

Mia B. Brandt
Endre Brobakken

Innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon
- En casestudie av Posten Norge AS

Innovation speed in service innovation
- A case study of Posten Norge AS

MASTEROPPGAVE
Master i Ledelse av Teknologi
Trondheim, dato 23/05-2018

Veileder: Jon Espen Gressetvold

Konfidensiell til:

Samarbeidsbedrift: Posten Norge AS

Forord

Denne avhandling er skrevet som en avsluttende del av det toårige studieløpet Master i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen våren 2018. Vi ser tilbake på prosessen med å skrive denne oppgaven som både interessant og lærerik, og arbeidet har gitt oss mye vi kan ta med oss både personlig og faglig inn i fremtiden.

Vi vil starte med å rette en takk til vår veileder Jon Espen Gressetvold for gode samtaler og tilbakemeldinger underveis i arbeidsprosessen. Videre vil vi takke vår kontaktperson i Posten Norge AS for bidrag med datamateriale samt organisering av intervjuene. I tillegg vil vi takke respondenter for å ha stilt opp til intervjuer og bidratt med interessante refleksjoner til vår masteravhandling. Vi vil også takke de som har hjulpet oss med korrekturlesing samt venner og familie som har gitt motivasjon når det har gått tungt. Dere har alle vært til stor hjelp og fungert som viktige bidragsytere i prosessen.

Innholdet i denne avhandlingen står for forfatterens regning.

Trondheim 23. mai 2018



Mia B. Brandt



Endre Brobakken

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker temaet innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon. Som resultat av kunders økende behov for spesialtilpasning, vil levetiden på produkter og tjenester reduseres og bedrifter blir nødt til å innovere raskere. På tross av tjenesters økende rolle som inntektskilde i verdensøkonomien, eksisterer det i mindre grad forskning på hva som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon. Dette gjør temaet til et interessant og viktig område for forskning og er utgangspunktet for denne masteravhandlingen. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling valgt:

“Hvilke faktorer påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon?”

For å svare på denne problemstillingen ble det benyttet casestudie som metode ved å undersøke én divisjon i det norske statlige eide aksjeselskapet, Posten Norge AS, sin satsning på nye tjenester til privatmarkedet. Datainnsamlingen bestod av syv intervjuer av ledere og ansatte i divisjonen samt et intervju av rådgiver i samarbeidsbedriften Netlife. Det teoretiske rammeverket i oppgaven baserer seg på teori rundt innovasjonshastighet og påvirkning fra organisatoriske og kulturelle faktorer samt faktorer relatert til åpen innovasjon og innovasjonsmodeller. Empiriske data sammen med vårt teoretiske rammeverk danner utgangspunktet for analysen.

Våre funn tyder på at ineffektiv organisering av innovasjonsarbeid vil redusere innovasjonshastigheten og en forankret positiv innovativ kultur preget av autonomi og dedikering av ressurser bidrar positivt til innovasjonshastighet. Videre vil en åpen tilnærming til innovasjon styrke bedrifters innovative kompetanse samt gi tilgang på ressurser som kan øke hastigheten. Dette vil videre avhenge av bedriftens absorberingsevne. På tross av bedrifters økte fokus på innovasjonshastighet er det viktig at dette ikke går på bekostning av andre aspekter ved den eksisterende virksomheten. Til slutt vil en hensiktsmessig benyttelse av agile innovasjonsmodeller bidra til en kundenær utvikling med redusert sløsing av tid og ressurser og dermed påvirke innovasjonshastigheten positivt.

Abstract

This paper investigates the topic of innovation speed in service innovation. As a result of customers' increasing need for customized products and services the lifetime of products and services are reducing and firms need to innovate faster. In despite of service's increasing role as a source of income in the world economy it exists limited research related to impacts on the innovation speed in service innovation. This makes this topic an interesting and important area of research and makes the basis of this master thesis. Based on this the following research question was selected:

“What factors affect the innovation speed in service innovation?”

To answer this research question we used a case study as a research method by investigating one division in the Norwegian state owned corporation, Posten Norge AS, and examined their focus on new services to the retail market. The data collection consisted of seven interviews with directors and employees in the division together with one interview with a consultant in their cooperating firm Netlife. The theoretical framework in this thesis is based on theory concerning innovation speed and how it is affected by organizational and cultural factors in addition to factors related to open innovation and innovation models. The empirical data together with our theoretical framework makes the basis for the further analysis.

Our findings show that inefficient organization in innovation related tasks will reduce the innovation speed and a rooted positive innovation culture with autonomy and dedication of resources will contribute to a higher innovation speed. Further, an open approach to innovation will strengthen the firm's innovative competence and give access to resources that can increase the speed. This will further depend on the organizations absorptive capacity. In despite of companies increased focus on innovation speed, it is important that this isn't at the expense of other aspects related to the existing operations. Lastly, an expedient use of agile innovation models will contribute to a customer focused development with reduced waste of time and resources and thereby affect the innovation speed in a positive way.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| Forord | I |
| Sammendrag | II |
| Abstract | III |
| Figurliste | VI |
| Tabelliste | VI |
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1 Casebeskrivelse | 2 |
| 1.2 Problemstilling | 2 |
| 1.3 Avgrensinger | 4 |
| 1.4 Avhandlingens oppbygging | 5 |
| 2. Teori | 6 |
| 2.1 Innovasjon | 6 |
| 2.1.1 Type innovasjoner | 6 |
| 2.1.2 Grad av innovasjon..... | 7 |
| 2.2 Innovasjonshastighet..... | 10 |
| 2.3 Organisatoriske og kulturelle faktorer | 11 |
| 2.3.1 Innovasjonsstrategi..... | 11 |
| 2.3.2 Organisering i innovasjonsprosesser | 12 |
| 2.3.3 Innovativ organisasjonskultur | 13 |
| 2.4 Faktorer ved åpen innovasjon | 19 |
| 2.4.1 Innovasjon i nettverk | 20 |
| 2.4.2 Absorberingsevne | 22 |
| 2.5 Faktorer ved innovasjonsmodeller | 22 |
| 2.5.1 Innovasjonsprosesser | 22 |
| 2.5.2 Kundeinvolvering i innovasjonsmodeller | 23 |
| 2.5.3 Innovasjonsmodeller | 24 |
| 2.6 Teoretisk rammeverk | 32 |
| 3. Metode | 33 |
| 3.1 Vitenskapelig ståsted | 33 |
| 3.1.1 Ontologi og epistemologi | 33 |
| 3.2 Valg av problemstilling, forskningsmetode og forskningsdesign..... | 34 |
| 3.3 Datainnsamling | 37 |
| 3.3.1 Det kvalitative intervjuet (Dybdeintervju) | 37 |
| 3.3.2 Rekruttering og utvalgsstrategi | 38 |
| 3.3.3 Intervjuguide | 39 |
| 3.3.4 Gjennomføring av intervjuer og datainnsamling..... | 40 |
| 3.4 Analyse av data | 42 |
| 3.4.1 Transkribering | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4.2 Koding og kategorisering | 43 |
| 3.4.3 Presentasjon av resultat | 43 |
| 3.5 Kvalitetssikring..... | 44 |
| 3.5.1 Reliabilitet | 44 |
| 3.5.2 Validitet | 45 |
| 3.5.3 Overførbarhet | 47 |
| 3.6 Etiske retningslinjer | 48 |
| 4. Empiri..... | 50 |
| 4.1 Introduksjon til casebedriften, Posten Norge AS | 50 |
| 4.2 Innovasjonsstrategi | 52 |
| 4.3 Arbeidsmetodikk..... | 54 |
| 4.4 Samarbeid med eksterne aktører | 60 |
| 4.5 Innovasjonskultur | 64 |
| 4.6 Oppsummering av funn | 72 |
| 5. Analyse | 74 |
| 5.1 Hvilke organisatoriske og kulturelle faktorer påvirker innovasjonshastighet? | 74 |
| 5.2 Hvilke faktorer ved åpen innovasjon påvirker innovasjonshastighet? | 80 |
| 5.3 Hvilke faktorer i innovasjonsmodeller påvirker innovasjonshastighet? | 85 |
| 6. Konklusjon | 92 |
| 6.1 Konklusjon..... | 92 |
| 6.2 Teoretiske implikasjoner | 95 |
| 6.3 Empiriske implikasjoner..... | 95 |
| 6.4 Videre forskning | 97 |
| 7. Referanser | 98 |
| 8. Vedlegg | I |
| Vedlegg 1: Intervjuguide divisjon Post | II |
| Vedlegg 2: Intervjuguide Netlife | V |
| Vedlegg 3: NVivo..... | VII |
| Vedlegg 4: NSD..... | VIII |
| Vedlegg 5: Informasjonsskriv og samtykke intervju..... | X |
| Vedlegg 6: Sekundærkilder | XI |

Figurliste

| | |
|--|----|
| Figur 1 Forskningsspørsmål sett i sammenheng med problemstilling | 4 |
| Figur 2 Presentasjon av delkapitler | 6 |
| Figur 3 Markedsmessig- og teknologisk usikkerhet knyttet til radikal og inkrementell innovasjon | 9 |
| Figur 4 Lukket tilnærming til innovasjon..... | 19 |
| Figur 5 Åpen tilnærming til innovasjon | 20 |
| Figur 6 Tre hovedområder i innovasjonsmodeller | 24 |
| Figur 7 Stage-Gate modellen..... | 26 |
| Figur 8 Bygge, måle, lære syklus | 28 |
| Figur 9 Design Thinkings fire steg | 29 |
| Figur 10 Agil Stage-Gate modell med Lean Startup i senere steg | 31 |
| Figur 11 Teoretisk rammeverk | 32 |
| Figur 12 Organisasjonskart over Posten..... | 50 |
| Figur 13 Helhetlig bilde av faktorer vi mener påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon | 91 |

Tabelliste

| | |
|--|----|
| Tabell 1 Fremstilling av påvirkende faktorer på innovasjonshastighet..... | 11 |
| Tabell 2 Delkapitler koblet opp mot Dombrowski et al. (2007) sine åtte elementer | 14 |
| Tabell 3 Presentasjon av respondenter | 39 |
| Tabell 4 Oppsummering av empiriske funn | 72 |

1. Innledning

Dagens teknologiske og forretningsmessige endringer går raskere enn noen gang og truer bedrifters bærekraft. Det kontinuerlige presset fra konkurrenter tvinger bedrifter til å revurdere sin strategi og komme opp med nye måter å arbeide på for å opprettholde sin posisjon i markedet. Innovasjoner har alltid vært essensielt for bedrifters langsiktige overlevelse og vekst, men vil spille en viktigere rolle i fremtiden for at bedrifter skal holde følge med markedsevolusjonen. Utfordringene bedrifter står ovenfor i omgivelsene knyttet til usikkerhet, høyere risiko og hurtige endringer, gjør bedrifter nødt til å fokusere på innovasjon for å beholde eller styrke sin konkurranseposisjon (Skerlavaj, Song og Lee, 2010). Videre vil det ikke lenger være tilstrekkelig for bedrifter kun å fokusere på interne ressurser for innovasjon og de som nyttiggjør seg av eksterne aspekter, gjennom en åpen tilnærming til innovasjon, vil styrke sine konkurransefordeler (Hjalmarsson, Juell-Skielse og Johannesson, 2017). Videre vil kundens økende behov for spesialtilpasning redusere levetiden på nye produkter og tjenester (Burhan, Bukovc og Finger, 2014). På grunn av dette kreves det at bedrifter introduserer nye produkter og tjenester raskere enn før, og bedrifter blir derfor nødt til å rette fokuset mot innovasjonshastighet i sine innovasjonsprosesser (Drew, 1995). Hvor raskt bedrifter klarer å utvikle og lansere innovative produkter og tjenester før konkurrenter er viktig for produktet eller tjenestens suksess, og en nøkkelfaktor for å entre markeder først (Kessler og Chakrabarti, 1996).

En bransje som har opplevd et økt fokus på spesialtilpasning, endret konkurransearena og følgelig innovasjonshastighet, er postbransjen (Burhan, Bukovc og Finger, 2014). På bakgrunn av dette så vi det som interessant å undersøke Posten Norge AS, videre omtalt som Posten, sin tilnærming til disse utfordringene. Liberalisering av Postens monopol januar 2016 førte til endret konkurransemarked, og bedriften tvinges i dag til og kontinuerlig forbedre seg ved å fokusere på innovasjon og utvikling av nye kundetilpassede tjenester. Basert på tidligere samarbeid med Posten, gjennom en prosjektoppgave våren 2017, hadde vi allerede kjennskap til bedriften og deres utfordringer. Som resultat av dette syntes vi det var spennende å gå i dybden på hvordan bedriften jobber med innovasjon og videre hvordan de evner å opprettholde hastighet i sine innovasjonsprosesser.

Forskning på hastighet i innovasjonsprosesser blir i hovedsak dominert av faktorer relatert til produktutvikling (Ellwood, Grimshaw og Pandza, 2017). De siste tiårene har fremveksten av

tjenester endret verdensøkonomien, men til tross for dette er det lite forskning på innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon (Ellwood, Grimshaw og Pandza, 2017; Daazenko og Grönquist, 2016). Dette presenterer gapet i forskningen på området og videre behovet for ytterligere studier relatert til innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon. Vår interesse for temaet innovasjon har vokst frem gjennom studiet og baserer seg på det økende behovet for tjenesteinnovasjon i dagens digitaliserende samfunn. Basert på vår interesse for tematikken samt muligheten til å bidra med forskning på området ved å studere Posten som casebedrift, valgte vi derfor å rette vår masteravhandling mot innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon.

1.1 Casebeskrivelse

Posten er kjent for de fleste gjennom deres lange historie og ansikt utad som leverandør av post og pakker i Norge. Posten er videre et nordisk post- og logistikk konsern som utvikler og leverer helhetlige løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk (Ekeberg, 2017). Bedriften er delt inn i fire divisjoner hvor vi har valgt å fokusere på divisjon Post som står for leveranse av brev og pakker til og mellom private kunder. Som følge av endret konkurransemarked i postindustrien ser divisjon Post nødvendigheten av å utvikle sitt tjenestetilbud for imøtekommelse av endrede krav fra privatkunder. For å tilfredsstille disse kravene har divisjon Post utvidet sitt arbeid med innovasjon med et nytt strategisk fokus på kundeinvolvering og økt innovasjonshastighet i alle deler av innovasjonsprosessen. Den nye satsningen har som formål å utvikle ”nye tjenester til privatmarkedet” (NTTP). Videre fokuseres det på å skape felles mål og ambisjoner i hele bedriften for å lykkes med satsningen om ytterligere utvikling av tjenestetilbudet til Posten.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne masteravhandlingen er å beskrive hvilke faktorer som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon ved å bruke Posten som casebedrift. Da begrepet innovasjonshastighet er et sentralt tema i vår avhandling, ser vi det som naturlig å definere begrepet. Innovasjonshastighet kan defineres som tiden fra initiering av et innovasjonsprosjekt til lansering av ferdig produkt eller tjeneste i markedet (Kessler og Chakrabarti, 1996). Innovasjonshastighet handler med andre ord om hastighet i innovasjonsprosesser og hvor raskt bedrifter evner å innovere. På bakgrunn av det økende behovet for innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon samt lite forskning på området ble følgende problemstilling utarbeidet:

“Hvilke faktorer påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon?”

For å besvare problemstillingen utviklet vi tre forskningsspørsmål. En grundig analyse av forskningsspørsmålene mener vi vil gi et oversiktlig bilde av hvilke faktorer som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon.

F1: *“Hvilke organisatoriske og kulturelle faktorer påvirker innovasjonshastighet?”*

Vi valgte dette forskningsspørsmålet på bakgrunn av våre antakelser om at det eksisterer organisatoriske og kulturelle faktorer, i divisjon Post sine innovasjonsprosesser, som vil ha betydning for innovasjonshastighet. Ved å analysere hvordan divisjon Post organiserer og arbeider internt med innovasjon i organisasjonen, er målet å få en bedre forståelse av hvilke faktorer innenfor disse kategoriene som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon.

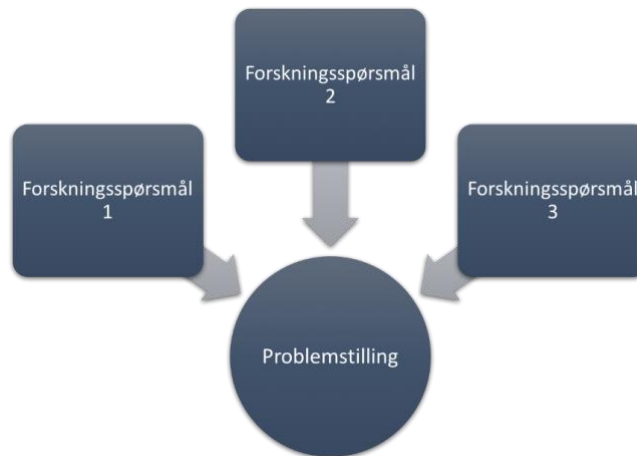
F2: *“Hvilke faktorer ved åpen innovasjon påvirker innovasjonshastighet?”*

Vårt andre forskningsspørsmål ble utarbeidet på grunn av bedrifters økende tilnærming til åpen innovasjon for å tilfredsstille kundebehov i markedet. På bakgrunn av dette antar vi at det kan være faktorer relatert til åpen innovasjon som vil påvirke innovasjonshastighet. En undersøkelse av faktorer tilknyttet denne kategorien mener vi bidrar til en helhetlig forståelse av hvilke faktorer som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon.

F3: *“Hvilke faktorer i innovasjonsmodeller påvirker innovasjonshastighet?”*

Vårt siste forskningsspørsmål ble valgt for å undersøke hvilke faktorer relatert til divisjon Post sin innovasjonsmodell som påvirker innovasjonshastigheten. En grundig analyse av divisjon Post sin innovasjonsmodell antar vi gir en dypere forståelse av hvilke faktorer i innovasjonsmodeller som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon.

Figur 1 viser en grafisk presentasjon av våre antakelser om sammenhengen mellom forskningsspørsmål og problemstilling.



Figur 1 Forskningsspørsmål sett i sammenheng med problemstilling

1.3 Avgrensinger

Denne masteravhandlingen har blitt skrevet under vårt avsluttende semester på studiet, noe som har satt rammene for innhenting av teori og empiri. For å belyse vår problemstilling har vi valgt å fokusere på teori knyttet til innovasjon og innovasjonshastighet. I tillegg presenterer vi teori relatert til innovasjonsstrategi, organisering i innovasjonsprosesser, innovasjonskultur og åpen innovasjon. Videre presenteres ulike innovasjonsmodeller der vi først presenterer tradisjonelle modeller for videre å gå i dybden på hvordan disse modellene stadig utvikler seg basert på bedrifters behov og samfunnsendringer. Avhandlingen er videre avgrenset til forskning rundt en casestudie av Posten, med fokus på divisjon Post. For å skape et helhetlig bilde av innovasjonshastighet ved divisjon Post sin tjenesteinnovasjon samt besvare problemstillingen, har vi samlet empiri ved å utforske ansatte og lederes syn på deres arbeid med tjenesteinnovasjon. I tillegg har vi gjennom en samarbeidsbedrift av Posten belyst problemstillingen ytterligere gjennom deres perspektiv. En besvarelse av forskningsspørsmålene, som tar for seg innovasjonshastighet generelt, vil gi en presentasjon av påvirkende faktorer relatert til innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon, da studien er rettet mot tjenesteinnovasjon i casebedriften.

Basert på dette vil formålet med avhandlingen være å gi et positivt bidrag til forskning på området samt et bidrag til Posten ved å gjøre en analyse av deres innovasjonsprosess som de selv ikke har tid og ressurser til å gjennomføre. Videre vil det også være interessant om våre funn, basert på Postens situasjon, har overføringsverdi til andre store bedrifter som står overfor liknende utfordringer. Videre, på bakgrunn av problemstillingens generelle form, anser vi også

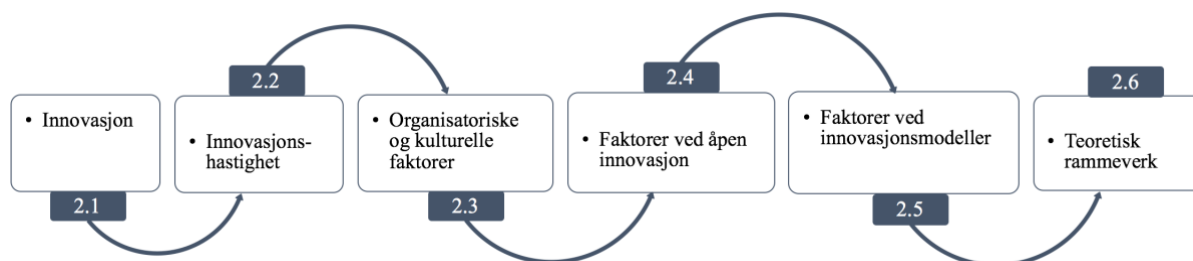
vår forskning som overførbar til andre bedrifter som fokuserer på tjenesteinnovasjon og hastighet i innovasjonsprosesser. Vi vil legge til at våre funn er situasjonsbestemte til casebedriften som helhet og bedrifter med lignende utfordringer må selv evaluere vår forskning opp mot deres egen situasjon ved å ta det kontekstuelle i betraktning.

1.4 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingen vil videre bygges opp i kapitler som skal legge et grunnlag for å besvare vår problemstilling. Først vil vi presentere vårt teorikapittel der teoretiske perspektiver tilknyttet innovasjon vil bli beskrevet. I det tredje kapitlet vil vi presentere våre metodiske valg der vi går inn på metodisk tilnærming, datainnsamlingsmetode samt vurdering av kvaliteten på vår studie. Det fjerde kapitlet vil presentere casebedriften, Posten, samt våre empiriske funn fra intervjuer og sekundærkilder tilsendt fra divisjon Post. Det teoretiske og empiriske kapitlet vil videre danne grunnlaget for det femte kapitlet der vi analyserer våre funn opp mot innsamlet teori. Avslutningsvis vil vi gi en samlet konklusjon og besvarelse av våre forskningsspørsmål som sammen besvarer problemstillingen. Vi vil også presentere en refleksjon rundt teoretiske og empiriske implikasjoner i tillegg til forslag for videre forskning.

2. Teori

I vårt teoretiske kapittel vil vi presentere den valgte teorien for å belyse tematikken vi føler bør ligge til grunn for å besvare problemstillingen. Av problemstillingens natur og fokus på hastighet og tjenesteinnovasjon ser vi det som naturlig å presentere teori på disse temaene innledningsvis for å danne et grunnlag for videre presentasjon av teori. For å kunne identifisere hvilke faktorer som påvirker innovasjonshastighet i divisjon Post sitt arbeid med tjenesteinnovasjon har vi valgt å bygge opp andre del av teorien etter våre forskningsspørsmål ved å presentere organisatoriske og kulturelle faktorer samt faktorer ved åpen innovasjon og innovasjonsmodeller. Avslutningsvis presenteres et teoretisk rammeverk for avhandlingen hvor de respektive delkapitlene settes inn i et større bilde for å gi leseren en bedre forståelse av vår studie. Figur 2 viser en presentasjon av temaene som vil gjennomgå videre i kapitlet.



Figur 2 Presentasjon av delkapitler

2.1 Innovasjon

Det er flere definisjoner på hva innovasjon er, men felles for de fleste er at innovasjoner er nye produkter eller prosesser som skiller seg markant fra eksisterende løsninger (Herzog, 2011). Videre skiller innovasjon seg fra begrepet oppfinnelse ved å omfatte både idé, oppfinnelse og utnyttelse, det vil si at oppfinnelsen anvendes og tas i bruk (Koefoed og Hernes, 2007). Chesbrough (2003) mener videre at man ikke kan kalle det en innovasjon med mindre oppfinnelsen blir implementert og konsumert i markedet.

2.1.1 Type innovasjoner

Innovasjoner deles ofte inn i hovedområdene produkt- og prosessinnovasjon avhengig av hva hensikten med innovasjonen er. Innenfor disse områdene er det vanlig å dele de ytterligere opp i inkrementelle, radikale og disruptive innovasjoner avhengig av innovasjonens nyhetsgrad (Joshi, 2013).

Produktinnovasjon handler om å utvikle nye produkter og tjenester og innebærer dermed både produkt- og tjenesteinnovasjon. Prosessinnovasjoner er ofte ikke synlige for kundene og innebærer endringer i arbeidsrutiner, prosedyrer og operasjoner som foregår innad i bedriften (Friedrich *et al.*, 2010). Basert på økt fokus på tjenesteutvikling i samfunnet og vår problemstilling, har vi valgt å fokusere på teori som omhandler tjenesteinnovasjon.

2.1.1.1 Tjenesteinnovasjon

Tjenesteinnovasjon ble først introdusert av Ian Miles i 1993, blant annet som resultat av den økende andelen tjenester i økonomien (Daazenko og Grönquist, 2016; Miles, 1993). I 1975 bestod 17% av USAs økonomi av immaterielle eiendeler fra tjenesteproduksjon, og 83% ble tildelt produkter. De siste tiårene har fremveksten av tjenester endret verdensøkonomien og i 2015 stod tjenesteproduksjon for 87% i samme markedet (Daazenko og Grönquist, 2016).

Parasuraman, Zetihaml og Berry (1985) presenterer tre karakteristikk som ligger til grunn for å forstå hvordan tjenester skiller seg fra fysiske produkter. Det første er at de fleste tjenester er immaterielle og ikke tilknyttet et fysisk produkt, noe som kan gjøre det vanskeligere å lage en uniform produktspesifikasjon som sikrer kvaliteten til tjenesten. Som følge av at tjenester er immaterielle er det også vanskeligere for bedriften å forstå hvordan kundene oppfatter og evaluerer tjenestene og kvaliteten på dem før tjenesten er ferdigutviklet. Den andre karakteristikken er at tjenester er heterogene. Kvaliteten på en tjeneste kan variere fra produsent til produsent, fra kunde til kunde og fra dag til dag. På bakgrunn av utfordringer knyttet til uniform kvalitet på tjenester kan også bedrifter ende opp med å levere noe til kundene som ikke stemmer overens med hva som var tiltenkt. Den siste karakteristikken er at aktiviteter som produksjon og konsumering av tjenester, skjer simultant. Dette betyr at kvaliteten på tjenesten ikke bare avgjøres under produksjonen, men også gjennom konsumering av tjenesten (Parasuraman, Zetihaml og Berry, 1985).

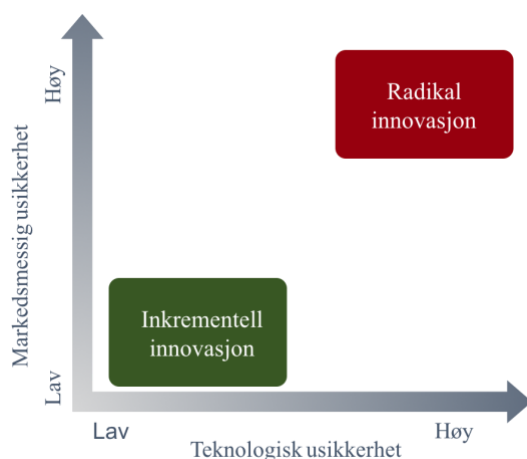
2.1.2 Grad av innovasjon

Som presentert i 2.1.1, er det vanlig å dele inn innovasjoner etter nyhetsgrad. Inkrementelle innovasjoner kan sees på som innovasjoner med lavere nyhetsgrad, som for eksempel produktforbedringer eller nye måter å tilby eksisterende tjenester. Radikale innovasjoner kjennetegnes ofte som innovasjoner med en større nyhetsgrad ved at innovasjonen fører til nye produkter og tjenester på markedet eller nye forretningsområder (Joshi, 2013). Disruptive

innovasjoner er innovasjonene med størst nyhetsgrad og sees på som banebrytende ved at de endrer måten vi lever og arbeider på (Chesbrough, 2003). I denne avhandlingen vil det fokuseres på inkrementelle og radikale tjenesteinnovasjoner da dette er mest relevant for casebedriftens satsing mot nye tjenester til privatmarkedet.

Inkrementelle innovasjoner kan videre sees på som en gradvis forbedring og endring av det eksisterende i en kontinuerlig prosess (Hagen, 2004). På denne måten kan inkrementelle innovasjoner også omtales som forbedringer, og disse begrepene vil bli brukt som synonymer videre i avhandlingen. Forbedring og inkrementelle innovasjoner utvikles for å imøtekomme kundebehov fra eksisterende markeder. Disse innovasjonene bidrar til å øke eksisterende kunnskap og ekspertise, forbedre eksisterende tjenester og produkter samt øke effektiviteten på eksisterende distribusjonskanaler. Radikale innovasjoner representerer på den andre siden omfattende endringer av eksisterende virksomhet og kan på denne måten anses som fornying (Jansen, Van den Bosch og Volberda, 2006). Radikale innovasjoner og fornying vil derfor brukes som synonymer videre i avhandlingen. Disse innovasjonene fører utviklingsløp over i helt andre retninger enn tidligere og kan anses som diskontinuerlige (Hagen, 2004). Fornyning og radikale innovasjoner utvikles for å imøtekomme voksende kundebaser eller markeder, samt utvikling av nye distribusjonskanaler. Disse innovasjonene krever ny teknologi samtidig som man tør å bevege seg vekk fra eksisterende kunnskap (Jansen, Van den Bosch og Volberda, 2006). Fornyning handler med andre ord om å finne på nye ting som skiller seg fra dagens praksis (March, 1991).

Innovasjon er tett knyttet opp mot usikkerhet og risiko. Inkrementelle innovasjoner og forbedring kjennetegnes ved relativt lav usikkerhet og risiko. Radikale innovasjoner vil derimot preges av høyere usikkerhet og risiko på bakgrunn av deres utfordring av eksisterende praksis (Hagen, 2004). Forholdet mellom inkrementelle og radikale innovasjoner og deres grad av markedsmessig- og teknologisk usikkerhet er presentert i figur 3.



Figur 3 Markedsmessig- og teknologisk usikkerhet knyttet til radikal og inkrementell innovasjon, basert på (Hagen, 2004).

2.1.2.1 Balanse av forbedring og fornying

Forbedring og fornying kan stå i motsetning til hverandre da begge krever ressurser fra organisasjonen (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Kessler og Chakrabarti (1996) påpeker at komplekse og radikale innovasjoner vil ha en lavere innovasjonshastighet da de ofte divergerer fra kjernevirksomheten. I tillegg er forbedring ofte mindre ressurs- og tidkrevende, og kan dermed bli prioritert fremfor fornying som krever mer tid og ressurser (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

En slik prioritering er ikke nok for overlevelse i markeder som preges av økende kompleksitet og skiftende kundebehov (Sok og O’Cass, 2015). Organisasjoner er nødt til å balansere forbedring og fornying for å styrke sine forutsetninger for langsiktig vekst og overlevelse. De organisasjonene som evner denne balansegangen kalles ambidekse organisasjoner (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Mer utdypende er en ambideks organisasjon de som klarer å kombinere forbedring og fornying og dermed kombinere inkrementell og radikal innovasjon (O’Reilly og Tushman, 2004).

Ambidekse organisasjoner vil ha større forutsetninger for å levere kvalitetstjenester fordi de kan forbedre eksisterende tjenester samtidig som de leverer nye tjenester for imøtekommelse av nye kundebehov. Dersom organisasjoner velger en ambideks tilnærming er dette svært ressurskrevende, og for investering i både forbedring og fornying må organisasjonen ha ”slack” ressurser (Sok og O’Cass, 2015). ”Slack” ressurser kan oversettes til menneskelige eller finansielle ressurser som ikke benyttes i den daglige operasjonelle driften og med andre ord er

tilgjengelige. Dersom man besitter slike ressurser vil organisasjonen ha mulighet til å benytte disse for å finne nye måter å utføre eksisterende aktiviteter samt søke etter nye muligheter i markedet uten å påvirke den operasjonelle driften i stor grad (Danneels, 2008).

2.2 Innovasjonshastighet

Fra litteraturen defineres innovasjonshastighet på ulike måter, men felles for de fleste er at innovasjonshastighet handler om tiden fra initiering av innovasjonsprosjekt til lansering i markedet. Vi har valgt definisjonen til Kessler og Chakrabarti (1996) som definerer innovasjonshastighet på følgende måte: “ *the time elapsed between (a) initial development, including the conception and definition of an innovation, and (b) ultimate commercialization, which is introduction of a new product into the marketplace*” (Kessler og Chakrabarti, 1996, s. 1144). Videre beskriver innovasjonshastighet en bedrifts kapabilitet til å akselerere sine aktiviteter relatert til utvikling av nye produkter og tjenester (Carbonell, Rodriguez-Escudero og Pujari, 2009). Dagens omgivelser, preget av økt hastighet på teknologisk utvikling, markedsregulering og skiftende kundebehov, resulterer i kortere levetid på produkter og tjenester (Kessler og Chakrabarti, 1996). På grunn av dette blir bedrifter nødt til å introdusere nye produkter og tjenester raskere enn før (Drew, 1995). Flere bedrifter har endret fokus fra kostnader til hastighet basert på et marked som stadig endrer seg raskere, og de ønsker nå mer verdi for lavere kostnader på kortest mulig tid (Chen, Damanpour og Reilly, 2010). Hvor raskt bedrifter klarer å utvikle og lansere innovative produkter og tjenester før konkurrenter er viktig for produktet eller tjenestens suksess og en nøkkelfaktor for å entre markeder først samt kapre markedsandeler (Kessler og Chakrabarti, 1996).

Forskning på hastighet i innovasjonsprosesser blir i hovedsak dominert av faktorer relatert til ny produktinnovasjon, og det er begrenset med forskning relatert til hastighet ved tjenesteinnovasjon (Ellwood, Grimshaw og Pandza, 2017). Kessler og Chakrabarti (1996) har utviklet et rammeverk for ulike faktorer som påvirker innovasjonshastighet ved produktinnovasjon. Forfatterne presenterer strategisk orientering og organisatorisk kapabilitet som to kategorier med ulike faktorer som påvirker innovasjonshastighet. I nyere tid har Chen, Damanpour og Reilly (2010) bidratt til ytterligere forskning på området. De presenterer fire kategorier med faktorer som påvirker innovasjonshastighet: Strategi, prosjekt, prosess og team (Chen, Damanpour og Reilly, 2010). En fremstilling av forfatternes ulike kategorier og påvirkende faktorer for innovasjonshastighet er presentert i tabell 1.

Tabell 1 Fremstilling av påvirkende faktorer på innovasjonshastighet, tilpasset og oversatt fra (Ellwood, Grimshaw og Pandza, 2017)

| Kategorier | Kessler og Chakrabarti (1996) | Kategorier | Chen, Damanpour og Reilly (2010) | |
|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------|--|-------------|
| | Påvirkende faktorer | | Påvirkende faktorer | |
| Strategisk orientering | Fokus på hastighet | Strategi | Fokus på hastighet | |
| | Topplederstøtte | | Klare mål og visjoner | |
| Organisatoriske kapabiliteter | Klare mål og visjoner | Prosjekt | Topplederstøtte | |
| | Bredde av prosjekter | | Prosjektets kompleksitet | |
| | Grad av endring | | Nyhetsgrad av prosjekt | |
| | Ekstern integrering | | Nyhetsgrad av produkt | |
| | | | | |
| Organisatoriske kapabiliteter | Tilstedeværelse av "Champions" | Prosess | Formalisering | |
| | Teamledelse | | Parallell utvikling og overlappende funksjoner | |
| | Teammedlemmers erfaring | | Iterasjon | |
| | Representative team | | Læring | |
| | Bemyndiggjørelse av team | Team | Teamledelse | Integrering |
| Ansattes integrering i prosjekter | Erfaring | | Mangfold | |
| Organisering av innovasjonsprosess | Dedikering | | Bemyndiggjørelse | |
| | | Ekstern integrering | Samlokalisering | |

2.3 Organisatoriske og kulturelle faktorer

Vi vil i dette delkapitlet presentere organisatoriske og kulturelle faktorer knyttet til tjenesteinnovasjon og innovasjonshastighet. Vi vil starte med å presentere innovasjonsstrategi som handler om hvordan bedrifter inkluderer innovasjon i eksisterende strategi, og hvordan bedrifter dermed velger å organisere organisasjonen og ansatte i innovasjonsarbeidet på en fordelaktig måte (Johnson, Scholes og Whittington, 2008). Videre vil vi gå inn på kulturelle faktorer tilknyttet innovasjonsstrategien.

