

Mastergradsstudium i Økonomi og Administrasjon – Foretaksledelse
Masteroppgave

**Oppdagelsen og utviklingen av radikale nye servicer i
etablerte servicebedrifter**

Av

Kristoffer Høyby Pedersen - 794773

Universitetet i Stavanger

13.06.2008

Sammendrag

Oppgaven er en kvalitativ, eksplorativ og deskriptiv casestudie av en etablert norsk finansvirksomhet. Formålet med oppgaven er å gi et bidrag til den eksisterende serviceinnovasjonslitteraturen, og skal forsøke å belyse noen av de temaene det fortsatt finnes uenighet om, eller temaer der det finnes visse mangler i litteraturen.

Etter en gjennomgang av teorien og litteraturen som finnes på området ble hovedproblemstillingen for oppgaven spisset ned til seks mer presise problemstillinger; 1. *Hvordan oppstår nye ideer i servicebedrifter?* 2. *Hvordan påvirker eksterne aktører ide genereringen og utviklingen av nye ideer?* 3. *I hvilken grad benyttes det formelle prosesser i utviklingen av nye serviceideer?* 4. *Hvordan tas beslutninger om å initiere nye serviceutviklingsprosjekter?* 5. *Hvordan legges det til rette for å skape et innovativt miljø i en servicebedrift?* 6. *I hvilken grad benyttes såkalte Champions i nye serviceutviklingsprosjekter, og hvilke oppgaver har de?*

Studiet viser at casebedriften ikke har noen spesielle metoder for å fange opp nye ideer eller endringer i markedet. De viktigste kildene til nye ideer var deres bedriftskunder og intern ide genereringen. De har stor grad av samarbeid med sine bedriftskunder og leverandører i utviklingen av nye ideer. Det benyttes formelle prosesser i utviklingen av nye serviceideer, og de bruker en front end tilgang med fastsatte kriterier og predefinerte løsninger som grunnlaget for beslutningstakingen. En Champion benyttes i utviklingsprosessen, og denne personen forblir i sin rolle til prosjektet er avsluttet. Bedriften manglet prosesser og metoder for å samle, fange opp og evaluere nye ideer, samt prosesser for å dele og spre informasjon og erfaringer på tvers av organisasjonen for å sikre god videreutvikling og læring.

Konklusjonene som kan trekkes ut fra studiet er at servicebedrifter sjelden benytter seg av kompliserte metoder og teknikker for å fange opp nye ideer og endringer, men at kundeinvolvering og ide generering internt er blant de viktigste kildene til nye ideer. Studiet viser også at servicebedrifter kan benytte seg av formelle prosesser i utviklingen av nye serviceideer, men at radikale innovasjonsprosjekter sjelden initieres dersom disse prosessene er for rigide og formelle. Videre kan det konkluderes med at det bør implementeres metoder og prosesser for å fange opp, samle og evaluere ideer, samt skape gode prosesser for å spre og dele informasjon og erfaringer for å stimulere det innovative klimaet. Det kan til slutt konkluderes med at en suksessfull servicebedrift innehar en champion rolle i nye utviklingsprosjekter, men at det er uklart om denne rollen er en hovedårsak til suksess.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	6
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Motivasjon.....	7
1.3 Problemstilling.....	9
1.4 Struktur	9
2.0 Generell teori	11
2.1 Definisjon av innovasjon	11
2.2 Omfanget av innovasjon.....	12
2.3 Definisjon av service	13
2.4 Service innovasjon.....	14
2.5 Hvorfor behovet for å lære seg å innovere	15
3.0 Serviceinnovasjons teori	17
3.1 Pentathlonmodellen	17
3.1.1 Ideer	18
3.1.1.1 Oppdagelsen av nye ideer og endringer i markedet	18
3.1.1.2 De vanligste kildene til nye ideer.....	19
3.1.1.3 Involvering av kunder	20
3.1.1.4 Involvering av leverandører	22
3.1.1.5 Champions.....	23
3.1.2 Prioritering og beslutningstaking.....	24
3.1.2.1 Stage – Gate modell	24
3.1.2.2 Front end Stage - Gate.....	25
3.1.2.3 Formelle prosesser i ny serviceutvikling.....	28
3.1.2.4 Porteføljeledelse	28
3.1.3 Implementering	30
3.1.4 Innovasjonsstrategi	30
3.1.5 Mennesker og organisering.....	31
4.0 Problemstilling(er)	32
4.1 Hvordan nye ideer oppstår og utvikles	32
4.2 Formelle prosesser og beslutningstaking.....	33
4.3 Innovativt miljø og læring	33

4.4 Champions	34
5.0 Metode	35
5.1 Forskningsdesign	35
5.2 Forskningsstrategi	36
5.2.1 Casestudie	36
5.3 Data om bedriften	37
5.4 Datainnsamling	38
5.5 Analyse av innhentet data	39
5.6 Forskningskvalitet	39
5.6.1 Konstruksjonsvaliditet	39
5.6.2 Intern validitet	40
5.6.3 Ekstern validitet	40
5.6.4 Reliabilitet	40
5.7 Samarbeidsprosjekt	41
6.0 Resultater fra intervju med casebedrift	42
6.1 Ide fasen	42
6.1.1 Bruk av metoder eller strategier for å oppdage nye ideer eller endringer	42
6.1.2 Kilder til nye ideer	42
6.1.3 Innovasjonsstrategi og bruken av imitering	43
6.1.4 Bruk og involvering av kunder og leverandører	43
6.1.5 Fange opp, samle og evaluere ideer	44
6.1.6 Innovativt klima	45
6.2 Initiering, beslutninger, portefølje	46
6.2.1 Formelle prosesser	46
6.2.2 Beslutningstaking	46
6.2.3 Beslutningsmyndighet	47
6.2.4 Champion	48
6.3 Læring og utvikling	49
7.0 Diskusjon	50
7.1 Problemstilling 1: Hvordan oppstår nye ideer i servicebedrifter?	50
7.1.1 Metoder og strategier	50
7.1.2 Kilder til nye ideer	51
7.2 Problemstilling 2: Hvordan påvirker eksterne aktører ide genereringen og utviklingen av nye ideer?	53

7.2.1 Involvering av kunder	53
7.2.2 Involvering av leverandører	54
7.3 Problemstilling 3: I hvilken grad benyttes det formelle prosesser i utviklingen av nye serviceideer?	56
7.4 Problemstilling 4: Hvordan tas beslutninger om å initiere nye serviceutviklingsprosjekter?	58
7.5 Problemstilling 5: Hvordan legges det til rette for et innovativt miljø i en servicebedrift?	60
7.5.1 Innovativt klima	60
7.5.2 Læring og videreutvikling.....	62
7.6 Problemstilling 6: I hvilken grad benyttes det såkalte Champions i nye serviceutviklingsprosjekter, og hvilke oppgaver har de?	63
7.7 Anbefalinger og råd	64
7.8 Videre forskning	65
7.8.1 Formelle prosesser	65
7.8.2 Innovativt miljø, videreutvikling og læring	66
7.8.3 Champions	66
7.8.4 Bransjens innovative evne	67
8.0 Konklusjon	68
8.1 Hvordan oppstår nye ideer i servicebedrifter?.....	68
8.2 Hvordan påvirker eksterne aktører ide genereringen og utviklingen av nye ideer?	69
8.3 I hvilken grad benyttes det formelle prosesser i utviklingen av nye serviceideer?	71
8.4 Hvordan tas beslutninger om å initiere nye serviceutviklingsprosjekter?	72
8.5 Hvordan legges det til rette for et innovativt miljø i en servicebedrift?.....	73
8.6 I hvilken grad benyttes det såkalte Champions i nye serviceutviklingsprosjekter, og hvilke oppgaver har de?.....	74
Kilder.....	76
Vedlegg 1: Intervjuguide	79

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på et toårig Masterstudium i Økonomi og Administrasjon med spesialretning Foretaksledelse ved Universitetet i Stavanger. Disse to årene har vært spennende og lærerike, og gitt oss studenter et godt grunnlag på vår vei inn i arbeidslivet.

Jeg vil takke min veileder Bjørge T. Laugen for et godt samarbeid i den prosessen det har vært å skrive denne oppgaven. Uten hans hjelp og veiledning ville oppgaven vært betydelig mer krevende, og uten hans gode humør og positive vesen ville arbeidet følt mye tyngre.

En stor takk går også til casebedriften, og spesielt bedriftens nøkkelinformant, som ønsket å gi et bidrag til dette studiet og viste stor interesse for temaet. Jeg håper også at arbeidet som er lagt ned i denne oppgaven kan være med på å bidra til noe positivt for casebedriften, slik at begge parter får noe igjen for samarbeidet.

Til slutt vil jeg takke Anders Buer, min samarbeidspartner, studentkollega og felles leietaker av et lite kontor i Bjarnes Annex på UiS. Anders har vært en god venn og en fremragende diskusjonspartner gjennom hele prosessen, og uten dette samarbeidet hadde forståelsen for temaet og resultatet av oppgaven blitt vesentlig dårligere. I tillegg til det faglige samarbeidet, har også hans gode og sosiale vesen gjort at arbeidet med oppgaven har gått som en lek.

Stavanger, juni 2008

Kristoffer Høyby Pedersen

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Utviklingen av nye serviceinnovasjoner er et tema som det til nå har blitt viet vesentlig mindre forskning og studier på, enn det som er gjort på produktinnovasjonssiden i litteraturen. Dette til tross for at service sektoren har vært den raskest voksende økonomien i den vestlige verden, og står i mange industriland for over halvparten av landets bruttonasjonalprodukt (Oke 2007);(Menor, Tatikonda & Sampson 2002).

I en sektor som utgjør en så stor del av økonomien til et land vil en organisasjon ofte oppleve en sterk konkurranse fra andre aktører, og marginene vil kanskje være lave i den aktuelle bransjen de befinner seg i. Det å oppnå konkurransemessige fordeler er vanskelig i en bransje der inngangsbarrierene er lave og serviceproduktene lett kan kopieres av konkurrentene (Oke 2007);(Martin & Horne 1992).

Kontinuerlig utvikling og inkrementell innovasjon er et tema som de fleste organisasjoner tar hensyn til for stadig å bli bedre. Prosessforbedringer og andre små endringer er med på å stadig skape en bedre overensstemmelse mellom de ulike delene av en organisasjon og gjøre den mer effektiv. I en omskiftelig verden der nye produkter og servicer hele tiden forandrer seg, nye teknologier kommer til og nye aktører kommer frem, er behovet for å oppdage og takle radikale perioder og endringer en nødvendighet for at organisasjoner skal klare å overleve. Mange organisasjoner klarer ikke å takle disse overgangene, men det finnes fortsatt noen som stadig overlever. Hva som gjør at noen stadig klarer dette, mens andre ikke gjør det er derfor et interessant tema (Tushman & O'Reilly 1996);(Christensen 2003);(Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2003);(Bessant & von Stamm 2007).

1.2 Motivasjon

Denne oppgaven ser på hvordan en etablert norsk finansvirksomhet oppdager og utvikler radikalt nye ideer, samt hvordan det tas valg om hvilke ideer det skal satses på. I tillegg vil den se på hvordan bedriften stimulerer for et innovativt miljø og læring, da dette er en nødvendighet for de fleste organisasjoner i dag.

Studier som har blitt gjort på serviceinnovasjonsfeltet har til nå ikke klart å motbevise det som har vært den generelle oppfatningen av hvordan nye servicer oppstår, nemlig at de ”bare skjer” og ikke er et resultat av formelle utviklingsprosesser, men av flaks, intuisjon og teft (Menor et al. 2002). Når det gjelder bruken av formelle prosesser i produktutviklingslitteraturen, er en Stage – Gate tilgang ofte brukt (Cooper 1990). I motsetning til Cooper (1990), som mener at en formalisert Stage – Gate prosess kan tas i bruk for alle typer innovasjoner, er det andre som mener at man bør ha en mindre formalisert inngang til radikale innovasjoner. Det mener man fordi for mye formalisering vil hemme kreativiteten i utviklingen av ideer som er uten om det ”vanlige”. Samtidig er det andre som mener at en modifisert Stage – Gate tilgang kan være løsningen (Khurana & Rosenthal 1998). Dersom en servicebedrift faktisk benytter seg av formelle prosesser vil det derfor også være interessant å se om disse er like både for inkrementelle og radikale ideer og prosjekter.

Det er en generell oppfatning om at servicebedrifter sjelden benytter seg av komplekse metoder eller verktøy for å oppdage nye ideer. Tidligere studier har som oftest vist klare tegn på at imitasjon av konkurrenter er en av de mest brukte kildene til nye servicer (Martin & Horne 1992).

Nettverksperspektivet for utviklingen av nye innovasjoner er også på et tidlig stadium hva gjelder serviceinnovasjon (Syson & Perks 2004). Involveringen av de eksterne aktørene til en servicebedrift vil derfor også være interessant å se nærmere på, som for eksempel kunder og leverandører.

Service produkter er ofte ikke håndfaste, produksjonen og konsumeringen av dem vil skje samtidig, kunden deltar i produksjonen av dem, de er heterogene, og de kan ikke lagres (de Jong, Bruins, Dolfsma & Meijaard 2003). Dette betyr at interaksjonen med kunder er veldig viktig, og at utviklingen av nye servicer vil være mye mer kompleks enn for utviklingen av mer håndfaste produkter (Johnes & Storey 1998). Det samme gjelder for involvering av leverandører. Disse tilfører ofte en kompetanse som ikke bedriften innehar, og bør derfor ta del i utviklingsprosessen (Syson & Perks 2004).

I produktutviklingslitteraturen har det vært vist at bruken av en Champion i utviklingen av nye produkter har vært essensielt for en suksessfull utviklingsprosess. Denne Championen er med på å drive ideen og prosjektet videre slik at ikke utviklingsprosessen stopper, samtidig som han sørger for å skape engasjement og støtte i organisasjonen. Til nå har det vært

uenighet om dette også gjelder for serviceinnovasjoner, og om bruken av Champions fører til mer suksessfulle utviklingsprosesser (Martin & Horne 1992).

1.3 Problemstilling

Denne oppgaven ser nærmere på hvordan en norsk etablert finansvirksomhet, som har overlevd og vokst på det norske markedet i 50 år, utvikler nye radikale servicer. Bedriften retter seg mot det private marked, men har i tillegg bedriftskunder som fungerer som mellomledd for bedriftens slutt kunder. Det er stor konkurranse på markedet og det er vanskelig å differensiere seg og skape konkurransefortrinn. Likevel er bedriften en av de største på sitt felt, og søker stadig vekst og utvikling.

Hvordan har det seg at denne bedriften overlever og er suksessfull i et marked der andre ikke klarer seg? For å finne noe av svaret på dette velger denne oppgaven å se nærmere på:

Hvordan nye ideer oppstår, hvordan disse ideene blir utviklet, hvordan det tas valg på å initiere nye prosjekter, og hvordan det stimuleres for innovativt klima og læring.

Ovenfor er det utarbeidet en overordnet problemstilling. I problemstillingskapittelet senere i oppgaven vil det være en mer presis formulering av disse problemstillingene.

Målet med denne oppgaven er å være et tillegg til den eksisterende litteraturen som finnes på temaet per i dag, og skal forsøke å belyse noen av de temaene som det fortsatt er uenighet om, samt områder som det finnes visse mangler på i litteraturen. Oppgaven vil gå i dybden på en enkelt casebedrift, og vil derfor ikke dekke et bredt område i litteraturen, men kan være med på å skape en generalisering i forhold til lignende bedrifter i Norge. Oppgaven vil i tillegg forsøke å komme med noen anbefalinger eller råd til casebedriften i forhold til hvordan de, og andre lignende bedrifter, kan forbedre innovasjonsprosessen. Disse anbefalingene blir gjort på bakgrunn av de funnene som gjøres i casebedriften, samt den allerede eksisterende litteraturen.

1.4 Struktur

Oppgaven er en casestudie som ser på en enkelt norsk etablert finansvirksomhet. På denne måten vil oppgaven gå mer i dybden og fokusere på hvordan innovasjonsprosessen forgår i denne servicebedriften.

Først vil oppgaven presentere relevant teori fra produkt- og serviceutviklingsteorien, før den deretter vil spisse inn problemstillingene. En beskrivelse av metoden som er brukt for studiet vil følge i eget kapittel. Problemstillingene vil bli besvart på bakgrunn av resultatene fra casestudien i diskusjonsdelen av denne oppgaven. Som en avslutning på diskusjonsdelen vil oppgaven forsøke å komme med noen anbefalinger og råd til casebedriften og andre lignende bedrifter, samt komme med forslag til videre forskning og temaer som bør ses nærmere på i lys av denne oppgaven.. Til slutt vil oppgaven konkludere de funnene som er gjort.

2.0 Generell teori

2.1 Definisjon av innovasjon

Schumpeter, som kan sies å være innovasjonsteoretikernes far, mente at stimulansen til økonomisk utvikling kommer fra systemet selv, gjennom innovasjoner. Innovasjoner definertes som ”nye kombinasjoner av produktive ressurser”. Innovative aktiviteter resulterer i kreative eller potensielt ødeleggende prosesser. Initiativet til disse aktivitetene tas av entreprenøren som har ideer og konsepter til nye ressurskombinasjoner. Kombinasjonene kan ha en radikal og fornyende kraft som ødelegger eksisterende produkter, forretningsmodeller eller prosesser, såkalt ”creative destruction”. Videre sier Schumpeter at innovatøren kunne ta initiativ til fem ulike former for innovasjon: Nye produkter og tjenester, nye organisasjonsmetoder, nye ressurser, nye markeder og omstrukturering av hele bransjer (Gjelsvik 2004).

Michael Porters (1990) definisjon av innovasjon innehar mange likhetstrekk med Schumpeter's, men indikerer at innovasjon også kan oppstå gjennom organisasjonslæring og ikke bare gjennom R&D avdelingen:

”... include both improvements in technology and better methods or ways of doing things. It can be manifested in product changes, process changes, new approaches to marketing, new forms of distribution, and new concepts of scope... [Innovation] results as much from organizational learning as from formal R&D” (Goffin & Mitchell 2005).

Innovasjonsbegrepet har gjennom årene blitt definert på mange forskjellige måter. I 1991 definerte OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) at utgangspunktet for innovasjon var teknologisk oppfinnelse:

”’Innovation’ is an iterative process initiated by the perception of a new market and /or service opportunity for a technology based invention which leads to development, production, and marketing tasks striving for the commercial success of the invention” (Gertsen, Hansen & Boer 2006).

I 1995 definerte EU innovasjonsbegrepet for andre områder enn teknologi.

”Innovation is: (i) the renewal and enlargement of the range of products and services and the associated markets; (ii) the establishment of new methods of production, supply and distribution; and (iii) the introduction of changes in management, work organization, and working conditions and skills of the workforce” (Gertsen et al. 2006).

Definisjonene ovenfor er omfattende og tar for seg de nødvendige elementene som inngår i hva forfatteren av denne oppgaven mener ligger under begrepet innovasjon. Det som også er viktig å merke seg ved en innovasjon, er at opplevelsen av noe nytt (innovasjonen) kan ligge hos flere parter, for eksempel hos utvikleren og hos de eksterne omgivelsene. Noe som er nytt for utvikleren trenger dermed ikke være nytt for omgivelsene (de Jong et al. 2003).

2.2 Omfanget av innovasjon

Definisjonene tar også hensyn til omfanget av innovasjonen. Tradisjonelt sett er innovasjoner delt opp i radikale og inkrementelle innovasjoner, der forskjellen på dem er omfanget av innovasjonen.

De inkrementelle innovasjonene refererer til de kontinuerlige tilpasningene som en organisasjon gjør i forhold til den naturlige utviklingen som skjer i omgivelsene. Endringene er små og stegvise og kan for eksempel være implementeringen av ulike utviklingsprogram. Disse små endringene har som mål å skape en bedre tilpasning mellom de ulike delene av organisasjonen slik at den hele tiden presterer bedre og mer effektivt. De fleste organisasjoner søker hele tiden etter å forbedre seg på denne måten for å oppnå et stadig høyere prestasjonsnivå, men av og til skjer det ting i omgivelsene som krever mer enn bare små, stegvise endringer. Dette kan være hendelser som gjør at organisasjonen, slik den er i dag, ikke vil klare å konkurrere på en best mulig måte dersom de ikke gjør store endringer (Gertsen et al. 2006).

Christensen (2003) bruker begrepet ”radikal innovasjon” til å beskrive en innovasjon som er av en revolusjonerende eller diskontinuerlig natur og som presenterer et nytt paradigme som

kan skape grobunn for nye vekst, samtidig som eksisterende og nye markeder endres eller erstattes (Christensen 2003). Schumpeter beskrev, som tidligere nevnt, radikale innovasjoner i form av sin ”creative destruction”. Han oppfattet et økonomisk system som et ”sirkulært kretsløp” som hele tiden er i likevekt. Dette betyr at det ikke finnes mange uutnyttede muligheter innenfor de gitte rammene, og dermed ingen vekst. Likevekten i det økonomiske systemet blir først brakt i ubalanse av entreprenøren ved at han klarer å skape nye og forbedrede ressurskombinasjoner. Disse endringene er paradigmebrytende og diskontinuerlige og skaper på den måten et nytt marked med enorme uutnyttede muligheter og rom for vekst. Schumpeter mener derfor at det er de radikale innovasjonene som er drivkraften bak samfunnets vekst, og forutsetningen for den påfølgende inkrementelle innovasjonen (Gertsen et al. 2006).

Teoretikere og forfattere er altså enige om at omfanget av en innovasjon også spiller en rolle. Lange perioder med inkrementelle innovasjoner og søken etter stadig å prestere bedre blir avløst av korte perioder med radikale innovasjoner som skaper ubalanse, før man igjen går over til lange perioder med inkrementelle innovasjoner og forbedringer. En innovasjon som skaper en slik ubalanse skjer ofte i sammenheng med teknologi. Det kan for eksempel ha utviklet seg en ny teknologi på markedet som etter hvert bli ansett som et nytt dominant design (Tushman & O’Reilly 1996). Den nye teknologien vil da gjøre den eksisterende teknologien foreldet og skape et behov blant aktørene i markedet for å endre seg. Etter hvert vil man igjen søke etter det inkrementelle og den kontinuerlige forbedringen av prosessene.

