liten grad	Forekommer i liten grad	Forekommer i liten grad
Prosessmål			
Likes på Facebook	Ja	Ja	Ja
Prosessmål Living Lab		Ja	
Deltagere i Living Lab		Ja	
Antall ideer		Ja	
Betatest med likes		Ja	Ja
En artikkel pr. måned, en betatest hver andre måned og kommentere alle innlegg.		Ja	

**Tabell 18: Funn og analyse effekter (egenutviklet)**

## 6. Prestasjonsnivå Prosess - funn og analyse

Den tredje fasen i benchmarkinghjulet (ref. fig. 7) anbefaler å identifisere praksis på tre nivåer for en prosess, nærmere bestemt (1) prestasjonsnivå (2) praksis og (3) forutsetninger. De to sistnevnte er allerede omtalt over, og i fortsettelsen diskuteres mulige dimensjoner for å måle prestasjonsnivå for deretter å fremlegge våre funn. I planleggingsfasen betraktet vi at prestasjonsnivå kunne relateres til enten praksis, type tjenesteinnovasjon eller effekter på firmanivå, som alle inngår i SI modellen (Pedersen, 2012). Videre knyttes prestasjonsnivå til resultatmål og prosessmål i benchmarkinglitteraturen (Andersen & Pettersen, 1995). Samtidig var vi klar over at prestasjonsnivå og effekter av innovasjon kunne være vanskelig å måle (Perrin, 2002; de Jong et al., 2003). I tillegg er det viktig å være oppmerksom på tidsaspektet ved innovasjoner, da effekter er mer langsiktige (Perrin, 2002; de Jong et al., 2003). Videre utforsker vi et emne i rask utvikling og etterspør derfor gode eksempel – disse ligger nærmere i tid. Momentene over er en god forklaring på hvorfor bedriftene i studien har store problemer med å identifisere effekten av sitt innovasjonsarbeid på firmanivå. Basert på overnevnte forhold velger vi å benytte Ives et al. (1984) sitt rammeverk, godt illustrert i figur 3 (Kristensson, 2012). Dette innebærer at for å avdekke prestasjonsnivå, spør vi intervjuobjektene for det første om hva de legger i customer co-creation og dernest om de er der i dag. En analyse av funn relateres til steg fire i benchmarkinghjulet, og vil enkelt kunne bidra til å identifisere eventuelle gap i prestasjonsnivå. (ref. også underkapittel 3.2.1.3 for metode). Funn og analyse vil her presenteres samlet for hvert selskap.



**Telenor & Prestasjonsnivå:** Vi innleder denne delen ved kort å referere til hva I1 og I2 legger i begrepet co-creation. I1 mener *“kunden er med på en eller annen idegenerering, og kommer med innspill om hvordan ting skal være, og ikke bare testing av konsept. Det tenker jeg er forskjellen på vanlig type brukerinvolvering og co-creation”*. I2 på sin side legger følgende i begrepet *“For vår del betyr det at vi setter kunden først. Så vi går der kunden vil at vi skal gå”*. I forhold til om de er der i dag, svarer I1 *“Jeg syntes ikke vi har kommet veldig langt på det da. Vi gjør veldig mange undersøkelser, og tester ting. Men vi har ikke kommet så langt som for eksempel LEGO, som aktivt involverer og jobber med kunden, og har workshops sammen med kunden, der man har et samspill og kanskje kunden utvikler det”*. I2 legger følgende innhold i begrepet *“For vår del betyr det at vi setter kunden først. Så vi går der kunden vil at vi skal gå”*. Og i forhold til om de er her i dag, svarer I2 *“Det er jo en “saying intent” at vi skal view også kunden. Men i utgangspunktet vil jeg si at de er ganske sterke inne på co-creation biten”*.

Basert på I1 og I2 sine uttalelser kan Telenors praksis synes å være en meget god firer, altså at kundene deltar i brukertester og observasjoner insitu. Enkeltprosjekter som Board of Young Advisors og eksempelet til I2, kan på sin side betegnes som co-creation på nivå fem (ref. fig. 3). Årsaken til at vi ikke gir Telenor en femmer er at de ikke integrerer kunden tilstrekkelig i den tidlige fasen og I1 underbygger dette ved å uttale følgende *“... jeg føler vi har et stykke igjen. Det drives løpende kompetansetiltak på det her, vi har nå opplæring av fasilitatorer i tidlig fase i innovasjonsprosessen, som skal fasilitere prosjekter. De har fem kursdager og en dag bruker vi i usability laben for å ha fokus på nettopp det med kundeinvolvering”*. Videre sier I2 at *“For de fleste ... selskaper så er nok dette relativt utbredt. I hvert fall internasjonalt. Internt i Telenor, så er nok dette ikke helt vanlig praksis – vil jeg anta. Mye større og tyngre prosjekter. Jeg tror Telenor sliter litt med disse små inkrementelle tingene”*.

**Prestasjonsnivå & DNB:** Vi innleder dette avsnittet med hva intervjuobjektene I3 og I4 legger i begrepet customer co-creation. Begge er enige om at det sentrale er å snakke med kunden og vi utdyper dette med to sitat fra henholdsvis I3 og I4: *“I hovedsak er det å snakke med de, det tenker jeg er nummer en. Og gjøre det i tidlig fase”* og *“Det er å spørre kundene der det er naturlig å spørre kundene, involvere kundene og teste ut og lytte på de tilbakemeldinger de har. Du skal aldri involvere kunden og spørre kunden om noe du ikke får gjort noe med. Da er det bedre å la være”*. I forhold til om de er her i dag mener begge at de har kommet godt i gang, men at det forekommer forbedringsmuligheter. I3 hevder at *“Noe, men alt for lite. Vi har noen suksesshistorier fra senere tid som har blitt veldig populære, og*

*det er ting der vi har spurt kunden” og I4 følger opp med “Om det er bra nok, det er en annen sak. Det er i alle fall en god begynnelse - vil jeg si!”*. Med utgangspunkt i utsagn fra I1, I3, I4 og I5 betrakter vi DNB sin praksis å tilsvare steg fem for co-creation (ref. figur 3), fordi kunden integreres i den tidlige fasen med sin Labs løsning, og oppnår dermed kontinuerlig dialog med kunden gjennom hele innovasjonsprosessen. Steg fem innebærer at brukere deltar i utviklingsarbeid via skapelsen av ideer og screening av andre sine ideer (Kristensson, 2012).

I tillegg fremkommer det fra vårt datamateriale at de to andre aktørene i utvalget betrakter DNB som dyktige, noe vi dokumenterer med I5 *“Vi har lært mye, spesielt av DNB. Så vi kommer til å gjøre litt rundt vår løsning for å tilpasse – Få det litt mer som de har gjort det. Fordi de har noen ideer som viser seg å være veldig bra”*. I tillegg tilføyer I1 *“Jeg tror vi er midt på treet. Vi gjør det jo en del, men jeg vet at andre, at DNB ... de har jo kommet en del lengre enn det vi har”*. Et tredje moment for påstanden om at DNB befinner seg på steg 5 for co-creation, er vårt inntrykk av at Labs brukes på en rekke områder i banken. Dette underbygges av I4 med *“Vi bruker Labs til å rekruttere, hvordan skal filialene våre se ut i morgen – så vi tenker multikanal i settingen, men hovedvekt på det digitale...det gjelder alt vi gjør digitalt”*.

**Prestasjonsnivå & Posten:** Hva en informant legger i co-creation begrepet varierer og har betydning for hvordan vi vurderer aktørens praksis. I5 legger følgende to forhold i konseptet *“Det ene er å klare å hanke inn de gode ideene som vi ikke sitter på selv. Som sagt, vi er 25 personer her og vi har 250.000 brukere. Da er det åpenbart at det er et forhold der også mellom ideer. Så er det den andre biten av det, vi ønsker å teste ut ideer som vi har på brukerne. Vi dytter det andre veien også, og så får vi tilbakemeldinger i retur. Så det er en to-veis greie”*. I6 utfyller utsagnet på en god måte når vedkommende sier at det er *“å være mer utenfra og inn enn innenfra og ut. At vi tar med kundenes reelle behov i vår egen utvikling og forvaltning av tjenester. Sånn at vi da rett og slett får med de reelle kundebehovene i vårt tjenestekonsept*. Ut fra samtalene kan det tyde på at co-creation er en relativt ny tanke i Posten, da begge antyder en tidsramme på ca. to år. Det bør likevel poengteres at begge har kortere fartstid i selskapet.

Intervjuobjektene i Posten nevner DNB i positive termer på følgende måte *“Vi har lært mye, spesielt av DNB”*. Basert på overnevnte momenter, vurderer vi Posten til en svak femmer vedrørende nivå for co-creation. Dette underbygges ytterligere med I6 sitt svar på spørsmålet om de driver med co-creation *“Nei, ikke godt nok, men jeg mener vi har satt det såpass*

sentralt på kartet, at vi kommer til å komme dit”. Videre forteller I5 at Digipost prosjektet sin tilnærming til innovasjonspraksis med kundeinvolvering ikke er representativt for hele konsernet og legger til “*jeg tror det er litt i en særstilling*”. Dette inntrykket forsterkes via I6 som hevder at praksisen i økende grad er representativ, at de har kommet langt på kulturfronten men at de “*ønsker mer kundefokus utenfra og inn*”.

Over har vi vurdert bedriftenes prestasjoner på dimensjonene metode, utbredelse, kontinuitet og eventuelle referanser. Tabell 19 oppsummerer bedriftenes prestasjonsnivå for co-creation.

Prestasjonsnivå Six stages of co-creation	(3) Brukerne er involvert i tradisjonelle markedsundersøkelser, fokusgrupper og spørreundersøkelser og intervju	(4) Brukerne deltar i brukertester og observasjon, insitu undersøkelser	(5) Brukerne deltar i utviklingsarbeid gjennom ideskaping og vurdering av andre side ideer
Bedrift		<b>Telenor (god firer)</b>	<b>Posten (svak femer) DNB (femmer)</b>

**Tabell 19: Prestasjonsnivå co-creation (egenutviklet)**

## 7. Funn Læring og forbedring (Effekt & Utfall)

Det fremkommer behov for forbedring på en rekke områder. Læring mener vi er en av de viktigste effektene av innovasjonsprosessen fordi vi gjennom en benchmarkingprosess gjerne vil finne både utvalgets best practice og forbedringsområder. Viktigheten av læring står sentralt hos mange av bidragsyterne innenfor ulike områder som Benchmarking, Balanced Scorecard og ikke minst SDL teori (Camp, 1989; Andersen & Pettersen, 1995; Lacobucci og Nordhielm, 2000; Camp, 2003; Axson, 2007; Vargo, 2008; Lievens et al. (1999, omtalt i Schilling & Werr, 2009; Kaplan, 2010; Love et al., 2011)). I fortsettelsen vil vi presentere våre funn for deretter å analysere disse i en egen seksjon.

**Telenor:** I forhold strategi og brukerinvolvering, uttaler I1 at “*Jeg synes vi har litt underutviklet taktisk strategi. Vi har ambisjonen i overordnet strategi, men vi har ikke oversatt det*”. Dette resulterer gjerne i forvirring rundt faktisk betydning samtidig som en ikke har verktøy for å gjennomføre det operasjonelt. I2 mener at forbedringspotensialet ligger i å forbedre måleverktøyene. Dette underbygger at virksomheten I2 beskriver er på et høyere co-creation nivå enn Telenor generelt. Videre nevner I2 forbedringsmuligheter i forhold til å påse at eksploreringsfasen går hele tiden. Dette er viktig for å ligge i forkant av produksjonsmiljøet, og kan realiseres ved å være flinkere til raskt å få opp hypotesene for å verifisere eller avkrefte brukerbehov. Bedre forståelse skaper grunnlag for å agere på en god og effektiv måte.

**DNB:** I3 erfarer at *“Det er viktig å få de rette menneskene inn, altså rette kunder. Det er noen som er veldig engasjerte og andre ikke. Det er vanskelig å få radikale forslag, det blir mer litt bedre, billigere, raskere, enklere osv. Lag en i-phone, den kommer ikke her”*. I4 beskriver de samme forholdene slik *“ ..., men når du setter sammen flere av de kan det bli en kjempeide. Det vi mangler er å få inn den ordentlige WOW-ideen”*. Ut over at de følger med på det som skjer innenfor fagfeltet, blir det ikke nevnt spesifikke forbedringer.

**Posten:** Virksomheten har lært mye i løpet av de to årene med aktiv bruk av kundeinvolvering gjennom Posten beta i følge I6 *“Ja, en lærdom er at man må ha et system for å fange det opp, en kan ikke bare kjøpe seg fri fra en utfordring. Spør vi noen om hva de mener, må vi ha den respekt for våre kunder, nok til at vi gjør noe med det. Ikke at vi skal gjøre alt de sier, men vi skal ha et system som fanger det opp, og også i beste fall gi tilbakemeldinger, å si; ok, dette har vi gjort, dette var problemet og dette har vi gjort. At vi tar oss tid til å bearbeide på en ordentlig måte. Det er viktig lærdom”*. I5 mener at metoden generelt fungerer bra, men peker på noen forbedringsområder *“vi vil gjerne ha flere tilbakemeldinger, flere ideer inn der”* og *“DNB er veldig gode på å synliggjøre at de har sine Labs sider i nettbanken ... du kan foreslå ideer eller stemme på andre sine ideer i det du er i nettbanken – der er vi ikke i dag. Så er det et spørsmål om man skal gjøre det?”* I6 poengterer i forbindelse med forbedringsspørsmålet, at det er viktig å ha organisasjonens evner til å levere i tankene.

## **7.1 Analyse Læring og forbedring**

For ytterligere å understreke betydningen av læring, viser vi til Prahalad & Ramaswamy (2004b) som peker på *dialog* med stor vekt på læring som en av byggesteinene for co-creation. Byggesteinen *transparens*, er også med på å danne grunnlaget for læring ved at begge parter deler på, og gjør sine ressurser tilgjengelig i samarbeidet (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). I teoridelen har vi for øvrig også vektlagt bidragene til Froehle & Roth (2007) og Love et al. (2011) med tanke på utvikling av kunnskapsressurser. I fortsettelsen vil vi analysere våre funn. I1 i Telenor nevner en litt underutviklet taktisk strategi som et forbedringsområde. Dette er også noe av grunnen til at vi vurderer Telenor til å være på steg fire i co-creation sammenheng. Uten operative mål, metoder og mennesker ute i avdelingene til å fasilitere co-creation metodene, er det vanskelig å vite hvordan en konkret skal gå fram. Det er derfor svært positivt at Telenor er i en prosess hvor de lærer opp fasilitatorer for tidlig fase i innovasjonsprosessen. Mennesker med ekspertise som kan drive innovasjonsaktiviteter inngår som en viktig prosessforutsetning (de Jong et al., 2003). I2 sitter i en avdeling som har kommet lengre i forhold til co-creation enn Telenor generelt. Det er derfor ikke overraskende

at vedkommende peker på mer spesifikke forbedringer, som behovet for bedre måleverktøy. Ytterligere et essensielt poeng, som I2 bidrar med, er at en må påse at eksploreringsfasen går kontinuerlig. Den må aldri stoppe opp, slik Johnson et al. (2000) påpeker. Stickdorn (2010) omtaler eksploreringsfasen som en “iterativ”, altså gjentakende prosess.

DNB er den aktøren som peker på færrest forbedringsområder, men gjennom beskrivelse av sin praksis har de delt mye kunnskap som grunnlag for egen og andres læring. De viser til noen ønsker om forbedring. For det første erfarer I3 at det kan være vanskelig å få med de “rette menneskene”. Med utgangspunkt i DNB sine aktive labsbrukere, kan dette tolkes i retning av ønske om større bredde. For det andre erfarer de at det kommer opp få radikale ideer eller forslag. Utsagnet “*Det vi mangler er å få inn den ordentlige WOW-ideen*” illustrerer dette. Ut fra teori om radikal og inkrementell innovasjon, er ikke dette et overraskende funn da inkrementelle forbedringer er det mest typiske for tjenester generelt (Johnson et al., 2000; de Jong et al., 2003), men også innenfor produksjonsintensive sektorer (de Jong et al., 2003). Vi har ikke data om hvor stor andel av labsbrukerne som er DNB kunder, men det er ikke unaturlig å tenke seg at andelen er høy. Dermed er finansforetaket, via sin labs løsning, hovedsakelig i kontakt med kategorien egne kunder (Christensen et al., 2007). Dette innebærer at det ligger et teoretisk potensiale for mer radikale ideer gjennom dialog med konkurrentenes kunder eller ikke-konsumenter (Christensen et al., 2007). Jo lenger bort fra det kjente en beveger seg, jo løsere blir båndene samtidig som helt annen kunnskap kan forekomme (Granovetter, 1973). Et annet viktig poeng, som I4 bidrar med, er at en må følge med på utviklingen innenfor fagområdet. Med inspirasjonskilder som Wells Fargo, som har bidratt med flere radikale innovasjoner, som for eksempel internettbank i mai 1995 (Johnsen et al., 2000), tyder det på at de følger med.

Posten etterspør flere ideer og tilbakemeldinger i sin labs løsning, Posten beta. I tillegg ønsker de bedre synliggjøring eller kobling mellom labs og selskapets tjenester som Digipost. De ser sammenhengen mellom for få ideer og en “fri-revet” løsning ser de, og DNB sin løsning er en kilde til forbedring. Samtidig er Posten opptatt av spørsmålet om hvor tett relasjonen bør være og hvor ofte bedriften “dytter på” kunden kommunikasjon. Når det gjelder å lære av andre, påpekes det at bedriftens evner, altså forutsetninger, må tas hensyn til. Dette er i tråd med benchmarkingteori, der tilpasning til egen virksomhet er et hovedbudskap (Camp, 1989; Andersen & Pettersen, 1995; Camp, 2003; Axson, 2007). De viktigste resultatene læring og forbedring, kan oppsummeres med følgende stikkord; samtlige aktører har lært mye de siste årene men mangler de radikale ideene ved bruk av Living Lab. Ellers nevnes å få

eksploreringsfasen til å gå hele tiden, at det er en utfordring å få med de rette kundene, samt behov for å operasjonalisere strategien.

## **8. Oppsummering best practice**

I dette punktet sammenstilles våre resultater relatert til FS1-4. Resultatene er presentert i punkt (1), (2), (5), (6) og (7), og vår analyse i punkt 8 oppsummeres i tabell 20. I forhold til benchmarkingteori og prestasjonsnivå har vi analysert oss fram til at DNB ligger fremst i dette utvalget når det gjelder praktisering av co-creation (se tabell 19).