2.3.1 Innovasjonsstrategi

I litteraturen finnes det mange ulike definisjoner på strategi, men som fellesnevner handler strategi om: "en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål" (Roos et al., 2013, s. 12). En strategi kan dermed sees på som en plan for å imøtekomme endringer og utfordringer organisasjonen står ovenfor. Mer utfyllende kan strategi defineres som et langsiktig retningsvalg som har til hensikt å skape en fordelaktig posisjon i skiftende omgivelser, ved hjelp av ressurser og kompetanse med mål om å

tilfredsstillende interessenters forventninger og markedsbehov (Johnson, Scholes og Whittington, 2008)

Bedriftsstrategien tar for seg bedrifters helhetlige driftsområde og handler om hvordan verdi skal genereres i bedrifters ulike forretningsområder, avdelinger eller divisjoner. Bedriftsstrategien inkluderer hvilket geografisk område det skal opereres i, diversifisering av produkter, tjenester eller divisjoner og hvordan ressurser allokeres til ulike deler i organisasjonen. Siden bedriftsstrategien er den overordnede strategien for bedrifter er det viktig at den er tydelig da den legger føringer for andre strategiske valg i organisasjonen, inkludert innovasjonsstrategien. På denne måten er det viktig at hele organisasjonen forankrer seg i både bedrifts- og innovasjonsstrategien (Johnson, Scholes og Whittington, 2008; Roos *et al.*, 2013).

En nøkkelfaktor til suksessfull innovasjon handler om å utvikle en strategisk visjon med en klar innovasjonsstrategi som setter tydelige mål for valg av prosjekter og innovasjonsprosessen (Cooper, 2005). En bedrifts innovasjonsstrategi har til hensikt å spesifisere hvordan de ulike formene for innovasjon passer inn i bedriftsstrategien og hvilke ressurser som skal allokeres til de ulike typene for innovasjon (Davila, Epstein og Shelton, 2006). For en bedrift hvor kjernevirksomheten trues, kan det være fordelaktig å søke etter radikale innovasjonsmuligheter, men for en ny og voksende bedrift kan det være lurt å ekspandere eksisterende virksomhet gjennom inkrementell innovasjon (Pisano, 2015). Det vil være nyttig for en bedrift å ha en differensiert portefølje bestående av prosjekter med balanse mellom høy og lav risiko ved ulik grad av innovasjon i form av forbedring og fornying (Cooper, 2005).

2.3.2 Organisering i innovasjonsprosesser

Å organisere en organisasjon handler om å ordne, tilrettelegge og få forskjellige deler eller individer til å fungere som en helhet (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Videre anser Cooper (2005) riktig organisering i innovasjonsprosesser, fra idé til lansering, som en nøkkelfaktor for suksessfull innovasjon. Det er ikke enkelt å organisere organisasjoner som skal fokusere på en differensiert portefølje av innovasjoner. Det vil derfor være viktig med en strategi for å velge riktige prosjekter samt prioritere ressurser, slik at man får organisert bedriften til å arbeide effektivt med innovasjonsprosjekter (Cooper, 2005). For å organisere en ambideks organisasjon møter mange bedrifter på utfordringer. På en side skal organisasjonen forbedre virksomheten og utnytte ressurser effektivt. På den andre siden skal organisasjonen utforske og utvikle nye muligheter slik at organisasjonen kan vokse i fremtiden (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Dersom bedrifter fokuserer mer på forbedring enn fornying kan det føre til mindre fokus rettet mot ny idégenerering for å holde tritt med endrede kundebehov. På den andre siden, dersom bedrifter fokuserer for mye på fornying, er det mulighet for at eksisterende tjenester ikke utvikles nok til å nå sitt fulle potensial. Med andre ord vil for mye fokus på én av aktivitetene svekke muligheten bedrifter har for å tilby kvalitetstjenester samt vokse og overleve i markedet (Sok og O’Cass, 2015). Bedrifter må videre utvikle mekanismer for å velge ut gode ideer da det alltid vil være konkurrerende ideer som må prioriteres. Det er viktig at bedrifter finner en balanse mellom rask lansering og stabilisering av aktiviteter for å holde seg konkurransedyktige samtidig som de utvikler seg (Koefoed og Hernes, 2007).

2.3.3 Innovativ organisasjonskultur

Det eksisterer mange definisjoner på begrepet kultur og Wiener (1988) uttaler at de fleste som forsker på organisasjonskultur er enige om at delte verdier er et nøkkelaspekt i definisjonen av kultur (Wiener, 1988). Barney definerer organisasjonskultur som: *“a complex set of values, beliefs, assumptions, and symbols that define the way in which a firm conducts its business”* (Barney, 1986, s. 657). Organisasjonskultur kan bli ansett som nøkkelen til innovasjon, og organisasjoner som klarer å integrere innovasjon i organisasjonskulturen vil ha en fordel i fremtiden (Sharifirad og Ataei, 2012). Organisasjonskultur blir reflektert i ansattes handlinger og oppførsel relatert til organisasjonens felles normer, regler og verdier. Det vil videre være vanskelig å endre kulturen i en organisasjon for å lykkes med innovasjon (Dombrowski *et al.*, 2007). For å utvikle en innovativ kultur i organisasjoner må den eksisterende kulturen modifieres, og dersom en organisasjon har en positiv innovasjonskultur vil det motiveres til innovasjon. Det er i tillegg viktig at innovasjonskulturen ikke isoleres, men tilpasses den organisatoriske konteksten og den eksisterende kulturen (Ahmed, 1998).

Dombrowski *et al.* (2007) har identifisert åtte elementer ved en organisatorisk innovativ kultur (Sharifirad og Ataei, 2012; Dombrowski *et al.*, 2007). Elementene presentert er: et innovativt formål og visjon, ledelse, demokratisk og horisontal kommunikasjon, insentiver, samarbeid, trygg arbeidsplass for kreativitet, fleksibilitet samt utvaskede grenser mellom avdelinger. De neste delkapitlene vil bygges opp i fem kategorier vi anser som viktige aspekter ved innovasjonskultur, og Dombrowski *et al.* (2007) sine åtte elementer vil presenteres innenfor de ulike kategoriene. Kategorier og elementer er presentert i tabell 2.

Tabell 2 Delkapitler koblet opp mot Dombrowski et al. (2007) sine åtte elementer

| Kategori | Elementer ved innovasjonskultur |
|------------------------------|--|
| Innovasjonsledelse | Et innovativt formål og visjon Ledelse |
| Autonomi | Demokratisk og horisontal kommunikasjon |
| Belønning og Anerkjennelse | Insentiver |
| Organisatorisk læringskultur | Samarbeid Trygg arbeidsplass for kreativitet |
| Tverrfaglige team | Fleksibilitet Utviskede grenser mellom avdelinger |

2.3.3.1 Innovasjonsledelse

For at organisasjoner skal klare å opprettholde kontinuerlig innovasjon må ledere etablere et miljø som er villig til å endre seg. Det er i tillegg viktig å utvikle en organisasjonskultur som fremmer kreativitet og innovasjon (Agbor, 2008). Uten et klart formål og visjon for innovasjon, som ledelsen og ansatte forstår på samme måte, vil organisasjoner ikke kunne jobbe med et felles fokus i innovasjonsprosesser (Dombrowski *et al.*, 2007). Klare mål og en felles innovativ visjon i organisasjonen kan videre assosieres med en raskere innovasjonshastighet (Kessler og Chakrabarti, 1996). Bonner et al. (2002) påpeker at effektiv og tidlig kommunikasjon mellom teammedlemmer og ledelsen, der de sammen setter operasjonelle mål, har positiv påvirkning på det innovative arbeidet. En innovativt fokusert ledelse som motiverer alle ansatte til å tenke kreativt og jobbe mot samme mål, vil videre være viktig for å skape en god innovasjonskultur (Dombrowski *et al.*, 2007).

En balanse mellom forbedring og fornying vil være en av de vanskeligste ledelsesoppgavene i en organisasjon ved at man er tvunget til å utforske nye ideer samtidig som det fokuseres på eksisterende kompetanse (O'Reilly og Tushman, 2004). Ledelsens rolle er viktig for å lykkes med innovasjon, og Cooper (2005) utdyper viktigheten av ledelsens rolle for å fremme en suksessfull innovasjonsprosess. Det er viktig at ledelsen er forpliktet til innovasjonsprosessen og at innovasjon er en del av deres fokusområder. Videre må organisasjonskulturen støtte innovasjon og det vil være hensiktsmessig at ledelsen setter av tid til kreativt arbeid for ansatte i tverrfaglige team. I tillegg vil det være viktig at ledelsen støtter de innovative teamene og gir anerkjennelse og belønning for prestasjoner (Cooper, 2005).

Ledelsen spiller videre en viktig rolle i utviklingen av kontrollmekanismer som skal ha oversikt over arbeidet til innovasjonsteamene og lede prosjekter i riktig strategisk retning, der man oppnår fastsatte mål og tillater justeringer underveis. Kontrollmekanismer inkluderer eksempelvis frister, budsjetter og prestasjonsmål (Bonner *et al.*, 2002). På den andre siden vil for stor grad av kontroll fra ledelsen hindre ansattes kreativitet og svekke fremgang og prestasjoner. Videre vil for mye formalisering og topptung ledelse sinke og hindre utforskningen av ulike innovasjonsmuligheter (Poskela og Martinsuo, 2009).

Innovative ideer kan komme fra mange ulike kilder i organisasjonen, og personer som kommer opp med ideer vil ikke alltid ha evne eller mulighet til å samle nødvendige ressurser og overtale toppledelsen. I slike tilfeller vil det være avgjørende med en idésponsor som har god kjennskap til hvordan organisasjonen jobber med innovasjon og som kan bistå i å dra ideer videre (Dombrowski *et al.*, 2007). Disse idéspansorene er ofte mellomledere som arbeider i skillet mellom daglig drift og innovasjon (Galbraith, 1982). Videre vil tilstedeværelse av idéspansorer bidra til å imøtekomme motstand samt innhente nødvendige ressurser. På denne måten kan idéspansorer føre til økt innovasjonshastighet (Kessler og Chakrabarti, 1996).

2.3.3.2 *Autonomi*

Autonomi handler om å ha kontroll over egne initiativ og ha mulighet til å regulere egne handlinger istedenfor å bli kontrollert. Motivasjon og mulighet for prestasjon vil påvirkes av en persons mulighet til å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behovene for blant annet kompetanse og autonomi (Deci *et al.*, 1991). Autonomi begrenser videre behovet for kontroll fra ledelsen og vil dermed redusere tiden ved beslutningstaking (Kessler og Chakrabarti, 1996). For at ledelsen skal tildele autonomi må de ha tillit til at ansatte klarer å handle og ta beslutninger på egenhånd, og en slik tillit vil blant annet basere seg på tidligere erfaringer og ansattes kompetanse. Beslutninger i en organisasjon kan tas på flere nivåer og dette vil ha mye å si for hvordan bedriften arbeider og får fremgang i sine prosesser. Det er derfor viktig å finne en balanse mellom autonomi og styring (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Ved å bemyndige ansatte, gjennom tildeling av autonomi, mener Martin og Bush (2006) at de har større mulighet til å ta initiativ og være fleksible med å løse nye problemer for kundene. Med dette konkluderer de med at bemyndiggjørelse av ansatte og tildeling autonomi til å ta beslutninger, vil styrke tjenestens grad av innovasjon samt kvalitet (Martin og Bush, 2006). Det er videre viktig at ansatte er villige til å ta på seg ansvaret og friheten de blir tildelt og evner å

handle på egenhånd (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Tjenester blir levert gjennom interaksjon mellom ansatte og kunder, og ansatte vil derfor være en viktig faktor ved tjenestelevering. På bakgrunn av dette vil det være en utfordring for ledere å bestemme om de skal bemyndige ansatte til å håndtere kunders spesifikke ønsker på egenhånd, eller om ansatte kun skal gjøre modifiseringer av eksisterende tjenester. Når det er sagt, vil det ved forbedring og fornying av tjenester være viktig å tildele ansatte fleksibilitet og mulighet til å respondere og ta beslutninger med hensyn på kundenes krav til tjenestene (Ahmed, 1998; Chan og Lam, 2011).

Utstedelse av autonomi til innovasjonsteam som arbeider i innovasjonsprosjekter med høy grad av usikkerhet, eksempelvis radikale innovasjonsprosjekter, har vist seg å bidra til bedre prestasjoner. Når prosjekter preges av mindre usikkerhet, eksempelvis i mindre inkrementelle innovasjonsprosjekter, er det derimot liten sammenheng mellom autonomi og økte prestasjoner (Poskela og Martinsuo, 2009). En hierarkisk organisasjon med sentralisert makt hos toppledelsen vil videre skape kommunikasjonsbarrierer (Bonner *et al.*, 2002). For å unngå slike barrierer vil det være hensiktsmessig å øke mengden av horisontal kommunikasjon der bedriften inkluderer medlemmer av innovasjonsteamene i beslutningstaking og problemløsningsprosesser (Dombrowski *et al.*, 2007). Det vil videre ha positiv påvirkning på prosjektet dersom teammedlemmene tar del i beslutninger knyttet til strategisk retning. På denne måten vil de føle høyere grad av dedikasjon samtidig som deres erfaringer fra tidligere prosjekter kan bidra positivt til utviklingen av den strategiske retningen (Bonner *et al.*, 2002). Videre påpekes det at utstedelse av autonomi til innovasjonsteam øker innovasjonshastigheten ved at teamene kan ta beslutninger i større grad uten involvering fra ledelsen (Chen, Damanpour og Reilly, 2010).

2.3.3.3 Belønning og anerkjennelse i innovasjonsarbeid

Bedrifter har forskjellige måter å insentivere ansatte på, men uavhengig om det er basert på økt lønn, forfremmelser, anerkjennelse eller annen form for insentiv, vil det være viktig for å bygge en innovativ organisasjonskultur (Dombrowski *et al.*, 2007).

Generelt blir belønninger ofte sett på som et nyttig kontrollverktøy og en driver for ansattinitiativ som kan føre til økte prestasjoner. Videre kan belønninger, spesielt ikke-monetære som anerkjennelse, fremme motivasjon og kunnskapsdeling hos ansatte (Poskela og Martinsuo, 2009). På den andre siden, mener ulike forskere det er liten, eller ingen, sammenheng mellom belønninger og prestasjoner når det kommer til innovasjonsarbeid

(Bonner *et al.*, 2002). Spesielt når innovasjonsarbeidet foregår i team, kan belønninger være en kilde til urettferdighet og bestikkelser, da det er vanskelig å skille mellom enkeltprestasjoner og teamprestasjoner. I tidlig fase av innovasjonsarbeidet viser det seg at insentivering av ansatte ikke lønner seg, men snarere tvert imot fører til dårligere nyskaping (Poskela og Martinsuo, 2009). Noe av grunnen til dette kan være at tidlige faser i innovasjonsarbeidet anses som de mest kaotiske og usikre delene av innovasjonsprosesser, og det vil følgelig være vanskelig å evaluere resultater objektivt (Ouchi, 1979). Belønning i denne fasen kan også føre til mindre risikotaking og dermed føre til at innovasjonsteam spisser sine søk etter nyskaping for å unngå usikkerhet (Poskela og Martinsuo, 2009).

2.3.3.4 Innovativ organisering og læringskultur

Et annet viktig aspekt for å skape en innovativ arbeidsplass er å få alle ansatte til å føle at de er verdifulle og at de hører hjemme i organisasjonen. Ledere må sette pris på ansattes varierende og individuelle kompetanse, verdier, ferdigheter, ideer samt sosiale evner da fullstendig dedikasjon og bidrag fra ansatte ikke vil oppstå før barrierer for mangfold fjernes (Agbor, 2008).

Det vil være fordelaktig å tildele autonomi til team som arbeider i usikre omgivelser og la dem arbeide i større grad isolert internt i organisasjonen for å minimere forstyrrelser (Poskela og Martinsuo, 2009). Dombrowski *et al.* (2007) mener separering av noen grupper som sammen deler erfaringer i et trygt miljø vil fremme kreativitet og innovativ tenking i organisasjonen. Ved en innovativ organisering der innovasjonsteam får kommunisere ansikt-til-ansikt i organisasjonen gjennom uformelle møter og hyppige interaksjoner, øker innovasjonshastigheten ved at problemer og beslutninger tidligere kan diskuteres (Chen, Damanpour og Reilly, 2010).

For å øke grad av innovasjon kan en organisatorisk læringskultur, som defineres som et sett av normer og verdier i organisasjonen, være viktig (Skerlavaj, Song og Lee, 2010). Læring, kompetanseheving og kunnskapsutvikling bidrar til organisasjonens forbedring av praksis og evne til å skape forutsigbarhet og stabilitet (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Videre mener Jakobsen (2010) at organisatorisk læringskultur er en kontinuerlig prosess og innebærer å ha fokus på læring og kunnskapsutvikling som en del av organisasjonens virksomhet til enhver tid. Hun mener videre at organisasjonskulturen utgjør grunnlaget og på mange måter vil være styrende for læringskulturen i bedrifter (Jakobsen, 2010).

For å gå i dybden på hvordan læring i organisasjoner foregår mener Kvålshaugen og Wennes (2012) at: ”organisasjonslæring kan forstås som summen av alle individers læring som skjer gjennom deltakelse i praksis på arbeidsplassen” (Kvålshaugen og Wennes, 2012, s. 241). Argyris og Scön (1978) bryter individuell læring i organisasjoner ned til to nivåer (Göhlich, 2016). Det første nivået handler om enkeltkretslæring hvor man lærer av praksis og endrer litt på det man allerede holder på med (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Det handler med andre ord om å gjøre de eksisterende tingene rett og forbedre det organisasjonen allerede gjør. Her blir problemer forsøkt besvart ved hjelp av eksisterende metoder og begrepsapparat, og løsningsrommet på problemene blir definert til å ligge innenfor de gjeldende verdier og oppfatninger i en bedriftskultur (Hagen, 2004). Enkeltkretslæring kan dermed knyttes opp mot forbedring og inkrementelle innovasjoner (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Det andre nivået kalles dobbeltkretslæring. Dobbeltkretslæring handler videre om å stille spørsmål ved den eksisterende metodikken og gå utenfor den vanlige måten å løse problemer på. Ved dobbeltkretslæring handler det derfor om å tenke nytt rundt gamle og nye problemer og stille spørsmål ved om man faktisk gjør de rette tingene (Hagen, 2004). Dobbeltkretslæring kan derfor knyttes til fornying og radikale innovasjoner for imøtekommelse av krav fra omgivelsene. Kvålshaugen og Wennes (2012) påpeker at det er behov for både enkeltkrets- og dobbeltkretslæring i organisasjoner for å skape en organisatorisk læringskultur.

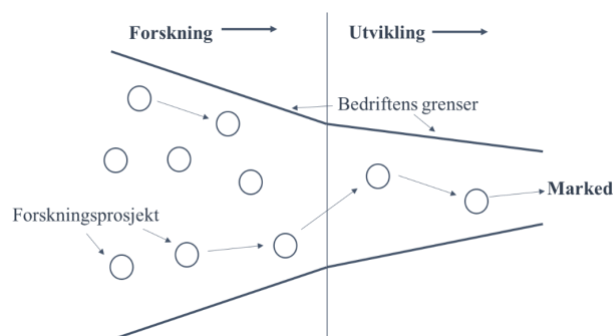
2.3.3.5 Tverrfaglige team

Tverrfaglige team, der ansatte på ulike nivåer og innenfor ulike avdelinger i organisasjonen samarbeider, kan øke mengden av informasjon og kunnskapsdeling som videre legger til rette for nyskaping og innovasjon (Sharifirad og Ataei, 2012). Ved å sette sammen team av ansatte med ulike bakgrunner og funksjonelle spesialiteter får teamet en bredere forståelse av problemet og større tilgang på nødvendig informasjon og kunnskap (Bonner *et al.*, 2002). Ansatte i disse teamene blir separert i et trygt miljø for å samarbeide om å løse et problem sammen (Dombrowski *et al.*, 2007). Cooper (2005) legger til at dannelse av tverrfaglige team der medlemmene blir separert fra sine oppgaver, relatert til den daglige driften av bedriften, er en nøkkel for å øke innovasjonshastighet. Tilstedeværelse av ansatte med ulike spesialiteter påvirker også innovasjonshastigheten positivt ved å øke kunnskapsbasen og legge til rette for deling av ideer og kreativ problemløsning (Chen, Damanpour og Reilly, 2010).

Frihet og fleksibilitet er en viktig faktor for å lykkes med innovasjon i tverrfaglige team (Bonner *et al.*, 2002). Organisasjoner kan også fremme fleksibilitet og læring ved å gi slipp på den eksisterende organisasjonsstrukturen og danne tverrfaglige team der medlemmer har mulighet til å legge frem sine egne ideer (Shilling og Hill, 1998). Videre vil det fortsatt være viktig at disse teamene blir støttet av sine representative funksjonelle divisjoner (Bonner *et al.*, 2002). Bruken av tverrfaglige team vil også forbedre kommunikasjon samt øke effektivitet og kundeorientering ved tjenesteutvikling. Variasjon i bakgrunn hos teammedlemmer gir en bredere arena av ideer og kunnskap som videre gjør team sterkere og øker sannsynligheten for en vellykket innovasjon (Shilling og Hill, 1998). Når et mangfold av tverrfaglige team kan samarbeide på tvers i organisasjonen vil det bli lettere å lykkes med innovasjon ved at man sammen bygger på kreativitet, fleksibilitet, problemløsningsevner og utfordrer organisasjonens tankegang (Agbor, 2008).

2.4 Faktorer ved åpen innovasjon

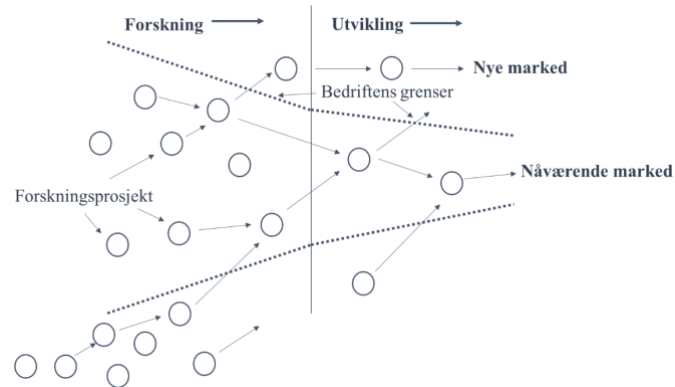
For å forstå åpen innovasjon, som er en viktig del av vår avhandling, vil vi først presentere lukket innovasjon og forklare hvordan samfunnsendringer har ført til en økt åpen tilnærming til innovasjon i dag. Innovasjon beskrives som en trakt hvor ideer ankommer bedriften fra venstre og entrer markedet på høyresiden. I den lukkede formen for innovasjon har denne trakten klare skiller mellom bedrift og omgivelser og prosesser foregår uten interaksjon med eksterne aktører, som vist i figur 4. Først blir ideene sortert og filtrert i forskningsavdelingen hvor de overlevende ideene blir utviklet og sendt ut til markedet og kundene. Logikken er at de gjenværende prosjektene som overlever de interne filtreringer har større sjanse for markedssuksess (Chesbrough, 2003; Cooper, 2001; Herzog, 2011).



Figur 4 Lukket tilnærming til innovasjon, basert på Chesbrough (2003).

Chesbrough (2003) presenterer åpen innovasjon som et paradigmeskifte og svar på begrensningene rundt lukket innovasjon. Paradigmeskiftet handler om hvordan bedrifter har endret sitt fokus på utvikling av nye produkter og tjenester. Det er ikke lenger tilstrekkelig for

bedrifter kun å fokusere på interne ressurser for innovasjon, da eksterne ideer, teknologier og mennesker er ressurser som også kan gi bedrifter konkurransefordeler (Hjalmarsson, Juell-Skielse og Johannesson, 2017). I den åpne tilnærmingen til innovasjon vil trakten illustrere åpne grenser rundt bedriften ved at de samarbeider og deler kunnskap og ideer med eksterne aktører, som vist i figur 5. (Chesbrough, 2003).



Figur 5 Åpen tilnærming til innovasjon, basert på Chesbrough (2003).

Chesbrough (2012) forklarer den åpne innovasjonsmodellen som nødvendig for både idéflyt ut av bedriften for å finne bedre inntjeningsmuligheter, og inn i bedriften for å generere nye muligheter og forretningsmodeller (Chesbrough, 2003). En bedrift bør med andre ord bruke både interne og eksterne ideer, samt interne og eksterne innretninger til markedet i sitt arbeid for å tilby nye tjenester (Lichtenthaler, 2011; Gassmann og Enkel, 2004). Bedrifter som åpner opp og nyttiggjør seg av kunnskap eksternt i omgivelsene for å styrke egen virksomhet, har større potensial til å imøtekomme dynamiske omgivelser (Chesbrough, 2003). Fordeler med å dele egne ideer med eksterne aktører inkluderer tilgang på komplementær kunnskap, fleksibilitet, mulighet til å fokusere på kjernekompetanse, økt innovasjonshastighet samt delte kostnader (Gassmann og Enkel, 2004).

2.4.1 Innovasjon i nettverk

For å forstå hvordan innovasjon i nettverk foregår er det lurt å starte med hva et nettverk er og hvordan det er bygget opp. Emerson (1981) påpeker at et bedriftsnettverk kan betraktes som: *”a set of two or more connected business relationships, in which each exchange relation is between business firms that are conceptualized as collective actors”* (Anderson, Håkansson og Johanson, 1994). Med andre ord kan nettverk defineres som koblinger mellom bedrifter for å skape, kapre og integrere ulike ferdigheter og kunnskaper som kreves for å utvikle komplekse teknologier og tilby dem på markedet (Calia, Guerrini og Gilnei, 2007). Videre kan en bedriftsrelasjon mellom to parter være koblet sammen direkte eller indirekte med andre

relasjoner som har en eller annen form for påvirkning i et større bedriftsnettverk (Anderson, Håkansson og Johanson, 1994). På denne måten kan et bedriftsnettverk sies å være kunder, leverandører og samarbeidspartnere som er koblet sammen, både indirekte og direkte gjennom bedriftsrelasjoner (Gressetvold og Aune, 2013).

Innovasjon i nettverk sees på som en åpen tilnærming til innovasjon ved at man åpner opp organisatoriske grenser og inkluderer nettverket i innovasjonsprosesser (Enkel, Gassmann og Chesbrough, 2009). Innovasjon i bedriftsnettverk er et resultat av den økende kompleksiteten på innovative produkter og tjenester samt ønske om å tilfredsstille ulike krav fra omgivelsene (Calia, Guerrini og Gilnei, 2007). Ved å integrere eksterne aktører øker kommunikasjon og informasjonsdeling samt tilgangen på teknologiske og menneskelige ressurser. Dette vil videre føre til raskere handlinger og økt innovasjonshastighet (De Faria, Lima og Santos, 2010; Chen, Damanpour og Reilly, 2010).

Trender i markedet viser at flere bedrifter i dag velger å ha færre og tettere relasjoner med samarbeidspartnere i nettverket. Langvarige relasjoner er bevist mer verdifulle enn kortvarige da de har en større grad av tillit, lojalitet og forpliktelse. Ved nye relasjoner vil tillit baseres på rykte og eksisterende relasjoner. Tillit og forpliktelse er to kritiske suksessfaktorer i bedriftsrelasjoner som tilrettelegger for et godt samarbeid med felles mål. Det er samtidig viktig at begge parter er fornøyde med samarbeidet for at relasjonen skal bli langvarig (Bordonaba-Juste og Polo-Redondo, 2008). Videre vil ikke alltid den eksisterende relasjonen være avgjørende, men tilgangen den gir til å danne nye relasjoner er verdifull (Ritter og Germünden, 2003).

En bedrifts koblinger til eksterne aktører og kunder har vist seg å være viktig for interne innovasjonsaktiviteter, og et bedriftsnettverk blir ofte beskrevet som startpunktet for nye ideer (Neely og Hii, 1998; Öberg, 2017). Siden bedrifter ikke kan lene seg fullstendig på egne teknologier og kapabiliteter, kan dette skaffes på flere måter (Hu og Sørensen, 2012). Innovasjon i nettverk handler derfor om å investere i samarbeid med kunder, leverandører, konkurrenter samt andre eksterne aktører og integrere ekstern kunnskap som videre øker bedriftens innovative kompetanse (Gassmann og Enkel, 2004). På denne måten representerer innovasjon i bedriftsnettverk en organisatorisk løsning for nye og komplekse produkt- og tjenesteinnovasjoner da de integrerer ulike organisatoriske ferdigheter som er gunstig for å nå et felles mål (Calia, Guerrini og Gilnei, 2007).

2.4.2 Absorberingsevne

Åpen innovasjon og innovasjon i nettverk setter nye krav for organisatorisk kompetanse, nærmere bestemt absorpsjon. En bedrifts absorberingsevne kan beskrives som evnen en bedrift har til å evaluere og bruke ekstern kunnskap. Videre vil absorberingsevnen til en bedrift baseres på de individuelle ansattes samlede absorberingsevne samt bedriftens interne kompetanse og kunnskap (Cohen og Levinthal, 1990). En bedrifts absorberingsevne baserer seg derfor på individer som står på grensen mellom organisasjonen og det eksterne miljøet (Spithoven, Clarysse og Knockaert, 2009). På bakgrunn av dette kan man definere en bedrifts absorberingsevne ved å fokusere på kommunikasjonsstrukturen mellom det eksterne miljøet og organisasjonen, internt mellom divisjoner i organisasjonen samt den individuelle kompetansen til ansatte (Cohen og Levinthal, 1990).

2.5 Faktorer ved innovasjonsmodeller

Vi vil i dette delkapitlet fokusere på faktorer tilknyttet innovasjonsmodeller og kundeinvolvering i ulike innovasjonsmodeller. Som et forløp til dette vil innovasjonsprosessen, som innovasjonsmodeller har til hensikt å organisere, først presenteres. Videre presenteres kundeinvolvering da det vil være et gjennomgående fokus i flere innovasjonsmodeller. På bakgrunn av dette vil de siste delkapitlene presentere ulike innovasjonsmodeller som har til hensikt å lede organisasjoner gjennom innovasjonsprosesser på en effektiv måte uten å redusere kundetilfredsheten.

2.5.1 Innovasjonsprosesser

Der innovasjon defineres som kommersialiserte nye ideer eller oppfinnelser referer innovasjonsprosesser til aktiviteter som oppstår i samspill mellom mennesker for å utvikle og implementere innovative ideer i en institusjonell kontekst (Herzog, 2011). Det er dog flere måter å se innovasjon på. Koefoed og Hernes (2007) ser på innovasjon som en prosess og ikke en endestasjon. Med dette mener de at interessen bør rettes mot innovasjonens opprinnelse og hvordan innovasjonsprosessen foregår i praksis. Innovasjon vil naturligvis knyttes til en bedrifts ønske om å forbedre praksis samt et økonomisk resultat, men når selve innovasjonsprosessen settes i gang, er det usikkert hva som vil være den potensielle gevinsten (Koefoed og Hernes, 2007).

Innovasjonsprosesser er sammensatt av flere faktorer som avgjør forløpet og prosessens resultat. Prosessen kan bestå av både nedturer og blindveier samt oppturer og suksess. Det er naturlig at noen muligheter forfølges og andre velges bort. Innovasjonsprosessens forløp og utfall vil derfor være vanskelig å forutsi, og noen ganger er det til og med vanskelig å forklare. Det at innovasjonsprosesser er uforutsigbare tilhører dens natur, og det er det som gjør dem spennende. Van de Ven og hans kolleger sammenligner innovasjonsprosesser med reiser i ukjent terreng (Van de Ven *et al.*, 1999). Det betyr ikke at alt er tilfeldig, for det ligger ofte planlegging til grunn, og en bedrift velger selv hvilke ressurser de vil satse på og legge i innovasjonsreisen (Koefoed og Hernes, 2007).

Viktigheten av tjenesteutvikling og innovasjon har økt drastisk de siste tiårene og er i dag en av de største årsakene til bedrifters konkurransefordeler. På tross av dette mislykkes mellom 33 og 66 prosent med å gi en økonomisk gevinst til bedriften etter lansering. For mange bedrifter vil det være avgjørende å redusere tiden til lansering og for å øke innovasjonshastigheten må tjenesteutviklingsprosessen gjøres mer effektiv uten å redusere tjenestekvaliteten (Shilling og Hill, 1998). Ifølge Shilling og Hill (1998) er økt innovasjonshastighet og tilpasning av kundebehov to kritiske aspekter ved innovasjonsprosesser. Balansen mellom disse aspektene er utfordrende da de gir motstridende krav, og det vil være nødvendig å utvikle en innovasjonsstrategi som klarer å imøtekomme kravene til kunder samt opprettholde innovasjonshastighet (Shilling og Hill, 1998).

2.5.2 Kundeinvolvering i innovasjonsmodeller

Parasuraman, Zetihaml og Berry (1985) beskriver viktigheten av kundeinvolvering i utvikling av nye tjenester ved at tjenester er mer kundeintensive og krever spesialtilpassing til kunder i større grad enn produkter. Standardiserte produkter blir vanligvis utviklet basert på tilgjengelig markeds- og kundeinformasjon. Til sammenlikning vil utvikling og tilpassing av tjenester kreve kontinuerlig interaksjon med kunden, fra tidlig behovsavklaring til bruks- og responskartlegging. Ny teknologi er en av de viktigste driverne for tjenesteinnovasjon i dag da det har gitt nye muligheter for tjenesteutvikling. En bedrifts mulighet til å tilby tjenester vil påvirke deres omdømme, kundetilfredshet og dermed lønnsomhet. Daazenko og Grönquist (2016) mener at det nye målet på lønnsomhet derfor bør bli vurdert ut fra verdien av bedriftens fremtidige kunderelasjoner.

Tidlig involvering av kunder i innovasjonsmodeller er et relevant tema i denne sammenhengen, men det er foreløpig lite forsket på (Brockhoff, 2003). Kunder var tidligere passive mottakere av nye produkter og tjenester, men i dag krever de en aktiv rolle der de i flere tilfeller tar på seg rollen som verdifull samskaper og kunnskapskilde (Prahalad og Ramaswamy, 2000). For at et nytt produkt eller tjeneste skal lykkes på markedet må det tilpasses kunders krav relatert til nye funksjoner, forbedret kvalitet og pris (Shilling og Hill, 1998). Gjennom sterke kunderelasjoner kan innovasjonsteam oppdage nye ideer og muligheter som gir bedre samsvar mellom krav fra kundene og ideer som blir utviklet. Dette vil redusere sjansen for at bedrifter utvikler produkter og tjenester som ikke samsvarer med kundenes krav (Chen, Damanpour og Reilly, 2010). En av de vanligste årsakene til at lanseringen av nye produkter og tjenester mislykkes handler om manglende tilpasning mellom krav fra kunder og aspekter ved produkter eller tjenester. For å øke sannsynligheten for å tilfredsstille krav fra kunder kan det derfor være hensiktsmessig å involvere kunder i innovasjonsmodellen. Dette kan blant annet gjøres ved inkludering av kunder i utviklingsteamene eller utarbeide prototyper og be om tilbakemeldinger fra kunder (Shilling og Hill, 1998).

2.5.3 Innovasjonsmodeller

I innovasjonslitteraturen florerer det av ulike modeller for å strukturere innovasjonsprosessen, men det er enighet om at den komplekse prosessen i all hovedsak beveger seg fra idégenerering til kommersialisering (Herzog, 2011). Grönlund, Sjodin og Frishammar (2010) beskriver det som ønsket om å få orden i kaoset. Videre er en nøkkelfaktor ved suksessfull innovasjon utvikling av en effektiv og fleksibel innovasjonsmodell fra idé til kommersialisering, og bedrifter leter stadig etter nye innovasjonsmodeller for å redusere utviklingstiden og øke sjansen for en suksessfull lansering (Cooper, 2001, 2005). Innovasjonsmodeller kan bli delt inn i tre hovedområder der første delen blir definert som front- end, videre betegnet som idéfasen, andre del innebærer utvikling og siste del handler om kommersialisering av det nye produktet eller tjenesten (Koen *et al.*, 2002). Figur 6 viser en grafisk presentasjon av de tre hovedområdene i en innovasjonsmodell.