2.3 Definisjon av service

Service begrepet har blitt definert og beskrevet på mange forskjellige måter. Cook et al (1999) mener på sin side at ingen enkelt definisjon klarer å dekke service begrepets fulle betydning (de Jong et al 2003).

Collier (1987) definerer service på følgende måte: “...*any primary or complementary activity that does not directly produce a physical product – that is, the non-goods part of the transaction between buyer (customer) and seller (provider)*” (Collier, 1987).

Grönroos' (1990) definisjon lyder som følger:

"...an activity or series of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources and/or systems of the service provider, which are provided as solutions for customer problems" (de Jong et al. 2003).

Det vil være hensiktsmessig å fremheve forskjellene på en service og et produkt. Vermuelen (2001) sier at et produkt vanligvis vil være; noe håndfast, noe som kan produseres og konsumeres uavhengig av hverandre, noe kunden ikke deltar i produksjonen av, noe homogent, og noe som kan lagres. En service vil derimot ikke være håndfast, produksjon og konsumering vil skje samtidig, kunden deltar i produksjonen av det, er heterogent, og kan ikke lagres (de Jong et al 2003).

I praksis er det ofte slik at man ikke kan dele inn service og produkter på den måten Vermuelen har gjort ovenfor. Easingwood (1986) mener at ikke alle servicer kan beskrives som Vermuelen gjorde, men at noen aspekter ved servicer kan være fysiske, som for eksempel et reisedokument. På samme måte kan det sies at vanlige produkter ofte har innslag av service aspekter slik som for eksempel reparasjoner og lignende. Det vil likevel være hensiktsmessig å tenke på service og produkter som to ekstreme ytterpunkter (de Jong et al. 2003).

2.4 Service innovasjon

Når det gjelder serviceinnovasjon finnes det flere definisjoner. Menor (2000) mener at man må ta hensyn til hvor nytt servicetilbudet er (service offering), og hvor ny måten servicen blir tilbudt på er (service concept). Han definerer ny service som følgende: *"...an offering not previously available to a firm's customers resulting from the addition of a service offering or*

changes in the service concept that allow for the service offering to be made available”
(Menor et al. 2002).

Johne og Storey (1998) definerer service innovasjon som: “...*the development of service products which are new to the supplier”* (Johne & Storey 1998), og Van der Aa og Elfring (2002) definerer service innovasjon som: “...*encompassing ideas, practices or objects which are new to the organisation and to the relevant environment, that is to the reference groups of that innovator”* (de Jong et al. 2003).

De tre definisjonene sier med andre ord at en service innovasjon skjer ved at det utvikles servicer som er nye for organisasjonen, nye for markedet, eller nye for både organisasjonen og markedet. Dette stemmer overens med Booz (1982) og Lovelock (1984) (Menor et al. 2002).

Lovelock (1984) klassifiserer ny service med utgangspunkt i at det også er forskjeller i omfanget av service innovasjoner:

Radikale nye service innovasjoner skjer på tre måter; En ny service som blir tilbudt på et nytt marked, en ny service som blir tilbudt på et eksisterende marked av en ny aktør, og en ny service som blir tilbudt eksisterende kunder av en organisasjon (selv om servicen allerede er tilbudt av andre aktører). Videre mener han at inkrementelle innovasjoner også skjer på tre måter; En ny service som blir et tillegg i porteføljen av eksisterende servicer som blir tilbudt, en forbedring av allerede eksisterende servicer som tilbys av en organisasjon, og en forandring av utseendet/designet til en allerede eksisterende service (Menor et al. 2002).

2.5 Hvorfor behovet for å lære seg å innovere

Å takle overgangen fra å drive med inkrementell innovasjon og kontinuerlig forbedring til å bryte opp og starte med noe nytt kan være vanskelig. Små, fleksible bedrifter klarer ofte å takle store omveltninger på en rask og effektiv måte, men store, etablerte og velfungerende bedrifter kan derimot ha spesielt store utfordringer med å takle slike hendelser.

Gjennom historien har det vist seg at det er svært få som faktisk klarer dette på en god måte. Det kan være mange grunner til at denne overgangen viser seg vanskelig. For eksempel kan bedriften anta at den teknologien og de prosessene de allerede innehar er gode nok og derfor ikke velge å investere i det nye. En annen årsak til at man kan feile er at man er uheldig og

satser på feil teknologi eller prosesser. Dersom man velger å satse på å beholde det eksisterende samtidig som man også adopterer det nye oppstår det store problemer i forhold til effektivitet (Tushman & O'Reilly 1996);(Christensen 2003).

En annen grunn til at slike overganger kan feile er at bedriften bare responderer til det som skjer i omgivelsene på en reaktiv måte. Ved å ha en slik tilgang kan det ofte være for sent for en bedrift å endre seg når man befinner seg i en situasjon der man MÅ endre seg for å overleve. I artikkelen "Convergence and upheaval" av Tushman og Romanelli (1984) tar man for seg dette problemet. De mener at dersom en bedrift virkelig skal kunne være suksessfull må den ha evnen til å takle både de inkrementelle og radikale periodene. Ved å ha følere ute i markedet og ellers i omgivelsene har man muligheten til å proaktivt oppdage endringer som kommer til å skje, og dermed unngå situasjoner der man er nødt til å endre seg (Mintzberg et al. 2003).

Dette støttes også av Bessant og von Stamm (2007) som hevder at verden i dag endrer seg så fort at en av de største utfordringene en organisasjon kan stå overfor er radikale innovasjoner. For at en organisasjon virkelig skal oppleve langvarig suksess, er det helt nødvendig at de både er gode på å takle de rolige, inkrementelle fasene, og være i stand til å oppdage radikale faser før de skjer. En dimensjon som gjør den proaktive oppdagelsen av diskontinuitet ennå vanskeligere er at eventuelle nye dominante design ikke bare plutselig kommer til, men de kan allerede finnes på markedet og er i stadig utvikling. Problemet er da å vite hvilket design som faktisk kan føre til en radikal endring (Bessant & von Stamm 2007).

3.0 Serviceinnovasjons teori

3.1 Pentathlonmodellen

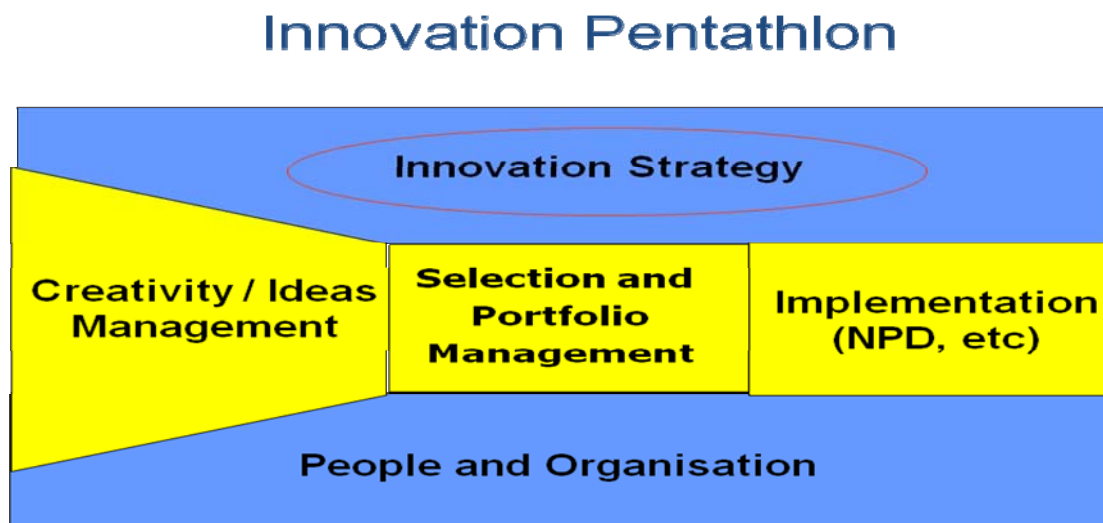


Fig. 1: (Goffin & Mitchell 2005)

Goffin og Mitchell's (2005) Pentathlonmodell har blitt utarbeidet med utgangspunkt i det Wheelwright og Clark (1992) kalte "utviklings trakten". Denne trakten beskriver de typiske fasene i en innovasjon, og består av; ide genereringsfasen, valg av beste ideer, og implementeringsfasen. "Trakten" er en simplifisert modell, og den effektive og lineære flyten fra ide, til konsept, til implementering er ønskelig, men vanskelig å oppnå fordi det alltid oppstår problemer, og det kan være nødvendig å gjøre ting om igjen (Goffin & Mitchell 2005).

"Utviklingstrakten" beskriver prosessen fra idé til implementering, men fanger, i følge Goffin og Mitchell (2005), ikke opp koblingene til en organisasjons strategi eller kultur.

Pentathlonmodellen legger til de to elementene mennesker og organisering, og innovasjonsstrategi, for å forsøke å fange opp disse koblingene. For å oppnå en suksessfull innovasjonsprosess mener de at bedrifter må prestere godt i alle de fem ulike delene av modellen, samt at man må klare å kople disse delene sammen og integrere dem (Goffin &

Mitchell 2005). Gode prestasjoner i alle de fem delene av innovasjonsprosessen er ofte viktigere enn å være eksepsjonelt dyktig på bare ett av feltene for å oppnå suksessfull innovasjon (Oke 2007).

3.1.1 Ideer

Ideene er selve råmaterialet for innovasjon. Ledelsen i en organisasjon bør i følge Goffin og Mitchell (2005) fokusere på å skape et miljø i organisasjonen som oppmuntrer til kreativitet både på det individuelle planet og i teamsammenheng. Kreativiteten og idé genereringen i en organisasjon bør være et resultat av den kunnskapen som finnes både internt i bedriften, og i de eksterne omgivelsene til en organisasjon.

Forfatterne mener videre at det finnes en hel rekke teknikker for å komme opp med nye ideer, utnytte, utvikle og dele kunnskap, og at slike teknikker bør ses i sammenheng med situasjonen bedriften befinner seg i. Videre belyser de nødvendigheten av å identifisere kundens uttrykte og latente behov, noe som krever involvering og input fra både kunder og brukere (Goffin & Mitchell 2005).

3.1.1.1 Oppdagelsen av nye ideer og endringer i markedet

Bessant og von Stamm (2007) mener at mange organisasjoner går i den fellen at de stadig leter etter endringer og nye muligheter på områder som allerede er vel utforskede. For å kunne oppdage nye muligheter og endringer, mener de at man er nødt til å lete på nye steder, og kombinere kunnskapen de sitter inne med om markeder og teknologier på nye måter. Ingen organisasjon har ressursene til å kunne søke overalt, men de må i stedet prøve å utvikle nye søkestrategier og mekanismer som kan hjelpe dem til å utvide søkene deres utenfor de rammene de allerede kjenner godt.



Fig. 2: (Bessant & von Stamm 2007)

Forfatterne har kommet fram til 12 søkestrategier for å oppdage radikale endringer og nye ideer. De presiserer at disse strategiene ikke bør ses på som et alternativ, men et tillegg til de allerede eksisterende praksisene en organisasjon har. De 12 søkestrategiene er fremstilt i modellen over.

Cooper et al (2002) mener også at oppdagelsesfasen hos en bedrift bør inneholde mekanismer for å fange ideer, samarbeid med innovative kunder, generere ulike framtidsscenarioer, og bli mer involvert og øke forståelsen for hvordan kunden tenker (Ettlie & Elsenbach 2007). I likhet med Khurana og Rosenthal (1998), mener Cooper et al (2002) at dette er prosesser som bør ligge i front end delen av en Stage – Gate prosess (Khurana & Rosenthal 1998);(Ettlie & Elsenbach 2007). Denne prosessen blir behandlet senere i oppgaven.

Bessant og Von Stamm (2007) sier at man bør ha en portefølje av ulike søkestrategier slik at man kan kombinere dem på den måten som best passer inn i den aktuelle konteksten organisasjonen befinner seg i. Å inneha søkestrategier og klare å fange opp signaler er derimot ikke tilstrekkelig. En organisasjon må også ha kompetansen til å kunne oversette disse signalene og overføre dem til hvordan de skal takle eventuelle problemer og muligheter i praksis (Bessant & Von Stamm 2007).

3.1.1.2 De vanligste kildene til nye ideer

Undersøkelser har vist at servicebedrifter sjelden bruker kompliserte teknikker for å oppdage og generere nye ideer. En undersøkelse gjort blant 217 servicebedrifter viser at de viktigste

kildene til nye ideer er imitering av konkurrenter og kundeinvolvering (Martin & Horne 1993). Konkurrenter som den viktigste kilden til nye ideer støttes også av Davison et al (1989) og Scheuing & Johnson (1989) som har gjort andre undersøkelser på temaet (Johnes & Storey 1998).

Årsaken til at imitering ofte kan bli brukt i servicebransjen kan være at inngangsbarrierene ofte er lave, og at det er vanskelig å differensiere seg og skape langvarige konkurransefortrinn i et marked hvor innovasjoner raskt og enkelt kan kopieres (Oke 2007);(Porter 2001). De Brentani (1991) og Shostack (1984) mener at utviklingen av nye servicer er lettere enn å utvikle nye "vanlige" produkter, fordi det er lite patentering, prototyper, eller store investeringer i råmaterialer. Som en følge av at servicer er lette å imitere, hevder Easingwood (1986) at det blir en mindre formalisert utviklingsprosess for nye servicer, og at servicebedriftene fokuserer på sin egen evne til å respondere raskt på konkurrenters innovasjoner (De Jong et al. 2003).

3.1.1.3 Involvering av kunder

Matthing et al's (2004) artikkel "New service development: learning from and with customers", tar for seg temaet kundeinvolvering i utviklingen av nye servicer, og ser på hvordan bedrifter på en bedre måte kan forstå og forutse kundenes latente behov.

Markedsorienterte bedrifter har som regel fokusert på å tilfredsstille kundenes uttrykte behov, gjennom spørreundersøkelser og fokus grupper. Disse teknikkene fører som regel oftere til små forbedringer enn radikale produkter og innovativ tenking fordi kundene ikke klarer å forestille seg og gi feedback på noe de ikke har opplevd ennå (Matthing, Sanden & Edvardsson 2004).

For å kunne utvikle nye og radikale produkter må bedriftene forutse og forstå de latente behovene som kundene har. Dette kan være vanskelig å få til fordi bedrift - kunde interaksjonen ofte skjer samtidig som kunden opplever servicen. For å lette den proaktive læringen av kundens latente behov hevdes det at bedrifter kontinuerlig må samarbeide med og lære av kundene, enten ved å involvere kundene i utviklingsprosessen, eller ved å observere kundenes atferd i praksis (Matthing et al. 2004).

Organisasjonslæring er verdifullt både for bedriften og for bedriftens kunder fordi det er med på å skape en bedre forståelse for, og en bedre tilfredsstillelse av kundenes uttalte og latente

behov gjennom nye produkter, servicer, og nye måter å drive bedriften på. Læringen er ikke bare med på å skape nye produkter og servicer før konkurrentene, men også nye produkter og servicer som tilfredsstillende behov som ennå ikke er uttalte. På denne måten vil man også kunne redusere risikoen for at konkurrentene imiterer de nye produktene (Matthing et al. 2004).

Det har vist seg at kundeinvolvering ikke bare har positive sider for en bedrift, men at det også er visse utfordringer og problemer knyttet til bruken av kunder i utviklingen av nye servicer. Selv om det viser seg at informasjon og ideer som er hentet fra kundene er nyttig og innovativ, implementerer likevel sjelden bedrifter en slik metode for ide generering. Årsaken til dette kan være at bedriftens nåværende struktur, prosesser og kultur forhindrer dem i implementere en slik metode. Andre undersøkelser har vist at ledere i servicebedrifter mener konseptene og ideene som kunder og "lead users" kommer med ofte er tvetydige og overforenklete, noe som oppleves som mindre verdifullt for produktutviklingspersonell og vil derfor skape motstand. Intern motstand er en faktor som ofte skaper problemer for implementeringen av nye metoder. I tillegg vil en situasjon uten press fra markedet, bedriftens finansielle situasjon eller ledelse føre til at man ikke ser behovet for å gjøre permanente endringer i etablerte rutiner (Matthing et al. 2004).

Syson og Perks hevder at direkte kunde kontakt bare skjer ved større prosjekter. Ved et kost/nytte perspektiv kreves det for store kostnader til at bruken av direkte kundekontakt for inkrementelle prosjekter skal være lønnsomt. I likhet med Matthing et al (2004) mener også disse forfatterne at servicebedriften i seg selv, og spesielt bedriftens utviklingspersonell, ikke verdsetter kundeinvolvering (Syson & Perks 2004).

Hva gjelder graden av involvering i de ulike delene av utviklingsprosessen, har blant annet tidligere undersøkelser gjort av Maidique og Zirger (1984) på involvering av kunder i produktutviklingsprosessen, vist at kontinuerlig, uformell og tett kontakt med ledende kunder gjennom hele utviklingsprosessen var en kritisk suksessfaktor. Undersøkelser som har blitt gjort i servicebransjen har derimot ikke klart å gi støtte til at dette også er tilfelle i utviklingsprosessen av nye servicer (Martin & Horne 1993).

Kundeinvolvering ses på som et viktig tema i serviceinnovasjon, og dersom denne metoden blir ledet på riktig måte, kan man oppdage verdifull kundeinformasjon som har en positiv effekt på innovasjonsevnen til en bedrift (Matthing et al. 2004).

3.1.1.4 Involvering av leverandører

Forståelsen av et nettverksperspektiv i utviklingen av nye tjenester er ennå i en tidlig fase, og temaet har til nå blitt viet lite oppmerksomhet. Syson og Perks (2004) hevder at det kreves å gå utenfor servicebedriftens egne grenser dersom man skal kunne utvikle større og mer radikale serviceinnovasjoner. For å gjøre dette må servicebedriften utnytte det eksterne nettverket de allerede er en del av, og involvere disse aktørene i utviklingsprosessene ved samarbeid og interaksjon. Aktørene som Syson og Perks (2004) nevner er servicebedriftens kunder, konkurrenter, distributører og mellomledd, og leverandører (Syson & Perks 2004).

Leverandørsamarbeid som kilde til innovative aktiviteter støttes også av andre forfattere, og kan ofte være utgangspunktet for nye muligheter og innovasjoner i servicebedriften. Noen leverandører kan for eksempel inneha ulike typer software og annen teknologi som allerede er utviklet, som servicebedriften ønsker å benytte seg av (de Jong et al. 2003).

Leverandørene spiller en viktig rolle for mange servicebedrifter og tilegner samarbeidet mellom dem en ekspertise som servicebedriften ellers ikke ville oppnådd. Servicebedrifters leverandører opererer ofte på komplekse områder som krever erfaring, kunnskap og kompetanse, og leverer tjenester og produkter som ligger langt utenfor servicebedriftens kjernevirksomhet. Samarbeidet og interaksjonen kan skje ved at leverandøren yter den ekspertisen som ikke servicebedriften innehar, mens servicebedriften åpner et nytt marked og skaffer flere kunder til leverandøren. Et typisk eksempel på et slikt samarbeid kan være at en finansaktør trenger ekspertisen til et forsikringsselskap som en del av et serviceprodukt.

Dersom et samarbeid skal inngås mener Syson og Perks (2004) at det er viktig at begge parter går inn i samarbeidet med like forventninger, og at de er ”på samme nivå” hva gjelder kommunikasjon. Dermed kan de sammen tolke kundens behov og utvikle en service som tilfredsstillende disse behovene på en best mulig måte. Utfallet av denne servicen vil påvirke servicebedriftens omdømme, noe som gjør at god kommunikasjon og samarbeid, og dermed også allokering av ressurser til dette, er kritisk for bedriften. For å skape et best mulig serviceprodukt er det viktig at interaksjonsnivået mellom partene er høyt. Ofte vil interaksjonen mellom partene være meget høy tidlig i utviklingsfasen, etter at serviceideen har fått aksept, for å sikre at kunden er i fokus gjennom hele prosessen. Interaksjonen bør også

være høy i leveringsfasen av servicen, fordi det ofte er servicebedriften som er første kontaktpunkt mellom serviceprodukt og kunde (Syson & Perks 2004).

3.1.1.5 Champions

Produktutviklingslitteraturen viser at en kritisk suksessfaktor i utviklingen av nye produkter er bruken av en Champion. Forskning som er gjort på produktinnovasjonsområdet viser at suksessfulle bedrifter oftere bruker, og beholder en champion gjennom hele utviklingsprosessen. De fleste forfatterne på produktutviklingsområdet, som Rubenstein og Schreder (1976), Cooper (1986), og Easingwood (1986), støtter bruken av Champions og deres rolle i utviklingen av nye produkter. Det finnes likevel enkelte forfattere, slik som Moore (1987), som gjennom undersøkelser bare har funnet små tegn på bruken av Champions i suksessfulle bedrifter (Martin & Horne 1993).

Undersøkelser gjort av Martin og Horne (1993), for å finne ut om bruken av Champions også er til stedet i utviklingen av nye tjenester viser at det er vanlig for medlemmer av en servicebedrift å ta på seg rollen som Champion. Deltakerne i undersøkelsen var av den oppfatning at nye serviceideer ofte oppstod på de lavere nivåene av organisasjonen, og at tilstedeværelsen av en Champion var nødvendig for at slike ideer skulle kunne nå fram til et beslutningsnivå i bedriften. Det er ofte mellomledere eller ledere på lavere nivåer i organisasjonen som tar på seg rollen som Champion ved at de får en genuin interesse og entusiasme for ideen. Disse personene leder nye ideer gjennom utviklingsfasene og spiller en stor rolle i å skaffe ideene aksept hos toppledelsen. Risikoaspektet ved nye ideer er som regel en stor barriere når det gjelder å få aksept, og en Champion vil så måte prøve å redusere risikoen ved å markedsføre ideen internt.