**Living Lab** ser ut for å være den metoden som representerer best practice, da dette betraktes som en kontinuerlig løsning som derigjennom kan fasilitere kontinuerlig idegenerering slik Johnsen et al. (2000) setter søkelyset på, og som intervjuobjekt I2 så glitrende uttaler *“Vi må passe på at den eksploreringsfasen går hele veien – så den ikke stopper opp”*. På et overordnet nivå har DNB den beste løsningen, men i et mer detaljert perspektiv har Posten også noen delområder der de selv betrakter seg som bedre enn DNB. Et eksempel kan være løsningen *“Topp bidragsyttere”* og *“Topp bidragsyttere siste 30 dager”*. Dette kan bidra til at både emosjonelle personlig og emosjonelle sosial jobber oppfylles (Ulwick, 2005). DNB er bevisst på ikke å benytte penger som lokkemiddel, men heller gi belønning i etterkant gjerne i form av en trekning. Dette er i tråd med Lusch et al. (2007), der det fremheves at sannsynligheten for å delta øker om bruker kan oppnå en psykisk fordel. I tillegg begrenses antall deltagere til enkeltprosjekt, noe som i seg selv kan motivere til raskt å melde seg på for ikke å gå glipp av noe spennende. Dette har også en *“silingsseffekt”*.

Som nevnt anser vi altså DNB Labs som beste løsning på et overordnet nivå. Dette begrunnes med at løsningen er lett tilgjengelig ved at den er knyttet til nettbanken til kundene og dermed representerer en kilde til kontinuerlig dialog. Dette er det punktet, i kombinasjon med et prosessverktøy, som utgjør den største positive forskjellen relativt til Posten beta. Videre er det fordelaktig at DNB Labs brukes i flere avdelinger og til ulike formål. I sum, en godt utarbeidet og enkel løsning som er lett å bruke. DNB Labs bidrar med gode ideer og løsninger på problemer som banken selv eller i samarbeid med sine kunder har identifisert. DNB Labs verktøyet har sine svakheter, slik vi har beskrevet under læring og forbedring. For eksempel signaliseres det et ønske om flere radikale ideer eller med andre ord wow-ideer. Med referanse til Edvardsson et al. (2010), klassifiseres Living Lab i kategorien *“The Reflective practitioner”*, og metoden er god til komme opp med løsninger. I forhold til Edvardsson et al. (2010) sitt rammeverk er metodene som faller inn under *“Korrespondent”* gode på å utforske

problemet, og metoder i “The Dreamer” kategorien er gode tilnærminger for mer radikale ideer. En annen tilnærming er å søke forbedring av eksisterende Labs løsning med teknikker som fasiliterer mer kreativitet, bedre kundeforståelse, fokus på problemforståelse innledningsvis og økt evne til å avdekker latente behov eller jobber. Dette kan være en naturlig dimensjon for vår litteraturstudie.

Både lead user og empathic design karakteriseres av Christensen et. al. (2007) som gode metoder for å avdekke ukjente jobber. I forhold til å avdekke latente behov inkluderer Edvardsson et al. (2010) også CuDit. Som tidligere kommentert har CuDit likhetstrekk med selvrappporterende Do metoder og trinn en i Make metoden. At dette etterspørres fremgår av for eksempel I3 sitt utsagn “*nye telefoner uten knapper – slike forslag kommer ikke*”. Empathic design nevner vi i forbindelse med I0 sin presentasjon av InterAct og praksis fra Telenor Pakistan. Ut over dette har vi ikke funn relatert til metoden, men arbeidet til Anna Kirah ved Gardermoen flyplass fremheves i ulike møter som forbilledlig (Telenor, 2013f). Både Telenor og Posten benytter andre metoder i tillegg til Living Lab. Telenor benytter ikke Living Lab til idegenerering i tidlig fase, men baserer sine aktiviteter på lead user og workshop med ulike metoder og teknikker som bygger på tjenstedesign. DNB baser i stor grad sin innovasjonsprosess på Living Lab, men også DNB benytter noe som kan betraktes som punktvis. Facebook aktiviteten 11.11.2011 som genererte omlag 36.000 ideer er etter vår mening et eksempel på dette. Posten benytter punktvis involvering ved hjelp av lead user rekruttert til workshop av typen Hackathon. Våre funn indikerer at Posten benytter punktvis involvering ved spesielt krevende oppgaver. Å utvikle konseptet Digipost relativt til å komme med ideer til en app, er naturlig svært forskjellig og krever ulik kompetanse.

Vi mener at Posten er det beste eksempelet i utvalget, når det gjelder hvordan punktvis involvering kan kombineres med en kontinuerlig customer co-creation metode via en Living Lab løsning. Begrunnelsen er at DNBs anvendelse av Facebook kampanjen, delvis var en engangsaktivitet og i begrenset utstrekning kan frembringe informasjon om latente behov (Kristensson et al., 2004) og ukjente jobber (Christensen et al., 2007). Telenor gjør mye bra i den tidlige innovasjonsfasen, men Living Lab løsningen benyttes ikke til idegenerering og vurdering i tidlig fase. I tillegg mangler løsningen, som nevnt, åpenhet.

Vi ser at en kombinasjon av kontinuerlig og punktvis involvering er gunstig, fordi dette gir kontinuerlig customer co-creation. En punktvis involvering av kunder ved hjelp av andre metoder, overkommer Labs metodens svakheter i forhold til problemforståelse som grunnlag

for kreativitet og evne til å avdekke latente behov (Kristensson et al., 2004) og ukjente jobber (Christensen et al., 2007). Når det gjelder hvilken metode som isolert sett representerer best practice for punktvis involvering i “The Fussy front end”, har vi ikke grunnlag for å peke på en bestemt løsning da dette vil avhenge av type innovasjon og forutsetninger.

Både våre resultat i punkt 5 effekter og Perrin (2002) finner at å måle effekt av kundeinvolvering ved innovasjon er vanskelig. I den forbindelse nevner vi at selskapene i hovedsak benytter “mykere” målinger som omdømme når kunde verdi skal måles. Dette virker fornuftig da customer co-creation er et nytt område og representerer nyere praksis i våre casebedrifter, og bruk av spesifikke finansielle målinger kunne gi uønskede vridningseffekter (Perrin, 2002). Ut fra funn og analyse av læring og forbedring i punkt 7, fremgår det at bedriftene har lært mye de siste årene. I følge for eksempel Love et al. (2011) er læring en av de viktigste effektene av innovasjon. Dermed er læring sentralt i forhold til strategisk suksess (ref. figur 9), men fordypning på dette området går ut over omfanget til denne utredningen. Tabell 20 oppsummerer utvalgets best practice.

Element best practice fra FS1	Utdyping
<b>Kontinuerlig dialog via Living Lab</b>	Brukervennlig <b>web basert</b> løsning med Ide, Forum og Beta for dialog mellom et selskap og deres kunder. Kobler Living Lab til selskapets tjenester. Mål om feedback på samtlige innspill.
<b>Punktvis involvering med andre metoder</b>	Kan bidra til mer radikale ideer enn Living Lab. Hvilken metode som her benyttes, avhenger av type innovasjon og forutsetninger. Eksempler er Lead user, Facebook stunt og metoder forankret i tjenstedesign.
<b>Motivasjon</b>	Bruk av ikke-økonomisk insentiv (emosjonell personlig motivasjon) vektlegges for Living Lab løsninger (tidlig fase). Suppler med emosjonelle sosiale, f.eks. “bra folk”. Ved punktvis kan økonomiske insentiv være hensiktsmessig.
<b>Transparens</b>	DNB legger ut artikler med informasjon ca. en uke i forkant av en aktivitet. Slik deles informasjon (ressurser). Resultater i at kundene har noe å relatere seg til og bidrar til at idegenerering (ideation) starter.
<b>Forutsetninger</b>	
<b>Prosess - Dialogansvarlig</b>	En ansvarlig person eller avdeling som kommenterer og følger opp ideer for at kunder skal føle seg verdsatt. Bør ha beslutningsmakt.
<b>Klima - Topplederforankring, Strategi og kultur</b>	Nødvendige forutsetninger for å drive med customer co-creation.
<b>Måling</b>	Bruk av mykere målinger for kunde verdi.

Tabell 20: Best Practice fra FS1, casestudie (egenutviklet)



## 4.2 Funn og analyse FS2 (Litteraturstudie)

I delkapittel 4.1 har vi presentert funn og analyse for den gjennomførte casestudien vedrørende hvordan Telenor, DNB og Posten involverer kundene i utviklingsarbeidet. Funnene er i tråd med trenden de siste 10 årene og en økende interesse for forskning innenfor tjenesteinnovasjon (Tether, 2003). På den andre siden skal vi ikke glemme at det finnes vellykkede aktører som aldri snakker med kunder eller brukere, et eksempel er Philippe Starck; *“No. I don’t read architecture or design magazines. I never go into the shops that sell my things or to fairs. I don’t speak to other designers or architects. I am a lonely guy—earnest, rigorous, an incredible worker—and I just make what I can...”* (HBR, 2013). Med fokusering på kunde verdi, lykkes han: *“... project has to be good, not just for me and the client but also for the final user. When you work for that human profit, you will have success”* (HBR, 2013). I fortsettelsen vil vi presentere funn fra litteraturstudien, for deretter å analysere hvordan kunder involveres.

### 1. Litteratur søk resultat

I fortsettelsen vil vi søke å besvare FS2, altså hva vet vi om metoder for kundeinvolvering. Gjennom denne lille litteraturstudien velger vi å ta utgangspunkt i resultat fra casestudien og fokuserer derfor på Living Lab metoden. I tillegg inkluderes noe konseptuelle artikler med vekt på metoder og tjenesteinnovasjonsprosessen i et ledelsesperspektiv, da vi mener dette gir et godt grunnlag for generell forståelse for vårt tema. Med tanke på at denne litteraturstudien kun skal komplementere vår casestudie, inngår utvalgte artikler fra teoridelen i tillegg til noen nye bidrag. I utgangspunktet ønsket vi å inkludere artikler fra de ulike bransjene i vår casestudie, men vi erfarer at det finnes få vitenskapelige artikler på området. Bidraget her er derfor begrenset. I denne sammenheng kan det nevnes at telekom, sammen med datatjenester, er de bransjene det har vært mest forskningsinteresse overfor med tanke på innovasjon (Tether, 2003).

Ettersom vi ønsket å konsentrere oss om Living Lab, inngikk dette i våre innledende søk. Ordet Labs gav 27.714 treff i EBSCO. Bakgrunnen for dette er at Living Lab grenser mot blant annet eksperimenter, som omtalt i delkapittel 2.4. Kategorien Labs favner langt bredere enn Living Labs. Søk på Living Lab i tilsvarende periode, 2000 - 2013, gav 68 treff. Videre gav Labs + service Innovation, 29 treff og tilsvarende gav Labs + NSD, kun ett treff. Sistnevntes abstrakt gav oss inntrykk av ikke å være så relevant. Videre ønsket vi å finne gode litteraturstudier, da slike normalt leder til andre gode artikler. Labs + Service Innovation

+ review, gav to derav en relevant (Pascu et al., 2009). Se også tabell 21. Andre relevante søk var Living Labs + Co creation + service, som gav ett treff, Leminen & Westerlund (2012), som er inkludert i litteraturstudien. Studien poengterer at forskning på Living Lab er knapp. Neste søk besto av Living Labs + Service innovation, som gav tre treff. Her var samtlige treff relevante (Pascu et al., 2009; Ståhlbröst, 2012; Leminen & Westerlund, 2012). Leminen & Westerlund (2012) var alt identifisert, og de to øvrige er også inkludert i litteraturstudien. Ståhlbröst (2012) bygger på og bekrefter rammeverket fra Bergvall-Kåreborn, et al. (2009).

Når vi foretok mer bransjespesifikke søk, slik omtalt i underkapittel 3.2.2, gav søk på Living Labs + Innovation + Telecom, ett treff (Camargo et al., 2012). Denne gav ikke relevant informasjon om Telekom bransjen, men den gav god informasjon om Living Lab. I tillegg refererer denne, som for eksempel Leminen & Westerlund (2012), til litteraturstudien til Følstad (2008). Etersom Camargo et al. (2012) ikke gav informasjon om telekom, valgte vi å inkludere Kristensson et al. (2004), Opinion (udatert), RECORD (udatert) hvor spesielt førstnevnte er god på kundeinvolvering og tar for seg telekom bransjen. De to sistnevnte ble inkludert fordi den kort tar for seg praksis rundt Living Lab i Telenor. Ingen av våre informanter i Telenor, pekte på telekom aktører som utpeker seg som spesielt dyktige på kundeinvolvering. Derimot pekes det på LEGO, som vi vil komme tilbake til.

DNB peker derimot på Wells Fargo, som en foregangsbedrift i bransjen når det gjelder innovasjon og kundeinvolvering. Da søket Living Labs + Innovation + Finance/banking gav null treff, benyttet vi snøballmetoden og søkte videre på Wells Fargo. Wells Fargo + Innovation + Labs, gav et treff (Hoffman, 2010) og er inkludert i tabell 21. Logistikk bransjen viste seg også å være en utfordring, og søket Living Labs + Innovation + Logistic, gav et treff, men er ikke relevant for vår problemstilling. Snøballmetoden gav derimot ett treff ved ny gjennomgang av litteratur til litteraturstudien fra teoridelen. Christensen et al. (2007) refererte til da Mota Pedrosa (2012) som virker relevant for logistikk, og fokus er en casestudie som vektlegger proaktive og reaktive kundeinvolveringsmetoder i alle faser av innovasjonsprosessen. Artikkelen inngår ikke i studien, da den ikke omhandler Living Lab, ikke er tilgjengelig direkte fra NHH og fjernlån tar for lang tid i forhold til våre frister.

Vi fant som nevnt lite relevant informasjon om casebransjer, valgte vi å åpne opp for andre bransjer som oppfattes gode da benchmarkingteori vektlegger sammenligning gode aktører utenfor egen bransje (Camp, 1989; Andersen & Pettersen, 1995; Lacobucci og Nordhielm, 2000; Axson, 2007). Telenor pekte på LEGO som et godt eksempel både på Lab løsning og

bruk av workshop. Lego + Living Lab gir null treff, dermed ble søket reformulert til LEGO + co creation, noe som gav fem treff. Ut fra studiens omfang, valgte vi ut en av disse (Hienerth et al., 2011) selv om flere hadde relevante karakteristikk. Litteraturstudien består av 18 artikler og tabell 21 under oppsummerer våre funn i alfabetisk rekkefølge. Tabell 22 tar for seg bransje og geografisk opphavssted og tabell 23 viser hvor artiklene er publisert.

Forfatter (år)	Bransje (aktør)	Metode(r)	Fokus	Funn	Implikasjoner/Begrensninger
Forskningsmetode					
Alam & Perry (2002)  Litteraturstudie og casestudie m/dybdeintervju B2B	Forskningsbasert (NSD - finanssektoren)	<b>NSD Prosessen</b>	Hvordan lede tjenesteinnovasjon (NSD prosessen) i finansbransjen? Spesiell fokus på stegene og input fra kunder i de ulike stegene.	Funn tilsier 10 steg i NSD prosessen og hvorvidt ledes lineært eller sekvensielt, er en funksjon av størrelsen til firmaet. Funn tilsier en bør benytte en strukturert sekvensiell prosess, men om utviklingen skal gå raskt må noen steg gjennomføres samtidig. De viktigste stegene for ledelsen er idegenerering, ide vurdering og forme tverrfaglige team. I tillegg finner de at selskaper bør komplimentere tradisjonelle metoder (survey og fokus grupper). Finner at kundeinput bør gjøres ved hjelp av møter med intervju og observasjon av ulike aktiviteter.	Ledere bør spesielt fokusere på idegenereringssteget i NSD prosessen, fordi på dette steget er det viktigste for utvikling av nye tjenester.  En begrensning ved studien er at den inkluderer få case, og samtlige er fra finansbransjen i Australia. Studerer bare B2B tjenester. Behov for mer forskning vedr. kausale forhold mellom kundeinput og prestasjoner.
Camargo et al. (2012)  Litteraturstudie & Case	Forskningsbasert (Living Lab)	<b>Living Lab</b>  Vanlige kunder	Studien fokuserer på læring ved hjelp av smarttelefon og utvikling av en Living Lab for dette.	Artikkelen har en god litteraturgjennomgang, presenterer metodens fordeler, understreker mangelen på litteratur på området og ikke minst oppsummerer fire karakteristikk ved Living Lab; Brukerintegrering, tverrfaglig samarbeid mellom partnere og brukere, eksperimentering i reell kontekst og bruk av IKT .	Rammeverket skal støtte brukersamfunn og kan brukes som et støtteverktøy for den tidlige fasen.
Christensen et al. (2007)  Metodegjennomgang	Forskningsbasert (Konseptuell)	<b>Metode rammeverk</b> Intervju, observasjon, empatisk observasjon, coevolution og synteserende.	Innfallsvinkelen i denne artikkelen er at når kunder skal ha noe gjort, "leier" den inn produkter eller tjenester til å gjøre jobben.	Basert på empiri må selskapene undersøke hvilke jobber kunder ønsker å få gjort, ikke søke å avdekke behov. Jobber kan ha tre ulike formål hhv. funksjonelle, emosjonelle eller sosiale. Videre kan jobbene kategoriseres fra kjente til ukjente. Noen av metodene som nevnes for å avdekke mer ukjente jobber er Empathic design, Lead User, Coevolution og Customer Case Research.	En implikasjon er at innovasjon ofte feiler, dette kan ha bakgrunn i bruk av lett tilgjengelige kvantitative data for segmentering av kunder i forhold til behov. Det er viktig å evne å se hvordan kunder opplever verden, og i så måte favner jobber bredere. Ved å forstå kundens jobber reduserer man risiko og utgifter.
Edvardsson et al. (2010)  Metode gjennomgang	Forskningsbasert (Konseptuell)	<b>Metode rammeverk (Insitu/Exsitu m/ Incontext/Excontext metoder)</b>  Vanlige kunder og lead user inkluderes.	Artikkelen søker å bidra til bedre forståelse av hvordan integrere kunder ved utvikling av tjenester. Dette gjøres ved å kategorisere metodene i en matrise.	Matrisen har to dimensjoner (1) Insitu/Exsitu og (2) In/excontext metoder) og metoder sorteres inn under kombinasjoner av disse. Noen av metodene som nevnes er Lead User, Living Lab, CuDit og Empathic design.	En metode er normalt ikke nok til å gi best informasjon på alle steg i tjenesteutviklingsprosessen, og en og samme metode kan benyttes på ulike måter i ulik grad. Mange av metodene bidrar til for lite to-veis kommunikasjon og tilbakemelding.