Figur 6 Tre hovedområder i innovasjonsmodeller, oversatt og basert på (Koen, Bertels og Kleinschmidt, 2015).

Idéfasen inkluderer alle aktiviteter som søker å generere og velge ut nye ideer samt evaluere de ulike ideenes teknologiske og markedsmessige muligheter. I den andre fasen vil de valgte ideene bli utviklet og realisert (Cooper, 2005). Den siste fasen, kommersialisering, handler om planlegging og utførelse av et bredt spekter av potensielle markedsmuligheter (Herzog, 2011; Koen, Bertels og Kleinschmidt, 2015).

Vi vil videre i dette kapitlet presentere idéfasen og ulike former for innovasjonsmodeller. Innovasjonshastighet, som definert tidligere, handler om tiden frem til kommersialisering i markedet. På grunn av dette vil ikke selve kommersialiseringssteget fokuseres på, men fokuset rettes mot hastighet frem til kommersialisering. For å illustrere hvordan mange bedrifter strukturerer innovasjonsprosessene har vi valgt å presentere Stage-Gate modellen samt nyere innovasjonsmodeller som inkluderer de agile metodene Lean Startup og Design Thinking.

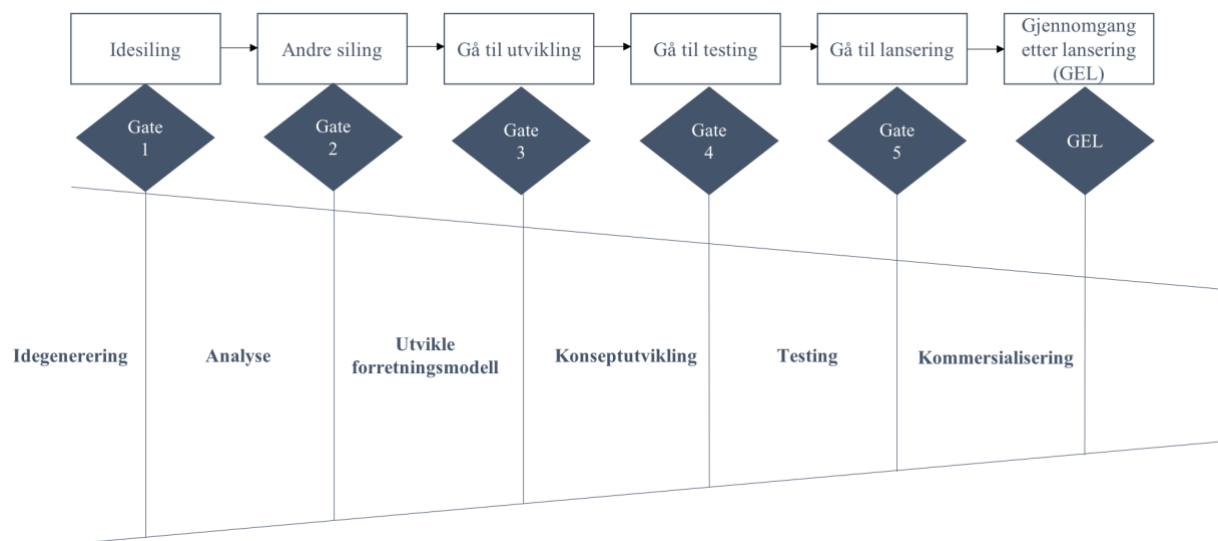
2.5.3.1 Idéfasen

I dag er det denne første fasen av innovasjonsprosessen som har størst forbedringspotensial da den ofte er uforutsigbar og kaotisk (Kutvonen og Torkkeli, 2009). Koen, Bertels og Kleinschmidt (2015) konkluderer med at suksessfull idégenerering blir påvirket av attributter som toppleder dedikasjon, visjon, strategi, ressurser og kultur. Drivkraften til utvikling av nye ideer kan både basere seg på interne organisatoriske aspekter som kultur og ledelse samt eksterne aspekter som bedriftens omgivelser og eksterne aktører (Koen, Bertels og Kleinschmidt, 2015). Ved å benytte en kombinasjon av interne og eksterne kilder til ideer øker man muligheten for bedrifter til å lære og utvikle sine ferdigheter. Bruk av eksterne kilder til ideer vil øke innovasjonshastigheten, men kun hvis det kombineres med interne kilder til ideer og ikke erstatter den interne idétilfangsten (Kessler og Chakrabarti, 1996).

2.5.3.2 Stage-Gate

Mange bedrifter har adoptert strukturerte phase-gate modeller for gjennomføring av sine innovasjonsprosesser og Stage-Gate modellen er et eksempel på slike modeller (Cooper, 2005). Stage-Gate modellen er en sekvensiell og lineær modell og ble opprinnelig utviklet for å organisere den kaotiske innovasjonsprosessen i store bedrifter og er fortsatt for komplisert for små og mellomstore bedrifter (DelVecchio, White og Phelan, 2014; du Preez og Louw, 2008).

I Stage-Gate modellen vil valgte ideer bli utviklet og realisert gjennom testing og evaluering av ulike design og funksjoner ved produkter og tjenester (Cooper, 2005; Herzog, 2011). Noen mener at disse modellene fremmer forutsigbarhet og disiplin til noe som i utgangspunktet er veldig komplekst og uoversiktlig. Andre mener at slike modeller dreper kreativitet (Herzog, 2011). Modellen deler innovasjonsprosessen inn i ”stager”, bestående av aktiviteter, og ”gater” som kontrollerer prosessen ved hjelp av kriterier ved hver ”gate” (Cooper, 2001). Selve gjennomføringen av aktivitetene foregår i ”stagen”, og beslutninger om bedriften skal gå videre med ideen blir tatt i ”gatene” (DeIVecchio, White og Phelan, 2014). En grafisk presentasjon av Stage-Gate modellen er vist i figur 7.



Figur 7 Stage-Gate modellen, oversatt og basert på Cooper (2001)

”Stagene” består av kritiske suksessfaktorer og beste praksis for å øke effektiviteten og sannsynligheten for en suksessfull lansering. De første ”stagene” fokuserer på å oppdage muligheter og generere ideer samt analyse av disse. Videre følges modellen opp av konseptutvikling, testing og kommersialisering i de senere ”stagene” (Cooper, 2005). Hver ”gate” vil være et kontrollpunkt for om ideen skal gå videre, bli stoppet eller redefinert og er vanligvis ledet av tverrfaglige lederteam (Grönlund, Sjödin og Frishammar, 2010). Modellen preges videre av jevnlig kundeinvolvering ved testing og tilbakemeldinger fra kundene (Cooper, 2005).

For at ideen skal komme seg gjennom ”gaten” og til neste ”stage” i prosessen må den tilfredsstillende kriterier og leveranser som er satt basert på ønsket gjennomføringskvalitet, forretningsmuligheter og muligheter til gjennomføring. Hovedmålet er å redusere risiko ved å samle informasjon underveis i prosessen og på denne måten sikre at ideer man går videre med vil gi suksess. Gjennom prosessen vil gjennomføringskostnadene øke, men usikkerheten

reduseres gradvis ved innsamling av informasjon og risikoen ved innovasjonsprosessen blir dermed holdt stabil (Grönlund, Sjödin og Frishammar, 2010). Videre skal Stage-Gate modellen bidra til kvalitet ved gjennomføring, prioritering av ideer, markeds- og kundeorientering samt en rask parallell gjennomføring av innovasjonsprosesser (Cooper, 2005).

Cooper (2005) nevner noen nøkkelfaktorer for å oppnå suksess ved benyttelse av Stage-Gate modellen. Kundefokus, der kundene blir involvert tidlig samt stort fokus på tidlig og grundige undersøkelser og tester mener han bidrar til suksess. For å oppnå en slik suksess vil det i tillegg være nødvendig med ledelse som støtter innovativt arbeid og skaper effektiv fremdrift i modellen (Cooper, 2005). I likhet med andre innovasjonsmodeller vil Stage-Gate modellen videre ha tverrfaglige team som samarbeider i hver ”stage”, da det er lite hensiktsmessig å ha en homogen gruppe som samarbeider om de komplekse oppgavene i innovasjonsmodellen (Grönlund, Sjödin og Frishammar, 2010).

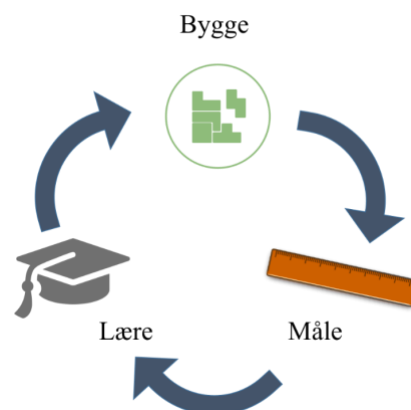
2.5.3.3 Agile metoder

Nylig forskning viser at bruk av agile prosjektledelsesmetoder i innovasjonsmodeller hjelper bedrifter med å redusere utviklingstid og øke suksessen ved innovasjoner (Vedsmand, Kielgast og Cooper, 2016). Agile metoder utviklet seg som en del av en ny produktutviklingstilnærming fra Japan og har i ettertid blitt adoptert av IT industrien (Mergel, 2016). Denne metoden er relativt ny og oppstod basert på ønsket om å redusere innovasjonstiden og tiden brukt i hver utviklingsyklus (Narasimhalu, 2012). Sammenlignet med tradisjonelle tilnærminger til innovasjon, som baserer seg på sekvensielle steg, fokuserer den agile metoden på kortere utviklingsfaser med iterasjoner og samhandling med kunder i hver fase hvor prototyper blir presentert underveis og testet jevnlig (Mergel, 2016). Agility kan oversettes til smidighet og blir definert som muligheten til å detektere innovasjoner og utnytte markedsmuligheter ved bruk av ressurser, kunnskap og relasjoner på en raskere måte (Nemkova, 2017; Sambamurth og Grover, 2003). Smidighet er en viktig faktor for en bedrifts ledelse av innovasjonsmodellen (Mergel, 2016). Videre kan smidighet beskrives som bedrifters muligheter relatert til interaksjon med kunder, strukturering av interne prosesser og utnyttelse av eksterne aktørers kunnskap (Sambamurth og Grover, 2003). Agile innovasjonsmodeller legger videre til rette for å opparbeide seg erfaring og læring basert på prøving og feiling (Carmeli og Dothan, 2017). Vi vil i de neste kapitlene presentere to former for agile metoder, Lean Startup og Design Thinking.

2.5.3.4 Lean Startup

Lean Startup er et relativt nytt konsept som bygger på lean prinsipper hvor målet er å unngå sløsing av tid og ressurser for å øke verdiskapingen (Krumm og Schittny, 2015). Begrepet Lean Startup ble utviklet av IT industrien for software startup bedrifter, men den er i dag ofte brukt i andre typer innovasjonsprosjekter i bedrifter. Dette konseptet er i dag relevant for alle bedrifter som ønsker å fokusere på innovasjon. Ideen bak metoden er at en bedrift både trenger en prosess for produkt- og tjenesteutvikling samt en prosess for kundeutvikling for å forstå kundene. Dette fører til en kundedrevet utvikling av løsninger som er basert på kundefokus og tilpasning til krav fra kundene. Målet med Lean Startup er å bygge kontinuerlig sykluser med tilbakemeldinger fra kunder i innovasjonsmodellen (Mueller og Thoring, 2012).

Lean Startup metoden bygger på prinsippet om at den mest hensiktsmessige måten å innovere på handler om å utvikle noe man vet det er behov for i markedet (Mueller og Thoring, 2012). For å øke sjansen for suksess starter man med å utvikle et verdiforslag med hypoteser som man ønsker å teste. Hypotesene testes basert på et Minimal Value Product (MVP) som defineres som: *“that version of the product that enables a full turn of the Build-Measure-Learn Loop with a minimum amount of effort and the least amount of development time”* (DeIVecchio, White og Phelan, 2014, s. 5). I denne modellen oppfordres derfor bedrifter til å utforske kundebasen sin gjennom bygging av prototyper (Build), testing av prototyper med kunder (Measure) og læring ved analysering av kundenes respons og tilbakemeldinger om innovasjonen (Learn). På denne måten vil bedrifter tidlig finne ut om de har satset på rett strategi og eventuelt modifisere den etter de første testene (DeIVecchio, White og Phelan, 2014). Figur 8 presenterer en grafisk fremstilling av Lean Startup sin modell for utforskning av kundebase og testing av ideer.



Figur 8 Bygge, måle, lære syklus, oversatt og basert på DeIVecchio, White og Phelan (2014)

Flere store bedrifter velger i dag å implementere momenter fra Lean Startup i sine innovasjonsmodeller. Dette gir store fordeler ved at bedrifter viser grove prototyper uten å investere mye tid og penger, og baserer den videre utviklingen på tilbakemeldinger fra kundene (Pease, Dean og Van Bossyt, 2014). Videre er det observert fordeler ved Lean Startup tilnærminger. Beslutninger baseres på beviser og data med god kvalitet fra brukere og interessenter, syklustiden reduseres og fleksibiliteten til å gjøre endringer underveis øker. Det er i tillegg fordelaktig for begge parter at ansatte drar ut og snakker med og observerer kunder da dette gir tillit, lojalitet og en god relasjon med kundene. Det vil i tillegg være motiverende for ansatte å få være del av denne prosessen ved at de føler seg som en del av et team og får vise ideene sine for ledelsen. På den andre siden går Lean Startup imot den eksisterende organisasjonskulturen og kan potensielt true autoriteten til ledelsen eller ødelegge varemerket til bedriften ved at man lanserer MVP (Kirsner, 2016).

2.5.3.5 Design Thinking

En annen kundedrevet tilnærming til innovasjonsprosesser er Design Thinking (Mueller og Thoring, 2012). Design Thinking er et konsept som bygger på at alle bedrifter kan dra fordel av å utnytte en designers tankegang da dette kan føre til innovasjon og nye måter å tenke på (Tschimmel, 2012).

Design Thinking er en innovativ problemløsningsprosess som bygger på de fire stegene presentert i figur 9. Første steg handler om å forstå problemet, andre steg handler om å utforske potensielle løsninger, tredje steg handler om iterasjon mellom testing og utvikling av prototyper og siste steg handler om å implementere en spesialtilpasset løsning for kundene (Linke, 2017).



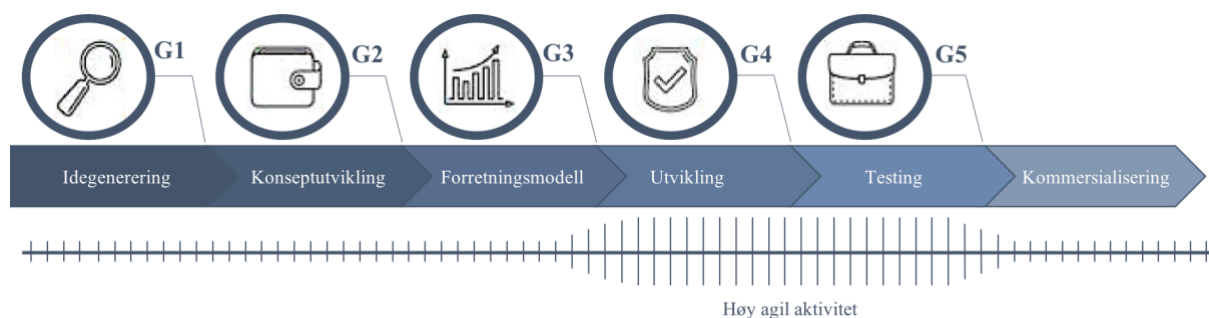
Figur 9 Design Thinkings fire steg, oversatt og basert på Linke (2017)

Ved Design Thinking tilnærming vil både løsningen og problemet være uklart i startfasen (Mueller og Thoring, 2012). Design Thinking handler derfor om å forstå problemet man ønsker å finne en løsning på før man begynner å utvikle en løsning. Videre handler Design Thinking om å forstå kundene på en empatisk måte ved å forstå deres følelser tilknyttet problemet de ønsker å løse (Kolko, 2015). Tankegangen ved Design Thinking er *“fail early, to succeed sooner”*. Definisjonen påpeker at jo tidligere bedrifter forstår at ideer ikke fungerer, desto raskere kan de forbedre ideen og teste den på nytt. Dette vil føre til økt innovasjonshastighet (Mueller og Thoring, 2012). Innovasjonsteam oppfordres derfor til å risikere å feile ved å utfordre deres kunnskap og kompetanse internt i bedriften (Holloway, 2009).

Design Thinking skal videre bidra til utvikling av modeller og verktøy for å forbedre kreative prosesser og øke innovasjonshastigheten. For at en bedrift skal lære seg å arbeide etter dette konseptet må de lære seg å fokusere mer på en kreativ tankegang ved hjelp av visualisering, skissering og utvikling av prototyper istedenfor å forholde seg til tradisjonelle metoder som verbal kommunikasjon og illustrering gjennom diagrammer og tabeller (Holloway, 2009; Tschimmel, 2012). På denne måten kobles kreative designtilnærminger med tradisjonelle forretningstankeganger basert på god planlegging og problemløsning (Tschimmel, 2012). Ved å benytte tverrfaglige team i Design Thinking, og samtidig fokusere på mangfold, får man et bedre grunnlag for å forstå og utvikle nye ideer. Design Thinking oppfordrer videre innovasjonsteam til å danne et prosjekttrom der de sammen kan jobbe visuelt ved å tegne og skissere nye ideer og konsepter som dermed legger til rette for en større forståelse av kundenes behov (Holloway, 2009).

2.5.3.6 Nye generasjoner av Stage-Gate modellen

Stage-Gate modellen utvikler seg hele tiden for å finne forbedrede måter å innovere på, og eksempler på nye modeller inkluderer agile metoder med iterative steg. Stage-Gate og Lean Startup er to innovasjonsmetoder som er antatt å konvergere mot hverandre for å danne beste praksis for innovasjon. De er utviklet for å tjene samme behov i en bedrift, men baseres på ulike tilnærminger til innovasjonsprosessen. Videre viser det seg at begge modeller kan tjene på å adoptere hverandres styrker. Det er derfor blitt mer vanlig å benytte aspekter fra Lean Startup i senere steg i Stage-Gate modellen (DeIVecchio, White og Phelan, 2014). Dette kan bli betegnet som Agile Stage-Gate modeller, eller hybride modeller (Cooper og Sommer, 2016). Figur 10 viser en slik modell der ”stage” fire og fem presenterer en høyere agil aktivitet ved bruk av Lean Startup.



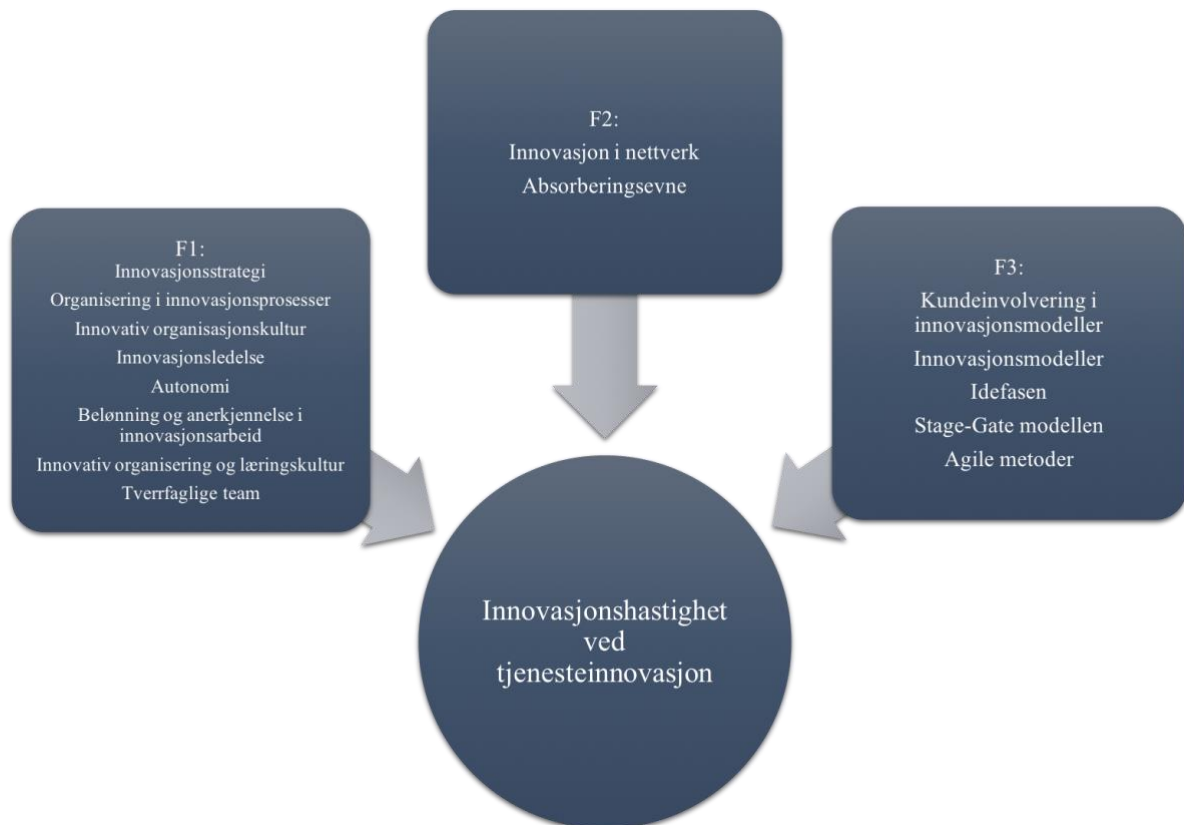
Figur 10 Agile Stage-Gate modell med Lean Startup i senere steg. Oversatt og basert på Cooper og Sommer (2018).

Den Agile Stage-Gate modellen oppstod på slutten av 90-tallet. Modellen blir sett på som en hybrid blanding av Lean Startup tilnærminger, som fokuserer på mikroplanlegging gjennom korte prosesser, og Stage-Gate modellen, som fokuserer på makroplanlegging fra idé til lansering. En hybrid tilnærming til innovasjonsprosesser gjør det lettere å håndtere usikkerhet og tvetydighet i innovasjonsmodeller (Vedsmann, Kielgast og Cooper, 2016). Integrasjon av de to modellene har bevist flere fordeler som eksempelvis raskere utviklingstid, mer effektiv planlegging, raskere reaksjon på endring i krav fra kundene, bedre kundetilbakemeldinger samt forbedret samarbeid, kommunikasjon, fleksibilitet og motivasjon internt (Sommer *et al.*, 2015). Agile tilnærminger blir mest brukt i utvikling- og testing ”stagenes” i Stage-Gate modellen. På denne måten blir det i disse ”stagenes” opprettet kommunikasjon mellom prosjektteamet og kundene som videre tilrettelegger for tidligere tilbakemeldinger fra kundene i innovasjonsprosessen (Vedsmann, Kielgast og Cooper, 2016).

Cooper og Sommer (2018) presenterer nyere forskning som viser at implementering av agile tilnærminger i tidligere steg av innovasjonsmodellen, eksempelvis idégenerering, har vist positive resultater ved produktutvikling. Ved å benytte Design Thinking i tidlige steg øker muligheten for tidligere analyse av kundebehov og utvikling av tilpassede produkter. En kombinasjon av Design Thinking i tidlige steg vil kreve mer ressurser og dedikerte team, men med tilstrekkelig ressursallokering og dedikering vil det være mulighet for benyttelse av agile tilnærminger i hele innovasjonsmodellen. Bedrifter som benytter agile tilnærminger i hele modellen, ved å dedikere nok ressurser, kan øke sin produktivitet og videre innovasjonshastighet med bedre kundetilbud (Cooper og Sommer, 2018).

2.6 Teoretisk rammeverk

Ved å se på innovasjonshastighet tilknyttet karakteristikk ved innovasjoner, organisatoriske og kulturelle faktorer samt faktorer tilknyttet åpen innovasjon og innovasjonsmodeller bygger vi et teoretisk grunnlag for å forstå hvilke faktorer som helhetlig påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon. Figur 11 viser dette rammeverket.



Figur 11 Teoretisk rammeverk

3. Metode

I dette kapitlet ønsker vi å presentere våre metodiske valg i studien samt bakgrunnen for de valgene vi har tatt for å besvare vår problemstilling. Valg av metode er basert på tema og problemstilling som ble utviklet i samarbeid med casebedrift og masterveileder ved prosjektstart. Ved fokus på det samfunnsaktuelle temaet valgte vi en teoretisk retning vi ønsket å fokusere på. Vi vil først gjennomgå vårt vitenskapelige ståsted for å klargjøre hva som ligger til grunn i valgene vi har tatt i forskningsprosessen. Deretter gjennomgås forskningsdesign samt datainnsamling og analyse av data. Videre vil vi drøfte kvaliteten på forskningen gjennom reliabilitet, validitet og overførbarhet. Avslutningsvis presenteres etiske retningslinjer ved forskningen.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Målet med samfunnsforskning er å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut og kunnskapen kan dokumenteres ved hjelp av innsamlet data og empiri. For å kunne si noe om virkeligheten må man finne en metode for å hente inn, analysere og tolke informasjonen om virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hvilken metode vi benytter for å bidra med kunnskap om virkeligheten vil være avhengig av vår bakgrunn og hvordan vi som forskere ser på virkeligheten. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer dette perspektivet som forskernes vitenskapelige ståsted, og forfatterne påpeker at det er viktig med en refleksjon rundt perspektivet for å klargjøre om det er forhold ved forskernes bakgrunn som kan ha betydning for forskningen. I dette delkapitlet vil vi derfor forsøke å gjøre rede for vårt vitenskapelige ståsted. Vi starter først med å utrede vårt ontologiske og epistemologiske ståsted, for deretter å begrunne valg av metode.

3.1.1 Ontologi og epistemologi

Som nevnt vil det ved valg av forskningsmetode være viktig å definere virkelighetsoppfatningen som ligger til grunn, da individuelle oppfatninger vil påvirke virkeligheten som blir studert (Tjora, 2017). For å reflektere rundt virkelighetsoppfatning som ligger til grunn for forskning snakker man ofte om ontologi og epistemologi. Ontologi dreier seg om grunnleggende antakelser om hvordan verden ser ut og epistemologi handler om hvordan man kan samle inn og utvikle kunnskap om denne verden (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Tjora, 2017). Epistemologiske teorier forsøker videre å forklare hvilke rolle

forskernes fordommer og forhåndsoppfatninger om virkeligheten som blir studert vil påvirke hvordan forskerne tolker det som blir observert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vår epistemologi vil dermed være retningsførende for hvordan vi tilegner og tolker kunnskap om innovasjonsprosessen til divisjon Post.

En refleksjon rundt ontologi og epistemologi gjennom forskeres virkelighetsoppfatninger kan ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) klargjøre om det er forhold ved egen bakgrunn som kan ha betydning for forskningen. Ulike tilnærminger til dette legger grunnlaget for de to vitenskapsteoretiske retningene positivismen og hermeneutikken. Posivismen handler om at alle fenomener kan studeres på samme måte ved bruk av den naturvitenskapelige metoden. Innenfor positivismen skal fenomener studeres i en nøytral rolle uten at forskeren engasjerer seg eller deltar. Den hermeneutiske posisjonen påpeker at forskning fra utsiden, som i den positivistiske posisjonen, ikke gir innsikt i det som skjer mellom mennesker. Dette løses gjennom den hermeneutiske posisjonens fokus på en fortolkende tilnærming mellom menneske og samfunn. Den hermeneutiske posisjonen kan derfor benyttes når forskere ønsker å undersøke meningskontekster som ligger bak handlinger (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi har støttet oss på en hermeneutisk tilnærming i vår forskningsoppgave grunnet flere aspekter. For å besvare vår problemstilling har det vært nødvendig å tolke de ulike respondentenes utsagn og refleksjoner for å gi innsikt i fenomenet. Dette mener vi går imot den positivistiske tilnærmingen der fenomener studeres på samme måte med begrenset fortolkende tilnærming til menneske. Videre, for dypere innsikt og forståelse av meningskonteksten bak Postens handlinger relatert til innovasjonsprosesser, så vi det som hensiktsmessig å engasjere oss med en deltakende rolle. Dette tatt i betraktning mener vi styrker vårt valg om en hermeneutisk tilnærming i vår forskningsprosess.

3.2 Valg av problemstilling, forskningsmetode og forskningsdesign

Forskningsdesign er alt som er tilknyttet en undersøkelse og omhandler hva og hvem som skal undersøkes og hvordan selve undersøkelsen skal gjennomføres (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). Videre påpekes det at problemstillingen vil styre valg av forskningsdesign og gi retning og avgrensninger for forskningsprosjektet. Alle beslutninger i forskningsprosessen vil deretter styres av problemstillingen og en god besvarelse vil baseres på hvor godt problemstillingen er formulert. Basert på at problemstillingen er styrende for valg av forskningsdesign, vil vår

problemstilling være avgjørende for hvordan empiri innsamles (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi vil videre i dette delkapitlet presentere vår problemstilling og våre forskningsspørsmål samt hvilke metodetilnæringer og forskningsdesign vi har valgt som mest hensiktsmessig for å besvare disse spørsmålene.

Valg av problemstilling

Hensikten med dette forskningsprosjektet er å finne ut hvilke faktorer som påvirker bedrifters innovasjonshastighet ved utvikling av nye tjenester. Temaer som innovasjonshastighet ved produktinnovasjon er forsket mye på, men vi har funnet begrenset forskning der innovasjonshastighet er knyttet opp mot tjenesteinnovasjon. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon?”

For og best mulig kunne besvare problemstillingen og belyse fenomenet valgte vi å utarbeide tre forskningsspørsmål. En grundig analyse av disse så vi som hensiktsmessig for å være bedre rustet til å besvare vår problemstilling. De tre forskningsspørsmålene var som følger:

- F1: *“Hvilke organisatoriske og kulturelle faktorer påvirker innovasjonshastighet?”*
- F2: *“Hvilke faktorer ved åpen innovasjon påvirker innovasjonshastighet?”*
- F3: *“Hvilke faktorer i innovasjonsmodeller påvirker innovasjonshastighet?”*

En studies formål deles inn i eksplorerende, deskriptive og kausale formål, ifølge Yin (2014). Eksplorerende formål og eksplorative undersøkelser benyttes ofte dersom det finnes lite kunnskap om fenomenet det forskes på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Videre beskriver Yin (2014) at problemstillinger og forskningsspørsmål som benytter spørreordene hvordan, hvorfor og hvilke, kan anses som eksplorerende. Dette underbygger vårt valg av et eksplorerende formål, og vi mener en eksplorerende problemstilling samt forskningsspørsmål vil hjelpe oss til å få en dypere forståelse av fenomenet.

Valg av metode: Kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metode skiller man ofte mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kort forklart gir kvantitativ metode informasjon i form av tall, og kvalitativ metode fokuserer på ord og fortolkninger av disse (Nyeng, 2004). Videre vil den positivistiske tilnærmingen, som

nevnt tidligere, knyttes til kvantitativ metode mens en hermeneutisk tilnærming knyttes opp mot en kvalitativ metode. På bakgrunn av at problemstillingen er styrende for forskningsmetode og hvilke forskningsdesign som benyttes, i tillegg til vår hermeneutiske tilnærming, har vi valgt å benytte en kvalitativ metode i vår forskningsoppgave (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Den kvalitative forskningen gjør det videre mulig å få mye data om et begrenset antall personer samt innsikt i deres opplevelser, holdninger og følelser overfor fenomenet som det forskes på (Kvale og Brinkmann, 2015; Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Videre er kvalitativ metode som forskningsmetode fordelaktig når formålet er å komme nært innpå personer i målgruppen man er interessert i å vite noe om (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi ønsker å oppnå en forståelse og innsikt i fenomenet innovasjonshastighet, og så det som nødvendig med en kvalitativ tilnærming som tillater nærhet til ansatte som arbeider aktivt med innovasjonsprosesser. Kvalitativ metode lot oss få dyp innsikt og forståelse i hvordan en stor og industriell bedrift arbeider med innovasjon samt hvilke faktorer som spiller inn på innovasjonshastighet.

Valg av forskningsdesign: Casedesign

Det finnes mange forskjellige kvalitative forskningsdesign, og vi har i denne forskningsoppgaven valgt å benytte et casedesign og følgelig casestudie. Casestudie egner seg godt innen organisasjonsforskning samt for å besvare eksplorerende problemstillinger (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Yin, 2014). Gjennom arbeid med casestudier kreves det ikke at problemet er klart og spesifisert, noe som åpner for fleksibilitet i forskningsprosessen (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). Casestudier er også svært relevant dersom problemstillingen krever dybdeforståelse av et sosialt fenomen (Yin, 2014). I vår oppgave har vi valgt en casestudie som omhandler en stor bedrift som har som formål å øke sin innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon. En slik case anses å være ideelt for utvikling av mer kunnskap om hvilke faktorer som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon.

Yin (2014) skiller casedesign i to dimensjoner. Den første dimensjonen handler om man jobber med én enkeltcase eller flere caser. I vårt arbeid har vi fokuserte på Posten som case og følgelig valgt en enkeltcasestudie. Den andre dimensjonen handler om antall analyseenheter man inkluderer i forskningsoppgaven (Yin, 2014). Vi har valgt å fokusere på en av divisjonene i Posten, divisjon Post, og deres innovasjonsprosesser som våre analyseenheter. Vår metodiske

tilnærming vil dermed basere seg på to analyseenheter. For å belyse problemstillingen ytterligere ble organisasjonens innovasjonsarbeid analysert med fokus på pågående innovasjonsarbeid. Oppsummert betyr dette at forskningsoppgaven har formen enkeltcasestudie med to analyseenheter.

3.3 Datainnsamling

I samfunnsvitenskapelige forskning er det ofte ikke nok med egne oppfatninger og analyser for å kunne si noe om fenomenet. Data innsamlet i empirien er i tillegg nødt til og kobles til teorien for å kunne danne grunnlag for analyse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Forfatterne beskriver videre induktiv og deduktiv som to former for hvordan datamateriale blir samlet inn og behandlet samt hvordan teorien blir anvendt til å trekke slutninger i forskningsoppgaver. Forskjellen mellom de to tilnærmingene ligger i hvilken rekkefølge man velger å samle inn teoretisk- og empirisk data. Ved en induktiv tilnærming vil man gå fra empiri til teori, mens ved deduktiv tilnærming beveger man seg fra teori til empiri. En tredje tilnærming er abduktiv metode, som ofte brukes i kvalitative forskningsstudier og casestudier (Tjora, 2017). Denne tilnærmingen handler om å bevege seg mellom empiri og teori samt gjøre endringer underveis når datainnsamling gjør fenomenet klarere (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009).

Den abduktive tilnærmingen for hvordan samspillet mellom empiri og teori utspiller seg føler vi beskriver vårt forskningsopplegg godt. Gjennom den abduktive tilnærmingen har vi gått tilbake til teori etter datainnsamling for å vurdere relevansen av valgt teori og eventuelt supplert med nye teoretiske perspektiver som underbygger innsamlet empiri. Et annet eksempel er at vi etter datainnsamling fra casebedriften opplevde et stort fokus på innovasjonshastighet, noe som førte til en revidert problemstilling og valgt teori i retning innovasjonshastighet. En slik kontinuerlig vekselvirkning mellom empiri og teori samsvarer med den abduktive tilnærmingen og er noe vi mener skaper synergier med casestudiens fleksibilitet i forskningsprosessen.

3.3.1 Det kvalitative intervjuet (Dybdeintervju)

For å kunne generere forståelse om fenomenet i kvalitative undersøkelser og casestudier er intervjuer den mest brukte datainnsamlingsmetoden (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ifølge Saunders, Lewins og Thornhill (2009) er intervjuer mer hensiktsmessig når forskeren ønsker å gi respondentene muligheten til å uttrykke seg på en fleksibel måte.