Undersøkelsene som ble gjort viste at det mest kritiske hinderet på veien var å få aksept hos toppledelsen. Man kan da forstå at rollen som Champion ikke bare består i å overbringe ideer til personer med beslutningsmyndighet, men også i å prøve å overbevise dem og skape entusiasme rundt konseptet. En positiv respons på dette punktet fører så til en prosess der en Champion prøver å skaffe all data og informasjon tilgjengelig som støtter ideen, slik at beslutningsgrunnlaget for en formell aksept av ideen er så bra som mulig. Dersom en slik ide blir akseptert hos toppledelsen og det besluttes å utvikle ideen videre, har det vist seg at det å la en Champion fortsette og støtte ideen videre gjennom utviklingsfasen og

implementeringsfasen er en viktig faktor for suksess (Martin & Horne 2003). Dover (1987) fant også i sine undersøkelser at bruken av Champions var et nøkkelement i utviklingsprosessen (John & Storey 1998).

Resultatet av undersøkelsene til Martin og Horne viste at majoriteten av de spurte servicebedriftene ikke benyttet seg av en Champion i utviklingen av en ny service, men at de som benyttet seg av slike og lot disse være igjen og lede den nye service gjennom implementeringen og lanseringen oftere opplevde suksess (Martin & Horne 1993).

3.1.2 Prioritering og beslutningstaking

Det er viktig med en effektiv prosess som sørger for at de beste ideene blir valgt og satset på dersom man skal klare å skape nye produkt-, service-, og prosessinnovasjoner. For å klare dette kreves det at man benytter relevante metoder og verktøy for å analysere risiko og verdiskapning på de ulike prosjektene. Beslutningstakerne må her vurdere om ideen passer inn med den eksisterende prosjektporteføljen i bedriften, og sørge for å opprettholde en god balanse av prosjekter som til sammen passer inn i den overordnede innovasjonsstrategien (Goffin & Mitchell 2005).

3.1.2.1 Stage – Gate modell

I utviklingen av nye produkter mener Cooper (1990) at det er nødvendig for en produksjonsbedrift å ha formelle prosesser for å redusere utviklingstiden til nye ideer, redusere feil, bruke mindre ressurser på å gjøre arbeid på nytt, såkalt "rework", og få en mer suksessfull utviklingsprosess. Et av verktøyene som kan være med på å hjelpe en bedrift til å oppnå dette er bruken av Stage - Gate modeller. Booz, Allen og Hamilton (1982) fant at bedrifter som adopterte en formell prosess for utviklingen av nye produkter hadde større suksess, og at de som hadde hatt en slik prosess over tid var klart mer suksessfulle (Cooper 1990).

En Stage – Gate modell er et ledelsesverktøy som tar for seg de ulike delene av en utviklingsprosess. Utviklingsprosessen deles opp i en rekke steg – Stage – som hver har en

evalueringsport – Gate – mellom seg. Hver Gate inneholder ulike spesifikasjoner som prosjektet, eller arbeidet som blir utført i hver foranliggende Stage, må eller bør møte for at det skal kunne gå videre i utviklingsprosessen. Hver Stage krever større og dyrere investeringer enn den forrige, og på denne måten sikrer man at kvaliteten på informasjonen som kommer fram i hver enkelt Stage blir bedre og bedre ettersom prosjektet utvikler seg (Cooper 1990). Et eksempel på en slik Stage – Gate modell kan man finne i modellen nedenfor.

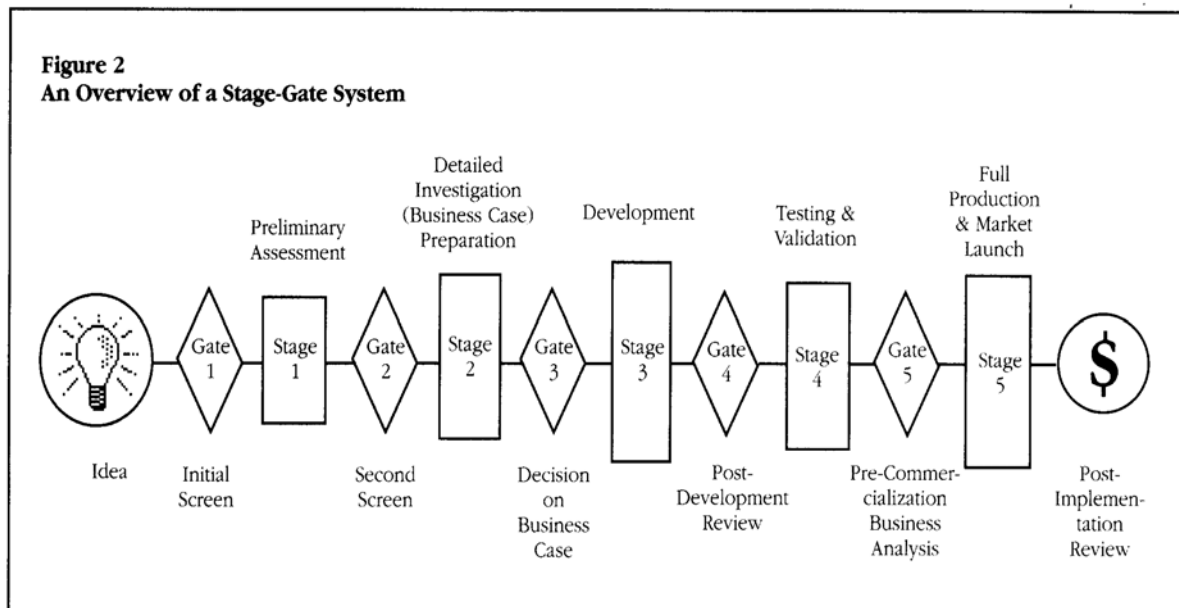


Fig. 3: (Cooper 1990)

3.1.2.2 Front end Stage - Gate

Ved å adoptere en Stage – Gate modell vil en utviklingsbedrift også fokusere mer på forarbeidet i utviklingsprosessen. Forarbeid for utviklingsprosjekter er kritisk for å oppnå en suksessfull utviklingsprosess, men er noe som mange produktutviklingsbedrifter ikke legger nok vekt på. Undersøkelser har vist at suksessfulle prosjekter bruker mer enn dobbelt så mye ressurser og 75 % flere arbeidsdager på forarbeid enn ikke suksessfulle prosjekter. Et slikt forarbeid er viktig fordi det skaffer informasjon og gir svar på en rekke nøkkelspørsmål før prosjektet gjør de store investeringene. Markedsanalyser, finansielle rapporter og lignende er oppgaver i et forarbeid som gjør at beslutninger om prosjektet kan bli tatt på et tidlig tidspunkt, til minimal risiko og så grundig informasjon som mulig. På denne måten blir

prosjektet klarere definert og det skaffer bedre informasjon i forhold til om det kvalifiserer til de kravene bedriften stiller (Cooper 1990).

Forarbeidet i en Stage – Gate modell kalles ofte for ”the front end”. Khurana og Rosenthal (1998) mener front end delen av Stage – Gate prosessen inkluderer produktstrategiformulering og kommunikasjon, identifikasjon av muligheter og verdsetting, ide generering, produkt definering, prosjekt planlegging og rapportering, og er visualisert gjennom modellen under. De mener videre at elementene i front end delen ikke må ses på individuelt, men at dette er aktiviteter som påvirker hverandre og man bør prøve å oppnå en balanse mellom kreativitet og disiplin for å styrke kompetansen i front end delen (Khurana & Rosenthal 1998).

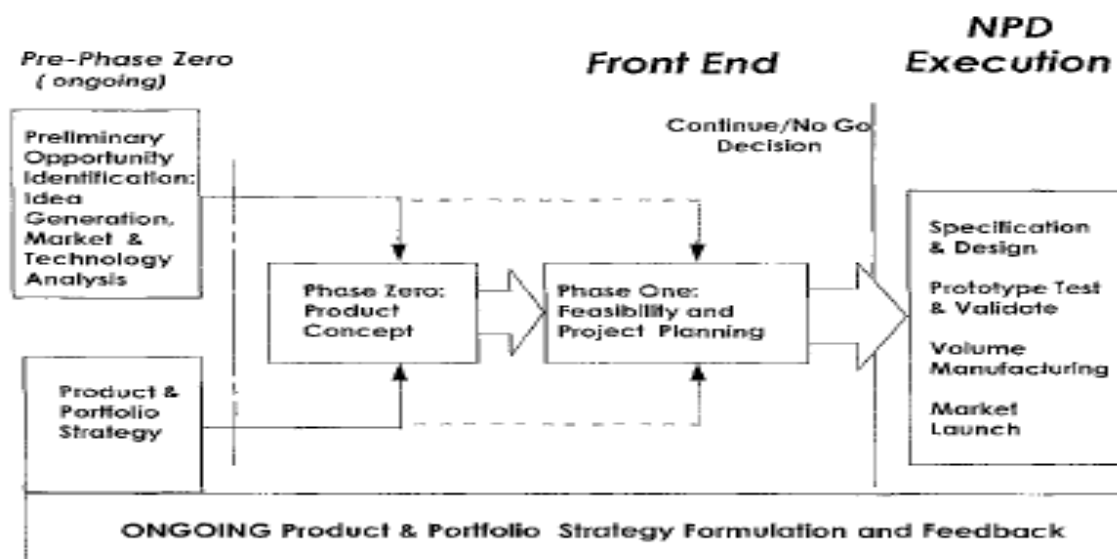


Fig. 4 (Khurana & Rosenthal 1998)

Mange nye produkter ender gjerne opp relativt annerledes enn hva den opprinnelige ideen så ut som. Gjennom utviklingsprosessen skjer det alltid en del endringer som er mer eller mindre kostbare, men slike endringer vil som regel alltid være mer kostbare å gjøre sent i utviklingsprosessen enn tidlig. Forarbeid vil dermed være med på å skape et fokus på å gjøre endringer tidligere i utviklingsprosessen, og dermed spare betydelige økonomiske kostnader og bruke mindre tid (Cooper 1990).

I produktutviklingslitteraturen har flere forfattere også sett på viktigheten av et fokus på ”front end” delen av en Stage – Gate prosess. En generell oppfatning blant forfatterne er at de som

oppnår størst suksess er de som ser på front end prosessen i et helhetlig bilde. En suksessfull inngang til front end biten kopler effektivt sammen overordnet strategi, produkt strategi, og produktspesifikke beslutninger. For å få dette til kreves en prosess som integrerer elementer som produkt strategi, utviklingsportefølje, konseptutvikling, ressursplanlegging, teamroller, rapporter, og beslutningsmekanismer (Khurana & Rosenthal 1998).

Undersøkelser gjort av Khurana og Rosenthal (1998) viste at det ble benyttet to ulike metoder for å oppnå disse koplingene. Noen bedrifter benytter seg av formelle prosesser for å skape orden og forutsigbarhet i front end delen. Andre bedrifter søker etter å skape en kultur innad i organisasjonen hvor nøkkelpersonell i front end aktiviteter sørger for å opprettholde et fokus på bedriftens visjon, teknisk gjennomførbarhet, kundefokus, planlegging, ressurser og koordinering. Studiene viste at det som regel var Japanske bedrifter som hadde en kulturell tilgang til denne prosessen, mens Amerikanske bedrifter oftere benyttet seg av formelle metoder (Khurana & Rosenthal 1998).

Radikale innovasjoner innebærer en langt høyere grad av usikkerhet og risiko, noe som kan gjøre bruken av formelle prosesser og predefinerte løsninger uegnet til disse formål. Siden prosessen bak en radikal utvikling ofte er diskontinuerlig og ikke- lineær, mener Gertsen et al (2006) at forretningsmodellen bør utvikles i takt med selve innovasjonen. En tradisjonell Stage – Gate tilgang synes derfor heller ikke velegnet for radikale innovasjoner, da den krever stor forutsigbarhet på en rekke punkter. Forfatterne mener også at ledere og beslutningstakere bør inneha et annet ”mind set” ved radikale innovasjoner enn ved inkrementelle, men som Tushman og O’Reilly (1996) foreslår, bør de heller ikke bare fokusere på en av delene (Gertsen et al. 2006);(Tushman & O’Reilly 1996). Dette støttes også i Tushman et al’s (1984) artikkel ”Convergence and Upheaval”, der forfatterne fremhever viktigheten av å klare å lede en organisasjon i både inkrementelle og radikale perioder (Mintzberg et al. 2003).

Studiet til Khurana og Rosenthal (1998) viser også at designet av front end delen må ses i sammenheng med kontekstuelle faktorer og må være kompatibel med det aktuelle produktet, markedet, og de organisasjonsmessige faktorene. En enkelt type front end løsning vil ikke passe inn i alle situasjoner eller i alle organisasjoner. Selv om eksisterende litteratur mener at større radikalitet i produktene vil kreve en annen tilgang enn front end, mener forfatterne at studien deres viser at man kan benytte seg av en tilpasset front end prosess, avhengig av markeds- og organisasjonskontekst (Khurana & Rosenthal 1998).

3.1.2.3 Formelle prosesser i ny serviceutvikling

Fram til nå har den generelle oppfatningen av bakgrunnen for ny service utvikling har vært i tråd med observasjonene gjort av Rathmell (1974). Han kom til den slutningen at det ikke finnes noen formelle utviklingsprosesser, men at ”nye servicer bare skjer”. Langeard (1986) mente at nye servicer var et resultat av intuisjon, teft og flaks. Nyere forsøk på å ta denne debatten videre og motbevise disse påstandene er gjort, men har ennå ikke gitt klare svar (Menor et al. 2002);(Oke 2007).

Cooper (1990) mener derimot at det å etablere gode evalueringskriterier for prosjekter er viktig. Hos de fleste bedrifter er det knappe ressurser som må fordeles på en rekke prosjekter, og uten gode evalueringer, kan det være at de gode prosjektene ikke får allokert nok ressurser fordi dårlige prosjekter også skal ha ”sin del av kaka”. I et Stage – Gate system etableres det visse kriterier for produktutviklingsprosessen, og sørger for at alle prosjekter blir evaluert på en riktig og rettferdig måte, og at beslutninger som blir tatt på magefølelse ikke sitter i førersetet (Cooper 1990). Gertsen et al (2005) mener derimot at i situasjoner der man må ta valg utenfor det kjente, må ofte beslutningstakernes individuelle egenskaper spille inn, altså magefølelse og intuisjon (Gertsen et al. 2005).

3.1.2.4 Porteføljeledelse

Temaet om porteføljeledelse er i boka til Goffin & Mitchell (2005) utarbeidet på bakgrunn av den tidligere forskningen som har vært gjort på temaet, deriblant Cooper og Edgett's (1998) ”Portfolio management for new products”. I følge Goffin og Mitchell (2005) har de fleste organisasjoner sannsynligvis et visst antall innovasjonsprosjekter som utvikles samtidig. Allokering av ressurser mellom de ulike prosjektene med et formål om å skape et vinningsoptimum er vanskelig. Ennå vanskeligere er det å få til dette med prosjekter som preges av høy usikkerhet. Ledere har to hovedutfordringer når det gjelder en prosjektportefølje; å bestemme hvilke prosjekter man faktisk skal gjennomføre, og å velge en portefølje som best mulig møter de behovene organisasjonen har i dag. Valg og ledelse av en portefølje er en dynamisk aktivitet der de ulike prosjektene endres og utvikler seg over tid. Som et resultat av dette vil noen prosjekter utvikles videre, noen blir forsinket og noen blir stoppet helt opp. Service bedrifter har sjelden egne R&D avdelinger, og det kan synes ennå vanskeligere for dem å takle variasjonen som skjer i prosjektene (Goffin & Mitchell 2005).

En av hovedårsakene til at det er vanskelig å velge riktige innovasjonsprosjekter, er fordi beslutningene må tas på bakgrunn av informasjon og fakta som er ukjent eller usikker. Forhåndsarbeid og anskaffelse av informasjon er viktig for å redusere usikkerhetene, og for noen prosjekter vil risikoaspektet være til stedet helt til slutten av prosjektet. Seleksjon er ikke en enkelt beslutning som blir tatt ved starten av prosjektet, men en serie av beslutninger som blir tatt ettersom prosjektet utvikler seg. Det første steget for suksessfullt å lede en portefølje er å akseptere den uunngåelige usikkerheten som finnes, omfavne den og bruke den til noe positivt. Dette krever en fleksibel og åpen holdning, støttet opp av sterke ledelses disipliner og noen enkle verktøy (Goffin & Mitchell 2005).

Å lede en portefølje krever ikke bare at man klarer å velge ut de prosjektene man skal satse på, men også klare å kontinuerlig evaluere dem, samt endre dem dersom det er nødvendig. Endring eller stopping av prosjekter er vanskelig, fordi man har brukt mange ressurser på de ulike prosjektene, samt at de personene som har vært involvert føler et eierskap til dem. Evnen til å skape forståelse for hvorfor man endrer eller stopper prosjekter er derfor viktig for å motvirke eventuell motstand og ikke bryte ned motivasjonen til de ansatte. Dersom man ikke kontinuerlig klarer å evaluere og lede en slik portefølje på en best mulig måte, vil det skape enkelte problemer for hele organisasjonen (Goffin & Mitchell 2005).

Dårlig ledelse av prosjektporteføljen fører ofte til en ond sirkel som gjør at profitabiliteten blir dårligere, større kostnader og dårligere moral blant de ansatte. For eksempel kan treg beslutningstaking føre til at prosjekter ikke fullføres når de skal, og dersom man prøver å ta igjen det tapte kan dette føre til ekstra kostnader og fristelsen til å ta snarveier. Prosjekter som blir forsinket og kommer sent på markedet fører til tap av inntekter. I tillegg til dette vil treg beslutningstaking også føre til frustrasjon hos arbeidsstokken (Goffin & Mitchell 2005).

Ved kun å satse på "low-impact" prosjekter vil man ikke skape en bedre profitabilitet, man kan gå glipp av muligheter til å øke markedsandeler, og skape dårlig moral. En portefølje som inneholder for mange prosjekter vil føre til at ressursene som finnes må deles på så mange at noen eller alle prosjektene blir forsinket, hvert enkelt prosjekt får for lite oppmerksomhet av ledelsen, og det vil skape flaskehals. Ikke bare et stort antall prosjekter, men også mangelen på at dårlige prosjekter blir stoppet, gjør at det finnes for lite ressurser til de virkelig gode prosjektene, noe som igjen fører til en dårligere profitabilitet (Goffin & Mitchell 2005).

Goffin og Mitchell mener videre at en god prosjektportefølje består av prosjekter som på individuell basis representerer en god verdi for organisasjonen, og at samlingen av prosjektene må effektivisere bruken av de tilgjengelige ressursene. Dersom det er knappe ressurser bør det klargjøres hvordan allokeringen mellom prosjektene er. Det bør også være en balanse mellom høy- og lavrisiko prosjekter i porteføljen slik at disse samlet sett utgjør en akseptabel risiko for organisasjonen. Det bør også finnes en balanse mellom tidsperspektiv og businessområder. Til slutt mener de at porteføljen må være i samsvar med organisasjonens strategiske behov, noe som betyr at prosjekter som i utgangspunktet er gode, bør bli satt på vent eller forkastet til fordel for prosjekter som er mer strategisk viktig (Goffin & Mitchell 2005).

3.1.3 Implementering

I denne fasen bør man fokusere på å utvikle nye produkter, tjenester eller prosesser på en så rask og effektiv måte som overhodet mulig. Å oppnå raskere utviklingstid kan for eksempel være et resultat av å bruke kryssfunksjonelle teams, prototyper og testing. Kommersialisering eller lansering er det siste steget i denne fasen. En suksessfull lansering på markedet er helt essensielt for nye produkter. Implementeringsfasen er et område der organisasjoner kan lære fra prosjekt til prosjekt, slik at fremtidige prosjekter kan gjennomføres på en ennå bedre måte (Goffin & Mitchell 2005).

3.1.4 Innovasjonsstrategi

Å utvikle og oppnå målene i en innovasjonsstrategi er en toppledelses oppgave som krever at det fokuseres på en rekke elementer. Innovasjonsstrategien må være i balanse med de kompetanser og ressurser bedriften innehar, hvilke behov det er for innovasjon i bransjen og hvilken posisjon bedriften ønsker å ha på markedet. Det å analysere markedstrender og anslå hvor stort behovet for innovasjon er i bedriftens sektor er første skritt. Man må også ta hensyn til teknologi, hvilke muligheter og begrensninger den kan sette, og man må skaffe den relevante ekspertisen for å håndtere den. (Goffin & Mitchell 2005).

Ledelsen må også klare å kommunisere innovasjonens rolle internt i bedriften, og matche ressursene til denne strategien. For eksempel vil en "first to market" strategi kreve store R&D

ressurser. Ledelsen bør definere hva innovasjon betyr for bedriften og kommunisere dette ut i organisasjonen. Med ulike innovasjonsstrategier følger også ulik satsing og tildeling av ressurser, noe som bør være i samsvar med det ledelsen gir uttrykk for, og de ansattes oppfattelse av innovasjonens rolle i bedriften (Goffin & Mitchell 2005);(Oke 2007). At bedriften klarer å spre hvilken rolle bedriften skal spille i forhold til innovasjon vil være med på å skape retning for kreativiteten og den innovative tenkningen blant de ansatte (Johnes & Storey 1998).

3.1.5 Mennesker og organisering

Ledelsen av menneskelige ressurser er en viktig faktor for en organisasjons evne til å være innovativ. Trening, læring, jobb design, struktur og lignende, er alle ting som spiller inn på den menneskelige utviklingen og effektiviteten i organisasjonen. Folk i bedriften kan sitte inne med kunnskaper og ideer som ellers ikke ville blitt utviklet eller utnyttet, dersom bedriften for eksempel hadde vært organisert på en annen måte. Dette er derfor en viktig del i å utvikle en innovativ bedriftskultur som hele tiden kommer opp med nye ideer og løsninger (Goffin & Mitchell 2005).

Å klare å skape et innovativt miljø i bedriften er en viktig del av det å bli dyktig på innovasjoner, men er samtidig vanskelig å få til. Bedrifter bør strebe etter å skape en kultur som støtter innovativ tenking og kreativitet (Oke 2007). Uten motiverte, kunnskapsrike ansatte, og en organisasjon som ikke støtter oppunder et kreativt miljø, så vil bedriften rett og slett ikke klare å være innovative (Goffin & Mitchell 2005).

