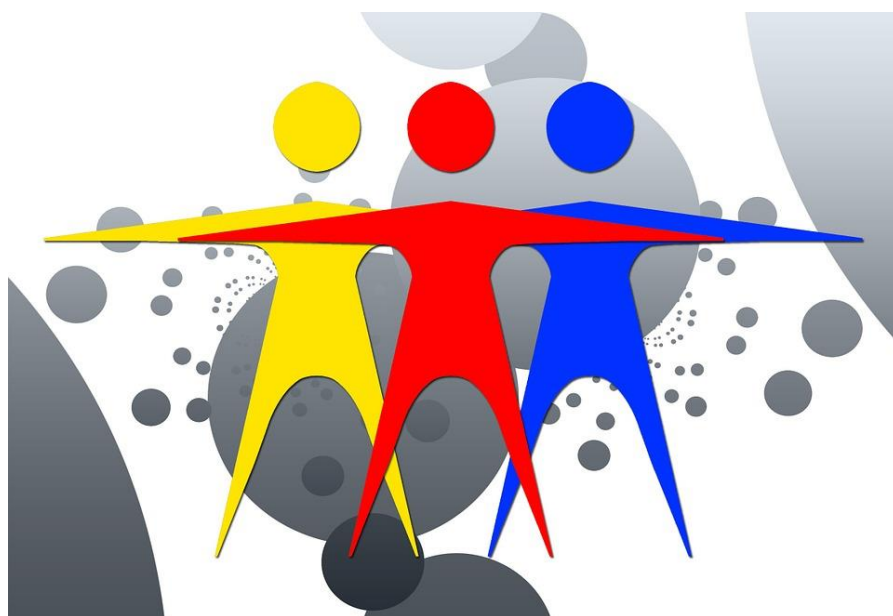


Geir Dagfinn Sylte

SAMSKAPING MELLOM LEVERANDØR OG KUNDE

ET GRUNNLAG FOR ØKT INNOVASJONSEVNE



SOS 6901 vår 2019

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse
med fordypning i Innovasjon og Endringsledelse



Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for sosiolog og statsvitenskap

Geir Dagfinn Sylte

Samskaping leverandør og kunde

En kvalitativ studie av hvordan samskaping mellom kunde og leverandør kan styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling

SOS 6901 – Vår 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap. Institutt for sosiologi og statsvitenskap. 7491 Trondheim

<https://www.ntnu.no/>

© 2019 Geir Dagfinn Sylte

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som en avsluttende del av masterstudiet i organisasjon og ledelse, med spesialisering i innovasjon og endringsledelse ved institutt for samfunnsforskning ved NTNU i Trondheim. Studiet har pågått parallelt med ordinært arbeid og det har vært krevende å finne tid og rom nok til gjennomføringen. Samtidig er det et privilegium å få påfyll av faglig stoff som direkte kan brukes til refleksjon og nytte i den praktiske arbeidshverdag. For egen del har dette vært en god opplevelse og jeg håper også at bedriften jeg arbeidet i da jeg påbegynte dette arbeidet og mine medarbeidere har kunnet trukket veksler på tilegnet kompetanse.

Å skrive en masteroppgave basert på forskningsprinsipper har vært både krevende og lærerikt på samme tid. Det kritiske blikk på både prosess, utvelgelse og funn bidrar til god læring og refleksjon. Oppgaven har gitt meg muligheten til å fordype meg i en problematikk jeg synes er spennende, og har bidratt til at jeg kunne tenke meg å lære mer om emnet. Jeg opplever at jeg har lært mye underveis og at det kan være nyttig i videre arbeid.

Jeg vil takke Håkon Fyhn, som har vært min veileder gjennom denne studien. Jevnlige tilbakemeldinger med nyttige innspill har vært til god hjelp i hele prosessen med å skrive denne oppgaven. Jeg vil også takke casebedriften som sa seg villig til å bidra til oppgaven. De har vært positiv til å bidra med ressurser for datainnsamling til oppgaven i egen organisasjon, samt at de har bidratt med tilrettelegging for at ressurser hos bedriftens kunder har kunnet delta i datainnsamlingen. Spesiell takk til informantene som har bidratt med sin kompetanse og innsikt i det temaet denne oppgaven har fokusert på. Deres bidrag til datamaterialet har vært vesentlig for gjennomføringen av denne studien.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

August 2019

Geir Dagfinn Sylte

Sammendrag

Denne oppgavens tema er samskaping i produktutvikling mellom kunde og leverandør i den norske IT software produktutviklingen. IT bransjen og utvikling av software opplever rivende utvikling med hurtige endringer i marked, teknologi og organisatoriske tilpasninger. For å være konkurransedyktige i markedet og ha livets rett må man foreta valg og gjøre de riktige endringene og tilpasningene.

Kundene står også overfor store utfordringer med omstilling for å kunne være effektivt inn mot vare- og tjenesteproduksjon. Digitale løsninger er ett av flere virkemidler som skal bidra til effektiviseringsgevinst. Mangfoldet og bredden i IT systemer som tilbys er stort og i stadig endring og for kundene kan det være både vanskelig og ressurskrevende å finne riktig system.

Denne studien ser nærmere på hvordan innovasjonsevnen kan styrkes og gjennom det bidra til en verdiskapende prosess for både kunde og leverandør, ved at samskaping rundt utvikling og tilpasning av produktene benyttes. Ved samskaping foregår en aktiv, kreativ og sosial prosess hvor samarbeidet mellom deltakerne skal gi fordeler for alle. I denne studien vil samskaping knyttes til videreutvikling eller nyutvikling av IT software. Målet med oppgaven er å undersøke hvilke fremgangsmåter ved samskaping som virker best. Denne kvalitative studien er en casestudie og tar utgangspunkt i eksisterende forskning og 10 dybdeintervjuer av informanter i tilknytning til en IT leverandør. IT leverandøren har erfaring med programvareutvikling i samarbeid med kunder og problemstillingen er relevant for selskapet. Informantene har vært ansatte i bedriften og representanter fra kunder tilhørende bedriften. Informantene har bidratt med innsikt i hvilken fremgangsmåte i samskapingprosessen mellom kunde og leverandør som kan styrke innovasjonsevnen.

På denne bakgrunn er problemstillingen utformet slik:

Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling?

Resultatet fra casestudiene viser at samskaping har en gunstig effekt på verdiskapingen for både kunde og leverandør ved gjennomføring av innovasjonsprosjektene innen produktutvikling. Det betinger imidlertid at noen forutsetninger må være til stede for at man skal ha best mulig effekt av samskapingeprosessen. Både noen rammer og gitte forutsetninger for gjennomføring av samskapingprosjektet må være til stede. Grunnleggende menneskelige forutsetninger som eksempelvis tillit og likeverdighet er en nødvendighet. Dialogen og

handlingen som finner sted fremmer utviklingen av relasjonene. Ved hjelp av samskaping så utvikles bedre løsninger enn om man ikke hadde involvert hverandre i produktutviklingen. Samskaping i denne sammenhengen er en prosess mellom kunde og leverandør der man i fellesskap går inn for å definere og forstå utfordringsbildet, finne gode løsninger, utvikle de og så ta de i bruk. Løsningen som utvikles gir muligheter for både kunde og leverandør til å ta ut gevinster på kort eller lang sikt for egen organisasjon. Verdiskapingen i form av organisatorisk og individuell læring/kompetanse og styrket nettverk blir tilføring av verdier som kan ha langvarig effekt for både kunde og leverandør.

Funn knyttet til Triangel Solutions er at de i betydelig grad vektlegger samarbeidet med kunder i produktutvikling og at samskaping er en aktiv del av forretningsprosessene ved innovasjon og nyutvikling. Det kan se ut til at dette er en innarbeidet praksis, men som har et enda større potensiale ved en mer systematisk tilnærming til samskaping og mulighetene som ligger i denne samarbeidsformen ved innovative prosesser.

Abstract

The theme of this task is co-creation in product development between customer and supplier in the Norwegian IT software product development. The IT industry and development of software experience rapid changes in the market, technology and organizational adjustments. In order to be competitive in the market and have the right of life, one has to make choices and make the right changes and adjustments.

Customers are also facing major challenges with restructuring in order to be effective towards the production of goods and services. Digital solutions are one of several instruments that will contribute to efficiency gains. The diversity and breadth of IT systems offered is large and constantly changing and finding the right system can be both difficult and demanding for customers.

This study looks more closely to how the innovation ability can strengthen and through this contribute to a one-value-creating process for both customer and supplier, through the co-creation linked to development and adaptation of the products are used. The co-creation is an active, creative and social process where the cooperation between the participants will provide benefits for everyone. In this study, co-creation will be tied to further development or new development of IT software. The aim of the task is to investigate which methods of co-creation work best. This qualitative study is a case study and is based on existing research and 10 in-depth interviews of informants in connection with an IT supplier. The IT supplier has experience with software development in cooperation with customers and the issue is relevant to the company. The informants have been employees of the company and representatives from customers belonging to the company. The informants have contributed with insight into which approach in the co-creation process between customer and supplier who can strengthen the ability to innovate.

Against this background, the issue is designed as follows:

How can co-creation with customers strengthen the innovation ability of product development?

The results from the case studies show that co-creation has a beneficial effect on value creation for both the customer and the supplier when implementing the innovation projects in product development. However, it requires that some assumptions must be present for the best possible effect of the co-creation process. Both some framework and given conditions for the

implementation of the co-creation project must be present. Basic human conditions such as trust and equality are a necessity. The dialogue and the action that take place promote the development of the relationships. By means of co-creation, better solutions are developed than if one had not involved each other in product development. Co-creation in this context is a process between the customer and the supplier, where one jointly advocates defining and understanding the challenge picture, finding good solutions, developing them and then taking them into use. The solution that is developed provides opportunities for both the customer and the supplier to take out gains in the short or long term for their own organization. The value creation in the form of organizational and individual learning / competence and a strengthened network will be the addition of values that can have long-lasting effects for both the customer and the supplier.

Findings related to Triangel Solutions are that they emphasize to a considerable extent the collaboration with customers in product development and that co-creation is an active part of the business processes of innovation and new development. It may seem that this is an incorporated practice, but which has an even greater potential by a more systematic approach to co-creation and the opportunities that lie in this form of cooperation in innovative processes.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract.....	4
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn: Behov for digital innovasjonsevne.....	8
1.2 Nærmere om kunde – leverandørforholdet.....	10
1.3 Case: Triangel Solutions AS en leverandør innen tids- og ressursstyring	12
2.0 Problemstilling	14
3.0 Teorivalg og struktur	15
3.1 Begrepsavklaringer og begrensninger	15
3.1.1 Innovasjon	16
3.1.2 Innovasjonsevne	17
3.1.3 Samskaping	18
3.1.4 Digitalisering.....	19
3.2 Innovasjon.....	20
3.2.1 Forskjellige typer og grad av innovasjon.....	20
3.2.2 Innovasjonsprosessen og relasjoner	22
3.2.3 Innovasjonsprosessen og leverandører.....	24
3.2.4 Innovasjonsevne og verdiskaping	25
3.3 Samskaping	27
3.3.1 Samskaping som konsept.....	27
3.3.2 Samskaping og innovasjon	28
3.3.3 Samskaping og verdiskaping.....	30
3.3.4 Former for samskaping	31
4.0 Metode.....	34
4.1 Metodisk tilnærming.....	34
4.1.1 Egen rolle og forforståelse	35

4.1.2	Forskningsdesign	36
4.2	Metode for innsamling av data.....	37
4.2.1	Intervju.....	37
4.2.2	Litteratur.....	38
4.2.3	Dataanalyse	39
4.3	Studiens troverdighet – forskningsoppleggets kvalitet	40
5.0	Empiriske funn.....	43
5.1	Forskningsdata innovasjon.....	43
5.2	Forskningsdata verdiskaping	48
5.3	Forskningsdata samskaping	56
5.4	Forskningsdata kunde/leverandør perspektiv	65
6.0	Diskusjon	71
6.1	Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsevne og verdiskaping?	71
6.2	Hva sier empirien om hvilke former for samskaping som kan fremme	74
	innovasjonsevnen?.....	74
6.3	Hvilken sammenheng er det mellom kundens og leverandørens nytte av	77
	prosessen med samskaping?	77
6.4	Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved.....	79
	produktutvikling?.....	79
6.5	Teoretiske implikasjoner	90
6.6	Praktiske implikasjoner	90
6.7	Begrensninger og videre forskning	91
6.8	Konklusjon.....	92
7.0	Referanser.....	94
	Figurliste	96
	Vedlegg.....	96
	Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	96
	Vedlegg 2 Intervjuguide til forskningstema.....	98

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn: Behov for digital innovasjonsevne

Den digitale tidsalder og generell høy endringstakt i samfunnet stiller store krav til å levere tidsriktige produkter og tjenester samtidig som de skal bidra aktivt til verdiskapingen for kundene. I dag lages stort sett enten forbedringer av eksisterende produkter og tjenester eller unntaksvis unnfanges nye ideer som testes ut på markedet. IT bransjen opplever rivende utvikling med hurtige endringer i marked, teknologi og organisatoriske tilpasninger. For å være konkurransedyktige i markedet og ha livets rett må man som bedrift foreta valg og gjøre de riktige endringene og tilpasningene. Innovasjon og nyskaping viser seg nødvendig for å beholde markedsposisjon, samtidig som videreutvikling og tilpasning av løsninger er kostbart og tidkrevende. Da er det lite rom for å gjøre feil i prioriteringene. En bedre behovsavklaring der man øker sannsynligheten for at sluttproduktet dekker kundenes behov, kan være en metode for å skape merverdi. En aktuell måte å gjøre dette på er ved at kunden og leverandør sammen gjennomfører innovasjonsprosesser i form av samskaping.

IT selskaper som mange andre søker å forutse de utfordringer man vil møte, og planlegger tiltak for å møte utfordringene gjennom utarbeidelse av strategier med påfølgende handlings- og aktivitetsplaner. Spørsmålet er om ikke endringene skjer så raskt at strategiprosessene eller oppnåelse av målene krever nye metoder og tilnærminger for å finne ut hva markedet har behov og kunne tilby det markedet har behov for til riktig tid.

Den digitale tidsalder medfører samfunnsendringer og teknologitrender som er med på å endre måten tjenester leveres og hvordan løsninger utvikles. Mange vil oppleve at barrierene for å komme inn i nye markeder vil bli fjernet eller blir mye mindre, eller man vil oppleve at oppstartsselskaper og selskaper fra andre bransjer blir konkurrenter. Man vil i større grad oppleve at internasjonale selskaper blir konkurrenter siden geografiske grenser fjernes. Mange leverandører vil tilby produkter og tjenester i langt større volum og i større skala enn tidligere. Dette er en utvikling som virker prisreduserende og minsker muligheten for marginer for mindre leverandører. Ny teknologi vil også bidra til å endre kundeadferd. Med det som blir kalt den fjerde industrielle revolusjon vil omstillingstakten og konkurransesituasjonen bli krevende for svært mange bedrifter. Kunsten blir da å finne hvordan de skal møte denne utfordringen. I et slikt perspektiv vil en aktuell strategi være å kunne tilby de spesifikke varer og tjenester som kundene har bruk for og vil få bruk for. Hvis man tar utgangspunkt i de

oppgaver kundene står overfor og gjennom aktivt samspill og involvering lar dette være sentralt i produkt og tjenesteutvikling, vil man da ha større sannsynlighet for å skape merverdi for både eget selskap og for sine kunder gjennom økt innovasjonsevne? Dette handler nettopp om å utvikle tjenester som oppleves som nyttige, brukervennlige, attraktive og effektive opp mot de nåværende og fremtidige behov som kunde har. Tradisjonelt ved nye anskaffelser så har kunden fortalt gjennom detaljkraav til leverandøren hva man ville ha og så fikk den leverandøren som kunne levere de beste betingelsene tilslaget. Siden både behov og løsninger er stadig i bevegelse burde man benytte tidspunktet for en ny kontrakt eller anskaffelse til å reorientere seg om brukernes behov og tilgjengelige løsninger. Ved å involvere leverandører mer aktivt inn mot å finne de gode løsningene opp mot funksjonskrav, vil det kunne bidra til at produkt/løsning fornyes eller at det lages noe nytt som skaper verdi for virksomheten, samfunnet eller de som skal trekke veksler på løsningen. En slik prosess vil både være eksperimenterende og nyskapende, gi merverdi utover det som var utgangspunktet og vil øke evnen til innovasjon. Tilsvarende har leverandøren tradisjonelt realisert en ide eller et behov som man så har lansert i markedet. På samme måte vil denne prosessen heller ikke fange opp tilpasningene av produkter/løsninger til de stadige endrede behov, men ved å utfordre kundene til å delta i en reorientering av behov og funksjonalitetskrav, kan man utvikle forbedrede eller nye produkter for kunden og markedet. Prosessen fremmer innovasjon og gir mulighet for merverdi. Hverken kunde eller leverandør vil automatisk kunne hente ut direkte gevinster av slike prosesser. Prosessene koster både tid og ressurser og det er heller ikke sikkert at resultatene gir tilstrekkelig gevinst i forhold til innsatsen. Prosessen kan stoppe underveis eller kanskje kan ikke resultatet anvendes. Det kan tenkes at det er en skjevhet i forholdet mellom kunde og leverandør i forhold til hvilken part som satser mest. Eksempelvis ser man at leverandører trekker seg fra innovative anskaffelser siden kost – nytte bildet er for ubalansert.

Det er ikke bare IT leverandører som opplever at behovet for organisasjonsutvikling og endring gjøres gjeldende. Kundene er i samme situasjon og må tilpasse seg til ny virkelighet. Ut fra dette resonnementet vil det ikke være tilstrekkelig som leverandør kun å fokusere på det faktiske produktet som tilbys. Leverandør må kjenne kundens aktuelle situasjon for at produktet skal kunne anvendes hensiktsmessig og gi mest mulig nytte for kunden i tiden som kommer. I dag kommer gjerne denne innsikten i etterkant av at behovet oppstår. Eksempelvis ser man at utlyste anbud tar utgangspunkt i et eksisterende behov som er kjent ut fra empiri. Det er sjeldnere at analyse og undersøkelse av kommende behov foreligger som premisser i

forespørsler. For kunder kan en slik praksis medføre at man velger løsninger som er mindre innovative for organisasjonens vekst og utvikling. For leverandører vil denne praksisen åpne for langt bredere konkurranse siden produktet tilbys senere i sin livssyklus, noe som vil medføre at mange konkurrenter opptrer samtidig. Hvis man kunne avdekke kundenes behov i forkant og fremme revitalisering eller nyskaping av løsninger, ville man som leverandør kunne tilby mer innovative og unike produkter/versjoner av produkter for få et fortrinn i markedet. Utforsking av kunde - markedsbehov blir da en aktiv samhandlingsprosess der man i fellesskap søker den gode løsning.

Ut fra min erfaring som leder på ulike nivå i en IT bedrift som leverer egenutviklet applikasjons software møter vi mange av de utfordringene som her er nevnt. Det er en forutsetning at de produkter som tilbys i markedet bidrar til ønsket gevinst og effekt for kundene. Selv om casebedriften har hatt tradisjon for å involvere kundene i utviklingen av programvare på ulike måter, har ikke samhandlingen med kunden blitt gjennomført som en systematisk prosess og metode. Funnene ved studien vil også kunne gi innspill til om casebedriften skal se nærmere på samskaping som metode og prosess mot ny innovasjon og utvikling. Dette vil være en produktiv målsetting ved undersøkelsen.

1.2 Nærmere om kunde – leverandørforholdet

Det har historisk vært mange initiativ til å fremme kunde-/leverandør forholdet med tanke for at dette skulle bidra til nyttig verdiskaping og lønnsom samfunnsutvikling. Offentlige forskning- og utviklingskontrakter ble etablert allerede i 1968 og industrielle forsknings og utviklingskontrakter i 1994. Innovasjon Norge (2012) viser til at formålet med begge var å bidra til utvikling av nye produkter og løsninger som fører til internasjonal markedssuksess. Flere evalueringer av IFU/OFU ordningen, blant annet evaluering utført av Furre, Stiberg-Jamt, Hansen, Brastad & Johansen (2012) viser til at slikt innovativ samarbeid virker hensiktsmessig opp mot målsetningen for de involverte partene. Tilskuddordningen IFU/OFU er senere blitt erstattet av ordningen Innovasjonskontrakter som tilbyr finansiell risikoavlastning til små og mellomstore norske bedrifter som vil utvikle en løsning i tett samarbeid med en norsk eller internasjonal kundepartner. Formål er å utvikle et nytt produkt eller løsning som ikke tilbys i markedet i dag. Partene i Innovasjonskontrakten er en bedrift som utvikler produktet/løsningen og en kunde som har behov for løsningen som utvikles. Det er Innovasjon Norge som administrerer ordningen. (Innovasjon Norge, 2019).

Ordningen Skattefunn ble etablert tilbake i 2002, er administrert under Forskningsrådet og har som formål å motivere norsk næringsliv til å øke sin innsats innen forskning og utvikling. Selv om tilskuddsordningen ikke stiller krav til samspill mellom kunde og leverandør, så stilles det krav til søker om å alltid fremskaffe ny kunnskap eller nye ferdigheter i forbindelse med utvikling av nye eller bedre varer, tjenester eller produksjonsprosesser, samt at det skal være til nytte for bedriften. Basisaktiviteten med forskning og utvikling vil i seg selv kunne danne grunnlag for samspill med kunder og andre aktører. (Tuft, 2017).

Det finnes også en rekke andre ordninger som skal stimulere til økt innovasjonstakt basert på samarbeid på tvers. Eksempler på dette er økt fokus på bruk av innovative anskaffelser i det offentlige, der man involverer flere i behovsdefineringen og beskriver behovet på en åpnere måte. Det legges opp til at det sjekkes ut hva som finnes på markedet og at markedet vet hva den offentlige kunden trenger. Innovativ anskaffelse skaper en økt dialog og avklaring av behov/løsninger i forkant av anskaffelsen. (Direktoratet for forvaltning og IKT 2019).

Tilsvarende vil økt bruk av åpne data gi næringsliv, forskere og sivilsamfunn tilgang til data offentlig forvaltning har, på en slik måte at de lett kan brukes i nye sammenhenger både av mennesker og maskiner. (Kommunal og moderniserings-departementet 2016). En rekke samhandlingsarenaer og konferanser for digital innovasjon arrangert av både offentlige og private arrangører gir et tydelig signal om at samhandling mellom kunde og leverandør er vesentlig for å oppnå ønsket verdiskaping og nyttig samfunnsutvikling.

Leverandørbedriften sin rolle i samarbeidet med kunde vil være å utvikle en ny løsning, et nytt produkt eller en ny tjeneste som pilotkunden har behov for. Ideen om å utvikle noe helt nytt krever at leverandørbedriften må ha både kompetanse, evne og kapasitet til å gjennomføre innovasjonsprosjektet. Gjennomføringen må skje i samarbeid med pilotkunden og samarbeidet skal gi leverandørbedriften tilgang til ny kompetanse, nye nettverk og strategiske partnere. For pilotkunden skal samarbeidet føre til bedre behovsdefinerte løsninger og økt konkurransekraft. Valg av riktig kunde som kan validere løsningen er viktig samtidig som pilotkunden skal kunne bidra til markedstilgang. Fordeler som leverandørbedriften kan få ut av samarbeidet med kunde vil være reduksjon av utviklingskostnadene og risiko i prosjektet som kan gi bedre avkastning på investeringene. Tanken er at ved å lage noe nytt det potensielle markedet har behov for så styrkes markedsmulighetene. Ved samarbeidet vil man ved kompetansedeling, erfaringsdeling og nettverksdeling med kunde kunne skape et konkurransefortrinn. Hensikten med å drive innovativ nyutvikling i sammen med en kunde er

å skape langsiktig verdiskaping, suksess og gjennom det skape et bedre omdømme.

Pilotkundens rolle i prosjektet er å bidra til best mulig løsning for sitt behov gjennom å delta aktivt i hele prosessen. Tilføring av kompetanse som leverandøren ellers ikke hadde fått tilgang til er et vesentlig bidrag som kunde skal bidra med inn i prosjektet. For pilotkunde vil deltakelse kunne bidra til at man får stille sine krav og spesifikasjoner til utviklingen av produktet/løsningen. Samarbeidet skal fortrinnsvis bidra til en reduksjon av prosjektkostnader og finansiell risiko. Pilotkunde vil også få muligheter til å samarbeide med bedrifter med unike ferdigheter og kunnskap på det aktuelle produktområdet. (Innovasjon Norge 2019).

1.3 Case: Triangel Solutions AS en leverandør innen tids- og ressursstyring

Triangel Solutions AS ble sommeren 2018 en del av Visma, men fortsatte som eget selskap innen Visma konsernet til medio januar 2019 hvor det ble fusjonert med Visma Enterprise. Før selskapet ble fusjonert bestod det av 23 ansatte. Triangel Solutions er et softwareselskap som tilbyr HR løsninger i form av sky tjenester. Dette er HR løsninger som effektiviserer arbeidsprosesser innen tids- og ressursstyring. Kunder tilbys tjenester og bistand slik at de raskt skal få full effekt av produktene samt kunne vedlikeholde kompetansen i bruk av produktene. Selskapet har over mange år lagt til grunn en betydelig satsing på innovasjon og nyskaping i de produktene som tilbys. Hensikten er både å skape økt vekst i eksisterende marked, tilpasning for å komme inn i nye markeder, øke verdiskapingen for kundene ved bruk av løsningene, samt øke intern effektivitet og kompetanse.