Forfatterne beskriver videre at dybdeintervjuer er en vanlig måte å samle data i kvalitative studier der man ønsker å forstå respondenters opplevelser og refleksjoner rundt et bestemt fenomen (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). I dybdeintervjuer er det vanlig å benytte noen hovedtemaer for å åpne for en fri samtale (Tjora, 2017). Ved å benytte en slik metode skapes det ifølge Tjora (2017) en avslappet stemning der respondenten får mulighet til å reflektere over sine erfaringer tilknyttet de ulike temaene. Vi valgte å benytte oss av dybdeintervjuer i vår forskningsoppgave da vi så dette som mest hensiktsmessig basert på vårt valgte forskningsdesign samt ønske om dybdeforståelse av et bestemt fenomen med respondentenes subjektive oppfatninger. Videre så vi på dybdeintervjuer som fordelaktig basert på vår problemstilling og følgelig eksplorerende studie, hvor det var ønskelig at respondentene skulle få mulighet til å reflektere rundt egne oppfatninger og erfaringer knyttet til innovasjonsprosessen i divisjon Post. Tatt dette i betraktning følte vi dybdeintervjuer førte til en helhetsforståelse av respondentenes oppfatninger av innovasjonsprosesser i divisjon Post.

3.3.2 Rekruttering og utvalgsstrategi

Basert på vårt valg om enkeltcasestudie, med fokus på divisjon Post, ble rekruttering av respondenter avgrenset til denne divisjonen. Ved valg av kvalitative intervjustudier kan strategiske utvalg benyttes for å finne en målgruppe og personer som best mulig kan besvare problemstillingen (Tjora, 2017). En form for strategisk utvalg er snøballmetoden der respondenter rekrutteres ved å kontakte personer som har mye kunnskap om temaet og deretter bli vist videre til andre aktuelle respondenter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vår form for rekruttering kan ha visse likhetstrekk med snøballmetoden ved at vi rekrutterte én representant fra divisjon Post med god kjennskap til innovasjonsprosessene. Denne representanten satt oss videre i kontakt med representative respondenter som kunne gi oss et større grunnlag for å besvare vår problemstilling.

Vi så det som hensiktsmessig å intervju 8 respondenter for å få en helhetsforståelse av hvordan divisjon Post jobber med innovasjon og hvilke faktorer som påvirker hastigheten i deres tjenesteutviklingsprosesser. Syv av intervjuene var av nøkkelpersoner, som ledere og ansatte, som arbeider operativt med innovasjon i divisjon Post mens ett av intervjuene var med én respondent i samarbeidsbedriften Netlife. Dette er et relativt lite utvalg, men basert på begrenset tid og ressurser ble dette valgt. Likevel så vi det som tilstrekkelig for å få en helhetlig forståelse av vårt tema. Videre, på bakgrunn av respondentenes ulike stillinger i divisjon Post, i tillegg til vårt supplerende intervju med samarbeidsbedriften, følte vi vårt utvalg av respondenter bidro

med fyldig og nyansert refleksjon rundt temaet. I tillegg ønsket vi dybdeforståelse og gjennomførte derfor færre, men lengre, intervjuer. Tabell 3 presenterer respondentene som ble intervjuet etter funksjon. Deres funksjoner er anonymisert for å beholde deres anonymitet.

Tabell 3 Presentasjon av respondenter

| Intervjurunde | Respondent | Funksjon | Bedrift | Varighet | Type |
|---------------|--------------|---------------------|---------|----------|-------------------------|
| 1 | Respondent 1 | Leder | Posten | 90 min | Ansikt til ansikt, Oslo |
| | Respondent 2 | Leder | Posten | 90 min | Ansikt til ansikt, Oslo |
| | Respondent 3 | Leder | Posten | 75 min | Ansikt til ansikt, Oslo |
| | Respondent 4 | Leder | Posten | 90 min | Ansikt til ansikt, Oslo |
| 2 | Respondent 5 | Leder i NTTP team | Posten | 50 min | Videointervju |
| | Respondent 6 | Ansatt i NTTP team | Posten | 45 min | Videointervju |
| | Respondent 7 | Ansatt i NTTP team | Posten | 45 min | Videointervju |
| 3 | Respondent 8 | Strategisk rådgiver | Netlife | 55 min | Videointervju |

3.3.3 Intervjuguide

Semistrukturerte intervjuer er én av tre kategorier for strukturering og formalisering av intervjuer, ifølge Saunders, Lewins og Thornhill (2009). Forfatteren påpeker videre at semistrukturerte intervjuer er vanlig å benytte ved dybdeintervjuer. Disse intervjuene baserer seg på intervjuguider med ulike temaer og spørsmål man ønsker å få svar på, men gjennomføringen av intervjuguiden varierer fra intervju til intervju. Det er også vanlig å variere rekkefølgen på spørsmålene samt legge til oppfølgingsspørsmål ved behov for å få en bedre flyt i samtalen. Videre er det vanlig ved utarbeidelse av en semistrukturert intervjuguide å basere guiden på sentrale deltemaer som springer ut fra problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi har valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer ved vår forskningsoppgave, og denne tilnærmingen mener vi åpnet for drøfting og flere innfallsvinkler rundt vår problemstilling. Intervjuguiden ble utformet tidlig i forskningsprosessen basert på temaer vi så som hensiktsmessig for å generere kunnskap nødvendig for besvarelse av problemstillingen. For dette forskningsprosjektet benyttet vi to forskjellige intervjuguider, en for divisjon Post (vedlegg 1) og en for samarbeidsbedriften Netlife (vedlegg 2). Dette så vi som hensiktsmessig

da samarbeidspartneres eksterne perspektiv vil skille seg fra divisjon Post sitt interne perspektiv på temaet. Intervjuguiden som ble benyttet ved intervju med respondent fra Netlife baserte seg derfor i større grad på spørsmål relatert til deres objektive syn på divisjon Post sine innovasjonsprosesser.

Med inspirasjon i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sin oppskrift på hvordan intervjuguiden bør utformes valgte vi tre hovedområder: innledning, hoveddel og avslutning/drøfting. Videre ble divisjon Post sin intervjuguide delt inn i syv hovedtemaer, hver med underspørsmål vi følte var viktige for å besvare problemstillingen. Spørsmålene ble videre utformet så åpent som mulig for å gi respondentene mulighet til å få frem meninger, tolkninger og synspunkter rundt de ulike temaene. Gjennom vår kontaktperson i divisjon Post og vår masterveileder, testet vi intervjuguiden før intervjuperioden for å kontrollere om valgte temaer, spørsmål og følgelig begreper ble forstått. Dette anså vi som hensiktsmessig da tilbakemeldinger fra disse resulterte i en tydeligere og mer forståelig intervjuguide. Videre ble intervjuguiden revidert etter hvert som kunnskap om temaene ble generert. Dette forklarer også tidsaspektet i tabell 3, hvor de senere intervjuene hadde en kortere lengde grunnet færre spørsmål i intervjuguiden. Med dette så vi på utarbeidelsen av vår intervjuguide som en iterativ prosess som samsvarer med den abduktive tilnærmingen forklart i kapittel (3.3).

3.3.4 Gjennomføring av intervjuer og datainnsamling

Ifølge Tjora (2012) er det viktig å skape en avslappet situasjon slik at respondentene viser tillit og dermed åpner seg og svarer ærlig. Våre intervjuer ble fordelt i tre runder. Første intervjurunde var med fire ledere i divisjon Post og ble gjennomført februar 2018. For å legge til rette for en trygg situasjon for respondentene, samt respektere deres travle hverdager, bestemte vi oss for å gjennomføre første intervjurunde på deres kontorer i Oslo ansikt-til-ansikt. På denne måten mener vi våre intervjuer ble preget av god atmosfære som la til rette for ærlige svar og refleksjoner. Deretter avtalte vi andre intervjurunde med to ansatte og én leder i NTT- teamene for å få dypere forståelse om hvordan det er å arbeide direkte med tjenesteutvikling i innovasjonsprosessen. Andre intervjurunde ble gjennomført tidlig mars 2018 ved bruk av videosamtaler grunnet våre begrensede muligheter til å reise frem og tilbake til Oslo-kontoret. Den tredje intervjurunden ble gjennomført medio mars 2018 med en representant fra samarbeidsbedriften Netlife og foregikk også gjennom videosamtale. Vi anser at bruken av videosamtale i runde to og tre kan ha begrenset den personlige følelsen og endret konteksten til intervjuene, dog følte vi respondentene besvarte spørsmålene ærlig og reflektert.

Lengden på våre intervjuer varierte mellom 45-90 minutter. Som introduksjon til intervjuene påpekte vi ovenfor respondentene at det var viktig for oss å komme igjennom intervjuguidens temaer. Videre for å mestre dette, samt unngå å bruke mer enn avsatt tid, ba vi respondentene om å holde seg innenfor de respektive områdene etter beste evne. Som grunnlag for analyse av datamateriale brukte vi lydopptak under alle intervjuene samt korte notater. Ved hvert intervju var vi påpasselige med å klargjøre bruken av lydopptak med respondenten, og vi ba om et samtykke for bruk av dette før intervjustart. Basert på vår intervjuguides tre områder startet vi først med innledningsdelen som var preget av løs dialog for å bli kjent. Videre ble forskningsprosjektet presentert, og vi ble kjent med respondentene og deres arbeidsoppgaver relatert til innovasjonsprosessen. Gjennom hoveddelen av intervjuguiden ble våre nøkkelspørsmål og syv hovedtemaer gjennomgått. Dersom respondenten satt med spisskompetanse på respektive temaer i hoveddelen stilte vi oss åpne og tilpasset intervjuet etter respondentenes kunnskapsområder. Avslutningsvis ble den tredje og avsluttende delen brukt som en oppsummerings- og drøftingsdel på intervjuet.

Intervjueffekter er faktorer som kan påvirke forholdet mellom forsker og respondent og dermed påvirker svarene respondentene gir (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi ønsket å redusere intervjueffekter i våre intervjuer ved å skape trygge omgivelser og en lett og uformell samtale rundt temaet. På bakgrunn av vår rolle som unge studenter viste vi stor respekt og ydmykhet ovenfor alle respondentene. Videre tok vi hensyn til at enkelte spørsmål ikke ble besvart dersom respondentene så dette som vanskelig. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) påpeker at hvis det er flere forskere som intervjuer kan respondenten opptre taust dersom forskerne viser ulik interesse til det respondenten har å si. I og med at vi var to forskere som intervjuet kunne dette oppstå i våre intervjuer. For å redusere sjansen for dette avtalte vi før hvert intervju hvem som skulle være intervjuer og hvem som skulle ta notater. På denne måten mener vi muligheten for å virke uinteressert ovenfor respondenten ble redusert, da respondenten forholdt seg til én intervjuer.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer at dersom målet er å maksimere informasjon fra intervjuer, vil datainnsamlingen stoppes når det ikke fremkommer ny informasjon fra påfølgende respondenter. Gjennom våre intervjuer følte vi etterhvert det kom frem mye overlappende informasjon, og vi opplevde at vårt datamateriale var komplett nok til å analysere og trekke konklusjoner. Videre gjennom forskningsoppgaven hadde vi kontakt via

mail med respondentene slik at vi kunne stille eventuelle oppfølgingsspørsmål som dukket opp etter intervjuene var gjennomført.

3.4 Analyse av data

Hensikten med dataanalysen er å organisere data etter tema og videre analysere og tolke datamaterialet (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). Analysering av tekst handler om å dele den opp for deretter å kunne tolke teksten ved å sette bitene inn i en større sammenheng for å belyse mening som ikke direkte kommer frem fra den originale teksten. Målet er å gi leseren kunnskap og forståelse av fenomenet ved å legge frem datamaterialet på en systematisert måte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Det kan være utfordrende å analysere kvalitativ data da det fort kan bli uoversiktlig og alt virker relevant. Det vil derfor være viktig å redusere datamengden før man begynner å analysere. Ved kvalitative studier er det også hensiktsmessig at samme person som samler inn data er den som analyserer og fortolker datamaterialet. Dette fordi forskerens forståelse av situasjonen er en viktig del av analysen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I vår studie har vi transkribert våre lydopptak og deretter kodet og kategorisert før vi avslutningsvis utarbeidet en empirisk casebeskrivelse. På denne måten ble direkte forståelse av kontekst og situasjon inkludert i fortolkningene.

3.4.1 Transkribering

Transkribering handler om å gjøre om lydopptak til tekst. Det er ofte lurt å transkribere kort tid etter intervjuene både for at materialet ikke skal hope seg opp og for at man ikke skal glemme kontekstbaserte faktorer som kan ha påvirkning på fortolkningene (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). Etter å ha samlet inn datamaterialet ble alle lydopptak transkribert ordrett for å ha en skriftlig oversikt over resultater fra intervjuene. Etter hvert intervju ble transkriberingen fordelt mellom oss slik at begge fikk satt seg ordentlig inn i den innsamlede empirien. Transkriberingen ble gjort fortløpende slik at intervjuet var friskt i minne da vi transkriberte. Dette så vi som en fordel ettersom kontekstbaserte faktorer som kroppsspråk, stemning og atmosfære lett kan glemmes dersom det tar lang tid mellom datainnsamling og transkribering. Transkriberingen utgjorde vårt videre grunnlag for koding og kategorisering.

3.4.2 Koding og kategorisering

Koding er prosessen der data analyseres, tolkes og deretter kategoriseres for å utvikle en beskrivelse av fenomenet. Koding handler om å organisere data slik at man kan skille ut meningsfulle resultater og sammenlikne hendelser for å kunne svare på problemstillingen (Postholm, 2010). I denne delen av prosjektet er det problemstillingen som bestemmer hva som er relevant å fokusere på da hensikten med studien er å besvare dette spørsmålet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi endte med store mengder data som måtte struktureres før vi kunne skrive en helhetlig casebeskrivelse. For å strukturere data og funn i intervjuene benyttet vi programmet NVivo som hjelp til oversikt og analysing av informasjonen fra transkriberingen. I dette programmet ble det satt merkelapper på setninger og avsnitt for å identifisere temaer og uttalelser i teksten. Dette så vi som hensiktsmessig da vi ønsket å finne likheter ved respondentenes besvarelser slik at vi kunne trekke konklusjoner fra innsamlet empiri for og videre kunne svare på problemstillingen. Intervjuguiden, med en temabasert inndeling, hjalp oss med forarbeidet til denne kategoriseringen. På denne måten var det lettere å trekke ut funn og likhetstrekk ved respondentenes besvarelser. Vi endte opp med 4 hovedkategorier og 23 koder (vedlegg 3). Da datamaterialet var systematisert hadde vi et godt grunnlag for å presentere våre empiriske funn.

3.4.3 Presentasjon av resultat

Koding og kategorisering er et hjelpemiddel for å strukturere empirisk data og presentere relevante resultater. Ønsket er å legge frem resultatene fra kvalitative studier slik at leseren forstår studien og det vekkes interesse til å lese videre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi innledet vårt empiriske delkapittel ved å beskrive casebedriften ved hjelp av strategidokumenter tilsendt fra divisjon Post. Dette ga en innledende forståelse av vår case. Videre i vårt empiriske kapittel kombinerte vi direkte utsagn fra respondentene med forklarende tekst for å utdype hva respondentene ønsket å få frem og deres holdninger til temaet. Dette mener vi ga en fyldig presentasjon av data og videre dybdeforståelse av situasjonen og respondentenes holdninger. Sitatene er direkte sitert fra transkriberingen, men ved behov har språket blitt omformulert litt for å gjøre utsagnene lettere å forstå. Vi har i hovedsak presentert

utsagn som bygger opp under den forklarende teksten, men vi har også benyttet motstridende utsagn der vi mener det har vært fordelaktig for å belyse empirien fra forskjellige perspektiver.

3.5 Kvalitetssikring

For å vurdere kvaliteten til en casestudie er det en rekke tester som kan gjennomføres. Eksempler på slike tester evaluerer kriteriene reliabilitet og validitet (Yin, 2014). I dette kapitlet vil vi evaluere kvaliteten på vårt forskningsopplegg i masteravhandlingen ved å presentere reliabiliteten og validiteten knyttet til vår studie. Videre gjør vi antakelser knyttet til overførbarhet (ekstern validitet) av resultater fra vår datainnsamling. Til slutt vil vi presentere etiske retningslinjer vi har forholdt oss til underveis.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet defineres som datas pålitelighet og handler om hvordan data samles inn og brukes i forskningen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Reliabilitet handler videre om at datainnsamlingen og analyseprosessen skal gi konsistente resultater, og at datainnsamlingen kan gjennomføres igjen med samme resultater (Yin, 2014; Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). Ved kvalitative undersøkelser vil kravene til reliabilitet variere fra de kvantitative undersøkelsene der man forventer at resultatene skal være like ved repetisjon av studien. I kvalitativ forskning vil dette være lite hensiktsmessig da blant annet datainnsamlingen er mindre strukturert, intervjuene kan være kontekstavhengig og forskeren er selv et instrument i studien der alle forskere kan ha varierende tolkninger. Det er derimot vanlig å stille spørsmål om resultatene vil være relativt like under andre omstendigheter, ved andre intervjuer og om man har grunnlag for å trekke de slutningene man gjør. For en forsker kan det i tillegg være nyttig å sjekke opp sine funn med litteratur og empirisk datainnsamling for å styrke oppgavens reliabilitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

For å styrke reliabiliteten i denne studien har vi valgt å begrunne alle våre metodiske valg gjennom dette kapitlet slik at leseren kan vurdere om vi evner å presentere data objektivt. Under vårt masterprogram har vi hatt fag tilknyttet innovasjon, og vi antar derfor at vår tidligere erfaring med temaet kan ha påvirket retningen og datainnsamlingen og dermed svekket reliabiliteten i vår studie. For å øke reliabiliteten opprettholdt vi en objektiv tilnærming til datainnsamlingen og tillot respondentene å presentere sine holdninger uten at vår subjektive holdning påvirket deres svar. For og videre styrke studiens reliabilitet stilte vi åpne spørsmål

og unngikk ledende spørsmål slik at våre forhåndsoppfatninger ikke påvirket svarene. Dette ga oss gode refleksjoner fra respondentene og styrket oppgavens reliabilitet da våre forhåndsoppfatninger ikke påvirket datainnsamlingen. Videre for å underbygge vår studies reliabilitet har vi vedlagt intervjuguide slik at leseren kan se hvordan vi har bygget opp våre intervjuer og opprettholdt en objektiv tilnærming til hvert tema.

Ved å benytte en abduktiv tilnærming har vi underbygget alle fortolkninger med litteratur for og videre styrke avhandlingens reliabilitet. For å underbygge og bekrefte våre funn har vi presentert tidligere observerte faktorer ved innovasjonshastighet samt teori som omhandler innovasjonsprosesser og deres tilpasning til samfunnet samt endrede kundebehov. For og videre underbygge våre objektive observasjoner gjennom intervjuer har vi lest store mengder litteratur og dokumenter fra divisjon Post. Vi konkluderer derfor med at våre fortolkninger av respondentenes utsagn støttes av litteratur på området og dermed styrker resultatenes reliabilitet.

Metodetriangulering handler om å bruke ulike datainnsamlingsmetoder for å kunne styrke resultatene og reliabiliteten i innsamlet informasjon (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). Gjennom vår empiriske datainnsamling har vi benyttet informasjon fra intervjuer som primærkilder samt sekundærkilder tilsendt fra divisjon Post. Videre styrkes avhandlingens reliabilitet ved intervju av samarbeidspartner. På denne måten fikk vi videre et eksternt perspektiv på divisjon Post sine innovasjonsprosesser, noe som videre nyanserte funnene og bidro til ærlige og utfyllende presentasjoner av divisjon Post sine innovasjonsprosesser. Ved å benytte ulike kilder til empirisk data har vi styrket reliabiliteten av datamaterialet ved at flere kilder støtter resultatene vi presenterer. På denne måten har vårt datamateriale blitt verifisert, noe som videre styrker reliabiliteten.

3.5.2 Validitet

Validitet blir ofte referert til som troverdighet, ifølge Postholm (2010), og Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) definerer begrepet som forskningens gyldighet og vurdering av relevansen bak den representative dataen. Postholm (2010) sier videre at validitet handler om hvor godt du måler det du ønsker å måle og dermed klarer å presentere meningsfulle resultater. Begrepsvaliditet er et typisk målingsfenomen for validitet. Ved kvalitativ forskning definerer Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 230) begrepsvaliditet som: *"I hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studiet og*

representerer virkeligheten”. For å øke forskningens validitet er det hensiktsmessig å opplyse om datainnsamlingsmetoder, intervjumetode og analyse slik at lesere forstår forskerens metodiske tilnærming og dermed kan bekrefte validiteten til forskningen (Postholm, 2010).

For å styrke oppgavens validitet har vi innledningsvis beskrevet vårt formål, tema og valg av case for å gi leseren et bilde av vårt fokusområde videre i oppgaven. Vi har deretter beskrevet forskningsprosessens kontekst og fremgangsmåte. Valgene som er tatt har blitt beskrevet og begrunnet underveis i dette metodekapitlet slik at vi i større grad kan styrke avhandlingens validitet. For å forsikre oppgavens validitet ble det gjort lydopptak av alle intervjuer som videre ble transkribert og kodet. Dette førte til at alle detaljer fra datainnsamlingen ble tatt til betraktning. På bakgrunn av elektroniske opptak og direkte transkriberinger har vi videre hatt mulighet til å legge frem direkte sitater fra respondentene i vårt empiriske kapittel. Dette gir nøyaktighet i den empiriske avhandlingen og styrker dermed oppgavens validitet. Til slutt har vi selv presentert og reflektert rundt svakheter og potensielle skjevheter som vil kunne svekke oppgavens validitet.

Validitet kan også handle om informasjon respondentene oppgir og i hvilken grad man kan stole på at innsamlet informasjon fra respondentene er valid. Metodefeil eller vurderingsskjevheter kan oppstå ved kvalitative studier og kan blant annet inkludere skjevheter i innsamlede svar fra respondenter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For vår datainnsamlingsmetode så vi det som relevant å nevne utvalgsskjevhet og kognitiv skjevhet da det er disse formene for metodefeil vår forskning i hovedsak kan være påvirket av.

3.5.2.1 Utvalgsskjevhet

Utvalgsskjevhet handler om skjevhet i utvalg av respondenter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi har prøvd å unngå utvalgsskjevhet ved å benytte oss av strategiske utvalg av respondenter ved hjelp av snøballmetoden, og relevante personer ble i hovedsak valgt av vår kontaktperson i divisjon Post. I ettertid kan man anta at dette kan ha ført til en viss grad av utvalgsskjevhet dersom kontaktpersonen hadde subjektive holdninger til hva han ønsket skulle fremstilles, og dermed styrte utvalg og følgelig datainnsamling. På den andre siden ønsket divisjon Post en ærlig og grundig analyse av deres innovasjonsprosess og vi ser derfor ingen årsak til at de skulle tillate utvalgsskjevhet. For å redusere utvalgsskjevhet bestod våre respondenter av ansatte og ledere som jobber med innovasjon på ulike nivåer i organisasjonen

samt én representant fra Netlife. På denne måten fikk vi dekket flere perspektiver og oppfatninger av innovasjonsprosessene til divisjon Post.

3.5.2.2 Kognitiv skjevhet

Det finnes et stort antall kognitive skjevheter, og Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) nevner blant annet informasjonssøking som støtter egne meninger, gruppetenking og behov for konformitet samt at folk fremstiller seg selv i et godt lys, som eksempler på kognitive skjevheter.

På bakgrunn av tidligere samarbeid og kjennskap til Posten som bedrift vil det være naturlig at vi søkte informasjon som støttet våre tidligere oppfatninger. Allikevel mener vi at vi unngikk kognitiv skjevhet ved at vi fokuserte på et annet tema og en annen del av organisasjonen og dermed opprettholdt en objektiv tilnærming. Kognitiv skjevhet i vår datainnsamlingsmetode kan videre fremkomme som følge av gruppetenking i divisjon Post. Respondenter fra divisjon Post viser tendenser til å tenke likt på mange områder, og dette kan være tegn på en viss grad av gruppetenking der alle respondentene har samme holdninger til fenomenet og ingen stiller seg kritisk til andres holdninger og meninger. På den andre siden er respondentene ærlige og de tør og konstruktivt kritisere hverandre, noe som motsier følelsen av gruppetenking. For å unngå for stor grad av kognitiv skjevhet intervjuet vi respondenter med ulike arbeidsoppgaver og ulik bakgrunn. Vi lovet også anonymitet til alle respondenter for å øke sjansen for ærlige refleksjoner. På denne måten turte respondentene å være ærlige samtidig som vi fikk flere forskjellige synspunkter. Videre tok vi alle svar til betraktning slik at våre forventninger og meninger ikke skulle påvirke analysen av bedriftens innovasjonsprosesser og dermed svaret på vår problemstilling.

3.5.3 Overførbarhet

Ekstern validitet blir også kalt overførbarhet i kvalitativ forskning, og beskriver hvordan resultater samlet fra et fenomen kan overføres til liknende fenomener eller andre settinger enn de som er studert. Ved forskning ønsker man å danne et forenklet bilde av virkeligheten ved å utvikle teorier og begreper ut fra fortolkninger av et fenomen. Basert på egen forskning er det ønskelig at resultatene har overføringsverdi og dermed kan være representative for andre liknende fenomener (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Bidraget fra vår studie vil være en bevisstgjøring av påvirkende faktorer relatert til innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon i en stor og rigid bedrift som Posten. Da tema og problemstilling ble utviklet var ønsket vårt å bidra med forskning på et område Posten ikke har ressurser og kapasitet til å studere selv. Vi ønsket derfor gjennom vår studie å bidra med våre analyser til Posten samtidig som det var ønskelig at resultatene hadde overføringsverdi til lignende organisasjoner. På grunn av samfunnsutvikling og digitalisering, som har ført til tvungen endring i mange bedrifter, mener vi at resultater fra vår studie kan ha overføringsverdi der teorier og fortolkninger av fenomenet kan være representative for andre liknende bedrifter.

På bakgrunn av problemstillingens natur og forskning på et generelt fenomen anser vi våre resultater som relevante og overførbare til andre bedrifter. Som følge av økt fokus på tjenesteinnovasjon samt innovasjonshastighet i samfunnet anser vi våre resultater som relevante for et bredt spekter av bedrifter. Vi mener avhandlingen vil bidra med interessant forskning for bedrifter som utvikler nye tjenester samt bedrifter som er tvunget til å fokusere på hastighet ved innovasjon på bakgrunn av raskere endrede konkurransemarkeder. Videre vil det være interessant for andre store industrielle bedrifter å se hvordan Posten, som en tradisjonell og stor bedrift, håndterer fokus på innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon, og vi vil med dette anta at vår forskning har overføringsverdi til liknende bedrifter. Vi mener i tillegg at vår forskning kan ha overføringsverdi til alle bedrifter som opplever press på hastighet i innovasjonsprosesser som følge av digitalisering og liknende utfordringer som Posten står overfor i dag. Videre vil det derfor være interessant for oss å trekke slutninger om at resultater fra vår studie kan bidra til flere bedrifter. På tross av våre antakelser om forskningens overførbarhet, vil ikke dette være noe vi som forskere kan bestemme på egenhånd, men bedrifter må evaluere overføringsverdien selv ut ifra deres situasjon. Avslutningsvis ønsker vi å poengtere at vår forskning er tidsaktuell og kan dermed bidra med overførbarhet til nyere teoretiske perspektiver på området.

3.6 Etiske retningslinjer

Etikk handler om hva som er rett og galt og Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 89) uttrykker at: *“forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer”* spesielt dersom forskningen berører mennesker direkte. I en samfunnsforskning vil etikk være spesielt relevant da slik forskning berører mennesker og deres relasjoner til hverandre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

En måned før prosjektstart sendte vi inn meldeskjema til NSD (vedlegg 4) grunnet vårt prosjekts innhold av personopplysninger. Vi signerte i tillegg en “Non disclosure agreement” før vi begynte datainnsamling slik at Posten kunne være trygge på at informasjon gitt til oss ikke ble delt med andre. I forkant av intervjuene ble intervjuguide tilsendt respondentene. På denne måten åpnet vi for samtykke til intervjuguiden før gjennomføring av intervjuene. Intervjuguiden inneholdt i tillegg et informasjonsskriv (vedlegg 5) der vi opplyste om anonymisering og mulighet for korrigerende svar i ettertid dersom det var ønskelig. Vi informerte i tillegg om at dersom det var ønskelig kunne respondentene trekke seg i ettertid. Videre fikk respondentene mulighet til å godkjenne spørsmålene og eventuelt komme med tilbakemeldinger om temaer de ikke ønsket å berøre. Ved å tilsende intervjuguiden på forhånd kunne respondentene forberede seg på intervjuene samtidig som vi ville gi dem mulighet til å drøfte over temaene før gjennomføring av intervjuene. Dette følte vi reduserte usikkerheten ved at vi skapte en trygg arena hvor respondentene fikk mulighet til å møte forberedt og mer avslappet. Før vi startet hvert intervju ba vi også om samtykke til å ta lydopptak av intervjuet slik at vi kunne utarbeide en ordrett transkribering i ettertid.

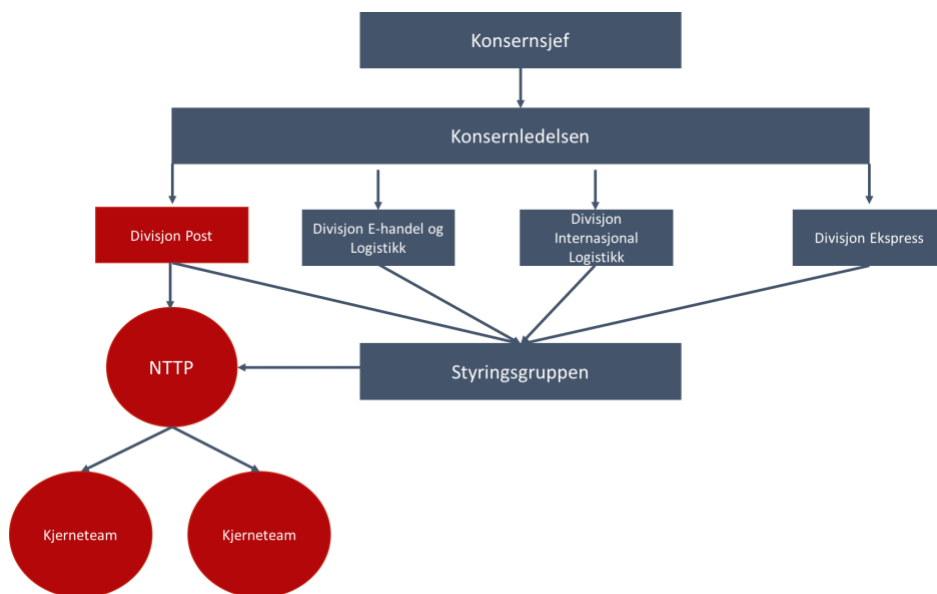
Vi mener med dette at vi har forholdt oss til etiske retningslinjer underveis og vist respekt for alle parter inkludert i studien.

4. Empiri

I dette kapitlet vil vårt empiriske fundament beskrives ved hjelp av informasjon innsamlet fra intervjuer samt informasjon hentet i sekundærkilder tilsendt fra divisjon Post. Vi har benyttet fire sekundærkilder ved utarbeidelse av vårt empiriske kapittel. Sekundærkilder består av divisjon Post sin del av konsernstrategien 2018-2020, strategi for NTTP august 2017, strategi for NTTP desember 2017 og Netlife sin metodikk for innovasjon, produktutvikling samt programstyring fra januar 2018. En oppsummering og beskrivelse av våre sekundærkilder er presentert i vedlegg 6.

4.1 Introduksjon til casebedriften, Posten Norge AS

Posten er et nordisk post- og logistikkonsern som utvikler og leverer helhetlige løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk, med Norden som hjemmemarked. Posten har 17000 ansatte og er delt inn i fire divisjoner: Post, E-handel og Logistikk, Internasjonal logistikk og Ekspress. Figur 12 presenterer et organisasjonskart over Posten.



Figur 12 Organisasjonskart over Posten. Det røde presenterer divisjon Post og vårt fokusområde.

Konsernledelsen er øverste ledelsesnivået i bedriften og blir ledet av konsernsjef, Tone Wille. Styringsgruppen er en gruppe satt sammen av representanter fra alle de fire divisjonene, og lederen av styringsgruppen er den som tar ideer og forslag videre til konsernledelsen for beslutningstaking. Divisjon Post og styringsgruppen har fått ansvaret for et nytt initiativ i organisasjonen kalt “nye tjenester til privatmarkedet” (NTTP), og denne tjenesteutviklingen vil være vårt fokus i denne avhandlingen.

Posten har vært en del av hverdagen til folk i Norge i over 370 år og for å opprettholde denne posisjonen må en stor og rigid bedrift som Posten holde følge med samfunnsutviklingen. Posten har en visjon om å gjøre hverdagen enklere og verden mindre for sine kunder og de jobber derfor aktivt med ny tjenesteutvikling som holder følge med raskere endrede kundebehov.

Som følge av liberalisering av den norske postindustrien, 1. januar 2016, mistet Posten sitt monopol på postdistribusjon. På bakgrunn av dette kom det nye konkurrenter på markedet. I tillegg til endret konkurranseposisjon står industrien nå overfor nye utfordringer som følge av den digitale tidsalderen. Digitalisering og ny teknologi fører til at volumet av brevsendinger har redusert betraktelig, og på bakgrunn av at brevlevering er Postens kjernekompetanse må de nå finne nye satsningsområder for å opprettholde lønnsomhet. Konsernsjef i Posten nevner at tempo, og raskere innovasjonshastighet, er en kritisk suksessfaktor for å holde tritt med markedsutviklingen. Det er ikke i hovedsak oppløsningen av monopolet som er årsaken til at Posten må endre seg, men det er den teknologiske utviklingen som setter press på bedriften. De er nå avhengige av rask innovasjon for å holde tritt med endrede kundebehov, og Posten har derfor endret strategi og arbeidsmetodikk for å oppnå dette.

Divisjon Post har vært utsatt for størst omstillinger og endret konkurransemarked de siste årene som følge av liberalisering og teknologisk utvikling. I divisjon Post sin del av konsernstrategien skrives det at divisjonen leverer samfunnets behov for grunnleggende posttjenester som består av papirbasert kommunikasjon til postkassen, landposttjeneste utenfor byområdet og pakker mellom private kunder. De siste tiårene har postlevering blitt mer standardisert med Post i Butikk (PiB) og postkontor der tjenestene har vært relativt like for alle. Den største delen av pakker leveres i PiB, men postkassen er fortsatt viktig og har en økende rolle for mottak og retur av pakker og brev ved utvikling av NTTP. I dag er målet at den nye tjenesteutviklingen skal være mer personifisert igjen, og Posten ønsker leveringsalternativer som er tilpasset hver enkelt kundes ønsker. Kundene ønsker fleksibilitet og flere valgalternativer og målet er å levere der kundene vil. Videre er målet med NTTP initiativet å utvikle nye lønnsomme tjenester til privatkunder som gir økte inntekter for kjernevirksomheten ved å anvende ny teknologi og arbeidsmetode. De nye tjenestene skal gi mer fleksible utleveringsalternativer og Posten er avhengige av dette for å opprettholde posisjonen i markedet. De har derfor satt i gang flere initiativ for å utvide sine forretningsområder og distribusjonskanaler ved NTTP som blant annet gir kunder mulighet til å fortelle hvor og når de ønsker pakker levert hjemme.

Vi vil i de neste delkapitlene presentere våre empiriske funn relatert til innovasjonsprosessene i Posten ved å bruke innovasjonsarbeidet i divisjon Post som eksempel. For å beskrive dette vil vi presentere temaene innovasjonsstrategi, arbeidsmetodikk, samarbeid med eksterne aktører og innovasjonskultur. Vi mener disse temaene presentere våre funn i en kronologisk rekkefølge da innovasjonsstrategien har lagt til rette for utvikling av en arbeidsmetodikk som fokuserer på samarbeid med eksterne aktører som videre påvirker innovasjonskultur og organisering internt i Posten. På denne måten vil funn presentert her gi en føring for videre analyse og besvarelse av vår problemstilling.