Samspeillet mellom de interne aktørene er viktig for innovativ tenkning. De formelle strukturene, teamarbeid, strategisk fokus, visjon etc. er alle faktorer som spiller inn på organisasjonskulturen og evnen til å være kreativ (Johnes & Storey 1998). I tillegg til en god kommunikasjon innad i organisasjonen, bør ledelsen også stimulere de ansatte til kommunikasjon med det eksterne også. De eksterne aktørene, være seg kunder, leverandører, konkurrenter og samarbeidspartnere, er en viktig del av det å skape grobunn for ide generering og kreativitet, samt at man får et bedre innblikk i hva som rører seg utenfor organisasjonen (de Jong et al. 2003).

Lievens et al (1999) og McCabe (2000) viser at det er viktig at informasjon og erfaringer som skapes i organisasjonen ikke bare deles internt i avdelinger og prosjekter. For å unngå at

organisasjonen stadig gjør de samme feilene og ikke klarer å utvikle seg videre, er det derfor viktig at denne informasjonsdelingen også skjer mellom avdelinger og mellom prosjekter. Dette vil igjen også føre til bedre ide generering (de Jong et al. 2003).

4.0 Problemstilling(er)

I innledningen til denne oppgaven ble det beskrevet en hovedproblemstilling for oppgaven:

Hvordan nye ideer oppstår, hvordan disse ideene blir utviklet, hvordan det tas valg på å initiere nye prosjekter, og hvordan det stimuleres for innovativt klima og læring.

I denne delen av oppgaven vil hovedproblemstillingen spisses i en større grad, og det er dermed utarbeidet 6 forskningsspørsmål som skal bli forsøkt besvart.

Forskningsspørsmålene er utarbeidet på bakgrunn av den allerede eksisterende litteraturen og teorien som finnes omkring innovasjonstemaet, med utgangspunkt i Goffin og Mitchell's (2005) Pentathlonmodell. Disse forskningsspørsmålene skal forsøke å belyse deler av temaet som det ennå finnes uenighet om, samt områder som har visse mangler. Studiet skal forsøke å være et tillegg til den eksisterende litteraturen, da det per i dag er gjort vesentlig mindre forskning på serviceinnovasjon enn produktinnovasjon.

4.1 Hvordan nye ideer oppstår og utvikles

Teorigjennomgangen har vist at bedrifter kan benytte seg av en rekke metoder eller strategier for å oppdage eller generere nye ideer (Bessant & von Stamm 2007);(Ettlie & Elsenbach 2007). Samtidig har forskning vist at servicebedrifter sjelden bruker kompliserte teknikker for å oppnå dette, men at imitering av konkurrenter og kundeinvolvering er de viktigste kildene til nye ideer blant servicebedrifter (Martin & Horne 1991);(Johne & Storey 1998). I tillegg til viktigheten av å involvere bedriftens kunder (Matthing et al. 2004), blir det også sett på viktigheten av å involvere leverandører i utviklingen av nye servicer (Syson & Perks 2004);(de Jong et al. 2003). Dette leder til utformingen av denne studiens to første problemstillinger:

- 1. *Hvordan oppstår nye ideer i servicebedrifter?***
- 2. *Hvordan påvirker eksterne aktører ide genereringen og utviklingen av nye ideer?***

4.2 Formelle prosesser og beslutningstaking

Til nå har det vært en oppfatning blant en del forskere om at ny serviceinnovasjon ikke har noen formelle utviklingsprosesser, men at de "bare skjer" og oppstår som et resultat av flaks, teft og intuisjon. Det er fortsatt ikke funnet klare beviser på om dette er feil eller ikke (Menor et al 2002).

Beslutningene om å initiere ulike prosjekter er ofte tatt på bakgrunn av økonomiske analysere og rapporter som gir et godt beslutningsgrunnlag, og teorien legger også vekt på viktigheten av å klare å lede en portefølje av prosjekter som har ulik størrelse, risiko og omfang (Goffin & Mitchell 2005);(Cooper 1990). I en situasjon der en ide eller et prosjekt som er av en mer radikal art kommer opp til vurdering, er det ikke nødvendigvis slik at man bør ha de samme vurderingskriteriene. Beslutningstakernes individuelle egenskaper spiller ofte inn i situasjoner der nye muligheter oppstår for bedriften og man må ta valg som beveger seg utenfor det kjente (Gertsen et al. 2006). Mangelen på å kunne se slike muligheter eller eventuelt farer, kan sette hele virksomheten på spill i det lengre løp (Christensen 2003);(Tushman & O'Reilly 1996);(Mintzberg et al. 2003);(Bessant & von Stamm 2007).

Dette leder til studiets to neste problemstillinger:

3. *I hvilken grad benyttes det formelle prosesser i utviklingen av nye serviceideer?*

4. *Hvordan tas beslutninger om å initiere nye serviceutviklingsprosjekter?*

4.3 Innovativt miljø og læring

Det er bred enighet i teorien om at de menneskelige ressursene i en bedrift, og ledelsen av disse, er viktig for innovasjonsevnen i organisasjonen. Trening, læring, jobb design og organisasjonsstruktur er alle faktorer som er med på å påvirke utviklingen og effektiviteten blant folkene i en organisasjon (Goffin & Mitchell 2005). Å skape et innovativt miljø er vanskelig, og krever at organisasjonen støtter oppunder kreativitet og innovativ tenkning (Oke 2007). Samspillet innad i bedriften i form av kommunikasjon, teamarbeid, strategisk fokus

osv. vil spille en stor rolle. Kommunikasjon er en viktig del av det å utvikle de innovative egenskapene, ikke bare internt men også eksternt mot kunder og leverandører. Dette er med på å skape grobunn for kreativitet og innblikk i hva som skjer utenfor rammene av bedriften (Johnes & Storey 1998);(de Jong et al. 2003).

Noe som også er viktig for å utvikle bedriften videre er deling av informasjon og erfaringer på kryss og tvers av organisasjonen. Dersom man ikke klarer dette, er det fare for at bedriften aldri lærer, men at de samme feilene blir gjort om igjen (de Jong et al. 2003).

Dette har ført til den nest siste problemstillingen:

5. Hvordan legges det til rette for å skape et innovativt miljø i en servicebedrift?

4.4 Champions

Rollen som Champion har blitt mye forsket på i produktutviklingsteorien (Martin & Horne 1993), men har også fått noe oppmerksomhet fra serviceutviklingsteorien. I produktutviklingsteorien har en Champion blitt kategorisert som en kritisk suksessfaktor, der han er med på å drive ideen og prosjektet framover og føre det gjennom ulike hindringer. I serviceinnovasjonsteorien er det vist i undersøkelser om bruken av Champion rollen at majoriteten av servicebedrifter ikke benytter seg av en slik rolle. De som benyttet seg av en slik rolle, og lot denne være med gjennom hele utviklings og implementeringsprosessen, opplevde derimot suksess. Det er fortsatt ikke funnet klare beviser for at bruken av Champions er årsaken til en suksessfull utviklingsprosess (Martin & Horne 1993);(Johnes & Storey 1998).

Dette fører til den siste problemstillingen i denne studien:

6. I hvilken grad benyttes såkalte Champions i nye serviceutviklingsprosjekter og hvilke oppgaver har de?

5.0 Metode

Denne oppgaven er en kvalitativ, eksplorativ og deskriptiv casestudie av en etablert norsk finansvirksomhet. Kvalitative metoder kan være intervjuer, observasjon eller dokumentanalyser. Studien har en kvalitativ metode fordi den går i dybden på et lite utvalg og forsøker å beskrive hvordan et fenomen foregår i den spesifikke bedriften gjennom analyse av intervjuer. I så måte er den kvalitative metoden mer analytisk enn statistisk, som forekommer ved en kvantitativ metode. Ved en kvantitativ metode ville man hatt et større utvalg og ofte en tallfestet datainnsamling slik at man kunne gjøre en statistisk analyse.

Studien er deskriptiv, da oppgaven prøver å beskrive hvordan innovasjonsprosessen for denne bedriften fungerer, den kan være et tillegg til eksisterende teori, og fungere som bakgrunn for videre forskning.

Studien er også eksplorativ på den måten at det er gjort relativt lite forskning på dette området tidligere og at problemstillingene har vært litt uklare og omfattende. En kombinasjon av åpenhet og fleksibilitet har gjort at intervjuene har forgått på en slik måte at det har vært mulighet for å gå dypere inn i på enkelte temaer som i utgangspunktet ikke var definert.

5.1 Forskningsdesign

I følge Yin (1994) er det viktig at man har en logisk kopling mellom de ulike delene av en forskningsprosess. Forskningsdesignet er det som kopler de innsamlede dataene og konklusjonene som er tatt, til de innledende spørsmålsstillingene til studien. Han mener videre at forskningsdesignet bør inneholde fem viktige komponenter som ikke bare skal indikere hvilke data som skal innhentes, men også hva som bør gjøres med disse dataene etter innsamlingen: 1) Studiets innledende spørsmål; 2) Problemstilling; 3) Analyseenhet; 4) En logisk kopling av innhentet data til problemstillingen; og 5) Kriterier for tolkningen av funnene (Yin 1994).

Frankfurt-Nachmias og Nachmias (1996) definerer et forskningsdesign på følgende måte:

"A research design is the program that guides the investigator as he or she collects, analyzes, and interprets observations. It is a logical model of proof that allows the researcher to draw inferences concerning causal relations among the variables under investigation. The research design also defines the domain of generalizability, that is, whether the obtained

interpretations can be generalized to a larger population or to different situations”

(Frankfurt-Nachmias & Nachmias 1996).

Gjennom studiet har det vært fokus på å holde en logisk sammenheng mellom de ulike delene i forskningsprosessen, slik at de innledende spørsmålene og problemstillingene blir besvart som følge av hele prosessen og de valg som er tatt underveis.

5.2 Forskningsstrategi

Yin (1994) beskriver følgende forskningsstrategier man kan benytte seg av i et studie; Eksperiment, Spørreundersøkelse, Økonomisk studie (Archival analysis), Historisk studie og Casestudie. Historisk sett har det blitt hevdet at de ulike forskningsstrategiene bør bli valgt ut ifra hvilket formål man har med studien. En casestudie ville dermed vært nyttig for eksplorative formål, spørreundersøkelser og historier ville vært nyttig for deskriptive formål, og den eneste måten å gjøre kausale eller forklarende studier på var gjennom eksperimenter. Yin (1994) mener dette er feil, og at studier som er gjort på dette viser at forskjellige forskningsstrategier kan bli benyttet til forskjellige formål (Yin 1994).

Derimot hevder han at bruken av forskningsstrategi bør vurderes ut ifra tre elementer: a) typen av forskningsspørsmål som skal besvares, b) graden av kontroll man har over naturlige atferdsmessige hendelser, og c) graden av fokus man har på nåværende framfor historiske hendelser.

En casestudie vil derfor være aktuell der forskningsspørsmålene er hvorfor og hvordan, der undersøkeren ikke har kontroll over atferdsmessige handlinger, og der man fokuserer på nåværende hendelser framfor historiske (Yin 1994). Det er denne typen forskningsstrategi som blir brukt i denne oppgaven.

5.2.1 Casestudie

Casestudien har av mange blitt sett på som en dårlig måte å gjøre forskning på, da det hevdes at den ikke gir nok presisjon, kvantitet, objektivitet og strenghet til studiet. Til tross for denne kritikken blir casestudier mer og mer brukt i sosialvitenskaplig forskning, inkludert i psykologien, politisk vitenskap, sosiologi, antropologi, historie og økonomi (Yin 1994).

Casestudier er et nyttig verktøy for utforskning av nye områder, så vel som for det deskriptive formål. Forskningsstrategien kan benytte flere datainnsamlingsteknikker, som for eksempel intervjuer og observasjoner, og kan være både kvalitativ og kvantitativ (Yin 1994).

Yin (1994) definerer casestudiet på følgende måte:

”A case study is an empirical inquiry that:

- *Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when*
- *The boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which*
- *Multiple sources of evidence are used”.*

I tillegg vil det være mulig å velge mellom å benytte et single casestudie og en multippel casestudie. Et single casestudie, som er benyttet i denne oppgaven, kan benyttes der caset blir brukt til å teste teorien som allerede finnes. I denne oppgaven vil caset i så måte bli testet opp mot tidligere casestudier på området og den teorien som er tilgjengelig per dags dato. På denne måten kan et single casestudie være et signifikant bidrag til kunnskapen om temaet og teoribyggingen rundt det. Temaet for denne oppgaven har i tillegg i liten grad blitt studert tidligere, noe som også fordrer til bruken av en single casestudie. En annen grunn til at single casestudier blir benyttet kan være hvis caset er av en ekstrem eller unik art (Yin 1994).

5.3 Data om bedriften

Casebedriften som er undersøkt er en veletablert norsk finansvirksomhet. Bedriften har sitt norske hovedkontor i Stavanger og har eksistert i Norge i over 50 år, og er en del av et internasjonalt konglomerat som har eksistert i over 100 år. Selve finansvirksomheten i konsernet har eksistert siden 1930- tallet. Denne delen er en sterkt voksende del av konsernet og de er nå den tredje største delen i konsernet.

Bedriften retter seg mot det private markedet, men har også bedriftskunder som fungerer som et mellom ledd mellom bedriften og dets slutt kunder. Bedriften opererer på et marked som preges av relativt heterogene tjenester og produkter, noe som også kjennetegnes ved en sterk konkurranse fra en rekke aktører og vanskeligheter med å differensiere seg. Likevel er casebedriften en av de største aktørene på dette markedet. Av konfidensielle årsaker vil bedriften ikke beskrives nærmere, da det kan medføre at dens identitet blir avslørt.

5.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen til denne studien har blitt gjort ved innhenting av relevant data fra eksisterende teori fra fritt tilgjengelige kilder, samt gjennom personlige intervjuer.

Før intervjuene ble det utviklet en intervjuguide (vedlegg 1), som var basert på den eksisterende teorien som fantes for det relevante temaet, samt fra den generelle innovasjonslitteraturen. Intervjuguiden inneholdt også ulike definisjoner av visse uttrykk og det ble klargjort hvilke ulike områdene vi ønsket å undersøke. I tillegg ble hele innovasjonsprosessen visualisert ved hjelp av Pentathlonmodellen. For at respondentene skulle være mest mulig forberedt før vi startet intervjuene, ble denne intervjuguiden overlevert til deltakerne før selve intervjuet. På denne måten fikk de satt seg inn i problemstillingen vår og gjort seg opp noen tanker angående temaet vi ville belyse. Spørsmålsstillingen var bevisst stilt ganske åpen, slik at respondenten kunne utrede og svare mest mulig ut ifra sin egne oppfatning om innovasjonsprosessen i bedriften.

Det ble utført såkalte face-to-face intervjuer med fire av bedriftens ansatte. Intervjuene hadde en varighet på ca 1 time hver, og det ble benyttet en båndopptager under intervjuet. I og med at spørsmålsstillingene var ganske åpne, ble det også stilt oppfølgingsspørsmål der det var relevant. Deltakerne hadde sitt daglige virke i ulike avdelinger, hadde ulik fartstid i bedriften og kom fra tre ulike hierarkiske nivåer i bedriften. Dette ble gjort for å få et bredere innblikk i hvordan ulike deler av organisasjonen oppfattet innovasjonsprosessen. Av deltakerne var to av disse prosjektledere, en var leder for Project Management Office (PMO), og en var administrerende direktør i bedriften. Deltakerne var valgt ut av en nøkkelinformant i bedriften, i samarbeid med undertegnede, med kriterier om at de enten hadde kunnskap om, og/eller erfaring fra tidligere innovasjonsprosjekter.

Etter avtale med bedriften er all informasjon som er uthentet fra dem av konfidensiell art. Det vil si at alle navn og eventuelle utsagn er anonyme, samt at informasjon som er av en slik art at det vil tydelig komme fram hvilken bedrift det dreier seg om vil bli moderert eller skrevet om slik at konfidensialiteten blir opprettholdt.

5.5 Analyse av innhentet data

Dataanalysen ble gjort ved at intervjuene som ble gjort med båndopptaker ble transkribert og samlet i et dokument og kategorisert etter tema med intervjuguiden som bakgrunn. Ut fra disse dataene ble det utarbeidet en rekke resultater som ble dokumentert og oversendt nøkkelinformanten i bedriften, og på denne måten sikre at informasjonen som ble innhentet ikke var misforstått. Det var også mulig for nøkkelinformanten å komme med innspill dersom det var ønskelig.

Analysen av svarene dreide seg i hovedsak om å finne likheter og ulikheter innad i bedriften, men også mot tidligere forskning og eksisterende teori. Det var viktig å ikke bare ta hensyn til de punktene det var enighet om blant respondentene, men også trekke inn ulikheter og tvetydigheter.

Resultatene av intervjuene ble så koplet opp mot eksisterende teori og tidligere forskning i diskusjonsdelen av denne oppgaven. Dette ble gjort for å trekke sammenligninger eller peke på ulikheter til det tidligere arbeidet som er gjort i service innovasjonslitteraturen.

5.6 Forskningskvalitet

5.6.1 Konstruksjonsvaliditet

Konstruksjonsvaliditet blir brukt for å etablere korrekte operasjonelle mål for konseptene som blir studert, med andre ord er det uttrykk for om man måler det man faktisk vil måle. For å øke konstruksjonsvaliditeten mener Yin (1994) at man bør bruke multiple beviskilder, etablere beviskjeder og utføre kontroll av casestudierapport ved hjelp av en nøkkelinformant. Dette studiet har benyttet seg av intervjuer med flere av bedriftens ansatte, det er gitt tilgang til en prosjektmappe som avdekker bedriftens organisatoriske kjernekompetanse, samt at det er blitt gitt tilgang på bedriftens organisasjonskart. Dette vil med andre ord være de beviskildene som er blitt benyttet i casestudiet. Hva gjelder å etablere en beviskjede, har jeg i oppgaven forsøkt å trekke konklusjoner med bakgrunn i problemstillingen og de innsamlede data. I tillegg har jeg gjennom oppgaven hatt en nøkkelinformant i bedriften som har sørget for å kvalitetssikre og kontrollere at den informasjonen som er gitt i form av intervjuene er riktig.

5.6.2 Intern validitet

Intern validitet blir i følge Yin (1994) kun brukt i kausale og forklarende studier der man forsøker å finne ut om hendelse A førte til hendelse B. Han mener videre at den interne validiteten ikke kan benyttes på deskriptive eller eksplorative studier som ikke ønsker å undersøke årsaksforhold (Yin 1994). Denne oppgaven forsøker heller ikke å forklare årsaksforhold gjennom studien, og vil dermed ikke prøve å sikre den interne validiteten.

5.6.3 Ekstern validitet

Et av de viktigste punktene for kritikk mot casestudiet som en forskningsstrategi er hvordan man kan generalisere ut fra et single casestudie. Vitenskapelige fakta baserer seg sjelden på enkelt eksperimenter, men på multiple eksperimenter der man har kommet fram til de samme resultatene under ulike forhold. Det samme gjelder også for multiple casestudier, men krever da et annet forskningsdesign enn eksperimentet. Yin (1994) mener casestudier, som eksperimenter, er generaliserbare for teoretiske påstander, men ikke for populasjoner eller universelt. På denne måten representerer ikke casestudie et utvalg, men forskerens mål er å utvide og generalisere teorier (analytisk generalisering), ikke å oppsummere frekvenser (statistisk generalisering) (Yin 1994).

I utgangspunktet vil heller ikke denne studien være generaliserbart for populasjoner, og ei heller universelt. Likevel kan det være at enkelte av funnene i denne studien kan være generaliserbart for deler av en populasjon, for eksempel for bedrifter som ligner på casebedriften. Med dette studiet forsøkes det å gi et bidrag til teorien på det gitte området og forsøke å dra sammenligner med tidligere forskning og eksisterende teori. For at resultatene av denne studien skal kunne generaliseres må det gjøres flere studier av lignende bedrifter slik at teorien stadig skal kunne bli bredere og dypere.

5.6.4 Reliabilitet

Målet med reliabilitet er å sikre at operasjonene og prosedyrene som blir fulgt i en studie kan gjentas av en annen forsker, og da oppnå de samme resultatene. For å sikre dette mener Yin (1994) at det er viktig at forskeren kontinuerlig dokumenterer de prosedyrer og valg som er

gjort i studien. Uten disse ville kanskje heller ikke den samme forskeren klare å komme fram til de samme resultatene (Yin 1994).

Studien er gjort med en kvalitativ metode, noe som gir stor fleksibilitet og åpenhet for å endre på og finjustere spørsmålsstillinger og problemstillinger underveis, samt at fortolkning av informasjon vil være individuell. Dette vil i så tilfelle føre til at det vanskelig vil la seg gjøre å utføre studiet på nytt på eksakt samme måte av en annen forsker og trekke de eksakt samme slutningene.

Det er likevel gjort visse grep for å forsøke å øke reliabiliteten. For det første er det utarbeidet en intervjuguide. Denne vil være mulig å kunne benytte seg av dersom studien skulle vært gjort på nytt. Det er også benyttet en nøkkelinformant som var med på å kvalitetssikre resultater og velge ut intervjuobjekter. I tillegg er bedriften, og ikke minst intervjuobjektene, beskrevet i oppgaven. Til slutt er det utviklet dokumenter som inneholder de ulike resultatene og intervjuene som man har kommet fram til.

5.7 Samarbeidsprosjekt

Dette arbeidet har vært et samarbeidsprosjekt med medstudent Anders Buer. Utgangspunktet for samarbeidet har vært de tre fasene i utviklingstrakten (the development funnel) i Pentathlonmodellen, som er utarbeidet av Goffin og Mitchell (2005). Utviklingstraktens tre faser er; Ideer, Prioritering og beslutningstaking, og Implementering. Denne oppgaven fokuserer på de to første fasene, mens medstudent Buer fokuserer på implementeringsfasen. I tillegg vil det i denne oppgaven også bli tatt hensyn til de to faktorene; Mennesker og organisering, og Innovasjonsstrategi.