Forfatter (år)	Bransje (aktør)	Metode(r)	Fokus	Funn	Implikasjoner/Begrensninger
Forskningsmetode Froehle & Roth (2007) Empirisk studie; Utforskende og Forklarende studie	Forskningsbasert (Intern og ekstern åpenhet)	NSD Prosess & ressurser; rammeverk	Fokus er på å utvikle et rammeverk som både tar hensyn til NSD prosessen og ressurser.	Bidrar med presise definisjoner av både prosess og ressurser knyttet til NSD prosessen. Dette danner grunnlaget for et rammeverk. Empiriske resultater tilsier at dette rammeverket kan bidra til å veilede og organisere fremtidig forskning på, og gi innsikt i, et mer omfattende syn på NSD.	Rammeverket er et godt utgangspunkt for videre forskning. I tillegg utgjør studie et bidrag til hvordan selskaper kan øke fokus på utvikling av ressurser og praksis i NSD prosessen.  En svakhet ved studien er at ingen av de 45 praktiske retningslinjene for NSD som presenteres, har måleparametere. I tillegg er metode for utvalg gjort ved hjelp av bekvemmelighetsutvalg og er lite. Avslutningsvis nevnes det at rammeverket er generelt, og har ikke undersøkt evt. ulikheter i bransje-spesifikk praksis.
Følstad (2008) litteraturstudie	Forskningsbasert (Living Lab)	Living Lab  Vanlige kunder	Artikkelen gir en litteraturgjennomgang av Living Lab i en IKT kontekst.	Via litteraturgjennomgangen identifiseres karakteristika ved metoden. Videre state-of-the-art vedrørende prosesser og metoder for Living Lab. Studien ser også på et teoretisk fundament for Living Lab og formål, der sistnevnte leder til en IKT orientert definisjon.	Studien bidrar til ny forståelse av eksisterende Living Lab og Living Lab trender. Trenden er fokus på bruk av Living Lab i tidlig fase for innovasjons aktiviteter. Behovet for ytterligere Living Lab forskning på prosess og metoder understrekes.  Studien har noen begrensninger, som at litteratur begrenses av omfang og metode. IKT fokus. Videre at studien utelukkende er en litteraturstudie.
Hienert et al. (2011) Multippel case	Andre bransjer (LEGO)	Living Lab, Nettsamfunn.  Involverer vanlige kunder	Artikkelen fokuserer på hvordan IKT gjør det mulig for selskaper å samhandle med kunder og eksterne interessenter mer effektivt. Beskrive og sammenligne hvordan tre selskaper som betraktes som meget gode praktiserer co-creation i et kundesentrisk perspektiv. Hovedfokus på suksess faktorer og effektive strategier.	Artikkelen finner seks suksess faktor i forhold til utforming av en forretningsmodell som bygger på åpen innovasjon: brukerinteraksjon med online plattform, transparent eiendomsrett til intellektuell kapital, ikke-økonomisk insentivsystem, støtter kunde entreprenørskap, informasjon og verktøy for å lede problemløsning i tråd med strategi og kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemelding. Effektive strategier for å overkomme interne sperrer er som følger; begynne i det små, vise til suksess historier, nye IT verktøy, involvering og opplæring av ansatte og "soft" prestasjonsmål i starten framfor finansielle mål.	Casestudie med bruk av retrospektive data og inkluderer kun tre store veletablerte selskaper. Bransjene kan være årsaken til funn, ikke metodene.

Forfatter (år)	Bransje (aktør)	Metode(r)	Fokus	Funn	Implikasjoner/Begrensninger
Forskningsmetode					
Hoffman (2010)  Bransjespesifikk utgivelse; American Banker	Finans (Amerikanske banker)	<b>Innovation Labs</b> (Type Living Lab) Involverer vanlige kunder.	Hovedformålet med artikkelen er å beskrive bruk av in-house Labs hos noen Am. banker via fysiske fasiliteter eller web løsninger.	Bank of Amerika Corp har en Lab (web), brukes til utvikle konsepter og teste prototyper. Wells Fargo: Web-basert løsning med formål å utvide dialogen med kunder via tilbakemeldinger på realiserte eller snart realiserte ideer. Umpqua Bank benytter derimot fysiske fasiliteter og U.S. Bancorp benytter tradisjonelle metoder for testing.	Bidrar til å forstå hva som er mulig men også ønskelig hos kunder. I tillegg en måte å få kundene til å føle seg verdsatt. Derne bidrar Labs til mindre frykt for å feile, da utviklingen baseres på feedback fra kunder.
Kristensson et al. (2004)  Kvasi eksperiment	Telekom  (Telia Mobile Sweden)	<b>CuDit</b> Info om prosjektet, idegenerering over 12 dager, selvdokumentering i dagbok, transkribering av ideer og sette navn på ideene.	Hovedformålet med studien var å undersøke fordelene ved å involvere brukere ved idegenerering i et innovasjonsprosjekt. Sammenligner vanlige brukere, avanserte brukere og profesjonelle produktutviklere.	Del av CuDit prosjektet, og finner at ordinære brukere skaper signifikant mer originale og verdifulle ideer enn profesjonelle utviklere og avanserte brukere. Profesjonelle utviklere og avanserte brukere skaper mer lett realiserbare ideer.	Indre vs. ytre motivasjon. Noen kan ha vært motivert av å få tilgang til mobiltelefon bruk. Andre kan ha blitt motivert av indre motivasjon, ved muligheten til å dele sine ideer og muligens påvirke fremtidige tjenester.
Leminen & Westerlund (2012)  casestudie	Forskningsbasert (Living Lab)	<b>Living Lab</b>  Vanlige kunder inkluderes.	Artikkelen søker å bidra med kunnskap om Living Lab i et innovasjons nettverks perspektiv.	Del av et større forskningsprosjekt med data fra 26 Living Labs i Europa. Beskriver i denne studien av Helsinki Living Lab nøkkeldeltagere (Tilretteleggere, tilbydere, de som drar nytte av prosjektet og brukere) og deres rolle i en Living Lab, samt diskuteres deres motivasjon for å delta, utfall og utfordringer. Er tilknyttet European Network of Living Labs (ENoLL). Fire hovedkonklusjoner; Living Labs legger til rette for heterogene roller og ressurser, informasjonsdeling muliggjør fleksibilitet, kan bidra til å avdekke udefinerte og latente behov, samt at ikke for spesifikke mål kan lede til bedre samarbeid og utfall enn mer tradisjonelle mer fokuserte måter.	Deltagere i Living Labs må balansere individuelle og felles mål, og der felles mål bør dominere.  En begrensning med studien er at den ser på bare en Living Lab, med mulighet for at den ikke representerer en typisk Living Lab. Peker videre på behovet for mer forskning på de ulike rollene og interaksjon mellom brukere og andre deltagere.

Forfatter (år)	Bransje (aktør)	Metode(r)	Fokus	Funn	Implikasjoner/Begrensninger
Love, Roper & Bryson (2011)  Empirisk studie; Forklarende studie	Forskningsbasert (Intern og ekstern åpenhet)	<b>NSD Prosessen</b> & ressurser; kunnskap	Studien fokuserer på faser med fokus kunnskaps tilføring, transformering og utnyttelse. Videre ser den på hvordan effektiviteten i NSD prosessen kan forbedres ved å studere skillet mellom ekstern åpenhet med link til kunder, og intern åpenhet med link til private og offentlige forskningsorganisasjoner.	Artikkelen hevder at læring forbedrer firmaets effektivitet i innovasjonsprosessene. De finner at ekstern åpenhet, med fokus på kunder, har signifikant positiv effekt på bredden i innovasjonsaktiviteter, og er viktig i den innledende eksploreringsfasen. Studien presenterer også signifikante effekter av intern åpenhet, spesielt bruk av tverrfaglige team, i de senere fasene på innovasjons utfall. Videre er link til private og offentlige forskningsorganisasjoner viktig. Kunnskap i seg selv ikke er løsningen, men hvordan den utnyttes.	Informasjon bør behandles slik: Hente eksternt (utforskende linker) og deretter bearbeides internt. Videre må kunnskap transformeres (kode linkene) internt i selskapet. Til slutt må kunnskapen utnyttes (utnytte linker). Ny innsikt i link til alternative partnerbidrag i ulike faser av innovasjonsprosessen, aktualiserer viktigheten av at selskaper åpner opp og myndighetenes rolle som bidragsytere for å bygge ned barrierer for innovasjon. Studiens svakheter er at den ser kun på forretningstjenester. Det kunne vært interessant å se også på andre sektorer, spesielt der innovasjon i større grad har en teknologisk komponent. Da vil trolig R&D, som i denne studien er en ubetydelig faktor, være viktigere.
Melton & Hartline (2010)  Empirisk studie; Forklarende studie	Forskningsbasert (Intern og ekstern åpenhet)	<b>NSD prosessen</b> & ressurser; effektivitet	Studerer hvordan kunder og frontlinjeansatte mest effektivt kan benyttes i NSD prosessens ulike stadier.	Resultatene støtter hypoteser om at kunde og frontlinje involvering i spesifikke faser av NSD indirekte påvirker salgs prestasjoner og prosjekt utviklings effektivitet. Kundene bør inkluderes tidlig i NSD prosessen, altså design og utvikling. Frontlinje kan mest benyttes på lanseringsstadiet for å effektivt levere nye tjenester.	Ved å kombinere involvering av kunder og frontlinjeansatte kan firma levere tjenester som tilfredsstiller klare identifiserte kundebehov, etc. I tillegg bidrar denne kombinasjonen til lavere utviklingskostnader og mindre tidsbruk fra ide til lansering. Begrensningene ved studien er relatert til et relativt lite utvalg for en strukturert modell analyse. De valgte bransjene er normalt ikke representert i tjenesteinnovasjonsstudier. Modellen har bare to determinanter, prosjekt effektivitet og salgsprestasjoner.

Forfatter (år)	Bransje (aktør)	Metode(r)	Fokus	Funn	Implikasjoner/Begrensninger
Opinion (udatert) / RECORD (udatert)  Forsknings samarbeid	Telekom (Telenor, NRK, etc.)	<b>Living Lab</b> Rekrutterer mennesker som er relevante for oppgaven eller med andre ord mest mulig representativ for studien.	RECORDs fokus er for det første å forbedre forbruker forskning, design-feedback og co-creation i IKT utvikling. Dette gjøres i form av kontinuerlige utviklingsprosesser der målet er å komme frem til produkter og tjenester som forbrukerne vil ha og som gir gode forretningsmuligheter for bedriften.  Det fokuseres på å få tilgang til brukernes kreative evner ved å utnytte nettsamfunn funksjonalitet som middel for å samle kunnskap for å forbedre design av online samfunn.	RECORD prosjektet med Living Lab er det diskusjoner om det er noe som savnes eller noen er misfornøyde med (problemer). I tillegg testes nye ideer ut og ideene videreutvikles. Diskusjonene skjer mellom oppdragsgiver, deltakere og eventuelt andre fagmiljøer over dager, måneder eller opp til flere år. Fra januar 2007 til juni 2010 har Opinion vært ansvarlig for Norges første og største Living Lab. RECORD har ca. 3000 deltagere, og er et forskningsprosjekt støttet av Norges Forskningsråd. Denne benyttes i forskningsøyemed og er tilknyttet European Network of Living Labs (ENoLL).	RECORD kan muliggjøre et nettsamfunn for customer co-creation og tilbakemeldinger ved å at brukere kommenterer og vurderer foreslåtte tjenester. I tillegg at brukere kan revidere designforslag eller foreslå alternative løsninger. Videre fasiliteter bruker-bruker og bruker-utvikler diskusjoner.
Pascu & Lieshout (2009)  Litteratur gjennomgang	Forskningsbasert (Living Lab)	<b>Living Lab</b>  Vanlige kunder inkluderer.	Artikkelen fokuserer på kundemakt muliggjort via Living Labs, åpen innovasjon og sosiale medier. Disse tilnærmingene utgjør instrumenter for innovasjon av produkt og tjenester basert på "next generation networks" (NGNs).	De finner at Living Labs hovedaktørene er firma og deres brukere (B2C), i motsetning til åpen innovasjon som preges av samarbeid mellom firma (B2B), og sosiale medier med orientering mot brukere. En åpen innovasjons tilnærming gir mulighet til å utvide eksisterende marked. Living Lab kan introdusere muligheter for å åpne nye markeder. I tillegg åpner tilnærmingen for å lære underveis, ikke bare etter lansering slik sosiale medier gjerne benyttes. Alle tre tilnærmingene er aktive i bruk av nettsamfunn og dermed insentiver til å utvikle helt nye tjenester skapt, utviklet og utnyttet av brukerne.	Brukerdrevet innovasjon har implikasjoner ut over tema som teknologi og infrastruktur, og forskning og fokus på øvrige aspekt mangler. I tillegg er det behov for mer forskning for å avklare hvorvidt brukerdreven innovasjon er en driver for endring eller bare en del den sosio-økonomiske bølgen med teknologiske endringer.



Forfatter (år)	Bransje (aktør)	Metode(r)	Fokus	Funn	Implikasjoner/Begrensninger
Forskningsmetode  Perrin (2002)  litteratur studie	Forskningsbasert (Måling av effekter)	<b>Innovasjons-effekter</b>	Denne artikkelen ser på egenskaper ved innovasjon, identifiserer begrensninger ved tradisjonelle måter å evaluere på.	Foreslår en alternativ tilnærming for å evaluere innovasjon. Per definisjon bør innovasjoner feile. Derfor bør en benytte en venture kapitalist tilnærming, som betraktes som best practice, med tanke på holdning til innovasjon med tilhørende målinger. Et annet forslag er bruk av en systemmodell som inkluderer interaksjon med andre. Et tredje alternativ er fokuser på læring og grad av innovasjon. En fjerde tilnærming er å sette realistiske tidsrammer og prosestilnærming utgjør det femte alternativet. Et sjette råd er å bruke riktige metoder, for å få et helhetsbilde.	En implikasjon av studien er at det kan forekomme muligheter til å være mer innovative rundt hvordan vi måler innovasjoner. Videre at bruk av metoder som bygger på gjennomsnittsscore gjerne kan gi et misvisende bilde og skjule hva som egentlig foregår. I tillegg er evaluering reaktiv, slik at om noen straffes for å gjøre ting andreledes, vil dette være et negativt insentiv for innovasjon.
Sanders & William (2003)  Metodegjennomgang	Forskningsbasert (Konseptuell)	<b>Say, Do, Make metoder</b>  Involverer potensielle slutt kunder.	Forfatterne poengterer at vanlige kunder er kreative så lenge de har et verktøy. Artikkelen presenterer et rammeverk bestående av Say, Do og Make metoder, der sistnevnte er co-creation metoder ved å utnytte folks kreativitet og derigjennom avdekke latente behov.	Bygger på kreativitetsteori og hevder at Say & Do metoder alene ikke får med seg underliggende motivasjon eller følelser. Om latente behov skal avdekkes er det viktig å benytte alle tre metodene, i nevnte rekkefølge.	Ressurskrevende spesielt med hensyn til tid, menneskelige ressurser.
Ståhlbröst, A. (2012)  Teoretisk rammeverk, samt utprøving i en casestudie	Forskningsbasert (Living Lab)	<b>Living Lab</b>  Vanlige kunder inkluderer.	Fokus for artikkelen er todelt: Å foreslå et sett av prinsipper for bruk av Living Lab i en innovasjonskontekst og effekten av Living Lab på interessenter.	Artikkelen bygger på funn fra CoreLabs prosjektet, og finner fem nøkkel prinsipper. Disse er: verdi, bærekraftighet, innflytelse, realisme og åpenhet. Studerer et Labs prosjekt omtalt som Saber. Finner i tillegg at prinsippene kan være nyttige både i forsknings og praksis. Klassifiserer Labs som en proaktiv tilnærming.	Det er lite forskning relatert til Living Lab, og forfatteren håper å bidra til mer debatt og forskning på området. En svakhet ved artikkelen at rammeverket kun testes ut på et Living Lab prosjekt.
Witell et al. (2011)  Empirisk (I) og eksperiment (II)	Forskningsbasert (flere metoder)	<b>Lead User og CuDit</b> vs. Fokus gp. og dybdeintervju. Info om prosjektet, idegenerering over 7 dager, selvdokumentering med kamera og dagbok, transkribering av ideer og sette navn på ideene.	Studien fokuserer på finansielle og innovative prestasjoner for reaktive tradisjonelle markedsundersøkelser teknikker (Fokus grupper og dybdeintervju) sammenlignet med proaktive co-creation teknikker utformet for å kapre kundenes verdi-i-bruk.	Signifikante forskjeller for innhold og originalitet i forbindelse med bruk av henholdsvis tradisjonelle metoder i forhold til co-creation (II). Større sammenheng mellom co-creation metoder og profittmargin, enn for tradisjonelle metoder.	Behov for flere studier om hvordan co-creation teknikker presterer i forhold til mer tradisjonelle metoder for kundesamarbeid.  Funn kan være resultat av valgte bransjer, fremfor bruk av metoder.

Tabell 21: Funn litteraturstudie (egenutviklet)

Tabell 22 tar for seg bransje og geografisk opphavssted, og vi ser at artiklene har tyngdepunkt i Europa. Når det gjelder litteratur som har Living Lab som tema, er fordelingen ca. 50 % skandinaviske. Artikler som spesifikt tar for seg en av våre bransjer, ble plassert under denne uavhengig av om den handlet om Living Lab eller om den empirisk undersøker kundeinvolvering i bransjen. Videre har vi slått sammen Living Lab og øvrige bransjer, da eneste artikkel som omhandler praksis i andre bransjer, tar for seg Living Lab.

Bransje	USA	Europa/Norge	Øvrige
Telekom		2	
Finans	1		1
Logistikk			
Living Lab & øvrige bransjer		7	
Konseptuell på metode & NSD	3	4	
Sum	4	13	1

**Tabell 22: Litteraturstudie bransje og geografi (egenutviklet)**

Tabell 23 tar for seg hvor artiklene er publisert. Vi har et bredt spekter av journaler, men innenfor Living Lab synes Int. J. Product Development relevant. For en større litteraturstudie ville det vært naturlig å gå gjennom alle artikler utgitt i en bestemt periode.

Journaloversikt	Antall
American Banker	1
Emerald Group Publishing Limited	1
Int. J. Product Development	3
Long Range Planning (LRP/Elsevier)	1
The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks	1
Øvrige (Opinion/RECORD)	1
Journal of Product Innovation Management	1
Journal of Service Management (JOSM)	1
Journal of Service Marketing	1
Journal of Service Research (SAGE)	1
MIT Sloan Management Review	1
Production and Operations Management Society (POMS)	1
Research Policy (Elsevier)	1
SAGE Publications	1
Seminar	1
Taylor & Francis (Bok)	1
<b>Sum</b>	<b>18</b>

**Tabell 23: Journaloversikt (egenutviklet)**

## 2. Analyse

I punkt 1 har vi presentert våre funn (ref. tabell 21). I denne delen vil vi analysere disse, med hovedvekt på nye bidrag. Først vil vi analysere metoder med hovedvekt på Living Lab, for så kort å analysere forutsetninger og utfall av co-creation i et NSD perspektiv.