4.2 Innovasjonsstrategi

Organisatoriske utfordringer

På grunn av samfunnsendringer og politiske reguleringer har Posten blitt tvunget til å endre seg for å holde seg relevante i markedet, noe samtlige respondenter underbygger. Oppløsning av monopolet førte til nye konkurrenter i markedet, og Posten må gjøre store endringer for å overleve og vokse. Respondent 5 forklarer viktigheten av innovasjon i Posten:

“Posten dør hvis de ikke driver med innovasjon. Så det er ganske nødvendig. Det er vel sånn at innovasjon tvinger seg veldig frem. Vi har gjennom flere år hatt stunt på det, men man har aldri jobbet ordentlig med innovasjon. Vi ser nå at det er mange leverandører og konkurrenter som er ute med ulike løsninger og som vil slåss med oss om kundene. Posten må da være på banen hvis vi skal vinne eller opprettholde vår posisjon i privatmarkedet som vi har hatt monopol på tidligere.” Respondent 5.

Respondentene påpeker at det er en del organisatoriske utfordringer ved å snu et så stort skip som Posten i arbeidet med NTTP:

“Det er klart at det blir vanskelig på to timer å revolusjonere noe som har holdt på i 370 år.” Respondent 7.

Posten har tidligere vært gode på industrialisering, men fokus på innovasjon og utvikling av nye tjenester vil påvirke hele verdikjeden, noe som skaper utfordringer for bedriften. Respondenter påpeker at det er krevende å utvikle enkle tjenester uten at det blir kostbart og risikofylt for hele organisasjonen.

Forbedring og fornying

Empiriske funn viser at Posten fokuserer mer på forbedring av eksisterende virksomhet enn fornying og nyskaping. Respondentene anser dette fokuset som logisk i og med at de er en stor aktør med en verdifull verdikjede:

“Innovasjon er like viktig som kontinuerlig forbedring, men vi fokuserer mer på forbedring enn fornying. Det å forbedre 9 milliarder hele tiden er mer verdifullt enn å tro at man skal klare å skape nye 9 milliarder et helt annet sted med noe helt nytt. Nødvendigheten av kontinuerlig forbedring er klokkeren.” Respondent 1.

Det kommer også frem fra flere respondenter at Posten gjennom sin lange historie er blitt relativt gode på hurtig kontinuerlig forbedring gjennom små og store operasjonelle forbedringer som har gitt reduserte kostnader. De fleste ansatte i Posten jobber med den daglige driften, og forbedringsmuligheter oppdages raskt av ansatte som arbeider med oppgaver tilknyttet Postens eksisterende verdikjede. Respondentene uttrykker at det stadig kommer nye gode ideer fra erfaringer i det daglige arbeidet, og dette er årsaken til at Posten opprettholder sin kontinuerlige forbedring.

Respondenter er samstemte når det kommer til Postens fokus på forbedring versus fornying. Flere respondenter mener dette ikke lenger er tilstrekkelig og de har behov for og både forbedre samt fornye sine tjenester for å holde seg konkurransedyktige. Det nye fokuset på fornying har til hensikt å øke inntektene gjennom utvikling av nye tjenester, men dette påpeker respondent 1 at Posten ikke er blitt gode på enda. Funn viser derfor at det er ønskelig at Posten blir flinkere til å innovere, og respondentene er klar over viktigheten av å håndtere både forbedring og fornying. Respondent 3 forklarer fokuset på forbedring (lønnsomhet) samtidig som fornying (vekst) som et paradoks:

“Kontinuerlig forbedring er mye lettere enn å skape noe helt nytt. Og innovasjon for meg handler mye mer om det å skape noe nytt. Særlig når du er en sånn type industriaktør som det vi er, så er du helt avhengig av å håndtere begge deler. Hvis du blir for tung på enten lønnsomhet, eller vekst, så tryner du. Så du er nødt til å ha en balanse i begge deler. Da er du på en måte tilbake til det paradokset som alle virksomheter har rundt lønnsomhet versus vekst.” Respondent 3.

4.3 Arbeidsmetodikk

Tidligere metodikk

Empiriske funn viser at divisjon Post befinner seg i en tidlig fase i utviklingen av en ny arbeidsmetodikk for sine innovasjonsprosesser. Fra tidligere har de arbeidet med innovasjon ved bruk av det de kaller stafettpinne-metodikken hvor man gjør ferdig sin del av utviklingen og deretter leverer prosjektet videre. Dette har hatt sine utfordringer:

“[...] vi har brukt mye tid på det formelle rundt det og vi har visst akkurat hvordan tjenesten skulle se ut før vi leverte den videre. Så vi har brukt stafettpinne varianten og da tar ting tid. De som overtar stafettpinnen må først finne ut hvordan den ser ut og hva de skal gjøre med den før de kan finne ut hva de skal bidra med.” Respondent 2.

Respondent 5 legger til at lav innovasjonshastighet i tidligere prosesser kan skyldes at Posten hadde en tendens til å snakke lenge om ting før de gikk videre i innovasjonsprosessen. Respondent 4 trekker videre frem at Posten brukte mye tid på detaljplanlegging før de valgte å lansere noe nytt. På denne måten kunne de ende opp med å bruke flere år på å utrede nye initiativ. Videre kommer det frem at Postens tidligere innovasjonsprosesser startet med masse ideer som ble sendt over i en konseptfase der det ble undersøkt hvordan de kunne anvende de ulike ideene i Posten. Dersom de fortsatt trodde på ideen, ble den konkretisert og det ble utviklet grove forretningsmodeller for å sjekke om ideen var noe Posten kunne produsere lønnsomt. Dersom dette passet i Postens kjernevirksomhet begynte de med testing og pilotering og endte opp med en eventuell lansering av en ny tjeneste.

Når det kommer til fordeler ved deres tidligere metodikk forteller respondentene at Posten har hatt et lavt antall innovasjoner som feiler:

“Når man snakker om innovasjon er det jo alltid typ 60-90% som feiler i teorien, men vi har en helt annen rate på det. Grunnen til det tror jeg handler om den prosessen vi har. Så vi velger i alle fall de riktige ideene å gå videre med. Dette gjør jo at vi ikke kaster bort tiden total sett på masse blindspor.” Respondent 4.

Ny metodikk

For et knapt år siden begynte Posten samarbeidet med Netlife der de sammen utvikler en ny arbeidsmetodikk for innovasjon i Posten. Netlife er digitale konsulenter som utvikler digitale løsninger for bedrifter. Bedriften jobber fra tre hovedkontorer og bidrar med kompetanse innenfor en rekke kompetanseområder. Et av deres hovedfokus handler om å forstå kundebehov for å lykkes digitalt, og Netlife gjør grundige analyser for sine kunder for at de skal ha et solid grunnlag å bygge videre på. Netlife har vært viktige for Posten da deres ønske er å satse mer på digitale og kundetilpassede løsninger i sine nye tjenester til privatmarkedet. I samarbeidet med Posten innebærer Netlife sine oppgaver å ha fokus på tjenesteutvikling og se på kundeopplevelsen, kundebehov og hvordan man skal skape nye tjenester til de ulike målgruppene.

I sekundærkilder skrives det at målet med Postens nye arbeidsmetodikk handler om å etablere en felles form for prioritering av nye tjenester gjennom en åpen tilnærming til innovasjon. De ønsker i tillegg å øke hastighet og treffsikkerhet ved utvikling gjennom å etablere et likt språk og kommunikasjonsform for nye tjenester. Til slutt ønsker Netlife å gi Posten mulighet til å teste og iterativt validere hypoteser og tilpasse tjenester til kunder underveis for å minimere risiko og optimere investeringer. Funn viser at Posten ser på den nye arbeidsmetodikken som nødvendig for å lykkes med satsingen på nye tjenester til privatmarkedet. Respondenter fra divisjon Post påpeker videre viktigheten av å få noen på utsiden til å hjelpe dem med den nye satsningen:

“Det er jo viktig for oss at det kommer noen utenfra som anvender det objektive perspektivet de har til å hjelpe oss. Netlife har mer kompetanse på dette enn Posten, så vi har jobbet tett med dem spesielt i starten for å finne de riktige prosessene.” Respondent 6.

Anvendelse av Agile metoder

I Netlife sin beskrivelse av Posten sin arbeidsmetodikk skrives det at arbeidsmetodikken er en blanding av deres egne prosesser og verktøy, Design Thinking, Lean Startup og agile rammeverk. De bruker deler av disse metodikkene i ulike faser i tjenesteutviklingen, men majoriteten kommer fra Lean Startup metodikken. Dette er en løsning Posten og Netlife har stor tro på vil hjelpe NTTP satsingen:

“Personlig har jeg veldig stor tro på de varierende formene av Lean Startup metodikker. Her finnes det mange andre Norske bedrifter som har kommet veldig langt. Disse formene handler mye om å ta kundens perspektiv samt jobbe tverrfaglig og få dette til å fungere i rigide organisasjoner.” Respondent 8.

Respondent 8 forteller at Lean Startup handler om å arbeide i små smidige team og skape en agil utvikling som fokuserer på kundeorientert tilpasning i utvikling av tjenester og produkter. Han forteller at dette er en utfordring da det ikke samsvarer med hvordan Posten tradisjonelt sett er organisert. Posten følger fortsatt en form for Stage-Gate modell, som er mye drevet av kjernesystemene. Funn viser at ved utvikling av den nye metodikken har Netlife prøvd å frakoble Posten fra denne tradisjonelle formen for innovasjonsmodell ved at de har en mer åpen tilnærming. Det har også vært viktig for Posten og ikke falle tilbake til den tradisjonelle modellen med mye rapportering og tungvinte prosesser. Derfor har Netlife forsøkt å spesialtilpasse en arbeidsmetodikk til Posten som de kontinuerlig følger opp og forbedrer underveis:

“For å bryte med den tradisjonelle måten å jobbe på har vi ikke kjørt Design Thinking og Lean Startup rett ut ifra en bok eller lignende, men vi har forsøkt å finne de verktøyene som vi mener er nødvendig i dette programmet og som vi tror passer Posten også.” Respondent 8.

Flere respondenter uttrykker at det ikke er noen enkel metode for idéutvikling, og de har derfor utviklet en ny metode for å generere nye ideer og muligheter. Posten arrangerer interne innovasjonsworkshops der ansatte kan diskutere forslag og ideer til nye tjenester. I disse workshopene blir mange deler av organisasjonen inkludert. Respondent 2 forklarer videre at den nye metodikken skal ha temabaserte workshops for å begrense idétilfangsten og gi mulighet for større fokus på temaer til de områdene Posten ser på som mest nødvendig.

Høsten 2017 gjennomførte Posten i samarbeid med Netlife en workshop som de kalte design sprint der de diskuterte ideer og skisserte løsninger som de senere satt sammen. Respondent 5 uttrykker at dette ga mye lærdom og påpeker videre at:

“Det å skissere løsninger på papir og henge opp på veggen gjør at man kan dele og diskutere ideer. Denne delen av prosessen kan gjøre underverker for at løsningen blir mye bedre og det

ga lærdom på hvordan man kan jobbe ut nye løsninger. Det er derfor viktig at det settes av tid til at forskjellige og tverrfaglige personer skisserer løsninger sammen.” Respondent 5.

Kundeorientering

Respondentene peker på den nye NTTP satsingen som kompleks ved at de nå skal utvikle spesialtilpassede tjenester i samarbeid med kunder. En av de viktigste delene av den nye arbeidsmetodikken handler derfor om kundeorientering. Det er enighet blant respondentene om at den nye måten å drive innovasjon på har et sterkt fokus på samarbeid og tidlig interaksjon ved kommunikasjon og testing med kunder. Posten er nå tidligere ute og tester ideene med kunder for å finne ut om det finnes marked for de nye potensielle tjenestene. Slike tester skal hjelpe bedriften ved at kundene veileder dem i riktig retning der de treffer kundeproblemet. Respondent 2 utdyper dette:

“En sånn test kan fortelle deg om man tror det er noe der. Det kan bekrefte det vi selv tror og om det er interessant nok til at vi bør gjøre ett steg til.” Respondent 2.

Respondenter uttaler videre at å utvikle tjenester i samarbeid med kundene er essensielt for å lykkes i arbeidet og man må derfor tørre å eksponere seg for kundene. De forteller at dette er en helt ny måte å jobbe på for dem og selv om det er uvant mener de det er viktig for å innovere. Respondent 7 utdyper sine erfaringer rundt dette:

“[...] det er ikke kjempegøy å gå å spørre folk på gata om diverse. Det er langt utenfor komfortsonen, men det er vel kanskje noe av det vi har lært det siste året. At vi må starte med å spørre brukeren, jo tidligere jo bedre. Det er viktig for felles forståelse.” Respondent 7.

Respondent 2 mener at i en stor og industriell organisasjon som Posten, vil utfordringen være å ha tett samarbeid med kunder og en raskere lansering av nye tjenester. Han påpeker utfordringer ved dette:

“Det er helt avgjørende at vi klarer å få innovasjonsarbeidet til å fungere og at vi klarer å ta i bruk ny teknologi, se på trender og tilpasse kundebehov. Det er mer en utfordring hvordan vi løser dette. Det er utfordrende å ha kundenær utvikling og høy innovasjonshastighet i en organisasjon som er ganske stor og industriell. Det er kanskje noe av det vi må jobbe mer aktivt med nå.” Respondent 2.

Testing med kunder

Respondent 5 poengterer at det er viktig å opparbeide seg lærdom fra tidlig bygging og testing av prototyper for å forsikre seg om at man er på rett vei, eller ved at man blir korrigert i riktig retning. Samtlige respondenter beskriver videre innovasjonsprosessen som en “runddans” hvor de bygger, tester, justerer og tester på nytt basert på ny kunnskap. Et eksempel på dette uttaler respondent 1 at kommer frem i deres arbeid med en av deres nye tjenestekonseppter ”Rødboks”:

“Det å eksponere seg for å gå live med gaffateip og sånn i tjenstedesign er veldig nytt. Før arbeidet vi på bakrommet og kom til markedet ved bare å ha gjort markedsundersøkelser. Nå har vi til og med sittet inne i en “Rødboks” i et borettslag og levert ut brev og pakker for hånd etterfulgt av intervjuer med kundene.” Respondent 1.

Videre poengteres det at kundenes behov er styrende for hva Posten utvikler. Respondent 2 legger til flere fordeler ved tidlig kommunikasjon og testing med kunder ved utvikling av nye tjenester:

“Fordelen med å snakke og teste med folk istedenfor å sende spørreskjema er at vi kan stille tilleggsspørsmål for å forstå hva de mener. Jeg tror det er viktig å snakke kort og ofte med kunder istedenfor sjeldent og lenge. Hvis man kommer langt i prosessen blir det litt vondt å snu og legge det fra seg.” Respondent 2.

Ved tidlig testing påpeker flere respondenter at ideer kan avkrefte tidlig dersom det ikke finnes betalingsvilje hos kunden. Respondent 3 forteller at det er viktig at ansatte vender seg til dette, og man må forstå at det ikke er noe nederlag å legge bort ideer. Respondent 2 legger også til at slik testing gjør resultatene bedre ved at man spør og viser ideene til kundene og dermed slipper å tenke ut hva det er kundene vil ha:

“Det er ikke mange kunder som sitter hjemme og tenker, “hva kunne Posten gjort for meg?”, så slik testing hjelper med å forstå om kundene skjønner verdiforslaget og om det er noe de kunne tenkt seg å bruke.” Respondent 2.

Respondentene forklarer videre at testene ikke trenger å være omfattende. Det skal ofte ikke så mye til for å identifisere potensielle kundebehov og undersøke om det finnes betalingsvilje blant kundene.

Utfordringer ved ny metodikk

Posten har tidligere vært gjennom flere endringsprosesser og benyttet ulike arbeidsmetodikker som har gitt varierende resultater. Dette uttaler respondent 8 har lagt grunnlaget for deres utvikling av en tilpasset arbeidsmetodikk til Posten:

“Det har ikke tidligere vært noen metodikker som har rammet et tverrfaglig behov, hvor folk faktisk skal jobbe på tvers av de ulike divisjonene, noe som Design Thinking og Lean Startup handler mye om.” Respondent 8.

Posten har vært skeptiske til å følge den delen av Lean Startup metodikken som handler om lansering av minimum valuable product (MVP) da de er redde for å ødelegge omdømmet sitt. Posten har bygget opp en merkevare som folk stoler på, og de vil derfor være skeptiske til å vise et produkt de selv mener ikke har nådd et visst nivå. På denne måten påpeker respondentene at Posten får en lav innovasjonshastighet da de venter lenge og bygger et produkt som oppnår ønsket nivå før de eksponerer seg for kunden.

Respondentene legger videre til at den nye arbeidsmetodikken med Lean Startup og Design Thinking er kritisk for å kunne tenke utenfor boksen og finne nye ting å leve av. Det er en felles forståelse om at den nye arbeidsmetodikken har ført til raskere fremdrift i tidlige faser av innovasjonsprosessen, men prosessen stopper opp når resten av organisasjonen skal inkluderes. Flere respondenter peker videre ut utdaterte og kompliserte kjernesystemer i organisasjonen som en faktor som påvirker innovasjonshastigheten negativt. Respondent 1 forklarer dette med følgende eksempel:

“[...]vi hadde kommet et stykke på vei i utviklingen av en ny tjeneste, men nå viser det seg at vi må ned i kjernesystemene for å hardkode for å få alt på plass i verdikjeden. Nå kommer vi til å lansere tjenesten ett år etter planlagt. Gründervirksomheter uten legacy vil le og si vi er sidrunpa, så her har vi en jobb å gjøre fortsatt.” Respondent 1.

Respondent 4 og 7 legger til at divisjon Post arbeider raskt frem til man må implementere de nye tjenestene i kjernesystemene, men dette er ikke eneste årsaken til lav innovasjonshastighet. Respondent 4 legger til at alle deler av prosessen har forbedringspotensial i innovasjonsarbeidet:

“Det er ikke bare i kjernesystemene problemet ligger, vi bruker også for lang tid på å komme igjennom den forretningsmessige vurderingen. For starten er jo preget av forretningsdelen mens utviklingsfasen med IT kommer senere i prosessen. Så på hvert enkelt initiativ har vi forbedringspotensialer, både i forretning og i IT for å få kuttet ned tiden.” Respondent 4.

4.4 Samarbeid med eksterne aktører

Empiriske funn viser at Posten ser både fordeler og ulemper ved å åpne opp innovasjonsprosessen. Samtlige respondenter forklarer at den åpne tilnærmingen til innovasjon fortsatt er ny for Posten, men det viktigste er at de har begynt på en reise som de må lære av underveis ved og aktivt bruke nettverket og samarbeide med eksterne aktører.

Samarbeidspartnere

Empiriske funn viser at det er veldig variabelt hvem Posten samarbeider med. Respondent 2 forteller at det knapt er en bedrift i Norge som ikke har en relasjon til Posten, men det er kun noen få bedrifter de har felles utviklingsprosesser med. Videre utdyper han at:

“Blant de 30-40 tusen bedriftene vi har relasjoner til i Norge er det bare noen få vi har en tanke om felles utviklingsprosess med. Og det er de aktørene som er langt fremme eller ledende i sin bransje. Det blir litt til at det er de store industriaktørene som slår seg sammen.” Respondent 2.

Empiriske funn viser at Posten ser på tillit som essensielt ved åpen innovasjon. Respondentene påpeker at videreutvikling av etablerte relasjoner med opparbeidet tillit er viktig når man ønsker å drive felles innovasjon. Posten snakker jevnlig med sine største bedriftsrelasjoner om andre områder de potensielt kan samarbeide på. Respondent 1 legger videre til at de har et tett samarbeid med noen store aktører som i utgangspunktet startet som bedriftsrelasjoner. Nå har de videreutviklet enkelte relasjoner og kommer opp med ideer i workshops og under møter samt tester ut nye tjenester i samarbeid. Respondent 3 legger til fordeler ved åpen innovasjon:

“[...] vi utvikler etablerte relasjoner til å drive felles innovasjon. Det er kanskje den beste praksis for åpen innovasjon. At man tør å utvikle et ekteskap til å bli nye aktiviteter. Samarbeid i nettverk kan også spille våre innovasjoner gode og hjelpe oss til å jobbe på en helt ny måte.” Respondent 3.

Respondentene trekker frem flere fordeler ved å samarbeide med andre aktører. Supplerende verdiforslag, tilgang på hverandres kontakter og innganger til nye kunder blir nevnt som de største fordelene ved samarbeid i nettverk. Funn viser at Posten også har engasjert seg i startup miljøer og de går ofte frem som en mulig sponsor av nye gode ideer. Respondent 3 nevner at det er svært lærerikt å jobbe med startup bedriftene ved at de drives veldig av å få til ting, men det kan være vanskelig å nyttiggjøre seg av det da mange unge bedrifter sliter med den generelle forretningsforståelsen.

Empiriske funn viser også at Posten ofte blir kontaktet av aktører som ønsker å samarbeide med dem i stedet for at de selv er ute og leter etter nye samarbeidspartnere. Respondenter begrunner dette med at Posten er en stor aktør med godt omdømme:

“Det blir etterhvert sånn at når vi som et stort lokomotiv beveger oss i en innovativ retning, må vi på enkelte områder styre køen, for alle vil være med. Nå begynner det å gå rykter i markedet om at vi satser penger, kapasitet, smartness, everything og da er det sånn at alle vil være med.” Respondent 1.

Gjennom den nye satsningen med NTTP viser funn at Posten for øyeblikket ser på fokus på privatpersoner som det viktigste eksterne perspektivet. Gjennom dette eksterne perspektivet forteller respondenter at privatpersoners behov, preferanser og betalingsvilje er driverne det fokuseres på ved Postens prioriteringer av nye alternativer til tjenester.

Samarbeid og kommunikasjon

Respondent 4 påpeker at det er viktig med tidlig felles behovsavklaring, kartlegging av hvor høyt samarbeidet med eksterne aktører skal prioriteres samt hvor mye som skal investeres ved inngåelse av samarbeid. Respondent 2 nevner at de vanligvis starter med å avklare aktuelle samarbeidsområder der de kan skape synergier for videre samarbeid. Videre legger han til at hvis partene forplikter seg til det de blir enige om vil de få bedre fremdrift.

Respondent 2 legger til at sammenfallende og komplementære mål er viktig i samarbeid med eksterne aktører. Det kommer også frem at Posten er blitt flinkere til å snakke med konkurrenter og aktører i konkurrerende nettverk. Respondentene nevner at dersom aktøren kan spille Posten sin innovasjonsprosess god og bidra til nye muligheter, er de villige til å vurdere et samarbeid. Respondent 3 underbygger dette:

“Det å skjønne at man er avhengig av andre for å få ting til, da må man tørre å eksponere seg. Det å tørre å eksponere seg for andre og for kunden er et viktig nøkkelord i ny måte å drive eksternt samarbeid på.” Respondent 3.

Videre er det i tillegg viktig at Posten etablerer en felles forståelse og begrepsbruk med eksterne aktører. Dette underbygger respondent 8 fra Netlife ved å beskrive deres tidlige utfordringer relatert til kommunikasjon med Posten:

“Når vi i Netlife prater om hyppig utvikling er hyppig for oss en uke, men for Posten kan dette være ett år. Selv om det er samme begreper betyr det noe helt annet. Det var en stor erfaring da vi begynte å jobbe sammen med Posten, for man tror man snakker samme språk, men det gjør man absolutt ikke. Dette var også grunnen for at vi startet med metodikkarbeidet, da vi skjønnte at det var behov for en felles måte å se verden på, felles måte å definere saker og ting og etablere begreper som alle forstår.” Respondent 8.

Empiriske funn viser at respondentene opplever dialogen med konkurrenter og leverandører i nettverket som åpen. De uttrykker videre at det av og til kan være vanskelig med rolleavklaringer og se hvordan partene skal utvikle forretningsmodeller sammen. På bakgrunn av dette forteller respondent 2 at utvikling av felles prioriteringer og en felles plan som inkluderer rollebeskrivelser og bidrag i samarbeidet vil være viktig. Han uttaler videre at det vil være viktig at begge parter forplikter seg i den felles planen som utvikles for samarbeidet.

Idétilfangst i samarbeid

Funn viser at en åpen tilnærming til innovasjon også bidrar til større idétilfangst. Det kommer frem at selve idétilfangsten til nye tjenester både kommer fra miljøer og personer i organisasjonen, men også gjennom kommunikasjon med kunder. Respondentene forteller videre at Posten følger med på hva konkurrenter og andre postselskaper har gjort for innspill til hvordan de kan videreutvikle sine tjenester. Videre påpeker respondentene at Posten også utforsker teknologiske løsninger som leverandører og eksterne partnere benytter for å se om de har potensiale til å utnytte lignende teknologier i sin tjenesteinnovasjon. Respondentene uttaler at Posten ser på teknologi som en “enabler” for utvikling av nye tjenester. Videre forteller respondentene at kunder kan komme med forslag til ideer, men dersom Posten åpner idétilfangsten for mye, og alle kunder engasjerer seg, resulterer det i en krevende prosess der man lett kan skuffe kundene. Respondent 2 begrunner sistnevnte:

“Dersom vi ikke behandler kundene på en god måte og gir tilbakemelding vil det være mot sin hensikt å gi dem mulighet til å komme med ideer. Folk blir sure eller gidder ikke foreslå noe lenger, og det vil få en negativ effekt istedenfor positiv.” Respondent 2.

Respondent 4 legger til at Posten også deler erfaringer med andre postselskaper. Dersom Posten har gjort noe smart, men ikke har mulighet og kapasitet til å utvikle ideen videre, er de villige til å gi andre eksterne aktører mulighet til å gjennomføre utviklingen av ideen.

Flere respondenter uttrykker at de ikke er motvillige til å utvikle ideer som kommer fra eksterne kilder, men det påpekes at de ofte er mer motivert til å arbeide med ideer de selv har kommet opp med. Respondent 4 forklarer dette:

“[...] det er ikke sånn at hvis vi selv ikke har kommet opp med ideen, så gidder vi ikke gjøre noe med den, men vi tenker jo at hvis vi selv har sett ideen og hatt tro på den fra starten vil den ha større sannsynlighet for å komme i gjennom trakten. På godt og vondt er det vel en erkjennelse at sånn er det bare.” Respondent 4.

Utfordringer ved samarbeid

Funn viser at det også er negative aspekter ved samarbeid og innovasjon i nettverk. Flere respondenter peker ut tidsaspektet som et problem. Det nevnes at det tar lengre tid å finne en felles plattform for innovasjon samt organisere samarbeidet. Respondent 2 forteller:

“Hvis vi synes det er krevende å organisere oss selv internt så er det hvertfall det hvis vi skal organisere et samarbeid med en annen partner. Jo større den partneren er jo mer krevende er det.” Respondent 2.

Respondent 5 forteller at problemer også kan oppstå med mindre aktører:

“Vi har jo snakket med noen startup bedrifter og trodde at det å ha samarbeid med dem skulle være kjapt, men det har også vist seg å trekke ut tiden.” Respondent 5.

Empiriske funn viser at det er en del risiko ved å drive så åpent som Posten. Respondent 3 legger til at det fort kan gå rykter, ideer kan stjeles og forretningsmodeller kopieres når de samarbeider i bedriftsrelasjoner. For å imøtekomme risikoen forteller respondentene at tidlig

etablering av partnerskapets felles mål, ambisjoner og drivere er viktig. Videre legger respondenter til at det ikke er tvil om at samarbeid med kunder og kundenær utvikling er riktig vei å gå og kanskje den beste måten å sikre høyere innovasjonshastighet. Respondentene forteller videre at den største faren med å gå fra internt drevet til kundedrevet innovasjon er at porteføljen av innovasjoner kan bli kaotisk. Dette påpeker de er en risiko ved å åpne opp innovasjonsprosessen da det potensielt kan bli for lite fokus på enkelte innovasjoner.

Flere respondenter uttrykker at å åpne opp og involverer eksterne aktører i innovasjonsprosessen kan skape forventninger internt blant ansatte samt fra kunder og samarbeidspartnere. Høye forventninger mener respondent 8 kan sette større krav til Posten og dermed skape utfordringer for bedriften. Han begrunner dette med følgende utsagn:

“Det er viktig at man ikke blir for ambisiøs på et tidlig stadie og heller begynner i det små. Går man ut og sier at man skal forandre verden, for nå har Posten startet et innovasjonsprogram, så blir forventninger fort veldig høye og mange kan fort bli skuffet. Så man behøver å være litt forsiktig i hvordan man kommuniserer til resten av organisasjonen og ut i nettverket.” Respondent 8.

Selv om respondentene påpeker at de stort sett har god kommunikasjon med partnere, mener flere at Posten har for dårlig kapasitet til å benytte seg av nettverket. Respondent 3 forteller at Posten er i et kundeforhold med nesten alle i Norge, noe som gir mulighet for tilstrømming av gode forretningsmuligheter, men han forteller videre at de gjerne kunne blitt flinkere til å nyttiggjøre seg av dette potensialet.

4.5 Innovasjonskultur

Innovativ kultur

Arbeid med den nye arbeidsmetodikken har ført til et større fokus på den innovative kulturen i Posten. Respondentene er enige om at Posten arbeider mye med kultur og de trekker frem felles mål, engasjement, arbeidsmetode og holdninger som avgjørende for å skape en innovativ kultur i organisasjonen. Respondent 6 forteller videre at det er et fokus og en vilje til å ta risiko ved å prøve ut nye ting. Respondent 2 legger til at Posten er blitt mer åpen og flinkere til å lytte til nye ideer som kommer fra interne kilder. I motsetning til tidligere mener han nå at alle ideer blir tatt imot med åpne armer og tas vare på.

Respondentene forklarer at situasjonen Posten befinner seg i, med endret konkurransearena og nye krav fra samfunnet, skaper en “burning platform”. Det er derfor viktig å få alle ansatte til å forstå hvorfor det er tvunget behov til å endre arbeidsmetodikken i organisasjonen. Funn viser at ansatte i Posten, på bakgrunn av situasjonen de befinner seg i, er blitt klar over viktigheten av en innovativ kultur og behovet for at alle arbeider mer innovativt. Respondent 4 underbygger dette:

“[...] du må føle at det brenner litt under føttene dine for at du skal gidde å endre deg, og vi har jo en veldig “burning platform” i og med at disse brevvolumene bare blir borte. Så hvis ikke vi gjør noe og bare fortsetter slik som vi gjorde i går får vi problemer. Men det budskapet skjønner på en måte hele organisasjonen, så alle skjønner at de må lete med lupe etter forbedringsmuligheter og nye innovative tjenester.” Respondent 4.

Det kommer også frem fra flere respondenter at satsingen på NTTP ikke er like konsernfelles som det burde ved at det i hovedsak arbeides med innovasjon i divisjon Post. På bakgrunn av dette legger respondent 7 til at det til tider kan bli “oss-dem” følelse i organisasjonen.

Organisering i innovasjonsarbeid

Flere respondenter påpeker at Posten mangler et rom på huset hvor man kan arbeide med innovative ideer. Respondent 5 forteller at for at alle ideer skal komme frem og ideer skal diskuteres, trenger man et rom hvor man kan tegne og skissere nye løsninger for hverandre. Respondent 8 fra Netlife ser på manglende prosjektrum for kreativt arbeid som en utfordring og en årsak til at Posten fortsatt har et stykke å gå med sitt innovative arbeid. Han bekrefter dette med å uttale at en av utfordringene Posten har i sitt innovative arbeid handler om hvordan ansatte er organisert:

“Jeg tror at en av de viktigste suksessfaktorene i Posten handler om veldig praktiske saker. Eksempelvis hvordan man sitter og arbeider i Posten i dag. Selv om de hadde ønsket å sette seg ned sammen, så blir det veldig vanskelig, for rent fysisk er ikke lokalene egnet for dette.”
Respondent 8.

Flere respondenter påpeker videre at ansatte som arbeider med ulike funksjoner i innovasjonsprosjektene sitter adskilt i organisasjonen. De forteller videre at de sjeldent prater

med hverandre utenom faste møter. Videre mener respondent 8 at en annerledes organisering av ansatte vil bidra til en bedre tverrfaglighet.

Innovasjonsledelse

Ledelsen i Posten tar en aktiv rolle for å tilrettelegge for innovasjon i hele organisasjonen. Funn viser at måldefinering, ressursallokering, topplederforankring og kontroll fra ledelsens side spiller en viktig rolle i innovasjonsarbeidet. Respondent 1 uttrykker at ledelsen er klar over at mål kan variere basert på hva man jobber med, men det er viktig å finne ut tidlig om man er på samme lag slik at alle jobber mot samme mål. Flere respondenter underbygger at riktig holdning til målet er essensielt og at det ikke lønner seg å samarbeide med folk som har negative holdninger til prosjektet fra starten av.

Ressursallokering

Flere respondenter påpeker at det er viktig å fristille kapasitet fra den daglige driften og fokusere på å allokere ressurser til å jobbe aktivt med ny tjenesteutvikling slik at innovasjon ikke ender opp som venstrehåndsarbeid.

Samtlige respondenter påpeker at det ikke er nok ressurser som blir dedikert til innovativt arbeid. Flere ansatte arbeider kun 10-20% med det innovative arbeidet og resten av tiden blir brukt på oppgaver relatert til den daglige driften. Respondentene begrunner dette med at å være en stor aktør gjør at ansatte har veldig mange andre ting å jobbe med i tillegg til NTTP satsingen:

“At det er sånn 10-20% ressurser på prosjekter fungerer ganske dårlig. Det blir i realiteten ingenting bortsett fra statusmøter. Jeg tror følelsen av manglende tid og ressurser til innovasjon handler om at vi har så mye annet å gjøre i hele organisasjonen.” Respondent 6.

Respondentene påpeker videre at lengre samlinger og heldagsmøter hvor man får jobbe med innovasjon kunne hjulpet. Samtlige respondenter påpeker også at lite dedikering av ressurser til innovasjonsarbeidet er en av årsakene til deres lave innovasjonshastighet. Respondent 4 uttrykker at større dedikering av ressurser samt fokusert innovasjonsarbeid over kortere perioder kunne vært fordelaktig.

Topplederforankring

I intervjuer uttrykket flere respondenter at tilstedeværelse av topplederforankring og støtte fra ledelsen vil være nødvendig i innovasjonsarbeidet. Gjennom divisjon Post sin satsning på NTTP har de hatt større fokus på helhetlig forankring i organisasjonen og støtte fra ledelsen i innovasjonsprosessen. Fra respondent 4 påpekes viktigheten av dette:

“For at ideer ikke skal feile allerede i starten, trenger man en sterk pådriver og en organisatorisk forankring. Det hjelper ikke at en av mine prosjektledere i divisjon Post synes det er en god idé, hvis ikke ledelsen til syvende og sist støtter det.” Respondent 4.

Det kommer også frem blant flere respondenter at eierskap er en stor motivasjonsfaktor i innovasjonsarbeidet, og ledelsen er nødt til å gi mulighet for personlig eierskap til de forskjellige initiativene. Respondent 6 legger til at for mye eierskap også kan være hemmende for fremdriften ved at det blir vanskeligere å legge prosjekter fra seg dersom man har tatt eierskap og arbeidet lenge med dem.

Kontroll

Ledelsens behov for kontroll (governance) trekkes også frem som viktig i innovasjonsarbeidet i divisjon Post. Flere respondenter påpeker at innovasjonsarbeidet sinkes av for mye kontroll og administrasjon, noe respondent 3 underbygger:

“Governance, og behovet for kontroll, er veldig ødeleggende for innovasjon. Det blir jo til at du prøver å involvere minst mulig. Marerittet her er med en gang de begynner å bry seg for mye i toppledelsen, da blir det så mye politikk og administrasjon på ting, da blir det heller ikke noe gøy å jobbe med.” Respondent 3.

Respondentene legger til at Postens rigide og topptunge organisasjonsstruktur og ledelsens behov for kontroll påvirker gjennomføringen av innovasjonsprosesser. Flere respondenter påpeker at det er for mye kontroll og mange skal komme med sine meninger i de ulike stegene i innovasjonsprosessen, noe de mener påvirker innovasjonshastigheten. Videre påpeker respondent 4 at det vil være viktig å finne en balansegang mellom rask innovasjonshastighet og ledelsens behov for styring og kontroll. Hvor beslutninger tas trekkes også frem som et viktig aspekt ved innovasjon og respondentene påpeker at de fleste store beslutninger tas av

styringsgruppen. Dersom beslutningen er av stor strategisk viktighet, blir de som regel tatt av konsernledelsen.