Triangel Solutions har siden etableringen av selskapet i 1999 kontinuerlig satset på innovasjon og nyskaping. Løpene vedlikehold med funksjonsforbedringer har vært en del av software as a service modellen for at kundene skal oppleve produktet attraktivt og nyttig. Innspillene til funksjonsforbedringene har kommet i form av tilbakemeldinger fra kundene, etter regulatoriske endringer og andre ytre krav og forventninger, tilpasninger til utviklingen i markedet og hos konkurrenter, samt ideer og innspill fra medarbeidere i selskapet. I tillegg til løpende vedlikehold har det vært gjennomført en rekke innovasjoner i form av både nye produkter, nye moduler og støtte for ulike arbeidsprosesser hos kundene. Mange av disse prosjektene har vært støttet gjennom forskningsrådet i form av ulike innovasjonskontrakter som offentlig forsknings- og utviklingsprosjekt og skattefunnordning. I de prosjektene som har mottatt støtte og i mange andre har selskapet hatt tradisjon for å samarbeide tett med

kunder og andre interessenter i produktutviklingen. Triangel Solutions har i de senere årene vært inndelt i avdelingene utvikling og drift, salg og markedsføring, leveranse og kundestøtte. Selskapet har få ansatte og har vært avhengig av tett samarbeid mellom avdelingene og de enkelte rollene for å kunne løse mange av oppgavene. Til tross for spesialisering i både avdelinger og funksjoner har dette bidratt til et samlet felles bedriftsinternt fokus inn mot videreutviklingen av produkter og tjenester. Dette skaper et bredere beslutningsgrunnlag internt for valgte prioriteringer i produktutvikling, som også omfatter innspill fra kundene eller sluttbrukerne. I praksis har Triangel Solutions involvert og samspilt med kunder i produktutvikling helt siden oppstarten. Motivasjonen for denne praksisen og erfaringen med involveringen av kundene er ikke formelt forankret i organisasjonen eller systematisk analysert. Når man likevel har fortsatt praksisen med kundeinvolvering tas det til inntekt for at man opplever nytte av en slik praksis.

Videreutvikling av eksisterende løsninger samt utvikling av nye løsninger og funksjoner vil være en nødvendig forutsetning for videre vekst og utvikling i markedet. En kvalitativ studie som ser nærmere på empirien rundt brukerinvolvering og samskaping med kundene i Triangel Solutions vil kunne bidra til en mer fylldig forståelse av fenomenet. Ved at Triangel Solutions nå inngår i et større konsern vil både strategi og forutsetninger for videre produktutvikling sannsynlig bli noe endret. Denne studiens problemstilling vil være relevant inn mot Visma som IT leverandør både ved at Triangel Solutions AS inngår i Visma sin portefølje, og den kan også være interessant for ny eier siden man også leverer en rekke andre softwareprodukter. Ny eier har også godkjent at Triangel Solutions AS benyttes som casebedrift i denne studien.

2.0 Problemstilling

Innovasjon er avgjørende for næringslivets evne til å skape verdier og for å kunne løse øvrige oppgaver i samfunnet. Omstillingstakten er høy og det blir viktig å ta de riktige valgene for både de som tilbyr sine produkter og for kundene eller brukerne av produktene. Denne studien tar utgangspunkt i IT bransjen og utvikling av software. Formålet er å få en forståelse for hvordan leverandører og kunder kan benytte samskaping til å styrke innovasjonsevne og verdiskaping rundt utvikling og tilpasning av produktene. Siden samskaping er en prosess hvor alle deltakende parter skal få gevinst ut av den felles prosessen med å skape noe sammen, vil studien også se på hvordan kundens innovasjonsevne kan styrkes. Samskaping som begrep vil ta utgangspunkt i teorier knyttet til produkter for innovasjon og teknologi ledelse. Verdien av samskaping sett i lys av kundens erfaring og kompetanse vil også danne et empirisk grunnlag.

Forskningsspørsmål:

For meg er det viktig at studiet potensielt skal kunne bidra med ny innsikt for å styrke innovasjonsevnen i IT bransjen. Innovasjon er avgjørende for næringslivets evne til å skape verdier og for å kunne løse øvrige oppgaver i samfunnet. Formålet med studiet er å få en forståelse for hvilke former for samskaping mellom leverandører og kunder som utpeker seg i retning av å styrke innovasjonsevne og verdiskaping rundt utvikling og tilpasning av produktene. Studien vil se på verdiskaping hos både kunde og leverandør. Gjennom studien ønsker jeg å kunne bidra med analyser som gir nyttige innspill til riktig valg av samskaping i innovasjonsarbeidet. Temaet er et aktuelt tema for casebedriften og har i kombinasjon med behov for mer forskning innen feltet bidratt til utforming av følgende problemstilling:

Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling?

Forskningsspørsmål og sentrale tema som skal belyses:

1. Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsevne og verdiskaping?
2. Hva sier empirien om hvilke former for samskaping som kan fremme innovasjonsevnen?
3. Hvilken sammenheng er det mellom kundes og leverandørens nytte av prosessen med samskaping?

3.0 Teorivalg og struktur

Med utgangspunkt i problemstillingen «Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling?», har jeg sett nærmere på hva aktuell litteratur sier om de enkelte delemner som inngår i problemstillingen og til forskningsspørsmålene og de sentrale temaene som belyses.

Delemner som innovasjon, innovasjonsevne, digital innovasjon, verdiskaping og samskaping er rikt beskrevet i bøker og artikler. Det sier noe om at dette er emner som opptar mange og som belyses i stor grad. I tillegg sier det noe om at det foreligger ulike fortolkninger og perspektiv på disse emnene. Oppgaven er basert på teori og perspektiv som er aktuell for å få drøftet problemstillingen opp mot de empiriske funnene fra intervjuene i denne caseoppgaven.

I teorikapittelet beskrives først sentrale begreper som er brukt. Begrepene innovasjon, innovasjonsevne, samskaping og digitalisering settes inn i oppgavens kontekst.

Problemstillingen med forskningsspørsmålene ser nærere på samskapingsprosessen i en innovasjonssammenheng og hva det kan skape av resultater. Da ser jeg det som viktig at innovasjon og innovasjonsprosesser, samt samskaping som metode beskrives nærmere ut fra et teoretisk perspektiv. Dette vil gi en teoretisk referanseramme til bruk i drøftingsdelen av oppgaven.

3.1 Begrepsavklaringer og begrensninger

Siden denne studien tar utgangspunkt i utvikling av software og at studiet potensielt skal kunne bidra med ny innsikt for å styrke innovasjonsevnen i IT bransjen, vil begrepene knyttes til dette forretningsområdet. Leverandørbedriften sin rolle i denne modellen vil være å utvikle en ny løsning, et nytt produkt eller en ny tjeneste som kunden har behov for.

Gjennomføringen av innovasjonen skjer i samarbeid med kunde og samarbeidet skal gi fordeler for både leverandørbedriften og kunden. Hensikten med å drive innovativ nyutvikling i sammen med en kunde er å skape langsiktig verdiskaping og suksess. (Thorbjørnsen 2015).

Formålet med oppgaven er å få en forståelse for hvordan leverandører og kunder kan benytte samskaping til å styrke innovasjonsevne og verdiskaping rundt utvikling og tilpasning av produktene. Hva samskaping innebærer og hvilken verdi det kan ha for både kunde og leverandør vil det være viktig å ha kjennskap til før funnene i oppgaven vurderes.

3.1.1 Innovasjon

Mennesker har alltid drevet med innovasjon og det er ofte ut ifra gode idéer hos enkeltpersoner eller mindre grupper at innovasjoner oppstår. Tanken bak er ofte å forbedre noe eksisterende, eller finne opp nye ting, og deretter prøve de ut. Det å tenke nytt er stadig viktigere i en verden der ting utvikler seg raskere og raskere. I tillegg må man forvente å samarbeide mer med andre for å oppnå og realisere mye av innovasjonen. Dette kan skyldes både tidsaspekt eller at det er ulik kunnskap eller ekspertise som kreves fordi man hverken har kapasitet eller kunnskap til å gjennomføre hele innovasjonen selv. Det finnes ulike definisjoner av innovasjon, men alle handler om utvikling og utnyttelse av ny kunnskap, og ikke kun om oppfinnelse. Ofte handler definisjonene om hva som er nytt, altså innovasjonens resultater og om hvor nytt det er. Resultater kan henspille på en form av tjeneste, et produkt, en organisasjonsmodell, en arbeids- eller produksjonsprosess og en forretningsmodell.

Aasen & Amundsen (2012) definerer innovasjon slik:

«Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ).» side 38.

Denne definisjonen av innovasjon viser også til at innovasjon er en prosess frem mot resultatet og at veien går fra idé på et produkt oppstår til det er i et marked.

Innovasjonsprosessene kan også være mer komplekse prosesser der man møter hinder og opplever tilbakeslag som fører til at man må ta ulike veivalg. Tidd & Bessant (2013) beskriver at de organisasjonene som kan mobilisere kunnskap og tekniske ferdigheter til å skape nyheter i de produkt og tjenester de tilbyr og i måten de leverer disse på, ser ut til å ha en konkurransemessig fordel. Omgivelsene endres kontinuerlig og dette skaper muligheter og begrensninger.

Organisasjonen som sees på i denne oppgaven har siden etableringen av selskapet kontinuerlig satset på innovasjon og nyskaping. Løpene vedlikehold med funksjonsforbedringer har vært en del av software as a service modellen for at kundene skal oppleve produktet attraktivt og nyttig. Innspillene til funksjonsforbedringene har kommet i form av tilbakemeldinger fra kundene, etter regulatoriske endringer og andre ytre krav og forventninger, tilpasninger til utviklingen i markedet og hos konkurrenter, samt ideer og

innspill fra medarbeidere i selskapet. Visjonen «Sammen former vi fremtiden» henspiller både på at man leter etter de gode løsningene, men at man også signaliserer at dette må skje sammen med andre og gjerne som en prosess over tid.

3.1.2 Innovasjonsevne

Tidd & Bessant (2013) snakker om hvordan man kan måle innovasjon som prestasjon. Dette kan måles gjennom hvordan man tilrettelegger for å få inn ideer til innovasjonsprosessen, eller det kan måles gjennom hvordan man tilrettelegger for gjennomføring av selve innovasjonsprosessen. Man kan også måle hva man får ut av de innovasjonsprosessene som er gjennomført. Innovasjonsledelse er viktig for å fremme innovasjon og fange opp behovet for å endre seg, samt hvordan man bør endre seg. Det er mange spørsmål rundt disse prosessene som kan gi oss et visst grunnlag til å reflektere og analysere rundt organisasjonens evne til å innovere.

Tidd & Bessant (som sitert i Aasen & Amundsen 2011) sier at «Å utvikle og vedlikeholde en god evne til innovasjon krever et integrert sett av egenskaper i organisasjonen, som vil spille sammen, og som vil påvirke hverandre.» (s.190). De nevner eksempelvis følgende egenskaper som viktige for å være innovative organisasjoner:

- At man deler visjon og har vilje til innovasjon hvor ledelsen er delaktig
- At man har en organisasjonsstruktur som muliggjør innovativt tenkning og arbeid
- At man har nøkkelpersoner som kan gi energi og fremdrift til innovasjonsarbeidet
- At man kan tilrettelegge for og benytte teamarbeid effektivt
- At man har en kultur for at alle medarbeidere involveres i innovativ tenkning
- At man har et kreativt klima der man motiveres til å fremme ideer og forslag
- At man har et eksternt fokus og et aktivt arbeid mot nettverksbygging

Selv om dette er egenskaper som fremheves til å kunne bedre evnen til innovasjon så vil den enkelte organisasjon måtte finne sin form i forhold til den gitte situasjon organisasjonen er i. Aasen & Amundsens (2011) sier videre at i dag handler innovasjon om vilje og evne til fornyelse, utvikling og vekst, og at innovasjon skjer som resultat av samhandling mellom mange mennesker som har ulike roller og ulike typer kunnskap. For at en organisasjon skal kunne oppnå en konkurransemessig og/eller økonomisk fordel av «samhandlingsbasert innovasjon», er det særlig behov for å tenke på hvordan rettighetene til løsningene som skapes skal håndteres, hvordan pengestrømmene skal gå, og hvordan man skal arbeide i praksis for å

løse hverdagens oppgaver. (s.118). Det viser seg vanskelig å finne gode, målbare sammenhenger mellom innovasjon, forretningsprestasjon og verdiskaping. Likevel spiller innovasjon en så viktig rolle for virksomheters konkurransekraft at det må inngå som en integrert del av enhver virksomhetsstrategi. I denne sammenhengen kan innovasjon knyttes til framtidig evne til verdiskaping, mens dagens verdiskapningsevne kan måles ved produktivitet.

Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux & Reichert (2012) hevder i sin artikkel at det foreligger ingen omforent forståelse om hva som er evner som sikrer overlevelse og overlegen ytelse, og det foreligger heller ikke enighet om den ultimate definisjonen av innovasjonsevne. Innovasjonskapasiteten forstås som ulike evner der integrasjonen mellom disse evnene bidrar effektivt til innovasjon som skaper konkurransefortrinn. Teknologisk utviklingskapasitet handler om evnen selskapet har til å tolke den nåværende praksisen, absorbere og eventuelt transformere en gitt teknologi for å skape eller endre sin operasjonskapasitet eller annen kapasitet for å oppnå et høyere nivå av teknisk- økonomisk effektivitet. Operasjonell kapasitet handler om evnen til å utføre en gitt produktivitetskapasitet gjennom en samling av de daglige rutiner som er en del av kunnskapen, ferdigheten og de tekniske systemer på et gitt tidspunkt. Ledelseskapasitet er evnen til å omdanne den teknologiske utviklingen sin verdi inn i pågående drift og endringer. Transaksjonskapasitet er evnen til å redusere markedsføringen, utflaggingen, lønnsforhandlingene, logistikken, og leveringskostnadene.

3.1.3 Samskaping

I følge Akillish (2017) vil det samarbeidet som organisasjoner forsøker å få til med kunder, interessenter og eventuelt noen ganger også konkurrenter for å utvikle nye løsninger, betegnes som samskaping. Han nevner videre at markedsmuligheter, tilgjengelige teknologier, og evne til å tenke og innovere skaper en unik kombinasjon av interaksjon og at samskaping er avhengig av denne kombinasjonen. I og med at det vil være to eller flere partnere i samskaping vil hver av partnerne kunne bringe deres ekspertise, behov, eller erfaringer til bordet for å arbeide i fellesskap med å løse og oppnå bedre resultat. Et slikt samarbeid krever kommunikasjon, åpenhet og ansvarlighet. I et miljø med samskaping hvor det foregår regelmessig og aktiv kommunikasjon, vil det føre til bedre læring, deling og forståelse for kunders behov, samt at den øker den tosidige tilliten og kvaliteten på den delte kunnskapen.

Det foreligger mange ulike definisjoner på hva samskaping er og jeg har valgt en som jeg synes er dekkende i forhold til interaksjonen og likeverdighet inn mot verdiskapingen som er ønsket i prosessen. ”En aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom organisasjoner og deltagere som genererer fordeler for alle og skaper verdi for interessenter.” (Ind, Iglesias & Schultz, 2013, s. 9).

I sin artikkel viser Ind, Iglesias & Schultz (2013) til at den kreative prosessen gjennom testing og eksperimentering søker å redefinere, utvikle eller finne opp noe nytt. De viser også til at samskaping kan være et prosjekt med definert start og slutt, eller det kan være en løpende prosess som stadig skal gi innsikt og kreative innspill. Man kan gjennomføre samskaping enten online, ved tilstedeværelse eller i en kombinasjon. Men samskaping vil også by på avklaringer som hvem man skal involvere, hvor i innovasjonsprosessen og i hvilken grad, samt til hvilket formål og for hvor lenge. Andre utfordringer kan være økt avhengighet av eksterne samarbeidspartnere og krav til nye lederegenskaper, eller brukernes forventninger kan endres gjennom opplevelsen av å delta på samskaping. Selv om det kan være mange ulike interessenter som kan inkluderes i samskappingsprosessen vil denne undersøkelsen ha hovedfokuset på samskapingen som skjer mellom kunde og leverandør.

3.1.4 Digitalisering

Digitaliseringen er blitt en helt sentral del av vår hverdag på de aller fleste områder i ulike sammenhenger. For å ha en forståelse av hva som menes med digitalisering og hvilke sentrale prosesser knyttet til digitalisering som legges til grunn i denne oppgaven vil begrepet avklares. I organisasjonsmessig sammenheng har Andersen & Sannes (2017 a) definert digitalisering som:

«... transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi.» s. 18

De viser til at utbredelsen av dagens digitale teknologi gjør at vi kan kommunisere, lagre og beregne helt uavhengig av tid og sted, og den digitale teknologien gir oss tilgang til en enorm kapasitet og yteevne til en lav kostnad. Den digitale organisasjonen kan skapes når vi utnytter systematisk slike muligheter. Andersen & Sannes (2017 b) forklarer sammenhengen mellom strategi og teknologi med at ny teknologi fører til at virksomhetens forretningsbetingelser

endres. Dette medfører at virksomhetene må endre sin strategi for å overleve og utvikle seg. Da er det viktig å at man evner å se sammenhengen mellom teknologiendring og de endrede forretningsbetingelser slik at man kan endre sin strategi i tide, før man blir tvunget til det. De beskriver blant annet følgende kjennetegn ved den digitale organisasjonen:

- Teknologien og forretning er ett
- Teknologien er primært et verktøy for innovasjon
- Beslutninger tas basert på eksperimenter og data, ikke intuisjon
- Store bedrifter oppfører seg som små- og omvendt, grensene utviskes
- Digitale organisasjoner driver distribuert sentralisering
- Nye tilbud starter enkelt, utvikles fortløpende – og løser de enkle problemene først
- Organisasjonen utformes etter systemene – og kundenes behov

Denne studien tar utgangspunkt i IT bransjen og utvikling av software. Software er å forstå som programvare med en samling av data eller instruksjoner som forteller hvordan datamaskinen skal virke på ulike områder. Casebedriften utvikler programvare som i hovedsak er standardløsninger som kan settes opp og konfigureres for den enkelte kunde. Unntaksvis er det laget spesialløsninger for enkeltkunder. Det har blitt mer og mer vanlig at softwaren leveres som skytjenester hvor man får tilgang via internett. Dette gjelder også for casbedriften i denne oppgaven. Datatilsynet (2018) beskriver skytjenester som en samlebetegnelse på alt fra dataprosessering og datalagring til programvare på servere som er tilgjengelig fra eksterne serverparker tilknyttet internett. Datakraften kan tilpasses kapasitetsbehovet og kunden kan betale for det han faktisk bruker. Skytjenestene kan også deles inn etter tjenestemodeller slik som programvare som tjeneste også kalt SaaS, plattform som tjeneste også kalt PaaS, eller infrastruktur som tjeneste også kalt IaaS. Casebedriften har i stor grad brukt SaaS som tjenestemodell for sine produkter.

3.2 Innovasjon

3.2.1 Forskjellige typer og grad av innovasjon

Det er en rekke ulike måter å dele inn og beskrive innovasjoner på, mest vanlig er det å skille mellom ulike resultater av eller typer av innovasjon. Abernathy-Utterbacks typologier for innovasjon (som vist til i Aasen & Amundsen 2011) deler inn innovasjoner i arkitektonisk, radikal, inkrementell og modulær. Inkrementell innovasjon er nye produkter eller tjenester som bygger på allerede eksisterende produkter og tjenester. Det er liten forandring i forhold til

det som allerede eksisterer, men der vi gjør bedre det vi allerede gjør. Inkrementell innovasjon kan kjennetegnes av at det er liten usikkerhet knyttet til produktet/tjenestens mulighet til å lykkes og det er ofte kostnadseffektivt for leverandørene – noe som gir lavere pris for kundene. Graden av innovasjon kan ofte være lav ved inkrementell innovasjon. Radikal innovasjon er når det er en stor forandring som skjer. Ofte er det ukjente ting som kan oppstå ved at man bruker allerede eksisterende teknologi, men setter den sammen til noe nytt. Denne formen for innovasjon har mange likhetstegn med disruptiv innovasjon som kjennetegnes ved at et produkt eller tjeneste forbedres på en måte som markedet ikke forventer. En betydningsfull effekt av disruptiv innovasjon er at markedet videreutvikles og det oppstår ny funksjonalitet (Aasen & Amundsen, 2011). Denne typen innovasjon forstyrrer et eksisterende marked og skyver bort markedsledende bedrifter og produkter. Ved modulær innovasjon består rammene rundt produktet/tjenesten og endringen oppstår i kjernen av konseptet. Arkitektonisk innovasjon kjennetegnes ved at kjente kunnskapselementer settes sammen på nye måter. For å oppnå denne type innovasjon krever det at man har kunnskap om komponentene og om forbindelsen mellom komponentene.

Tidd & Bessant (2013) deler inn innovasjoner i fire typer innen sitt innovasjonsrom. Her nevnes produktinnovasjon som er endringer i ting (produkter/tjenester) som en organisasjon tilbyr. Prosessinnovasjon er endringer i måten som det er tilvirket og levert på.

Posisjonsinnovasjon er endringer i sammenhengen som produktene/tjenestene er introdusert på, mens paradigmeinnovasjon er endringer i de underliggende mentale modellene som rammer inn hva organisasjonen gjør. Ved produktinnovasjon kan man ved å kunne tilby nye produkt bidra til å beholde markedsandeler og fange nye kunder. Det kan også bidra til å øke fortjenesten i disse markedene. Forhold som pris, design, kvalitet og tilpasning blir viktige element ut mot markedet. Organisasjonen vil også ha et fortrinn ved å være kjappere ute med nye produkter enn de som man konkurrerer mot. Ved prosessinnovasjon dreier det seg om å kunne gjøre noe ingen andre kan, eller gjøre det bedre enn andre for å gi organisasjonen en fordel. Tjenesteinnovasjon dreier seg om å kunne tilby bedre tjenester, raskere, billigere, med høyere kvalitet enn andre for å skaffe seg et konkurransefortrinn. Casebedriften i denne oppgaven har i hovedsak arbeidet med produktinnovasjon i form av software inn mot sine kunder, mens softwaren eller produktene som er innført for kundene ofte har medført innovasjon og endring i organisasjonenes arbeidsprosesser.

3.2.2 Innovasjonsprosessen og relasjoner

Tidd & Bessant (2013) tar utgangspunkt i innovasjon som en prosess med å trekke ideer inn i den reelle virkelighet og få tak i verdien av ideene. Prosessen har fire nøkkelfaser med sine utfordringer som alle må løses for å lykkes med innovasjonen. Første fase dreier seg om undersøkelse og å se både etter signaler om trusler, muligheter for endring og nye ideer. Andre fase dreier seg om å velge strategisk og bevisst blant de valgene eller mulighetene vi har. I den tredje fasen dreier det seg om implementering og å konvertere ideer eller potensialet til innovasjonen til et internt eller eksternt marked. I denne fasen skal ideen prøves ut og man vil investere i ressurser som tid, energi, penger og kompetanse uten at vi er garantert et vellykket resultat. Den fjerde fasen dreier seg om hvordan vi kan beholde verdien av vår innovasjon og bidra til organisasjonens verdiskapning. Denne fasen dreier seg i tillegg til å opprettholde effekten av innovasjonen, også å lære fra selve innovasjonsprosessen slik at organisasjonen kan bygge kunnskap og forbedre måten som prosessen ledes på. I det store og hele mener de at suksess relateres til totalt sett innovasjonsprosessen og dens bidrag til konstant vekst.

Tid & Bessant (2013) mener også at innovasjon handler i større grad om teamarbeid og den kreative kombinasjonen av ulike fag og perspektiver. Team har mer å tilby enn individer på både ide generering og i fleksibilitet på utvikling av løsninger. Teamet er en gruppe som må samarbeide i sitt profesjonelle arbeid i en eller annen form og må dele ansvarlighet for oppnåelse av resultater og de vil knyttes mot felles visjon. De nevner også at ved å inkludere eksempelvis kunder kan man få verdifull feedback på prosjektet. Dette kan også gjelde andre interessenter som leverandører, samarbeidspartnere, konkurrenter, regulatorer og andre. Dette er betinget ut fra menneskene som deltar er organisert ut ifra en hensikt. De hevder videre at viktige brukere er sentrale for utviklingen og mottakelsen av komplekse produkt, og at det kan gi betydelig forsprang på konkurrenter. Slike nøkkelukunder kan karakteriseres ved at de blant annet gjenkjenner krav tidlig, forventer stor grad av fordeler for egen virksomhet, bidrar til å utvikle sine egne innovasjoner og applikasjoner, og at de oppfattes til å være pionerer og innovative.

I forhold til sammenhengen mellom relasjoner og innovasjonsprosessen viser Akilish (2017) til at i hvilken grad man lykkes med innovasjonen, kommer an på i hvilken grad interessentene til organisasjonen sine behov er ivaretatt, det være seg kunder, leverandører eller andre partnere. Utgangspunktet er at for å vokse og overleve i markedet må man drive

kontinuerlig innovasjon og gjøre ting annerledes. Konkurransen tvinger organisasjonene til å gi mer oppmerksomhet til kundenes behov. For at innovasjonen skal bli til nye produkt eller tjenester må en rekke tiltak eller anstrengelser finne sted som eksempelvis ide generering, identifikasjon av problemet/utfordringen, det må fremskaffes alternative ideer, det må velges alternativ, ressurser må mobiliseres, ideen skal valideres gjennom effektiv implementering og i prosessen må det være rom for å eksperimentere og ta risiko. Ved å vektlegge samarbeid, nettverk og utveksling av erfaring og kunnskap vil man kunne bygge og utnytte hverandres styrker for å fremme nye produkter og tjenester.

Ramaswamy & Ozcan (2014) nevner at neste generasjons innovasjoner i hovedsak vil oppstå i mellomrommet av ulike kulturer, domener og teknologier. Da blir det viktig å ha tilgang til kontekstuell forståelse og informasjon. Det krever at de ulike kompetansene kan samles både innen og utenfra organisasjonen. I innovasjonssammenheng vil det kunne gjøres ved å inkludere flere interessenter for å utveksle synspunkter, informasjon, ideer og identifisere neste praksis. Integrerte metoder og verktøy blir viktig å benytte for å stimulere samarbeidet i prosessen med ide generering, simulering og evaluering av innovasjoner. Ved at interessentene kan utfordre tenkingen, eksperimenteringen og kreativiteten og gjøre innovasjonserfaringen spennende, vil det kunne bidra aktivt til innovasjonssyklusen.