Samarbeidet har gått ut på å innhente all relevant data, utarbeidelsen av intervjuguiden, samt selve utførelsen av intervjuene. Målet med samarbeidet har vært å gjøre vårt individuelle arbeid på bakgrunn av en mer helhetlig forståelse av hele temaet, ikke bare den delen av innovasjonsprosessen som blir belyst i den enkelte oppgave, samt at vi har kunnet dratt synergier av hverandres arbeid.

6.0 Resultater fra intervju med casebedrift

6.1 Ide fasen

6.1.1 Bruk av metoder eller strategier for å oppdage nye ideer eller endringer

Bedriften har ingen formelle metoder eller strategier for å oppdage nye ideer og endringer i markedet, bortsett fra en analyseavdeling som følger med på hva bedriftens konkurrenter gjør og hva som skjer i media. Med andre ord vil det si at nye ideer i bedriften som oftest oppstår tilfeldig, noe som også uttales av en av prosjektlederne. Ideene som kommer opp til et beslutningsnivå oppstår gjerne gjennom kontakten bedriften har med kunder og samarbeidspartnere og blir materialisert i de ulike avdelingene. På denne måten er det ofte individuelle egenskaper hos de ansatte og kommunikasjon innad i organisasjonen som medfører at en potensiell ide utvikler seg og eventuelt blir foreslått gjennomført.

6.1.2 Kilder til nye ideer

Det viser seg at bedriften har to hovedkilder som fører utviklingen av de fleste nye ideer. Den første kilden er bedriftens kunder, og da hovedsakelig bedriftskunder eller samarbeidspartnere. Bedriften har et stort salgsapparat som retter seg mot disse aktørene og har en kontinuerlig kommunikasjon med dem. Gjennom disse samtalene får bedriften tilbakemeldinger på selve serviceproduktene, hva som fungerer og ikke, samt konkrete forespørsler om ting som burde være annerledes og andre ønsker. Dette vil si at behovet som bedriftens kunder har fungerer som et "market pull", og er i stor grad er med på å fostre nye ideer.

Den andre kilden til nye ideer kommer fra interne hold. De nye ideene oppstår ofte som et resultat av kommunikasjon med aktørene i markedet og kommunikasjonen internt i bedriften, og blir materialisert gjennom de ulike avdelingene. PMO lederen fortalte om et pågående prosjekt som hadde oppstått gjennom et internt behov for å forbedre og automatisere måten de behandler søknadsprosesser på internt. Formålet med dette prosjektet er ikke bare å lette de interne prosessene, men det vil også gavne kunder og sluttbrukere ved at de interne prosessene blir mer effektive.

Det blir også uttalt at nye ideer oppstår internt ved at bedriften innehar en kombinasjonen av kompetente folk med "business knowledge" og folk som har innsikt i hvordan komplekse IT

systemer og strukturer fungerer. Ideer eller prosjekter kan også oppstå gjennom uformelle brainstorming sessions, fra den enkelte ansatte, eller ved at toppledelsen har et behov som de ønsker å løse. Toppledelsen ønsker da at det blir opprettet teams som kan se på dette behovet og finne ut hvilke løsninger som kan utvikles, og om det er mulig, for å tilfredsstille dette behovet.

6.1.3 Innovasjonsstrategi og bruken av imitering

Det blir uttalt at bedriftens innovasjonsstrategi går ut på å ligge litt i bakkant av utviklingen og at de ikke ønsker å være "first to market". I stedet for å ligge i front hva gjelder å komme opp med nye tjenester og produkter, ønsker de heller å overvåke og analysere markedet for deretter å reagere på dette. En av prosjektlederne uttaler at det å ligge i front koster for mye og gir for lite tilbake fordi det er for få kunder som tar i bruk et nytt produkt på et tidlig stadium.

Likevel, som en følge av denne strategien og forhold som skjedde på markedet har bedriften utviklet et relativt nytt produkt som de har lansert på markedet. En stadig økende konkurranse og påfølgende reduserte marginer førte til at bedriften måtte utvikle et produkt som var først på markedet for på den måten å differensiere seg på markedet og gjenvinne marginer.

Bedriften har en analyse avdeling som tar seg av overvåkingen av markedet og media. Avdelingen er med på å avdekke hva som rører seg i markedet og på den måten oppdage eventuelle radikale ting. Direkte imitering er derimot noe bedriften ikke ønsker å gjøre. En prosjektleder uttalte at de så på hva konkurrentene deres gjorde og tok det til etterretning, men de brukte ikke mye energi på å møte dette i form av ren kopiering.

6.1.4 Bruk og involvering av kunder og leverandører

Bedriften har en god og kontinuerlig interaksjon med kundene sine, men da først og fremst med bedriftskundene. Administrerende direktør i bedriften mener det er viktig at kunden blir en del av innovasjonsprosessen, og at det er helt avgjørende å involvere disse når man investerer mye ressurser i et prosjekt. Samtidig mener han at hver part i en samarbeidssituasjon primært vil være fokusert på egne interesser, og at utfordringen dermed ligger i det å ha gode prosesser for å skille ut hvilke tilbakemeldinger og ideer som kvalifiserer til det bedriften mener er smart å gå videre med.

Sluttbrukeren av produktene deres er derimot mindre involvert, til tross for at bedriften ukentlig har kontakt med tusenvis av dem. Dette er et tema som har vært oppe til diskusjon i bedriften, og det skal settes i gang forsøk på å etablere kundenettverk der man gir intensiver for å være med i frie roller, med formål om å få feedback i en annerledes setting.

Selve ideen til et nytt prosjekt kommer som sagt ofte fra interaksjonen med bedriftens kunder, og de blir også tatt med i prosessen av å utvikle denne ideen fram mot et prosjekt. Graden av kundeinvolvering avhenger i stor grad av hvor omfattende prosjektene kommer til å bli. Desto større ressursbruk og lengde, desto større involvering. I følge respondentene vil involveringen av kunder i stor grad skje i begynnelsen og i slutten av prosjektene.

Samtidig som bedriften forstår viktigheten av å involvere kundene sine både i utviklingen av selve ideen og i begynnelsen og slutten av prosjektene, er de også av den oppfatning at denne interaksjon har visse begrensninger. Nye produkter og tjenester kan være vanskelig å oppfatte og forstå for kunder før de er mer håndfaste.

Bedriften har tette bånd med noen av leverandørene sine, nesten partnerskap. Disse leverandørene opererer mest mot IT siden av bedriften og utvikler løsninger på områder som bedriften selv ikke har kompetanse på. En av disse leverandørene er med på å utvikle løsningen for det pågående prosjektet som skal lette søknadsprosessen internt i bedriften og har hatt full tilgang på informasjon fra begynnelsen.

Det kan virke som bruken av leverandørsamarbeidet oftest starter ved at bedriften går til leverandøren med et behov, men det kom også fram at enkelte leverandører har kommet til dem med en løsning som kan være interessant for bedriften. I så måte fungerer leverandørsamarbeidet hos denne bedriften som oftest slik at ideer blir videreutviklet i samarbeid med leverandørene, og sjeldnere ved at leverandøren er kilden til en ny ide.

6.1.5 Fange opp, samle og evaluere ideer

Bedriften har ingen formelle prosesser for å kunne fange opp, samle og evaluere alle de ulike ideene som genereres verken eksternt eller internt. Respondentene i denne undersøkelsen vedkjenner at dette er en svakhet hos dem. Bedriftens beste prosess for å fange opp, samle og evaluere ideer er gjennom uformelle brainstorming sessions. Mangelen på prosesser for dette fører igjen til at det er tilfeldig hvilke ideer som kommer til overflaten og er ofte et resultat av

at ideer har materialisert seg i ulike avdelinger, før det blir utarbeidet et ide prosjekt som kommer fram til PMO kontoret.

Et annet eksempel på at det er en mangel på å klare å samle opp ideer internt, er det manglende fokuset på å lytte bedre til frontlinjepersonellet i bedriften. Frontlinjepersonellet har ukentlig kontakt med tusenvis av slutt kunder, men det finnes ingen fora hvor de kan videreformidle ideer til forbedringer eller løsninger. PMO lederen er klar over at frontlinje personellet i bedriften kan sitte inne med enorme mengder ideer, men mener at det er et for stort antall ledd ideen må gjennom før den når fram til vurdering, og at prosessene for å fange opp disse ideene ikke er tilstedet.

Administrerende direktør er også klar over at det å fange opp og evaluere nye ideer er en svakhet hos dem, men at det ikke bare er snakk om å klare å fange opp disse ideene. Han sier at de godt kunne hatt en forslagskasse der de ansatte kunne komme opp med nye ideer og forslag til endringer, men at dette ville være bortkastet så lenge de ikke hadde prosesser for å evaluere dem og gi tilbakemelding til de ansatte. En slik forslagskasse kunne antakelig være gunstig til å begynne med, men etter hvert ville responsen synke ettersom det sjelden ble gitt tilbakemeldinger på det.

6.1.6 Innovativt klima

Bedriftskulturen hos bedriften blir regnet som en av deres kjernekompetanser. Bedriften har selv kommet fram til 4 elementer som beskriver bedriftskulturen; Det at ledelsen ”walk the talk”, ”teaming”, vennlig og inkluderende atmosfære, og kontinuerlig utvikling.

Likevel er inntrykket som man sitter igjen med i forhold til kultur og det innovative klimaet i bedriften tvetydig. Hos både PMO lederen og hos administrerende direktør blir det innovative miljøet i bedriften beskrevet som bra. Det er en Ja- bedrift som har en generell tillitt til de ansatte, og det blir gitt muligheter for prøving og feiling. Samtidig uttalte PMO lederen av allokeringen av ressurser var vanskelig, og at det sikkert fantes mange ideer som lå rundt i organisasjonen som aldri ble hørt. Dette gjenspeiles også av at det mangler prosesser for å fange opp disse ideene.

Hos de to prosjektlederne var inntrykket derimot ganske annerledes. De var av den oppfatning at det innovative miljøet i bedriften var langt dårligere. En av disse uttalte for

eksempel at innovasjoner drives av menneskene i bedriften, mennesker er en kostbar ressurs i Norge. En ide fikk ikke tildelt ressurser før den ble kalt et prosjekt, og prosessen for å få dette til var tung. Han mente dette var med på å drepe ideer, og i stedet var han av den oppfatning at bedriften burde søke etter å skape en bedre kombinasjon av formalisering og frihet for å kunne skape et bedre innovativt klima.

6.2 Initiering, beslutninger, portefølje

6.2.1 Formelle prosesser

Når en ide har kommet klart å komme seg opp til et vurderingsnivå i bedriften og fått et go eller no go blir det satt sammen et kryssfunksjonelt team som har som oppgave å utvikle et businesscase for prosjektet. I denne delen av prosessen blir prosjektet klarere definert, og i businesscaset blir all relevant informasjon om prosjektet lagt fram slik at en endelig beslutning på om prosjektet skal bli satset på blir tatt på et best mulig grunnlag. Denne relevante informasjonen kan være alt fra risikoaspektene ved prosjektet, til markedsundersøkelser og beregning av fortjeneste. Det ble uttalt at det å få et endelig go for prosjektene var hovedmålet med denne prosessen.

Etter at det blir tatt en endelig beslutning på om bedriften ønsker å gå videre med prosjektet eller ikke, varierer graden av Gates prosjektet må gjennom med størrelsen og lengden på prosjektet. Enkelte prosjekter kan i så måte få et go, for deretter å handle innefor de rammene de blir gitt fram mot slutten av prosjektene i en såkalt Single Stage – Gate, mens andre prosjekter er av en større art og går gjennom en mer typisk Stage – Gate prosess. PMO lederen uttrykte et ønske om å få en ennå mer formalisert prosess der man hadde Gates mellom hver fase av prosjektet, men at de ennå ikke var der.

6.2.2 Beslutningstaking

Kriteriene for å initiere ulike prosjekter synes å være de samme enten det gjelder radikale eller inkrementelle prosjekter. Det som var beslutningsgrunnlaget for å gå videre med prosjekter var businesscaset som ble utarbeidet for både radikale og inkrementelle prosjekter. Kriteriet som det ble lagt mest vekt på var beregning av fortjeneste og hvor stor risiko et prosjekt hadde, samt om prosjektet var i tråd med den overordnede strategien til bedriften. På

bakgrunn av dette ville som regel inkrementelle prosjekter oftere få gjennomslag enn radikale. Eventuelle prosjekter som inneholdt større usikkerhet ville gå flere runder i front end delen av denne prosessen slik at beslutningsgrunnlaget ble ennå større, og kriteriene ble oppfylt.

Administrerende direktør i bedriften uttalte at det som oftest for en finansvirksomhet ville være slik at man velger penger i dag, framfor i morgen. Han sier videre at bedriften har et profittsyn som på mange måter kan være hemmende for det å kunne skape nye muligheter for vekst. Ett av de radikale prosjektene som bedriften gjennomgår per dags dato har krevd store investeringer, men dersom prosjektet blir vellykket vil mulighetene, og ikke minst markedet som bedriften opererer på, være mye større enn i dag. Gjennom dette prosjektet har man slitt litt med å finne balansen mellom det innovative, det strategiske, og det kommersielle med å få de investerte midlene tilbake fortest mulig.

PMO avdelingen fungerer som en buffer for nye ideer i bedriften, og kombinasjonen av god forretningsforståelse og intuisjon er med på å ta valg i forhold til om en ide som kommer på bordet vil være hensiktsmessig for bedriften å se nærmere på eller ikke. PMO lederen fortalte også at ledergruppen har faste møter der de beslutter om prosjekter skal få GO eller ikke, basert på en prioriteringsprosess og tolkning av initiativer mot den overordnede strategien til bedriften. På disse møtene blir det diskutert om de ulike prosjektene er mulige å gjennomføre, om man kan kombinere flere prosjekter, men også andre prosjekter i porteføljen blir gjennomgått og vurdert. Administrerende direktør i bedriften uttalte også at bedriften ikke har ressurser til å kjøre parallelle utviklingsløp, og at det da som oftest blir satset på ett prosjekt eller at flere blir kombinert.

6.2.3 Beslutningsmyndighet

Alle businesscase som blir utarbeidet i bedriften legges fram for PMO avdelingen. Denne avdelingen er en slags gatekeeper og tar vurderingen på hvilke personer eller fora som bør ta de ulike beslutningene. Beslutningene om å initiere et prosjekt blir som oftest tatt på toppledernivå internt i bedriften men kan også gå høyere opp i systemet. Størrelsen på prosjektene, hvor høye investeringer og risiko som tilfaller de ulike prosjektene spiller også en rolle hva angår hvilket nivå beslutninger kan tas i bedriften. Ledelsesgruppen, PMO avdelingen, samt de ulike prosjektene individuelt, har et visst mandat som de følger avhengig

av risiko og størrelse. Jo større prosjektene og risikoen er, desto høyere opp i hierarkiet, både lokalt, regionalt og globalt.

Av de to radikale prosjektene som det ble gitt informasjon om til dette studiet, var et av disse et prosjekt som hadde som formål å øke mulighetene og markedet til bedriften. Det ble opplyst at dette prosjektet var av en slik risiko og investeringsmessig størrelse at beslutningen om å initiere det ble tatt på regionalt toppleder nivå.

6.2.4 Champion

I ethvert kryssfunksjonelt prosjekt som gjennomføres i bedriften finner man en person som formelt sett innehar rollen som champion. Denne personen er som oftest fra ledergruppen, og vil ofte ha sitt daglige virke i den avdelingen som ideen kommer fra. Personen er som regel selvoppnevnt, har som oftest en stor interesse av ideen og legger stor innsats i å få ideen opp på et beslutningsnivå i bedriften.

I denne bedriften vil en Champion fungere som en pådriver som sørger for støtte i organisasjonen og leder gruppen. I og med at denne personen som oftest også er fra ledergruppen vil han også ha makt og innflytelse nok i bedriften til å kunne "pushe" ideer og prosjekter videre.

Champion forblir i rollen sin gjennom hele utviklingsperioden, så sant det ikke er andre faktorer som spiller inn, og helt til prosjektet formelt er avsluttet. Tidspunktet for når et prosjekt er avsluttet kan ofte være diffust, men som regel har bedriften oppfølging av prosjektene i 6 måneder etter lansering med denne personen fortsatt i rollen. En av oppgavene til denne personen vil i avslutningsfasen være å bidra til evalueringen og oppsummeringen av prosjektene.

Champion rollen virker å ha en bred tilslutning i bedriften, og det hevdes at uten denne rollen vil prosjektene mangle støtte i organisasjonen og fort falle ned og bli satt på vent.

Administrerende direktør i bedriften legger likevel til at han tror det kan være en fordel at personen som fungerer som en Champion opprettholder objektivitet i forhold til at prosjekter kan være en forlengelse av en funksjon i bedriften. På den måten vil han ikke mele sin egen kake, men skape en annen type dynamikk i prosjektet.

6.3 Læring og utvikling

Bedriften har et stort fokus på læring, noe som også kommer frem ved at en av deres organisatoriske kjernekompetanser er kontinuerlig utvikling. Delingen av erfaringer og informasjon skjer som oftest innad i prosjektgruppa underveis i prosjektet, og ved avslutningen av prosjektene går man gjennom en formell prosess lagt frem for PMO avdelingen. I denne formelle prosessen inngår også en uformell og åpen diskusjon om de erfaringer man har gjort seg gjennom prosjektet, noe som også blir dokumentert.

Dokumentasjonen fra de ulike prosjektene blir lagret hos PMO avdelingen, og det er deres oppgave å vurdere denne informasjon opp mot nye prosjekter som kan ha bruk for den. Delingen av informasjonen ut mot nye prosjektgrupper er en uformell prosess og styres av individuelle kunnskaper hos de menneskene som sitter på denne informasjonen, men det kan også skje at ulike prosjektledere tar kontakt med PMO avdelingen for å få ut mer informasjon. Denne uformelle prosessen kan i så tilfelle føre til at verdifull informasjon og erfaringer som faktisk er dokumentert i bedriften ikke nødvendigvis kommer fram til de prosjektgrupper som faktisk kan ha nytte av den.

PMO lederen uttalte at delingen av denne typen informasjon, eller mangelen på den, var en stor svakhet hos bedriften. Ofte var det slik at problemer som hadde oppstått i tidligere prosjekter, også oppstod i nye. Dette var et tema som var kontinuerlig til behandling, men som de ikke hadde fått på plass riktig ennå. En forlengelse av denne kunnskaps og erfaringsdelingen skulle etter hvert også innebefatte de eksterne aktørene som hadde vært med på de ulike prosjektene. På den måten kunne også disse få innsikt i hva som hadde fungert bra eller dårlig, samt at bedriften også kunne få innsikt i hvordan deres rolle i prosjektet hadde blitt oppfattet av de eksterne aktørene.

7.0 Diskusjon

7.1 Problemstilling 1: Hvordan oppstår nye ideer i servicebedrifter?

7.1.1 Metoder og strategier

Flere forfattere vektlegger viktigheten av at bedrifter klarer å oppdage endringer, og reagerer på dette før de er i en situasjon der de må endre seg. Ved at man klarer å oppdage endringer før de skjer, kan man også utnytte dette og utvikle nye ting selv før det skjer i markedet (Tushman & O'Reilly 1996);(Mintzberg et al. 2003);(Christensen 2003);(Bessant & von Stamm 2007);(Gertsen et al. 2006). For å være bedre rustet til å oppdage disse endringene som skjer i omgivelsene har noen av forfatterne kommet opp med en rekke metoder eller strategier som bedrifter kan benytte seg av i henhold til den konteksten bedriften befinner seg i (Bessant & von Stamm 2007). I undersøkelser som er gjort på serviceinnovasjon viser det seg derimot at servicebedrifter sjelden bruker kompliserte teknikker eller metoder for å generere nye ideer (Martin & Horne 1993).

Resultatene fra casebedriften viser at bruken av slike metoder eller strategier formelt sett er liten. Bedriften innehar en analyse avdeling som har som formål å speide markedet og media for endringer eller trender. Dette er en metode som ligner på det Bessant og von Stamm (2007) ville kalt for utsending av speidere. Denne metoden beskrives ved at bedriften sender ut speider som aktivt søker etter nye triggere for innovasjon, som for eksempel markedstrender, konkurrenters atferd etc. Metoden fungerer bra i de omgivelsene som bedriften er kjent med, men speiderne bør også søke etter endringer på steder som man vanligvis ikke ville gjort (Bessant & von Stamm 2007).

Det kommer ikke tydelig fram av intervjuene hvilke spesifikke oppgaver denne analyseavdelingen har, bortsett fra at den skal overvåke konkurrentene, media og det som rører seg på markedet generelt. Det kan derimot virke som om dette ikke innebærer søk på nye uoppdagede områder, men at avdelingen fungerer mer som en buffer for endringer som kan gjøres reaktivt.

Ved at bedriften ikke har noen formelle metoder for å oppdage nye ideer og endringer i markedet, oppstår nye ideer tilfeldig i bedriften. Det kan virke som om disse ideene ofte materialiserer seg i ulike avdelinger, og kan være en følge av påvirkning fra mange ulike faktorer. Det virker også som de individuelle egenskapene i bedriften og kommunikasjonen

som skjer innad er det som er avgjørende for om en ide kommer fram til et beslutningsnivå eller ikke.

Mangelen på slike formelle metoder eller prosesser kan gjøre at bedriften ikke klarer å fange opp endringer eller ideer i markedet som har betydning for bedriften. Det kan dermed være slik at muligheter som oppstår på markedet ikke fanges opp, og de går glipp av disse. Det kan også medføre at endringer som skjer på markedet som kan true deres nåværende posisjon ikke oppdages og medfører vanskeligheter for bedriften hvis det oppstår en ”må endre seg” situasjon. I tillegg vil mangelen på disse metodene føre til mindre input av ideer i bedriften, noe som kunne vært med på å utvikle deres innovative evne. Dette betyr også at innovasjonsideene som oppstår i bedriften som oftest er av en inkrementell art.