Autonomi

På tross av kontroll fra ledelsen og en byråkratisk beslutningstaking uttrykker respondenter at de har høy grad av frihet i sitt arbeid med innovasjon i divisjon Post:

“Jeg har veldig stor grad av frihet frem til et visst punkt i prosessen. Hvis jeg kommer med et forslag jeg har tro på og sier at dette er noe jeg tror vi kan lykkes med i Posten, og underbygger det med fakta, så er det veldig sjeldent at noen sier i mot det.” Respondent 4.

Respondentenes følelse av frihet mener de kommer som resultat av at Posten har tillit til ansatte og stoler på deres beslutninger. Videre mener respondenter at den høye graden av autonomi medfører større ansvar ved at de må forstå at beslutninger som tas kan påvirke andre deler av virksomheten. Slike hendelser påpeker de kan sinke prosessen, og klarering med ledelsen på forhånd vil være fordelaktig slik at man ikke tar beslutninger på vegne av andre.

Empiriske funn viser at den nye arbeidsmetodikken ved innovasjon gir mulighet for å komme opp med ideer og sette dem til liv så fort som mulig. Respondent 1 forteller videre at det er viktig å gi fullmakter og mandater til de som arbeider operativt med innovasjon og at de heies på. Respondent 7 forteller at de har fått større spillerom fra ledelsen:

“Måten vi gjør det på nå er at vi har fått dispensasjon fra konsernledelsen om at vi kan arbeide på en litt utradisjonell måte, hvertfall fra Postens perspektiv, ved at vi kan slippe å følge ting så organisatorisk og rapportere alt i det daglige.” Respondent 7.

Tverrfaglige team

I divisjon Post sin del av konsernstrategien påpekes det at det er viktig å tilpasse bemanning til oppgaver og struktur i bedriften. Videre skrives det at det er viktig å utnytte muligheter til å tilpasse ressurser på tvers av fagmiljøer og divisjoner. Respondent 4 forteller at Posten har gått fra å arbeide isolert i ulike divisjoner til et tverrfaglig fokus på tvers av divisjonene:

”Før arbeidet vi i forskjellige divisjoner med mer vanntette skott, men nå som vi har samlet disse delene sammen har dette gitt en helt annen kraft på og tidlig få et helhetlig bilde på ting.

Jeg føler vi har kommet ganske langt på å få frem ting som det er marked for og at de ulike divisjonene har mer forståelse for hverandre.” Respondent 4.

Respondentene forteller at hver deltaker i de tverrfaglige teamene representerer ulike kompetanseområder, og felles mål og forståelse av kjernevirksomheten er viktige drivere i teamene. De påpeker videre at Posten har fått gode resultater med denne arbeidsformen ved at ansatte jobber sammen for å fremme kreativitet og komme opp med nye innovative løsninger:

“Jeg tror den måten vi jobber på hos oss, ved at vi er så tverrfaglige, gjør at mange kan mene noe tidlig og avklare hvilke ideer man ikke tror på. Dette gjør at de ideene som går igjennom er vi ganske sikre på.” Respondent 1.

Utfordringer ved tverrfaglige team

Strategien til divisjon Post påpeker viktigheten av samhandling på tvers av divisjonene, men funn tyder på at divisjon Post har et stykke igjen å gå når det kommer til sammensetningen av tverrfaglige team. Respondenter uttaler videre at de tverrfaglige teamene preges av for lite mangfold og at det burde satses mer konsernfelles i innovasjonsprosessene. De forklarer at manglende mangfold fører til redusert innovasjon ved at kun ansatte fra samme divisjon diskuterer nye løsninger. Respondent 7 underbygger dette videre:

“NTTP-teamene fungerer bra. Det er kanskje litt lite innspill av logistikk. Altså de som egentlig håndterer pakker for det er jo pakker vi egentlig driver mest med. Så det er klart at i og med at innovasjon skal være konsernfelles så er det egentlig mest ansatte fra samme divisjon som sitter i de tverrfaglige teamene, og det er ikke ideelt, men det er en start. De menneskene som sitter der fungerer veldig godt, men tror nok at vi har behov for litt mer mangfold.” Respondent 7.

Noen respondenter gir også uttrykk for at de ulike divisjonene oppleves som lukkede identiteter som jobber lite sømløst. Det påpekes også at de kunne vært flinkere til å arbeide tverrfaglig gjennom hele innovasjonsprosessen. Respondent 8 fra Netlife mener en ytterligere årsak til divisjon Post sine utfordringer knyttet til innovasjonshastighet er at det brukes for mye tid i møter og dette stjeler tid fra tverrfaglig samarbeid:

“Noe av grunnen til at de ikke jobber nok tverrfaglig, er at når de først skal jobbe tverrfaglig setter de seg i et møte og det stjeler tid. De sitter i diverse møter, dagen lang. Det gjør jo at de ikke har tid til å gjøre noe annet. Jeg tror at dersom de hadde droppet noen av møtene og heller hatt et tverrfaglig team som satt seg ned og arbeidet sammen, hadde man kommet ganske langt.” Respondent 8.

Belønning og anerkjennelse

Funn viser at divisjon Post i satsingen med NTTP ikke praktiserer et belønningssystem basert på monetære belønninger, men heller fokuserer på anerkjennelse av ansatte. Flere respondenter trekker frem anerkjennelse som viktig i innovasjonsarbeidet. De mest fremtredende formene for anerkjennelse i divisjon Post handler om at ansatte får presentere sine ideer for divisjonen og mottar hederlig omtale for godt arbeid. Respondent 4 utdyper dette videre:

“Det handler mer om hederlig omtale og muligheten til å presentere ideen sin. Vi prøver å få de som har vært primus motor til å skinne. Ved at du ovenfor kollegaer får fortalt om en idé og hvor langt du har kommet, og hvis du har gode resultater kan vi trekke frem det.”

Respondent 4.

Uttalelser gir også indikasjoner på at divisjon Post har andre former for anerkjennelse. Respondent 6 forklarer at ledelsen også benytter personlig og individuell tilbakemelding, noe han ser på som en vel så bra form for anerkjennelse.

Empiriske funn viser videre at det er viktig å få anerkjennelse av personer som kan ta ideene videre og presentere det for toppledelsen. Disse personene påpeker respondentene ofte er ansatte i ledelsen med erfaring og opparbeidet kunnskap og de blir ofte omtalt som sponsorer. Respondent 4 forklarer at disse personene er viktige i arbeidet med innovasjon:

“Når man først begynner å bevege seg gjennom innovasjonsprosessen må man tro veldig sterkt på ideene for å klare å føre dem hele veien gjennom. Da trenger man en sterk person som klarer å ta ideen videre. For man vil alltid møte personer som mener at ideene ikke kommer til å lykkes på grunn av ditt og datt. Har man litt tyngde og myndighet klarer man å svare på denne kritikken, men en som ikke har dette vil ikke klare å stå imot kritikken og ideen vil feile. Dette fordi man ikke hadde en sterk sponsor som klarte å dra den igjennom og bygge opp de nødvendige svarene underveis til å få ideene til å lykkes.” Respondent 4.

Læringskultur

Fra tidligere er Posten vant til å investere i sikre forslag, og empiriske funn viser at Postens nye NTTP satsning har ført til at ansatte må lære seg å tenke og jobbe på en ny måte. Flere respondenter forklarer at den nye metodikken fører til at Posten ikke helt vet hvordan tjenestene kommer til å se ut før lansering på grunn av tilpasning underveis. Ved at de nå blir nødt til å ta beslutninger på mer usikre grunnlag, påpeker respondentene at organisasjonen må tørre å skape en læringskultur hvor det er lov å feile. Respondent 2 mener videre at han har måttet lære seg å tenke på en ny måte etter at han begynte å jobbe aktivt med innovasjon i organisasjonen:

“Jeg må også lære meg å forstå at jeg ikke kan vite alle detaljene. Jeg er vokst opp i en annen kultur og må lære meg til å tenke mer “jaja akkurat nå er ikke dette så farlig”. Det er mulig å angre seg hvis man ikke ser at det går.” Respondent 2.

Respondent 8 uttaler at man opparbeider seg erfaringer ved hvert innovasjonsløp og man lærer mye når man kjører seg fast. Videre uttaler han at ved å kjøre seg fast gjentatte ganger på samme sted i innovasjonsprosessen, vil man oppdage trender på potensielle problemer. Disse problemene er det viktig at det skapes en felles forståelse rundt i organisasjonen slik at man i fellesskap kan løse problemet. Respondent 1 forklarer videre at den opparbeidede læringskulturen i Posten setter noen krav til ansatte:

“Det er viktig å lære av sine feil. Det er lov å feile og det må anerkjennes, men det er ikke lov å kopiere egne feil og gjøre dem gang på gang.” Respondent 1.

4.6 Oppsummering av funn

I dette delkapitlet vil vi presentere en oppsummering av våre viktigste empiriske funn relatert til innovasjonshastighet i innovasjonsprosessene til divisjon Post ved å fokusere på presentert tematikk i tidligere delkapitler. Funn er presentert i tabell 4.

Tabell 4 Oppsummering av empiriske funn

| | |
|---------------------------------------|--|
| Innovasjonsstrategi | Posten har blitt tvunget til å endre seg og fokusere på innovasjon i større grad enn tidligere. Dette innebærer en del utfordringer for Posten da utvikling av nye tjenester vil påvirke den eksisterende verdikjeden. |
| | Posten har tidligere fokusert på forbedring av den eksisterende verdikjeden, noe de er blitt gode på, men deres nye innovasjonsstrategi må nå inkludere fornying i større grad for at bedriften kan vokse og holde seg konkurransedyktig. |
| Arbeidsmetodikk | Posten har til nå benyttet en stafettpinne-metodikk ved innovasjon, men dette har ført til lav innovasjonshastighet som følge av detaljplanlegging og stort behov for kontroll. På den andre siden hadde den tidligere metodikken høy suksessrate da den inkluderte mye tid til konseptutvikling og beslutningstaking og dermed ikke kastet bort tid på blindspor. |
| | Gjennom samarbeid med Netlife har Posten utviklet en ny arbeidsmetodikk som består av ulike spesialtilpassede agile metodikker. Funn tyder på at Posten har sett fordeler ved å inkludere en utenforstående aktør med et objektivt syn på innovasjonsprosessen for å sammen utvikle en optimal arbeidsmetodikk. |
| | Posten har utviklet en egen metode for idétilfangst der de arrangerer interne og eksterne workshops for å få ulike perspektiver på hva kundene trenger. |
| | Kundeorientering er en av de viktigste faktorene i den nye arbeidsmetodikken til Posten, og de kommuniserer hyppig med kunder og tester tidlig nye ideer med dem for tilbakemelding da kundenes behov er styrende for hva Posten utvikler. |
| | Den nye metodikken har gitt utfordringer tilknyttet omdømme da MVP ikke lever opp til kvaliteten Posten er vant til å levere. Videre stopper innovasjonsprosessen opp i de senere stegene som følge av utfordringer ved å inkludere hele organisasjonen. |
| | Posten har åpnet opp sin innovasjonsprosess der de aktivt bruker nettverket sitt, men det er kun noen få og ledende bedrifter de ønsker å samarbeide med i utviklingsprosessene sine. |
| Samarbeid med eksterne aktører | Tillit er essensielt for deres relasjoner, og tette og tillitsfulle relasjoner blir videreutviklet og brukt til nye aktiviteter i innovasjonsarbeidet. Videre blir felles behovsavklaring, kartlegging av samarbeidet, prioriteringer, felles mål og felles forståelse trukket frem som viktig ved Posten sitt samarbeid med eksterne aktører. |
| | Posten samarbeider med Startup bedrifter, noe de ser på som lærerikt, men utfordrende, da de har ulik forretningsforståelse og ting tar derfor lengre tid enn ønsket. |
| | |

| | |
|---------------------------------|---|
| | <p>Åpen innovasjon har økt idétilfangsten til Posten da nye ideer kommer fra både interne og eksterne kilder. På den andre siden viser noen ansatte motvillighet til å utvikle ideer som kommer fra eksterne kilder selv om de ser nødvendigheten av det.</p> |
| | <p>Åpen innovasjon kan videre føre til økt risiko, men dette kan reduseres ved hjelp av felles mål, ambisjoner og drivere. I tillegg må Posten være forsiktig med å skape forventninger internt og hos eksterne aktører da dette kan gi større krav og føre til skuffelser.</p> |
| <p>Innovasjonskultur</p> | <p>Posten sin innovasjonskultur blir trukket frem som et viktig fokusområde i den nye arbeidsmetodikken og ansatte har en felles forståelse av behovet for å innovere og tenke nytt. I tillegg må Posten fokusere på konsernfelles satsning ved innovasjon.</p> |
| | <p>Organisering i innovasjonsarbeidet, ved å opprette prosjekttrom for kreativt tverrfaglig samarbeid, vil styrke idégenerering og fremgang i innovasjonsprosessen samtidig som Posten reduserer behovet for hyppige statusmøter.</p> |
| | <p>Ledelsen i Posten vil være viktig i innovasjonsprosessen og ressursallokering, topplederforankring og kontroll fra ledelsen påvirker innovasjonshastigheten.</p> |
| | <p>Posten har for få dedikerte ressurser til innovasjonsarbeid, noe som hindrer fremgang og øker behovet for statusmøter som videre sløser tid og ressurser.</p> |
| | <p>Topplederforankring trekkes også frem som viktig i Posten da man trenger støtte fra ledelsen for å gå videre i prosessen. Videre må ledelsen tildele mulighet til eierskap til ideer, men det er viktig at man klarer å gi slipp på ideer dersom man ser at de ikke vil lykkes.</p> |
| | <p>Kontroll i innovasjonsprosessen trekkes frem som negativt for innovasjonshastighet og vil potensielt ødelegge for motivasjon til å arbeide videre.</p> |
| | <p>Posten tildeler stor grad av autonomi og frihet til sine ansatte og tverrfaglige team, noe som medfører større ansvar. Videre påpeker respondenter at frihet til å ta beslutninger øker innovasjonshastigheten.</p> |
| | <p>Posten har gått fra å jobbe isolert til å samarbeide tverrfaglig, men mangfoldet i teamene er for lite ved at kun divisjon Post er inkludert. Det er derfor ønskelig at større deler av andre divisjoner blir inkludert for å øke innovasjonshastigheten.</p> |
| | <p>Divisjon Post belønner sine ansatte gjennom anerkjennelse av prestasjoner, og dette trekkes frem som viktig for motivasjon og fremgang i prosessene. Videre benytter divisjon Post individuell anerkjennelse samt anerkjennelse ved at ansatte får ta egne ideer videre.</p> |
| | <p>Noen ledere fungerer som sponsorer ved at de hjelper ansatte med å ta ideer videre og hjelper til med å realisere gode idékonsepter som andre ansatte ikke ville klart på egenhånd.</p> |
| | <p>Som følge av ny arbeidsmetodikk må ansatte i Posten lære seg å tenke på en ny måte, og det er utviklet en ny læringskultur der det er ønskelig at man tar risiko og lærer av sine feil. Ansatte uttrykker at de lærer mye av å kjøre seg fast og dette gir mulighet til å oppdage samt løse problemer tidligere.</p> |

5. Analyse

I dette kapitlet vil vårt empiriske grunnlag bli analysert opp mot vårt teorikapittel. Hvert delkapittel har til hensikt å besvare et forskningsspørsmål ved å drøfte ulike aspekter ved empirien og knytte dette opp mot presentert litteratur. Faktorene vi trekker frem i de ulike forskningsspørsmålene anser vi som de mest fremtredende faktorene i empirien. Noen av faktorene vil være overlappende og passe inn under flere av forskningsspørsmålene, men vi har plassert faktorene der vi har sett det som mest hensiktsmessig for vår analyse. En grundig analyse av de tre forskningsspørsmålene vil videre danne grunnlaget for en konklusjon som besvarer vår problemstilling: *“Hvilke faktorer påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon?”*

5.1 Hvilke organisatoriske og kulturelle faktorer påvirker innovasjonshastighet?

Vårt første forskningsspørsmål er: *“Hvilke organisatoriske og kulturelle faktorer påvirker innovasjonshastighet?”* Ved å gå i dybden på denne tematikken vil vi legge et grunnlag for å besvare problemstillingen. Vi vil presentere ti faktorer vi mener kan relateres til organisatoriske og kulturelle faktorer som påvirker innovasjonshastighet.

Forankring og felles forståelse for innovasjonsstrategien

Posten har utviklet en ny innovasjonsstrategi som har til hensikt å tilrettelegge for et større fokus på innovasjonshastighet i bedriften. Strategi blir i teorien presentert som et langsiktig retningsvalg som har til hensikt å skape en fordelaktig posisjon i skiftende omgivelser, noe vi mener samsvarer med Postens tilnærming til deres innovasjonsstrategi. Kessler og Chakrabarti trekker frem organisasjonsfelles visjon og mål som en av de strategiske faktorene som påvirker innovasjonshastighet. Det tyder på at Posten fokuserer på at ansatte skal ha en felles forståelse av visjon og mål tilknyttet det innovative arbeidet i organisasjonen, og vi anser en innovativ visjon med klare mål som fordelaktig for at Posten skal øke hastigheten i sine innovasjonsprosesser. Videre påpeker litteraturen viktigheten av at organisasjonen forstår og forankrer seg i strategien, noe vi anser som viktig ved utvikling av ny innovasjonsstrategi i Posten. Som en gammel og etablert organisasjon antar vi at ansatte har en forankring i den eksisterende strategien. Videre, ved utvikling av et nytt fokus på en innovativ strategi, ser vi

det som nødvendig å fokusere på forankring av hele organisasjonen i den nye innovasjonsstrategien for at Posten skal kunne samarbeide om å øke innovasjonshastigheten.

Cooper trekker frem at en nøkkelfaktor ved suksessfull innovasjon, med en høy innovasjonshastighet, handler om å utvikle en positiv innovasjonskultur med dedikerte ledere og ansatte. Som følge av deres endrede konkurranseposisjon har Posten blitt tvunget til å integrere innovasjon som en stor del av organisasjonskulturen. Det kan videre virke som at ansatte og ledere i Posten har en felles forståelse for innovasjon og deres utvikling av NTTP. Det kan vise seg at følelsen av en “burning platform” har gjort ansatte klar over at de er tvunget til å innovere, og denne felles forståelsen mener vi tilrettelegger for en innovativ kultur. Med en felles forståelse for nødvendigheten av innovasjon, blir Posten stadig bedre på å implementere innovasjonsstrategien i organisasjonen og utvikler med dette en positiv innovasjonskultur. Tegn på god kommunikasjon mener vi kommer frem i intervjuer der samtlige respondenter benytter samme begrepsapparat tilknyttet innovasjon og deres uttalelser relatert til innovasjon samsvarer med hverandre. Vi mener våre antakelser om god kommunikasjon og en felles forståelse for innovasjonsstrategien internt i Posten, bidrar til en positiv innovasjonskultur og følgelig tilrettelegger for høyere innovasjonshastighet.

Type innovasjon

Inkrementelle innovasjoner og forbedring av tjenester er i hovedsak den formen for innovasjon Posten fokuserer på i dag. Hovedgrunnen til at Posten praktiserer dette er et resultat av størrelsen på organisasjonen og deres store etablerte verdikjede. På bakgrunn av dette har ansatte mange arbeidsoppgaver tilknyttet den daglige driften av organisasjonen, og det viser seg at fornying i Posten derfor ofte blir nedprioritert. Muligheter for forbedringer tilknyttet den eksisterende verdikjeden kommer ofte frem gjennom ansattes arbeid med den daglige driften. Vi mener dette kommer som et resultat av deres erfaring tilknyttet den daglige driften, og ansatte føler derfor de mestrer kontinuerlig forbedring på en god måte. Dette mener vi tyder på en opparbeidet kapabilitet til kontinuerlig forbedring. Kvålshaugen, og Wennes uttrykker at for høyt fokus på forbedring fremfor fornying ikke er nok for å overleve i markedet, og det er viktig at bedriften finner en balansegang mellom disse to innovasjonsformene og utvikler en ambideks organisasjon. Posten er klar over behovet for å utvikle en ambideks organisasjon, og underbygger dette med at de må håndtere paradokset mellom lønnsomhet og vekst. Respondenter påpeker også at forbedring er mye enklere og har en lavere risiko enn fornying, og anser dette som en annen grunn til at forbedring prioriteres. Likevel antar vi at Posten er klar

over viktigheten av å fokusere mer på fornying og radikale innovasjoner for å overleve i markedet.

Pisano trekker frem truet kjernevirksomhet som en annen årsak til behovet for økt fokus på fornying og radikale innovasjoner. På bakgrunn av Postens truede kjernevirksomhet anser vi det som nødvendig å komme opp med nye måter å tjene penger på og fokusere på radikale tjenesteinnovasjoner i større grad. Det kommer frem at Posten nå utvider sine distribusjonskanaler og måten tjenester blir levert på, noe som videre kan ansees som radikal innovasjon. Kessler og Chakrabarti påpeker at radikale innovasjonsprosesser med høyere nyhetsgrad vil ha en lavere innovasjonshastighet, men på tross av dette viser det seg at Posten må fokusere mer på fornying for å holde seg konkurransedyktige og overleve i markedet. Større fokus på en ny arbeidsmetodikk og integrering av eksterne aktører kan tyde på at Posten har sett viktigheten av å fokusere på fornying og en ny tankegang tilknyttet innovasjon i organisasjonen. Vi mener en balanse mellom forbedring og fornying er essensielt for at Posten kan tilfredsstille nye kundebehov, samtidig som de opprettholder den verdifulle verdikjeden, selv om det potensielt vil påvirke innovasjonshastigheten negativt.

Ressursallokering

Cooper trekker frem ressursallokering som en viktig del av innovasjonsstrategien, og en nøkkelfaktor ved innovasjon handler om å prioritere bedriftens ressurser på en hensiktsmessig måte. Vi mener derfor en årsak til at Posten arbeider mer med forbedring enn fornying er mangelen på ressurser til å drive innovativt arbeid. For at Posten skal kunne fungere som en ambideks organisasjon kommer det frem i teorien at ”slack” ressurser vil være fordelaktig. Funn tyder på at Posten mangler ”slack” ressurser, da ansatte som arbeider med innovasjon kun dedikerer 10-20% av arbeidstiden til innovasjonsarbeid. Det vil derfor være utfordrende for Posten å balansere fornying og forbedring da tilgangen på dedikerte ressurser er begrenset. Vi anser en årsak til manglende ”slack” ressurser kan være Posten sitt fokus på kostnadsreduksjon gjennom arbeid med kontinuerlig forbedring. På tross av begrensede ressurser må Posten evne balansegangen mellom forbedring og fornying. Fra teorien vil stort fokus på forbedring fremfor fornying redusere muligheten for å utvikle nye tjenester samt tilpasse kundebehovene. På den andre siden, hvis det fokuseres for mye på fornying kan eksisterende tjenester miste kvaliteten. På bakgrunn av dette mener vi en hensiktsmessig organisering av ressurser i Posten vil være viktig for å utvikle en ambideks organisasjon samtidig som det fokuseres på hastighet i prosessene. For at Posten skal kunne øke innovasjonshastigheten, og samtidig være ambidekse,

må de derfor evne å fristille ressurser i større grad og dedikere ansatte til innovasjonsarbeid da de ikke har ”slack” ressurser tilgjengelig.

Organisering av ansatte og dedikering av ressurser

Ved at Posten dedikerer lite ressurser til innovasjon er det viktig at ressursene benyttes på en effektiv måte når det først settes av tid til innovativt arbeid. Fra teorien kan dette anses som en Lean Startup tilnærming der man ønsker å begrense sløsing av tid og ressurser for å øke verdiskapingen. Det kommer frem i intervjuer at for mye tid dedikert til innovasjon blir brukt til statusmøter der det er lite fremgang i innovasjonsprosessen. En slik sløsing av tid og ressurser mener vi kan reduseres ved at ledelsen organiserer ansatte fysisk nærmere hverandre i lokalene sine for tilretteleggelse av daglig kommunikasjon. Dette trekkes videre frem som en utfordring ved at Posten mangler et rom i lokalene hvor ansatte kan jobbe kreativt med innovasjon. Basert på en Design Thinking tankegang kan dette blant annet løses ved å opprette et prosjektrum der ansatte kan jobbe i et trygt miljø som fremmer kreativitet gjennom felles idégenerering og konseptutvikling ved hjelp av visuelle skisseringer. Vi antar at opprettelse av et felles prosjektrum medfører at løsninger blir utviklet og beslutninger tas raskere som videre vil påvirke innovasjonshastigheten positivt. Vi mener derfor at benyttelse av en Lean Startup og Design Thinking tilnærming vil være hensiktsmessig for innovasjonsarbeidets fremdrift ved mangel på dedikerte ressurser.

Læringskultur

På bakgrunn av våre empiriske funn, mener vi ledelsen har en viktig oppgave ved å tilrettelegge for innovasjon i Posten. Teorien påpeker at en innovativ ledelse som motiverer ansatte til å tenke kreativt og jobbe på en ny måte vil skape en positiv innovasjonskultur. Respondenter uttrykker at de må lære seg å tenke på en ny måte etter innføring av ny arbeidsmetodikk og økt fokus på innovasjon. Ledelsen påpeker viktigheten av å utvikle en læringskultur der det er lov å feile og videre lære av sine feil. Videre tyder det på at i arbeidet med den nye arbeidsmetodikken, ser Posten positivt på læring ved å kjøre seg fast på samme sted flere ganger da dette fører til at man oppdager trender på potensielle problemer som dermed blir lettere å løse. I en slik læringskultur mener vi det er viktig at ansatte tør å utfordre seg selv og måten de jobber på. Dette fører til større usikkerhet blant ansatte og vi mener Posten har en lang vei å gå før denne tankegangen er fullstendig integrert i organisasjonskulturen. Fra teorien vil en god læringskultur være preget av en balansegang mellom enkel- og dobbelkretslæring. Dette assosieres videre med en balansegang mellom inkrementell og radikal innovasjon. Som nevnt

tidligere i analysen har Posten økt fokuset på radikale innovasjoner og fornying av sine tjenester og vi antar at dette, i kombinasjon med deres eksisterende forbedringsfokus, tilrettelegger for en bedre læringskultur. Videre mener vi at dersom Posten evner å integrere en slik balansegang og måte å tenke på i bedriften, vil det være mulig å øke innovasjonshastigheten da man raskere prøver ut nye ideer fordi redselen for å feile reduseres.

Tverrfaglige team

Det tyder på at ved implementering av Design Thinking og Lean Startup metodikker har Posten fått et større fokus på sammensetning av tverrfaglige team på tvers av divisjonene. Videre kommer det frem at de ulike divisjonen i Posten tidligere arbeidet mer isolert, men at det nå fokuseres på en mer helhetlig inkludering i teamene. Shilling og Hill antyder at tverrfaglige team kan forbedre kommunikasjonen internt samt øke effektiviteten i innovasjonsprosesser, og Cooper fremstiller videre tverrfaglige team som en nøkkel til innovasjonshastighet. På tross av større fokus på tverrfaglighet i organisasjonen kan det vise seg at Posten må fokusere på å øke mangfoldet i teamene, da de tverrfaglige teamene i hovedsak består av ansatte fra divisjon Post med begrenset inkludering av andre divisjoner. Det vil derfor være hensiktsmessig at Posten fristiller ressurser fra alle divisjoner i organisasjonen og danner tverrfaglige team med et større mangfold. Vi mener større mangfold kan bidra til høyere grad av læring da divisjonene besitter ulik ekspertise og kompetanse. Gjennom et større mangfold av teammedlemmer vil man dermed påvirke læringskulturen positivt ved at kompetanse deles. På denne måten mener vi beslutninger kan gå raskere da flere teammedlemmer besitter kompetanse nødvendig til å føre ideer videre. Stort mangfold kan videre føre til et mer nyansert samarbeid som kan avkrefte ideer tidlig slik at man ikke sløser med ressurser på ideer som ikke blir tatt godt imot av kundene.

Mangfoldsbarrierer

Fullstendig dedikasjon av ansatte til innovasjon er ifølge litteraturen ikke mulig før man fjerner mangfoldsbarrierer. Divisjon Post sin manglende inkludering av andre divisjoner i de tverrfaglige teamene kan være en barriere til mangfold og dermed hindre utviklingen av en innovativ arbeidsplass som verdsetter alles ferdigheter og kompetanse. Videre viser det seg at flere ansatte i divisjon Post sliter med å samarbeide med andre interne parter som har betydning for tjenesteutviklingen, blant annet IT og logistikk. På bakgrunn av dårlig integrering av IT viser det seg at innovasjonsprosessen stopper opp når tjenester skal implementeres i kjernesystemene da det er denne avdelingen som drifter disse systemene. For å mestre dette

anses det som nødvendig å utvikle et tettere samarbeid med IT avdelingen der man hjelper hverandre ved å dele kunnskap og kompetanse. Vi mener at et tettere samarbeid, ved inkludering av viktige interne parter i de tverrfaglige teamene, vil bidra til raskere implementering av nye tjenester og bidra positivt på innovasjonshastigheten.

Autonomi og byråkrati

Posten er en hierarkisk organisasjon der strategiske beslutninger går via konsernledelsen. En slik byråkratisk beslutningstaking vil ta lenger tid og dermed redusere innovasjonshastigheten. På den andre siden viser det seg at toppledelsen i Posten tildeler de tverrfaglige teamene stor grad av autonomi som gir dem mulighet til å ta beslutninger og handle raskt på egenhånd. Vi mener dette vil bidra til bedre resultater da tildeling av autonomi i radikale innovasjonsprosjekter assosieres med bedre prestasjoner, ifølge teorien. Posten sin sammensetning av tverrfaglige team kan dermed antas å bli preget av horisontal kommunikasjon i større grad, noe teorien påpeker vil øke hastigheten på beslutningstaking da det kommuniseres bedre på tvers av organisasjonen. Kessler og Chakrabarti antyder at tildeling av autonomi til ansatte og de tverrfaglige teamene begrenser behovet for bemyndiggjørelse fra ledelsen underveis i innovasjonsprosessen. Dette medfører at tiden ved beslutningstaking i Posten ytterligere reduseres da innovasjonsprosessen kan bevege seg videre basert på beslutninger gjort av de tverrfaglige teamene. Ansatte i divisjon Post uttrykker også at de har stor frihet, men at det i tillegg gir mye ansvar som de må lære seg å håndtere. Vi anser det derfor som fordelaktig at ledelsen tildeler autonomi til ansatte samtidig som ansatte tar på seg den autonomien de blir tildelt for å kunne påvirke innovasjonshastigheten positivt.

Belønning og anerkjennelse

Teorien påpeker at belønninger og anerkjennelse av ansattes prestasjoner fremmer motivasjon og kunnskapsdeling i bedriften. Vi anser derfor ledelsen som en viktig tilrettelegger for innovasjon i bedriften ved at de anerkjenner gode prestasjoner og motiverer ansatte til å arbeide innovativt. Videre viser teori til lite sammenheng mellom belønninger og prestasjoner i innovasjonsarbeid. Basert på våre funn tyder det fortsatt på at ansatte i Posten liker muligheten til å ta eierskap til innovasjonsprosjekter og presentere sine ideer og resultater for resten av divisjonen. På denne måten blir de sett og anerkjent for sine prestasjoner, noe som kan gi motivasjon til videre effektivt arbeid. Fra teorien kommer det også frem av det kan være skadelig å anerkjenne enkeltindivider i team, da det er vanskelig å skille mellom enkeltprestasjoner og teamprestasjoner, og anerkjennelse av feil person kan føre til misnøye.

For Posten sin del tyder det lite på at anerkjennelse har vært skadende da den er relativt liten, og samtlige respondenter uttrykker at de ser på anerkjennelse som positivt for bedriftens innovasjonskultur. På den andre siden kan det fortsatt være tilfellet at man anerkjenner feil personer og at store bidragsyttere blir usynlige. Ettersom Posten evner å belønne og anerkjenne ansatte på en god måte mener vi dette bidrar til motivasjon til å jobbe med innovasjon som videre vil påvirke innovasjonshastigheten positivt.

Idésponsor

I intervjuer kommer det frem at ideer til nye tjenester i divisjon Post kommer fra mange ulike kilder internt i organisasjonen. Videre viser det seg at divisjonen tilrettelegger for at ansatte kan presentere sine ideer, men at de ikke alltid evner å dra ideene gjennom innovasjonsprosessen da det er mye kritikk som må besvares. De legger til at støtte fra ansatte i ledelsen, som har kunnskap til imøtekommelse av denne kritikken, vil være avgjørende for at ideene skal komme seg gjennom innovasjonsprosessen. En slik ansatt kan kobles opp mot det Dombrowski *et al.* beskriver som en idésponsor. Denne personen vil ifølge litteraturen ha kjennskap til hvordan organisasjonen jobber med innovasjon og kan bistå i å dra ideer videre. Videre påpeker Kessler og Chakrabarti at idésponsorer, i tillegg til å imøtekomme motstand, kan bidra til å innhente nødvendige ressurser og på denne måten bidra positivt på innovasjonshastigheten. Disse idésponsorene er ofte mellomledere som arbeider i skillet mellom daglig drift og innovasjon, noe som styrker våre antakelser om tilstedeværelse av idésponsorer i divisjon Post da de beskriver disse personene som ansatte i ledelsen.

5.2 Hvilke faktorer ved åpen innovasjon påvirker innovasjonshastighet?

Vårt andre forskningsspørsmål er: *“Hvilke faktorer ved åpen innovasjon påvirker innovasjonshastighet?”* Ved å gå i dybden på dette forskningsspørsmålet legges et videre grunnlag for å besvare problemstillingen. Dette delkapitlet presenterer syv faktorer tilknyttet innovasjonshastighet vi mener er mest fremtredende ved Posten sitt arbeid med åpen innovasjon.

Benyttelse av nettverk

Respondenters utsagn om at Posten er avhengig av andre, samsvarer med teori om åpen innovasjon og eksponering i nettverk, og Posten anser samarbeid med eksterne aktører som

viktig. Teorien påpeker videre flere fordeler ved å åpne opp innovasjonsprosessen, blant annet større potensial til å imøtekomme dynamiske omgivelser, komplementær kompetanse og økt innovasjonshastighet. Gjennom datainnsamling kommer det frem at Posten har gått fra en lukket strategi, der utvikling av nye tjenester har foregått på bakrommet uten interaksjon med eksterne aktører, til en åpen tilnærming med innovasjon i nettverk der ideer utvikles i samhandling med kunder, konkurrenter og eksterne aktører. Basert på teori rundt innovasjon i nettverk kan det konkluderes med at dette er utelukkende nødvendig for å tilfredsstille de ulike kravene fra omgivelsene og den økende kompleksiteten på tjenester. Posten påpeker at innovasjon i nettverk, ved at kunnskap og kompetanse deles, har gitt dem nye muligheter for å videreutvikle sitt tjenestetilbud. Besvarelser fra respondenter underbygger videre viktigheten av innovasjon i nettverk gjennom Postens samarbeid med Netlife. Basert på dette har de økt sin innovative kompetanse og fått hjelp til å analysere kundebehov samt utvikle nye tjenester. Respondenter legger videre til tilgang på nye kontakter samt supplerende verdiforslag som de største fordelene ved innovasjon i nettverk. Det kan dermed tyde på at Postens erfaringer med innovasjon i nettverk samsvarer med teorien om at det bidrar til å spille en organisasjons innovasjonsprosess god og dermed øker innovasjonshastigheten.