Aasen & Amundsen (2013) viser til at sammenhengen mellom innovasjon og relasjoner er knyttet til at gode samarbeidsforhold både eksternt og internt bidrar til kunnskapsutvikling i organisasjonen, som igjen bidrar til at kunnskap og konsepter omdannes til verdiskaping eller innovasjon. For en organisasjon som konkurrerer i et marked vil eksterne relasjoner knyttes til virksomhetens overlevelse. Vedvarende konkurranse vil også dreie seg om innovasjonsevne, kompetanseutvikling og håndtering av interne relasjoner. Disse faktorene griper inn i hverandre og påvirker hverandre og er nødvendige kvaliteter for vedvarende konkurransevne. Effektive samarbeid er viktig for organisasjonene i denne sammenhengen og Aasen & Amundsen (2013) beskriver de slik:

«Effektive samarbeid er etter hvert betraktet som en nødvendig forutsetning for å lykkes med komplekse organisasjonsaktiviteter, nettopp fordi det er antatt å føre til mer innovasjon (bedre tjenester og løsninger), økt kundeinteresse (økt kundetilfredshet) og bedre drift (mer veldrevne organisasjoner) (Hansen 2009).» s 141.

3.2.3 Innovasjonsprosessen og leverandører

For å beholde markedsposisjon og være konkurransedyktig som leverandør må man tilpasse seg og ta grep inn mot de endrede krav og vilkår. Det vil kreve bevisste valg og prioriteringer på flere områder av den enkelte leverandørorganisasjon i spørsmålet om hvordan man kan innovere. I forhold til den forenklete modell av innovasjonsprosessen som nevnt tidligere av Tidd & Bessant (2013) og her vist som en forenklet skisse, blir det viktig for organisasjonen og spørre seg om man blant annet har en klar innovasjonsstrategi og om man har en innovativ organisasjon som kan bidra til vellykket gjennomføring av innovasjonsprosessen.



Fig. 1 Forenklet modell av innovasjonsprosessen. (Tidd & Bessant 2013:47)

Skal man ifølge Tidd & Bessant (2013) oppnå suksessfull innovasjon så betinger det interaksjon mellom de faktorene som drar i retning mot å fremme innovasjon og det vil være en rekke ulike faktorer som organisasjonen må ta stilling til. Innovasjonsstrategien skal bidra til å gi en klar forståelse for hvordan innovasjonen vil bidra til å føre organisasjonen fremover. Det betinger at den er uttrykt, er delt og solgt inn i resten av organisasjonen. Skal man lykkes med innovasjonsstrategien som organisasjon må man forstå nøkkel parameterne i konkurransespillet som eksempelvis marked, konkurrenter, eksterne krefter, hvordan teknisk kunnskap kan spille en rolle, hvordan kunnskap kan tas opp og deles, hvordan kan ny kunnskap tas inn i nye produkter/tjenester/ prosesser, hvordan komplementær kunnskap kan komme til anvendelse. Avklaringer av slike spørsmål og utvikling av rutiner for å støtte prosessen med utforming av innovasjonsstrategi er sentralt for å lykkes. Innovasjonsstrategien dreier seg om å kunne gjøre en strategisk analyse med avklaring av hva det er realistisk at man kan gjøre. Det dreier seg om å foreta strategiske valg om hva man faktisk velger å gjøre og strategisk revurdere om det er riktig strategi. I hvilken grad man har en innovativ organisasjon kan avklares gjennom spørsmål som blant annet om strukturen og systemet støtter og motiverer til innovasjonsadferd. Tilsvarende om man har en kultur eller et klima for

å støtte forhold som kreativitet, å kunne ta risiko og kommunisere på tvers av organisatoriske grenser.

Aasen & Amundsen (2011) viser også til at når en virksomhet skal mestre konkurranse-situasjonen så må strategier og forretningsmodeller tilpasses når situasjonen endres. I tillegg må endring og utvikling hos medarbeiderne stimuleres. Evnen for en virksomhet til å lære raskere enn konkurrentene regnes som et viktig konkurransefortrinn hvis man kan omdanne kunnskapen til verdi. Ved å lage en kultur i organisasjonen for å skape kunnskap og dele kunnskap samt å benytte teknologi og infrastruktur for å støtte disse prosessene, vil kunnskap kunne gi organisasjonen evne til å handle. Samtidig vil nytten av slik kollektiv kunnskap være knyttet til sammenhengen den skal benyttes i og hvor ofte den er nyttig. Virksomhetens evne til å skape, integrere og anvende kunnskap ses gjerne som en viktig strategisk egenskap. Ifølge Aasen & Amundsen (2011) så handler innovasjonsstrategi om å utforske og utnytte muligheter og de referer til tre ulike typer av strategier organisasjoner kan velge mellom. Den ene er differensiering hvor man skiller seg ut fra konkurrentene og er mer attraktiv for kunden. Som leverandør har man noe unikt å tilby markedet og der målet ofte er å være først ute i markedet. En annen type er nøytralisering der man tilbyr det samme som allerede finnes på markedet. Da er man gjerne senere ute i markedet og kopierer andre. Det regnes også som relativt dyrt å imitere konkurrenters produkt. En tredje type er produktivitet der man som leverandør bedrer marginene gjennom reduksjon av produksjonskostnadene. Det finnes også mange andre måter å inndele og beskrive strategier som virksomhetene kan velge å følge.

3.2.4 Innovasjonsevne og verdiskaping

I Tidd & Bessant (2013) sin innovasjonsprosess dreier fjerde innovasjonsfase seg om hvordan vi kan beholde verdien av vår innovasjon og bidra til organisasjonens verdiskaping. Denne fasen dreier seg i tillegg til å opprettholde effekten av innovasjonen, også om å lære fra selve innovasjonsprosessen slik at organisasjonen kan bygge kunnskap og forbedre måten som prosessen ledes på. De hevder at suksess i innovasjoner ser ut til å være avhengig av tekniske ressurser og evner i organisasjonen til å lede de. De viser til følgende sentrale faktorer som vil påvirke selskapets evne til å oppnå verdiskaping fra sin teknologi innovasjon på s. 188 – 194:

- Deling av kompetanse og interaksjon med andre gir en høyere inntjening i etterkant
- Kunne akkumulere taus kunnskap siden dette tar lang tid og den er vanskelig å imitere

- Hvor lang tid det tar å kopiere produktet og hvor lang tid man har for ettersalg etter at innovasjonen er utført
- Hvor bratt læringskurven er i organisasjonen siden det gir lavere kostnader og beskytter taus kunnskap
- Graden av selskapets eiendeler som kan understøtte innovasjonen og bidra til å øke kommersialiseringen
- Graden av produktkompleksitet siden det er en effektiv barriere for imitasjon
- I hvilken grad man kan bidra til å sette standarder siden det gir rom for å utvide ens egne marked og å sette barrierer for andre
- Graden av hvor banebrytende nye produkter er ut ifra det ser ut til at de som lykkes er de med visjonen, tålmodigheten og fleksibiliteten til å etablere et masse konsum marked
- I hvilken grad man kan patentbeskytte produktet eller innovasjonen

Tidd & Bessant (2013) minner om at det er viktig å huske at bedre produkter ikke nødvendigvis fører til bedre salgsresultater, men at det også avhenger av den sosiale sammenheng produktene inngår i og individuell psykologi. Mottakelsen fra marked og kunder påvirkes av både hvilke relative fordeler de opplever av produktet, hvor godt den passer inn med eksisterende verdier og behov, hvor lett den er å prøve og ta i bruk og jo synlig resultatet av innovasjonen er for andre.

Et perspektiv på hvordan organisasjoner kan bygge og utvikle sin innovasjonsevne er gjennom det som Aasen & Amundsen (2011) benevner som organisasjonens innovative kapabilitet, der organisasjonen utnytter tilgjengelige ressurser og kunnskap for å oppnå innovative resultater. Organisasjoners kapabilitet kan deles inn emner som kultur, interaksjon, relasjoner og nettverk, teknologi og formell struktur. (Schieflo, 2011).

Skal en organisasjon oppnå verdiskaping av innovasjonsprosessen så bør det kunne knyttes til målbare resultater. Dette kan som Aasen & Amundsen (2011) beskriver være faktorer som eksempelvis lavere kostnader, økt verdi for kunden, forbedret markedsandel, økt avkastning, forbedrede produkter med mer. En av utfordringene er imidlertid at det kan ta lang tid fra innovasjonen skjer til at suksess oppstår og det kan være vanskelig å se helt klare sammenhenger mellom innsats og resultater. En måte å beskrive verdiskapingen på kan være at påvirkninger fra eksterne omgivelser sammen med organisasjonens kapasitet til å innovere og gjennomføringen av selve innovasjonen, vil bidra til resultatet av innovasjonen og den effekten den vil ha på verdiskapingen.

3.3 Samskaping

3.3.1 Samskaping som konsept

Hensikten med samskapingstenkning er ifølge Rasmasswamy & Ozcan (2014) å øke organisasjonenes verdiskapingsmuligheter og vekst, redusere investeringene og kapitalbehovet, redusere ressursbehovet og internt kompetansebehov samt redusere risiko og driftskostnader. Gjennom økt bruk av interaksjoner og samarbeid med interessenter vil man kunne anvende raskt samhandlingsdata som sanntidsinnsikt, erfaringslæring og ny kunnskap. Dette tilfører organisasjonen ny strategisk kapital og gir økt mulighet for å oppdage nye verdiskapingsmuligheter. I forhold til investerings- og kapitalbehovet vil man gjennom å benytte allerede eksisterende økosystemer raskt kunne få tilgang til tilgjengelige kunnskap og evner. Ved at dette vil være ressurser som lett kan skaleres opp og ned samt at de ikke vil utgjøre faste kostnader vil det direkte influere på investeringsbehovet. Tilgang gjennom samskaping på multiple ressurser fra samarbeidspartnere og interessenter reduserer organisasjonenes behov for å besitte all nødvendig kompetanse selv. At flere er involverte i gjennomføringen og avklaringen av de innovative prosessene vil forankre prosjektene bedre i forhold til at mange vil delta i å analysere behovet og behovet relateres til praksisfeltet. Dette vil i tillegg kunne øke både effektiviteten i samspillet og etterspørselen etter resultatet av innovasjonen. Til sammen vil det kunne bidra til redusert risiko og driftskostnader.

For å oppnå effektene av samskaping krever det et skifte i vår tenkning på flere områder. Først og fremst ved å engasjere interessenter både individuelt og kollektivt og knytte de opp mot bedriftens verdiskapingsmuligheter. Man må også kunne skape arenaer eller kommunikasjonsplattformer der samskappingsaktiviteter eller resultater fra samskapingen kan deles. Aktualisert verdi av samskapingen vil være subjektiv og varierende ut ifra de individuelle erfaringene med resultatet. Nettverkene som omgir oss og som vi kan være en del av byr på en uutnyttet kapasitet for å få til verdiskaping i sammen, og som tankesett kan det også ha stor betydning i samfunnet som helhet. Når det gjelder IT selskaper så ser det ut til at de i økende grad legger til rette for forretningsinnovasjoner gjennom bruk av samskapende forretningsarkitektur med interessenter.

Akilish (2017) knytter samskapingen til organisasjonenes forsøk til å samarbeide med kunder og interessenter for å utvikle nye løsninger. Gjennom konstant nettverksarbeid og ved involvering av mennesker skapes verdifulle erfaringer. Eksempelvis vil man gjennom å samhandle med kunder gjennom utviklingsprosessen kunne forstå hvordan et problem skal

kunne løses i forhold til kundens behov. Slik sett blir samskaping en teori om interaksjon og da interaksjon mellom høyt motiverte mennesker hvor forpliktelse og tillit er en viktig forutsetning. Grunnen til at samskapingen skjer er at den blir en respons på økende kompleksitet og fundamentale krav til å overleve og vokse i en konkurranseutsatt verden. Forhold som avhengighet av internetteknologier, søkelys på tjenester og erfaringer, organisasjoner som er innovasjonsorientert, bedre samarbeid og tilpasningsmuligheter gjør at samskaping blir mer aktuelt. En global forretningsverden skaper behov for virtuelle rom hvor samskapingen finner sted og hvor samskappingsplattformene bidrar til kommunikasjon og dokumentasjon. Samskapingen bygger på hovedelementene; å dele erfaringer eller erfaringstankegang, den kollektive intelligensen som fremkommer ved samskaping, arena eller plattform hvor samskapingen kan finne sted og nettverksrelasjoner. Siden samskaping blir en toveis interaksjon mellom organisasjon og deltaker blir den noe mer enn en samtale.

3.3.2 Samskaping og innovasjon

Kobro (2018) viser til fire kvaliteter som er viktig for å understøtte handlingen i samskaping. Disse er åpenhet, demokrati, kreativitet og ledelse.

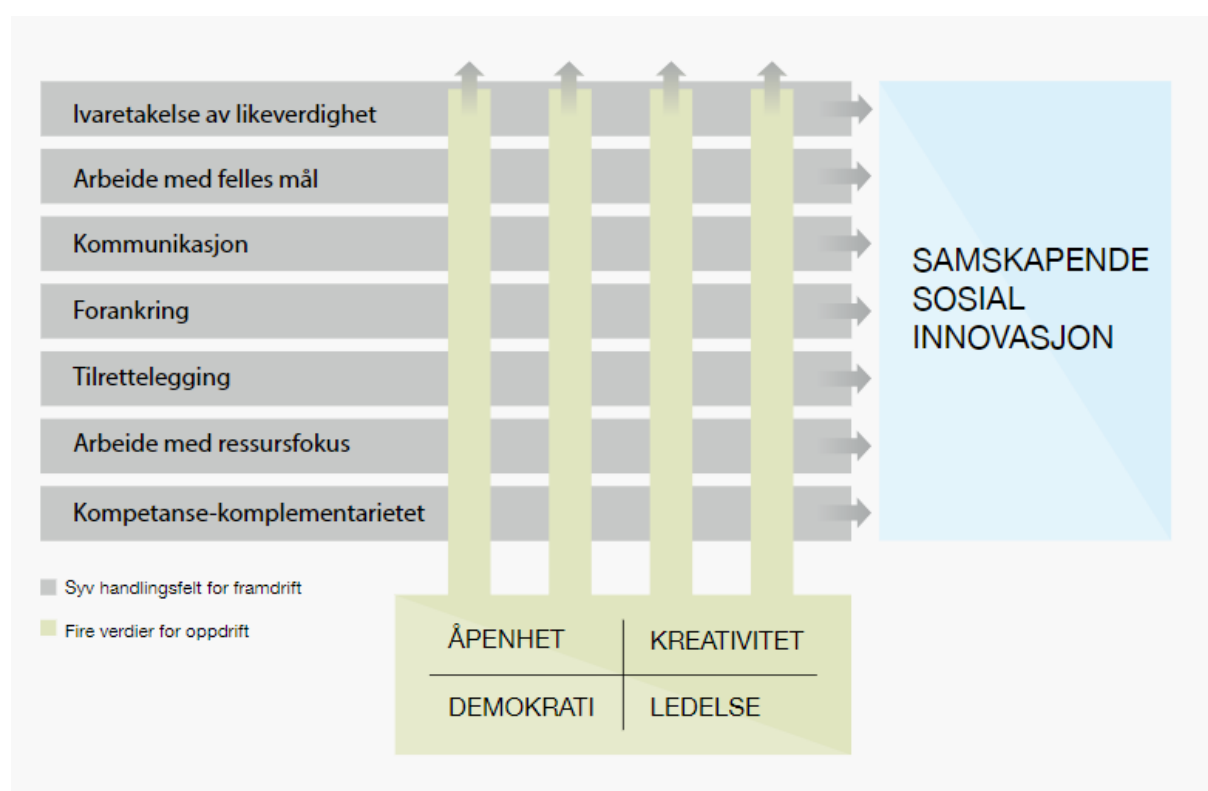


Fig. 2 Modell for samskapende sosial innovasjon (Kobro 2018:23)

Åpenhet er viktig for at man skal beholde lave terskler for å kunne foreslå utradisjonelle ideer og løsninger. Dette er viktig for å danne grunnlag for tillit og gjennomsiktighet. Åpenhet handler også om at man er tilgjengelig for hverandre og kan ta kontakt og få tilbakemeldinger. Kvaliteten demokrati sikrer reell innflytelse ved utforming og gjennomføring av problemløsninger. Utenom holdninger til samskapingen innbefatter det også gode systemer, rutiner og praksis for å utnytte aktørenes ressurser og kompetanse. Kvaliteten kreativitet kan også sees som en kollektiv prosess der man fortrinnsvis hjelper hverandre i å tenke og arbeide kreativt. For hverdagens kreativitet oppstår i samtaler mellom folk som har ulike oppfatninger og der de deler sine ulike ideer og perspektiver med hverandre. Ledelse som kvalitet i denne sammenhengen dreier seg om å drive nettverks- og prosessfasilitering der det skapes rammer for selvstyrende systemer. Ledelse må vektlegge motivering og mobilisering av ressurser og da vil hovedfunksjoner for ledelse være å designe nettverket, fastsette verdier i en kollektiv ramme, sikre fremdrift i direkte interaksjon med deltakerne og sikre deltakelse gjennom tillitsfulle relasjoner og gode dialoger. Skal man fremme innovasjon gjennom samskaping må man som leder av prosessen evne å ha flere fokus samtidig. Utenom å ha oppmerksomheten mot den produksjonen man står i, må fokuset være på orden og struktur, fornyelse og fleksibilitet samt ivaretagelse av relasjoner.

Selv om Kobro (2018) har sin tilnærming til temaet ut fra samskapende sosial innovasjon, dreier dette seg også om at for å fremme innovasjon og utvikling så er det nødvendig med bedre koplinger av ressurser/interessenter på tvers av fagfelt/sektorer og kompetansemiljøer. Det er et identifisert problem som skal løses med hjelp av ulike bidragsytere i både planleggingsfasen og gjennomføringen av løsningen, men innovasjon er det først når løsningen finner en form og en praksis som virker for noen.

For å utvikle nye produkter, tjenester og nye paradigmer som dekker menneskelige ønsker og behov, vil samskaping være en verdibasert, kontekstdreven og involverende aktivitet som egner seg godt til dette i følge Akilish (2017). Samskaping legger vekt på samarbeid, nettverk og utveksling for å bygge og utnytte hverandres styrker for å fremme nye produkter og tjenester. Effektiv læring bygger innsikt til forbedring og gjennom det mulighet til å skape bedre produkter og tjenester. Nettene av relasjoner som benyttes til samskaping gjennom dynamisk utveksling og læring vil kunne betegnes som verdinettverk. Det er viktig at dagens organisasjoner er lærende organisasjoner nettopp fordi utvidelse av kunnskap er viktig om ikke kritisk for produksjonen. Da er det også sentralt at organisasjonene lærer og får innsikt

ifra sin egen erfaring. Samskaping må ta høyde for å ha gode programmer for å danne, lagre, hente og distribuere tilgjengelig kunnskap mellom partene for å utvikle nye produkter eller tjenester.

Rasmasswamy & Ozcan (2014) mener at samskaping kan benyttes til nesten alle former for innovasjon, operasjonelle, produktinnovasjoner, tjenesteinnovasjoner, forretningsstrategier og ledelse av innovasjoner. Samskaping får frem ideer fra kunder, ansatte og interessenter i stor grad. Kapasiteten til bedriftene økes i å frembringe innsikt og få fordeler av muligheter som ikke har vært identifisert samtidig som behovet for kapital reduseres ved å benytte globale nettverk og samfunn. Innoverende samskaping bygger innovasjonsprosessen sammen med deltakerne og medlemmene i økosystemet hvor de deler risiko når de kombinerer kompetanser for å skape nye innovasjoner som de ikke kunne oppnådd hver for seg. Ved å gjøre de ulike interaksjonene som selskapene inngår i samskapende vil det kunne skapes nye muligheter for å ekspandere verdi.

3.3.3 Samskaping og verdiskaping

I følge Akilish (2017) vil det å gjøre verdivurderinger være ensbetydende med å undersøke kundebehov og ønsker og få kundene til å betale for de nødvendige valgene. Med andre ord vil verdiskapingen gjennom tilpasninger og innovasjoner gi fordeler i form av bedre produktkvalitet, bedre kundetilfredshet og redusert risiko for selskapet. Verdiskapingen skjer fordi kunden og organisasjonen sammen skaper verdi, verdi som er direkte nyttig for den enkelte kunde og som er bærekraftig eller lønnsom for organisasjonen. Elementer som kreative prosesser, mangeartede tilnærminger, fasiliterte prosesser, interaksjoner med gode relasjoner og god kvalitet, samt læring er konkrete bidrag til verdiskaping som skjer som følge av samskaping. Samskapingen blir en metode for å analysere interessentenes krav og bidrag til løsningene og til å bringe inn endringer i prosesser, strategi og tjenester. Hvis mulig bør også effekten av innovasjonen måles.

Rasmasswamy & Ozcan (2014) ser også at verdiskapingsmuligheter og vekst kan øke gjennom interaksjoner og de oppsamlede data og den erfaringslæring, kunnskap og sanntidsinnsikt dette gir. Interaksjonen gir samtidig rask strategisk kapital til organisasjonen og hurtig fremskaffelse av nye verdiskapelsesmuligheter gjennom et dypere samarbeid med flere bedrifter og interessenter. Organisasjonen reduserer behovet for investeringer og

kapitalintensiteten gjennom enklere og raskere tilgang til kompetanse og evner fra de økosystemer man samskaper med. I tillegg er det langt lettere å skalere opp og ned raskt i forhold til behovet siden samskappingsprosessene blir variable kostnader og ikke faste. Ved at flere er involvert i samskapingen og prosessen reduseres både risikoen og driftskostnadene. Rasmasswamy & Ozcan (2014) vektlegger hvor viktig det er for verdiskapingen at alle deltakerne kan bidra med sin kreative energi og i den forbindelse blir plattformer som man kan reelt samskape på essensielt. Kreativt engasjement forbedrer muligheten for omdanning til verdiskaping. Samskapingen gir interessentene en mer aktiv rolle til å skape verdier gjennom deltakelse med sine aktiviteter og ulikheter.

Andreassen, Gustafsson & Gebauer (2015) kaller kundenes involvering i tjeneste-produksjonen og leveransen for kundedelaktighet. Ved at kundene i større grad blir trukket inn i produksjonsprosessen og stiller med arbeidskraft vil de bidra til å redusere kostnader. Men det skaper også høyere verdier for kundene ved at de gjennom sitt engasjement i større grad tar eierskap for sluttresultatet, eller at de i større grad får en løsning som er bedre tilpasset deres behov. I sin studie viser de til at de nyttebaserte oppgavene verdsettes høyere av kundene enn de mer underholdende oppgavene. For ledere vil dette ha betydning for hvordan de vil engasjere kundene og innen hvilke områder de bør innovere for å gjøre det mer relevant for kundene å bidra.

3.3.4 Former for samskaping

Samskaping bygger på tillit, respekt og samskaping slik som Akilish (2017) beskriver det. Dette fremstår som grunnleggende forutsetninger for samskaping uansett tilnæringsmåte. Måten kunder og andre interessenter deltar i samskapingen på kan variere, fra en til en møter til gruppeinteraksjoner hvor mange deltar. Møtene kan skje fysisk, via web eller andre former for kommunikasjon. Bruk av virtuelle samfunn viser seg å åpne for stor utveksling av ideer siden de både tenderer til å være mer effektive og billigere enn andre former for samskaping. Virtuelle samfunn vokser raskt i omfang og skaper grobunn for nye forretninger. Selv om det finnes ulike former eller modeller for samskaping så er samskaping ifølge Akilish (2017) et system hvor mennesker arbeider sammen og samarbeider der verdiskapingen skjer i kunden sin sfære med vektlegging av kundens mål og prosesser. Forskjellige modeller vil imidlertid vektlegge ulikt element i samskapingen.

DART modellen fremhever dialogen som sentral for å fremme kunnskap og forståelse. Ved at

alle gis tilgang til å delta i dialogen vil både deling av risiko og tilgang til verdiskapingen være et kollektivt ansvar. Tillit og åpenhet er en forutsetning for at dialogen skal fungere. Payne`s modell vektlegger kundenes mål som en sentral faktor for samskapingen. Da blir de prosessene som skal fremme kundemål viktig som prosesser for strategisk utvikling. Både prosess for verdiskaping, prosess for delaktighet i utførelsen og prosess for hvordan informasjonen skal ivaretas, må vektlegges.

Gronroos sin modell tar mer utgangspunkt i at gjennom å fokusere på kundens verdiskaping over tid vil dette sikre at både resultat og opprettholdelse av resultatet vil ivaretas. Det blir kundenes verdiskapende prosesser som sikrer at leverandører og kunder samarbeider om verdioppfølgingen.

Akilish (2017) nevner at samskaping gjerne kan sees på som en mangeartet prosess av samspill og interaksjoner mellom aktørene. I en slik prosess vil den psykologiske prosessen omfatte forhold som gjensidig oppfatning, skapelse av aktiv meningsdannelse, at deltakerne utforsker og etablerer en form for likevekt samt at både tillit, sikkerhet, respekt og oppriktighet opprettholdes. Et annet viktig forhold ved samskaping som Akilish (2017) legger stor vekt på er læringen. For å få til en samarbeidende kultur kreves kreativ tenkning i å løse problemer. Kundenes eller forbrukernes involvering bidrar til at deres kompetanse og erfaring vektlegges i samskappingsprosessen og læringen. Samtidig vil den enkelte deltaker kunne lære av selve prosessen ved deling av kunnskapen med andre og gjennom å analysere og observere ulike tilnærminger i ulike situasjoner. En rik kombinasjon av ulike tilnærminger til læring kan anvendes. Fra kontrollert eksperimentering til intuisjon, fra praktisk problemløsning i form av handlingslæring til åpne innovasjonsnettverk.