### Metoder for kundeinvolvering

14 av 18 artikler omhandler tjenesteinnovasjonsmetoder eller verdien av å involvere kunden. Alam & Perry (2002) finner at ledere bør rette spesiell fokus mot idegenereringsstadiet, da dette steget er det viktigste for utvikling av nye tjenester. Kristensson et al. (2004) finner at vanlige brukere kan være mer kreative enn avanserte brukere og profesjonelle utviklere. Når forfatterne kommer fram til dette, anvendes CuDit metoden som etter vår vurdering bygger på kreativitetsteori ved å benytte selvdokumentering, og har i tillegg likhetstrekk med eksperiment. Sanders & William (2003) poengterer også at kunder er kreative bare de har et verktøy, og fremhever selvdokumentering over tid som en god måte for å fasilitere ideation. Christensen et al. (2007) påpeker på lik linje med Sanders & William (2003), påpeker fordelene ved å kombinere flere metoder for å avdekke ukjente jobber, eller med andre ord latente behov. Witell et al. (2011) finner at ideene er signifikant mer originale ved bruk av co-creation metoder i forhold til tradisjonelle metoder. De skiller altså mellom proaktive, Make eller co-creation metoder, og reaktive metoder for å kapre kundens verdi-i-bruk. Problemet og kundens verdi-i-bruk identifiseres best via metoder som er insitu og incontext slik Edvardsson et al. (2010) presenterer i sitt rammeverk. Rammeverket består av to dimensjoner, situasjon og kontekst, som fastsetter fire ulike kategorier av metoder.

*Living Lab* kan være en god metode for både å avdekke problemer og finne løsninger på disse, da Edvardsson et al. (2010) betegner den som en incontext metode med mulighet for å frembringe insitu. Camargo et al. (2012), som bygger på Følstad (2008), påpeker det kontekstuelle aspektet som en sentral karakteristikk ved Living Lab. Det følger av Edvardsson et al. (2010) at tilnærmingen Living Lab, er “spatial” og heller ikke er en enhetlig metode, og kan fremstå fysisk eller som en web løsning. Hoffman (2010) tar for seg bruk av in-house Labs hos amerikanske banker. Hovedvekten ligger på bruk av web-løsninger, men noen benytter fysiske løsninger som storskjerm. Eriksson et al. (2005) bidrar med informasjon om andre former for fysiske løsninger, for eksempel Telenors fremtidshus. Da vår casestudie utpeker nettsamfunn som gode co-creation plattformer, vektlegges førstnevnte. Bank of Amerika og Wells Fargo sin praksis kan oppsummeres slik: utvikle konsept, teste prototyper, bedre forståelse og bedre dialog med en kunde som føler seg vedsatt (Hoffman, 2010).

Opinion (udatert) og RECORD(udatert) beskriver en annen type Living Lab enn in-house løsningen. Her benyttes en nettverksløsning med samarbeid mellom flere aktører, for eksempel Telenor og NRK. Leminen & Westerlund (2012) kommer i sin empiriske studie med et nettverksperspektiv fram til fire nøkkeldeltagere: tilretteleggere, tilbydere, de som drar nytte av prosjektet og brukere. I praksis kan en aktør inneha flere slike roller. Pascu et al. (2009) fremhever Living Lab, i forhold til sosiale medier og åpen innovasjon, som det nettsamfunn som fokuserer på relasjonen firma-kunde, og dermed spesielt velegnet for å utvikle nye tjenester.

Sentrale tema i Living Labs med flere nøkkeldeltagere av typen tilbydere (fellesløsning) fremstilles i våre funn å være hvorvidt noe savnes eller om noen er misfornøyde med noe, samt testing av nye ideer og videreutvikling av disse. Vi ser tre ulikheter som vi ønsker å påpeke. For det første virker in-house løsningen å vektlegge dialog med kunder i større grad, og viktigheten av dialog i co-creation sammenheng framheves i blant annet Prahalad & Ramaswamy (2004b). Fellesløsningen vektlegger på sin side å belyse problemer eller mangler, og deretter teste og utvikle nye tjenester. Det innledningsvis å fokusere på problemer, er helt sentralt innenfor tjenstedesign (Stickdorn, 2010; Miettinen & Koivisto, 2009). For det andre forkommer det forskjeller i hvordan deltagere rekrutteres. In-house løsningen vil gjerne ha en overvekt av aktive kunder, da kunden deltar på eget initiativ. RECORD (udatert) benytter fokusert rekruttering, og kan beskrives med følgende sitat "*In order to involve a fairly representative set of users – and not just the most committed – the RECORD Living Lab includes >3000 Internet users meant to be as representative as possible for Norwegian Internet users age 15-40 years*".

Distinksjonen kan ha flere implikasjoner, men vi begrenser oss til å nevne co-creation byggesteinene dialog og transparens (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). In-house rekrutteringen kan tenkes å gi motiverte bidragsyttere gjennom likestilt dialog, men på den andre siden er det ikke sikkert at du får med et representativt utvalg. Motsetningsvis gir fokusert rekruttering representativitet, men ikke nødvendigvis motiverte deltagere. Når det gjelder transparens vil en in-house løsning være mer åpen (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). For det tredje forekommer det ulikheter i forhold til varighet. Fellesløsninger er ofte prosjektbasert, og er dermed avsluttende etter måneder eller år.

Følstad (2008) undersøker state-of-the-art vedrørende metoder som benyttes i Living Labs, og nevner fem metoder; analyse av automatisk innsamlet atferdsdata, etnografiske metoder,

spørreundersøkelser, fokusgrupper og observasjon. Hva som karakteriserer en Living Lab fremgår av Camargo et al. (2012), som bygger på Følstad (2008). Fire sentrale dimensjoner nevnes; brukerintegrering ved co-creation og kunden er dermed ikke bare et subjekt for passiv observasjon, tverrfaglig samarbeid mellom partnere og brukere, eksperimentering i reell kontekst og bruk av IKT. Ståhlbröst (2012) betegner Living Lab som en proaktiv metode, og for å vurdere denne presenterer hun fem nøkkelpriinsipper. Disse nevnes for første gang i Bergvall-Kåreborn et al. (2009), og utgjør verdi, bærekraftig, innflytelse, realisme og åpenhet.

I henhold til benchmarkingteori (for eksempel Camp, 1989) er det hensiktsmessig å sammenligne seg med andre bransjer med tilsvarende prosesser. Dette er bakgrunnen for at vi inkluderer Hiennerth et al. (2011) som tar for seg tre aktører som betraktes svært gode på co-creation og kundesentrisitet. Artikkelen fokuserer på blant annet på LEGO, som er en bedrift som nevnes av Telenor. LEGO introduserte i 2005 sin Living Lab løsning, betegnet som LEGO Factory, og har pr. 2011 ca. 1800 brukere. Her gjøres "tool-kitet L-Draw" tilgjengelig for brukerne slik at de kan designe egne og bygge videre på andres ideer. Både verbal og grafisk informasjon kan legges ved i løsningen, noe som bidrar til å gjøre den svært brukervennlig og muliggjør enkel og effektiv kunnskapsdeling. Forøvrig legges det begrensninger for type ideer, slik at ideer og strategi går hånd i hånd. LEGO er bestemt på å ikke benytte økonomiske insentiver i den tidlige fasen, men velger å supplere denne strategien med å fremheve brukere som kommer med gode bidrag. Dette gjøres ved å rette takk til og offentliggjøre disse i nettsamfunnet. Vi tolker det også dithen at Living Lab løsningen fungerer som en måte å identifisere og rekruttere lead users, noe som er i tråd med von Hippel (1986) generelle råd for å identifisere lead user. Andre aktører kan lære av hvordan LEGO praktiserer Living Lab. Viktigheten av og muligheten for læring i nettsamfunn som Living Lab og sosiale medier fremgår av Pascu et al. (2009).

### **NSD prosessen - ressurser, forutsetninger og utfall**

6 av 18 artikler i litteraturstudien omhandler NSD prosessen, og tema som ressurser, forutsetninger, samt utfall av innovasjonsprosessen. Da både utredningens HP og FS2 fokuserer på metoder for kundeinvolvering er også fokus for litteraturstudien lagt her. Samtlige NSD artikler er fra teoridelen, med unntak av Hiennerth et al. (2011) og vil derfor vektes i denne analysen.

Alam & Perry (2002) studerer empirisk stegene i en tjenesteinnovasjonsprosess, og kommer frem til tre viktige områder for ledelsens fokus; idegenerering, vurdering av ideer og danne

tverrfaglige team. Froehle & Roth (2007) påpeker viktigheten av å fokusere på både prosess og ikke minst nødvendige ressurser for dette, og danner et rammeverk som kobler disse sammen. Rammeverketets prosessorienterte del bygger på Johnson et al. (2000), mens den ressursbaserte delen bygger på Barney (1991). Både Melton & Hartline (2010) og Love et al. (2011) studerer effektiv bruk av ressurser. Begge er forklarende studier, og finner kundeinvolvering i tidlig fase signifikant mer effektivt enn bruk av interne. En svakhet med studien til Melton & Hartline (2010), er at de kun inkluderer frontlinjeansatte. Love et al. (2011) har et bredere perspektiv, og ser på distinksjonen mellom ekstern åpenhet og intern åpenhet, spesielt med bruk av tverrfaglige team. Begge studiene finner dog at bruk av interne er mest hensiktsmessige i de senere fasene. Videre understrekes viktigheten av kunnskapsinnhenting (eksterne partnere), kunnskapstransformering (internt) som kilde for innovative salg, og dernest kunnskaps utnyttning som kilde til salgsvekst. Her kan det trekkes teoretiske paralleller til operant ressurser som kilde til konkurransefortrinn (Vargo, 2008). Vi runder av dette avsnittet med Perrin (2002) som finner at det er vanskelig å måle innovasjon, men viser til råd som kan gjøre dette lettere (ref. tabell 21).

Litteraturstudien har identifisert en artikkel, Hienerth et al. (2011), som spesifikt omtaler praksis hos bedrifter regnet for å være meget dyktige på co-creation. Artikkelen presenterer seks suksessfaktorer for implementering av en kundesentrisk forretningsmodell; brukerinteraksjon med online plattform, transparent eiendomsrett til intellektuell kapital, ikke-økonomisk insentivsystem, støtter kunde entreprenørskap, informasjon og verktøy for å lede problemløsning i tråd med strategi og kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemelding. Vi finner det interessant at brukervennlige online plattformer nevnes som en suksessfaktor for brukersentrisitet, da både vår case- og litteraturstudie vektlegger online utgaver av Living Labs. I tillegg oppsummerer studien fem strategier for å overvinne interne motforestillinger mot å åpne opp for eksterne bidrag; begynne i det små, vise til suksess historier, nye IT verktøy, involvering og opplæring av ansatte og “soft” prestasjonsmål i starten framfor finansielle mål. Sistnevnte faktor minner om funn fra casestudien, samt funn i Perrin (2002).

Vi har i dette kapitlet vist hva vi vet om kundeinvolveringsmetoder innenfor tjenesteinnovasjon. Vi har dermed besvart FS2, men resultater vil bli diskutert i kapittel 5.

### 4.3 Funn og analyse FS3 (Case & Litteraturstudie)

I dette kapitlet vil vi sammenstille resultater fra FS1 og FS2, for å besvare FS3. Dermed vil det ikke presenteres nye funn her. Tabell 24 presenterer best practice med tilhørende forutsetninger fra sammenstilte resultat, og utgjør dermed vår analyse av FS3.

Element for utvalgets best practice	Utdyping
<b>Kontinuerlig dialog via brukervennlige online plattformer som Living Lab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brukervennlig web basert, <b>in-house</b> løsning med Ide, Forum og Beta for dialog mellom et selskap og deres kunder.</li> <li>• Kobler Living Lab til selskapets tjenester. Enkel å finne og integrert med sosiale medier.</li> <li>• Feedback på samtlige innspill</li> <li>• Tool-kit som legger til rette for kreativitet, samtidig som det forekommer begrensninger i tråd med selskapets strategi.</li> <li>• Legge til rette for å dele følelser og stemninger insitu og incontext (film, bilde og lyd)</li> </ul>
<b>Punktvis involvering med andre metoder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan bidra til mer radikale ideer enn Living Lab. Hvilken metode som her benyttes, avhenger av type innovasjon og ressurser. Eksempler er Lead user, Facebook stunt og metoder forankret i tjenstedesign.</li> </ul>
<b>Motivasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk av ikke-økonomisk insentiv (emosjonell personlig motivasjon) vektlegges for Living Lab løsninger (tidlig fase).</li> <li>• Suppler med emosjonelle sosiale, ved å fremheve ex. "bra folk" (aktive brukere, kommer med ideer og kommenterer andre sine)</li> <li>• Ved punktvis kan økonomiske insentiv være hensiktsmessig.</li> </ul>
<b>Transparens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DNB legger ut artikler med informasjon ca. en uke i forkant av en aktivitet. Slik deles informasjon (ressurser). Resulterer i at kundene har noe å relatere seg til og bidrar til at idegenerering (ideation) starter.</li> </ul>
<b>Forutsetninger</b>	
<b>Prosess - Dialogansvarlig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ansvarlig person eller avdeling som kommenterer og følger opp ideer for at kunder skal føle seg verdsatt. Bør ha beslutningsmakt.</li> </ul>
<b>Klima - Topplederforankring, Strategi og kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nødvendige forutsetninger for å drive med customer co-creation.</li> </ul>
<b>Måling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk av mykere målinger for kunde verdi.</li> </ul>

Tabell 24: Utvalgets best practice, FS3 (egenutviklet)

## 5. Diskusjon

I kapittel fire har vi presentert funn og analysert våre tre forskningsspørsmål. Resultatene for FS1 og FS2 er omtalt i delkapittel 4.1 og 4.2, FS3 bygger på en sammenstilling av resultater fra FS1 og FS2 og presenteres i delkapittel 4.3. I denne diskusjonsdelen vil vi trekke de store linjene og oppsummere våre resultater for alle tre forskningsspørsmål. Diskusjon av FS1 og FS2 følger i delkapittel 5.1, og deretter diskuteres FS3 i delkapittel 5.2. Delkapittel 5.3 tar for seg implikasjoner, mens delkapittel 5.4 poengterer begrensninger ved studien og behov for videre forskning.

### 5.1 Drøfting og refleksjoner rundt funn og analyse for FS1 og FS2

I delkapittel 2.4 organiserte vi metodene i et konseptuelt hierarki (se tabell 1) og i delkapittel 4.1 og 4.2 presenterte vi resultat for henholdsvis case- og litteraturstudien. Sistnevnte studie tar utgangspunkt i Living Lab metoden. Vi vil i dette delkapittelet besvare både FS1 og FS2.

Når det gjelder metoder som benyttes i de tre casebedriftene, nevnes i hovedsak versjoner av Living Lab, som ofte støttes av sosiale medier som Facebook. I tillegg fremstår lead user og tjenestedesign som viktige metoder (ref. tabell 5). Dermed betrakter vi at FS1-1 er besvart.

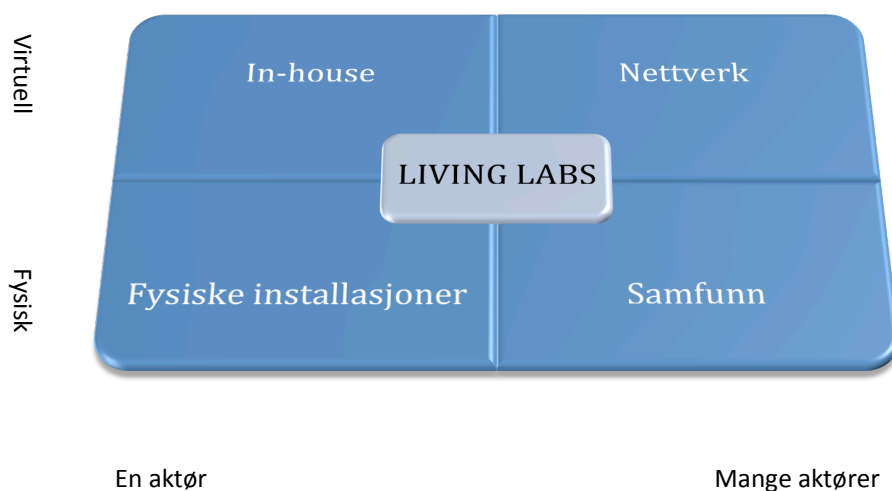
Vi vil nå diskutere hvordan co-creation metoder benyttes med fokus på Living Lab og lead user, da vi anser disse som de to viktigste for denne utredningen. Vi begrunner dette med at Fokus er på hvordan Telenor kan lære av andre. Vi vil først ta for oss Living Lab, for deretter å gå nærmere inn på lead user. Informasjon fra både case- og litteraturstudie vil benyttes parallelt. I delkapittel 4.1 analyserte vi Living Lab med utgangspunkt i to rammeverk, Bergvall-Kåreborn (2009) samt et egenutviklet.

Vi vil innlede diskusjonen med konseptuelle momenter som hjelper oss å plassere metoder i forhold til andre, for deretter diskutere med utgangspunkt i DART rammeverket (Pralhad & Ramaswamy, 2004b). Edvardsson et al. (2010) betegner Living Labs som en incontext metode, med mulighet for å fremprovosere insitu (se figur 4). Litteraturstudien har identifisert fire markører for Living Labs (Camargo et al., 2012): (1) Brukerintegrering som innebærer at kunden er delaktig, ikke kun et objekt for observasjon og testing. (2) Tverrfaglig samarbeid mellom partnere og brukere som bidrar til økt kreativitet. (3) Eksperimentering i reell kontekst, og (4) bruk av IKT. Videre skiller Hoffman (2010) mellom web og fysiske Living Lab løsninger. I tillegg hjelper Hoffman (2010) i kombinasjon med Opinion (udatert) og RECORD (udatert) oss til å trekke opp et skille mellom in-house og fellesløsninger for flere



aktører. Vi mener dette er en nyttig markør som går ut over Eriksson et al. (2005) sin inndeling (se figur 6). Leminen & Westerlund (2012) bidrar med ny kunnskap vedrørende nettverksperspektivet gjennom å identifisere nøkkeldeltagere (tilretteleggere, tilbydere, de som drar nytte av prosjektet og brukere) og deres rolle i Living Labs.

Med utgangspunkt i diskusjonen over presenterer vi et eget rammeverk for Living Lab i figur 13. Rammeverket består av to dimensjoner, antall aktører og form.



**Figur 13: Living Labs matrise (egenutviklet)**

Vi eksemplifiserer anvendelsen av rammeverket i figur 13 ved at DNB Labs, Posten beta og Wells Fargo Labs kan betraktes som in-house (en aktør, virtuell). Telenor Living Lab vil derimot være et eksempel på en nettverksløsning (flere aktører, virtuell). Umpqua Bank sin bruk av store skjermer er eksempel på fysiske installasjoner (en aktør, fysisk). Telenors fremtidshus er nok et eksempel på sistnevnte. Informasjon om de amerikanske bankene har sitt opphav fra Hoffman (2010).