Samarbeid med bedriftsrelasjoner

Teorien påpeker at gode relasjoner er et viktig aspekt ved åpen innovasjon, og vi mener utvikling av tette og verdifulle relasjoner tar tid. Posten anser tillit som essensielt ved åpen innovasjon og benytter stort sett eksisterende relasjoner ved NTTP satsingen på grunn av den opparbeidede tilliten i disse relasjonene. Dette samsvarer med teorien ved at bedrifter ofte velger færre og tettere tillitsfulle relasjoner ved valg av samarbeidspartnere. Det viser seg at Posten derfor ser det som hensiktsmessig å utvikle etablerte relasjoner til å drive felles innovasjon og legger til at videreutvikling av opparbeidede relasjoner kan bidra til nye aktiviteter. Innovasjon i etablerte relasjoner mener vi er lønnsomt for Posten, da inngåelse av nye samarbeid vil påvirke hastigheten negativt da tillitsbygging samt definering av felles mål og prioriteringer tar tid. Videre påpekes det i teorien at eksisterende relasjoner kan gi tilgang til å danne nye verdifulle relasjoner. Dette antas å være tilfellet hos Posten da de påpeker at samarbeid i etablerte relasjoner lar Posten få tilgang til andre aktørers kontakter. Posten opplever også at å være en stor aktør fører til at flere ønsker å inngå samarbeid med dem, noe vi mener reduserer tiden som brukes til å lete etter nye samarbeidspartnere.

Respondenter trekker frem felles behovsavklaring, kartlegging av samarbeidet, prioriteringer samt hvor mye som skal investeres som viktig og vi antar derfor at divisjon Post fokuserer på dette i innovasjonsprosessen. Videre vil tidlig avklaring av disse aspektene samt forpliktelse til det partene blir enige om være essensielt for samarbeidets fremdrift. Forpliktelse trekkes også frem som en suksessfaktor i samarbeid, ifølge Bordonaba-Juste og Polo-Redondo, og vi mener dette vil tilrettelegge for et godt samarbeid med felles mål og plattform.

Selv om respondenter ser viktigheten av innovasjon i nettverk og samarbeid i bedriftsrelasjoner kommer det frem utfordringer tilknyttet denne faktoren. Det kan ta lang tid å finne en felles plattform for organisering av samarbeidet og dette problemet er mer krevende jo større samarbeidspartneren er. Basert på teori om kommunikasjonsstrukturen i samarbeid, antar vi at Postens kommunikasjon med det eksterne miljøet kan forbedres. Ved at Posten bruker ekstra tid på å organisere samarbeid reduseres innovasjonshastigheten, og bedre kommunikasjonsstruktur i samarbeid ville bidratt positivt. En bedring av kommunikasjonsstrukturen mener vi henger mye sammen med faktorene felles forståelse og begrepsavklaring, noe Netlife erfarte som påvirkende faktorer tidlig i samarbeid med Posten. Et annet aspekt vi mener underbygger behovet for bedre kommunikasjonsstruktur er Postens samarbeid med startup bedrifter som har vist seg å være tidkrevende grunnet ulik forretningsforståelse. På den andre siden benytter Posten i hovedsak tillitsfulle og etablerte relasjoner i innovasjonssamarbeid, samt avklarer felles mål og forplikter seg tidlig. Dette mener vi skaper synergier som antas å påvirke innovasjonshastigheten positivt.

Samarbeid med kunder

Gjennom NTPP satsingen vises det at Posten ser på samarbeid med kunder som kritisk for å videreutvikle tjenestetilbudet sitt. Teorien påpeker at manglende tilpasning av kundekrav er en årsak til at lansering av nye tjenester mislykkes, og tidlig kundeinvolvering vil redusere sjansen for dette. Dette samsvarer med Posten da respondenter legger til at et slikt samarbeid med kunder i nettverket og en kundetilnærming med tidlig testing, vil redusere sjansen for å gå inn i feil spor ved at kundene veileder bedriften i riktig retning. På denne måten slipper Posten å arbeide lenge med prosjekter det ikke er noe behov for. Dette er en positiv effekt som resultat av tidlig testing og hyppig kommunikasjon med kunder, da ansatte legger til at det er mye vanskeligere å legge ned prosjekter man har arbeidet lenge med og fått eierskap til. Gjennom testing ute med kunder påpeker også respondenter at de kan stille oppfølgingsspørsmål, noe som ikke er mulig dersom spørreskjema benyttes. Vi mener en slik kundenær tilnærming i

innovasjonsprosesser vil være ekstra viktig for store bedrifter som Posten, da de har lite ressurser dedikert til innovasjon. Mye tid sløses bort dersom det arbeides med tjenester det ikke er kundebehov og betalingsvilje for. På bakgrunn av Postens manglende ressursdedikering styrker dette behovet for en rask prosess ved tidlig kundeinvolvering og tilbakemelding fra testing.

Tverrfaglige team og autonomi ved kundeinvolvering

Som nevnt tidligere i diskusjonen er tverrfaglige team en viktig intern faktor i arbeidet med tjenesteutvikling. Teorien trekker også frem tverrfaglige team i arbeidet med kundeorientert tjenesteinnovasjon som positivt, og ved å tildele autonomi vil tjenesters kvalitet øke. Dette er sammenfallende med Postens arbeid med kundeorientert tjenesteinnovasjon der det kommer frem at det benyttes tverrfaglige team med økt grad av fleksibilitet. Vi anser dette som en stor fordel da ansatte med ulike bakgrunner og ulike daglige oppgaver kan oppfatte kundebehov forskjellig da de tidligere har interagert med kunder på ulike måter. Ansatte i de tverrfaglige teamene er selv ute og samarbeider samt tester prototyper med kunder, noe som tyder på at ansatte blir tildelt autonomi til å håndtere kunder på egenhånd. På denne måten vil de se ulike behov basert på egne personlige oppfatninger. Postens benyttelse av tverrfaglige team med tildelt autonomi der erfaringer deles, mener vi tilfredsstillende kundebehov på en bedre måte og påvirker innovasjonshastigheten positivt ved raskere tilbakemeldinger om tjenesten verdsettes eller ikke av kundene.

Idétilfangst i samarbeid

Litteraturen presenterer at drivkraften til utvikling av nye ideer både kan baseres på interne og eksterne aspekter. Det kommer frem at selve idétilfangsten til nye tjenester både kommer fra miljøer og personer på huset, men også gjennom kommunikasjon med kunder for avklaring av kundebehov. Ved at Posten er gode på å benytte ulike interne og eksterne kilder til ideer, samtidig som de arrangerer temabaserte idéworkshops, anser vi deres mekanismer for prioritering av konkurrerende ideer som hensiktsmessig for raskere fremdrift i innovasjonsprosessen. Flere respondenter påpeker at de ofte er mer motiverte for å arbeide med egenutviklede ideer enn ideer fra eksterne kilder, men at de gjennom den nye arbeidsmetodikken har blitt flinkere til å lytte til nye ideer. Gjennom åpning av innovasjonsprosessen uttrykker respondenter at Posten nå kommer opp med ideer i workshops og under møter med samarbeidspartnere i nettverket, noe Posten har hatt gode resultater med. Posten påpeker også at kunder kan komme med forslag til ideer, men dersom de engasjerer

kundene for mye i tidlige faser kan det resultere i en krevende prosess da kundeforslag krever oppfølging. Det kan antas at tidlig involvering av kunder i idégenereringsstadier dermed øker behovet for kontroll, noe som fra teorien viser seg å hemme fremdrift.

Fra teorien nevnes det at et bedriftsnettverk ofte er startpunktet for nye ideer, og det tyder på at en åpen tilnærming til innovasjon også bidrar til større idétilfangst. Respondentene forteller videre at Posten følger med på konkurrenter og andre postselskaper samt nye teknologiske løsninger som kan benyttes. Kessler og Chakrabarti påpeker at bruk av eksterne kilder til ideer vil øke innovasjonshastigheten, men kun hvis det kombineres med interne kilder og ikke erstatter den interne idétilfangsten. Kombinasjon av eksterne og interne ideer for å styrke egen virksomhet samsvarer med Posten ved at respondenter ser på eksterne teknologiske løsninger for hvordan Posten kan videreutvikle eksisterende tjenester. Videre mener vi en slik kombinerende idétilfangst tilrettelegger for en raskere innovasjonshastighet.

Hensiktsmessig bruk av teknologi

Nye teknologier vil ifølge teorien være drivere for innovasjon, men det er viktig at Posten tilpasser dette til sin virksomhet. Respondenter uttrykker at teknologi blir benyttet som en ”enabler” i deres tjenesteutvikling, men de undersøker det teknologiske markedet nøye før de tar i bruk ny teknologi. Målet med tjenesteutviklingen er å levere raske tjenester for distribusjon av pakker og brev, og teknologien i seg selv er ikke nødvendigvis det kundene er mest opptatt av. Det viktigste for kundene er å få brev og pakker så raskt og enkelt som mulig. På denne måten anser vi Posten sin utnyttelse av teknologi som en ”enabler” som fordelaktig for deres innovasjonsprosesser da teknologien bidrar til hastighet samt tilpasninger til dagens digitaliserte samfunn.

Absorberingsevne

Teorien presenterer en bedrifts absorberingsevne som evnen en organisasjon har til å evaluere og bruke ekstern kunnskap. Selv om respondentene påpeker at de stort sett har god kommunikasjon med partnere, mener flere at Posten har for dårlig kapasitet til å nyttiggjøre seg av potensialet nettverket gir for tilstrømning av nye ideer og forretningsmuligheter. Vi mener derfor de bør forbedre absorberingsevnen for å nyttiggjøre seg av nettverket i større grad. Videre handler absorberingsevne om kommunikasjonen mellom bedriften og det eksterne miljøet. Respondent 3 forteller at Posten er i et kundeforhold med nesten alle i Norge, noe som gir mulighet for tilstrømming av gode forretningsmuligheter. En høyere absorberingsevne, ved

å bedre kommunikasjonsstrukturen med eksterne aktører, mener vi vil påvirke innovasjonshastigheten positivt.

Cohen og Levinthal sier at i tillegg til kommunikasjon mellom bedrift og det eksterne miljøet, handler bedrifters absorberingsevne om kommunikasjon mellom divisjoner internt samt bedrifters interne kompetanse og kunnskap. Det tyder på at det er begrenset kommunikasjon mellom de ulike divisjonene i innovasjonsarbeidet, noe som kan styrke vår antakelse om en mangelfull absorberingsevne i Posten. Når det er sagt, viser det seg at Postens interne kompetanse og kunnskap fra erfaring tilknyttet deres daglige arbeid med kontinuerlig forbedring kan være en styrke for de organisatoriske kapabilitetene for idétilfangst. Basert på våre antakelser om at Posten besitter organisatoriske kapabiliteter for idétilfangst, mener vi disse kapabilitetene har overføringsverdi til samarbeid med eksterne aktører. Dersom Posten evner å nyttiggjøre seg av disse kapabilitetene med samarbeidspartnere mener vi den totale absorberingsevnen økes.

5.3 Hvilke faktorer i innovasjonsmodeller påvirker innovasjonshastighet?

Vårt tredje forskningsspørsmål er: *“Hvilke faktorer i innovasjonsmodeller påvirker innovasjonshastighet?”* Ved å gå i dybden på disse faktorene i Postens arbeid med NTTP, vil man legge et videre grunnlag for å besvare problemstillingen. I dette delkapitlet presenteres seks faktorer vi mener kan relateres til innovasjonshastighet i Postens innovasjonsmodeller.

Kontroll og byråkrati

Det tyder på at divisjon Post sin tidligere innovasjonsmodell, stafettpinne-metodikken, kan ha visse likhetstrekk med Stage-Gate modellen og Chesbroughs presentasjon av “Trakten”. Fra teorien påpekes det at Stage-Gate modellen bygger på sekvensielle steg og makroplanlegging for å organisere den kaotiske innovasjonsprosessen i store bedrifter. Det tyder på at stafettpinne-metodikken til Posten bærer preg av sekvensielle aktiviteter som gjøres ferdig i henhold til ønskede kriterier, før ideene går videre til det neste steget. Ved at ulike team prosesserte ideene før de gikk videre til neste steg ble innovasjonshastigheten redusert da teamet først måtte finne ut hva som skulle gjøres med stafettpinne, hvordan den så ut og deretter hva teamet skulle bidra med. Videre kommer det frem at Posten har hatt en tendens til å detaljplanlegge mye i den tidligere innovasjonsmodellen. Poskela og Martinsuo påpeker at for stor grad av kontroll

fra ledelsen, og følgelig en topptung ledelse med fokus på formalisering, vil sinke og hindre utforskning av ulike innovasjonsmuligheter. Dette samsvarer med aspekter ved den tidligere stafettpinne-metodikken der respondentene påpeker at ledelsen hadde et stort behov for kontroll. Det kan tolkes at detaljplanleggingen er som et resultat av Posten sitt ønske om å redusere risiko og være sikre på at nye tjenester er lønnsomme før de velger å gå videre med dem. Dette mener vi førte til mye byråkrati tidlig i prosessen og en mindre risikofylt innovasjonsprosess, noe som kan forklare Postens høye suksessrate på ideer de gikk videre med. Videre mener vi dette kan være en årsak til den lave innovasjonshastigheten Posten tidligere har opplevd.

Spesialtilpasset arbeidsmetodikk

Drew påpeker at teknologisk utvikling, markedsregulering og skiftende kundebehov resulterer i kortere levetid på tjenester. Det er derfor viktig at Posten klarer å utvikle og lansere tjenester raskere enn før. På grunn av endret konkurransearena tyder det på at Posten ser nødvendigheten av å tilby nye tjenester for å tilpasse kundebehovene. I arbeidet med NTTP har den nye arbeidsmetodikken tilknyttet innovasjon vært en kritisk suksessfaktor for at Posten skal lykkes med satsingen på nye tjenester. Cooper påpeker i teorien at bedrifter stadig leter etter nye metodikker og innovasjonsmodeller som gir større sjanse for å lykkes med innovasjon. Empirien samsvarer med teorien og viser at Posten har forsøkt å implementere ulike metodikker tidligere med varierende resultater, og Netlife uttrykker derfor at de kontinuerlig arbeider med å spesialtilpasse arbeidsmetodikken til Posten. Det kan tyde på at Posten har gått fra en tradisjonell Stage-Gate modell, med begrensede iterasjoner, til en agil innovasjonsmodell med benyttelse av Design Thinking og Lean Startup. Videre anser vi en slik modell, som tilrettelegger for positiv påvirkning på innovasjonshastighet, til å være hensiktsmessig for Posten i dagens raskt endrede marked.

Bruk av agile metoder

Det viser seg at den nye arbeidsmetodikken til Posten baserer seg på Lean Startup og Design Thinking gjennom hyppig interaksjon med kunder og kortere utviklingscykler med samhandling i hver fase av prosessen. Benyttelse av slike agile tilnærminger i kombinasjon med deres eksisterende verdikjede mener vi samsvarer med teoriens presentasjon av hybride innovasjonsmodeller. For Netlife er målet å få tverrfaglige team og kundefokus til å fungere i en stor og rigid bedrift som Posten, og de bruker deler av disse metodikkene i ulike faser i tjenesteutviklingen. Basert på våre funn antar vi at Posten benytter en Design Thinking

tilnærming tidlig i prosessen for å forstå kundeproblemet ved en empatisk tilnærming og deretter kommer opp med mulige løsninger gjennom workshops og brainstorming i NTTTP teamene. Idéworkshops benyttes både internt og med eksterne partnere, noe vi mener gir en større idétilfangst og større muligheter for raskere idégenerering. Et eksempel på dette er respondentenes gode erfaringer med Netlife sin design sprint. Flere respondenter uttrykker at det er vanskelig å finne en enkel metode for idégenerering, og teorien påpeker videre idéfasen som den mest kaotiske fasen av innovasjonsprosessen. Nyere forskning viser at bruk av Design Thinking i tidlige ”stager” av en tradisjonell Stage-Gate modell kan være hensiktsmessig for blant annet hastighet og bedre kundetilpasning. Vi mener derfor at benyttelse av Design Thinking i idéfasen vil hjelpe Posten med å organisere kaoset i denne fasen og finne problemet tidligere ved å fokusere på kundebehov og kundenes følelser.

Videre i prosessen, ved utvikling av prototyper og MVP, mener vi metodikken bygger på en Lean Startup tankegang der målet er å redusere sløsing og benytte raske utviklingssykluser. Basert på dette mener vi utviklingen av prototyper i Posten følger en Lean Startup metodikk der de benytter en Learn-Build-Measure loop og fokuserer på tidlig testing ved kundenær utvikling og reduksjon av sløsing. Dette underbygges ved at respondenter beskriver innovasjonsprosessen til Posten som en runddans og uttaler at de bygger, tester, justerer og tester på nytt basert på ny kunnskap. Vi mener en slik kombinasjon av agile tilnærminger gir fordeler utover tradisjonell bruk av hybride modeller med Lean Startup ved at man kombinerer reduksjon av sløsing med større fokus på kreativ tenking gjennom en Design Thinking tilnærming tidlig i innovasjonsprosessen.

Agile metoder bygger videre på en holdning der man ønsker å lære av erfaringer gjennom prøving og feiling. Opparbeidelse av en læringskultur i Posten, som nevnt tidligere i analysen, er en av målene ved den nye arbeidsmetodikken. Det antas at dette kan gi store muligheter for hurtigere testing av flere potensielle nye tjenester med kunder og dermed gi mulighet for tidligere prioritering av ideer basert på kundebehov. Tankegangen ved Design Thinking er “fail early, to succeed sooner”, og påpeker at jo tidligere Posten forstår at ideer ikke fungerer, desto raskere kan de forbedre ideen og teste den på nytt. Det kommer frem i intervjuer at Posten jobber med å lære opp sine ansatte til å arbeide med en slik tankegang. Ved å implementere en læringskultur, der det er lov å feile, antar vi at detaljplanleggingen som tidligere var et problem reduseres og dermed påvirker innovasjonshastigheten positivt.

Kundeinvolvering og testing

På bakgrunn av karakteristikene ved tjenester har Posten en ekstra utfordring ved utvikling av nye tjenester. Litteraturen påpeker at kundeinvolvering er viktig i tjenesteinnovasjon på grunn av at tjenester er kundeintensive og krever spesialtilpassing, noe som vil kreve kontinuerlig interaksjon med kunder, tidlig behovsavklaring og klarere kartlegging av tilbakemeldinger. På bakgrunn av Posten sitt fokus på tjenesteinnovasjon vil de derfor være avhengige av og aktivt involvere kunder til å veilede og kvalitetssikre potensielle nye tjenester, da dette som nevnt tidligere reduserer sjansen for mislykkede lanseringer. Videre vil presentasjon av verdiforslag og testing av MVP med kunder bidra til en dialog hvor ideer kan strømme til. På bakgrunn av dette vil Posten sitt fokus på kundenær utvikling legge til rette for tidlig tilbakemeldinger i prosessen som sørger for imøtekommelse av kundebehov i større grad. Vi mener derfor Posten sitt fokus på kundeinvolvering tidlig i prosessen vil bidra til å redusere mislykkede lanseringer som videre begrenser sløsing av tid og ressurser på utvikling av unødvendige tjenester.

Litteraturen presenterer at Stage-Gate modellen ønsker å samle inn informasjon for å redusere usikkerhet i prosessen og det kan antas at Posten anvender tilbakemeldinger fra kunder som et kriterium for om de går videre i innovasjonsmodellen. Dette gjør at det investeres minst mulig for å utvikle MVP for deretter å øke investeringene dersom tilbakemeldingene fra kundene er positive. Videre vil en inkludering av Lean Startup metodikk i Stage-Gate modellen ha til hensikt å redusere sløsing av tid og ressurser i hver "stage" av prosessen ved og hensiktsmessig allokere ressurser og satse på lansering av MVP. Dette mener vi gir fremgang i prosessen samtidig som Posten sikrer seg mot å investere mye i noe som gir liten verdiskaping. Posten er statlig regulert og må levere på lønnsomhet i hele organisasjonen på tross av nytt fokus på innovasjon og tjenesteutvikling. Dette mener vi forklarer årsaken til at ansatte arbeider med sine oppgaver relatert til daglig drift samtidig som de hjelper med tjenesteutvikling. Som nevnt tidligere er det på denne måten få ressurser dedikert til det innovative arbeidet i Posten. Dette underbygger valget om å gjennomføre innovasjonsprosessen ved hjelp av en mer smidig metode uten sløsing av ressurser. Vi mener eksempelet med divisjon Post sin testing av tjenestekonseptet "Rødboks" viser hvordan Posten i dag bruker lite kostnader og ressurser på tidlig utvikling og testing av MVP med kunder for rask tilbakemelding på potensielle nye tjenester.

MVP og omdømme

Kirsner påpeker i teorien at testing ved hjelp av MVP kan gå mot den eksisterende organisasjonsstrukturen i store bedrifter og potensielt være omdømmeskadende og ødelegge varemerket bedriften har bygget opp. På bakgrunn av Posten sitt opparbeidede omdømme, og merkevare som folk stoler på, antar vi derfor at de er skeptiske til å vise kundene et produkt de selv mener ikke har nådd et visst nivå. Våre antakelser samsvarer med informasjon fra intervjuer ved at respondenter uttrykker at Posten, som en stor bedrift med et godt omdømme, ser på dette som en ny risiko de må være villige til å ta. På den andre siden er Posten avhengig av å teste MVP prototyper for å få tidlig tilbakemelding fra kunder for å øke hastigheten på innovasjonsprosessen. Ved slike tilbakemeldinger mener vi derfor Posten har større mulighet til å lansere en tjeneste som samsvarer med kundepreferanser samtidig som de opprettholder omdømmet. En annen fare vi anser ved tidlig testing av MVP er muligheten for at forventninger om nye potensielle tjenester skapes. Dette antar vi kan føre til svekket omdømme dersom Posten ikke øker hastigheten på innovasjonsprosessen og lever opp til forventningene om lansering av nye tjenester. Vi anser med dette Postens ønske om å leve opp til forventninger fra kunder som en fremmede faktor på innovasjonshastighet, da de ikke ønsker å skade omdømmet ved å skuffe kundene.

MVP og hastighet

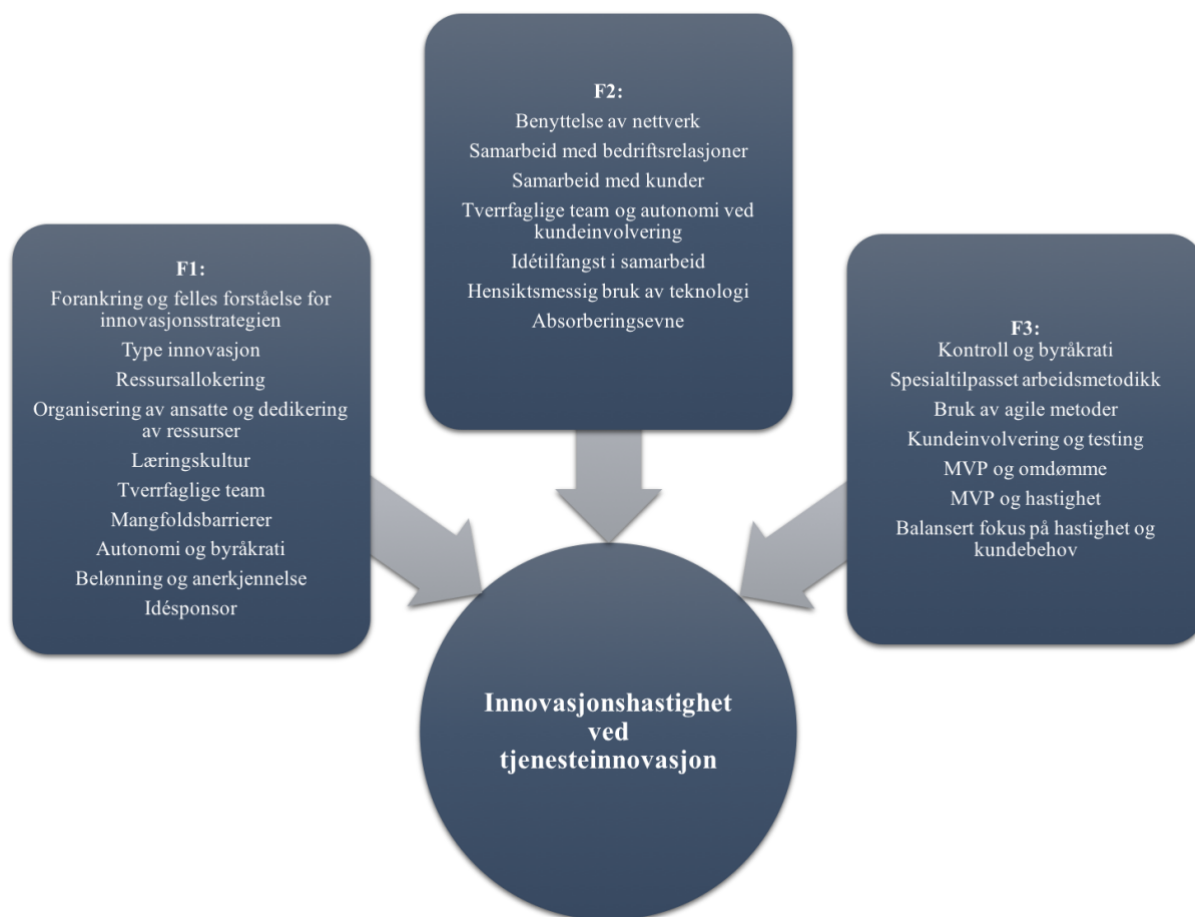
Lean Startup blir ifølge teorien mest benyttet i utvikling og testing stegene av innovasjonsprosessen. Ved benyttelse av agile tilnærminger vil derfor denne fasen av innovasjonsprosessen til Posten ha en høy hastighet, men det vises at de sliter med å få opp hastigheten i siste stegene av prosessen. Respondenter begrunner dette ved at utvikling og testing av en grov prototype som MVP fører til at de har lite å bygge videre på før lansering. Dersom testing av MVP er vellykket må tjenesten videreutvikles og implementeres i verdikjeden til Posten som siste steg før lansering. For at en tjeneste skal inkluderes i en så stor verdikjede mener vi det er viktig at man er sikker på at tjenesten som inkluderes ikke er skadende på den daglige driften av organisasjonen. Det kan derfor antas at Posten må bli bedre på kvalitetsfokus av tjenesten tidlig i prosessen slik at de har mer å bygge videre på og dermed øker hastigheten i senere steg. Et annet aspekt som taler for tregere gjennomføring av siste steg i prosessen er Posten sitt byråkratiske kontrollsystem og utdaterte kjernesystem. På bakgrunn av at Posten er en toppstyrt bedrift kan innovasjonsprosessen møte på hindringer i senere steg da disse assosieres med større investeringer, høyere risiko og dermed større behov for kontroll. Som følge av ledelsens tildeling av autonomi i tidlige steg i prosessen har de økt

innovasjonshastigheten, men på grunn av større toppstyrt kontroll i senere steg stopper prosessen opp. Vi mener med dette hastigheten i senere steg av prosessen kan forbedres ved tildeling av autonomi i senere steg og dermed redusere behovet for kontroll fra toppledelsen.

Balansert fokus på hastighet og kundebehov

Videre trekker teorien frem at den strategiske faktoren “fokus på hastighet” i innovasjonsprosessen påvirker innovasjonshastigheten positivt. Posten er en stor og rigid bedrift som må leve opp til krav fra samfunnet. På tross av et nytt og større fokus på innovasjon og hastighet i innovasjonsmodellen, må Posten fortsatt fokusere på andre aspekter i tillegg til innovasjonshastighet. Det er viktig at prosessen går fort, men det skal ikke gå på bekostning av kvalitet, kundefokus, lønnsomhet og daglig drift av organisasjonen. Ifølge Shilling og Hill er balansegangen mellom blant annet innovasjonshastighet og tilpasning av kundebehov kritiske faktorer ved innovasjon som gir motstridende krav som kan skape utfordringer. På bakgrunn av dette vil det derfor være viktig for Posten å mestre balansen mellom kundebehov og innovasjonshastighet i innovasjonsmodellen. Dette kan ansees som et tveegget sverd, da for stort fokus på hastighet kan gå på bekostning av andre faktorer som fortsatt er viktig for Postens omdømme og resultater. Vi antar derfor at innovasjonshastigheten kan reduseres ved at Posten også må fokusere på andre aspekter i innovasjonsprosessen.

Figur 13 presenterer våre analytiske refleksjoner strukturert etter forskningsspørsmål. Faktorene vi anser som mest fremtredende er kategorisert basert på vår analyse av datamaterialet og plassert der vi så det som mest hensiktsmessig for å analysere faktorenes påvirkning på innovasjonshastigheten ved Postens tjenesteinnovasjon. Basert på de respektive temaene gjennomgått i dette kapitlet er det presentert et helhetlig bilde av faktorer som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon.



Figur 13 Helhetlig bilde av faktorer vi mener påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon

6. Konklusjon

6.1 Konklusjon

For å besvare oppgavens problemstilling *“Hvilke faktorer påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon?”* ble det benyttet tre forskningsspørsmål. En besvarelse av disse vil bidra til en endelig konklusjon på problemstillingen da de presenterer hvilke faktorer relatert til ulike aspekter ved innovasjonsprosessen som i sin helhet påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon.

1. *“Hvilke organisatoriske og kulturelle faktorer påvirker innovasjonshastighet?”*

For å besvare første forskningsspørsmål ble organisatoriske og kulturelle faktorer knyttet til innovasjonshastighet i Posten analysert ved å benytte et teoretisk og empirisk fundament.

Gjennom analyse kan det konkluderes med at en innovasjonsstrategi med felles mål, visjon og forankring legger til rette for arbeid med innovasjon i organisasjonen og dermed bidrar positivt til innovasjonshastigheten. Mangelfull organisering av innovasjonsarbeid, stor grad av byråkratisk kontroll samt begrenset mangfold i tverrfaglige team, påvirker innovasjonshastigheten negativt. Derimot, hensiktsmessig organisering av ansatte gjennom opprettelse av felles prosjekttrom, tverrfaglige team preget av mangfold samt tildeling av autonomi og anerkjennelse, vil antas å påvirke innovasjonshastigheten positivt. Positiv innovasjonskultur trekkes frem som et viktig aspekt for å lykkes med innovasjon, og ved benyttelse av en læringskultur, som motiverer til å prøve og lære av sine feil, vil sjansen for sløsing av tid på ideer som ikke gir verdi til bedriften reduseres. Videre vil tilstedeværelse av idé sponsorer påvirke innovasjonshastigheten positivt grunnet deres mulighet til å imøtekomme motstand og allokere ressurser til innovasjonsprosjekter.

En bedrift som opplever truet kjernevirksomhet er nødt til å lete utenfor sine eksisterende grenser for å finne nye muligheter til å bli ambidekse slik at bedriften kan overleve og vokse. Dersom man satser på radikale innovasjoner vil innovasjonshastigheten reduseres, men en slik tilnærming vil være nødvendig for overlevelse og tilfredsstillelse av endrede kundebehov. Dette innebærer å allokere og dedikere ressurser hensiktsmessig slik at man reduserer sløsing av tid og ressurser og dermed bidrar til effektivitet i et ekspandert innovasjonsarbeid. Ved en slik

forandret innovativ tankegang presenterer analytiske funn at benyttelse av nye agile tilnærminger til tradisjonelle innovasjonsmodeller kan bidra til økt innovasjonshastighet.

2. *“Hvilke faktorer ved åpen innovasjon påvirker innovasjonshastighet?”*

For å besvare det andre forskningsspørsmålet ble Postens åpne tilnærming til innovasjon analysert for å kartlegge hvilke faktorer som påvirker innovasjonshastighet.

Gjennom analysen kommer det frem at en åpen tilnærming gjennom innovasjon i nettverk bidrar positivt til en bedrifts innovasjonsprosess grunnet mulighet for supplerende verdiforslag, økt kompetansebase samt tilgang på hverandres kontakter. Dette er faktorer som bidrar til økning av en organisasjons innovative kompetanse og dermed påvirker innovasjonshastigheten positivt.

Benyttelse av færre og tettere eksisterende tillitsfulle relasjoner vil gi tilgang på nye verdifulle relasjoner og dermed redusere tiden ved å inngå nye samarbeid tilknyttet innovasjon. I tillegg, vil godt omdømme og andre aktørers ønske om samarbeid, redusere tidsaspektet relatert til søk etter nye samarbeidspartnere. Ved inngåelse av nye samarbeid vil en tidlig etablering av felles plattform for samarbeid som inkluderer behovsavklaring, kartlegging og forpliktelser, tilrettelegge for en hensiktsmessig organisering og mulighet for nye tillitsfulle relasjoner. En slik effektiv bruk av eksisterende og nye relasjoner vil øke bedriftens kompetansebase og gi tilgang på ressurser som kan øke hastigheten ved tjenesteinnovasjon.

Videre er samarbeid med kunder en viktig faktor ved åpen innovasjon da manglende tilpasning av kundekrav er en årsak til mislykket produkt- og tjenestelansering. Tidlig testing med kunder vil videre veilede bedriften i riktig retning og gi mulighet for tidligere tilbakemeldinger og redusere sløsing av tid og ressurser. Bruk av tverrfaglige team vil gi mulighet til å tilfredsstillende endrede kundebehov i større grad, da teammedlemmene besitter ulike oppfatninger og erfaringer relatert til kundebehov. Kundeinvolvering ved åpen innovasjon er dermed en viktig faktor for å utvikle spesialtilpassede tjenester samt øke innovasjonshastigheten. Videre vil for tidlig involvering av kunder på idégenereringsstadiet påvirke innovasjonshastigheten negativt da det krever større grad av kontroll.

Effektiv kommunikasjonsstruktur med eksterne aktører samt besittelse av organisatoriske kapabiliteter for idétilfangst vil bidra til en god absorberingsevne der man nyttiggjør seg av forretningsmuligheter fra nettverket. Ved å tilrettelegge for intern og ekstern idétilfangst gjennom effektiv benyttelse av kunder, samarbeidspartnere og interne kilder til ideer vil innovasjonshastigheten påvirkes positivt. Videre vil en hensiktsmessig benyttelse av ekstern teknologi som tilpasses organisasjonens behov bidra til en effektiv innovasjonsprosess.

3. *“Hvilke faktorer i innovasjonsmodeller påvirker innovasjonshastighet?”*

For å besvare det tredje forskningsspørsmålet er Postens innovasjonsmodeller analysert ved å se på deres tidligere arbeidsmetodikk og utvikling mot en nyere og mer fleksibel tilnærming til innovasjonsmodeller.

En stafettpinne-metodikk med stor grad av kontroll og detaljplanlegging antas å føre til lav innovasjonshastighet, og i dagens digitaliserende samfunn med økt hastighet vil raskere og mer fleksible innovasjonsmodeller være hensiktsmessig. En hybrid innovasjonsmodell med bruk av agile metoder vil føre til økt forståelse av kundebehovet samt redusert sløsing av tid og ressurser ved at man forstår kundenes følelser og utvikler MVP. En kombinasjon av Stage-Gate modellen og agile tilnærminger vil videre benytte kundetilbakemeldinger og testing av prototyper som kriterier for fremdrift i innovasjonsmodellen. Utvikling av MVP vil videre bygge på en læringskultur og føre til at færre innovasjonsprosesser mislykkes i senere steg i innovasjonsmodellen, noe som videre bidrar positivt til innovasjonshastigheten.

Stor grad av kontroll og implementering av tjenesten i utdaterte kjernesystem i senere steg av innovasjonsmodellen vil redusere hastigheten, noe som underbygger viktigheten av autonomi som gir mulighet til å øke hastigheten på beslutningstaking. Benyttelse av MVP tidlig i innovasjonsmodellen vil øke hastigheten, men det kan potensielt skade omdømmet til bedriften da kunder øker sine forventninger og stiller større krav til hastighet. Gjennom analyse kommer det derfor frem at fokus på hastighet ikke skal gå på bekostning av andre aspekter, og det er viktig å finne en balansegang mellom kundeinvolvering, forventningsstyring, innovasjonshastighet og kvalitet i tjenester som blir lansert. For å mestre balansegangen mellom de ulike aspektene ved tjenesteinnovasjon vil det være hensiktsmessig å kombinere bruk av agile metoder som Lean Startup og Design Thinking i hele innovasjonsmodellen. Videre for at en slik innovasjonsmodell skal fungere optimalt vil det være behov for økt fokus på

ressursallokering og dedikering. En kombinasjon av agile tilnæringer i en spesialtilpasset hybrid Stage-Gate modell tilrettelegger på denne måten for en kundenær utvikling med økt kvalitet på tjenester samtidig som det bidrar til høyere innovasjonshastighet.