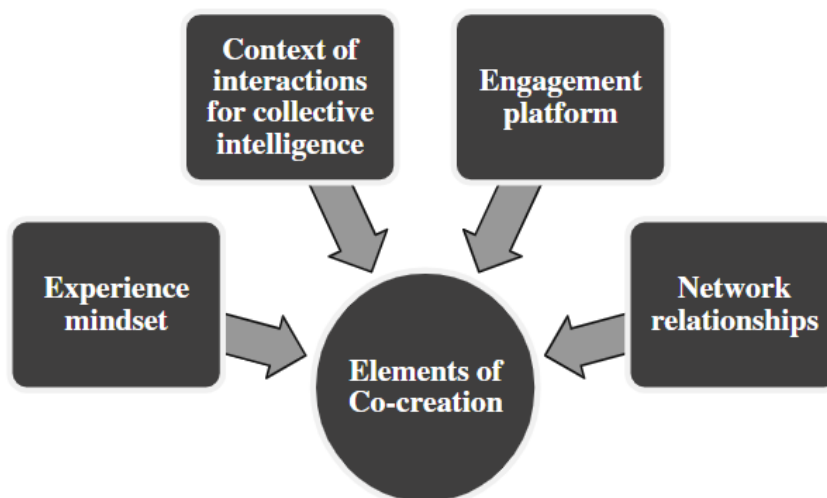


Fig. 3. Elementer i samskaping. (Akilish 2017:26)

Rasmasswamy & Ozcan (2014) viser også til at samskaping med integrert engasjement godt kan skje gjennom felles plattformer som webmøter og dedikerte websider. Ved aktiv bruk av plattformer vil man kunne skape gjensidig forståelse og tenkning mellom miljøene på både individ og selskapsnivå. For å oppnå dette må prinsippene om aktiv dialog med delt kommunikasjon og læring blant likeverdige være til stede. Åpenheten må vises i informasjonsflyten og at det man gjør er transparent er en forutsetning for å skape tillit. Det må også gis adgang til de ulike delene som inngår i samskaping, som eksempelvis andres erfaringer, kompetanse, ferdigheter og kreativitet eller andre data som inngår i sammenhengen. Refleksiteten i samskapingen utgjøres av de samlede innspill som stadig utvider og foredler utbyttet i prosessen med samskaping. Samskapingsplattformer som ivaretar disse egenskapene i samskaping vil utvide bedriftenes perspektiv på verdiskaping gjennom enkeltpersoners samlede erfaringer. Gjennom å designe miljøer som tar hensyn til interaksjonene og hva interessentene verdsetter vil man i større grad kunne skape en kultur hvor bedriften blir sett. Den reelle kraften i samskaping er at den forløser kollektiv intelligens der helheten av det som forløses er mer enn summene av den enkeltes kunnskap. Grunnen til at det skapes en kollektiv intelligens er at samskapingen frigjør det på en strukturert måte gjennom å holde det innenfor målsettingen for selskapet. For å kunne frigjøre kapasitet til å skape ny kunnskap i nåtid må den enkelte ha evnen til å identifisere ny innsikt hurtig og man må evne å dele denne innsikten med andre hurtig. Det skaper grunnlag for å revurdere og beslutte hvordan man skal handle. Det vil være viktig at man evner å skaffe kompetansen når man har behov for det, og det vil avgjøre om hvor smidig organisasjonen er. Kunnskapen er i sin natur taus og utfordringen er ofte hvorledes man kan klare å omdanne den til uttalt informasjon.

Ulike samskapingsmodeller finnes og en av de som nevnes av Rasmasswamy & Ozcan (2014) vektlegger fem nøkkelpilarer. Den første er tilgang til kontekstuell forståelse og informasjon siden neste generasjons innovasjoner oppstår i mellomrommet av kulturer, domener og teknologier. Man benytter gjerne teknologier som gir denne innsikten. Den andre pilaren utgjøres av et kollektivt nettverk av eksperter og interessenter. Den tredje pilaren dreier seg om integrerte metoder og verktøy for å kunne gjennomføre ide generering, simulering og evaluering av innovasjoner. Den kreative og inspirerende aktiviteten handler den fjerde pilaren om. Den femte og siste pilaren utgjøres av en integrert og samskapende teknologiplattform som muliggjør å dele disse verdifulle erfaringene med hverandre.

4.0 Metode

Denne oppgaven ønsker å finne svar på hvordan samskaping mellom kunde og leverandør kan styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling med utgangspunkt fra en IT- leverandørs ståsted. Dette temaet handler om samhandling mellom mennesker og der hensikten er å få ny kunnskap om temaet. Oppgaven tar sikte på å gi en virkelighetsforståelse av et tema sett gjennom andre mennesker. En slik tilnærming hører inn under samfunnsforskningen og ved å benytte samfunnsvitenskapelige metoder til å samle inn, analysere og tolke data vil viktige kjennetegn ved empirisk forskning som systematikk, grundighet og åpenhet kunne ivaretas. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2017).

Dette kapitlet vil beskrive hvilke metodevalg som benyttes for å forske på problemstillingen i denne oppgaven. I tillegg vil jeg beskrive nærmere hva som er gjort og hvordan jeg har gjennomført denne studien. Til slutt vil jeg gi noen vurderinger over kvaliteten på den metodiske tilnærmingen.

4.1 Metodisk tilnærming

Ved å benytte kvalitativ fremgangsmåte kan problemstillingen undersøkes ut ifra den mening og erfaring som et begrenset utvalg av respondenter har. Det gjøres for å få en mer helhetlig forståelse av hvorfor et utvalg av mennesker gjør som de gjør innen dette temaet. En kvalitativ studie kan gjennomføres på mange forskjellige måter ifølge Johannessen et al. (2017) og det vil kunne være lettere å beskrive fasene i studien ved å benytte et etablert forskningsdesign. Gjennom casesdesignet som benyttes i dette studiet er det meningen at leseren gjennom analysen, tolkningen og diskusjonen skal få en forståelse av problemstillingen som utforskes. Siden det i casestudien vil være enkeltmenneskers erfaringer med og forståelse av det temaet denne oppgaven omhandler, så vil det være en fenomenologisk tilnærming som benyttes. Den fenomenologiske metoden skal sikre at vi i vår teoretiske refleksjon studerer verden slik folk oppfatter den. (Hovd 2019).

Inn mot arbeidet med denne oppgaven bringer jeg med meg en forforståelse for temaet som legger noen premisser for problemstilling og utforming. Teoretisk grunnlag vil øke forståelsen og innsikten i temaet og vil gi en referanseramme for forståelsen av de empiriske funnene. Først ble det gjennomført litteratursøk, før litteraturen ble gjennomgått og lest. Oppsummeringen av litteraturfunn er gjengitt i teorikapitlet. Det empiriske grunnlaget ble

hentet inn fra intervjuene. Etter transkribering ble disse analysert opp mot forsknings- spørsmålene. Dataene ble gjenstand for en datareduksjon og kategorisering som presenteres under empirikapittelet i oppgaven. I diskusjonsdelen blir funnene fra undersøkelsen prøvd ut mot teorien der funn enten blir bekreftet eller avkreftet. Konklusjonen i diskusjonsdelen er de funn som kan anvendes eller videreutvikles.

4.1.1 Egen rolle og forforståelse

Denne masteroppgaven er skrevet som ledd i en erfaringsbasert studie innen organisasjon og ledelse med fordypning i innovasjon og endringsledelse. Gjennom studiet skal man tilegne seg et faglig grunnlag som gjennom refleksjon og læring knyttet til eget arbeide og praksis skal kunne gi et bidrag til utvikling av de virksomheter og organisasjoner man tilhører. Bedriften Triangel Solutions benyttes som case for denne studien. Jeg har arbeidet i denne bedriften frem til januar 2019 som leder på ulike nivå i tett på 10 år. Problemstillingen oppleves relevant fra min side siden casebedriften står i mange av de utfordringene man har som IT bedrift inn mot et marked i stor endring. Erfaringene med kunde drevet utvikling har på mange sett og vis ført bedriften dit den er i dag. En økt innsikt i og forståelse av hvilken tilnærming som kan styrke verdiskapingen i produsutvikling, kan gi innspill som er nyttige for casebedriften, men som også kan si noe om verdien av å bruke samskaping som metode. Tema blir slik interessant både ved at det har relevans til tidligere arbeidsgiver og at jeg selv synes at det er spennende. Det å ha hatt muligheten til å se nærmere på temaet gjennom øynene til andre som har vært involvert i prosessene, har vært både lærerikt og spennende, men også krevende. Jeg har tidligere hatt en aktiv selvstendig rolle i bedriftens innovasjon- og utviklingsprosesser. Nå har jeg fått muligheten til å få innsyn i andres vurderinger av de samme prosessene. Det betinger en bevissthet rundt å ha en mest mulig objektiv tilnærming til både intervjuobjektene, teoriene og de funnene som er gjort, samtidig som jeg i oppgaven kan trekke veksler på egen kjennskap til casebedriften og innovasjonsprosessene. Jeg har vektlagt å få frem resultatene fra undersøkelsen, men har supplert med egen erfaring der jeg har funnet det naturlig, men har da spesifisert at det er egen erfaring eller oppfatning. Forventninger på forhånd om funn: Ut fra tidligere erfaringer fra både offisielle OFU prosjekt, skattefunnprosjekt som involverer kunder og signaler som er førende for digitaliseringsprosjekt i det offentlige Norge, forventet jeg et funn om at både kunde og leverandør har

forventninger til samskaping som metode. Hvordan samskaping kan styrke innovasjonsevnen og kan bidra til verdiskaping trodde jeg vil være et mer åpent funn. Likevel forventet jeg at den kvalitative studien skulle si noe om betydningen av samskaping. Innledende søk viste at det forelå en del teori om emnet og jeg forventet at denne vil være relevant for problemstillingen. Drøftingen tenkte jeg i forkant at skulle ta utgangspunkt i funnene og reflektere over hva de kan bety i forhold til problemstillingen. Målet var også at funn eventuelt kunne bidra med argumenter knyttet til samskaping som metodikk i utvikling av software applikasjoner.

4.1.2 Forskningsdesign

Jeg ønsket å knytte relevansen av temaet for denne masteroppgaven opp mot arbeidsgivers virksomhet. Valg av casestudie ble naturlig både som prosess for å utforme problemstilling og som design for å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål er relatert til viktige prosesser i casebedriften som er lite forankret formelt. Problemstillingen besvares best ved å undersøke fenomenet i dybden med en detaljert beskrivelse av hva som skjer. For at oppgaven ikke skal bli for stor og tidkrevende må datainnsamlingen begrenses i form av antall respondenter. Selv om studien tar sikte på å finne sammenhenger i datagrunnlaget som gir økt forståelse og innsikt i det konkrete caset, er målet at noe av funnene kan inspirere andre til å gjøre komparative studier. Slik Yin 2014 (som sitert i Johannessen et.al 2017) beskriver forskningsdesign basert på case så er det fem komponenter som regnes som viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser. Disse er problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, avklaring av utvalgsstrategi/antall informanter/rekruttering og tidsperspektiv, samt den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene.

Problemstilling: Undersøkelsen tar utgangspunkt i å undersøke fenomenet i en utvalgt IT-bedrift og et utvalg av deres kunder. Det vil være individenes forståelse og utførelse som danner organisasjonenes grunnlag for besvarelsen på hvordan samskaping og forståelsen for denne kan bidra til innovasjon og verdi for kunde og leverandør.

Teoretiske antakelser: Begrepet innovasjon er det forsket på i mange sammenhenger. I de senere år har samskaping som begrep også blitt aktualisert, noe som gjenspeiles på antallet publikasjoner knyttet til temaet. Litteratursøk for å finne hva som er sentral forskning og funn som er gjort innen temaområdet tidligere har vært sentralt. I tillegg har litteratur-

gjennomgangen også bidratt til å klarlegge begreper knyttet til temaet og til den sammenhengen de er brukt til i denne oppgaven. Teori anvendes også for grunnleggende forståelse for temaet i studien og om selve forskningsprosessen.

Analyseenheter: Casebedriften er Triangel Solutions som er gjenstand for analysen.

Avklaring av utvalgsstrategi/antall informanter/rekruttering og tidsperspektiv:

Samskaping mellom kunde og leverandør i dette studiet dreier seg om software produktutvikling og det gjenspeilet seg i utvalget av intervjuobjekt. Informantene er valgt ut fra hvem som har oppgaver i organisasjonen knyttet til problemstillingen. Informanter som er sentrale i valg av produktutvikling og styring av utviklingsprosessene, og informanter som er aktuelle i gjennomføringen av samskapingsprosessene på både arkitektur og programvareutvikling er brukt. Av et totalutvalg på 10 personer er 5 utvalgt fra bedriften. De øvrige 5 er valgt ut fra eksisterende kundegrunnlag fra bedriften. Jeg har sett det som viktig at man har likt antall respondenter fra både leverandør- og kundeside for å balansere opplevelse og erfaring av samskaping. Utvalg av kunder er basert på kjennskap til eksisterende kundemasse og der det er en blanding av både offentlige og private kunder. Utvalget av informantene på kundesiden er de som har vært involvert i dialog og prosesser rundt utvikling av programvare. Krav til informantene hos kundene er at de er i en posisjon der de kan ivareta samskapingsprosessen eller være en sentral deltaker i denne prosessen hos kunden. Rekruttering av utvalg respondenter hos både leverandør og kunder hos leverandør er gjort etter anbefaling fra casebedrift. Tidsperspektivet på rekrutteringen var at etter at respondentene hadde samtykket så ble intervjuene booket fortløpende. Innen 7 til 8 uker så var alle intervjuene gjennomført.

Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsen: I diskusjonsdelen blir funnene fra undersøkelsen prøvd ut mot teorien der funn enten blir bekreftet eller avkreftet.

1

4.2 Metode for innsamling av data

Datainnsamling til casestudie hentes fra intervju med utvalgte kilder. Flere kilder benyttes for å styrke oppgavens transparens.

4.2.1 Intervju

Primærdata er innhentet via kvalitative semistrukturerte individuelle intervjuer med informanter fra både leverandør og kunder i caset. I denne metoden er spørsmålene

forhåndsbestemt og de samme spørsmålene blir stilt til samtlige kandidater, i samme rekkefølge. Jeg har sett det hensiktsmessig å utarbeide tematisk oppbygging med åpne spørsmål i forkant av intervjuene. Da har man selv kunnet velge oppfølgingsspørsmål ut fra det kandidatene forteller om. Det har bidratt til å gjøre det enklere å overføre intervjuene til skriftlig tekst og kunne trekke ut data. Metoden åpner for likebehandling av kandidatene samtidig som intervjuet formes noe ut ifra informantens svar. Dette kan gi en opplevelse av en samtale, samtidig som det stilles krav til intervjuer om å fokusere på de kvalifikasjoner og erfaringer informanten kan bidra med. I forkant av intervjuene fikk alle informanter intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeerklæring. Tilsvarende samtykke ble hentet inn fra det selskapet som er grunnlag for caset. Dette måtte gjøres primært for at intervjuene skal skje i en setting der intervjuobjektene kan føle seg trygge og kan svare fritt. At informantene sikres anonymitet, er også viktig i den sammenheng. Dette er også medvirkende årsak til at det ble gjennomført en til en intervjuer, i tillegg til at det er en setting der den enkelte kan få rom og fokus for å uttrykke sin mening. I tillegg baserer studiet seg på forsvarlig forskningsmetodikk og forskningsetikk. For å styrke studiens pålitelighet og sikre at data kan gjengis riktig, ble det benyttet lydopptak under intervjuene. Intervjuene ble deretter transkribert i sin helhet. Så ble data bearbeidet og organisert gjennom reduksjon, ordning og systematisering på en måte slik at analysen ikke skulle miste viktig informasjon.

4.2.2 Litteratur

I studiet er det benyttet litteratur sammen med kvalitative data fra casestudiet for å få økt forståelse for og kunnskap om temaet som belyses i oppgaven. Litteratursøk er viktig for å få økt innsikt i vitenskapelig metode som benyttes, om problemstillingen og sentrale begreper som fremkommer. Dette vil til sammen danne det teoretiske rammeverket i oppgaven. Søk etter eksisterende litteratur er gjort gjennom de databaser jeg har hatt tilgang til gjennom NTNU studiet, gjennom Google Scholar, henvisning til litteratur som fremkommer i relevante bøker og vitenskapelige tidsskrift. For å finne relevant tekst har nøkkelord og begreper på både på norsk og engelsk blitt benyttet. Initialt har dette blitt benyttet for å få en oversikt og basisforståelse for temaet. Senere har omfanget av litteratursøk naturlig blitt snevret inn til de vesentlige og sentrale studier knyttet til temaet.

4.2.3 Dataanalyse

Etter transkriberingen av intervjuene satt jeg igjen med et spennende og omfattende materiale. Disse dataene måtte organiseres for at de skulle gi et grunnlag for analyse. Det første jeg gjorde var å sette opp et Excelskjema der samtlige spørsmål i intervjuguiden var med. Deretter ble setninger og sitater som den enkelte respondent hadde bidratt med satt inn i skjemaet. Slik fikk jeg en samlet oversikt over hva respondenten hadde svart innen både det enkelte spørsmål og under det enkelte forskningsspørsmål. Respondentene ble kategorisert som henholdsvis kunde og leverandør for å kunne skille på svarene mellom disse senere. Dataene måtte reduseres for at de skulle være håndterlige i oppgaven. Dataene ble først gruppert i forhold til forskningsspørsmålene med tilhørende underkategorier. Både innledende spørsmål og oppsummerende spørsmål ble trukket inn i de kategorier hvor disse var aktuelle. Følgende inndeling ble benyttet:

Forskningsdata innovasjon

- Innovasjonsarbeid i egen organisasjon
- Betydning av produktutvikling
- Respons på nye innovasjoner

Forskningsdata verdiskaping

- Initiativ til og formål med innovasjon og verdiskaping
- Erfaringer knyttet til gjennomføring av innovasjonsprosjekt
- Verdiskapingseffekt

Forskningsdata samskaping

- Rammer og forutsetninger for gode relasjoner
- Rammer og forutsetninger som kan hindre gode relasjoner
- Erfaring fra samskaping

Forskningsdata kunde/leverandør perspektivet

- Egen læring og erfaring fra samskapingsprosessen
- Nytte for egen organisasjon
- Nytte for samarbeidspartnere

I kapittelet for empiriske funn finner man overnevnte oppstilling. Under hver gruppe svar er det også tatt med hvilke spørsmål som er knyttet til gruppen. Videre datareduksjon ble håndtert ved at jeg skilte mellom de svarene som henholdsvis kunde og leverandør ga. Deretter ble samtlige svar innen samme gruppe for henholdsvis kategoriene kunde og leverandør satt sammen og hovedtrekk gjengitt. I tillegg ble en del sentrale sitat gjengitt som

senere er benyttet i diskusjonsdelen. Et sammendrag mellom likheter og ulikheter mellom kunde og leverandør er satt opp i hver gruppe for å kunne vurdere disse dataene i etterkant. I samme felt som ulikheter er tatt med, er også fravikende svar som enkeltrespondenter har kommet med tatt med. Dette så jeg som viktig for å få med eventuelle enkeltfunn som kunne ha verdi. Gjennom denne prosessen søkte jeg å sikre at ingen verdifulle funn skulle gå tapt og at de kunne presenteres på en måte som gjorde dataene strukturerte og anvendelig i diskusjonsdelen.

4.3 Studiens troverdighet – forskningsoppleggets kvalitet

Forskningsetikk: Forskning skal foregå etisk forsvarlig og prinsipper om respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet må følges. De nasjonale forskningsetiske komiteene har gitt ut generelle forskningsetiske retningslinjer som denne studien har lagt til grunn. Prosjektet er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata NSD som har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Gjennom tilsendt informasjon har informantene fått en god bakgrunnskunnskap til å vite hva de deltar på. Lydopptak og innsamlet materiale har blitt forsvarlig lagret og passord beskyttet. Etter transkribering av lydfiler har disse blitt slettet.

Casestudie: Siden denne oppgaven tar utgangspunkt i casestudie som design, vil den kunne representere svakheter som denne forskningsmetoden bringer med seg. En av farene er at forskerne ikke er systematisk nok i forhold til blant annet gjennomføringen av intervjuene mot informantene. En av farene er at jeg har egen erfaring med casebedriften og problemstillingen, og det er stor sannsynlig at man er farget av egen oppfatning på forhånd. På den ene siden har jeg en del innsikt og erfaring i bedriftens organisasjon, dens personer, produkter og tjenester, kunder og hvorledes bedriften hittil har forhold seg til ulike elementer i problemstillingen. Dette kan være nyttig informasjon og nyttige relasjoner, men kan samtidig være en kilde for manglende åpenhet og nøytralitet ovenfor både informanter og datafangst. Samtidig fremstår jeg åpent som sosial deltaker i undersøkelsen. Uansett har det krevd årvåkenhet og refleksjon på hvorledes min kjennskap og rolle i organisasjonen har kunnet påvirke resultatet. Særlig ved oppstarten av intervjuene måtte jeg understreke til flere av respondentene både hos leverandør og hos kunde at det var deres mening som var viktig og som var i fokus. Når respondentene hadde behov for ekstra avklaring av spørsmål, prøvde jeg å omformulere

spørsmålet uten å eksemplifisere. Det var svært viktig å bruke tid til å la respondentene få reflektere og tenke før de svarte. Mange svar kom utdypende etter en periode med stillhet. Jeg opplevde at det var god flyt i intervjuene og at respondentene følte seg vel. Det ble noe variasjon i lengden på intervjuene selv om alle ble stilt de samme spørsmålene. Jeg så det som viktig at den enkelte fikk formidlet og utdypet sin mening mest mulig fyllestgjørende uten for mye inngripen eller stopp. Semistrukturert intervju var også valgt med den hensikt at det skulle være rom for å spørre utdypende eller avklare bedre for å frem mest mulig fyldige svar fra respondentene på spørsmålet som var stilt. Samtidig var det viktig at svarene kunne bearbeides, reduseres, organiseres og struktureres i etterkant slik at ingen viktige funn gikk tapt.

9 av intervjuene var lagt til respondentenes arbeidsplass i skjermede lokaler, mens ett ble holdt på annen lokasjon. Jeg la intervjuene til arbeidsplassen for å forstyrre minst mulig i det daglige virke. Den enkelte respondent fikk selv velge tidspunkt som passet best i tidsplanen. Likevel ble to av intervjuene forstyrret underveis, ett på grunn av at møtelokalet var dobbeltbooket og ett på grunn av en uforutsett situasjon. Det var korte avbrekk som i liten grad så ut til å forstyrre fokuset til respondentene. Samtlige respondenter ga uttrykk for at formålet med intervjuene var spennende og at de gjerne ville bidra med sine erfaringer. Blant annet ga flere respondenter til uttrykk at nytten av å reflektere og tenke høyt rundt erfaringen i innovasjonsprosjektene burde vært gjort systematisk som ledd i bedriftsinterne prosesser.

Innsamlingen av data som redegjort for i kapittel 4.2 er gjort ut ifra prinsippet om at fremgangsmåten skal være mest mulig pålitelig. Samtidig er dette en kvalitativ undersøkelse der rammene og metodikk er kjent, men hver enkelt intervjusituasjon og resultat er unik og kan vanskelig etterprøves og gjøres lik. Troverdigheten i denne kvalitative undersøkelsen dreier seg blant annet om relevans av utvalgt litteratur og relevans i spørsmålene som er stilt respondentene opp mot problemstillingen. Valgt litteratur er tatt ut fra et større utvalg og er både synlig og forsøkt redegjort for hvordan den er knyttet til problemstillingen under teorikapittelet. Når det gjelder intervjuguide så vil jeg fremheve to forhold som understøtter troverdigheten i denne. Det ene er at en erfaren forsker i form av veileder har verifisert relevansen av intervjuguiden. Det andre er at respondentene til intervjuene har anledning til å gi tilbakemelding hvis de ikke opplever spørsmålene relevante i forhold til problemstillingen. I forhold til troverdigheten ser jeg også en risiko i at i selve dataanalysen og bearbeiding av

dataene kan det være en fare for at funn går tapt. Beskrivelse av hva man har gjort og hvorfor blir derfor viktig for å styrke både troverdigheten og objektiviteten i oppgaven.

Funnene i undersøkelsen er vurdert i tilknytning til problemstillingen. Det er en kvalitativ studie med et lite utvalg som ikke kan benyttes til generalisering av funnene. Oppgavens overførbarhet er relatert til utgangspunktet for studiet der funnene og formålet med studien er primært at den skal være et tilskudd til å utvide litteraturen på området.

5.0 Empiriske funn

Gjennom ti dybdeintervjuer av informanter med tilknytning til casebedriften Triangel Solutions AS er det samlet inn empirisk data til bruk i denne studien. Halvparten av informantene er ansatte i casbedriften som har eller har hatt en aktiv rolle inn mot innovasjon og produktutvikling i samarbeid med interessenter og/eller kunder. Den andre halvparten utgjøres av nåværende eller tidligere kunder av Triangel Solutions AS som har vært aktiv involvert i innovasjon og produktutvikling sammen med casebedriften.

Intervjuene har søkt å klarlegge informantenes erfaringer og forhold til innovasjon, verdiskaping, samskaping og om de har hatt utbytte av prosessen. I oppstillingen differensieres det mellom dataene gitt fra henholdsvis fra respondentene hos kunder og leverandører. Det er også differensiert mellom likheter og ulikheter i funn mellom kunde og leverandør. Spesifikke funn fra enkelt informanter er lagt inn under fanen ulikheter.