I de to foregående avsnittene har vi omtalt konseptuelle bidrag som gjør oss i stand til å utføre en bedre diskusjon av hvordan metoder praktiseres. Denne diskusjonsdelen vil som nevnt baseres på den mer generelle DART tilnærmingen (Prahalad & Ramaswamy, 2004b), og kun de viktigste elementene vil diskuteres. Kontinuerlig dialog er i følge Prahalad & Ramaswamy (2004b) en sentral co-creation byggestein. Når det gjelder muligheten for åpen dialog er DNB sin løsning best, fordi den er lett tilgjengelig via kobling til ulike DNB tjenester. Altså insitu og incontext. Edvardsson et al. (2010) kategoriserer Living Lab som en exsitu metode, men poengterer at insitu kan fremkalles. Vi mener DNB oppnår insitu ved å gjøre løsningen

tilgjengelig i for eksempel nettbank, slik at ideer og problemer kan løses eller rapporteres insitu. Løsningene til både DNB og Posten fasiliterer kontinuerlig brukersentrisk dialog. Videre støttes løsningene av Facebook, i form av å være en informasjonskanal, en rekrutteringsbase og en plattform for dialog. Fra litteraturstudien identifiseres et skille mellom Living lab, åpen innovasjon og sosiale medier (Pascu et al., 2009). Sistnevnte studie finner at Living lab er den tilnærmingen som best fasiliterer dialog mellom selskap og dets kunder i en daglig kontekst. Ramaswamy (2009b) hevder i tillegg at sosiale medier er mer effektive enn tradisjonell annonsering.

Motivasjon er en viktig faktor for å få til en åpen dialog, og DNB er svært bevisste på ikke å lokke med materiell belønning. Tilnærmingen er som I4 understreker *“Jeg tror premier er noe som må til, men det kan heller være et overraskelsesmoment av og til”*. Vi har heller ikke informasjon om at Posten opererer med pengepremier når det gjelder Labs. Dette poenget trekkes fram som et suksess kriterium for brukersentrisk tilnærming i vår litteraturstudie (Hienerth, 2011). Posten supplerer som nevnt med ulike rangeringer under fanen “Bra folk”. Tilsvarende praksis er å finne i foregangsbedriftene LEGO og Coloplast (Hienerth, 2011). På den andre siden finner vi utstrakt bruk av pengepremier ved Postens Hackathon og gavekort ved brukerintervju i Telenor. Dette minner om praksis i Coloplast, med bruk av økonomiske insentiver til brukere som deltar i videre utviklingsarbeid (Hienerth, 2011). Dette kan illustrere et hensiktsmessig skille mellom motivasjonsform og kontinuerlig vs. punktvis involvering av kunder.

Når det gjelder kontinuerlig samarbeid ser vi at det kan være en god løsning at brukerne motiveres av psykisk motivasjon eller status i brukersamfunn. Førstnevnte kan relateres til det Ulwick (2005) betegner som emosjonelle personlige jobber, og sistnevnte minner om emosjonelle sosiale jobber relatert til hvordan vi oppfattes av andre. Ved punktvis involvering ser vi at økonomiske fordeler benyttes i langt større grad. Lusch et al. (2007) hevder at både psykiske og økonomiske fordeler er drivere for ønsket om å delta i samskaping. Ut fra våre funn tror vi det kan være mer hensiktsmessig å benytte økonomisk motivasjon ved punktvis involvering, fordi kundene forplikter seg til å delta i et brukerintervju eller en workshop på et bestemt tidspunkt og sted. Dette kan være mer tidkrevende, men kanskje mer relevant er det at kunden gir fra seg kontroll. I tillegg er det forskjell på å bruke fem minutter på å komme med en ide i Living Labs, kontra flere timer til en hel dag på workshop. Forskningen sier for øvrig lite om når og hvordan det bør kompenseres ved co-creation.

I innovasjonslitteraturen fokuseres det på kreativitet som kilde til profitabel vekst (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Derfor må dialogen legge til rette for kreativitet. Det skilles gjerne mellom inkrementell- og radikal innovasjon (Johnsen et al., 2000). I forhold til Living Lab fremhever intervjuobjektene inkrementell innovasjon til dels som formål og til dels som resultat. Dette kan for det første forankres i at metoden har sitt fortrinn i å løse problemer fremfor å komme opp med helt nye ideer relatert til latente behov (Edvardsson et al., 2010). RECORD (udatert) fremhever hvor viktig det er å diskutere det kundene er misfornøyde med innledningsvis, altså identifisere og utforske problemet i startfasen. Denne tilnærmingen gjenkjennes fra tjenstedesing metoder med fokus på eksploreringsfasen (Stickdorn, 2010). I tillegg har vi funn fra Telenor (I0 og I2) som understøtter viktigheten av å identifisere problemet framfor å diskutere hvilket problem som skal løses.

I casestudien identifiserte vi et forbedringspotensial da det hevdes at WOW ideer mangler. Dersom selskapene streber etter mer radikale ideer, kan det tenkes at andre co-creation metoder må benyttes, eventuelt supplere Living Lab. Lead user benyttes av både Posten og Telenor i en tidlig fase, noe som illustrerer at metoden kan være hensiktsmessig for punktvis integrering for å få innsikt i nye trender, latente behov (von Hippel, 1986) eller ukjente jobber (Christensen et al., 2007). For det andre kan det tenkes at Living Labs kan fasilitere mer kreative ideer ved at virksomheten legger opp aktivitetene med basis i kreativitesteori. Fra litteraturstudien er Følstad (2008) et bidrag, og ser spesifikt på state-of-the-art vedrørende metoder som kan inngå i Living Labs løsninger; automatisk innsamlede atferdsdata, etnografiske metoder, spørreskjema, fokusgrupper og observasjon. Artikkelen konkluderer med at det er mangel på litteratur om verktøy og metoder.

DNB er opptatt av å la dialogen gå uten at de griper inn da dette kan skade kreativiteten. I tillegg har banken som målsetning å kommentere alle innlegg. Dette prosessmålet, altså feedback på alle bidrag og kontinuerlig kommunikasjon, nevnes som et suksesskriterium i Hienerth et al. (2011). Vi har ikke identifisert at noen av casebedriftenes Labs løsninger har spesifikke tool-kit med formål å øke kreativiteten, slik LEGO har (Hienerth et al, 2011). Camargo et al. (2012) nevner fem områder for utnytting av IKT i Living Labs sammenheng, og de viktigste er at IKT støtter samarbeid (antall, tid og sted). Verktøyet bidrar til utvikling, kommunikasjon og mobilisering på en rask og enkel måte, men en ulempe er at de som ikke benytter data ekskluderes. Effekter som kamera og lyd, gir brukerne mulighet for å uttrykke hva de føler, sanser og gir dermed ny innsikt. Vi runder av med å poengtere at DNB ikke har tool-kit, men derimot gode verktøy for struktur av ideer, samt mulighet for verbal og til dels

visuell beskrivelse av disse. I så måte minner den om løsningen til LEGO. En slik brukervennlig plattform trekkes fram som en suksess faktor (Hienerth, 2011).

Transparens utgjør også en co-creation byggestein i Prahalad & Ramaswamy (2004b) sitt DART rammeverk. Informasjonsasymetrien viskes ut ved en konvergering mot samarbeidende dialog mellom to likestilte problemløsere. I5 nevner *“vi er 25 mennesker ... så vi tror de beste ideene nødvendigvis ikke kommer fra oss”*. Dette viser nytten av å åpne opp for eksterne ideer. Når en først har åpnet opp, er det viktig at kundenes ideer behandles slik I4 beskriver *“En må jobbe med forslagene... komme med tilbakemeldinger ... Du må se at det skjer noe, kommer du med tjue forslag men ikke ser noen endring, da kommer du ikke med flere forslag”*. Altså må de behandles som likeverdige hvis dialogen skal fortsette over tid og lede til co-creation av verdi (Pralhad & Ramaswamy, 2004b). I tillegg til at verdiskaping er et mål for interaksjon, er verdikaping et tema; hvordan gevinst deles. Dette spørsmålet reises i Hienerth et al., (2011), og er omtalt i vår litteraturstudie som et tema for videre forskning på nye kundesentriske forretningsmodeller.

Diskusjonen vil nå ta for seg lead user metoden, som betegnes å være en insitu og incontext metode (Edvardsson et al., 2010). Vi har ingen funn som motsier dette. Videre finner vi ikke kontinuitet i de lead user eksemplene vi har fått illustrert, selv om Telenor sitt samarbeid med Board of Young Advisors har gått over flere prosjekter. Dette behøver ikke være negativt, noe som forankres i Granovetter (1973) sin teori om styrken i “svake bånd”. Som utenforstående begrenses ikke kreativiteten av konvergerende tenkning, noe som kan gi mer radikale ideer (Kristensson et al., 2004). Dette illustreres i praksis via Postens Hackathon. Dermed ser vi at en punktvis involvering med helt andre metoder enn Living Lab, som for eksempel lead user, kan være kilde til mer radikale ideer. Litteraturstudien dokumenterer at LEGO benytter Living Lab til å identifisere lead user (Hienerth et al., 2011). Vi betrakter dermed at FS1-2 er besvart ved å illustrere hvordan de viktigste metodene brukes.

I vår diskusjon av FS1-3 vil vi vektlegge overordnede dimensjoner, altså type innovasjon og forutsetninger, som kan påvirker valg av metoder. Innledningsvis vil vi diskutere type innovasjon for deretter å drøfte de viktigste forutsetningene. Som nevnt bidrar Living Lab hovedsakelig til inkrementell innovasjon. På den andre siden peker våre funn på at andre metoder enn Living Lab kan gjøres punktvis for å fasilitere radikal innovasjon. Vi har vist at lead user metoden kan være en aktuell tilnærming på dette området, men har ikke grunnlag

for si at denne fremstår som bedre enn for eksempel tjenstedesign. Våre resultater gjør oss ikke i stand til å utpeke en spesifikk metode.

Hiennerth et al. (2011) presiserer at det ikke holder med brukersamfunn, tool-kits for brukerinvolvering eller web 2.0 applikasjoner å oppnå varige konkurransefortrinn. Ledelse av åpen innovasjon er avgjørende. På et overordnet nivå må bedriften ha både strategi og kultur som legger til rette for customer co-creation (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Det hjelper ikke å ha en god strategi, med mindre en har bygget en kultur som slutter opp under denne. På tilsvarende vis er det lite sannsynlig at det fokuseres på kundeinvolvering, dersom det ikke finnes en strategisk forankring. Telenor er langt framme ved strategisk å forankre kundesentrisitet, med krav om involvering i tidlig fase. Posten har brukt mye tid på å skape en enhetlig åpenhetskultur på tvers av ulike avdelinger. DNB har stort fokus på kundeopplevelser. Alle tre er bevisst på at fokus på den ene ikke utelukker den andre. Både strategi og kultur utgjør klimarelaterte ressurser, og disse avhenger av en toppledelse som aktivt støtter opp under prosessene (Ramaswamy, 2004b). Vår oppfatning er at alle selskapene har topplerforankring, likevel utpeker DNB seg på en positiv måte ved at kundeinvolvering omtales i årsrapport og at toppler omtaler bruk av nettsamfunn med stor begeistring. Dette er et godt eksempel på hvordan suksesshistorier benyttes strategisk for å bygge åpenhetskultur. Det aktivt å benytte suksess historier trekkes fram av Hiennerth et al. (2011) som en strategi for å overkomme intern motstand hos ansatte og ledelse.

Her vil kort diskutere de viktigste ressurser som støtter opp under innovasjonsprosessen. Det fremkommer av våre resultat at den viktigste prosessrelaterte ressursen for å fasilitere løsninger som Living Lab er en ansvarlig person og mennesker med gode vurderingsevner ved lead user og tjenstedesign (se tabell 16). Våre funn er i tråd med de Jong et al. (2003), som vektlegger innovative roller ved at en eller flere i bedriften bør være pådrivere for innovasjon. Hiennerth et al. (2011) trekker fram ansvarliggjøring av ansatte under topplernivå som en suksess for å skape bredere aksept i organisasjonen. Mangel på ekspertise utgjør en stor barriere for innovasjon i følge de Jong et al. (2003). Intervjuobjektene nevner kundeinvolveringsmetoder som krevende, spesielt i forhold til menneskelige ressurser. Telenor driver nå utstrakt opplæring av fasilitatorer for den tidlige fasen. Dette er opplagt viktig og ressurskrevende, og utgjør et eksempel på å gi mer ansvar til ansatte og dermed redusere intern motstand (Hiennerth et al., 2011).

Når det gjelder strukturelle forutsetninger for SI prosessen (ref. figur 9), vektlegges en strukturert prosess i DNB og en smidig prosessmetodikk hos Posten, spesielt i avdeling Digipost. Dette er den avdelingen som i størst grad fokuserer på kundeinvolvering, og det å introdusere kundeinvolvering i småskala, nevnes av Hienerth et al. (2011) som en god strategi. Det er likevel vanskelig å si hvorvidt en strukturert eller smidig prosess er å foretrekke. I utgangspunktet tenker vi en strukturert tilnærming kan være gunstig for både bedrift og kunde. Med struktur kan det være lettere for brukerne å beskrive det de mener, og ikke minst lettere for selskapet å forstå hva kundene mener. Likevel er det en mulig svakhet ved strukturering at kreativiteten hemmes (Edvardsson et al. (1995, referert til i de Jong et al., 2003)). Videre nevnes de finansielle ressursene kapital og tid, men disse er normalt ikke kilde til konkurransefortrinn. Likevel kan mangel på slike hemme kreativiteten i søkfasen (de Jong et al., 2003). Vi anser dermed at FS1-3 er besvart ved å påpeke de viktigste forutsetningene. Samtidig er FS2 besvart ved at vi har diskutert hva vi vet om kundeinvolveringsmetoder.

Her vil vi diskutere FS1-4 i lys av våre resultat oppsummert i tabell 20 Best Practice fra casestudien (FS1). I analysedelens punkt 8, kom vi fram til at DNB har den beste Labs løsningen vurdert ut fra våre co-creation kriterier, samt Bergvall-Kåreborn et al. (2009) sine kriterier for Living Labs. Når vi vurderer bedriftenes bruk av flere metoder, kommer Posten best ut, med sin kombinasjon av kontinuerlig involvering i Posten beta og punktvis inkludering ved hjelp av Hackathon, identifisert som lead user. Når best practice skal formuleres, behøver en ikke å se på kun ett selskap da det ofte er nyttig å sette sammen bidrag fra flere aktører ved hjelp av en stråmann-modell (Andersen & Pettersen, 1995). I store trekk påstår vi at DNB Labs utgjør best practice for Living Lab, noe som også har bidratt til at vi anser de som best på utøvelse av co-creation i utvalget (ref. tabell 19).

Når vi ser på enkelt element knyttet til Living Labs, betrakter vi listen “bra folk” hos Posten som et godt bidrag til best practice ved å utgjøre et bidrag til ikke-økonomiske insentiver. En slik liste gir psykisk motivasjon i form av sosial annerkjennelse, altså blir emosjonelle sosiale jobber ivaretatt gjennom sosial status i brukersamfunnet (Ulwick, 2005). Bruk av rangering er ikke uproblematisk da konkurranse kan hemme læring og kreativitet ved mindre kunnskapsdeling. Altså blir “spillereglene” sentrale, ved at det som måles er det du får. Eksempelvis måles antall ideer og kommentarer, og dette kan vri oppmerksomheten mot å komme med mange fremfor færre gode ideer. Med andre ord kvantitet framfor kvalitet. Det sentrale i en co-creation forankring er at kundene deltar aktivt også i vurdering av andre sine ideer (Ives & Olson, 1984; Kristensson, 2012). Kundenes makt illustreres glimrende i

følgende IO sitat “... *the firms should give up trying to control the brand and realize it belongs to the customers. They are the ones that in reality creates the value*”. Derfor mener vi at en rangeringsliste er et godt bidrag til best practice for Living Labs.

En av fordelene med Living Lab er muligheten for kontinuerlig kundesentrisk dialog. I delkapittel 2.4 omtales det at en enkelt metode gjerne ikke er løsningen i alle situasjoner. Våre funn tilsier at Living Lab gir for få radikale ideer men er god på problemløsning, inkrementell forbedring og kontinuerlig dialog og læring. Dermed kan det tenkes at å komplementere en kontinuerlig Living Lab med punktvis involvering, enten med lead user som i Posten eller normal user og bruk av tjenstedesign metoder som i Telenor, er hensiktsmessig. Det å involvere kunden på denne måten gjøres gjerne individuelt eller ved hjelp av en workshop. En workshop kan i praksis være mer eller mindre formalisert i forhold til metodebruk og formål. Hackathon er en konkurransedrevet og teknologi-sentrert workshop, mens bruk av workshop med projektive teknikker er mer kunde-sentrerte og samarbeidsfokuserte. Begge tilnærmingene kan bidra med radikale ideer (Sanders & William, 2003; Edvardsson et al., 2010). Sanders & William (2003) vektlegger “konseptualisering” av ideer som tilnærming for å få fram latente behov. Lead user avdekker også latente behov ved at “spirende” trender utforskes. Videre kan bruk av andre metoder eller punktvis involvering bidra til at “*idefasen går hele veien*” slik I2 poengterer og Stickdorn (2010) omtaler viktigheten av. På denne måten øker muligheten for å utvikle “wow-ideer”.

De illustrerte kontinuerlige Living Labs løsningene, benytter sosiale medier som støtte for sine aktiviteter. Slike støttefunksjoner kan være å rekruttere deltagere, dele resultater eller introduksjon av nye tjenester. Her er det gunstig med mange “likes”, noe både Telenor og DNB har (ref. tabell 3). Videre har vi en hypotese om at en Living Lab, som DNB Labs, kan videreutvikles ved å anvende ideer forankret i synteserende metoder som bygger på kreativitetsteori. Å benytte kreativitetsteori ved nye prosjekter, kan bidra til å identifisere latente behov (Sanders & William, 2003), ukjente emosjonelle jobber (Ulwick, 2005; Christensen et al., 2007) eller dype metaforer (Supphellen, 2000; Zaltman & Zaltman, 2008).

Vi har i delkapittel 2.4 vektlagt den synteserende metoden Say, Do and Make, som er kundesentrisk og fokuserer på å avdekke latente behov og underliggende assosiasjoner. Metoder som avdekker latente behov bedre vil bidra til at bedriftene kan tilby bedre verdiforslag enn sine konkurrenter ved at verdiforslagene bidrar til at kundenes opplevelser, gir de mer trygghet, status eller lykke (Vargo & Lusch, 2004a). Tilsvarende vil det å tilby

kundesentriske opplevelser som tilfredsstillende de økende forventningene, redusere sannsynligheten for å miste kunder (Accenture, 2008). De dyktigste firmaene fokuserer på det som har størst innflytelse på lojaliteten ved å benytte “sensitive antenner” for å kunne tilby konsistente og differensierte kundeopplevelser (Accenture, 2008). Oppsummert karakteriseres utvalgets best practice med bruk av Living Lab slik den er utformet hos DNB, i kombinasjon med punktvis involvering ved hjelp av metoder som lead user. Valg av metode for punktvis involvering avhenger av selskapets strategi i forhold til type innovasjon og forutsetninger.