Til tross for at teorien fremhever viktigheten av å inneha slike metoder og prosesser, er det få servicebedrifter som innehar kompliserte teknikker eller metoder. Likevel opplever bedriften stor suksess uten disse, og har taklet endringer som har skjedd i markedet på en bra måte.

7.1.2 Kilder til nye ideer

Undersøkelser blant en rekke servicebedrifter har vist at det som regel er imitering av konkurrenter og kundeinvolvering som er hovedkildene bak nye ideer (Martin & Horne 1993). Imitering av konkurrenter er et fenomen som også nevnes som en av de viktigste kildene til nye ideer i andre undersøkelser (Johns & Storey 1998). Grunnen til at dette ofte er en brukt teknikk kan forklares med at det er lave inngangsbarrierer i form av patenteringer, prototyper og investeringer i råvarer (de Jong et al. 2003). I tillegg er det vanskelig å differensiere seg på et marked hvor innovasjoner raskt og enkelt kan kopieres (Oke 2007);(Porter 2001).

En av bedriftens viktigste kilder til nye ideer var bedriftskundene deres. Dette stemmer overens med det andre har funnet i sine undersøkelser om teknikker for generering av nye ideer (Martin & Horne 1993);(Matthing et al. 2004).

Enkelte forfattere hevder at direkte kundekontakt bare skjer ved større prosjekter, fordi denne teknikken krever for store kostnader og ressurser til at den skal være lønnsom på inkrementelle prosjekter (Syson & Perks 2004). Det er uklart i hvor stor grad casebedriften

involverer kunder ved inkrementelle prosjekter, men det kan synes at disse aktørene spiller en viktig rolle i nye prosjekter som er av en viss størrelse som bedriften igangsetter.

En annen viktig kilde til nye ideer kom fra interne hold i bedriften. Som nevnt materialiserer ofte disse ideene seg i de ulike avdelingene i bedriften og kan synes å være produktet av ulike påvirkningsfaktorer som for eksempel kommunikasjonen med kunder og leverandører, kommunikasjonen internt, og individuelle egenskaper blant de ansatte.

Imitering av konkurrenter, som har vært nevnt som en av de viktigste kildene til nye ideer i tidligere forskning (Martin & Horne 1993), beskrives ikke som en viktig kilde til nye ideer i bedriften. Det blir uttalt at bedriften har en reaktiv innovasjonsstrategi som går ut på å ikke være først ute på markedet med nye produkter. I stedet skal de ligge litt i bakkant og reagere kjapt på de endringer som skjer. Dette er en strategi som Easingwood (1986) mener er mye brukt blant servicebedrifter, og at disse bedriftene oftere fokuserer på å utvikle sin egen evne til å respondere på konkurrenters innovasjoner (de Jong 2003).

Denne strategien førte faktisk til at bedriften kom først ut på markedet med et nytt produkt, som en respons på stadig økende konkurranse og synkende marginer. Respondentene hevder at det ikke finnes noen form for kopiering av konkurrentenes innovasjoner. Likevel, med en reaktiv innovasjonsstrategi, vil det synes vanskelig å utelukke at konkurrentene deres har en viss innvirkning på nye ideer og produkter som bedriften utvikler.

Den reaktive innovasjonsstrategien medfører en passiv og defensiv tankegang hva gjelder nye innovasjonsprosjekter, noe som oftere fører til inkrementelle enn radikale ideer og prosjekter. Denne strategien kan også påvirke kreativiteten blant de ansatte. Selv om kundene deres er en viktig kilde til nye ideer, vil de ideene som da oppstår internt være resultatet av hvilken innfallsvinkel de ansatte har til disse. De nye ideene ville kanskje sett annerledes ut dersom bedriften hadde hatt en "first to market" strategi. Samtidig er det viktig at organisasjonen har en uttalt innovasjonsstrategi (Oke 2007);(Goffin & Mitchell 2005);(de Jong et al. 2003), og det vil være en ledelsesoppgave å vurdere hvilken strategi man ønsker å følge. Med strategien som bedriften følger i dag vil som regel de nye ideene ikke være revolusjonerende nye, men det er heller ikke det bedriften ønsker.

7.2 Problemstilling 2: Hvordan påvirker eksterne aktører ide genereringen og utviklingen av nye ideer?

Syson og Perks (2004) mener forståelsen av et nettverksperspektiv innen service innovasjon ennå er i en tidlig fase, og at dersom en servicebedrift skal kunne utvikle større og mer radikale innovasjoner, så kreves det å gå utenfor organisasjonens egne grenser og utnytte det nettverket de allerede er en del av hva gjelder samarbeid, kommunikasjon og interaksjon. Bedriftens nettverk kan for eksempel bestå av kunder, konkurrenter, leverandører osv. (Syson & Perks 2004).

7.2.1 Involvering av kunder

Matthing et al (2004) viser til viktigheten av et godt samarbeid med bedriftens kunder, slik at man bedre kan forutse og forstå kundens latente behov og skape konkurransefortrinn på den måten. I de fleste markedsorienterte bedrifter fokuserer man gjerne mest på å tilfredsstille kundens uttrykte behov, som ofte kommer til syne gjennom markeds og spørreundersøkelser og fokusgrupper. Forfatterne mener at bedrifter heller bør kontinuerlig samarbeide med og lære av kundene, enten ved å involvere kundene i utviklingsprosessen, eller ved å forsøke å observere hva kunden faktisk gjør, ikke bare hva han sier han gjør (Matthing et al. 2004).

I casebedriften har de først og fremst en kontinuerlig interaksjon og kommunikasjon med kundene på bedriftssiden. Disse er som nevnt en viktig del av ide genereringen, men kan også være med på selve utviklingen av ideen. Det blir uttalt at kunden som oftest er med i begynnelsen og slutten av ulike prosjekter, noe som kan bety at deres rolle ikke er så stor etter at selve ideene er blitt klarere definert. Likevel blir de tatt med i samråd dersom behovet er der underveis. På slutten av prosjektene er det igjen mer involvering før produktet skal implementeres. Bedriften har et helt klart positivt syn på samarbeid med kundene sine. Ikke først og fremst for å prøve å fange de latente behovene deres, slik som Matthing et al. (2004) mener de bør, men for at utfallet av de ulike serviceproduktene faktisk er noe som kunden behøver og ønsker å benytte seg av. Kundens rolle i utviklingen av nye ideer og prosjekter blir beskrevet på denne måten av bedriftens administrerende direktør:

”Vi prøver å styre dette inn mot kunder, slik at vi får en interaksjon med kunden og at kunden blir en del av innovasjonsprosessen. Man lager en løsning der man investerer 25-30 millioner, så det er jo helt avgjørende at kunden opplever at dette er noe som gir de fordeler, noe som tilfører de verdi”. Administrerende direktør i casebedriften.

Det finnes også visse begrensninger ved kundeinvolvering, ved at ideene som kommer fram ofte er overforenklete og tvetydige (Matthing et al. 2004). I intervjuet med bedriftens administrerende direktør kommer dette også frem. Han mente at i en research setting vil det ofte være slik at kunden prøver å være rasjonell og sier ”gjør det enkelt”. Da vil kundens input som regel dreie seg om de uttrykte og rasjonelle behovene, ikke de latente behovene deres og hva de faktisk ville gjort i en gitt situasjon. Dette kan også ha noe med at det vanskelig for kunden å se for seg nye produkter og servicer før de er mer håndfaste, og at de ikke ennå vet at de har et behov før det oppstår.

Det uttales også at en annen begrensning som oppstår er at partene i et samarbeid på bedriftssiden som oftest fungerer slik at de primært tenker på egen vinning. Bedriftens utfordring ligger da i å ha gode nok prosesser som klarer å skille den gode inputen fra den dårlige.

Bedriftens slutt kunder synes å ha mindre innvirkning på innovasjonsprosessene i bedriften enn bedriftskundene. De har ukentlig kontakt med tusenvis av kunder gjennom frontlinjepersonellet, men det finnes ingen gode prosesser for å evaluere synspunkter og ideer som disse kundene kommer med. Det er derimot planer om å etablere ulike insentivbaserte kundenettverk der bedriften har muligheten til å få feedback fra kunder i en friere rolle. Det viktig å legge merke til at mange av bedriftens kunder på bedriftssiden også har noe kontakt med sluttkunden. Interaksjonen dem imellom kan i så måte reflekteres gjennom den kontakten bedriftskundene har med bedriften.

7.2.2 Involvering av leverandører

Service bedrifters leverandører opererer ofte på komplekse områder som krever erfaring, kompetanse og kunnskap som servicebedriften ikke har ressurser til å sitte inne med. Disse leverandørene kan ofte være viktige samarbeidspartnere i utviklingen av nye produkter og

servicer, da de kan utvikle helt nye systemer eller være med på å oppdage muligheter og begrensninger for nye ideer. Dette samarbeidet vil som oftest kreve en høy interaksjon mellom partene i begynnelsen og slutten av ulike prosjekter (Syson & Perks 2004).

Casebedriften har tette bånd med enkelte av leverandørene sine, spesielt på IT siden av bedriften. Årsaken til dette er at bedriften ikke innehar den kjernekompetansen som skal til for å kunne utvikle de systemene som kreves på dette området. Disse leverandørene er med i utviklingen av flere større prosjekter som bedriften har iverksatt. Dette samarbeidet starter som oftest ved at bedriften oppsøker leverandøren i forhold til utviklingen av nye systemer eller systemer som allerede er utviklet av leverandøren. Det er sjelden at leverandøren oppsøker bedriften med ulike løsninger, og er derfor sjelden selve kilden til nye ideer.

Likevel er en av leverandørene som bedriften nå jobber med dyktige på flere områder enn bare sin egen kjernevirksomhet. De har en stor kundeforståelse, markedsforståelse og en bra teknologi plattform, som er tett knyttet opp med å se de kommersielle mulighetene. Denne leverandøren har vært en viktig brikke i utviklingen av dette prosjektet, og har vært involvert helt fra begynnelsen og gjennom store deler av den videre utviklingen. Dette samarbeidet er da et godt eksempel på en god utnyttelse av nettverket som bedriften befinner seg i, for å utvikle nye service innovasjoner som er større og mer radikale. Samtidig skiller graden av involvering seg litt fra det som har blitt påvist i tidligere undersøkelser (Syson & Perks 2004).

Involveringen av bedriftens eksterne aktører må også ses i sammenheng med de bedriftsinterne aktørene. Det er disse som tolker og evaluerer informasjonen som oppstår gjennom kommunikasjonen og interaksjonen med disse aktørene. Bedriftens innovative evne, de menneskene som jobber der, og hvordan disse menneskene jobber, vil i så tilfelle være med å prege hvordan samarbeidet med disse aktørene ser ut.

Et annet tema er også hva bedriften og disse aktørene ønsker å oppnå med samarbeidet. Samarbeidet med leverandørene til denne bedriften virker i stor grad å ligge i det å skaffe ekspertise på områder som de selv ikke innehar, og i mindre grad som en kilde til nye ideer. Hva gjelder kundeinvolveringen med bedriftskundene virker det som at målet er å sørge for at ideene som utvikles faktisk er noe som det finnes behov for. Forståelsen og oppdagelsen av disse kundenes latente behov kommer i så tilfelle mer i andre rekke, noe som også gjenspeiles i innovasjonsstrategien.

7.3 Problemstilling 3: I hvilken grad benyttes det formelle prosesser i utviklingen av nye serviceideer?

Den generelle oppfatningen har til nå vært at utviklingen av nye servicer er noe som ”bare skjer” og at det ikke finnes spesielle former for formelle utviklingsprosesser hos utviklerne. Man har ment at disse nye servicene har vært et resultat av flaks, intuisjon og teft, og man har til nå ikke klart å motbevise dette (Menor et al. 2002).

Det viser seg at casebedriften benytter seg av formelle prosesser i utviklingen av nye servicer, ikke bare gjennom selve utviklingsløpet, men også før selve initieringen av prosjektene. Prosessen som bedriften benytter seg av i utviklingen av selve ideen, og før et endelig valg blir tatt om å gå videre til en produktutviklingsfase, ligner i stor grad på det som kalles for en Front end Stage – Gate prosess (Cooper 1990);(Khurana & Rosenthal 1998).

Gjennom en utviklingsprosess vil det som regel alltid skje visse endringer på produktene, og jo lenger ut i en utviklingsprosess man må gjøre disse endringene, desto høyere er kostnadene ved dem fordi det er blitt investert mer tid og ressurser på prosjekter som har vart over lengre tid. Arbeidet som gjøres i front end delen av en utviklingsprosess blir derfor sett på som viktig fordi det er med på å skape et fokus på å gjøre endringer tidlig i prosessen, og dermed spare kostnader og tid (Cooper 1990).

I front end delen av utviklingsprosessen utarbeider casebedriften et businesscase som er med på skaffe beslutningstakerne i bedriften et best mulig grunnlag å ta beslutninger på. I businesscaset utarbeides det ofte økonomiske analyser, det beregnes fortjeneste og risiko, og det blir gjort ulike markedsundersøkelser. Dette businesscaset må oppfylle en del fastsatte kriterier og blir deretter grunnlaget for en beslutning om bedriften skal initiere dette prosjektet og investere i det.

Denne typen formell prosess er en metode som har blitt gjenkjent i produktutviklingsteorien, og blir av enkelte betegnet som en nøkkel til suksess (Cooper 1990). Cooper (1990) mener også at en Stage – Gate tilgang er viktig i alle utviklingsprosesser fordi det sørger for at alle prosjekter blir evaluert på en rettferdig og riktig måte ved at det er utviklet en rekke kriterier som må oppfylles for hvert steg. På den måten vil beslutninger som tas på magesfølelse og andre ikke- analytiske grunnlag bli lagt til side (Cooper 1990).

Bruken av formelle prosesser i utviklingen av nye servicer er derimot noe som det strides om i litteraturen (Menor et al. 2002). I så måte vil casebedriftens bruk av en formell tilgang til en

utviklingsprosess være et tillegg til denne diskusjonen, men det er fremdeles uvisst om bruken av denne fører til mer suksessfulle innovasjonsprosjekter enn dersom det ikke hadde blitt benyttet.

Studier har vist at en enkelt type front end tilgang ikke vil passe inn i alle situasjoner eller i alle organisasjoner, men at den bør designes i sammenheng med både kontekstuelle faktorer og med den enkelte ideen som skal utvikles (Khurana & Rosenthal 1998).

Det kan i denne bedriften virke som at front end prosessen er relativt lik for alle prosjekter, og at de fleste businesscasene dermed blir vurdert ut fra de samme kriterier, uavhengig av de kontekstuelle faktorene rundt den enkelte ide. Det at bedriftens front end prosess er relativt lik for alle prosesser betyr at ideer som inneholder stor risiko eller krever store investeringer som regel ikke blir satset på, eller at de må gå flere runder i front end delen før kriteriene for godkjenningen av prosjektet er oppfylt. For radikale nye serviceideer vil dette medføre en betydelig større innsats i front end delen enn for det inkrementelle. Det kan også være at usikkerheten til disse eventuelle prosjektene er av en slik grad at kriteriene aldri vil bli oppfylt, og vil dermed bli forkastet dersom det ikke er spesielle årsaker til å gå videre med dem.

Bedriftens bruk av formelle og rigide prosesser i en ide utviklingsfase kan være med på å drepe en del kreativitet i bedriften. I innovasjonslitteraturen strides det som kjent om en formell tilgang i denne delen av en utviklingsprosess vil være bra eller ikke (Cooper 1990);(Khurana & Rosenthal 1998). For denne bedriften synes det helt klart at denne tilgangen er vellykket, så hvorfor skulle det være behov for å endre på dette? Med en slik tilgang vil det som oftest initieres prosjekter som er av en mer inkrementell art. Det vil derimot føre til at bedriften kan gå glipp av en del muligheter som er av en mer radikal art.

Ved å ha en så tung prosess for å få initiert prosjekter i bedriften, kan det være med på å hemme kreativiteten og innovasjonsevnen til bedriften. Folk i bedriften som sitter inne med en hel rekke tanker og ideer vil antakeligvis ikke orke å bruke tid og ressurser på å få godkjent et prosjekt, og vil kanskje føle at det ikke er noen hensikt i å være kreativ. I den situasjonen bedriften befinner seg nå, ved at de ønsker å fokusere på den kontinuerlige utviklingen, vil kanskje en slik tilgang synes riktig, fordi man ikke ønsker å satse på radikale prosjekter og ideer. Spørsmålet i så tilfelle vil være hvordan bedriften vil takle perioder der man må gjøre mer radikale endringer og prosjekter. Innovasjonsevnen til bedriften kan i en slik situasjon ha

blitt så fastlåst på kontinuerlig utvikling at man ikke har kreativitet eller fleksibilitet nok til å kunne gjennomføre endringer som er av en mer radikal art.

7.4 Problemstilling 4: Hvordan tas beslutninger om å initiere nye serviceutviklingsprosjekter?

Tidligere forskning fra produktutviklingslitteraturen peker på behovet for å ha gode formelle prosesser, og det å skape grundig nok bakgrunnsinformasjon for å ta beslutninger om å initiere nye prosjekter på et best mulig grunnlag (Goffin & Mitchell 2005);(Cooper 1990). Likevel er det andre som viser til viktigheten av å kunne ta beslutninger på bakgrunn av mer enn bare finansielle mål. Av og til oppstår det muligheter og ideer som er av en mer radikal art enn de "vanlige" inkrementelle ideene som sørger for bedrifters kontinuerlige utvikling. I slike situasjoner er det ikke nødvendigvis slik at man bør vurdere disse etter de samme kriteriene som de inkrementelle. Individuelle egenskaper som teft, intuisjon, erfaring og magesfølelse er viktig hos en beslutningstaker i situasjoner der muligheter som oppstår er utenfor bedriftens kjente områder (Gertsen et al. 2006). Mange forfattere mener også at mangelen på å oppfatte og satse på slike muligheter, i tillegg til de inkrementelle mulighetene, i det lange løp kan føre til at man setter hele virksomheten på spill (Christensen 2003);(Tushman & O'Reilly 1996);(Mintzberg et al. 2003);(Bessant & von Stamm 2007).

Beslutningen om å utvikle businesscase for de ulike nye ideene blir tatt av PMO avdelingen som fatter et valg på bakgrunn av forretningsforståelse og intuisjon, samt at de vurderer om ideen er i tråd med bedriftens overordnede strategi. På dette punktet benytter bedriften seg av uformelle og individuelle egenskaper som en buffer for de nye ideene, men det er også der det uformelle og intuitive stopper. Et ferdig businesscase blir lagt fram for PMO avdelingen, som igjen vurderer hvilket nivå en beslutning om å initiere prosjektet må tas på. Som regel blir beslutninger om initiering av prosjekter tatt av ledelsesgruppen i bedriften, men kan også sendes høyere i hierarkiet. Beslutningen blir tatt på bakgrunn av businesscaset i forhold til de kriterier som stilles, og om prosjektet er i tråd med strategien.

Beslutningene som tas, blir tatt på analytiske grunnlag og ikke magesfølelse, slik det blir hevdet at beslutninger må tas for at alle prosjekter skal bli vurdert på et likt og rettferdig grunnlag (Cooper 1990). Dette fører derimot til at radikale prosjekter som regel ikke vil bli

initiert, fordi de innehar en mye større risiko og usikkerhet enn de inkrementelle prosjektene, noe som også gjenspeiles i sitatet nedenfor:

”Jeg tror vi sitter i et selskap som har en innovasjonslink som er veldig tett koplet til hva de kommersielle mulighetene er... Selskapet vil alltid velge penger i dag framfor i morgen... Man kan alltid diskutere om dette er bra eller dårlig i forhold til radikal innovasjon”.

Administrerende direktør i casebedriften.

Til tross for at bedriften som regel ikke satser på det usikre, har de nå et regionalt prosjekt gående som kan betegnes som radikalt for bedriften. Prosjektet har krevd store investeringer og inneholder en del risiko i forhold til når man får tilbake disse investeringene. Beslutningen om å initiere dette prosjektet ble tatt på europeisk nivå, og har som mål å utvide muligheten og markedet for selskapet i de landene som er med på prosjektet. Dette er et eksempel på at bedriften også kan satse på prosjekter der ikke samtlige kriterier er oppfylt på forhånd. De store kommersielle mulighetene ved dette prosjektet kan i dette tilfellet ha vært med på å veie opp for at man ikke vet nøyaktig når man får tilbake investeringene som er gjort. I visse tilfeller kan det dermed virke som at det kan tas beslutninger og valg som beveger seg utenfor det kjente (Gertsen et al. 2006).

Porteføljeledelsesteorien fremhever viktigheten av å klare å lede og evaluere hele porteføljen av prosjekter som pågår i bedriften. Grunnen til dette er at det som regel er knappe ressurser i en bedrift, og at alle prosjektene som pågår må dele disse. Det vil med andre ord være lite effektivt å la dårlige prosjekter få lov til å oppta ressurser som gode prosjekter kunne ha nytte av (Goffin & Mitchell 2005).

Bedriftens ledergruppe har faste møter der de kontinuerlig evaluerer både nye og pågående prosjekter, og tar beslutninger på hvilke prosjekter som skal bli satset på, hvilke som bør midlertidig stanses, og hvilke som bør avsluttes. Bedriften har to tilganger til Stage – Gate prosessen. Mindre prosjekter har en såkalt Single Stage – Gate tilgang (Goffin & Mitchell 2005), der prosjektet handler innenfor de rammer som er gitt ved initieringen helt fram til implementeringen. Større prosjekter har en mer typisk Stage – Gate tilgang som inneholder flere faser, der kriterier og evalueringer gjøres mellom hver fase i prosjektet. Både bedriftens

Stage – Gate tilgang og porteføljeledelse i utviklingsprosessen er noe som støttes i litteraturen (Goffin & Mitchell 2005);(Cooper 1990).