5.1 Forskningsdata innovasjon

Svarene på spørsmålene knyttet til innovasjon i respondentenes organisasjoner kan sammenfattes slik:

Avklaringer	Funn
<p><i>Innovasjonsarbeid i egen organisasjon</i></p> <p>Spørsmål: Hva er eller har vært din rolle i forhold til innovasjon og produktutvikling?</p> <p>Kan du beskrive et eksempel på hvordan din organisasjon arbeider med innovasjon?</p> <p>Er det noe utover det vi har snakket om, som du vil</p>	<p>Leverandør:</p> <ul style="list-style-type: none">-Innovasjon som del av forretningsprosess.-Innovasjonsprosjekt hatt betydning for finansiering av nyutvikling-Innovasjon er en kontinuerlig prosess med videreutvikling av produktet i etterkant av prosjektet <p>Sitater:</p> <p>«Ny teknologi byr på nye muligheter til å løse ting på og kan virke innovasjonsdrivende i seg selv».</p> <p>«Den smidige metoden er helt avgjørende for å begynne å lykkes med å treffe riktig med funksjonaliteten og bruken av systemet. Så kundekontakten må man ha hele tiden i utviklingen og spesielt viktig i en startfase ved nye produkt».</p>

tilføye som kan ha betydning for denne oppgaven?	<p>«I mitt hode er det nesten galskap å starte store prosjekt uten å være veldig tett knyttet opp mot referansekunde som en måte å avstemme de tankene du gjør deg».</p> <p>«Det handler vel rett og slett om å hele tiden søke forbedring. Hele tiden være villig til å endre seg og forbedre seg, utvikle seg og ikke stagnere».</p>
	<p>Kunde:</p> <p>-Innovasjon for henholdsvis tjenesteforbedring, effektivisering og økt lønnsomhet, samt implementering i egen organisasjon</p> <p>Sitater:</p> <p>«Og dette med innovasjon, man må tørre å prøve og feile, altså takhøyde for prøving og feiling i organisasjonen».</p> <p>«Vi er normalt med på å tilrettelegge og følge opp det som blir vedtatt at man skal ta i bruk slik at vi konsumerer mest andres innovasjoner».</p> <p>«Vi er ikke redde for å gå inn i utviklingsprosjekt så lenge vi føler at dette kan bespare og gjøre hverdagen enklere. For det er det vi er ute etter hele veien».</p> <p>«Så jeg vet ikke om vi som skolefolk om vi føler oss spesielt innovative. Men hvis vi begynner å gå etter i sømmene så er vi jo stadig på jakt etter nye måter å løse oppgavene på».</p>
	<p>Likheter:</p> <p>-Innovasjon som del av organisasjonens aktivitet</p>
	<p>Ulikheter:</p> <p>-Leverandør har selve forretningsprosessen som driver for innovasjonen, mens kundene har mer differensierte årsaker som grunnlag for å drive innovasjon. Blant annet er tjenesteinnovasjon og forbedring av arbeidsprosesser sentralt for kundene.</p> <p>Individuelle funn:</p>

	<p>-Både kundeinvolvering og prosjektmetodikk påvirkes av finansieringsmetoder som eksempelvis OFU prosjekt</p> <p>-Å time kapasitet og investeringsvilje i forhold til nye teknologiske trender er en kunst som avgjør om man lykkes eller ikke</p> <p>-Viktig å involvere organisasjonen for det er utrolig mye klokt nedover i organisasjonen som ledelsen ikke er klar over</p>
<p><i>Betydning av produktutvikling</i></p> <p>Spørsmål:</p> <p>Kan du gi noen eksempel på betydningen av produktutviklingen for din organisasjon?</p> <p>Er det noe utover det vi har snakket om, som du vil tilføye som kan ha betydning for denne oppgaven?</p>	<p>Leverandør:</p> <p>-Det er helt nødvendig for å kunne ha en attraktiv vare å tilby kundene, beholde kundene og for å kunne gi kortsiktige og langsiktige avkastninger. Evne til å innovere og drive kunde drevet utvikling er en sentral arbeidsmetodikk der kunder er med og spesifiserer produkt og er referansegruppe.</p> <p>-Viktig at tilpasning for enkeltkunder ikke går på bekostning av innovasjonstakten</p> <p>Sitater:</p> <p>«Det har vært viktig for finansieringen av flere prosjekt og det har gitt føringer for hvordan vi gjør ting i ettertid».</p> <p>«Butikken stopper hvis man ikke har noe som er attraktivt nok».</p> <p>«Vi er veldig kunde drevet i forhold til hvordan produktet blir utviklet og det er nok en del av suksessen vår siden kunden får eierskap til det som utvikles. Det er helt avgjørende for at vi få beholdt kundene våre».</p> <p>«Dette har blitt en arbeidsmetodikk som har blitt sentral for oppbyggingen av selskapet og ligger i ryggmargen som en del av kulturen».</p> <p>Kunde:</p> <p>-For de private virksomhetene er dette viktig for å dekke nye behov. Da er erfaring at det bidrar til økt lønnsomhet</p>

	<p>og kvalitetsforbedring. De offentlige virksomhetene velger primært hyllevarer, men når de har deltatt i produktutvikling har dette både vært nyttig samt at det har bidratt til læring og nytenkning.</p> <p>Sitater:</p> <p>«Og det er helt klart at for de som har vært med i prosessene, fagpersonalet, systemansvarlige så tror jeg det har vært kjempegod læring hele veien».</p> <p>«I dag så etterspør vi hyllevarer via anskaffelser og anbud for det er ganske krevende å være med i disse prosjektene».</p> <p>«Det har ikke vært gode nok målinger på hva vi har oppnådd ved produktutviklingen og da er det vanskelig å være konkret på betydningen».</p> <p>«Fra at det tok 20% av tiden min å holde timeregnskap bruker jeg nå bare timer i løpet av måneden».</p> <p>«Utviklingen av produktet endret min hverdag helt».</p> <p>«Nyttenkning avler nyttenkning. Vi liker å ligge litt i forkant».</p>
	<p>Likheter:</p> <p>-De konkrete felles prosjektene har vært nyttig og viktig for både leverandør og kunde. Som løpende arbeidsmetodikk er produktutvikling fremhevet primært hos leverandør og de private aktørene.</p>
	<p>Ulikheter:</p> <p>-Forskjellen mellom kunde og leverandør ligger primært i at innovasjon er en helt nødvendig aktivitet for å drive virksomheten hos leverandøren, mens det er en mer sporadisk aktivitet hos de medvirkende kundene.</p> <p>Individuelle funn:</p> <p>-Hvis man er villig til å utvikle seg så kan man oppnå store ting</p>

	<p>-Innovasjon og utvikling er en måte å tenke på som må være forankret hos alle lederne i organisasjonen</p>
<p>Respons på nye innovasjoner</p> <p>Spørsmål: Hvordan har du opplevd at nye produkter eller innovasjoner har blitt mottatt?</p>	<p>Leverandør:</p> <p>-Respondentene her har litt ulike erfaringer, men i hovedsak så er kundene positive til nye innovasjoner og til å delta i utvikling av de samt til resultatet.</p> <p>Sitater:</p> <p>«Gode ideer har skapt engasjement og gjort det til en fin måte å komme inn i markedet på».</p> <p>«Det kan være alt fra veldig bra til at ja begge endene av skalaen egentlig da og alt imellom».</p> <p>«Når det ble ferdig hadde det veldig god effekt for kunden, bedre enn tiltenkt og det ble veldig godt mottatt av både ansatte og ledelse. I utviklingsfasen var det et press for å få det ferdig».</p> <hr/> <p>Kunde:</p> <p>Gjennomgående så kan det være noe motstand til å begynne med i organisasjonen som helhet. Når løsningen er godt implementert så er man positiv til løsningen. For brukerne er det viktig at løsningene er enkle, brukervennlige og funksjonelle.</p> <p>Sitater:</p> <p>«Alle bortsett fra en mann som skulle gå av med pensjon tok det i bruk».</p> <p>«Det var noe motstand helt til å begynne med, men når de skjønnte at dette ga den enkelte bare fordeler så var det greit. Det er ingen som vil tilbake slik det var før».</p> <p>«Det kan gjerne være litt negativt først, men når de ser at dette ikke er så verst så blir de aller fleste med. Vi arbeider med å påvirke kulturen».</p>

	<p>Likheter:</p> <p>-Innovasjoner tilbyr noe nytt og nyttig som hovedsakelig oppleves positivt når man først får tatt det i bruk.</p>
	<p>Ulikheter:</p> <p>-Leverandør har fokus mer rettet mot selve utviklingen og innovasjonsprosjektet, mens kundene ser ut til å være opptatt av hvordan den ferdige løsningen kan anvendes og implementeres i organisasjonen.</p>

5.2 Forskningsdata verdiskaping

Avklaringer	Funn
<p><i>Initiativ til og formål med innovasjon og verdiskaping</i></p> <p>Spørsmål:</p> <p>Kan du beskrive hvordan samarbeidet mellom kunde og Triangel Solutions AS oppstod i prosjekt med produktutvikling du har vært deltaker i?</p> <p>Hva har vært formålet med produktutviklingen?</p>	<p>Leverandør:</p> <p>-Ide oppstår som regel med utgangspunkt i kundebehov. Ofte kunde som initierer ide og leverandør som besitter teknologi for å realisere ide.</p> <p>-Med bruk av ulike begreper er formålet for kunde å forenkle og effektivisere arbeidsprosesser for at det skal gi økt kvalitet og inntjening.</p> <p>-For leverandør er formålet å kunne tilby attraktive og konkurransedyktige produkt som kan sikre inntjening.</p> <p>Sitater:</p> <p>«Ideen kan komme fra både kunder og internt, oftest fra kunder. Men ideen i seg selv er ikke nok, den må være forankret i noe og deriblant lure og smarte teknologivalg. Disse er det stort sett leverandøren og her Triangel Solutions som har sittet på».</p> <p>«Som regel så oppstår det jo ut ifra et konkret behov hos en eller flere kunder. Ved å tenke produkt så klarer vi å forbedre den ideen som kommer fra kunden og gjøre det til noe nyttig for flere».</p>

	<p>«Triangel har hatt eller har mottatt en ide som man har villet ha ut i markedet. Deretter tatt kontakt med potensielle kunder».</p> <p>«For det viktigste av alt når du skal selge inn til en slik kunde, og egentlig til de fleste kundene, er jo å forstå hva kunden gjør og det å ha kompetanse på deres fagområde. Det er alfa og omega».</p> <p>«Det ultimate formålet er at vi skal tjene penger, men det aller viktigste er at vi leverer verdi for kundene. Suksess for kundene avler suksess for selskapet. For å få det til må man ha et helhetsperspektiv på det man holder på med».</p> <p>«Ja det er jo vinn – vinn prosjekter vi her snakker om».</p> <p>Kunde:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Leverandør som oftest tar initiativ til prosjekt basert på reelle behov i marked og gjerne opp mot kunder som representerer behovet ideen skal dekke. -Formålet for kunde er økt lønnsomhet gjennom mer effektive arbeidsprosesser og gjennom det en mer rasjonell og effektiv organisasjon. -Formål for leverandør ikke belyst fra noen av kundene <p>Sitater:</p> <p>«Det var en leverandør som plutselig, som lyttet på behov i et marked, et kjempebehov egentlig. Ja vi var interessert i å bli med på det prosjektet».</p> <p>«Det var vi som var initiativtaker, jeg sammen med kontaktpersonen vår i Triangel. Vi var kunde fra før så det var allerede etablert en kontakt».</p> <p>«Vi skulle spare ressurser og effektivisere organisasjonen gjennom å tenke nytt og gjøre ting på en ny måte».</p> <p>«Det var fordi vi hadde et konkret behov og vi brukte mye tid og møye på timeregnskapet og det skulle være enklere å få timene inn».</p>
--	--

	<p>Likheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tar utgangspunkt i reelle ideer og behov hos kunder. -Leverandør besitter teknologikompetanse som kan bidra til å realisere ide. -Både kunde og leverandør fremhever at innovasjonen må bidra til at kunden på ulike måter ivaretar kvalitet og arbeider mer rasjonelt for å sikre lønnsomhet og verdiskaping. <p>Ulikheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Leverandør har søkelys på at resultat av innovasjonen skal kunne anvendes bredere inn mot et marked. -Kunder er primært opptatt av resultat for egen organisasjon. Så lenge resultatet er hensiktsmessig for egen organisasjon ser man verdien av at det også er et markedsmessig aktuelt produkt.
<p><i>Erfaringer knyttet til gjennomføring av innovasjonsprosjekt</i></p> <p>Spørsmål: Hvilke betraktninger har du gjort deg rundt gjennomføringen av prosjektet?</p> <p>Hva fungerte bra?</p> <p>Hva kunne vært gjort annerledes?</p>	<p>Leverandør:</p> <p>Direkte kontakt basert på tillit mellom leverandør og kunde på operasjonelt nivå i bevisst valgte innovasjonsprosjekt bidrar til å løse konkrete problemstillinger.</p> <p>Positive erfaringer som:</p> <ul style="list-style-type: none"> -God dialog -Aktiv involvering -Rask respons -Konkrete tilbakemeldinger -Stort engasjement -Dybdekunnskap -Gode maler og rammer for prosjektgjennomføring -Delegert ansvar -Erfaringslæring -Verdiskapingsprosess -Prioritering og dedikert fokus gir grunnlag for kvalitativt resultat

Rom for forbedringer som:

- Komme raskere i gang og kvalitetssikre målsetting
 - Selektiv utvelgelse av prosjektgruppe
 - Rask respons på innspill til korrigeringer
 - Justere prioriteringer underveis
 - Styrke prosjektledelse
 - Videreutvikle prosjektmetodikk
 - Kvalitetssikre ide og innovasjonspotensiale
 - Overvåke teknologitrender og time utrulling av teknologi
 - Skalere organisasjon
 - Balansere god kontroll med utforskning av det ukjente
- Samhandlingsprosess helt nødvendig for å avklare kundebehov og kundekrav.

Sitater:

«Styringsgruppen sørger for finansiering og forankring opp i organisasjonene som skal delta i prosjektet. Det er mest å hente i den gruppen som skal arbeide med konkrete problemstillinger».

«Ideen må forankres i riktige valg. Samarbeidet i prosjektgruppen er viktig og så er det kjempeviktig at man har en tillit mellom de partene som deltar».

«Sparringen med kundene og engasjementet, konkrete tilbakemeldinger på problemstillinger og detaljert kunnskap fungerte bra».

«At det er kort vei til å teste ut og prøve funksjonalitet på kunder, det er mye mer effektivt».

«Det fungerte bra at vi hadde en kraftig og bevisst videreutvikling av leveransemetodikken vår».

«At man klarer å gjennomføre det man har planlagt og levere det».

«Og det var jo å se og skjønne at nå gjorde vi noe vi ikke hadde gjort før eller at vi må gjøre ting på en annen måte enn det vi har gjort før. Det er viktig da».

	<p>«Beslutningene kunne vært tatt raskere».</p> <p>«Prosjektmetodikken kunne vært bedre. Ha god prosjektledelse og ha god struktur på prosjektene. Kunne brukt bedre verktøy til dette».</p> <p>«Så prosjektet må kjøres fra start til slutt og alle løse tråder bør knyttes mens prosjektet pågår ellers blir det gjerne litt en usammenhengende opplevelse for kunden».</p>
	<p>Kunde:</p> <p>God prosjektorganisering med prosjektledelse, gode sammensatte prosjektgrupper med felles målsetting ga god gruppedynamikk med gjensidig kompetansedeling og læring knyttet til problemstilling.</p> <p>Positive erfaringer som:</p> <ul style="list-style-type: none"> -God dialog og gruppedynamikk -Godt samarbeid og samspill på alle nivå -God sammensetning prosjektgruppe -Likeverdige parter -Gjensidig respekt -Felles forståelse for utfordring og behov, mål og retning -Ny kunnskap/ kompetanse og kunnskapsdeling -Løser utfordringer som dukker opp fortløpende -Utnyttelse av teknologimuligheter -Hurtig resultat -Prosesslæring <p>Rom for forbedringer som:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teknologifokus dominerer for mye -Styrke brukervennlighet -Hurtig reaksjon ved nye behov på grunn av kort tidsvindu for innovasjon <p>Sitater:</p> <p>«Men jeg synes at det samarbeidet med Triangel, jeg synes det var veldig lærerikt for at det ble en sånn bevisstgjøring</p>

	<p>på hva man faktisk holdt på med og så var det, jeg synes det var artig og spennende altså».</p> <p>«Så det der med liksom å komme til enighet om nå er vi her og vi skal dit og at alle var enig om hvor vi skulle, det tror jeg var det viktigste. Og det funket veldig bra».</p> <p>«Jeg synes at hele tiden har det vært en veldig god dialog, godt samspill og god samhandling, og på alle nivå. Det synes jeg egentlig har vært det beste».</p> <p>«God opplæring og kunnskap om det systemet man skulle ta i bruk fungerte godt. At leverandøren var tett på oss som pilotkunder var kjempeviktig».</p> <p>«Har blitt trukket med i andre prosjekt nettopp på grunn av kompetansen jeg tilegnet meg i dette prosjektet. Ble kjent med andre og lærte mye av å delta i utviklingsprosessen i seg selv».</p> <p>«Det som har vært tradisjonelt innenfor denne bransjen her, er at ting har vært overlatt altfor mye til den som har hatt den tekniske siden i stedet for brukerfokussiden».</p> <p>«Når du ser et behov så må du gjøre noe med det. Så raske beslutninger og rask handling er nødvendig siden alt skjer så fort i dag».</p> <p>«Vi møttes som to likeverdige parter og vi delte kompetansen i forhold til IT og skole basert på gjensidig respekt».</p>
	<p>Likheter:</p> <p>Prosess med tett kontakt mellom kunde og leverandør relatert til problemstilling gir økt kunnskap og bedre grunnlag for resultat</p> <p>Positive erfaringer som:</p> <ul style="list-style-type: none"> -God dialog -Involvering og samspill -Ny kunnskap

	<p>-Aktiv problemløsning</p> <p>-Felles fokus for oppgave og mål</p> <p>Rom for forbedringer som:</p> <p>-Hurtig respons på nye behov</p> <p>-Justere prioriteringer fortløpende</p> <hr/> <p>Ulikheter:</p> <p>-Leverandør søkelys på innovasjonsmetodikken som system og å finne de gode tekniske løsningene</p> <p>-Kunde opptatt av det konkrete innovasjonsresultatet, nytte for sluttbrukeren og samspillet i det konkrete prosjektet</p> <p>Individuelle funn:</p> <p>-Ved å benytte mer formell prosjektstruktur med aktiv kundeinvolvering på også mindre utviklingsprosjekt vil det kunne generere flere ideer og bedre dybdekunnskap</p> <p>-Viktig å gjennomføre forprosjekt der kundene er inkludert for å avklare gjennomføring av ide</p> <p>-La produkt ferdigstilles før lansering</p> <p>-Viktig å ta ut gevinstrealiseringen med en gang eller så forsvinner effekten</p>
<p><i>Verdiskapingseffekt</i></p> <p>Spørsmål: Hvordan har produktutviklingen påvirket verdiskapingen?</p>	<p>Leverandør:</p> <p>Kontinuerlig innovasjon er blitt en eksistensiell forutsetning for selskapet og dets vekst og utvikling. Del av overskudd i selskapet investeres i nye innovasjoner. Ikke bestandig lønnsomhet i alle prosjekt eller på kort sikt, men i all hovedsakelig lønnsomhet for leverandør på lang sikt.</p> <p>Sitater:</p> <p>«Innovasjonsprosjektene har tatt over hele bedriften og har blitt det viktigste».</p> <p>«Det er grunnlaget for eksistensen til selskapet».</p> <p>«Selskapet selv har absolutt sendt et signal om at innovasjon er så viktig at det vektlegger vi på kort og lang</p>

	<p>sikt. Innovasjon har vært helt nødvendig for at selskapet skulle ha livets rett».</p> <p>«Å velge slike nye teknologier har hjulpet oss veldig, samtidig som vi må være på hugget å tenke nytt i forhold til det å få nye funksjoner og forbedre eksisterende funksjoner, sånn at produktet hele tiden blir fornyet og forbedret og at man kan tilby mer til kundene».</p>
	<p>Kunde:</p> <p>De private kundene har hatt direkte bedre resultat på bunnlinje som følge av gjennomføring av innovasjonsprosjekter. En av de private kundene mener også at prosjektet har vært lønnsomt for leverandør. De offentlige kundene viser til økt effektiviseringsgevinst i form av frigjøring av tid til mer verdiskapende aktiviteter. En av de offentlige kundene viser til økt læringseffekt og verdirealisering av produktinnovasjon på litt lengre sikt.</p> <p>Sitater:</p> <p>«Effektiviseringsgevinsten ved vikarinnkalling har vi lyktes med. Når det gjelder økonomiske effekter og rasjonalisering så har vi ikke vært bevisste nok i forhold til hvilke effekter vi har fått ut av det. Det andre går på bedre tjenesteutnyttning og ressursutnyttning og det har det gitt».</p> <p>«Så får man brukt tiden sin til det som genererer inntekter så kan det bety fryktelig mye».</p> <p>«Jeg frigjorde tid til å følge personalet. At du har mulighetene både til veiledning og du kan følge de på en annen måte og også da i neste runde igjen da elevene».</p> <p>«Dette har absolutt vist seg på bunnlinjen i kroner og ører. I tillegg har vi spart masse tid på arbeidsprosessene».</p>
	<p>Likheter:</p> <p>Gjennomføring av prosjektene realiserer verdiskaping for både kunde og leverandør.</p>

	<p>Ulikheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Leverandør er opptatt av verdiskapingen som grunnlag for sitt forretningsgrunnlag. -Kunde er primært opptatt av verdiskapingen ut ifra forbedringspotensialet som ligger i egen organisasjon. <p>Individuelle funn:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Betydelig kvalitativ gevinst i kode ved at utviklere også har ansvaret for drift av løsning -Det er brukerne som har makten og tap av brukerfokus er det farligste for organisasjoner -Må være tydelig på hva som er hensikten med det man starter opp med
--	---

5.3 Forskningsdata samskaping

Avklaringer	Funn
<p><i>Rammer og forutsetninger for gode relasjoner</i></p> <p>Spørsmål:</p> <p>Kan du beskrive hvorledes relasjonen mellom kunde og leverandør har fungert i produktinnovasjonen?</p> <p>Hvilke rammer og forutsetninger ble satt for relasjonen?</p> <p>Hva mener du er viktige forutsetninger for gode</p>	<p>Leverandør:</p> <p>Erfaringene fra prosjektene er at relasjonen settes opp mellom kunde og leverandør og at det deretter skjer et aktivt arbeid med løpende dialog. Noen rammer og forutsetninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Funksjonell prosjektmetodikk -Styringsgruppe setter formelle rammer som økonomi, deltakere, roller, intern aksept, tidsramme med mer -Prosjektgruppe mer uformell kontakt, men behov for strukturerte prosesser rundt plan og fremdrift, møtepunkt, med mer -En til en kontakt der det er naturlig -Rigge prosjekt med deltakere som har relevant erfaring og forutsetninger for å bidra med både tid, kompetanse og er dedikert til å jobbe i prosjektet

<p>relasjoner mellom kunde og leverandør i produktinnovasjonen?</p>	<p>-Ærlighet -Tillit -Aktiv lytting</p>
<p>Hva ville du gjort annerledes hvis en tilsvarende produktinnovasjon skulle gjentas?</p>	<p>-Transparent og åpen dialog -Prosjektverktøy som sikrer informasjonsdeling -Smidig utviklingsteknikk som strukturerer utviklingsprosessen -Fysisk møte innledningsvis</p>
<p>Hvordan vil du beskrive utviklingen av relasjonen mellom kunde og leverandør som følge av gjennomføringen av produktinnovasjonen?</p>	<p>- Kunder/brukere aktiv rolle i å kvalitetssikre behov og forståelse for behov hos leverandør -Kvalitetssikre brukergrensesnitt og brukerforståelse gjennom bruk av felles begrepsforståelse, interaksjonsdesignere, visuelle hjelpemidler/ prosesser og digitale plattformer -Progresjon i prosjekt som skissert og med verdi for kunde</p>
	<p>Sitater: «Du får respekt for at kundene kan mye om produktet ditt og de kan mye om behovene». «Sammenfattet kan man si at rundt viktige ting i forhold til relasjon så er det seriøsitet, gå inn i det med kompetanse, være dedikert, ha fokus, gjennomføre, holde dialogen, sette ramme for hvordan dette skal skje for å få en helhetlig gjennomføring der alle er reelt involvert i det, og en edruelig plan». «Som leverandør må man kunne lytte til behov, prøve å forstå behovet og kunne snakke kundens språk og fag for å sette seg inn i problemstillingen». «Tillit er kanskje det aller viktigste. Kunden må kunne stole på leverandøren. Grunnlaget for det er at man klarer å levere det man har lovet». «Jevnt over har det fungert veldig fint sånn som vi har gjort det, men skulle gjerne hatt det noe mer formalisert</p>

	<p>styringen av utviklingen av større moduler eller større system, og litt bedre prosjektledelse ja».</p> <p>«Det er på en måte sånn at en får en felles mental modell av saker og ting og en får et begrepsapparat som er likt og som er kjempeviktig».</p> <p>«Man blir regelrett bedre kjent med de man skal møte og hvilke roller de har og hvilke oppgaver de har både i prosjektet og i egen organisasjon».</p>
	<p>Kunde:</p> <p>Gode relasjoner kan skapes ved at blant annet disse rammene og forutsetningene er til stede:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lederne legger til rette for at innovasjon kan finne sted -Hensikt, formål og mål avklares og tydeliggjøres -En god sammensatt prosjektgruppe som skaper god dynamikk -Forankret prosjekt i styringsgruppe med delegert ansvar til prosjektgruppe og at arbeidet er prioritert -At det er satt økonomisk ramme og tidsramme -Utarbeidet prosjektplan med god struktur og fordelt arbeidsoppgaver ut fra den enkeltes kompetanse og rolle -Møtes som likeverdige parter -Samle deltakere med ulikt faglig ståsted -Kompetansedeling -Gjensidig respekt -Åpenhet -Tillit -Ærlighet -Rom for kreativitet -Kort vei fra behov til handling med progresjon og synlige resultater -Teamarbeid -Fysisk møte innledningsvis