Vi vil først se på om identifisert best practice (se tabell 20) er å regne for co-creation med utgangspunkt i Kristenssen (2012) og figur 3. Våre funn tilsier at identifisert best practice tilfredsstillende kravene til co-creation, ved at kunden deltar aktivt i både i idegenerering og vurdering av andre sine ideer. I fortsettelsen vil vi diskutere og konkludere med at denne også tilfredsstillende Axson (2007) sine seks krav til best practice, som alle må være oppfylt:

(1) Må ha en målbar effekt på endring i ytelse; DNB uttaler at de ikke kunne introdusert for eksempel tjenesten “min startside” så raskt uten Labs og kundeinvolvering.

(2) Må kunne anvendes på et bredt spekter av organisasjoner innenfor ulike bransjer; Living Lab er i økende utbredelse innenfor både produkt- og tjenesteinnovasjon (Eriksson et al., 2005; Bergvall-Kåreborn, 2009), og vi finner bruk av Labs løsninger i alle tre casebedrifter.

(3) Må være benyttet og bevist at fungerer i praksis; Det forekommer begrenset med forskning, men Bergvall-Kåreborn (2009) definere Living Lab som en brukersentriske innovasjonsplattform.

(4) Må utnytte utprøvd “teknologi”; Living Lab bygger på prinsippene for åpen innovasjon og både NRK og Wells Fargo nevnes som gode eksempel av informantene.

(5) Må sikre et akseptabelt nivå på kontroll og risikoleidelse; Living Lab løsninger krever lite når den først er på plass (Edvardsson et al., 2010), men avhenger som beskrevet over av en ansvarlig person samt en kundesentriske strategi understøttet av en åpen kultur.

(6) Må samsvare med kunnskap og evner i organisasjon. Kunnskapen og evnen være tilstede, eller det må legges en konkret plan for hvordan en anskaffer dette.

Vi mener at Telenor har noe av den kunnskapen som trengs. Videre er oppgaver knyttet til kartlegging og implementering noe Telenor er bedre skikket til enn oss. Vi anbefaler at det tas utgangspunkt i vår beskrivelse av best practice, forutsetninger, samt læring og forbedring. Vi understreker hvor sentralt det er for suksess å tilpasse best practice til egen virksomhet



(Camp, 1989; Andersen & Pettersen, 1995; Axson, 2007). Med dette anser vi at FS1-4 er besvart, og dermed også FS1 i sin helhet. Altså er både FS1 og FS2 besvart.

## 5.2 Drøfting og refleksjoner rundt funn og analyse for FS3

Her vil vi ta for oss hva som karakteriserer best practice ved å sammenstille våre resultater fra casestudien og litteraturstudien for å besvare FS3. Utvalgets best practice for customer co-creation baseres på kontinuerlig dialog via Living Lab og punktvis involvering. Av tabell 5 fremgår det at både lead user og tjenestedesign metoder benyttes i utvalget, men beste metode for punktvis involvering har vi ikke grunnlag for å fastslå. Dette avhenger av type innovasjon og ikke minst selskapets forutsetninger (se tabell 24). Denne kombinasjonen av kontinuerlig og punktvis involvering for å oppnå både inkrementell og mer radikal innovasjon, er ikke identifisert i litteraturen og baserer seg utelukkende på våre funn i casebedriftene. Litteraturstudien bidrar til mer detaljert kunnskap om Living Lab, men gir ikke tilleggsinformasjon om punktvis involvering. Ved å kombinere kontinuerlig og punktvis involvering, får vi en best practice basert på en synteserende tilnærming (Christensen et al., 2007). Det poengteres til slutt at punktvis involvering, med lead user, er mer vanlig i senere faser, og LEGO er et eksempel her (Hienerth et al., 2011). Vi avdekker herved et behov for videre forskning.

Et interessant funn vi ønsker å trekke frem, er skillet mellom Living Labs in-house og felles nettverkløsning. Dette funnet hjalp oss til å se forskjellen mellom Telenor sin forskningsbaserte løsning basert på samarbeid med andre aktører og løsningene til DNB og Posten. Vi hadde ikke forutsetninger til å se dette skille i forkant av arbeidet med utredningen, eller ved utarbeidelse av teori. Videre er fenomenet lite omtalt i Living Lab litteraturen. Skillet ble identifisert i litteraturstudien, der nettverkløsninger forekommer i stor grad forbundet med forskningsprosjekter. Det kan se ut for at flere bedrifter tar i bruk in-house løsninger jo mer utbredt Living Lab blir. Flere av rollene nevnt i Leminen & Westerlund (2012) konvergere derfor. Kunnskap fra case- og litteraturstudien viser at Living Lab ikke er en enhetlig metode, og kan implementeres på ulike vis med tanke på hvilke metoder som benyttes. Living Lab har altså økende utbredelse, og Følstad (2008) finner en fremvoksende trend hvor Living Labs kan sees på som en forlengelse av “testbeds”.

Litteraturstudien hadde fokus på å bidra med kunnskap om Living Lab, og artiklene bidro derfor ikke med nye funn vedrørende forutsetninger å basere praksis på. På den andre side bekreftet Hienerth et al. (2011) våre allerede identifiserte resultat, noe som har en verdi i seg

selv da studien følger de tre ledende aktørene på brukersentrisitet LEGO, Coloplast og IBM. For diskusjon av forutsetninger for illustrerte best practice henviser vi til delkapittel 5.1, og Axson (2007) som benyttes for å vurdere identifisert best practice i FS1. Da best practice i FS1 og FS3 har mange likhetstrekk, velger vi ikke å gjennomføre tilsvarende diskusjon her. I forhold til Lusch et al. (2007) ser vi at best practice støtter alle seks kravene vedrørende å bidra til co-creation. Spesielt nevner vi individenes ekspertise, ved at Living Lab legger til rette for kunnskapsdeling gjennom brukernes mulighet til å dele kunnskap, altså ser en på operant ressurser (Vargo, 2008). DNB er et godt eksempel, og det trekkes frem at brukerne av DNB Labs er aktive og bidrar med verdifulle ideer. DNB Labs viser på en god måte hvordan ressurser integreres i tråd med FP9 (Vargo, 2008). Vi runder av dette avsnittet med å fremheve utredningens praktisering av prosessbenchmarking som grunnlag for sammenligning og identifisering av best practice. Med utgangspunkt i tabell 24 (Utvalgets best practice, FS3) og diskusjonen over betrakter vi FS3 for besvart.

### 5.3 Implikasjoner

#### **Teoretiske implikasjoner**

Denne utredningen bidrar teoretisk til service innovasjonslitteraturen og innovasjonsledelseslitteraturen. Formålet med utredningen er å bidra med kunnskap om metoder for customer co-creation, og av dette følger en presentasjon av et dusin co-creation metoder. Vi argumenterer for at den omfattende teoridelen og dens organisering i seg selv er et bidrag til litteraturen på området. Dette blir bekreftet av veileder i Telenor med utsagnet; *“forsøket på å rydde opp og systematisere i metodekaoset er en bra start”*. Selv om den ikke har vektlagt Living Labs framfor andre metoder, bidrar litteraturstudien til fokus her. Ut i fra markørene for Living Lab og identifisert best practice, argumenterer vi for at Living Lab kan betraktes som en insitu & incontext metode (Edvardsson et al, 2010).

Kombinert kunnskap fra case- og litteraturstudien resulterer i et eget rammeverk, med to dimensjoner, antall aktører og form (figur 13). Vårt rammeverk kan sees på som en videreutvikling av både Eriksson et al. (2005) og Edvardsson et al. (2010) sine rammeverk. Bidraget vårt representerer en finere inndeling av Living Lab. I tillegg bidrar vår studie med en anbefaling om å kombinere kontinuerlig og punktvis involvering dersom formålet er mer radikal innovasjon. En rekke bidragsyttere vektlegger bruk av flere metoder for å avdekke latente behov (for eksempel Supphellen, 2000), men en anbefaling med punktvis involvering av kunder ved hjelp av andre metoder enn Living Lab har vi ikke identifisert. Vi mener at

denne studien og spesielt bidragene knyttet til best practice kan bidra til å løfte casebedriftene. En styrke ved studien er at best practice fremkommer med utgangspunkt i samtaler med intervjuobjekter som både innehar en overordnet funksjon, samt intervjuobjekt med mer konkrete roller. Vi får altså belyst kundeinvolveringsmetoder fra flere ståsted.

### **Ledelsesmessige implikasjoner**

Bidraget er konseptuelt og våre to rammeverk, kombinasjon av kontinuerlig og punktvis kundeinvolvering, samt Living Lab matrisen (ref. figur 13), kan ikke benyttes som et normativt ledelsesverktøy ennå, fordi det trengs empirisk testing. Likevel kan noen refleksjoner vedrørende ledelsesmessige implikasjoner for våre rammeverk gjøres.

For det første bidrar rammeverkene til økt forståelse for Living Labs og teoridelen for co-creation metoder generelt. Sanders & William (2003) anbefaler å kombinere flere metoder. En virksomhet kan dog ikke benytte alle potensielle metoder som kan være nyttige for et gitt formål. Det vil være krevende å utvikle og holde vedlike kunnskap om anvendelse dersom svært mange metoder benyttes. Serviceinnovasjonfirma må da være restriktive ved valg av metoder. Vi håper at våre overordnede dimensjoner for valg (FS1-3) kan være til hjelp.

For det andre må kunnskap om både kunder og best practice practice skapes over tid. Læring er sentralt for å akkumulere kunnskap (Vargo & Lusch, 2004a; Vargo & Lusch, 2004b) for derigjennom å utvikle operant ressurser (Vargo, 2008) som kilde for innovasjon og konkurransefortrinn. Co-creation er i rivende utvikling og dermed vil best practice endre seg i tråd med dette. I streng forstand kan best practice mer omtales som practice enn best practice. Dermed må Telenor og andre selskaper ta inn i sin planlegging hvor de selv, samt konkurrenter, befinner seg for eksempel ett til to år fram i tid. Det er behov for kontinuerlig sammenligning med, og læring fra de beste for en proaktiv tilnærming (Camp, 2003).

For det tredje er metoder og karakterisert best practice omtalt i generelle termer. Vi antar at de mest vanlige elementene kan benyttes av ulike firma og organisasjoner. Til tross for dette antar vi at det er noe spesifikt for hvordan best practice kan omsettes og implementeres i en bestemt bransje eller i et spesifikt firma. Flere trekker frem faren ved å kopiere og implementere uten å tilpasse (Camp, 1989; Andersen & Pettersen, 1995; Axson, 2007).

Jobber dekker bredere enn behov som grunnlag for segmenteringer (Ulwick, 2005; Christensen et al, 2007). Denne studien har ikke identifisert praksis som baseres på *outcome driven innovation* med fokus på jobber, og praksis for å avdekke dype metaforer (Supphellen,

2000; Zaltman & Zaltman, 2008) forekommer kun i funn knyttet til Telenor Pakistan. Vi finner derimot utstrakt bruk av behovstilnærmingen og noe vinkling mot problemer. Vi oppfordrer derfor virksomhetene til å eksperimentere med nevnte jobb tilnærming.

Utredningen har en B2C tilnærming, fordi flere av selskapene opererer med denne inndelingen. Prahalad & Ramaswamy (2004b) hevder at skille mellom B2B og B2C må fjernes, for å unngå et selskapsentrisk syn. Alle må behandles som individer (C2C). På den andre siden hevder Christensen et al. (2007) at andre metoder er nødvendig på B2C kontra B2B. Med jobber som innfallsvinkel vil hovedjobben ved B2B være å tjene penger. Hvilke metoder avhenger av hvor på skalaen jobben kan plasseres. Ut fra våre resultater har vi ikke grunnlag for å peke overføringsverdien fra B2C til B2B. Problemstillingene som identifiseres ved bruk av denne metoden er derimot overførbare, men ikke resultatene (Yin, 2012).

#### **5.4 Begrensninger og forslag om videre forskning**

I dette delkapitlet vil vi ta for oss begrensninger ved vår studie. Innledningsvis vil vi omtale svakheter ved casestudien, for deretter å rette søkelyset mot litteraturstudien. Vår casestudie gir en rekke viktige resultat, men den har også noen svakheter. For det første benyttes et kvalitativt, utforskende forskningsdesign, noe som gjør at resultatene ikke kan avklare kausale forhold eller generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2009; Saunders et al., 2012). For det andre benyttes intervju og ikke observasjon som metodisk fremgangsmåte. Det personer sier kan i en viss grad avvike fra det de faktisk gjør. Dette kan resultere i at vi ikke får riktig bilde av den praksis som utøves (Saunders et al., 2012). Praksis kunne ha kommet bedre frem dersom vi også hadde benyttet oss av observasjon og fulgt, hele eller deler av, et innovasjonsprosjekt. For det tredje er en begrensning at vi utelukkende har intervjuet ansatte i bedriftene og vår innsikt baseres på få avdelinger. Det er mulig studien hadde blitt mer balansert dersom vi også hadde undersøkt kunder. Likevel er DNB Labs og Posten beta allment tilgjengelig på nett, og bidrar til å dokumentere praksis. Flere av intervjuobjektene hadde i tillegg god kompetanse på området. Når det gjelder øvrige metoder, for eksempel lead user, har vi ikke det samme grunnlaget.

Videre har vi valgt å studere tre store og veletablerte aktører i det norske markedet, med utgangspunkt i at store selskaper trenger et system for å involvere kundene. Det er derimot ikke gitt at resultatene holder for bedrifter med andre karakteristikk. Vi finner altså her implikasjoner for analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2009; Yin, 2012). Videre har vi to til tre intervjuobjekt i hvert selskap, noe som kan være lite for å belyse og oppnå innsikt i

hele selskapets praksis. Med tanke på videre forskning anbefaler vi at flere representanter for hvert selskap intervjues, mindre bedrifter studeres, gjerne også start-ups og andre bransjer. Det forekommer som nevnt begrensninger i forhold til et lavt antall casebedrifter og intervjuobjekt når det gjelder analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2009; Yin, 2012). Dette oppveies ved å triangulere kilder for studien ved at en tung teoridel, samt funn fra intervju og litteraturstudie kombineres. I tillegg har vår veileder lest gjennom og kommentert utkast underveis i arbeidet med utredningen og kommet med uttalelser som; *“Synes dette er et imponerende stykke arbeid så langt”* (e-post 15.5.2013). Forslag til videre forskning er å inkludere et større antall bedrifter, og vi oppfordrer til at det gjøres kvantitative studier for eventuelt å fastslå kausale sammenhenger. Selv om vi studerer et begrenset antall bedrifter, mener vi at studien av tre store norske aktører, samtlige med fokus på tjenesteinnovasjon i tillegg til å være deltagere i det akademiske CSI samarbeidet, gir vår studie verdifull kunnskap.

Tidspunkt og tidsbruk for studien påvirker også validitet. Intervjuarbeidet er utført i løpet av april 2013, og vi har ikke fulgt selskapene over tid. Litteraturstudien er utført i løpet av månedsskiftet mai/juni 2013. Studiens gyldighet over tid er begrenset fordi co-creation fagfeltet er i rivende utvikling. Det er derfor naturlig å anta at best practice endres hyppig, og våre data vil trolig avvike i forhold til hva en vil finne noen år fram i tid. For denne utredningen har vi hatt begrenset med tid til disposisjon, noe som gjør det vanskelig å kartlegge, og gå i dybden på alle faktorene som kan ha påvirkning på customer co-creation.

Det kan tenkes at det finnes andre faktorer eller variabler som spiller en enda viktigere rolle. Vi benytter SI modellen (Pedersen, 2012) som bygger på de Jong et al. (2003), der sistnevnte er sitert i en rekke vitenskapelige artikler. Dette bidrar til å sikre at relevante dimensjoner anvendes. I tillegg har vi valgt en inndeling av innovasjonstype der det skilles mellom inkrementell og radikal innovasjon (de Jong et al. 2003). En finere inndeling presenteres i Johnson et al. (2000) og det kan tenkes at denne ville gitt andre resultater. SI modellen favner altså bredt slik at flere faktorer dekkes. En betenkelighet ved brede rammeverk er at de ser overfladisk på fenomen. Vi mener at vi unngår dette ved å trekke inn spesifikk teori på de ulike fenomenene.

Utredningen ser på kunder, og skiller ikke mellom kunde, bruker og betaler, og vi oppfordrer andre til å gjøre studier som skiller mellom disse med utgangspunkt i for eksempel Michel et al. (2008). Videre har vi valgt å inkludere skillet mellom B2B og B2C, fordi noen av

casebedriftene opererer med dette skillet selv om SDL teori hevder at skillet i mindre grad eksisterer (Pralhad & Ramaswamy, 2004b). En annen vinkling, kunne gitt andre funn og konklusjoner som også kunne bidratt til innsikt i temaet.

En fordel med den gjennomførte litteraturstudien er at den supplerer casestudien og bidrar med data fra andre land. Litteraturstudien kunne vært enda mer omfattende, men casestudien er vårt hovedfokus for utredningen. En begrenset litteraturstudie oppveies delvis av en omfattende teoridel. Likevel kan det tenkes at ikke alle sentrale studier er inkludert i teoridelen eller litteraturstudien. Dette kan komme av benyttet søkemetode og at studier i databasene ikke er merket med kundeinvolvering, tjenesteinnovasjon, etc. Videre er det en fordel at flere av artiklene har europeisk eller skandinavisk opprinnelse, noe som øker relevansen relativt til våre casebedrifter (se figur 22). Det kan tenkes at det forekommer ulikheter i bruk av customer co-creation metoder i forhold til land eller geografisk område, antagelig er dette lite forsket på og går i tillegg ut over omfanget til denne utredningen. I tillegg er et bredt spekter av journaler representert i litteraturstudien (se figur 23). Men igjen er omfanget av artikler lavt, slik at en svakhet er at den ikke gir et komplett bilde av den allerede begrensede litteratur om Living Lab.

Litteraturen om bedrifters praksis for anvendelse av co-creation metoder er svært begrenset. For eksempel et søk i EBSCO på Telecom + co-creation for tidsperioden 2000 - 2013 gir kun et treff, og dette treffet er ikke relevant for telekom bransjen. Snøballmetode tilnærming via intervjuobjektene inspirasjonskilder, for eksempel gav Wells Fargo null treff: (Wells Fargo+innovation+co-creation). Dette gjør at litteraturstudien må bygge på flere konseptuelle artikler enn det en skulle ønske. Igjen peker vi på behovet for ytterligere forskning.