Ved at beslutninger om initiering av ulike prosjekter som regel blir tatt på bakgrunn av predefinerte løsninger og analyser, vil radikale prosjekter sjelden initieres i bedriften. På mange områder kan en slik løsning synes fornuftig der bedriften ikke har ressurser nok til å satse på prosjekter som det knyttes stor usikkerhet til. Men ved å satse kun på ”low impact” prosjekter kan det medføre at man ikke skaper bedre profitabilitet og man kan gå glipp av muligheter til økte markedsandeler. I tillegg kan det være med på å skape dårlig moral blant de ansatte, noe som vil føre til et dårligere innovativt klima (Goffin & Mitchell 2005).

7.5 Problemstilling 5: Hvordan legges det til rette for et innovativt miljø i en servicebedrift?

7.5.1 Innovativt klima

De menneskelige ressursene i en organisasjon, og ledelsen av disse, beskrives i teorien som svært viktig for innovasjonsevnen til en bedrift (Goffin & Mitchell 2005). Det er bred enighet om at dette er viktig, men det er få som har svaret på hvordan man best mulig skal klare å få til dette da det er en rekke faktorer som spiller inn. Trening, læring, organisasjonsstruktur, støtte til kreativitet og innovativ tenkning, og kommunikasjon er bare noen av faktorene som spiller inn på innovasjonsevnen til bedriften. Samtidig er det viktig at bedriften har en uttalt innovasjonsstrategi som kommuniseres og spres ut i organisasjonen, slik at de ansattes kreativitet styres mot å skape ideer som er i tråd med denne (Oke 2007);(Goffin & Mitchell 2005);(de Jong et al. 2003).

Bedriftskulturen hos bedriften blir regnet som en av deres kjernekompetanser, og gjenspeiles av de fire elementene som de beskriver bedriftskulturen sin med; Ledelsen ”walk the talk”, teaming, vennlig og inkluderende atmosfære, og kontinuerlig utvikling.

Det er et tvetydig inntrykk av bedriftens innovative klima, der PMO lederen og den administrerende direktøren synes dette var bra, mens de to prosjektlederne ikke var like enige. PMO lederen og administrerende direktør beskrev bedriften som en ja- bedrift, som karakteriseres av stor åpenhet og en grunnleggende tillitt til de ansatte, og som ikke hadde for vane å sette foten ned når en ny ide kom på bordet. I tillegg satset bedriften også på bruken av

kryssfunksjonelle team i de ulike prosjektene. De to prosjektlederne mente derimot at det innovative miljøet ikke var veldig bra, verken i bedriften eller bransjen de befant seg i generelt. Det var heller ikke bare slike meningsforskjeller på bakgrunn av at de befant seg på ulike nivåer i hierarkiet, men også i forhold til fartstid i bedriften. Jo lenger man hadde jobbet i bedriften, desto bedre mente de det innovative miljøet var.

En av prosjektlederne hevdet prosessen en ide måtte gjennom før den ble regnet som et prosjekt, og dermed fikk tildelt ressurser, var altfor tung. Han mente dette var med på å drepe mange av ideene som fantes i organisasjonen. Han uttalte også at han trodde det var viktig å finne en balanse mellom formalisering og frihet for å skape et bedre innovativt klima. At denne prosessen kan virke tung, kan være et tegn på at bedriften har en for formalisert prosess i starten av utviklingsprosessen samtidig som det er for mange nivåer man må gjennom før man når frem til beslutningstakere. Mange ideer kommer kanskje ikke frem i lyset fordi man som enkeltindivid ikke har tid eller krefter nok til å løfte ideen helt opp til et beslutningsnivå. Dersom en prosjektleder føler at det er en tung prosess å få fram en ide, kan man undre seg hvordan frontlinjepersonellets syn på det innovative miljøet er.

Frontlinjepersonellet er antakeligvis de folkene i bedriften som sitter inne med flest ideer og tanker om ting som kunne vært annerledes eller bedre. Kanskje dreier det seg om en liten ting som ville gjort både hverdagen til de ansatte og til kundene lettere, men prosessen for å få til dette er for ressurskrevende til at disse tankene kommer fram. I tillegg er disse personene så langt nede i det hierarkiske systemet at slike ideer må gjennom en rekke ledd før de kommer fram. PMO lederen innrømmet også at dette var en svakhet i organisasjonen, og at det antakelig var store mengder av ideer som fløt rundt i bedriften, men at de ikke hadde noen prosesser for å fange opp disse tingene.

Mangelen på prosesser og metoder for å fange opp, samle og evaluere nye ideer virker å være en av de største svakhetene til denne bedriften. Altfor mye av det som skjer i forhold til dette er basert på tilfeldigheter og individuelle egenskaper hos de ansatte. Bedriften innehar mye kunnskap og kompetanse i sine ansatte, men kreativiteten deres blir ikke nødvendigvis fanget opp. Det kan igjen føre til at kreativiteten i bedriften synker, fordi man aldri føler seg hørt i forhold til nye ideer. Det som er positivt er at bedriften vedkjenner at dette er et problem, og forsøker å gjøre noe med det. Problemet, slik administrerende direktør ser det, er følgende:

”Det hadde vært kjekt å ha en postkasse for ideer, men det mangler en prosess for å fange opp og gi tilbakemeldinger til de som kommer med ideer, stimulere en bra og positiv prosess, samt styre forventningene til en organisasjon. Ved å sette opp en slik postkasse får man kanskje mye respons til og begynne med, men færre og færre etter hvert, dersom man ikke får noen tilbakemelding på det”. Administrerende direktør i casebedriften.

En prosess for å få dette på plass kan medføre at innovasjonsevnen til bedriften blir bedre, både ved at man får flere ideer, men også bedre ideer ved at kreativiteten øker med motivasjonen. Samtidig er det viktig at bedriftens innovasjonsstrategi blir spredt ut i bedriften, slik at kreativiteten og ideene som genereres dannes med dette i bakhodet.

7.5.2 Læring og videreutvikling

For at en organisasjon skal kunne lære og utvikle seg videre er det viktig at de innehar prosesser som sørger for å samle opp og spre den kunnskapen og de erfaringene som gjøres både innenfor de ulike prosjektene og avdelingene, men også mellom dem. Dette blir også nevnt som en viktig del av det å skape et innovativt miljø (de Jong et al. 2003).

En av bedriftens organisatoriske kjernekompetanser er kontinuerlig utvikling, og gjenspeiler fokuset de har på læring og utvikling i organisasjonen. Delingen av informasjon, kunnskap og erfaring skjer som regel innad i de ulike prosjektgruppene i bedriften underveis i utviklingsprosessen. Når prosjektet ferdigstilles går man gjennom en formell prosess som skal sørge for å dokumentere de erfaringene prosjektet har gjort seg hos PMO avdelingen i bedriften. Det er derimot ingen rutiner eller prosesser som er fastlagt for å spre denne dokumentasjonen videre til andre eller nye prosjektgrupper. Ansvaret for delingen av denne informasjonen ligger hos PMO avdelingen, men det er ofte individuelle egenskaper hos de som avgjør hvem som kan ha nytte av den. Dette medfører dermed at nyttig informasjon ikke nødvendigvis når alle som kan ha behov for den.

Bedriften innrømmer at dette punktet er en stor svakhet hos dem, men PMO lederen la til at dette var et punkt som stadig var under utvikling og satt stort fokus på. Igjen er det positivt at bedriften er klar over de svakhetene de har, og at de setter inn tiltak for å forbedre disse. Å få

en slik prosess på plass vil naturlig nok være viktig slik at feil og problemer som har oppstått i tidligere prosjekter ikke oppstår på nytt.

Kunnskaps og informasjonsdeling kan også være med på å øke den innovative evnen til bedriften, samt at kompetanseutviklingen til de ansatte øker. Ved en bedre spredning av informasjon kan både flere og bedre ideer oppstå, og for noen kan tilgangen til en slik informasjon være med på å knytte kreativiteten deres opp mot det å se nye muligheter.

7.6 Problemstilling 6: I hvilken grad benyttes det såkalte Champions i nye serviceutviklingsprosjekter, og hvilke oppgaver har de?

I produktutviklingslitteraturen har man tidligere konkludert med at bruken av en Champion rolle er en kritisk suksessfaktor i utviklingen av nye produkter. Bruken av Champions, og den positive effekten av det, er noe som også har blitt forsøkt bevist for serviceinnovasjon, men som ikke har gitt noen klare svar (Martin & Horne 1993). I casebedriften viser det seg at alle kryssfunksjonelle prosjekter som blir gjennomført innehar en Champion rolle, og det er stor enighet om at dette er nødvendig for at ideen skal kunne oppnå aksept hos toppledelsen, samt for å drive prosjektet videre gjennom utviklingsprosessen og lanseringen av det. Personen som innehar rollen som Champion forblir normalt i rollen sin helt til prosjektet formelt er avsluttet.

Ofte vil en slik rolle være av en uformell art, og personene som påtar seg denne er ofte ledere på lavere nivåer i bedriften som er genuint interessert og brenner for ideen (Martin & Horne 1993). I casebedriften er derimot dette en formell rolle som blir påtatt av en i ledergruppen som gjerne har tilhørighet i avdelingen der ideen oppstod. Denne personen har likevel som oftest en sterk interesse for ideen, og sørger for å opprettholde entusiasmen og drive prosjektet videre. I undersøkelsen til Martin og Horne (1993) fant de at det var et mindretall av servicebedrifter som faktisk hadde en champion. De som hadde det, og lot denne forbli i rollen sin gjennom lanseringen, opplevde derimot oftere suksess (Martin & Horne 1993). Om casebedriften opplever større suksess på grunn av bruken av champions er derimot uvisst.

7.7 Anbefalinger og råd

Et av de mest fremtredende problemene som bedriften har er at de ikke har noen metoder eller prosesser for å fange opp, samle og evaluere nye ideer som finnes både internt og eksternt i bedriften. Ved å opprette slike metoder vil det også være viktig å skape prosesser for å gi tilbakemelding på ulike ideer, slik at kreativiteten og motivasjonen blant de ansatte opprettholdes eller stimuleres på en positiv måte. Det er uvisst hva som vil være den beste måten å få til dette på, men av det som kommer fram av undersøkelsene er dette et tema som er under utvikling. Ved å få til dette kan også frontlinje personellet til bedriften bli tatt med i betraktningen, og ha en mulighet til å komme med synspunkter og ideer som både vil være til hjelp for bedriften, for deres egen arbeidssituasjon og kundene.

En annen svakhet, som det kan synes, i bedriften er mangelen på gode prosesser for å dele og spre erfaring og informasjon fra prosjekt til prosjekt. Dagens situasjon medfører at valgene om hvilke grupper eller personer som kan ha bruk for slik informasjon blir tatt på individuell basis av PMO avdelingen. Det kan som nevnt tidligere medføre at viktig og nyttig informasjon ikke kommer frem til folk som kan ha stor nytte av den. I og med at denne informasjonen allerede er dokumentert og finnes i systemene til bedriften, bør de skape rutiner eller prosesser som sørger for at delingen skjer på en bedre måte. På den måten vil man unngå at tidligere feil blir gjort på nytt, samt at kreativiteten og bedriftens innovative evne kan bedres.

I og med at prosessen for å få en ide til evaluering og bli godkjent som et prosjekt kan synes tung, kan det vurderes hvorvidt front end delen av utviklingsprosjektene bør være så rigide som det virker som de er i dag, eller om man bør implementere en mer fleksibel og situasjonsavhengig front end prosess. For mye formelle prosesser i en kreativitetsfase kan være med på å dempe, eller eventuelt drepe kreativitet som finnes i organisasjonen. I tillegg vil for mange predefinerte løsninger og fastsatte kriterier utelukke de fleste ideer og prosjekter som er av en større og mer radikal art, noe som kan medføre at bedriften går glipp av muligheter til å øke markedsandelene sine.

7.8 Videre forskning

Hva angår videre forskning, bør det helt klar gjøres flere undersøkelser av lignende bedrifter i relativt like bransjer, for å finne ut om resultatene fra dette studiet kan generaliseres. Ellers bør det også gjøres videre undersøkelser på noen andre temaer som også ble tatt opp i dette studiet. Bruken av formelle prosesser i utviklingen av nye service produkter, hvordan man legger til rette for læring og et innovativt miljø i servicebedrifter, og bruken av Champions i utviklingsprosessen er alle temaer som bør undersøkes nærmere.

7.8.1 Formelle prosesser

Tidligere studier og forskning har ikke klart å finne klare svar på om utviklingen av nye ideer i servicebedrifter ”bare skjer”, eller om de er et resultat av formelle prosesser. I dette studiet kommer det frem at en norsk finansvirksomhet faktisk benytter seg av formelle prosesser, og de er suksessfulle i tillegg. Det bør derfor vies mer forskning til å studere flere servicebedrifter som faktisk benytter seg av formelle prosesser, og prøve å skape et bedre teorigrunnlag for bruken av dette i servicebransjen. Først og fremst bør slike studier gjøres kvalitativt, for å finne ut mer om de underliggende mekanismene i bruken av formelle prosesser.

Etter hvert som det teoretiske grunnlaget blir større, kan man gjøre flere kvantitative studier. Det kan settes i gang studier som ser på forskjellene mellom servicebedrifter som har formelle utviklingsprosesser, og de som ikke har det. Det bør tas hensyn til den kontekst og bransje disse bedriftene befinner seg i, da det kan være store forskjeller mellom disse. Ved å gjøre disse studiene kan man få et klarere bilde på bruken av formelle prosesser i utviklingen av nye servicer, og om bruken av dette er positivt eller negativt for utfallet av utviklingsprosessen.

For bedrifter som benytter seg av formelle prosesser i utviklingen av nye servicer, og da spesielt i en front end fase, bør man gjøre kvantitative undersøkelser om de ulike servicebedriftene benytter seg av fastsatte rutiner og prosesser, eller om det er fleksibilitet nok til å kunne variere ut ifra den enkelte konteksten hver ide har. Videre fra dette bør man igjen vurdere hvilken tilgang som fungerer best, gitt de situasjonsavhengige faktorene som spiller inn for den enkelte bedrift og den enkelte ide.

7.8.2 Innovativt miljø, videreutvikling og læring

Det er stor enighet i litteraturen om at det er viktig å skape et innovativt miljø, samt å skape gode prosesser for videreutvikling og læring. Det er derimot mindre enighet om hvordan man best mulig skal klare å oppnå dette. Det viste seg at denne bedriften ikke hadde noen konkrete metoder for å skape et bedre innovativt miljø. De metodene de benyttet seg av baserte seg på å gi støtte og oppmuntring, team arbeid, samt at ledelsen gjorde det de sa. Fremtidige studier bør gjøre kvantitative undersøkelser på hvilke metoder og prosesser servicebedrifter benytter seg av for å oppnå en bedre innovasjonsevne, og på den måten komme nærmere en best practice. Igjen er det viktig å betrakte de kontekstuelle forholdene til de bedriftene som blir undersøkt.

Videreutvikling og læring er også viktig for den innovative evnen til en bedrift. Bedriften var klare på at dette var svært viktig, men at de ennå ikke hadde de prosessen som skulle til for å kunne dele informasjon og spre læring gjennom organisasjonen på en best mulig måte. Det vil derfor være et poeng at det gjøres studier på hvilke prosesser som fungerer best for å spre informasjon og læring på en best mulig måte i servicebedrifter. Med den kompleksiteten som finner sted i utviklingen av nye servicer, og ved at utførelsen av servicer skjer samtidig med at kunden konsumerer den, vil det være veldig viktig for servicebedrifter å mestre dette på en best mulig måte.

7.8.3 Champions

I produksjonslitteraturen er det bred enighet om at bruken av Champions er essensiell i utviklingen av nye produkter. For servicebedrifter er litteraturen på området derimot ikke like enig. Tidligere studier har vist at majoriteten av de spurte servicebedriftene ikke benyttet seg av en slik rolle i utviklingsprosessen, men at de som faktisk gjorde det, og lot denne være med gjennom hele prosjektet og implementeringen opplevde suksess (Martin & Horne 1993). Det som undersøkelsene ikke viste, var om bedriftene som benyttet seg av en Champion opplevde suksessfull utvikling av nye service på grunn av denne Champion rollen, eller om det er andre bakom liggende årsaker til dette.

Denne studien viste at bedriften benyttet seg av en champion, og at denne rollen hadde bred støtte i organisasjonen. Likevel er det ikke klart at denne rollen faktisk er årsaken til at deres utvikling av nye servicer som oftest opplever suksess. I så henseende bør det vies

oppmerksomhet mot å gjøre kvalitative undersøkelser på om Championrollen faktisk er en av hovedårsakene til suksess i utviklingen av nye servicer i fremtidig forskning.

7.8.4 Bransjens innovative evne

Et av inntrykkene man sitter igjen med etter dette studiet er at casebedriften ikke er veldig innovativ, i hvert fall når det kommer til radikale innovasjoner. Så hvordan har det seg at denne bedriften har klart å overleve så lenge som den har gjort, og at den faktisk er en av markedslederne i sin bransje?

To forklaringer synes å virke sannsynlige på dette spørsmålet. For det første kan det være slik at denne bedriften er veldig dyktige på å forholde seg til det gitte markedet de befinner seg i, og at de gjør de rette grepene overfor sine konkurrenter og kunder. For det andre kan det være slik at bransjen generelt ikke er veldig innovative, og på den måten vil en i bedrift som i utgangspunktet ikke er veldig innovative hevde seg bra fordi konkurrentene deres er like gode eller dårligere på innovasjon. Forklaringen kan også være en kombinasjon av disse to.

Et interessant tema for videre studier vil i så tilfelle være å undersøke bransjens generelle innovasjonsevne slik at man kan skape en bedre forståelse av innovasjon i bransjen generelt, men kanskje også oppdage muligheter for å være mer innovative i denne bransjen.

8.0 Konklusjon

En av årsakene til at det er interessant å studere etablerte bedrifter, er at det er bare et fåtall av dem som klarer å takle de store endringene som skjer fra tid til annen, overleve og fortsatt være suksessfulle. Innovasjon er et tema som har blitt en selvfølge i dagens verden, og uten innovasjoner, store eller små, vil en organisasjon ikke klare å konkurrere på best mulig måte, og i verste fall dø ut. En ekstra dimensjon i dette er å se på hvordan etablerte service bedrifter takler innovasjon, da serviceinnovasjon er et område som til nå har blitt studert betydelig mindre enn produktinnovasjon.

Denne oppgaven tar for seg en norsk etablert finansvirksomhet som har vært på det norske markedet i over 50 år, men som fortsatt er en av lederne i sin bransje. Hva som gjør at denne bedriften klarer dette mens andre bedrifter ikke gjør det, er derfor et tema som det er interessant å se nærmere på. Studiet har tatt for seg seks problemstillinger som forsøker å belyse temaer og områder som det i serviceinnovasjonslitteraturen fortsatt er uenighet om, eller temaer der det finnes visse mangler.

8.1 Hvordan oppstår nye ideer i servicebedrifter?

Resultatene av studiet viser at bedriften ikke benytter seg av noen kompliserte teknikker eller metoder for å fange opp eller oppdage endringer og nye ideer i markedet. I all hovedsak benytter de seg av en analyse avdeling som speider i media og på konkurrentene deres for å fange opp de endringene som skjer, slik at bedriften dermed kan reagere på dette.

Tidligere studier har vist at de vanligste kildene til nye ideer er imitering av konkurrenter, samt involvering av bedriftens kunder. I denne bedriften benytter de seg derimot ikke av imitering, men kundene deres ses på som den viktigste kilden, samt at ideer som regel oppstår internt. Bedriften har en reaktiv innovasjonsstrategi, noe som medfører at de ikke ønsker å ligge i front på markedet, men at de heller ønsker å være dyktige på å reagere på de endringer som skjer i markedet.

Samarbeidet med bedriftskundene deres synes å være viktig for bedriften, og den input de får fra disse vil være en av faktorene som spiller inn på genereringen av nye ideer i bedriften. Nye ideer materialiserer seg i de ulike avdelingene i bedriften, og er ofte et resultat av den

påvirkningen som skjer internt, og med bedriftskundene. Det vil derimot være tilfeldig hvor de oppstår, og om en ide kommer opp til et beslutningsnivå, da det er de individuelle egenskapene i bedriften som avgjør dette.

At bedriften ikke benytter seg av noen metoder for å fange opp eller samle ideer og endringer kan føre til at bedriften ikke får tilstrekkelig input av informasjon og nye ideer. Dette medfører at bedriftens innovative evne ikke bedrer seg, og at de kan gå glipp av muligheter til å øke sine markedsandeler eller at de kan gå glipp av tegn i markedet på større endringer. Når de først oppdages kan det i så fall være for sent. Det at bedriften fører en reaktiv innovasjonsstrategi vil også føre til at det som regel er inkrementelle ideer som genereres framfor radikale. Denne strategien påvirker den innfallsvinkelen de ansatte i bedriften har til ny informasjon, og ideene som genereres blir deretter.

For å øke inputen av informasjon og nye ideer, og dermed den innovative evnen til bedriften, kan det dermed være ønskelig å få på plass en prosess som ikke bare fanger opp nye ideer og endringer i markedet, men som også samler disse og evaluerer dem.

Funnene som er gjort angående hvordan nye ideer oppstår i servicebedrifter stemmer ganske godt overens med hva tidligere studier har funnet. Tillegget til både innovasjonslitteraturen generelt, og serviceinnovasjonslitteraturen spesielt, vil være at bedriften ikke benytter seg av imitering, noe som tidligere har vært nevnt som kanskje den viktigste kilden til nye ideer.

8.2 Hvordan påvirker eksterne aktører ide genereringen og utviklingen av nye ideer?

Samarbeid med bedriftens kunder og leverandører synes å være viktig for bedriften. De har en kontinuerlig interaksjon med bedriftskundene deres i begynnelsen og i slutten av prosjektene. Det vil med andre ord si at kundene deres er involvert i utviklingen av ideer som har blitt generert i bedriften, ofte på bakgrunn av interaksjonen som bedriften har hatt med disse kundene.

Sluttkundene, eller brukerne, til bedriften blir derimot ikke involvert i like stor grad som bedriftskundene. Dette til tross for at bedriften ukentlig har kontakt med tusenvis av disse kundene gjennom frontlinje personellet i bedriften. Bedriften mangler i så måte en prosess for

å kunne samle alle tilbakemeldingene som kommer fra disse kundene. Likevel fungerer ofte bedriftens bedriftskunder som et mellomledd til sluttkundene, noe som kan føre til at kommunikasjonen og interaksjonen som skjer mellom bedrift og bedriftskunder også reflekterer noe av sluttbrukerens synspunkter.