	<p>-Regelmessige statusmøter med tilbakemeldinger og justeringer</p> <p>-Løpende dialog</p> <p>-Raske konstruktive tilbakemeldinger</p> <p>-God mottakelse av innspill</p> <p>-Ved økt kjennskap til hverandre skapes trygghet og økt forståelse</p> <p>Sitater:</p> <p>«Det handlet om at ledere legger til rette for at innovasjon kan finne sted gjennom indirekte involvering».</p> <p>«At man er i stand til å handle. Man når tak i leverandøren og kan fremme et behov og så blir det gjort noe med det».</p> <p>«Den gjensidige respekten og likeverdigheten må være helt grunnleggende».</p> <p>«Åpenhet og at vi svarer hverandre. Dialog må være der hele veien».</p> <p>«Man må kjøre prosessen på en slik måte at man blir kjent».</p> <p>«Styring er viktig og så må man kunne ta flere hensyn».</p>
	<p>Likheter:</p> <p>-Definerte rammer og forutsetninger for gjennomføring av prosjekter forbereder grunnlaget for relasjonen som skal skje.</p> <p>-Mellommenneskelige forutsetninger som tillit, ærlighet, åpenhet, likeverdighet nødvendig for å skape gode relasjoner</p> <p>-Aktiv dialog og handling fremmer utvikling av relasjoner</p>
	<p>Ulikheter:</p> <p>-Leverandør har i økt grad et søkelys på å rigge prosjektene med relevant og riktig sammensatt kompetanse, og er opptatt av at man trenger å forbedre metodikken for å øke</p>

	<p>forståelsen og oppfattelsen av det produktet som skal utvikles eller er under utvikling.</p> <p>-Kunden ser ut til å fokusere mest på samskappingsprosessen innenfor de satte rammene.</p>
<p><i>Rammer og forutsetninger som kan hindre gode relasjoner</i></p> <p>Spørsmål: Hvilke forhold mener du kan hindre gode relasjoner mellom kunde og leverandør i produktinnovasjon?</p> <p>Hva ville du gjort annerledes hvis en tilsvarende produktinnovasjon skulle gjentas?</p>	<p>Leverandør:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manglende tillit -Ikke satt felles mål -Urealistiske rammer og ressurser for gjennomføring -Manglende dialog -Dårlig kjemi mellom deltakere -Manglende oppmerksomhet og fokus på oppgaver i prosjektet -Manglende respons på henvendelser -Gjentatte brutte lovnader om leveranse/ ferdigstillelse -Inkompetanse -Manglende progresjon i prosjekt -Resultat liten eller ingen verdi for kunde eller kunder som gir reell verdiskaping -Manglende eierskap i prosjektet -Liten eller ingen deling av kompetanse og erfaring <p>Sitater:</p> <p>«Man må ha et ønske om å dra i samme retning og samme fart, hvis ikke vil det ødelegge samskapingen».</p> <p>«Fravær av menneskelig kontakt og interpersonlige relasjoner».</p> <p>«Hvis man mangler tillit eller mister tillit».</p> <p>«Hvis du begynner å tvile på om den andre har en god intensjon da er løpet litt kjørt».</p> <p>«Det er kanskje ikke stresset nok, men det er kjempeviktig at det er beslutningstakere som sitter i prosjektgruppa eller så får du en kommunikasjon utenfor som garantert kommer til å skape trøbbel».</p>

	<p>Kunde:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manglende respekt -Manglende dialog -Manglende forankring i ledelse og organisasjonen -Ikke avklart tydelig ønske og formål for innovasjonen -Urealistiske mål -Unngår å stille krav til hverandre og til seg selv -Feil faglig sammensetning av deltakere - Dårlig kjemi mellom deltakere -Manglende forankring av progresjon/videre forløp blant alle deltakere -Mangelfullt brukerfokus -Uklare prosesser -Manglende evne til aktiv involvering -Motstand mot å ta i bruk nye ting og gå inn i nye samarbeid <p>Sitater:</p> <p>«Hvis ingen vil åpne seg og snakke eller si både hva man føler, kjenner og mener på en måte så blir det vanskelig her. Man kan ikke være livredd for å dumme seg ut».</p> <p>«Manglende dialog og manglende respekt».</p> <p>«Feil kombinasjon av deltakere i forhold til det prosjektet skal arbeide med».</p> <p>«Motstanden som kan være mot å ta i bruk nye ting og gå inn i samarbeidet».</p>
	<p>Likheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manglende definerte rammer og forutsetninger for gjennomføring av prosjekter reduserer mulighetene for at den gode relasjonen kan finne sted -Fraværende mellommenneskelige forutsetninger som tillit, ærlighet, åpenhet, likeverdighet reduserer muligheten for å skape gode relasjoner

	<p>-Manglende dialog, deltagelse og handling hemmer utvikling av relasjoner</p> <p>Ulikheter:</p> <p>-Leverandør har noe mer fokus på egen rolle, som det å fremskaffe resultater inn i prosjektet, som kan hemme samhandling.</p> <p>-Kunde viser til reservasjon mot å ta imot nye impulser eller ikke ha tilstrekkelig evne til å bli aktivt involvert</p>
<p><i>Erfaring fra samskaping</i></p> <p>Spørsmål:</p> <p>Kan du beskrive hvorledes relasjonen mellom kunde og leverandør har fungert i produktinnovasjonen?</p> <p>Hva ville du gjort annerledes hvis en tilsvarende produktinnovasjon skulle gjentas?</p> <p>Hvordan vil du beskrive utviklingen av relasjonen mellom kunde og leverandør som følge av gjennomføringen av produktinnovasjonen?</p>	<p>Leverandør:</p> <p>-Innovasjon er en iterativ, kontinuerlig prosess og etablerte relasjoner gjenbrukes ofte der man har gjensidig respekt for hverandres kunnskap og innsikt og har opparbeidet et gjensidig tillitsforhold.</p> <p>-Prosjekt som er rigget med dedikerte kompetente deltakere med felles fokus og mål gir forutsetning for å skape god gruppedynamikk.</p> <p>-Felles erfaring og personlig kjennskap til hverandre gjennom prosjekt og utforming av felles forståelse og begrepsapparat gir bedret kommunikasjon og åpner for videre dialog og samarbeid.</p> <p>-Man lærer og resultatet blir bedre når man utfyller hverandre</p> <p>Sitater:</p> <p>«Relasjonene drar man med seg videre gjennom mange år».</p> <p>«Du får en tettere dialog med bedre kommunikasjon og en mye mer uformell prosess».</p> <p>«Opparbeidelse av gjensidig tillitsforhold slik at du blir foretrukket samarbeidspartner ved neste prosjekt».</p> <p>«Du begynner å snakke samme språk og får et mer likt begrepsapparat og en felles mental modell av saker og ting».</p>

	<p>«Man blir regelrett bedre kjent med de man skal møte og hvilke roller de har og hvilke oppgaver de har både i prosjektet og i egen organisasjon».</p> <hr/> <p>Kunde:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gjennom innovasjonsprosessen blir man kjent med nye mennesker som gjør at man utvider sitt perspektiv gjennom at man får presentert nye måter å tenke på og også får bidra selv. Det utvikles til å bli et team hvor man trives i å jobbe sammen. -Terskelen for å ta kontakt med hverandre etter å ha arbeidet i prosjekt sammen blir lavere -Formen og kontakten mellom deltakerne blir mindre formell -Tryggheten øker for de man deltar sammen med i prosjektet -Fører til gjensidig læring og økt forståelse for hverandre -Relasjonene styrkes og oppleves som givende -Løser problemstillinger i lag -Hvert prosjekt har sin dynamikk og sin setting <p>Sitater:</p> <p>«Det tror jeg er helt vesentlig at det må etableres en relasjon mellom kunde og leverandør eller mellom den som utvikler programmet og kunden slik at kunden har en oppfattelse av å bli ivaretatt, det blir respondert, du blir lyttet til».</p> <p>«Det skjer noe når du jobber tett i lag med folk. Det er enormt givende og har skapt kontakter og relasjoner som sitter dypt egentlig. God kjennskap til hverandre og gjensidig læring av hverandre».</p> <p>«Hvert enkelt prosjekt har sin dynamikk og lever i sin tidsalder og i sin setting i utgangspunktet».</p> <p>«Man blir bedre kjent og ting blir ikke like formelt lenger».</p>
--	---

	<p>«Du blir kjent med folk og med nye folk. Det gjør at jeg får et utvidet perspektiv».</p> <p>«Man får presentert nye måter å tenke på for å si det sånn som påvirker min hverdag også som signaler og ideer som jeg kan ta med meg hjem igjen til egen organisasjon».</p> <p>«Etter hvert som ting går seg til så blir det jo litt artig å jobbe i lag også, altså du føler at du får til noe sammen».</p> <p>«Terskelen for å ta kontakt blir lavere og jeg har brukt flere som deltok i det prosjektet som drøftingspartnere i etterkant».</p> <p>«For meg var det uansett en kjempelærdom».</p> <p>«Ja når du snakker sammen så plutselig kommer det, oi, sant. Dette hadde jeg ikke tenkt på og det var jagggu noe å tenke på».</p>
	<p>Likheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nye relasjoner som er satt inn i en målrettet sammenheng gir økt innsikt og kompetanse på de utfordringer som skal løses - Relasjonskompetansen styrkes i prosessen -Samskaping virker og det skapes resultater
	<p>Ulikheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Leverandør ser i større grad samskaping som en modell for kontinuerlig utvikling og gjenbruk av etablerte relasjoner -Kunde beskriver erfaringene i samskaping mer opp mot refererte prosjekt <p>Individuelle funn:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Det er teamarbeid som skaper løsningene gjennom mange forskjellige ideer og innspill der det beste utnyttes til å skape bra ting - Samskapingen henter frem taus kunnskap som det aldri er satt ord på. Det tar tid

5.4 Forskningsdata kunde/leverandør perspektiv

Avklaringer	Funn
<p><i>Egen læring og erfaring fra samskapingsprosessen</i></p> <p>Spørsmål: Har du lært noe nytt eller gjort deg erfaringer i prosjektet som er nyttig for deg?</p> <p>Er det noe utover det vi har snakket om, som du vil tilføye som kan ha betydning for denne oppgaven?</p>	<p>Leverandør:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lærer direkte av andre -Utfordres på tema som gjør at man må søke kunnskap -Utvider perspektiv og får sett saker fra flere synsvinkler -Tilegner seg bransjekunnskap fra kunde -Bidrar til mer ekstrovert fokus -Lærer å forholde seg og tilnærme seg til ulike personligheter -Får økt kunnskap om kunden både organisasjon, arbeidsmetoder og utfordringer som kunden står overfor -Får innblikk i andre fagområder som vil være nyttig -Øker refleksjon rundt andres behov -Økt innsikt i teknologi som benyttes -Blir kjent med andre mennesker <p>Sitater:</p> <p>«Lærer av andre eller blir utfordret på tema som gjør at man må søke kunnskap. Får bredere perspektiv og input fra flere synsvinkler».</p> <p>«Møter nye personer som du må lære deg å forholde deg til på ulikt vis».</p> <p>«Det er veldig mye nytt å lære ved å sette seg inn i problemstillingen som kunden har samt hvordan kunden organiserer seg og måten han jobber på».</p> <p>«Jeg tror det er kjempeviktig å ha i bakhodet at kunden ikke alltid har rett. Det er ikke sånn at hvis du hører på kundene og lager det kundene vil ha, så kommer du i mål. Du må lage bedre enn det».</p>
	<p>Kunde:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gir gjensidig læring

	<ul style="list-style-type: none"> -Personlig utviklende og stimulerer til egenrefleksjon -Stimulerer til nytenkning og til nyorientering -Må lytte til andre -Gir glede ved å skape og utvikle noe -Bidrar til å utvikle egen virksomhet -Opparbeider gjensidig tillit -Gjensidig utvikling av hverandre - Fått økt digital kompetanse og kompetanse om produktutvikling -Får økt kunnskap om leverandøren sin kompetanse og de utfordringer han står overfor -Forstår mer av den totale kompleksiteten -Blir mer ydmyk for andre sitt bidrag og samarbeider bedre -Får innblikk i andre fagområder som vil være nyttig -Nyttig læring av prosjektprosessen og gjennomføringen <p>Sitater:</p> <p>«Altså det er jo den gleden du får da med å utvikle og skape ting».</p> <p>«Så begge veier så utvikler man hverandre og det er jo givende. Og det vinner man på selv også da».</p> <p>«Jeg økte betraktelig min digitale kompetanse og om hvordan man bygger opp et program».</p> <p>«Man blir også rundere i kantene og samarbeider bedre i prosjektet. Blir også flinkere å lytte til andre».</p> <p>«Man lærer noe nytt på spesifikke områder som er nyttig».</p> <p>«Men det å styre en sånn prosess, den biten fikk jeg også lærdom i».</p>
	<p>Likheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prosessen med samskaping oppleves nyttig for både kunde og leverandør med blant annet økt læring, innsikt i andre fagområder, innsikt i andres synspunkt og utfordringer.

	<p>-Proessen stimulerer både til egenutvikling og evne til å samarbeide</p> <p>-Proessen bidrar til å utvikle egen organisasjon</p>
<p>Nytte for egen organisasjon</p> <p>Spørsmål: Hvordan vil du si at formålet med produktinnovasjonen ble oppfylt for din organisasjon?</p> <p>Er det noe utover det vi har snakket om, som du vil tilføye som kan ha betydning for denne oppgaven?</p>	<p>Ulikheter: Ingen fremtredende ulikheter mellom kunde og leverandør i egen læring og erfaring fra samskapingsprosessen</p> <hr/> <p>Leverandør:</p> <p>-Har hatt større nytte eller nytte som forutsatt i de beskrevne prosjektene</p> <p>-Formålet kan også endre seg underveis på grunn av ny innsikt og erfaring og nye utfordringer</p> <p>Sitater:</p> <p>«Ja har blitt de viktigste produktene for bedriften».</p> <p>«Jeg synes vi har klart oss bra i forhold til konkurrentene. Vi er jo fortsatt her».</p> <p>«Jeg vil si at stort sett så oppnår man det formålet man ønsker seg i større eller mindre grad. Formålet endrer seg underveis litt fordi man får ny innsikt, ny erfaring, man hadde sett for lett på ting».</p> <p>«Jeg velger nok å tro at det er kundedialogen som er den delen av det som har styrt oss mest da. Foruten den så vet vi jo ikke egentlig hvor vi skal legge ressursene».</p> <p>«Skal du bli bedre enn konkurrentene må du være i stand til å levere mer enn kunden forventer. Og digitalisering går nesten alltid, du må bare finne løsningen».</p> <p>«Det kan være lurt å tenke disruptivt mot egen organisasjon for å være forberedt på det som kommer».</p> <hr/> <p>Kunde:</p> <p>-Har hatt større eller nytte som forutsatt i de beskrevne prosjektene</p> <p>-Direkte virkning på bunnlinje</p>

	<p>-Tok ikke løsningen i bruk, men hadde stor nytte av prosessen</p> <p>-Gitt bedriften et positivt renommé med økt interesse</p> <p>Sitater:</p> <p>«Det vart jo utvikla mye mer enn det det vart starte opp med».</p> <p>«Den har endret hverdagen og er et produkt vi faktisk har stor nytte av».</p> <p>Vi har fått det akkurat som vi vil og det fungerer kjempebra».</p> <p>«Vi hadde med de rette folkene fra de rette både leverandørene og de rette internt her, som ikke minst har hatt en fin dialog gjennom hele prosjektet og har forstått hverandre. Det tror jeg liksom har vært clouet for å nå det målet vi har gjort da».</p> <p>«Resultatet av innovasjonen ble ikke innført, men man hadde nytte av prosessen».</p> <p>«Pilotkunder og bredt utvalg av kunder er viktig for å forankre produktutvikling i reelle behov. Det er også viktig at de digitale verktøy kan komplimentere de gode fagfolkene som jobber i bransjen».</p> <p>«Det skal være trygghet i å prøve og feile. Jeg bruker å si at så lenge det ikke går liv så er det meste opprettelig».</p>
	<p>Likheter:</p> <p>- Både kunde og leverandør opplever at man har oppnådd forventet utfall av innovasjonsprosjektet</p>
	<p>Ulikheter:</p> <p>-Leverandør er opptatt av å pushe utviklingen ut over det konkrete behovet for å ha et mest mulig innovativt og konkurransedyktig produkt å tilby</p> <p>-Kunde fokuserer mer på å oppfylle de satte mål for prosjektet</p>

<p>Nytte for samarbeidspartnere</p> <p>Spørsmål: Hvordan opplevde du at samarbeidspartneren oppfylte formålet med produktinnovasjonen?</p> <p>Er det noe utover det vi har snakket om, som du vil tilføye som kan ha betydning for denne oppgaven?</p>	<p>Leverandør:</p> <p>-Gjennomgående har de oppnådd foreskrevet nytte. Noen har hatt bedre nytte, mens andre ikke har tatt i bruk resultatet, det kan også skyldes andre forhold</p> <p>Sitater:</p> <p>«For de fleste har formålet blitt oppfylt. De bruker løsningen aktivt».</p> <p>«Det virker som vi har både folk internt og kunder som er genuint interessert i å lage noe som er bra da, som ikke skaper mer problem enn det løser».</p> <p>«Kunden fikk mye mer enn det de først hadde sett for seg».</p> <p>«Og det kommer alltid noe mer ut av innovasjonsprosjektene enn man trodde på forhånd».</p> <p>«Vi leverte det vi sa at vi skulle levere. Det tok imidlertid lenger tid enn det kunden hadde forventet. Men det skyldes blant annet at det dukket opp problemstillinger man ikke forutså når man startet prosjektet».</p> <p>«Men det er mye vanskeligere å forutse at det kommer noen fordeler som du ikke hadde forventet. Og den erfaringen er verdt å ta med seg, den gjør at en tør å ta en risiko i forhold til ny innovasjon igjen».</p> <p>«Så det er nok kjernen i det å tilby noe som letter hverdagen for våre kunder».</p>
	<p>Kunde:</p> <p>- Gjennomgående har de oppnådd større eller foreskrevet nytte</p> <p>-Leverandør virker stolt av produktet</p> <p>Sitater:</p> <p>«Jeg tror ikke Triangel som bedrift hadde eksistert uten minVakt».</p> <p>«De har laget et produkt som er nyttig for skolene og de tjener penger på det».</p>

	<p>«Men jeg tror også at deltaker fra Triangel var ganske stolt av det prosjektet når vi var ferdig da».</p> <p>«Samme hvor vanskelig oppgaven er for utviklerne så må det ikke gå på bekostning av hvor brukervennlig og lettvent vi kan gjøre det for sluttbrukerne».</p>
	<p>Likheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Både kunde og leverandør opplever at den andre parten har oppnådd forventet utfall av innovasjonsprosjektet
	<p>Ulikheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Leverandør viser til at selve samskapingsprosessen fører til mer innovasjon enn man i utgangspunktet så for seg og at det medfører en økt nytteverdi for kunden -Kunde har et inntrykk av at leverandør har en viss suksess med de produktene som utvikles

6.0 Diskusjon

6.1 Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsevne og verdiskaping?

Med en forståelse av innovasjon slik som Aasen & Amundsen (2012) har definert den, vises det til at innovasjon er en prosess frem mot resultatet og at veien går fra ide på et produkt oppstår til det er i et marked. Det sier noe om hva som tillegges en innovativ prosess, men sier ingenting om innovasjonen fører til verdiskaping. Tidd & Bessant (2013) hevder at organisasjoner har en konkurransemessig fordel hvis de kan mobilisere kunnskap og tekniske ferdigheter til å skape nyheter i de produkt og tjenester de tilbyr og måten de leverer disse på. I tillegg så må det kunne fremlegges dokumentasjon som viser til en slik sammenheng. I den kvalitative undersøkelsen hos leverandør og kunder fremkom det at innovasjonsaktivitet var en del av organisasjonenes aktivitet, men at den artet seg ulikt mellom kunde og leverandør. Leverandør har mer selve forretningsprosessen som driver for innovasjonen for å kunne være en attraktiv leverandør overfor sitt marked og innovasjonen blir mer forstått som en kontinuerlig prosess. En av de ansatte hos casebedriften uttrykte det også slik: «Det handler vel rett og slett om å hele tiden søke forbedring. Hele tiden være villig til å endre seg og forbedre seg, utvikle seg og ikke stagnere». Casebedriften utvikler programvare der digitalisering er sentralt for at kundene skal utnytte dagens og morgendagens teknologi. Mulighetene som ligger i digitalisering, må nå ut til den enkelte kunde/virksomhet og som Sannes & Andersen (2017) viser til så er det den systematiske utnyttelse av informasjonsteknologi som er grunnlaget for den digitale organisasjonen. Som en digital leverandør vil kontinuerlig innovasjon være en naturlig integrert del av virksomheten hos casebedriften.

Kunden på sin side vil også gjerne innovere så lenge det gir en synlig effekt inn imot den virksomheten kunden driver. En av kundene uttrykte dette som «Vi er ikke redde for å gå inn i utviklingsprosjekt så lenge vi føler at dette kan bespare og gjøre hverdagen enklere. For det er det vi er ute etter hele veien». Selv om både kunde og leverandør ser verdien av å innovere og aktivt går inn i innovasjonsprosesser så vil det som Tidd & Bessant (2009) sier å være en rekke egenskaper som spiller sammen i en organisasjon som avgjør dens evne til å utvikle og vedlikeholde innovasjoner. Sammenfattet kan man si at hele organisasjonen må være innstilt på og tilrettelagt for at innovasjon skal kunne finne sted. I dette ligger alt ifra at man deler visjon til at man har en organisasjonsstruktur og organisasjonskultur der det er rom for å tenke og gjennomføre innovativ aktivitet, samt at man kan inkludere dette arbeidet i et eksternt

fokus. En av informantene spesifiserte også tydelig på at man måtte benytte kunnskapen og ideene som var forankret utover i organisasjonen.

Når det gjelder leverandøren så tyder utsagn fra respondentene hos casebedrift på at evne til innovativ tenkning og praksis er helt nødvendig for å kunne ha en attraktiv vare å tilby kundene, for å beholde kundene og for å kunne gi kortsiktige og langsiktige avkastninger. En av de intervjuede ansatte hos casebedriften sier det slik: «Dette har blitt en arbeidsmetodikk som har blitt sentral for oppbyggingen av selskapet og ligger i ryggmargen som en del av kulturen». Dette og flere andre utsagn kan forstås som at man opplever at organisasjonen vektlegger en kultur der man ønsker å opprettholde en innovasjonsevne og faktisk gjennomføre innovasjonen i praksis. Andre uttalelser fra ansatte hentyder til dette når det sies: «Ideen kan komme fra både kunder og internt, oftest fra kunder. Men ideen i seg selv er ikke nok, den må være forankret i noe og deriblant lure og smarte teknologivalg. Disse er det stort sett leverandøren og her Triangel Solutions som har sittet på», eller «Ved å tenke produkt så klarer vi å forbedre den ideen som kommer fra kunden og gjøre det til noe nyttig for flere».

Kundene ser ut til å være opptatt av hvordan den ferdige løsningen kan anvendes og implementeres i organisasjonen for å gi den tiltenkte effekt. Hos de private kundene vektlegges virkningen på økonomisk resultat, mens hos de offentlige kundene snakker man mer om gevinst gjennom en mer effektiv organisasjon basert på forbedrede arbeidsprosesser og tjenesteutvikling. I hvilken grad kundene tilstreber å ha stor innovasjonsevne i sine organisasjoner avdekker ikke denne studien tilstrekkelig, men at de er opptatt av å gjøre tilpasninger ved behov fremkommer tydelig, som eksemplifisert ved dette utsagnet: «Når du ser et behov så må du gjøre noe med det. Så raske beslutninger og rask handling er nødvendig siden alt skjer så fort i dag». Både dette og flere andre utsagn kan forstås som at kundene også opplever mer multiple krav i en kompleks verden og at de har behov for å kunne utvikle seg og innovere slik at de opprettholder og videreutvikler produksjonsevne og konkurransekraft.

Den ultimate definisjonen av innovasjonsevne foreligger ikke ifølge Zawislag et al. (2013). De mener at for å ha evnen til å innovere og for å endre sin operasjonelle kapasitet så trenger bedriftene teknologisk utviklingskapasitet samt at ledelsen må benytte disse virkemidlene aktivt og ta ut gevinsten av endringene. En slik fortolkning av innovasjonsevnen viser til knytningen mellom innovasjonsevne og verdiskaping. Endringen skjer ikke for endringens skyld, men for at organisasjonen eller den som er mottaker av innovasjonen skal omsette

endringen til verdiskaping for egen organisasjon. Spørreundersøkelsen gir entydige svar fra de erfaringene man har gjort seg gjennom innovasjonsprosjektene om at man har hatt en betydelig verdiskapingseffekt hos både kunde og leverandør. Utsagn fra kunder som «Dette har absolutt vist seg på bunnlinjen i kroner og ører. I tillegg har vi spart masse tid på arbeidsprosessene» og «Så får man brukt tiden sin til det som genererer inntekter så kan det bety fryktelig mye», viser til gevinst og verdirealisering. Selv en av kundene som ikke tok i bruk løsningen etter innovasjonsprosjektet konkluderte med at: «Resultatet av innovasjonen ble ikke innført, men man hadde nytte av prosessen», «Har blitt trukket med i andre prosjekt nettopp på grunn av kompetansen jeg tilegnet meg i dette prosjektet». Andre utsagn fra den samme kunden viser til at organisasjonen over tid hadde verdiskaping som følge av deltakelse i innovasjonsprosjektet.