Vi har tilstrebet en balansert utvelgelse av litteratur til teorikapitlet, og derfor inngår nødvendigvis ikke all den nyeste litteraturen. Den nyeste litteraturen kan også være vanskelig å få tak i da disse ofte publiseres etter en presentasjon på konferanser (Saunders et al., 2012). Videre har vi brukt Kristensson (2012) sin skala for co-creation, som utgjør en forholdsvis enkel inndeling. Vi har ikke kunnet identifisere alternative rammeverk, og oppfordrer til videre forskning på dette området. En siste begrensning er at vi som forskere presenterer en andre grads fortolkning gjennom vår utredning, og leser vil representere en tredje grads fortolkning (Fangen, 2005). Vi poengterer at det som fremgår i denne utredningen er basert på vår forståelse.

## 6. Konklusjon

*“Change is inevitable. Change is constant.”*

*(Benjamin Disraeli, britisk statsminister og forfatter, 1804-1881)*

Denne utredningen tar for seg hvordan kunden involveres i tjenesteinnovasjonsprosessen på idegenereringsstadiet i søkfasen. Kunder blir stadig mer kunnskapsrike, krevende og innehar dermed mer makt. Selskaper må derfor ha økt fokus på kundesentrisitet, og involvering av kunder i tjenesteinnovasjonsprosessen er en fremvoksende trend for å forstå kunden og oppnå konkurransefortrinn. For å besvare hovedproblemstilling har vi gjennomført en omfattende casestudie basert på kvalitativ benchmarking, og en fokusert litteraturstudie supplerer denne. Teoridelen er omfattende og har til hensikt å rydde opp i metoder for customer co-creation. Da vi har begrenset erfaring med casestudier, dannet teoridelen et godt grunnlag for å gjennomføre intervjuene og analysere, samt diskutere resultater.

Vi fant benchmarking hensiktsmessig fordi definerte forbedringsmuligheter var identifisert, og utfordringen var ikke unik for Telenor. Telenor, DNB og Posten utgjør casebedriftene i denne studien, med hensikt å identifisere best practice som grunnlag for forbedring og læring. Versjoner av Living Lab, Lead user og Tjenstedesign er metoder som fremheves av bedriftene. Vi har argumentert for at DNB er utvalgets beste aktør på customer co-creation, ved å la kunder delta aktivt i ideskaping og vurdering av andre sine ideer. DNB Labs legger til rette for nettopp slik kundeinvolvering ved å være åpen, koblet til selskapets tjenester og vektlegge kontinuerlig dialog og tilbakemelding.

Living Lab er god for problemløsning og gir gode bidrag til inkrementelle forbedringer. Flere av informantene etterlyser radikale ideer, noe som kan legge føringer for metodevalg. I tillegg er prosess- og klimaforutsetninger overordnede dimensjoner for valg av metode, og vi finner at strategi, kultur, og menneskelige ressurser utgjør de viktigste dimensjonene. Våre funn fra casestudien tilsier at Living Lab bør suppleres med punktvis kundeinvolvering når bedrifter søker mer radikale ideer. Punktvis involvering innebærer bruk av andre metoder som lead user, men valg av metode må baseres på bedriftens forutsetninger. Kombinasjonen av kontinuerlig kundeinvolvering via Living Lab og punktvis involvering identifiseres som best practice for å avdekke latente behov. På bakgrunn av dette mener vi at forskningsspørsmål 1 er besvart, og utgjør et bidrag til customer co-creation litteraturen.

Formålet med litteraturstudien var å validere resultat fra casestudien, samt bidra med mer kunnskap om Living Lab. Identifisert best practice i casestudien førte til at vi fokuserte på Living Lab i litteraturstudien. Et viktig resultat er bekreftelsen av vurderingskriterier for Living Lab; åpenhet, innflytelse, realisme, verdi og bærekraftighet. Videre fremheves teknikker som forenkler kreativ ideskaping. Slike teknikker muliggjør enklere kommunikasjon av følelser og sanser, og er et godt eksempel på anvendelse av IKT. Tool-kit er også et IKT verktøy som kan hjelpe kunden til å uttrykke ideer via tilførsel av ressurser fra selskapet. Ved å kombinere kundenes erfaringer og selskapets ressurser stimuleres kreativiteten som danner grunnlag for kunnskapstransformering og utnytting. Strategi legger føringer for ideers gjennomførbarhet, og LEGO benytter tool-kit i sin Living Lab løsning for å stimulere til kreativitet innenfor gitte rammer. Til slutt nevnes vårt viktigste funn i litteraturstudien, markører for å identifisere ulike Living Labs; antall selskaper som deltar og hvorvidt løsningen er fysisk eller virtuell. Ved hjelp av markørene utvikler vi en matrise bestående av to dimensjoner, antall aktører og form. Litteraturstudien supplerte teoridelen, samt våre funn i casestudien og dermed betrakter vi forskningsspørsmål to som besvart. Det vi vet om kundeinvolvering er presentert.

Best practice fra casestudien ble kombinert med bidrag fra litteraturstudien for å karakterisere utvalgets best practice. På overordnet nivå konkluderer vi med følgende best practice karakteristikk: Kontinuerlig dialog via brukervennlige online in-house Living Labs. Vi foreslår å supplere Living Lab med punktvis kundeinvolvering ved bruk av andre metoder for mer radikale ideer. I søkfasen bør ikke-økonomiske insentiver benyttes. I tillegg bør gode bidragsyttere fremheves, da dette gir emosjonell sosial motivasjon. Videre bør det publiseres strategisk informasjon, slik at kundene har noe å relatere ideene til. Sentrale forutsetninger for best practice er å ha en dialogansvarlig, god topplederforankring og strategi og kultur som legger til rette for customer co-creation. Effekt av innovasjon er vanskelig å måle, men dersom målinger gjøres bør de være myke og knyttet til kundeverdi. Med dette anser vi forskningsspørsmål tre som besvart. Dermed konkluderer vi også med at hovedproblemstillingen er besvart.

Utredningen har flere teoretiske implikasjoner. En omfattende og bred teoridel er i seg selv et bidrag til co-creation litteraturen. I tillegg bidrar vår utredning med en anbefaling om å kombinere Living Lab med punktvis kundeinvolvering i søkfasen. Punktvis involvering er lite omtalt i litteraturen, og vi oppfordrer til mer forskning her. Resultatene fra utredningen har også ledelsesmessige implikasjoner. Vårt bidraget er konseptuelt og kan ikke benyttes som et



normativt ledelsesverktøy, og det oppmuntres til mer forskning på området. Co-creation er et felt i rivende utvikling, og best practice bør betraktes som et øyeblikksbilde. Ved implementering av best practice er tilpasning til bedriftens forutsetninger og ledelsens støtte sentral. Videre bør ikke benchmarking være en engangsstudie, men bli del av en kontinuerlig prosess for forbedring av de viktigste områdene i virksomheten. Vi mener at studien bidrar med ny kunnskap om metoder og overordnede dimensjoner for å praktisere customer co-creation. Derimot vil vi poengtere at studien baseres på et lite utvalg store norske bedrifter. Avslutningsvis poengterer vi behov for videre forskning i forhold til metoder for customer co-creation generelt og teknikker for Living Lab spesielt.

## 7. Referanser

- Accenture (2008) *Accenture 2008 Customer Satisfaction Survey* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.service-design-network.org/content/accenture-2008-customer-satisfaction-survey%E2%80%A8>> [Lastet ned 07.02.2013].
- Alam, I. og Perry, C. (2002) A customer-oriented new service development process. *Journal of Service Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 515-534.
- Andersen, B. og Pettersen, P-G. (1995) *Benchmarking En praktisk håndbok*. Otta, Tano.
- Andreassen, T. W. (2013a) Hvordan vinne kundenes hjerte: Gjør det enkelt! I: *Norsk Kundebarometer* 17. April 2013 Oslo, Norge.
- Andreassen, T. W. (2013b) I vanens (av)makt. I: *Norsk Kundebarometer* 17. April 2013, Oslo, Norge.
- Axson, D. A. J. (2007) *Best practices in planning and performance management from data to decisions*. New Jersey, Willy.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bergvall-Kåreborn, B., Eriksson, C. I., Ståhlbröst, A. og Svensson, J. (2009) A milieu for innovation - Defining living labs. I: *ISPIM Innovation Symposium*, 6-9 December 2009 New York City, USA.
- Berstell, G. og Nitterhouse, D. (1997) Looking "Outside the Box" Customer cases Help Researchers Predict the Unpredictable. *Marketing Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 5-13.
- Berstell, G. og Nitterhouse, D. (2001) Asking All the Right Questions: Exploring Customer Purchase Stories Can Yield Surprising Insights. *Marketing Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 14-20.
- Besanko, D., Dranove, D., Shaneley, M. og Schaefer, S. (2010) *Economics of Strategy*. 5th ed. International Student Version. New Jersey. Wiley.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. og Morgan, F. N. (2007) Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 66-95.
- Blaalid, J. (1999) *difi* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.difi.no/statskonsult/publik/rapporter/fulltekst/r99-05.pdf>> [Lastet ned 12.11.2012].
- Blogg nhh (2011) *Samskaping – en kilde til innovasjon* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://blogg.nhh.no/focus/?author=12>> [Lastet ned 14.03.2011] (Oppdatert 12.5.2011)
- Bergstrand, J. (2009) *Management Control*. Studentlitteratur. Kapittel 5-6, pp. 131-220. BUS400N Styring av større foretak, Juli 2011.
- Blümelhuber, C. (2007) Goodbye and good luck, Mr Kotler. *Harvard Business Review*, Vol. 85, June 2007, pp. 36-40.

- Blå ordbok (2010) *Fremmedord*. Berulfsen, B. og Gundersen, D. Oslo, Kunnskapsforlaget.
- Bragelien, I. (2012) Forelesningsnotater, BUS400N *Styring av større foretak*, Bergen, Norges Handelshøyskole, vår 2012.
- Camargo, M., Berry, R., Skiba, N., Boly, V. og Smith, R (2012) Studying the implications and impact of smartphones on self-directed learning under a Living Lab approach. *Int. J. Product Development*, Vol. 17, No 1/2, pp. 119-138.
- Camp, R. C. (1989) *Benchmarking, The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wisconsin, ASQC Quality Press.
- Camp, R. C. (2003) *Best Practice Benchmarking: the Path to Excellence*, GBN Review 2003/04 [internett]. Tilgjengelig fra: <[http://www.globalbenchmarking.org/images/stories/PDF/members/camp\\_best\\_practice\\_benchmarking\\_the\\_path\\_to\\_excellence.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/images/stories/PDF/members/camp_best_practice_benchmarking_the_path_to_excellence.pdf)> [Lastet ned 20.3.2013].
- Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington, D.C., MIT Press, Reprinted 2003 by Beard Books.
- Chesbrough, H. (2003a) *Open innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing.
- Chesbrough, H. med Euchner, J. (2003b) Open Services Innovation: An interview with Henry Chesbrough. *Research Technology Management* Mar/Apr2011, Vol. 54, No. 2, pp. 12-17.
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstel, G. og Nitterhouse, D. (2007) Finding the Right Job for Your Product. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, No. 3, pp. 38-47.
- Clatworthy, S. (2010) *AT- ONE: Becoming AT- ONE with your customers*. I: Stickdorn, M. og Schneider, J. This is Service Design Thinking. Amsterdam, BIS Publishers, pp. 136-143.
- Clatworthy, S. (2011) Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development. *International Journal of Design*, Vol.5, No. 2, pp. 15-28.
- CSI (2011) Annual Report, Centre for Research-based Innovation.
- da Mota Pedrosa, A. (2012) Customer Integration during Innovation Development: An Exploratory Study in the Logistics Service Industry. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 263-276.
- Dagens Næringsliv (2013) *Verdsetter fans på Facebook*, 16.2.2013.
- Dagens Næringsliv (2012) *Professor mener Ikea selger en livsstil*, 12.7.2012.
- dcd (2009) *Challenges Facing the Design Industry* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/challenges-facing-the-design-industry>> [Lastet ned 7.5.2013].
- de Jong, J. P. J., Bruins, A., Dolfsma, W. og Meijaard, J. (2003) Innovation in service firms explored: what, how and why? Strategic study B200205. *EIM Business & Policy Research*, pp. 1-73.

Den Hertog, P. (2000) Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 491-528.

Digipost (2012) *Digipost 24h Hackathon* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://lab.digipost.no/pages/nor/65-hackathon>> [Lastet ned 2.5.2013].

Digipost (2013) *Del og diskuter ideer* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://lab.digipost.no>> [Lastet ned 2.5.2013].

Douma, S. og Schreuder, H. (2002) *Economic Approaches to Organizations*. Kap. 1, pp. 1-18. Prentice Hall (3.ed.). STR 428 Konsernstrategi.

DNB (2012) *Velkommen til fremtidens bank!* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.dnb.no/labs/nyheter/2012/02/velkommen-til-fremtidens-bank-2/>> [Lastet ned 29.4.2013].

DNB (2013a) *DNB Konsernet* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>> [Lastet ned 13.2.2013].

DNB (2013b) *Visjon og verdier* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/visjoner-og-verdier.html>> [Lastet ned 26.4.2013].

DNB (2013c) *Brukernes nyeste ideer* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.dnb.no/labs/#&panel1-1>> [Lastet ned 26.4.2013].

DNB (2013d) *Morsom sparing* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.dnb.no/privat/sparing-og-investering/morsomsparing.html>> [Lastet ned 29.4.2013].

DNB (2013e) *Årsrapport og kvartalsrapporter 2012* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.dnb.no/om-oss/investor-relations/rapporter/2012.html>> [Lastet ned 21.5.2013].

Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*. New York, Harper & Brothers Publishers.

Dyer, J.H. og Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 23, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.

Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P. og Sundström, E. (2010) Customer Integration within Service Development – A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions I: *The 11<sup>th</sup> International research seminar in service management. 25–28 May 2010, La Londe les Maures, France*.

Eriksson, M., Niitamo, V-P. og Kulkki, S. (2005) *State-of-the-Art in utilizing Living Labs approach to user-centric ICT innovation – a European approach*. CDT at Luleå University of Technology, Sweden, Nokia Oyj, Centre for Knowledge and Innovation Research at Helsinki School of Economics, Finland.

Ernst & Young (2012) *Innovating for growth* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growth-through-innovation---Three-steps-towards-innovation>> [Lastet ned 13.11.2012].

Fagerberg, J. (2005) *Innovation: A Guide to the Literature I*: Fagerberg, J., Mowery, D.C. og Nelson, R.R. (eds), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-26.

Fangen, K. (2005) *Deltaagande Observation*. Malmø, Liber Ekonomi

Finans Norge (2010) *Finansbransjen i front av utviklingen* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.fno.no/Fot/arkiv-nyheter/2010/04/Finansbransjen-i-front-av-utviklingen/>> [Lastet ned 13.2.2013].

Froehle, C. M og Roth, A. V. (2007) A Resource-Process Framework of New Service Development. *Production and Operations Management Society*, Vol. 16, No. 2, pp. 169-188.

Følstad, A. (2008) Living Labs for innovation and development of information and communication technology: A literature Review, *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, Vol. 10, "Special Issue on Living Labs", pp. 99 - 131.

Goold, M., Campbell, A. og Alexander, M. (1994) Corporate Strategy: The Background. Kap. 4 pp. 50-73. BUS400N Styling av større foretak, Juli 2011.

Goold, M. og Luchs, K. (2003) *Why Diversify?* Kap. 18. pp. 16-42 I: Faulkner and Campbell (eds): The Oxford Handbook of Strategy. Oxford, Oxford University Press.

Granovetter, M. S. (1973) The strength of weak ties. *American journal of sociology*, pp. 1360-1380.

Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing – Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, Lexington Books.

Haug, A. K. (2012) Har funnet vinnernæringene I: *Dagens Næringsliv*. 19.1.2012, pp. 20-21.

HBR (2013) *Life's Work: Philippe Starck* [internett]. Tilgjengelig fra: <[http://hbr.org/2013/04/philippe-starck/ar/1?goback=%2Egde\\_145854\\_member\\_233202392](http://hbr.org/2013/04/philippe-starck/ar/1?goback=%2Egde_145854_member_233202392)> [Lastet ned 20.04.2013].

Hienerth, C., Keinz, P. og Lettl, C. (2011) Exploring the nature and implementation process of user-centric business models. *Long Range Planning*, Vol. 44, No 5, pp. 344-374.

Hoffman, K. E. (2010) More banks Try to Seed Innovation Through Labs.

Hoholm, T. og Huse, M. (2008) *Brukerdreven innovasjon i Norge* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge>> [Lastet ned 13.11.2012].

Iversen, M. (2013) *Googles "big data"* I: *Dagens Næringsliv*, 4.4.2013, pp. 66-67.

Ives, B. og Olson, M. H. (1984) User Involvement and MIS Success: A Review of Research. *Management Science*, Vol. 30, No. 5, pp. 586-603.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Kristoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt.

Johnson, S. P, Menor, L. A., Roth, A. V. og Chase, R. B. (2000) *A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design I*: New Service Development: Creating Memorable Experiences, Fitzsimmons, J. A. og Fitzsimmons, M. J. Thousand Oaks, SAGE, pp. 1-32.

- Kaplan, R. S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School* (Working paper), pp. 1-36.
- Kibar, O (2013) *Selvåmålerne I*: DN Magasinet, 8.6.2013, pp. 4-15.
- Kristensson, P. (2010) *Per Kristensson.mp4* [internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.youtube.com/watch?v=1r29bXfGGbI>> [Lastet ned 11.2.2013] (sist oppdatert 2.11.2010).
- Kristensson, P. (2012) Forelesningsnotater, *MBM429 Service Innovation*, Bergen, Norges Handelshøyskole, vår 2012.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. og Archer, T. (2004) Harnessing the creativity among users, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 4-15.
- Kundebarometer (2013) *Resultater 2013 – Tilfredshet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2013&criteria=tilfredshet>> [Lastet ned 17.4.2013].
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Lacobucci, D. og Nordhielm, C. (2000) Creative Benchmarking. *Harvard Business Review*.
- Leminen, S. og Westerlund, M. (2012) Towards innovation in Living Labs networks. *Int. J. Product Development*, Vol. 17, No 1/2, pp. 43-59.
- Leonard, D. and Rayport, J. F (1997) Spark Innovation Through Empathic Design, *Harvard Business Review*. Nov-Dec 1997, pp. 102-113.
- Locke, K. og Golden-Biddle, K. (1997) Constructing Opportunities For Contribution: Structuring Intertextual Coherence And "Problematizing" In Organizational Studies. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1023-1062.
- Love, J. H., Roper, S. og Bryson, J. R. (2011) Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services. *Research Policy*, Vol. 40, pp. 1438-1452.
- Lund, K. (2013) Felles EU-front mot Google I: *Dagens Næringsliv*, 4.4.2013, pp. 66-66.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. og O'Brien, M. (2007) Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 5-18.
- Løvland, J. og Iversen, A. (2001) *Benchmarking som metode i bedriftsutvikling*. Økonomisk Fiskeriforskning 11: 1, pp. 55-66.
- Maroto, A. og Rubalcaba, L. (2008) Service Productivity Revisited, *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 337-353.
- Melton, H. L. og Hartline, M. D (2010) Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *Journal of Service Research*, Vol. 13, No 4, pp. 411-425.
- Michel, S., Brown, S. W. og Gallan, A. S. (2008) Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not products. *Accepted for Publication in the California Management Review*, pp. 1-19.