6.2 Teoretiske implikasjoner

I teorien argumenter Ellwood, Grimshaw og Pandza (2017) for at det i hovedsak er forsket på innovasjonshastighet i produktinnovasjon og det er begrenset med forskning tilknyttet innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon. På bakgrunn av tjenesters voksende andel av verdensøkonomien mener vi det er viktig med ytterligere forskning på hastighet relatert til tjenesteinnovasjon. Vår studie tar for seg dette temaet ved å fokusere på tjenesteinnovasjon i Posten og vi anser derfor at studien vår kan bidra som forskning ved å presentere våre analytiske funn tilknyttet innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon i Posten.

Tidligere forskning presenter benyttelse av Lean Startup i tradisjonelle Stage-Gate modeller (Cooper og Sommer, 2016). Fra teorien er det lite forsket på Design Thinking implementert i hybride modeller i kombinasjon med Lean Startup. Nyere forskning begynner nå å rette seg inn mot den kreative delen av innovasjonsprosessen, ved å benytte Design Thinking i tidlige steg. Vår forskning vil dermed bidra til teori på feltet, som er høyaktuelt, ved at en slik implementering er rette veien å gå også innenfor tjenesteinnovasjon. På bakgrunn av dette mener vi derfor at vår forskning styrker nyere forskning om at en kombinasjon av agile tilnæringer i hele innovasjonsprosessen er viktig for hastighet. Forskning presenterer i hovedsak bruk av agile tilnæringer i produktinnovasjon, men på bakgrunn av karakteristikk ved tjenester, mener vi Design Thinking sitt kundefokus vil være enda viktigere i tjenesteinnovasjon. Vi mener derfor at vår studie bidrar til å styrke forskning på bruk av agile tilnæringer ved tjenesteinnovasjon i hele innovasjonsprosessen gjennom en kombinasjon av Design Thinking og Lean Startup.

6.3 Empiriske implikasjoner

Dette delkapitlet har til hensikt å presentere våre empiriske implikasjoner og potensielle forbedringsområder for Postens innovasjonshastighet.

1. For å implementere en effektiv læringskultur må Posten fokusere mer på fornying enn tidligere, da balansen mellom enkel- og dobbelkretslæring bidrar til bedret læringskultur. Videre vil en slik læringskultur med fokus på prøving og feiling bidra til økt innovasjonshastighet og kundetilpassede tjenester.
2. Postens opparbeidede kapabilitet til hurtig kontinuerlig forbedring gjennom operasjonelle forbedringer og kostnadsreduksjon, mener vi kan overføres til arbeidet med NTTP satsingen. En slik overføring av kapabiliteter mener vi kan påvirke innovasjonshastigheten positivt ved deres nye fokus på tjenesteinnovasjon.
3. For å øke innovasjonshastigheten bør Posten redusere tiden brukt til statusmøter og heller arbeide kreativt med innovasjon. Dette kan gjøres ved å dedikere og allokere ressurser i større grad, samt opprette et prosjektrom for kreativt innovasjonsarbeid.
4. For å øke innovasjonshastigheten anbefaler vi Posten å øke mangfoldet i sine tverrfaglige team. Det bør fokuseres på inkludering av nøkkelpersoner fra andre avdelinger enn divisjon Post, spesielt IT, da de har nødvendig kompetanse og en viktig rolle ved implementering av nye tjenester i kjernesystemene.
5. For å øke innovasjonshastigheten ved samarbeid med eksterne aktører mener vi absorberingsevnen må forbedres. Dette henger sammen med kommunikasjonsstrukturen med eksterne aktører og kan bedres ved å fokusere på forståelse og begrepsavklaring. Gjennom deres arbeid med kontinuerlig forbedring anser vi deres opparbeidede interne absorberingsevne, som resultat av organisatoriske og individuelle kapabiliteter, som overførbare til samarbeid med eksterne aktører.
6. For å øke innovasjonshastigheten samt unngå svekket omdømme anbefales det ikke å inkludere kunder for tidlig i innovasjonsprosessen da dette kan føre til økt behov for kontroll samt skape forventninger som må leves opp til.
7. For å øke innovasjonshastigheten i innovasjonsprosessens senere steg mener vi Posten bør tildele mer autonomi samt redusere kontroll. Dette antar vi vil bidra til tidligere beslutningstaking og fremdrift. Videre kan det være hensiktsmessig å fokusere på tjenestekvalitet tidligere i prosessen for å ha en prototype man kan bygge videre på.
8. Det vil fortsatt være viktig at økt fokus på innovasjonshastighet ikke går på bekostning av andre aspekter ved virksomheten. Vi anser en kombinasjon av agile tilnæringer som hensiktsmessig for å balansere kundebehov og innovasjonshastighet.

6.4 Videre forskning

Økt fokus på tjenester i sammenheng med fluktuerende markeder, endrede kundebehov og raskere teknologiske og forretningsmessige endringer, styrker behovet for videre forskning på vårt forskningsområde. Videre er det lite forsket på hastighet ved tjenesteinnovasjon og hvilke faktorer som påvirker dette. Gjennom vår avhandling har vi derfor kommet frem til noen forskningsområder vi mener det kan være interessant å forske videre på.

Vår avhandling presenterer en ny arbeidsmetodikk som per dags dato ikke er fullt forankret i Posten konsernet som helhet. Det kan med dette være interessant å bygge videre på vår forskning og se hvordan implementering av en slik arbeidsmetodikk utvikler seg over tid, og om våre faktorer for innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon vil være gjeldende i senere innovasjonsprosesser i Posten. Videre kan det være interessant å se om våre antakelser om økt fokus på hastighet ved tjenesteinnovasjon kan gå på bekostning av andre aspekter ved virksomheten.

Vi antar en studie basert på flere lignende casestudier, supplert med vår forskning, kan være relevant for å avdekke og styrke våre resultater tilknyttet faktorer som påvirker innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon. En slik studie kan antas å munne ut i et større teoretisk rammeverk for forskningsområdet. Vi vil videre påpeke at våre funn er situasjonsbestemte til casebedriften som helhet og dersom andre bedrifter finner inspirasjon basert på våre resultater er det viktig å ta det kontekstuelle i betraktning.

7. Referanser

- Agbor, E. (2008) Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), s. 39-45. Tilgjengelig fra: https://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol1iss1/JSL_Volliss1_Agbor.pdf. (Hentet: 28.02.2018).
- Ahmed, P. K. (1998) Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1(1), s. 30-43. doi: 10.1108/14601069810199131.
- Anderson, J., Håkansson, H. og Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58(4), s. 1-15. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/1251912> (Hentet: 16.03.2018).
- Barney, J. B. (1986) Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11(3), s. 656-665. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/258317> (Hentet: 27.02.2018).
- Bonner, J. M. et al. (2002) Upper management control of new product development projects and project performance, *The Journal Of Product Innovation Management*, 19, s. 233-245. Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S073767820200139X> (Hentet: 12.03.2018).
- Bordonaba-Juste, M. V. og Polo-Redondo, Y. (2008) Differences between Short and Long-term Relationships: An Empirical Analysis in Franchise Systems, *Journal of Strategic Marketing*, 16(4), s. 327-354. Tilgjengelig fra: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09652540802264033> (Hentet: 10.03.2018).
- Brockhoff, K. (2003) Customers' perspectives of Involvement in New Product Development, *International journal of technology management*, 26(5-6), s. 464. doi: 10.1504/IJTM.2003.003418.
- Burhan, M., Bukovc, B. og Finger, M. (2014) *Postal Services in the Digital Age*. IOS Press Amsterdam.
- Calia, R. C., Guerrini, F. M. og Gilnei, L. M. (2007) Innovation networks: From Technological development to business model reconfiguration, *Technovation*, 27, s. 426-432. Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497206000939> (Hentet: 16.03.2018).
- Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A. I. og Pujari, D. (2009) Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes, *Product Development & Management Association*, 26, s. 536-550. Tilgjengelig fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-5885.2009.00679.x> (Hentet: 17.02.2018).
- Carmeli, A. og Dothan, A. (2017) Generative work relationships as a source of direct and indirect learning from experiences of failure: Implications for innovation agility and product innovation, *Technological Forecasting & Social Change*, 119, s. 27-38. doi: 10.1016/j.techfore.2017.03.007.
- Chan, K. W. og Lam, W. (2011) The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: examining the underlying motivation and workload mechanisms, *Academy of Marketing Science*, 39, s. 609-628. doi: 10.1007/s11747-011-0250-9.
- Chen, J., Damanpour, F. og Reilly, R. R. (2010) Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis, *Journal of Operations Management*, 28, s. 17-33. doi: 10.1016/j.jom.2009.07.001.

- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Chesbrough, H. W. (2012) Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going, *Research-Technology Management*, 55(4), s. 20-27. doi: 10.5437/08956308X5504085.
- Cohen, W. M. og Levinthal, D. A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), s. 128-152. doi: 10.2307/2393553.
- Cooper, R. G. (2001) *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- Cooper, R. G. (2005) Winning at New Products: Pathways to Profitable Innovation. Tilgjengelig fra: http://www.five-is.com/wp-content/uploads/2013/12/Cooper_2005_Pathways_to_Profitable_Innovation.pdf (Hentet: 10.03.2018).
- Cooper, R. G. og Sommer, A. F. (2016) From experience: The Agile-Stage-Gate hybrid Model: A promising new approach and a New research opportunity, *Journal of product innovation management*, 33(5), s. 513-526. doi: 10.1111/jpim.12314.
- Cooper, R. G. og Sommer, A. F. (2018) Agile–Stage-Gate for Manufacturers, *Research-Technology Management*, 61(2), s. 17-26. doi: 10.1080/08956308.2018.1421380.
- Danneels, E. (2008) Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, 29, s. 519-543. doi: 10.1002/smj.684.
- Davila, T., Epstein, M. J. og Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work - How to manage It, Measure It and Profit from It*. Pearson Education: Tim Moore.
- De Faria, P., Lima, F. og Santos, R. (2010) Cooperation in innovation activities: The importance of partners, *Research Policy*, 39(8), s. 10082-11092. doi: 10.1016/j.respol.2010.05.003.
- Deci, E. L. *et al.* (1991) Motivation and Education: The Self-Determination Perspective, *Educational Psychologist*, 26(3 & 4), s. 325-346. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/6277/de5e8d8d8f39474eb754ef9bb8c9c9b1c315.pdf>. (Hentet: 09.03.2018).
- DelVecchio, J., White, F. og Phelan, S. E. (2014) Tools for innovation management: A comparison of Lean startup and the Stage-Gate system. doi: 10.2139/ssrn.2534138.
- Dombrowski, C. *et al.* (2007) Elements of Innovative Cultures, *Knowledge and Process Management*, 14(3), s. 190-202. doi: 10.1002/kpm.279.
- Drew, W. (1995) Accelerating Innovation in Financial Services, *Long Range Planning*, 28(4), s. 1-10. doi: 10.1016/0024-6301(95)00031-D.
- du Preez, N. D. og Louw, L. (2008) A framework for managing the innovation process, *Management of engineering and technology*. doi: 10.1109/PICMET.2008.4599663.
- Daazenko, S. og Grönquist, D. N. (2016) Økonomiske effekter av tjenesteinnovasjon, *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7, s. 54-63. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/okonomiske-effekter-avtjenesteinnovasjon> (Hentet: 08.03.2018).
- Ekeberg, J. O. (2017) *Den store forvandlingen: Posten i en digital tid*.
- Ellwood, P., Grimshaw, P. og Pandza, K. (2017) Accelerating the Innovation Process: A Systematic Review and Realist Synthesis of the Research Literature, *International Journal of Management Reviews*, 10, s. 510-530. doi: 10.1111/ijmr.12108.
- Enkel, E., Gassmann, O. og Chesbrough, H. (2009) Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon, *R&D Management*, 39(4), s. 311-316. doi: 10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x.

- Friedrich, F. L. *et al.* (2010) Leading for Innovation, *International Studies of Management & Organization Science*, 40(2), s. 6-29. doi: 10.2753/IMO0020-8825400201.
- Galbraith, J. R. (1982) Designing the innovating organization, *American management associations*, 10(3), s. 5-25. doi: 10.1016/0090-2616(82)90033-X.
- Gassmann, O. og Enkel, E. (2004) Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/c4d6/21005d40f0ac9a4d29bc148d3235a707881c.pdf> (Hentet: 03.03.2018).
- Gressetvold, E. og Aune, T. B. (2013) Bedrifter og Nettverk: Spesialisering og relasjonsutvikling i Autronica *Bedriftsledelse: Ulike perspektiver og tilnæringer til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Akademika forlag.
- Grönlund, J., Sjödin, D. T. og Frishammar, J. (2010) Open Innovation and the Stage-Gate Process: A revised model for new product development, *California management review*, 52(3), s. 106-132. Tilgjengelig fra: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d9bbaadd-deab-4268-9af2-9f1422534ce5%40sessionmgr102> (Hentet: 03.03.2018).
- Göhlich, M. (2016) Theories of Organizational Learning as resources of Organizational Education, *Springer Fachmedien Wiesbaden*, 18, s. 12. doi: 10.1007/978-3-658-10086-5_2.
- Hagen, Ø. (2004) Forutsetninger for radikal innovasjon i etabert virksomhet, 4. Tilgjengelig fra: https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=3d828928-1695-4675-a936-cca21149012b&groupId=10370 (Hentet: 05.05.2018).
- Herzog, P. (2011) *Open and Closed Innovation - Different Cultures for Different Strategies*. 2. utg. Gabler Verlag - Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Hjalmarsson, A., Juell-Skielse, G. og Johannesson, P. (2017) *Open Digital Innovation - A Contest Driven Approach*. Springer.
- Holloway, M. (2009) How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality, *Journal of Business Strategy*, 30(2/3), s. 50-56. doi: 10.1108/02756660910942463.
- Hu, Y. og Sørensen, O. J. (2012) Open Innovation in Networks: Specifying Orchestration Capability for SMEs, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 2, s. 1-24. Tilgjengelig fra: https://www.djoef-forlag.dk/services/djm/ledelsedocs/2012/2012_2/le_2012_2_2.pdf (Hentet: 16.03.2018).
- Jakobsen, C. F. (2010) Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur, *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur> (Hentet: 13.03.2018).
- Jansen, J. P., Van den Bosch, F. og Volberda, H. W. (2006) Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effect of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, *Series Research in Management*, s. 32. doi: 10.1287/mnsc.1060.0576.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Limited.
- Joshi, M. (2013) *Types of Innovation*. Amity Business School, Amity University, Lucknow Campus, INDIA. Tilgjengelig fra: <http://ssrn.com/abstract=2262206> (Hentet: 27.02.2018).

- Kessler, E. H. og Chakrabarti, A. K. (1996) Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes, *The Academy of Management Review*, 21(4), s. 1143-1191. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/259167> (Hentet: 15.05.2018).
- Kirsner, S. (2016) The Barriers Big Companies Face When They Try to Act Like Lean Startups, *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2016/08/the-barriers-big-companies-face-when-they-try-to-act-like-lean-startups> (Hentet: 12.04.2018).
- Koefoed, A. L. og Hernes, T. (2007) *Innovasjonsprosesser - om innovasjoners odysse*. Fagbokforlaget.
- Koen, P. A. et al. (2002) Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques, *The PDMA ToolBook 1 for New Product Development*. Tilgjengelig fra: http://www.stevens-tech.edu/cce/NEW/PDFs/FuzzyFrontEnd_Old.pdf. (Hentet: 01.03.2018).
- Koen, P. A., Bertels, H. M. J. og Kleinschmidt, E. (2015) Managing the Front End of Innovation—Part I: Results From a Three-Year Study, *Research-Technology Management*, 57(2), s. 34-43. doi: 10.5437/08956308X5702145.
- Kolko, J. (2015) Spotlight of the evolution of Design Thinking: design Thinking comes of age, *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: https://enterpriseproject.com/sites/default/files/design_thinking_comes_of_age.pdf (Hentet: 01.05.2018).
- Krumm, S. og Schittny, S. U. (2015) Lean innovation: The Challenge, *Complexity Management*, 1(1). Tilgjengelig fra: http://www.schuh-group.com/site/assets/files/1553/cm-journal_1-2015_us_2016-03-31_esa_korr_en.pdf (Hentet: 19.04.2018).
- Kutvonen, A. og Torkkeli, M. T. (2009) Opening the Fuzzy Front End: A Synthesis of Two Theories, *IEEE*. doi: 10.1109/PICMET.2009.5261941.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademiske.
- Kvålshaugen, R. og Wennes, G. (2012) *Organisere og Lede - Dilemmaer i Praksis*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lichtenthaler, U. (2011) Open Innovation: Past Research, Current Debated, and Future Directions, *Academy of Management Perspectives*, 25(1), s. 75-93. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/23045037> (Hentet: 28.02.2018).
- Linke, R. (2017) Design thinking, explained: Solve any business problem with this approach, *MIT Management solan school*. Tilgjengelig fra: <http://mitsloan.mit.edu/newsroom/articles/design-thinking-explained/> (Hentet: 01.05.2018).
- March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1) Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March), s. 71-87. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/2634940> (Hentet: 12.03.2018).
- Martin, C. A. og Bush, A. J. (2006) Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer- Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad, *Journal of the Academy of Marketing Science*., 34(3), s. 419-438. doi: 10.1177/0092070306286205.
- Mergel, I. (2016) Agile Innovation Management in Government: A research Agenda, *Government Information Quarterly*, 23, s. 516-523. doi: 10.1016/j.giq.2016.07.004.
- Miles, I. (1993) Services in the new industrial economy. Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0016328793901064/pdf?md5=0745e2cc937af557c305196354364402&pid=1-s2.0-0016328793901064-main.pdf> (Hentet: 13.03.2018).

- Mueller, R. M. og Thoring, K. (2012) Design thinking vs Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies, *Leading innovation through design*, s. 151-161. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/234066097_DESIGN_THINKING_VS_LEAN_STARTUP_A_COMPARISON_OF_TWO_USER-DRIVEN_INNOVATION_STRATEGIES (Hentet: 19.04.2018).
- Narasimhalu, D. (2012) Agile Innovation Management, *Singapor management university*. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/254662109_Agile_Innovation_Management (Hentet: 19.04.2018).
- Neely, A. og Hii, J. (1998) Innovation and Business Performance: A Literature review, *The Judge Institute of Management Studies - University of Cambridge*. Tilgjengelig fra: http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf (Hentet: 16.03.2018).
- Nemkova, E. (2017) The impact of agility on the market performance of born-global firms: An exploratory study of the 'Tech City' innovation cluster, *Journal of Business Research*, 80, s. 257-265. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.04.017.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag.
- O'Reilly, C. A. og Tushman, M. L. (2004) The Ambidextrous Organization. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization> (Hentet: 28.02.2018).
- Ouchi, W. G. (1979) A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, 25(9), s. 833-848. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/227444951_A_Conceptual_Framework_for_Design_of_Organisational_Control_Mechanism (Hentet: 12.03.2018).
- Parasuraman, A., Zetihaml, V. A. og Berry, L. L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4), s. 41-50. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/1251430> (Hentet: 28.02.2018).
- Pease, J. F., Dean, J. H. og Van Bossyt, D. L. (2014) Toward a market-based Lean Startup product design method for the developing world, *ASME*, s. 12. Tilgjengelig fra: <http://proceedings.asmedigitalcollection.asme.org/proceeding.aspx?articleid=2090542> (Hentet: 11.05.2018).
- Pisano, G. P. (2015) You Need Innovation Strategy, (2015). Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (Hentet: 03.03.2018).
- Poskela, J. og Martinsuo, M. (2009) Management Control and Strategic Renewal in the Front End of Innovation, *The Journal Of Product Innovation Management*, 26(6), s. 671-684. doi: 10.1111/j.1540-5885.2009.00692.x.
- Postholm, M. (2010) *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. Universitetsforlaget.
- Prahalad, C. K. og Ramaswamy, V. (2000) Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, 78(1), s. 8. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence> (Hentet: 05.03.2018).
- Ritter, T. og Germünden, H. T. (2003) Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents, *Journal of Business Research*, 56(9), s. 745-755. doi: 10.1016/S0148-2963(01)00259-4.
- Roos, G. et al. (2013) *Strategi - En Innføring*. Fagbokforlaget.
- Sambamurth, A. B. og Grover, V. (2003) Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, 27(2), s. 237-263. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/30036530> (Hentet: 15.04.2018).
- Saunders, M., Lewins, P. og Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. Pearson Education Limited.

- Sharifirad, M. S. og Ataei, V. (2012) Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs, *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), s. 494-517. doi: 0.1108/01437731211241274.
- Shilling, M. A. og Hill, C. W. L. (1998) Managing the new product development process: Strategic imperatives, *Academy of Management Executive*, 12(3), s. 67-81. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/4165478> (Hentet: 02.03.2018).
- Skerlavaj, M., Song, J. H. og Lee, Y. (2010) Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean forms, *Expert systems with applications*, 37(9), s. 6390-6403. doi: 10.1016/j.eswa.2010.02.080.
- Sok, P. og O’Cass, A. (2015) Achieving service quality through service innovation exploration - exploitation: The critical role of employee empowerment and slack resources, *Journal of Services Marketing*, 29(2), s. 137-149. doi: 10.1108/JSM-03-2014-0085.
- Sommer, A. F. *et al.* (2015) Improved product development performance through Agile/Stage-Gate hybrids, *Research technology management*. Tilgjengelig fra: https://www.projectmanagement.com/content/attachments/jwoolcott_260515093635.pdf (Hentet: 19.03.2018).
- Spithoven, A., Clarysse, B. og Knockaert, M. (2009) Building Absorptive Capacity to Organise Inbound Open Innovation in Low Tech Industries. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/46443376_Building_Absorptive_Capacity_to_Organise_Inbound_Open_Innovation_in_Low_Tech_Industries (Hentet: 17.03.2018).
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademiske.
- Tschimmel, K. (2012) Design Thinking as an effective toolkit for innovation, *The International Society for Professional Innovation Management*, s. 21. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/1368553865?pq-origsite=gscholar> (Hentet: 07.05.2018).
- Van de Ven, A. H. *et al.* (1999) *The Innovation Journey Oxford University Press*. s. 267-299.
- Vedsmund, T., Kielgast, S. og Cooper, R. G. (2016) Integrating Agile with Stage-Gate – How New Agile-Scrum Methods Lead to Faster and Better Innovation, *Innovation management*. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/306908280_Integrating_Agile_with_Stage-GateR_-_How_New_Agile-Scrum_Methods_Lead_to_Faster_and_Better_Innovation (Hentet: 01.05.2018).
- Wiener, Y. (1988) Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance, *The Academy of management Review*, 13(4), s. 534-544. doi: 10.5465/annals.2015.0125.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*.
- Öberg, C. (2017) The role of business networks for innovation, *Journal of innovation & Knowledge*. Tilgjengelig fra: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/1A83EB3702B6469DA6C88E54CF2206DA64600EB37A5F77A82B892B9FD7459DCE6B94A1FA574B31DFB961620541CA3AC3> (Hentet: 16.03.2018).

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide divisjon Post

Vedlegg 2: Intervjuguide Netlife

Vedlegg 3: NVivo kodeoversikt

Vedlegg 4: NSD

Vedlegg 5: Informasjonsskriv og samtykke til intervju

Vedlegg 6: Sekundærkilder

Vedlegg 1: Intervjuguide divisjon Post

1. Bakgrunnsinformasjon om deg

- Stilling, arbeidsoppgaver, antall år ansatt.
-

2. Intro (5 min)

- Hva er din rolle i innovasjonsprosessene i Posten?
 - Hva er ditt syn på nødvendigheten av innovasjon i Posten?
-

3. Innovasjonsprosesser generelt (25 min)

- Hvordan legger dere til rette for innovasjon i Posten?
 - Hva kjennetegner arbeidsprosesser med innovasjon i Posten?
 - Følger dere en strukturert innovasjonsprosess eller lærer dere underveis med testing/feiling?
 - Hvordan prioriterer dere de ulike tjenesteinnovasjonene for privatmarkedet?
 - Hvordan vil du beskrive fokuset på lønnsomme innovasjoner i Posten?
 - Hvordan evaluerer dere suksess i deres innovasjonsprosjekter?
 - Hvordan mener du dere jobber for en rask innovasjonshastighet i deres innovasjonsprosesser?
 - Hvordan spiller nye teknologitrender i markedet inn i innovasjonsprosessene deres?
 - Hvordan fokuserer Posten på forenkling i sine innovasjonsprosjekter?
 - Overfor kunder
 - Internt i organisasjonen
-

4. Innovasjon internt - samarbeid i organisasjonen (20 min)

- Hvem involveres internt, og i hvilken grad er de involvert i innovasjonsprosessen?
 - Hvordan blir innovasjonsteam satt sammen?
 - Hvordan føler du dette har fungert?
- Hvilke interne kapasiteter/kompetanse mener du er viktig for å lykkes med innovasjon?
- Hvem kom opp med ideene for de ulike tjenesteinnovasjonene?
 - Føler du innovasjon får forankring i gruppen uansett hvor ideen kommer fra?
- Hvordan belønnes og anerkjennes bidragsytere i forbindelse med innovasjonsarbeidet?

- Dersom man kommer opp med en god idé?
 - Dersom man presterer bra underveis i innovasjonsprosessen?
-

5. Innovasjon eksternt - samarbeid med eksterne aktører (20 min)

- Hvem samarbeider dere med i de ulike innovasjonsprosjektene deres og hvordan blir aktørene valgt?
 - I hvilken grad er de involvert?
 - Hva mener du er fordeler/ulempene med innovasjon i samarbeid?
 - Med kunder, partnere, allianser, konkurrenter?
 - I hvilken grad vil varigheten på relasjonen påvirke samarbeidet?
 - Lang?
 - Ny for kun dette prosjektet?
 - Tidligere erfaringer sammen, eller hver for seg?
 - Hvem kom opp med ideen for de ulike tjenesteinnovasjonene?
 - Føler du innovasjonen får forankring i gruppen uansett hvor ideen kommer fra?
 - Hvilke eksterne kapasiteter/kompetanse mener du er viktig i en samarbeidspartner?
-

6. Innovasjon eksternt - Kundeorientering (15 min)

- Hvordan vil du beskrive deres kundeorienterte syn i strategien?
 - Når snakket du sist med en kunde?
 - Hvordan inkluderer dere kunder i innovasjonsprosessen?
 - Hva føler du er viktig for å lykkes med kundesamarbeid?
 - Hva er din erfaring av innovasjonsprosessens resultat knyttet til tidspunkt kunder involveres i innovasjonsprosessen?
 - Hvilken rolle spiller sen, tidlig, eller midt i involvering for innovasjonsprosessen?
-

7. Avslutning (5 min)

- Kan du nevne fire momenter du ser på som essensielt for å lykkes med lønnsom industriell tjenesteinnovasjon?
- Kan du gi noen eksempler som du tror har ført til suksess og fiasko og hvorfor det ble suksess eller fiasko?

- Hva mener du er Posten sitt største forbedringspotensial i fremtidige innovasjonsprosesser?
 - Hva er din største lærdom fra innovasjonsarbeid i organisasjonen?
-

Vedlegg 2: Intervjuguide Netlife

Hei. Vi skriver en masteroppgave for posten der vi fokuserer på deres nye tjenester til privatmarkedet. I forbindelse med dette har vi fått høre at dere har utviklet den arbeidsmetodikken Posten benytter i dag og syntes derfor det var hjelpsomt å snakke litt med dere om dette. Tusen takk for at du tar deg tiden til å svare på noen spørsmål i forbindelse med deres relasjon til Posten.

1. Intro

- Vi lurte på om du kanskje kunne starte med å fortelle litt om deg og hvilke arbeidsoppgaver du har i Netlife?
 - I forhold til samarbeidet med Posten, hva er dine oppgaver?
 - Som vi har forstått det så er dere kjøpt opp av Posten og samarbeider tett med dem er det riktig?
-

2. Samarbeidet med posten

- Hvor lenge har dere samarbeidet med Posten?
 - Hvordan ble samarbeidet inngått og hvorfor?
 - Hvordan fungerer deres samarbeid i dag?
 - Ser du på det som nyttig for begge parter at dere samarbeider?
 - Hvordan føler du kommunikasjonen mellom dere og posten er?
 - Har den utviklet seg siden dere opprettet et samarbeid/ble kjøpt opp?
 - Hvilke andre aktører har dere et tett samarbeid med?
-

3. Arbeidsmetodikk

- Slik vi skjønner det er det dere som har utviklet arbeidsmetodikken til Posten, hvordan ble denne utviklet?
 - Hvordan bestemte dere at det var denne metodikken dere ville bruke?
- Ser dere verdien i andre relasjoner når dere hjelper Posten med sin arbeidsmetodikk?
- Hvilke utfordringer har du opplevd ved å implementere den nye metodikken hos Posten?
 - Hvilke deler av prosessen krever mest fokus når det kommer til å arbeide med en så stor organisasjon som Posten?
- Føler du metodikken har endret hele innovasjonsprosessen til Posten, eller deler av den?

- I så fall, hvilke deler. Idégenerering, PoC, Pilot, etc?
-

4. Avslutning

- Kan du nevne fire momenter du ser på som essensielt for å lykkes med lønnsom industriell tjenesteinnovasjon?
 - Hva mener du er Posten sitt største forbedringspotensial i fremtidige innovasjonsprosesser?
 - Hvilke områder bør det fokuseres på for å øke innovasjonshastigheten?
 - Hva er din største lærdom fra innovasjonsarbeid?
-

Vedlegg 3: NVivo

| Name | Sources | Referen... | Created On | Created... | Modified On | Modified By | Color |
|------------------------------|---------|------------|----------------------|------------|----------------------|-------------|-------|
| ● Suksesskriterier | 1 | 12 | 20. mar. 2018, 13.17 | EB | 20. mar. 2018, 13.22 | EB | |
| ▼ ● Omgivelser | 0 | 0 | 19. mar. 2018, 09.18 | EB | 19. mar. 2018, 10.27 | EB | ● |
| ● Samfunnsendringer | 1 | 3 | 19. mar. 2018, 09.19 | EB | 20. mar. 2018, 13.25 | EB | |
| ● Innovasjonsstrategi | 1 | 2 | 19. mar. 2018, 09.20 | EB | 19. mar. 2018, 15.28 | EB | |
| ● Digitalisering og endre... | 1 | 2 | 19. mar. 2018, 09.20 | EB | 19. mar. 2018, 11.06 | EB | |
| ▼ ● Innovasjonsprosesser | 0 | 0 | 19. mar. 2018, 10.27 | EB | 19. mar. 2018, 10.29 | EB | ● |
| ● Stage Gate | 1 | 5 | 19. mar. 2018, 10.28 | EB | 20. mar. 2018, 13.12 | EB | |
| ● Kommersialisering | 0 | 0 | 19. mar. 2018, 10.28 | EB | 19. mar. 2018, 10.29 | EB | |
| ● Innovasjonsprosessen | 1 | 14 | 19. mar. 2018, 10.27 | EB | 20. mar. 2018, 13.30 | EB | |
| ● Front end | 1 | 8 | 19. mar. 2018, 10.28 | EB | 20. mar. 2018, 13.29 | EB | |
| ● Agile metoder | 1 | 19 | 19. mar. 2018, 10.28 | EB | 20. mar. 2018, 13.33 | EB | |
| ▼ ● Innovasjonskultur | 0 | 0 | 19. mar. 2018, 09.18 | EB | 19. mar. 2018, 10.27 | EB | ● |
| ● Tverrfaglige team | 1 | 18 | 19. mar. 2018, 09.22 | EB | 20. mar. 2018, 10.57 | EB | |
| ● Organisasjon i innovasj... | 1 | 8 | 19. mar. 2018, 10.24 | EB | 20. mar. 2018, 10.58 | EB | |
| ● Org.Læringskultur | 1 | 5 | 19. mar. 2018, 09.21 | EB | 20. mar. 2018, 13.34 | EB | |
| ● Ledelse | 1 | 12 | 19. mar. 2018, 09.22 | EB | 20. mar. 2018, 11.10 | EB | |
| ● Innovativ kultur | 1 | 18 | 19. mar. 2018, 09.20 | EB | 20. mar. 2018, 13.34 | EB | |
| ● Belønning og annerkje... | 1 | 8 | 19. mar. 2018, 09.21 | EB | 20. mar. 2018, 11.18 | EB | |
| ● Autonomi | 1 | 12 | 19. mar. 2018, 09.21 | EB | 20. mar. 2018, 11.19 | EB | |
| ▼ ● Innovasjon | 0 | 0 | 19. mar. 2018, 10.24 | EB | 19. mar. 2018, 10.27 | EB | ● |
| ● Tjenesteinnovasjon | 1 | 14 | 19. mar. 2018, 10.24 | EB | 20. mar. 2018, 13.33 | EB | |
| ● Outside in | 1 | 8 | 19. mar. 2018, 10.25 | EB | 20. mar. 2018, 11.00 | EB | |
| ● Inside out | 1 | 4 | 19. mar. 2018, 10.26 | EB | 20. mar. 2018, 12.43 | EB | |
| ● Innovasjon i Nettverk | 1 | 28 | 19. mar. 2018, 10.26 | EB | 20. mar. 2018, 13.01 | EB | |
| ● Forbedring og fornying... | 1 | 7 | 19. mar. 2018, 10.25 | EB | 20. mar. 2018, 12.48 | EB | |
| ● Coupled prosess | 1 | 6 | 19. mar. 2018, 10.26 | EB | 20. mar. 2018, 12.49 | EB | |
| ● Åpen innovasjon | 1 | 15 | 19. mar. 2018, 10.25 | EB | 20. mar. 2018, 13.30 | EB | |
| ● Absorpsjon og desorps... | 1 | 3 | 19. mar. 2018, 10.26 | EB | 20. mar. 2018, 11.21 | EB | |

Vedlegg 4: NSD



Espen Gressetvold

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 02.02.2018

Vår ref: 58586 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.01.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>58586</i> | <i>Ledelse av teknologi</i> |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i> |
| <i>Daglig ansvarlig</i> | <i>Espen Gressetvold</i> |
| <i>Student</i> | <i>Endre Brobakken</i> |

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 24.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg 5: Informasjonsskriv og samtykke intervju

Hei og velkommen til intervju. Tusen takk for at du tar deg tid til å hjelpe oss med vår masteroppgave i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. Dersom det godkjennes ønsker vi å ta lydopptak av intervjuet. Intervjuet vil så bli oppsummert og sendt til deg i ettertid for godkjenning. Her vil du få mulighet til å redigere samt legge til ytterligere informasjon. Alle svar vil kun bli benyttet til utarbeidelse av vår masteroppgave og blir anonymisert. Det vil si at du ikke vil kunne bli identifisert i masteroppgaven. All registrert informasjon om deg vil lagres på våre personlige datamaskiner og makuleres ved registrert sensur.

Masteroppgaven har utspring i den nye strategiske retningen for konsernet og vårt fokus er rettet mot den nye satsningen på tjenester til privatmarkedet der vi ønsker å gå i dybden på divisjon Post sitt innovasjonsarbeid. Målet med oppgaven er å analysere hvilke faktorer som påvirker industriell tjenesteinnovasjon i Posten. Med utgangspunkt i strategidokumenter fra dere ønsker vi i hovedsak å fokusere på nye tjenester dere utvikler i Posten i dag og det er derfor ønskelig at eventuelle tjenesteeeksempler som trekkes frem kommer fra dette området.

For å besvare vår problemstilling er vi avhengig av mye informasjon om hvordan Posten jobber med innovasjon både internt og eksternt. Vi ser det som nødvendig å snakke med ansatte som arbeider i ulike deler av innovasjonsprosessen i Posten for å få en dypere forståelse av temaet. Intervjuets varighet er ca. 1.5 timer og består av et stort antall spørsmål fordelt på syv temaer. Det er viktig for oss å komme igjennom alle temaene, men grunnet tidsbegrensningen har vi forståelse for at ikke alle spørsmålene bli like mye vektlagt.

Dersom det gis tillatelse ønsker vi å komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål i ettertid av intervjuet, enten gjennom mailkorrespondanse eller over telefon.

Vedlegg 6: Sekundærkilder

- Power Point presentasjon om divisjon Post sin del av konsernstrategien 2018-2020
- Strategi for nye tjenester til privatmarkedet august 2017
- Strategi for nye tjenester til privatmarkedet desember 2017
- Power Point med Netlife sin metodikk for innovasjon, produktutvikling samt programstyring januar 2018