Når det gjelder casebedriften og leverandøren i denne studien så viser svarene at kontinuerlig innovasjon er blitt en eksistensiell forutsetning for selskapet og dets vekst og utvikling. Ved at del av overskudd i selskapet investeres i nye innovasjoner viser leverandør at man har tro på verdiskapingseffekten som ligger i innovasjonene. Selv om det ikke bestandig ligger lønnsomhet i alle prosjekt eller på kort sikt, så vil det være lønnsomt for leverandør på lang sikt. Som en av de ansatte uttalte det: «Selskapet selv har absolutt sendt et signal om at innovasjon er så viktig at det vektlegger vi på kort og lang sikt. Innovasjon har vært nødvendig for at selskapet skulle ha livets rett». Betydningen av kontinuerlig innovasjon for casebedriften stemmer også godt overens med den erfaringen jeg har gjort meg den tiden jeg har arbeidet i selskapet. Utfordringen slik jeg har sett det ligger i evnen til å fullføre de ulike prosjektene fullt ut slik at man utnytter potensialet som ligger i dem. Dette handler imidlertid om både økonomi, kapasitet, prioriteringer og andre interne og eksterne forutsetninger. Tidd & Besant (2013) belyser dette når de sier at organisasjonens verdiskaping i stor grad er knyttet til hvordan man kan beholde verdien av innovasjonen og få fordelene av det. De også viser til ulike sentrale faktorer som vil påvirke selskapets evne til å oppnå verdiskaping fra sin teknologi innovasjon. Sciefloe (2017) benevner dette som organisasjoners innovative kapabilitet. Faktorer som teknologi, relasjoner og nettverk, formell struktur, kultur og interaksjon må spille sammen for at sannsynligheten for at verdiskaping skal finne sted. Denne undersøkelsen viser at de konkrete innovasjonsprosjektene som har vært datagrunnlaget her har ført til verdiskaping for aktørene. Evnen til å delta i innovasjonsprosjekter og aktiviteten som er gjennomført har bidratt til verdiskaping ved at effektene av innovasjonen har blitt implementert i alle organisasjonene med unntak av en og de har gitt

positiv verdi. Leverandøren har vist til måltall og vekst i omsetning på de produkter som det har vært innovert i over år. Noen av kundene har også kvantifisert frigjøring av tid og verdiskaping som følge av innovasjonsprosjektene. Dette gir likevel mer en indikasjon på verdiskapingen som har skjedd enn en systematisk tilnærming på måling av effekten av verdiskapingen. Ved å trekke veksler på hverandres ressurser kan man si at man har tilført hverandre ny strategisk kapital i form av redusert ressursbehov og ved at internt kompetansebehov reduseres. Ved at flere har interesser i å frembringe resultatet og legger ressurser i å få dette til vil risikoen i innovasjonen fordeles og reduseres for det enkelte selskap parallelt med at driftskostnadene reduseres. Aasen & Amundsen (2011) sier at en måte å beskrive verdiskapingen på er at påvirkninger fra eksterne omgivelser sammen med organisasjonens kapasitet til å innovere og gjennomføringen av selve innovasjonen vil bidra til resultatet av innovasjonen og den effekten den vil ha på verdiskapingen. Forstått i en slik sammenheng kan man tenke seg at evnen som kunde og leverandør har til sammen i å innovere og skape resultat vil bidra til verdiskaping.

6.2 Hva sier empirien om hvilke former for samskaping som kan fremme innovasjonsevnen?

Definisjonen av Ind, Iglesias & Schultz (2013) på samskaping som «En aktiv, kreativ og sosial prosess basert på samarbeid mellom organisasjoner og deltakere som genererer fordeler for alle og skaper verdier for interessenter», viser til noen forutsetninger for at samskaping skal finne sted. Det må være en aktiv prosess der man søker å redefinere, utvikle eller finne opp noe nytt, enten som en del av et tidsavgrenset forløp eller som en del av en kontinuerlig prosess. I tillegg skal prosessen fremme kreativitet og sosial involvering av ulike interessenter. Dette krever både avklaringer av og vil by på utfordringer på alt ifra hvem man skal involvere til hvilken form og innhold som er formålstjenlig for samskapingen. Uansett tilnæringsmåte til samskaping viser Akilish (2017) til at tillit og respekt er en grunnforutsetning for at samskaping skal kunne skje. Han nevner også at ulike modeller vil vektlegge ulike element i samskapingen, men de har til felles at mennesker arbeider sammen og samarbeider der verdiskapingen har betydning for kunden.

I spørreundersøkelsen fremkommer respondentenes betraktninger rundt rammer og forutsetninger for muligheten til at gode relasjoner skal kunne oppstå, samt respondentenes erfaringer fra samskappingsprosessen. Gjennom disse svarene får man et inntrykk av hva den

enkelte respondent har vektlagt som viktig i samarbeidet og relasjonen med øvrige deltakere. I svarene fremkommer også noen faktorer som går igjen og fremheves av mange i utvalget og kan tolkes som forutsetninger for at samskaping skal skje. I hvilken grad disse inngår i modeller eller beskrevne former for samskaping vil dette kapittelet drøfte nærmere.

Forankringen av de refererte prosjektene i undersøkelsen har alle det til felles at de tar utgangspunkt i reelle ideer og behov hos kunder, der kunden er ekspert på behovsavklaring/testing/ anvendelse av produktet/sluttresultatet, mens leverandøren besitter kompetansen som kan bidra til å realisere ideen. Målet med innovasjonen og samskapingsprosessen er at kunden skal ha en verdiskapingseffekt for egen organisasjon. Ut ifra et slikt perspektiv kan man si at formen for samskapingen er knyttet til Paynes` s modell. Her er det kundens mål som er den sentrale faktoren i måten man samskaper på gjennom at dette målet styrer prosesser som strategisk utvikling, verdiskaping, delaktighet i gjennomføringen og hvordan resultatet skal anvendes eller ivaretas. Grundroos sin modell vektlegger også kundens verdiskaping som styrende for formen på samskaping, men at det er kundens verdiskaping over tid som er viktig siden kunde og leverandør slik vil samarbeide om verdioppfølgingen og opprettholdelsen av resultat. En av de ansatte hos leverandøren forklarte betydningen av løpende kundeinvolvering slik: «Vi er veldig kundedrevet i forhold til hvordan produktet blir utviklet og det er nok en del av suksessen vår siden kunden får eierskap til det som utvikles. Det er helt avgjørende for at vi får beholdt kundene våre». Respondenter hos leverandøren viser til innovasjon som en iterativ, kontinuerlig prosess der man gjenbraker etablerte relasjoner som er basert på gjensidig respekt og tillit. Selv om denne modellen for samskaping både kan være ønskelig og delvis praktisert fra leverandørens side så var den ikke sentral i denne undersøkelsen.

Dialogen mellom de deltagende partene er sentral i samskapingen på mange vis. Både for å bli kjent med hverandre, kunne utføre kompetansedeling, gjennomføre toveis læring, formidling innad og utad, skape gjensidig tillit og respekt for hverandre med mer. DART modellen fokuserer på dialogen som sentral for samskapingsprosessen og utfallet av den, der dialogen er et felles kollektivt ansvar. I undersøkelsen vektlegges dialogprosesser som svært viktig av respondentene, eksempelvis som disse uttalelsene: «Dialog må være der hele veien», «Du får en tettere dialog med bedre kommunikasjon og en mye mer uformell prosess». Likevel fremstilles dialogen mer som et av flere verktøy for å oppnå hensikten med samskapingen. Når det gjelder Rasmasswamy og Ozcan sin modell der bruk av digitale

plattformer blir sentralt i samskapingsprosessene finner man også utsagn i undersøkelsen som støtter betydningen av å benytte disse inn i samskapingen, men da også i et slikt omfang at det blir mer ett av flere virkemidler.

Ut ifra svarene som fremkommer i intervjuene så fremstår formen på samskaping som en mangeartet prosess av samspill og interaksjoner mellom deltakerne. Blant annet nevnes mellommenneskelig forutsetninger som tillit, ærlighet, åpenhet og respekt som en forutsetning for å kunne samskape. «Tillit er kanskje det aller viktigste. Kunden må kunne stole på leverandøren, grunnlaget for det er at man klarer å levere det man har lovet», «Den gjensidige respekten og likeverdigheten må være helt grunnleggende», «Samarbeidet i prosjektgruppen er viktig og så er det kjempeviktig at man har en tillit mellom de partene som deltar». Disse utsagnene fra respondentene er eksempel på at dette er viktig for at man skal kunne skape gode relasjoner som igjen gir et grunnlag for god samskaping. Gjennomgående så nevnte alle respondentene i en eller annen form at dette var viktig. Det fremkom også i undersøkelsen at det er en del rammer og forutsetninger som bør være på plass for at samhandlingen skjer på en måte som gir resultater. Både hensikt, formål og mål, tildeling av ressurser og riktig personell, avsatt tid, prosjektplan og tilrettelagte digitale plattformer med mer var nevnt som viktig for at man kunne etablere og komme i gang med relasjonsbyggingen og samskapingsprosessene. Å sette rammer og klargjøre forutsetning ble uttalt å være primært prosjekteier og ledelse sin oppgave. Sitater som: «Det er kanskje ikke stresset nok, men det er kjempeviktig at det er beslutningstakere som sitter i prosjektgruppa eller så får du en kommunikasjon utenfor som garantert kommer til å skape trøbbel», «Det handlet om at ledere legger til rette for at innovasjon kan finne sted gjennom indirekte involvering» og «Så prosjektet må kjøres fra start til slutt og alle løse tråder bør knyttes mens prosjektet pågår ellers blir det gjerne litt en usammenhengende opplevelse for kunden», sier noe om at det må tilrettelegges for at samhandling og samskaping skal kunne finne sted. I prosjektene som har vært grunnlaget for denne undersøkelsen så har det i stor grad vært leverandøren som har hatt prosjektlederansvaret. Det kan være en medvirkende årsak til at det i all hovedsak er de ansatte hos leverandørene som har vektlagt rammer, struktur, modellering og riktig rigging av innovasjonsprosjektene. I tillegg vil det å være delaktig i innovasjonsprosjekter være en del av arbeidsmetodikken hos leverandøren.

Et annet sentralt element som kom tydelig frem under intervjuene var hvor viktig den aktive dialogen og konkret handling var for utvikling av relasjonene i samskapingsprosessen. Blant annet var dette essensielt for å få utviklet en felles forståelse for oppgaven og hvordan den

skulle løses. Følgende sitater sier noe om betydningen av dialogen og evnen til å handle: «Det er på en måte sånn at en får en felles mental modell av saker og ting og en får et begrepsapparat som er likt og som er kjempeviktig», «Man må ha et ønske om å dra i samme retning og samme fart, hvis ikke vil det ødelegge samskapingen», «Vi hadde med de rette folkene fra de rette både leverandørene og de rette internt her, som ikke minst har hatt en fin dialog gjennom hele prosjektet og har forstått hverandre. Det tror jeg liksom har vært clouet for å nå det målet vi har gjort da».

Å se på samskaping som en mangeartet prosess av samspill og interaksjoner mellom aktørene er den modellen Akilish (2017) fremmer. Der blant annet forhold som: gjensidig oppfatning, skaping av aktiv meningsdannelse, etablering av en form for likevekt i samarbeidet, etablere gjensidig tillit og respekt, ivareta sikkerhet, legge oppriktighet til grunn og at det foregår aktiv læring og kreativ tenkning. Sett i et slikt perspektiv vil det ikke være ett sentralt fokus ved samskaping som bidrar til at man lykkes med prosessen, men heller flere element som bør inngå og ivaretas ved samhandling som skjer i innovasjonsprosjektene. I undersøkelsen har respondentene alle opplevd samarbeidet og samskapingen som meningsfull, samt at det har ført til konkrete resultater opp imot målsetting. Når respondentene som gruppe trekker frem en rekke forhold som de har sett som viktig for å oppnå den gode samskapingen og resultatet av samskapingen, vil det i denne undersøkelsen være riktig å si at det er Akilish sin modell med vektlegging av mange forhold som er dominerende. Denne studien avdekker at samskaping med vektlegging av et pluralistisk innhold vil bidra til å fremme innovasjonsevnen.

6.3 Hvilken sammenheng er det mellom kundens og leverandørens nytte av prosessen med samskaping?

Samarbeidet som organisasjoner forsøker å få til med kunder, interessenter og evt. konkurrenter for å utvikle nye løsninger betegner Akilish (2017) som samskaping. Han viser til at flere forhold som tilgjengelige teknologier, markedsmuligheter, evne og mulighet til kreativ tenkning og innovering vil påvirke muligheten for samskaping. I denne studien er det tatt utgangspunkt i at leverandør og kunder som partnere i fellesskap har bidratt med deres ekspertise, behov og erfaringer for at de i fellesskap har arbeidet med å løse utfordringer og oppnå bedre resultat. Akilish (2017) viser til at et slikt samarbeid krever kommunikasjon,

åpenhet, ansvarlighet og at i samskaping hvor det foregår aktiv og regelmessig kommunikasjon så vil det føre til bedre læring, deling og forståelse for kunders behov. Kvaliteten på kunnskapen og styrking av den tosidige tilliten vil følge av prosessen ifølge Akillish. Rasmasswamy og Ozcan (2014) vektlegger i større grad hensikten med samskaping som de mener er å øke organisasjoners vekstmuligheter og vekst der investeringsbehovet, kapitalbehovet, ressursbehovet, internt kompetansebehov, risiko og driftskostnader reduseres.

I intervjuene så jeg nærmere på hvem som hadde initiativet til innovasjonen og hva som var formålet med den. I svarene fremkom det at uavhengig om det var leverandør eller kunde som tok initiativet til innovasjonsprosjektet, så tok det utgangspunkt i reelle ideer og behov hos kunder mens leverandør besitter teknologikompetansen som kan bidra til å realisere ideene. Dette samsvarer med Akillish (2017) sin beskrivelse av samskaping, der kunde og leverandør er gjensidig avhengig av hverandres kompetanse og erfaring for å utvikle nye løsninger. Det fremkom i undersøkelsen at formålet med de nye løsningene er at de skal bidra til at kundene på ulike måter ivaretar kvalitet og arbeider mer rasjonelt for å sikre lønnsomhet og verdiskaping. Når det gjelder leverandøren så er han i tillegg opptatt av at de nye løsningene skal kunne anvendes bredere inn mot et marked og gi grunnlag for videre eksistens og vekst. En av de ansatte hos leverandøren forklarte det slik: «Ja det er jo vinn – vinn prosjekter vi her snakker om». At leverandør og kunde ser gjensidig nytte og hensikt med å sammen skape nye løsninger kan forstås som et grunnlag for samskaping slik Rasmasswamy og Ozcan (2014) fremstiller det.

Ved spørsmål om hvilke erfaringer de hadde gjort seg i gjennomføringen av innovasjonsprosjektene de hadde deltatt i, fremkom både det de mente som hadde fungert bra og hva det var rom for å forbedre til neste gang. Tilbakemeldingene var mange og konkrete, men det fremkom entydig at prosessen med tett kontakt mellom kunde og leverandør knyttet til problemstillingen i prosjektet gir økt samlet kunnskap og bedre grunnlag for resultatet. I både grunnlaget til at kunde og leverandør samskaper aktivt, og i selve gjennomføringen oppleves samskapingen som en prosess som gir nytte og effekt.

I funnene fra spørsmålstillingene rundt egen læring og erfaring fra samskapingsprosessen så uttalte både kunder og leverandør at prosessen med samskaping opplevdes nyttig med blant annet økt læring, innsikt i andre fagområder og innsikt i andre sine synspunkt og utfordringer. Tilsvarende at prosessen stimulerer til både egenutvikling og evne til å samarbeide, samt at

den bidrar til å utvikle egen organisasjon. Når i tillegg både kunde og leverandør opplever at sluttresultatet i stor grad er i samsvar eller bedre enn tiltenkt, så understøtter funnene at begge parter har hatt gevinst av innsatsen. Rasmasswamy og Ozcan (2014) viser til at et slikt samarbeid mellom partene gir sanntidsinnsikt, erfaringslæring og ny kunnskap som gir økt mulighet for å oppdage nye verdiskapingsmuligheter. En av respondentene ser verdien av dette og ønsker at mer formell prosjektmetodikk med kundeinvolvering og samskaping skal benyttes mer aktivt også inn i mindre prosjekt.

6.4 Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling?

Casebedriften driver IT produktutvikling hvor mulighetene som ligger i dagens digitale teknologi benyttes for å skape forretningsmuligheter for kundene og derav også egen virksomhet. En slik systematisk utnyttelse av digital teknologi kan danne grunnlaget for den digitale organisasjonen ifølge Sannes & Andersen (2017). De nevner flere karakteristiske kjennetegn ved den digitale organisasjonen. Ved å identifisere om disse kjennetegnene er til stede hos casebedriften vil det kunne si noe om dens forutsetninger for å skape nye forretningsmuligheter og om evnen til å innovere er til stede ved produktutvikling.

Det første kjennetegnet som nevnes er at teknologien og forretning er ett. Som softwarebedrift er det innlysende at det er de teknologiske løsningene som er salgsvaren og grunnlaget for forretningsdriften. Det fremkommer også i grunnlaget i de prosjektene som er nevnt i intervjuene. Det andre kjennetegnet viser til at teknologien primært er et verktøy for innovasjon. I undersøkelsen kom det tydelig frem at leverandørens rolle i innovasjonsprosjektene var å bidra med den teknologiske kompetansen. Blant annet disse utsagnene sa noe om dette: «Ny teknologi byr på nye muligheter til å løse ting på og kan virke innovasjonsdrivende i seg selv», «Å velge slike nye teknologier har hjulpet oss veldig, samtidig som vi må være på hugget å tenke nytt i forhold til det å få nye funksjoner og forbedre eksisterende funksjoner, sånn at produktet hele tiden blir fornyet og forbedret og at man kan tilby mer til kundene».

Det tredje kjennetegnet er den empiriske tilnærmingen der beslutninger tas basert på eksperimenter og data, og ikke intuisjon. Utvikling av programvare skjer ut ifra definerte behov hos kunder. For å komme frem til en løsning uansett grad av kompleksitet så må den

testes og verifiseres i flere trinn før den kan implementeres hos kunder. Risikoen og kostnaden blir fort veldig høy hvis man driver utviklingen for langt og så viser det seg at det var feil i en tidlig fase, eller at en mangelfull løsning rulles ut til kunder med de konsekvenser det har for renommé og forretningsdrift. En av de ansatte hos leverandøren uttrykte metodisk tilnærming slik: «Den smidige metoden er helt avgjørende for å begynne å lykkes med å treffe riktig med funksjonaliteten og bruken av systemet. Så kundekontakten må man ha hele tiden i utviklingen og spesielt viktig i en startfase ved nye produkt».

Det fjerde kjennetegnet på den digitale organisasjonen er at produktutviklingen tilpasses behov, og teknologisk utvikling skiller lite mellom om det er store eller små organisasjoner som skal anvende resultatet. Når produktet eller løsningen er tenkt inn i et større marked blir hensikten og anvendelse mye mer i fokus enn hvilken størrelse organisasjonen som skal ta det i bruk har. Det femte kjennetegnet dreier seg også om at leverandøren tar sikte på å produsere for et større marked. Jo større utbredelse, jo flere benytter samme løsning og slik sett sentraliserer man de løsningene som breddes ut. Utsagnet «Ved å tenke produkt så klarer vi å forbedre den ideen som kommer fra kunden og gjøre det til noe nyttig for flere», viser til at man søker å få rullet ut løsningen i et utvidet marked. Det sjette kjennetegnet viser til at i den digitale organisasjonen så starter man gjerne enkelt og så bygger man heller ut kompleksiteten etter hvert. En av kundene uttrykte dette slik: «Det vart jo utvikla mye mer enn det det vart startet opp med». Eller som en av de ansatte hos casebedriften sa: «Formålet endrer seg underveis litt fordi man får ny innsikt, ny erfaring, man hadde sett for lett på ting».

Det siste kjennetegnet som Sannes & Andersen (2017) nevner er at organisasjonen utformes etter systemene og kundenes behov. Dette stemmer godt overens med min erfaring fra bransjen. Man bygger ut organisasjonen etter de produkter man lykkes med og som det er et etterspurt behov etter i markedet.

Casebedriften svarer godt til kjennetegnene til å være en digital organisasjon og svarene i undersøkelsen underbygger dette. Selv om det er mange andre kjennetegn ved en organisasjon som vil kunne bidra til dens innovasjonsevne så vil det for en IT-leverandør være viktig å fremheve det teknologiske fokuset bedriften må inneha for å kunne utvikle seg og overleve i markedet for produktutvikling. Samskaping med kunder vil for leverandøren i hovedsak skje med utgangspunkt i hvordan de kan bidra til å utnytte den digitale teknologien. Leverandøren vil også ha innspill til og erfaringer på andre tema enn teknologi i samskapingsprosessen, men leverandøren har både egeninteresse av og forventninger fra kundene om å bringe inn kunnskap og anvendelse av digital teknologi i samskapingen. Det vil være gjennom de

produkter og løsninger som utvikles at innovasjonsevnen styrkes og at potensialet for økt verdiskaping dannes. Respondentene hos kundene i undersøkelsen viste til at i samskappingsprosessen med leverandøren fikk de en større helhetsforståelse av både leverandørens utfordringer, den totale kompleksiteten, andre fagområder, prosjektgjennomføringen samt økt digital kompetanse og innsikt i produktutvikling. Dette bekrefter at leverandøren har hatt rollen med ivaretagelse av digital teknologi i samskapingen som har skjedd i de gjennomførte innovasjonsprosjektene. Ut fra egen erfaring i bedriften vet jeg at flere av de større prosjektene i de siste 6 årene har dreid seg både om å implementere ny teknologi i eksisterende produkt for å kunne videreutvikle disse produktene og ta i bruk ny teknologi for å kunne utvikle nye produkt.

I kapittel 7.3 viste vi til at innovasjonsprosessen skjer med utgangspunkt i konkrete behov hos kunder, for deretter å benytte den digitale teknologien og tilpasse den sammen med kunden slik at nye måter å møte kundens behov på utvikles. Selv om sluttresultatet hadde ulik anvendelse for kunde og leverandør, så opplevde begge parter at man oppnådde forventet resultat og at prosessen i seg selv hadde en egenverdi. Hensikten med at man gikk inn i utviklingsprosessen sammen var at partene kunne bringe inn deres behov, ekspertise og erfaringer for å arbeide i lag med å løse utfordringen og for å oppnå et bedre felles resultat.

Tidligere i dette kapittelet viser vi til at leverandørens tilnærming til innovasjonsprosessen er knyttet til deres rolle som en digital organisasjon, hvor de bidrar med kompetanse og erfaring på hvordan den digitale teknologien kan bidra til å løse kundenes behov og utfordringer. Kunden på sin side kjenner sin virksomhet med de utfordringer, egenskaper og endringsbehov den står overfor. Kunden besitter både evner og kunnskap om egen virksomhet og bransje, som gir svært nyttig sanntidsinnsikt og kunnskap inn i innovasjonsprosjektet. Med erfaringen på sitt område utgjør kunden et ferdig økosystem som bringes inn i prosjektet og tilfører det strategisk kapital. Ressursene ligger der allerede og kan benyttes inn i nye sammenhenger. Respondentene hos leverandøren uttrykte i intervjuene at kundens deltakelse i innovasjonsprosjektet bidro til at de konkret lærte av kunden og at de ble utfordret på tema, fagområder og kunnskap som de måtte sette seg inn i. Det å få andres synspunkt og betraktninger utvidet deres perspektiv og det bidro til at de fikk et mer ekstrovert fokus. Ved å få et helhetsperspektiv på kunden gjennom innsikt i organisasjon, arbeidsmetoder og utfordringer som kunden stod overfor, så bidro det til at man fikk økt refleksjon rundt andres behov og at det slik bidro til et bedre resultat. Ved å arbeide så tett i lag med kundene over tid

ga det også en bredere innsikt i ulike kunnskaper som kunden har. Prosessen der man samskaper bidrar også til at den tause kunnskapen kommer frem og blir en del av kompetansedelingen.

Rasmasswamy og Oszan (2014) mener at ved å dele på kompetanse og ressurser ved samskaping så vil det redusere behovet for at den enkelte organisasjon må besitte all nødvendig kompetanse selv. De viser også til at når flere er engasjerte i å frembringe resultatet fra de innovative prosessene så vil det forankre prosjektene bedre inn mot praksisfeltet og bidra til at resultatet aktivt etterspørres. Respondentene i intervjuene fra både kunder og leverandør fremhevet den gjensidige nytten av å samskape rundt produktutviklingen. Resultatet av det man gjorde sammen ble bedre enn om man skulle gjort det hver for seg. Spørsmålet er heller om man hadde lyktes uten at man brakt de ulike miljøene og interessentene sammen. Kundens rolle i samskappingsprosessen har vært å bringe inn spesifikk kompetanse om det praksisnære behovet for produktutvikling i et konkurranseutsatt marked. For leverandøren er dette en utvidelse av kunnskap som er viktig om ikke kritisk for produksjonen som Akilish (2017) uttrykker det. Flere av respondentene fra leverandøren fremhevet den økte betydningen kompetanse på kundens område fikk over tid. Etter hvert fikk leverandøren en bred erfaring på området etter kontakt med mange ulike kunder og kunne bidra også i den faglige samskapingen med kunden. Ut fra egen erfaring vet jeg at leverandøren tildelte dedikerte ressurser på ulike produkt og bransjer for å kunne spisse kompetansen i dialogen med kunden for både kundeoppfølging og for ny produktutvikling.

Samskaping mellom leverandør og kunder i dette studiet skjer i forbindelse med produktutvikling som er en del av en innovasjonsprosess for begge parter. I kapittel 7.1 fremkom det at innovasjonsaktiviteten hadde noe ulikt utgangspunkt for henholdsvis kunde og leverandør, der kunden sin innovasjonsprosess er aktuell så lenge den gir en synlig effekt for virksomheten, mens leverandøren sin innovasjonsprosess ses som en kontinuerlig prosess og er en integrert del av virksomheten. I de gjennomførte prosjekter som er referert til i intervjuene har både kunder og leverandør gått inn i et felles innovasjonsprosjekt som er forankret i de respektive organisasjonenes måte å gjennomføre innovasjon på. I kapittel 7.2 kom det frem at denne undersøkelsen viser at det er en mangeartet form for samskaping som ser ut til fremme innovasjonsevnen. Ved å knytte funnene fra samskaping mot innovasjonsprosessen og produktutviklingen kan det gi noen indikasjoner om hvordan samskaping med kunder kan styrke innovasjonsevnen.