Bedriftens leverandører viser seg også å være svært viktige for dem både i begynnelsen og i slutten av prosjektene. Disse aktørene innehar en kompetanse og ekspertise på områder som bedriften ikke har. I utviklingen av ideer og prosesser vil leverandørsamarbeidet dermed spille en stor rolle for utfallet av den nye servicen.

Det som er viktig å få frem under dette temaet er at påvirkningen som bedriftens eksterne aktører har på ide genereringen og utviklingen av nye ideer også påvirkes av de bedriftsinterne aktørene. All kommunikasjon og interaksjon som skjer mellom de ulike partene blir tolket av individer i bedriften og deres individuelle egenskaper. Bedriftsinterne aktørers kompetanse og egenskaper synes derfor som et nøkkelelement i samarbeidet og påvirkningen som skjer fra de eksterne aktørene.

Funnene som er gjort i bedriften stemmer overens med tidligere forskning som peker på viktigheten av å involvere kunder i utviklingen av nye tjenester. Likevel skiller disse funnene seg fra tidligere funn ved at kundeinvolvering i denne bedriften ikke benyttes for å forutse eller forstå kundenes latente behov, men for å unngå å bruke mange ressurser på å utvikle en service som kunden ikke har behov for eller ønsker. Det skiller seg også fra eksisterende funn som peker på at servicebedrifter bør ha en høy grad av kundeinvolvering i alle faser av utviklingsprosessen, og ikke bare i begynnelsen og slutten av den. Funnene som er gjort i denne undersøkelsen vil i så tilfelle være et bidrag til kundeperspektivet i service innovasjonsteorien.

Hva gjelder funnene om involvering av leverandører, er dette noe som også betegnes som viktig i utviklingsprosessen i tidligere studier. Likevel er bruken av leverandører og nettverksperspektivet i utviklingen av nye tjenester ennå på et tidlig stadium, og disse funnene vil dermed være et tillegg til nettverksdelen av serviceinnovasjonslitteraturen.

8.3 I hvilken grad benyttes det formelle prosesser i utviklingen av nye serviceideer?

Funnene som ble gjort i denne studien viser at casebedriften faktisk benytter seg av formelle utviklingsprosesser, noe som det i den eksisterende serviceinnovasjonslitteraturen fortsatt er stor uenighet om.

Bedriften benyttet seg av en front end Stage – Gate lignende prosess i forarbeidet til initieringen av nye service prosjekter. I denne delen av utviklingsprosessen utarbeides det businesscase som må oppfylle en rekke predefinerte kriterier for at ideen skal kunne godkjennes som et prosjekt, og dermed få ressurser til den videre utviklingen. Eksisterende litteratur på produktutviklingsfeltet har vært uenige om en fastsatt prosess med predefinerte løsninger er godt egnet for radikale prosjekter. Noen mener at man ikke bør følge en Stage – Gate løsning, mens andre er av den oppfatning at man kan benytte seg av en situasjonsavhengig Stage – Gate løsning som tar hensyn til den enkelte ide og kontekstforholdene rundt den.

Det kan synes som at front end prosessen i bedriften er for formalisert og tung, og kan være med på å drepe en del kreativitet i bedriften. Ved at businesscasene må oppfylle en del fastsatte krav for at prosjektene skal godkjennes, blir som oftest inkrementelle framfor radikale prosjekter initiert i bedriften. Ved å ha en slik rigid og fastsatt prosess kan det føre til at innovasjonsevnen til bedriften blir dårligere. En hel del tanker og ideer som de interne aktørene sitter inne med kommer aldri frem i lyset fordi prosessen både for å komme til en evaluering, og for å få godkjent et prosjekt er så tung at det kreves store ressurser av den enkelte for å få det til. Et annet dilemma ved dette er at dersom bedriften kommer i en situasjon der den faktisk må gjøre radikale endringer og prosjekter, så kan bedriften være så fastlåst på kontinuerlig utvikling og inkrementelle endringer at den ikke har fleksibilitet nok, eller makter å få dette til. Det bør derfor vurderes om bedriften bør implementere en front end prosess som er mindre formalisert og tung enn den som finnes i bedriften i dag for å stimulere til mer kreativitet.

Funnene som er gjort strider med den generelle oppfatningen i litteraturen om at nye serviceser ”bare skjer”. Bedriftens bruk av formelle prosesser vil i så tilfelle være en indikasjon på at servicebedrifter også benytter seg av formelle utviklingsprosesser, og at de kan gjøre dette

med hell. Funnene vil i så tilfelle være et bidrag til serviceinnovasjonsteorien, og et tillegg til debatten om bruken av formelle utviklingsprosesser i servicebedrifter.

8.4 Hvordan tas beslutninger om å initiere nye serviceutviklingsprosjekter?

Beslutningene som tas i bedriften om å initiere nye serviceutviklingsprosjekter blir tatt på bakgrunn av businesscasene som utvikles for de ulike ideene. Det er en rekke kriterier som må oppfylles for at beslutningstakeren, være seg lokalt, regionalt eller globalt, skal kunne godkjenne og initiere et prosjekt, og er som regel av en analytisk og økonomisk art. Ved at kriteriene for å initiere nye utviklingsprosjekter må oppfylles, vil dette føre til at det som regel er inkrementelle prosjekter som settes i gang i bedriften. Ideer og prosjekter som er av en mer radikal art vil ofte inneholde mer usikkerhet og risiko, og blir dermed sjelden initiert.

Beslutningene som tas, blir tatt på analytiske grunnlag, og magefølelse og teft blir sjelden brukt dersom det ikke er helt spesielle tilfeller. I en bedrift som ikke ønsker å satse på radikale innovasjoner, og som har begrensede ressurser kan dette synes riktig, men ved kun å satse på de inkrementelle ideene, kan bedriften gå glipp av en rekke muligheter som ville vært til stor nytte for bedriften. Til tross for dette har faktisk bedriften satt i gang enkelte prosjekter som er mer radikale. Hvordan beslutningen om å initiere disse prosjektene ble tatt er derimot usikkert, da de ikke oppfylte kravene som stilles. Det kan i så måte være enkelte prosjekter i bedriften som initieres fordi mulighetene som oppstår på grunn av slike prosjekter, veier opp for usikkerhet og risiko.

I tillegg til beslutningstaking angående initieringen av ulike prosjekter, benytter bedriften seg også av porteføljeledelse. Ledergruppen har faste møter der nye prosjekter, og prosjektene som til en hver tid finnes i bedriften evalueres kontinuerlig. I denne prosessen benyttes også formelle prosesser, og det kan synes at de har adoptert en typisk Stage – Gate prosess for å lede porteføljen.

Dersom bedriften kun tar beslutninger på bakgrunn av predefinerte løsninger og kriterier i front end fasen, kan dette medføre at bedriften går glipp av mange muligheter. Bedriften bør derfor vurdere om front end prosessen er for formalisert, og at man også bør legge til grunn individuelle beslutningstaker egenskaper som klarer å se muligheter utenfor deres faste og

vante rammer. Det kan derimot være smart av bedriften å skape mer formelle prosesser utover utviklingsprosjektet, slik at prosjektene får en klarere styring og kommer i havn med den rette kvaliteten og egenskapene hos det utviklede serviceproduktet som bedriften ønsker. For å få et mer helhetlig syn på hele innovasjonsprosessen, bør derfor dette studiet også ses i sammenheng med studiet som er gjort av medstudent Anders Buer, som har tatt for seg implementeringsfasen av innovasjonsprosessen i servicebedrifter.

Fordi bruken av formelle prosesser i utviklingen av nye servicer tidligere ikke har vært anerkjent og har vært lite forsket på, vil funnene som er gjort på dette temaet være et bidrag til beslutningstakingsdelen og porteføljeledelsesdelen av serviceinnovasjonslitteraturen.

8.5 Hvordan legges det til rette for et innovativt miljø i en servicebedrift?

I en verden hvor bedrifter stadig må være mer innovative for å kunne utvikle seg og overleve, er det innovative miljøet, og stimuleringen av dette i en bedrift viktig. Den generelle litteraturen er enig i at det er meget viktig å stimulere for kreativitet og innovative evner, men det er få som har noe klart svar på hvordan dette gjøres på en best mulig måte.

Denne bedriften mener selv at de har et godt innovativt miljø, og at de støtter opp om kreativiteten blant de ansatte, og tolererer prøving og feiling. Likevel er det ikke alle i bedriften som er like enige i dette. Enkelte mente at det var for mye formelle prosesser for å få gjennomslag for ideer, at det dempet kreativiteten blant de ansatte. En av de største svakhetene til bedriften at de ikke har noen metoder eller prosesser for å fange opp, samle og evaluere ideer som kommer både eksternt og internt. Spesielt er det gjort lite for å fange opp frontlinjepersonellets tanker og ideer om forbedringer og muligheter. Dette er en gruppe blant de ansatte som antakeligvis sitter inne med enormt mange ideer, men som sjelden blir hørt. Dette demper både kreativiteten og moralen blant disse.

Videreutvikling og læring er også viktig for å stimulere bedriftens innovative evne. Per i dag har bedriften ingen gode prosesser for å spre informasjon og erfaringer fra prosjekt til prosjekt, og de samme feilene gjøres gang på gang. Erfaringer og informasjon blir faktisk dokumentert i bedriften, men oppgaven med å dele disse dokumentene skjer på bakgrunn av

individuelle egenskaper, og det er ikke sikkert at personer som kan ha bruk for en slik informasjon faktisk får den.

Funnene i bedriften viser at det finnes svakheter og forbedringspotensial hos bedriften hva gjelder stimulering av det innovative klimaet. Hvilke metoder som fungerer best for å optimere denne stimuleringen er fortsatt uklar, men ved å skape prosesser og metoder for å fange opp, samle og evaluere nye ideer, samt skape bedre prosesser for å dele informasjon og erfaringer på tvers av bedriften, vil dette være et langt skritt på veien. Funnene som er gjort er et bidrag til generell organisasjonslæringslitteratur og generell innovasjonslitteratur på den måten at den viser behovet for å inneha prosesser og metoder for å stimulere til innovasjon, samt viktigheten av læring og videreutvikling.

8.6 I hvilken grad benyttes det såkalte Champions i nye serviceutviklingsprosjekter, og hvilke oppgaver har de?

Bruken av Champions har, med få unntak, vært sett på som en nøkkelrolle til suksess i utviklingen av nye produkter i produktinnovasjonslitteraturen. I serviceinnovasjonslitteraturen har derimot studier vist at mange servicebedrifter ikke benytter seg av en slik rolle, men at de som gjør det, og lar han bli i rollen sin fra starten av prosjektet til det er implementert og avsluttet ofte har suksess. Det er derimot ikke bevist at de oppnår suksess fordi benytter seg av en slik rolle.

Casebedriften benytter seg av en slik rolle i alle prosjekter. Rollen er formell, og påtas ofte av en person fra ledergruppen. Championlitteraturen har vist at en slik rolle som regel ikke er formell, men at det er en person fra mellomledergruppen som brenner for ideen og prosjektet og pusher det videre opp og fram i organisasjonen. I casebedriften har som oftest personen som er Champion stor interesse av prosjektet og ideen, og bruker sin innflytelse og makt i organisasjonen til å skape engasjement og for å få prosjektet gjennom barrierer. Han beholder rollen sin helt til prosjektet formelt er avsluttet, og er med på å evaluere prosjektet og resultatene av det.

Bedriften har stor tro på at en slik rolle er meget positiv for utviklingen av nye prosjekter, men det finnes ingen bevis for at det er denne rollen er en av hovedgrunnene til at de opplever suksess i utviklingsprosjekter.

Funnene som er gjort viser at en servicebedrift som opplever suksess, benytter seg av en Champion i utviklingen av nye servicer, og at han beholder rollen sin gjennom hele prosessen. Funnene vil i så tilfelle være et bidrag til serviceinnovasjonslitteraturen på områder som omhandler bruken av Champions.

Kilder

Bøker:

Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma. The revolutionary book that will change the way you do business.* New York: HarperCollins Publishers Inc.

Frankfurt-Nachmias, C. & Nachmias, D. (1996). *Research methods in the social sciences.* 5th ed. London: St Martin's Press Inc.

Gertsen, F. , Hansen, P. K. & Boer, H. (2006). *Innovationsledelse.* Aalborg: Center for Industriel Produktion.

Gjelsvik, M. (2004). *Radikale innovasjoner i etablerte foretak.* Bergen: Fagbokforlaget.

Goffin, K. & Mitchell, R. (2005). *Innovation management. Strategy and implementation using the Pentathlon framework.* New York: Palgrave Macmillan.

Mintzberg H. , Lampel, J. , Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases.* 4th ed. , Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods.* Beverly Hills: Sage.

Artikler:

Bessant, J. & von Stamm, B. (2007). Twelve search strategies that could save your organisation. *AIM Research, Executive briefing.*

Collier, D. A. (1987). The customer service and quality challenge. *Service Industries Journal* (Vol. 7 No. 1, 1987. pp. 77-90).

Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate systems: a new tool for managing new products. *Business horizons* (No. May-June, 1990. pp. 44-53).

- De Jong, J. P. J. , Bruins, A. , Dolfsma, W. & Meijaard, J. (2003). Innovation in service firms explored: what, how and why? *EIM, Zoetermeer, Research Report B200205*.
- Ettlie, J. E. & Elsenbach, J. M. (2007). Modified stage-gate regimes in new product development. *Journal of Product Innovation Management* (Vol 24 No. 1, 2007. pp. 20-33).
- Johne, A. & Storey, C. (1998). New service development. A review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing* (Vol. 32 No. 3/4, 1998. pp. 184-251).
- Khurana, A. & Rosenthal, S. R. (1998). Towards holistic “front ends” in new product development. *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 15. 1998 pp. 57-74).
- Martin, C. R. Jr. & Horne, D. A. (1993). Service innovation: successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Service Industry Management* (Vol. 4 No. 1, 1993. pp. 49-65).
- Matthing, J. , Sanden, B. & Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with your customers. *International Journal of Service Industry Management* (Vol. 15 No. 5, 2004. pp. 479-498).
- Menor, L. J. , Tatikonda, M. V. & Sampson, S. E. (2002). New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management* (Vol. 20 No. 2, 2002. pp. 135-157).
- Oke, O. (2007). Innovation types and innovations management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 27 No. 6, 2007. pp. 564-587).
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* (Vol. 79 No. 3, 2001. pp. 62-78)
- Syson, F. & Perks, H. (2004). New service development: a network perspective. *Journal of Services Marketing* (Vol. 18 No. 4, 2004. pp. 255-266).

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. III. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* (Vol. 38 No. 4, 1996. pp. 8-30).

Vedlegg 1: Intervjuguide

Masteroppgave: Radikale innovasjoner i etablerte servicebedrifter

Oppgaven er et samarbeidsprosjekt mellom studentene Anders Buer og Kristoffer Høyby Pedersen.

Vi er to sisteårs studenter på et Masterstudie i Økonomi og Administrasjon – Foretaksledelse, ved Universitetet i Stavanger. Målet med oppgaven vår er å få en bedre innsikt i hvordan etablerte servicebedrifter håndterer innovasjonsprosessen. Vårt fokus er på de radikale innovasjonene som skjer i bedriften, og det vil derfor ikke bli lagt vekt på de små inkrementelle forbedringene.

Vår oppfattelse av radikal innovasjon i en servicebedrift vil være noe som enten er helt nytt for bedriften, for markedet, eller for begge. Det vil si at vi ikke vil fokusere på innovasjoner som kun fører til forbedringer av eksisterende servicer og forlengelser av eksisterende porteføljer, men på de innovasjonene som er helt nye for bedriften eller markedet. Dette innebærer ikke bare serviceprodukter, men også interne prosesser som fører til endringer for både bedriften og omgivelsene deres.

Årsaken til at vi ønsker å se nærmere på radikale innovasjoner, er at dette er noe som skjer relativt sjeldent. Det interessante er derfor å finne ut hvordan etablerte bedrifter takler slike situasjoner og om de eventuelt er med på å skape dem.

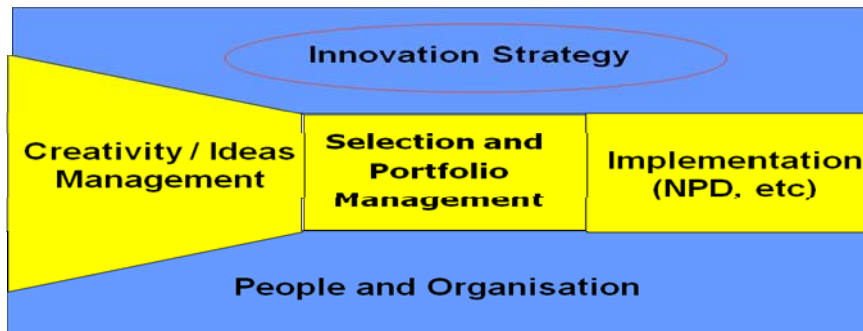
For å finne ut mer om dette temaet ønsker vi derfor å intervju personer i slike bedrifter som kan ha erfaringer fra eller kunnskap om hvordan bedriften leder, takler og utvikler radikale prosjekter.

Oppgaven vår tar for seg tre ulike faser:

1. Ide fasen
 - a. Her tar vi for oss hvordan nye serviceideer oppdages eller oppstår og utvikles videre
2. Prioritering og beslutningstakingsfase
 - a. Her tar vi for oss hvordan ulike ideer blir utviklet, prosjekter blir valgt, og hvem som bestemmer hvilke prosjekter man skal satse på.
3. Implementeringsfase
 - a. Her tar vi for oss hvordan et radikalt prosjekt blir implementert innad i bedriften og ut mot markedet.

Disse fasene kan fremstilles i følgende modell:

Innovation Pentathlon



Av modellen kan vi se hvordan prosessen vi ønsker å se på ser ut. I tillegg er det viktig å merke seg at andre faktorer også spiller inn i denne prosessen slik som innovasjonsstrategi, mennesker og organisering.

Nedenfor legger vi også med utgangspunktet for intervjuet slik at intervjuobjektene har muligheten til å få en klarere oppfatning av hva vi ønsker svar på fra dem.

Vi vil begynne med en del generelle spørsmål, slik at vi kan plassere bedriften i dens kontekst før vi går mer inn på spørsmål fra de ulike fasene. Avslutningsvis vil vi spørre om hvordan bedriften søker å lære av erfaringer fra slike prosjekter. Dersom det er ønskelig vil intervjuobjektet også få anledning til å komme med innspill.

Intervjuet blir utført med en båndopptager, og intervjuobjektet har hele tiden mulighet til å gå tilbake på tidligere svar, og ikke svare på enkelte spørsmål dersom dette er ønskelig. Informasjonen som blir uthentet av intervjuene vil være konfidensiell jfr. avtale.

Inngangsspørsmål: For å plassere bedrift i dens kontekst.

- Navn
- Stilling
- Stillingsbeskrivelse
- Hvor lenge vært i bedrift
- Om bedrift
- Om konkurrenter
- Om samarbeidspartnere
- Om leverandører
- Hvor sitter beslutningsmyndigheten for bedriften generelt?
 - o Internasjonalt
 - o Nasjonalt
 - o Lokalt

Del 1 Ide fasen

1. Hvordan oppstår nye ideer og prosjekter hos dere?
2. Finnes det formelle prosesser eller metoder for å oppdage disse ideene?
3. Hvilken rolle har kunden i oppdagelsen og/eller utviklingen av nye ideer? (B2B og B2C noen forskjell?)
4. Hvilken rolle spiller bedriftens leverandører i oppdagelsen og/eller utviklingen av nye ideer?
5. I hvilken grad finnes det såkalte champions/sponsorer i denne fasen?

Del 2 Prioritering og beslutningstakingsfasen

6. Hvor ligger beslutningsmyndigheten for utvelgelsen av ulike prosjekter?
7. Finnes det formelle utvelgelsesprosesser tidlig i utviklingsfasen, type front end stage-gate?
8. Hvilke kriterier har man for å starte opp radikale prosjekter framfor inkrementelle prosjekter?
9. Hvordan evalueres porteføljen av prosjekter bedriften innehar?
10. I hvilken grad finnes det såkalte champions/sponsorer i denne fasen?

Del 3 Implementeringsfasen

11. Hvordan vil man lære opp ansatte og kunder om den nye tjenesten/produktet
12. Dersom den nye servicen krever interne endringer (strukturelle, opplæring etc.), hvordan kommunisere denne innad?
13. Før lansering, hvor mye gjør bedriften av:
 - a. Pretesting?
 - b. Markedsundersøkelser?
14. Hvor opptatt er bedriften av at imaget kan bli svekket ved nye servicer som feiler?
15. Vil en implementering av en ny service eller prosess bli testet ut i små grupper før den eventuelt blir fullt implementert?
16. Hvordan vil utviklingen av ulike prosjekter være organisert?
 - a. Teams
 - b. Struktur etc.
17. Hvilke formelle prosesser finnes det i implementeringsfasen, type stage-gate?
18. I hvilken grad er en eventuell champion/sponsor aktiv i en implementerings fasen og videre etter lanseringen?

Læring og videreutvikling av organisasjonen

19. Er det fokus i bedriften på å lære og dele erfaringer fra prosjekt til prosjekt slik at man har en forståelse for hvordan ting kan gjøres bedre i hele NSD prosessen?
 - a. Har man etter endt prosjekt en oppsummering i plenum der man deler erfaringer om hva som har fungert bra og hva som har fungert dårlig?
 - b. Hvordan lagres og spres disse erfaringen ut i bedriften slik at man til neste gang innehar en viss forståelse for tidligere prosjekters utvikling?
20. Er bedriften opptatt av å skape et innovativt miljø?
 - a. Hva gjøres i forhold til dette?

Avslutningsvis

21. Innspill fra bedriften dersom ønskelig

Med vennlig hilsen

Kristoffer Høyby Pedersen og Anders Buer