- Michelman, P. (2008) *Why I Underwent Psychoanalysis in the Name of Coca-Cola* [Internett], Boston, Harvard Business Review Blogg network. Tilgjengelig fra: <[http://blogs.hbr.org/cs/2008/07/why\\_i\\_underwent\\_pschoanalysis.html](http://blogs.hbr.org/cs/2008/07/why_i_underwent_pschoanalysis.html)> [Lastet ned 13.2.2013] (oppdatert 2. Juli 2008).
- Miettinen, S. og Koivisto, M. (2009) *Designing Services with Innovative Methods*. Keuruu, Otava Book Printing LTD.
- NHH (2012) *Senter for tjenesteinnovasjon* [Internett]. Tilgjengelig fra: <[http://www.nhh.no/no/forskning-og-fagmiljø/forskningssentre/senter-for-tjenesteinnovasjon-\(csi\).aspx](http://www.nhh.no/no/forskning-og-fagmiljø/forskningssentre/senter-for-tjenesteinnovasjon-(csi).aspx)> [Lastet ned 27.1.2013].
- Nordlie, A. og Norvik, A (2012) *Tjenstedesign*. Norges Handelshøyskole Masterutredning.
- Norges Bank (2013) *Økonomiske perspektiver - Tale av sentralbanksjef Øystein Olsen til Norges Banks representantskap og inviterte gjester, torsdag 14. februar 2013* [Internett]. Tilgjengelig fra: <[http://www.norgesbank.no/pages/93164/aarstalen\\_2013.pdf](http://www.norgesbank.no/pages/93164/aarstalen_2013.pdf)> [Lastet ned 19.2.2013].
- Norskdesign (udatert) *AT-ONE Service design method* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.norskdesign.no/getfile.php/Filer/Artikler/Foredrag/AT%20one%20A3%20poster.pdf>> [Lastet ned 29.1.2013].
- Norges Største Bedrifter (2012) *Telekom 2011* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.norgesstorstebedrifter.no/bransjelite/2070/>> [Lastet ned 13.2.2013].
- Opinion (udatert) *Living Labs* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.opinionperduco.no/Files/Filer/Living%20Labs.pdf>> [Lastet ned 17.4.2013].
- Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*. John Wiley, pp. 1-47.
- Pascu, C og van Lieshout, M. (2009) User-led, citizen innovation at the interface of services. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 11, No 6, pp. 82-96.
- Pedersen, P. E. (2012) Forelesningsnotater, *MBM429 Service Innovation*, Bergen, Norges Handelshøyskole, vår 2012.
- Pedersen, P. E. (2013) Forelesningsnotater, *MBM429 Service Innovation*, Bergen, Norges Handelshøyskole, vår 2013.
- Perrin, B. (2002) Evaluation, How to – and How Not to – Evaluate Innovation. *SAGE Publications*, Vol. 8, No. 1, pp. 13-28.
- Posten (2013a) *Kort om Posten* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.postennorge.no/om-posten/fakta>> [Lastet ned 13.2.2013].
- Posten (2013b) *Hovedstrategier 2009 - 2013* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.postennorge.no/om-posten/strategi>> [Lastet ned 2.5.2013].
- Posten (2013c) *Vår visjon* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.postennorge.no/om-posten/visjon-og-verdier/visjon-verdier/vår-visjon>> [Lastet ned 2.5.2013].
- Prahalad, C. K. og Ramaswamy, V. (2000) Co-opting Customer Competence. *HBR*, January-February 2000, pp. 79-87.

- Prahalad, C. K. og Ramaswamy, V. (2004a) Co-creation experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of interactive marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.
- Prahalad, C. K. og Ramaswamy, V. (2004b) *The future of competition*. Boston, Harvard Business School Press.
- Ramaswamy, V. (2009a) Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation. *Marketing Review St. Gallen*, No. 6, pp. 11-17.
- Ramaswamy, V. (2009b) Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, Vol. 37, No. 2, pp. 32-37.
- RECORD (udatert) *RECORD online Living Lab* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.openlivinglabs.eu/sites/enoll.org/files/the-record-online-living-lab.pdf>> [Lastet ned 7.6.2013].
- Regjeringen (2008) *Et nyskapende og bærekraftig Norge* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/2/1.html?id=538019>> [Lastet ned 15.3.2013].
- Regjeringen (2011) *Virksomheten til Posten Norge AS* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/regpubl/stmeld/2011-2012/meld-st-18-20112012/9/3.html?id=679990>> [Lastet ned 2.5.2013].
- Rønne, P. R. (2013) Det nye kunnskapssamfunnet. Slik skal vi slå svenskene I: *Ukeavisen Ledelse*, No. 3, pp. 26-27.
- Sanders, E. B. -N. og William, C. T. (2003) *Harnessing People's Creativity: Ideation and Expression through Visual Communication*. I: Langford, J. and McDonagh, D. (2003) *Focus Groups Supporting Effective Product Development*. London, Taylor&Francis.
- Saunders M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students*. Essex, Pearson.
- Schaffers, H., Cordoba, M., Hongisto, P., Kallai, T., Merz, C. og Rensburg, J. (2007) Exploring business models for open innovation in rural living labs. *13th International Conference on Concurrent Enterprising*. Sophia-Antipolis, France.
- Schilling, A. og Werr, A. (2009) *Managing and Organizing for Innovation in Service Firms. A Literature Review with Annotated Bibliography*, Vinnova Report VR 2009:06.
- Schumpeter, J. A. (1983) *The theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. London, Transaction Publishers.
- Stickdorn, M. (2010) *It is an iterative process* I: Stickdorn, M. og Schneider, J. *This is Service Design Thinking*. Amsterdam, BIS Publishers, pp. 122-135.
- Stickdorn, M. og Schneider, J. (2010) *This is a toolbox - not a manual* I: Stickdorn, M. og Schneider, J. *This is Service Design Thinking*. Amsterdam, BIS Publishers, pp. 146-215.
- Ståhlbröst, A. (2012) A set of Key Principles to Assess the Impact of Living Labs. *Int. J. of Product Development*. Vol. 17, No. 1-2, pp. 60-75.



- Sundbo, J. og Gallouj F. (2000) Innovation as a Loosely Coupled System in Services I: Metcalfe, J. S. og Miles, I. (eds.) *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis*. Kluwer. pp. 43-68.
- Supphellen, M. (2000) Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations, *International Journal of Market Research*, Vol. 42, No 2, pp. 319-338.
- Telenor (2013a) *Visjon og verdier* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.telenor.com/no/om-oss/visjon-og-verdier/>> [Lastet ned 13.2.2013].
- Telenor (2013b) Møter med Telenor 10.1.2013 og 8.3.2013.
- Telenor (2013c) *Strategi 2012 – 2014* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.telenor.com/no/om-oss/strategi/>> [Lastet ned 22.4.2013].
- Telenor (2013d) *Strategy 2012 – 2014* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.telenor.com/about-us/our-strategy/>> [Lastet ned 22.4.2013].
- Telenor (2013e) *Telenor Pakistan is connecting with customers* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.telenor.com/news-and-media/articles/2010/telenor-pakistan-is-connecting-with-customers/>> [Lastet ned 21.5.2013].
- Telenor (2013f) Møter med Telenor 10.1.2013 og 8.3.2013.
- Tether, B. (2003) The sources and aims of innovation in services: Variety between and within sectors, *Economics of Innovation & New Technology*, Vol. 12, No. 6, pp. 481-505.
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode*, 3. utg., Bergen, Fagbokforlaget.
- Tidd, J. (2001) Innovation management in context: environment, organization and performance, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 3, pp. 169-183.
- Thomke, S. og von Hippel, E. (2001) Customers as Innovators. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 4, pp. 74–81.
- Tveit, R. S (2010) *Tjenesteinnovasjon i et designperspektiv – en casestudie av AT-ONE metoden* Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, Masterutredning.
- UIO (2011) Bruk av HyperResearch i analysen [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.uio.no/tjenester/it/forskning/kvalitativ/programvare/hyperresearch.html>> [Lastet ned 6.3.2013] (oppdater 21.6.2011).
- Ulwick, A. W. (2005) *What Customers Want: Using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services*. McGraw-Hill, pp. 15-59.
- Vargo, S. L. (2008) Customer integration and value creation – paradigmatic traps and perspectives, *Journal of Service Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 211-215.
- Vargo, S. L. (2009) *Service-Dominant Logic: An alternative mindset for innovation* [internett]. Tilgjengelig fra <[http://www.slideshare.net/fred.zimny/servicedominant-logic-an-alternative-mindset-forinnovation2982208?utm\\_source=slideshow02&utm\\_medium=ssemail&utm\\_campaign=share\\_slideshow\\_loggedout](http://www.slideshare.net/fred.zimny/servicedominant-logic-an-alternative-mindset-forinnovation2982208?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout)> [Lastet ned 6.2.2013].

- Vargo, S. L. og Lusch, R. F. (2004a) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), pp. 1-17.
- Vargo, S. L. og Lusch R. F. (2004b) The Four Service Marketing Myths, Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 324-335.
- von Hippel, E. (1986) Lead Users: A source of novel product concepts. *Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp. 791-805.
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A. og Löfgren, M. (2011) Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 140-159.
- Yin, R. K. (2012) *Applications of Case Study Research*. California, Sage.
- Zaltman, G. og Zaltman, L. H. (2008) *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers*. Boston, Harvard Business Press.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. og Berry, L. L. (1985) Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Spring), pp. 33-46.
- Aarrestad, I. L og Hem, L. (2008) *Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning (Del II)* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/ulike-vekststrategier-for-et-merke-en-sammenligning-del-ii>> [Lastet ned 14.11.2012].
- Aas, T. H. (2010) *Toward a management control system for service innovation activities*. Akademisk avhandling, PhD Thesis, Norges Handelshøyskole.

# Appendiks

## Appendiks A Intervjuguide (Komplett)

### Innledning (Max 5 min)

Presentasjon av oss selv: Masterstudent ved NHH Strategi & Ledelse

Formålet med oppgaven: Kort introduksjon av masterutredningen med tema kundeinvolvering (customer co-creation) i søkfasen/idegenereringsfasen.

Samtykke til bruk av diktafon.

Gi informasjon om hvordan vi behandler lydopptakene i etterkant: Intervjuene vil bli transkribert, ikke legges ved oppgaven, kan bruke sitater og slettes etter ferdigstilling. Opplyse om at anonymitet gjelder.

### Intervju (Max 60 min)

#### Kort om personlige erfaringer (Max 5 min)

Kan du kort fortelle litt om din rolle/funksjon i selskapet og erfaringer med kundeinkludering?

#### Kort om Praksis - Kundeinvolvering (15 min)

Kan du fortelle om et typisk eksempel på nye eller forbedrede tjenester introdusert av selskapet i den senere tid som har benyttet kundeinvolvering i idegenereringsfasen (søk)?

- Kan du si mer om metoder for kundeinvolvering i dette prosjektet?
  - Hvordan gjorde dere dette? (Max. 10 min)
  - Hvorfor gjorde dere dette slik?
  - Mener du slik kundeinvolvering er representativt for deres innovasjons praksis?
  - Vil du si at prosjektets formål er å bidra til radikal eller inkrementell innovasjon?
  - Vil du si at innovasjonen her kan betegnes som innovasjon i
- (1) Tjenestekonseptet (2) Brukergrensesnitt (3) Leveringssystemer (4) Teknologiske muligheter el. blanding
- Hvilke andre metoder kjenner du til?
  - Hva legger du i begrepet kunde co-creation/kundeinvolvering,
  - Er dere her i dag?

- Du mener altså at kunden involveres \_\_\_\_\_ i selskapet?  
(6 stages of co-creation)

**Ingen involvering** -> Utelukkende basert på kjernekompetanse internt i firmaet

**Ingen direkte involvering**-> Baserer sine innovasjoner på antagelser om kundebehov

**Involvering på basis av anbefalinger** -> Trad. met.(spørreund., intervju og fokus gp.)

**Svakere form for involvering** -> Kundene er aktive deltagere i brukertester og observasjoner

**Involvering ved co-creation** -> Kundene deltar aktivt i ideskaping, vurdering av andres ideer

**Meget sterk kundeinvolvering** -> Kundene utvikler/innoverer på egenhånd nye ideer, dette på bakgrunn av at selskaper ikke er interessert eller evner å utvikle løsninger for dem.

Om "Praksis – typisk eksempel" går raskt, be om et eksempel til med samme spørsmål.

#### Refleksjoner rundt dagens praksis (Max. 10 min)

Hva lærte dere av nevnte prosjekt og hva med neste prosjekt? Forbedringspotensial?

- Hvor utbredt er nevnte metode(r) i selskapet og/eller i tjenestesektoren?
  - Kombineres flere metoder? (Kval/Kvant.; Say-Do-Make)
- Fordeler og utfordringer ved metodene som er beskrevet?
  - Når egner ikke denne metoden seg?
  - Når egner ikke kundeinvolvering seg?
- Hvordan tror dere andre bedrifter involverer kundene i idegenereringsfasen?

Vi vil nå ta opp et nytt emne....

**Effekter – suksessfaktorer (Etter ca. 30 min. Max. 10 min)**

Hvordan måles suksess og fiasko?

- Kan du fortelle hvordan effekter av kundeinvolvering måles?
  - Kan du si mer i forhold til finansielle og strategiske mål?
  - Kan du si mer i forhold til kundeverdi og eventuelt andre effekter?
    - Mener du altså at det er \_ \_ \_ \_ nøkkeltallene/KPIéne som benyttes?
  - Hva med resultatmål? (Resultatene prosessen oppnår)
  - Hva med prosessmål? (Utførelsen av prosessen).
    - Mener du altså at dere hovedsakelig måler ----- effekter?  
Kvantitative/Kvalitative & Kortsiktige/Langsiktige

Vi vil nå ta opp et nytt emne....

**Forutsetninger for valg av metode (Max 10 min)**

Hvilke forutsetninger ligger til grunn for de tidligere nevnte metoder?

- Kan du si mer om tidsdimensjonen?
- Kan du si mer om ressursbehovet?
  - Prosessforhold; Mennesker, struktur, ressurser og nettverk
  - Klimarelaterte forhold; kultur, strategi og karakteristikk ved selskapet/avdelingen
  - Eksterne forhold; Marked, kunnskap og myndighetenes reguleringer
- Hvordan og når startet tankene om kundeinvolvering/customer co-creation?
- Har dere en inspirasjonskilde eller teoretisk fundament? Best Practice forankring?

**Overordnet strategi - hentes ut fra sekundære kilder**

Hvilken rolle har innovasjonsstrategien i forhold til overordnet strategi?

- Benyttes begrepet kundesentrisitet som et element i overordnet strategi?
  - Ja – hvilken betydning har dette for å integrere kunde co-creation?

Vi vil nå runde av intervjuet

**Det genuine ved hver av casebedriftene (Max 5 min)**

Hva synes du om spørsmålene? Noen spørsmål vi burde ha stilt i tillegg?

Er det noe du vil tilføye? Føler du at det er noe annet vi burde tatt opp?

## **Appendiks B Intervjuguide (Komprimert)**

### **Innledning (Max 5 min)**

Presentasjon av oss selv: Masterstudent ved NHH Strategi & Ledelse.

Formålet med oppgaven: Kort introduksjon av masterutredningen med tema kundeinvolvering (customer co-creation) i søkfasen/idegenereringsfasen.

Samtykke til bruk av diktafon.

Gi informasjon om hvordan vi behandler lydopptakene i etterkant: Intervjuene vil bli transkribert, ikke legges ved oppgaven, kan bruke sitater og slettes etter ferdigstilling.

Opplyse om at anonymitet gjelder.

### **Intervju (60 min)**

#### **Kort om personlige erfaringer (Max 5 min)**

Kan du kort fortelle litt om din rolle/funksjon i selskapet og erfaringer med kundeinkludering?

#### **Kort om Praksis - Kundeinvolvering (Max 15 min)**

Kan du fortelle om et typisk eksempel på nye eller forbedrede tjenester introdusert av selskapet i den senere tid som har benyttet kundeinvolvering i idegenereringsfasen (søk)?

- Hvordan & Hvorfor?

#### **Refleksjoner rundt dagens praksis (Max 10 min)**

Hva lærte dere av nevnte prosjekt og hva med neste prosjekt? Forbedringspotensial?

Fordeler og utfordringer ved metodene som er beskrevet?

#### **Effekter – suksessfaktorer (Max 10 min)**

Hvordan måles suksess og fiasko?

Kan du fortelle hvordan effekter av kundeinvolvering måles?

#### **Forutsetninger for valg av metode (Max 10 min)**

Hvilke forutsetninger ligger til grunn for de tidligere nevnte metoder?

- Tidsdimensjonen & Ressursbehovet?

Hvilken rolle har innovasjonsstrategien i forhold til overordnet strategi?

#### **Oppsummering/avrunding (Max 5 min)**

## Appendiks C Intervjuguide (Telenor Tool-kit)

### What/How (Practice):

**1. Please give an account for Telenor innovation strategy and explain the role of customer involvement at the search step.**

**2. Please tell us about the Telenor tool-kit (Why, Tell more)**

- Hvilke metoder inngår ?
- Inspirasjonskilde og/eller teoretisk forankring/Best Practice forankring
- Hvor utbredt er “metoden”?
- Styrker og svakheter ved Telenor tool-kit?
- Om kombineres med kvantitative data & eventuelt hvordan (synteserende)

### When:

- Hvordan/når startet tankene om kundeinvolvering/co-creation
- Når begynte Telenor Pakistan å benytte dette? Bakgrunn?
- Modifisert underveis & bakgrunn for? Vs. “utgave” Nestlé?
- Hvilke forutsetninger ligger til grunn? (tid, ressurser & kompetanse)?
- Refleksjoner vedrørende dagens praksis og fremtidige “planer”?

### Why (inkl. Effekter, ref. SI rammeverk i ledelsesperspektiv)

- Hvor klar er Telenor Norge for å ta i bruk/innføre konseptet?
- Hvorfor Telenor Pakistan ikke utspring i Norge
- Effekter av innovasjon, hvordan måles dette i Telenor?
- Måling av Finansielle, Strategiske og Kunde verdi?
- Hvordan måler/planlegger dere å måle kundesentrisitet og utvikling over tid?