Tidd & Bessant (2013) beskriver innovasjonen som en prosess der hensikten er at ideene skal forankres i virkeligheten og at det handler om å få ut verdien av ideene. For å kunne gjennomføre prosessen vil det i stor grad dreie seg om samarbeid og en kreativ kombinasjon av ulike fag og perspektiver. Innovasjonsprosessen som Tidd & Bessant (2013) beskriver har fire nøkkelfaser som alle må løses for å lykkes med innovasjonen. Første fase dreier seg om hvordan man kan finne muligheter for innovasjon. Andre fase dreier seg om utvelgelse av hva man skal gjøre og hvorfor man skal gjøre det. Den tredje fasen dreier seg om implementeringen for å få det til å virke i praksis. Den fjerde fasen dreier seg om hvordan man skal beholde fordelene av innovasjonen over tid.

Samskaping i fasen hvor man skal finne muligheter for innovasjon:

I undersøkelsen så ble det kartlagt hvem som tok initiativ til og hva som var formålet med innovasjon og verdiskapingen. Resultatet viste at uansett om det var leverandør eller kunde som tok initiativ til samarbeidet i prosjektet så var det forankret i reelle ideer og behov hos kunder. Formålet for kunde er økt lønnsomhet gjennom å dekke nye behov for mer effektive arbeidsprosesser og en mer rasjonell og effektiv organisasjon, mens formålet for leverandør er å kunne tilby attraktive og konkurransedyktige produkt som kan sikre inntjening.

Leverandøren fremhever at en samhandlingsprosess er helt nødvendig i denne fasen for å avklare kundebehov og kundekrav. For leverandøren er det å innovere og drive kundedrevet utvikling en sentral arbeidsmetodikk. Både kunde og leverandør viser til at grunnlaget for kontakten med hverandre i denne fasen var at man behøver den andre parten sin kompetanse og faglige tilnærming for å sjekke ut, forbedre og kvalitetssikre innovasjonsideen. I de aller fleste av prosjektene som det er henvist til i undersøkelsen har kunde og leverandør kjent til hverandre fra tidligere som etablert kunde/leverandør forhold. I to av tilfellene har foranledningen til felles inngang til prosjekt vært en kartlegging av om partnerne kan ha gjensidig utbytte av innovasjonen. I intervjuene fremkommer det at det er viktig at prosjektgruppene settes sammen av deltakere fra både kunde og leverandør som har den rette innstillingen/ motivasjonen og kompetansen for at samskapingen rundt idfasen skal være god. Det benyttes begreper knyttet til samskapingen som dybdekunnskap, stort engasjement, aktiv involvering, prioritering, samarbeid, samspill og dialog. Flere av respondentene nevner også at sammensetning av prosjektgruppe med riktige deltakere har vært grunnlag for forbedring i noen av prosjektene. Det viser at de ser det som viktig at det er de engasjerte, dedikerte og kompetente deltakerne med evne til å dele og aktivt samskape som bør delta. Som Akisish (2017) hevder så er det helt sentralt at kundenes behov er ivaretatt for at man

skal øke sannsynligheten for å lykkes med innovasjonen. Både å sparre om og utvikle ideen, identifisere problemet/utfordringen og fremskaffe alternative ideer har størst potensiale når de sentrale interessentene finner ut av dette sammen. En av respondentene påpeker at makten ligger hos brukerne og at den største faren for leverandøren er å tape brukerfokus.

En forutsetning for at man skal kunne samskape godt allerede fra starten av innovasjonsprosessen er at teamet eller prosjektgruppen innehar kvaliteter som er viktig for å understøtte handlingen i samskaping. Kobro (2018) nevner åpenhet, demokrati, kreativitet og ledelse som sentrale kvaliteter for å lykkes med samskaping. Uten åpenhet vil man ikke være fri nok til å fremme utradisjonelle løsninger og ideer på behovene. Respondentene i undersøkelsen sier også at grunnforutsetninger som gjensidig respekt og tillit til hverandre er en forutsetning for åpenheten som samskapingen krever. I tillegg fremkommer det i undersøkelsen at åpenhet dreier seg om at man er tilgjengelig for hverandre og at man kan få kontakt ved behov og at det gis tilbakemeldinger. Ved å være reelt likeverdige parter som flere av de intervjuede nevner, ivaretar det demokratiet i prosjektet ved at det sikrer reell innflytelse i innovasjonsprosessen. I tillegg sikres demokratiet ved at rutiner, systemer og praksiser understøtter alles deltakelse og medinnflytelse. I det ligger også at holdningene til likeverdighet og demokrati må ligge til grunn. Gjennomgående opplevde respondentene at alle fikk delta og at man var likeverdig, selv om det ble vist til at enda bedre prosjektgjennomføring kunne øke smidigheten og involveringen. Blant annet nevnte flere at digital arena for samskaping ville kunne sikre mer kontinuerlig dialog og involvering. En digital arena vil også kunne anvendes inn mot kreativiteten. Kreativiteten sikres ved at teamet eller prosjektgruppen settes sammen av mennesker med ulike oppfatninger som de evner å dele med hverandre. Respondentene har uttrykt dette blant annet som at det må være rom for kreativitet, at man må kunne tørre å dumme seg ut og at man gir hverandre raske konstruktive tilbakemeldinger. Når det gjelder ledelse i sammenheng med å lykkes med samskaping sier Kobro (2018) at ledelsen må tilrettelegge for at samskapingsprosesser kan foregå mest mulig selvstendig med utgangspunkt i gode nettverksrelasjoner. Deltakerne i studien har også beskrevet verdien av ledelse som viktig for at det skal ligge til rette for samskaping. Forhold som at ledelse setter formelle rammer og at lederne legger til rette for at innovasjon skal finne sted, at hensikt og formål/mål er avklart og tydeliggjort, at det er tilrettelagt for hensiktsmessig prosjektmetodikk nevnes som forutsetninger for at det skal ligge til rette for samskaping. Disse kvalitetskriteriene vil være sentrale for hele innovasjonsprosessen.

Samskaping i utvelgingsfasen der man begrunner hva man skal gjøre og hvorfor:

Som Kobro (2018) sier så dreier det seg om et identifisert problem som må forankres og løses av ulike bidragsytere og det blir ikke innovasjon før løsningen finner en form og en praksis som virker for noen. En annen måte å beskrive hva som må kartlegges i denne fasen er det som Zawialg et al. (2012) kaller innovasjonskapasiteten. Hva skal til for at den nåværende praksisen ved hjelp av digital teknologi kan forbedres slik at det øker verdiskapingen? Og hva skal til for at en slik forbedring skal kunne innrulleres som en del av den daglige praksisen og ferdighetene? Hvilke grep må tas og forankres i ledelsen for at dette skal skje og hvordan kan dette gjøres på en rasjonell og kostnadseffektiv måte? Ved å bringe sammen leverandørens og kundenes kompetanse og aktivt kommunisere og dele oppfatninger rundt aktualiteten ved problemet samt hva man kan oppnå ved en løsning på problemet, vil man ha et betydelig bedre forankret beslutningsgrunnlag for å gå videre i innovasjonsprosessen. Kunden vil bidra med ekspertise rundt behovet for innovasjon/problemet og hvorfor det bør løses.

Leverandøren på sin side vil være ekspert på om og hvorledes de digitale løsningene kan medvirke til å løse utfordringen. Begge parter er der ut ifra en hensikt i sine profesjonelle roller om å oppnå noe og må opptre som seriøse og ansvarlige deltakere i vurderingen av hva som skal være grunnlaget for prosjektet. En av respondentene uttrykte det slik: «Det virker som vi har både folk internt og kunder som er genuint interessert i å lage noe som er bra da, som ikke skaper mer problem enn det løser». Flere respondenter tar til orde for at ideen må være forankret i «riktige valg». I undersøkelsen vises det også til at ideen må ha verdi for kunden samtidig som den må være forankret i lure og smarte teknologi valg. Det betinger at man har en aktiv samhandlingsprosess hvor man bidrar inn mot en felles forståelse for behov, hvilke muligheter man har for å løse behovene og hva løsningen reelt sett kan bidra med. Samskapingen i denne fasen bidrar til en bedre forståelse basert på innspill fra deltakerne som respondentene beskriver som at man får et mer felles språk, et mer likt begrepsapparat og en mer felles modell av utfordringene. Tydeliggjøring av mål og formål må også skje i denne fasen.

Samskaping i implementeringsfasen der ideen testes ut for å kunne tas i praktisk bruk:

Asen og Amundsen (2011) hevder at for å kunne oppnå en fordel av en samhandlingsbasert innovasjon så må det avklares hvordan man skal i arbeide i praksis for å løse hverdagens oppgaver. I og med at fokuset for denne undersøkelsen er relatert til produktinnovasjon vil ifølge Tidd & Bessant (2013) forhold som pris, design, kvalitet og tilpasning være viktige element inn mot markedet. Både leverandøren og kunden skal ha en effekt av innovasjonen og

det vil være i denne fasen man kvalitetsikrer at ideen får en utforming og tilpasning som tjener hensikten og som blir tatt godt imot. Kunden vil i stor grad kunne gi feedback på om løsningen er hensiktsmessig. Siden kunden ofte forventer stor grad av fordeler for egen virksomhet, vil de gjerne bidra til å være innovative og få frem et best mulig resultat. Kundene i denne sammenhengen vil utfordre leverandørens tenkning, eksperimentering og kreativitet opp mot egen praksis, der hensikten er å få en løsning som er bedre tilpasset deres behov. Kunden bidrar her til det som Rasmasswamy (2014) benevner kontekstuell forståelse og informasjon, der leverandøren får forutsetninger for å forstå i hvilken sammenheng kunden opererer og blir utfordret på tenkningen, kreativiteten og eksperimenteringen. I tillegg vil kundene som Andreassen, Gustafsson & Gebauer (2015) sier, bidra til høyere verdi for kundene ved produktutviklingen gjennom at de i større grad tar eierskap for sluttresultatet gjennom sin delaktighet.

I intervjuene har respondentene er rekke betraktninger på hva som er viktig for å lykkes med samskapingen i denne fasen. At det foreligger en felles forståelse for utfordring og behov, mål og retning for det som skal implementeres er en viktig forutsetning for at implementeringen skal foregå smidig. Selv om produktutvikling og implementering er en løpende aktivitet hos leverandør og en mer sporadisk aktivitet hos kunde så vil de fleste innspillene som fremkom rundt samskaping i denne fasen være gjeldende for begge parter. Leverandør vektlegger imidlertid kunde drevet utvikling og involvering av kunder i innovasjonsprosessen som en sentral arbeidsmetodikk for å utvikle produkter for et bredere marked. Leverandør får avstemt sine tanker, trekke de uttestede ideene inn i produktutviklingen og slik gjøre produktene nyttige for flere. Leverandør mener også at det er en svært effektiv måte å teste ut og prøve funksjonalitet direkte hos involverte kunder. Leverandørene er også noe mer fokusert på å finne gode verktøy og prosesser rundt samskapingen og innovasjonsprosessene. Det kan forstås i sammenhengen med at produktutvikling er en kontinuerlig aktivitet og man ser behov for å forbedre og videreutvikle den delen av virksomheten.

Kunde på sin side opplever å få et eierskap til det som skal implementeres. Kunden er også opptatt av å fremme enkle, brukervennlige og funksjonelle løsninger. Det gjør de både mer effektive og lettere å ta i bruk. Både kunde og leverandør fremmer at uttesting og implementeringsperioden foregår som en smidig metode, der man gjennom løpende kundekontakt utfører en iterativ prosess der man forbedrer kontinuerlig basert på tilbakemeldingene man får. Da ser man virkningene løsningen har i praksis underveis og kan

korrigere denne. For at dette skal skje er det viktig at den tillitsbaserte direkte kontakten mellom deltakerne skjer på operasjonelt nivå. Det er de som har direkte kjennskap til hvordan arbeidsprosessene forløper, eller vet hvordan løsningen skal utformes, samt at det er de som lager løsningen som må samskape i denne fasen. Samskapingen må ifølge respondentene bygge på en god gruppedynamikk, samarbeid og samspill. For at det skal skje må det ligge til grunn en realistisk tidfestet plan for helhetlig gjennomføring som skal sikre en nødvendig progresjon i arbeidet. I det ligger en forutsetning om regelmessige statusmøter med tilbakemeldinger og prioriterte justeringer siden utfordringer som tilkommer må løses fortløpende. Det kreves en kultur der man gjennom sitt engasjement involveres aktivt, har en løpende god dialog der man både tar godt imot innspill og gir konstruktive raske tilbakemeldinger. Informasjonsdeling og kompetanseutveksling er nødvendig. For å få en best mulig og lik begrepsforståelse/forståelse av hvordan løsning skal virke kan det være hensiktsmessig med visualisering og interaksjonsdesign i prosessen før man tar produktet i bruk. Ved å være tett på hverandre i teamet, enten om det er i fysisk møte, i en til en kontakt eller være i dialog over tid utvikles et tillitsforhold som gjør det enklere å ta kontakt med hverandre underveis i prosjektet og også på ett senere tidspunkt. Flere av respondentene har her også nevnt bruk av virtuelle samfunn eller digitale samhandlingsløsninger som et virkemiddel til å styrke samhandlingen ytterligere.

Samskaping i fasen hvor man søker å beholde fordelene av innovasjonen over tid:

Etter at interessentene i prosjektet har bidratt til å fremskaffe en løsning på behovet gjennom å ha brukt sin kompetanse og kreative energi i form av samskapingsaktiviteter, er det viktig at man får mest mulig verdiskaping igjen for innsatsen. Som Tidd & Bessant (2013) viser til, så vil det være usikkert i hvilken grad ressursinnsatsen i form av tid, energi, penger og kompetanse i tredje fase vil garantere for gevinsten i form av et vellykket resultat. Skal man sikre organisasjonenes verdiskaping så må verdien av innovasjonen beholdes over tid. En vesentlig del av effekten ved innovasjonen er læringen fra selve innovasjonsprosessen. Både samhandlingskompetanse, relasjonskompetanse, samskapingkompetanse, prosesskompetanse og utvidet faglig kompetanse er verdier som er tilført organisasjonen og gir potensiale for videre verdiskaping og vekst. Aasen og Amundsen (2011) sier at en slik evne til å omdanne kunnskapen til verdi regnes som et konkurransefortrinn hvis kunnskapsdeling med andre kan bidra til at man lærer raskere enn konkurrentene. Tidd & Bessant (2013) nevner en rekke faktorer som vil påvirke selskapets evne til å oppnå verdiskaping fra produktinnovasjonen. Eksempelvis deling av kompetanse og interaksjon med andre, akkumulering av taus

kunnskap, grad av produktkompleksitet og grad av unikhet. De minner også om at produktet og dets forutsetninger for verdiskaping vil alltid være avhengig av den sosiale sammenhengen det skal innvirke i.

I intervjuene kommer læringseffekten og kompetanseøkningen tydelig frem. Gjennom direkte læring fra andre opplever respondentene at deres kunnskap økes. Ved at man utfordres på faglige spørsmål stimuleres man til selv å søke kunnskap for å finne gode svar og løsninger. Et annet resultat er at gjennom samskapingen får man bedre kjennskap til hverandres organisasjoner og fagfelt i tillegg til hverandres arbeidsmetoder og utfordringer. Slik sitter man igjen med både økt organisasjonsforståelse, økt innsikt i andres tenkning og fagområder samt at ens egen faglige kompetanse øker. Dette opplever respondentene som et viktig resultat og en verdi man sitter igjen med etter samskapingsprosessen. I tillegg gir respondentene tilbakemelding på at samskapingen stimulerer til refleksjon, forbedret evne til å samarbeide, styrket relasjonskompetanse og økt egenutvikling. De opplever også at samskapingen har bidratt til å utvikle egen organisasjon. Prosjektene som det refereres til i denne undersøkelsen er allerede gjennomført og noen av dem er noe tilbake i tid. Både leverandør og kunde opplever at de har oppnådd det forventede resultatet eller bedre av produktutviklingen. Dette gir det en klar indikasjon av hvilken betydning produktutviklingen har hatt for verdiskapingen i disse prosjektene. En av kundene som var representert i undersøkelsen hadde ikke tatt løsningen i bruk. Likevel opplevde respondenten fra denne kunden at kunnskapen tilegnet i prosjektet samt prosesskompetansen hadde vært relevant og nyttig både personlig og for kundens organisasjon i etterkant. Respondentene sier også at resultatet viser at det kommer mer ut av samskapingsprosessen enn det man først så for seg. Dette oppleves på både leverandør og kunde siden. I intervjuene kommer det også klart frem at de har lært mye av å være i en samskapingsprosess og deltakerne har klare meninger om både hva som har fungert bra og hva de ville ha forbedret til neste innovasjonsprosjekt. Dette viser at man tilegner seg erfaring og kompetanse rundt innovasjonsprosesser og samskaping som blir både en personlig og organisatorisk kapital som kan benyttes til videre verdiskaping. Samtlige respondenter har kommentert det personlige utbytte de har hatt av å bli kjent med andre dyktige fagfolk. Utenom det rent erfaringsmessige utbyttet har relasjonene for flere av respondentene blitt en del av et nettverk som utgjør en reell verdiskapingsmulighet.

Akilish (2027) sier at samskaping bygger på hovedelementene å dele erfaringer, den kollektive intelligensen som fremkommer ved samskaping, en arena hvor samskapingen kan

finne sted og nettverksrelasjoner. Denne undersøkelsen viser at man har delt erfaringer i prosjektene, resultatet viser at resultatet blir bedre enn om man skulle gjort det hver for seg, man har møttes enten fysisk eller via web/telefon regelmessig for å samhandle og man har bygget relasjoner som inngår i nettverk for senere anvendelse.

Hvis man sammenstiller funnene på hvordan samskaping med kunder kan styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling opp mot de fem nøkkelpilarene som Rasmasswamy og Ozcan (2014) vektlegger i sin modell vil jeg sammenfatte det slik:

1. Når det gjelder kontekstuell forståelse og informasjon så har den tette dialogen med kundene gitt den nødvendige forståelsen inn i det enkelte prosjekt, men den økende kompleksiteten som oppstår ved raske omstillinger i samfunnet tilsier et kontinuerlig arbeid med å skaffe kontekstuell forståelse og informasjon. Det er en utfordring som særlig leverandøren må fokusere på videre.
2. I det å etablere et felles nettverk av eksperter og interessenter så har man satt sammen funksjonelle grupper inn mot det enkelte prosjekt, selv om det stilles spørsmål om det kunne vært gjort noen justeringer. Leverandøren er den som har lengst praksis med å benytte andre interessenter inn mot produktutvikling siden dette naturlig nok er leverandørens rolle. Det stilles også spørsmål hos leverandørens respondenter i undersøkelsen om man burde utvide sitt interessentarbeid og satt det mer i system. Det er mulig en nødvendig videre utvikling for å kunne møte de nye utfordringene.
3. Vedrørende integrerte metoder og verktøy for å kunne gjennomføre ide generering, simulering og evaluering av innovasjoner så var det flere av respondentene som etterlyste en bedre systematikk og oppfølging av dette. Her ligger det potensiale til økt systematisk læring og metodebruk.
4. Kreativ og inspirerende aktivitet har i stor grad foregått ved at interessentene aktivt har sparret rundt ideene, har testet de og brakt inn forbedringer. Det som har kommet til uttrykk er at økt grad av visualisering kunne gitt en tidligere og annet forståelse av muligheter og hva andre tenker enn ren dialog.
5. En integrert og samskapende teknologiplattform som skal muliggjøre deling av erfaringen med hverandre, har i mindre grad vært brukt utenom selve produktet og de muligheter som ligger for samspill i dette, samt prosjektverktøy i selve gjennomføringen av prosjektet. Flere av respondentene har etterlyst en bedre måte å dele informasjon og erfaringer på, så her burde det ligge utnyttede muligheter.

6.5 Teoretiske implikasjoner

De sentrale temaene som det var nødvendig å ha teoretisk forankring i for å svare ut funnene fra den empiriske undersøkelsen var innovasjon, innovasjonsevne, digital innovasjon, verdiskaping og samskaping. Ved søk på litteratur innen disse emnene var det mye å velge i, og i referansene igjen i den enkelte bok eller artikkel ble utvalget stadig utvidet. Selv om jeg leste mange ingresser måtte jeg til slutt velge ut noen som hadde anerkjent kunnskap innen de ulike temaene. Jeg har valgt å ta med flere forfattere innen det ulike delemnene for å få belyst ulike vurderinger av det empiriske materialet. Dette har jeg opplevd som nyttig for å se både likheter og ulikheter på hva som vektlegges teoretisk. Det utdyper refleksjonen til temaet, men kan også gi et mer uklart inntrykk i diskusjonsdelen for leseren. Selv om man etter beste skjønn prøver å finne relevant litteratur, vil det alltid kunne være andre og mer relevante bøker og publiseringer som burde vært lagt til grunn. Uansett har det teoretiske kildematerialet som er benyttet, gitt meg økt innsikt og forståelse for de fagområdene og delemnene som belyses. Det har også gitt en faglig forankring til å vurdere de empiriske resultatene.

6.6 Praktiske implikasjoner

I en kvalitativ studie som tar utgangspunkt i et begrenset utvalg av respondenter vil svarene kunne si noe om de konkrete erfaringene som deltakerne har. Her er det en IT-leverandør med et lite utvalg av kunder som har deltatt i prosjekter med utvikling av programvare som har vært grunnlaget for casestudien. Det ligger bestandig en fare for at deltakere ikke er representative nok for de gruppene de tilhører eller at de blir for homogene og at man av den grunn ikke får frem bredden av praksiserfaringer som reelt sett finnes. Slike potensielle feilkilder må tas i betraktning når man ser på resultatet av studien. Hensikten med studien har ikke vært å generalisere erfaringene som casebedriften har hatt med samskaping i gjennomføringen av sine prosjekt, men heller å kunne gi innspill til hvordan samskaping kan ha betydning ved produktutvikling. I den sammenheng er den enkelte respondent sine opplevelser og erfaringer med bruk av samskaping svært aktuelle. Den enkeltes subjektive erfaringer søkes forstått inn i en kontekstuell sammenheng med produktutvikling og sier noe om deltakernes nytte av samskaping for både egen del og for den organisasjonen de representerer.

I møte med den enkelte respondent er det forsøkt å gjennomføre det under mest mulig like vilkår. Det er de samme spørsmålene som er stilt og intervjuene har skjedd i en til en møter der man har sittet uforstyrret. Noen forskjeller i situasjon blir det uansett. Eksempelvis er det brukt semistrukturerte intervju bevisst da det har vært viktigere å få frem den enkeltes erfaringer som grunnlag for undersøkelsen enn at man skal være helt låst i en standardisert form. I tillegg vil både indre og ytre faktorer hos både respondentene og forsker kunne påvirke hva man er i stand til å motta eller bidra med i det enkelte møte. Det vil i vesentlig grad være de samme forutsetninger rundt respekt og tillit, åpenhet, likeverdighet og evne til å ta imot det den andre formidler som er gjeldende i intervjusituasjonen som er gjeldende for samskappingsprosessen. Fra mitt ståsted som forsker har jeg opplevd respondenter som har bidratt med engasjement, har reflektert og lagt frem åpent sine synspunkter og erfaringer. Jeg har også fått et inntrykk av og tilbakemeldinger fra respondentene på at det var nyttig og inspirerende å få reflektere rundt prosesser de har deltatt i. Flere ga til uttrykk at refleksjonen rundt erfaringer og læring av prosesser burde vært gjort som en del av det systematiske forbedringsarbeidet i organisasjonen de arbeider i.

Egen rolle som leder på flere nivå i bedriften med ulik grad av en selvstendig jobbrelasjon mot respondentene kan påvirke intervjusituasjonene på forskjellige måter. Både introduksjon til undersøkelsen i forkant av intervjuene og presisering under intervjuene at det er den enkelte respondens subjektive opplevelse og mening som søkes, er gjort med tanke på å fremme mest mulig like forutsetninger for deltakerne. Erfaringen med egen rolle i bedriften gir også en mulighet til å trekke inn det perspektivet i oppgaven.

6.7 Begrensninger og videre forskning

Denne kvalitative studien har sett nærmere på hvordan casebedriften har benyttet samskaping i innovasjonsprosessen rundt produktutvikling hos noen av deres kunder. Dette har gitt et bilde av hva både representanter fra kundene og ansatte hos leverandøren har erfart gjennom det tette samspillet som har skjedd i form av samskaping. Noe har vært likt opplevd hos deltakerne, mens andre forhold har vært mer individuelle. Selv om dataene som er fremkommet gjennom intervjuene har vært belyst i forhold til teorier om emnet så vil de være relatert til den enkelte sine opplevelser knyttet til de prosjektene, de personene og de situasjonene som den enkelte har vært med på. Det er ikke data som kan generaliseres, men er kvalitative data som sier noe om akkurat det som er erfart hos den enkelte. Likevel gir det en

samtidsinnsikt i andres betraktninger som er verdifull i seg selv og som kan styrke forståelsen for temaet samtidig som det kan bidra til økt refleksjon om emnet. For min egen del har dette vært et innsiktsarbeid som gjør at jeg blir mer nyfiken på mulighetene som ligger i samskaping. Både i forhold til å kunne gå dypere inn i problemstillingene og kunne utvide de til å gjelde andre forretningsområder eller samfunnsområder. Samskaping som metode for å skape noe i lag med andre interessenter har et iboende potensiale som i langt større grad bør utforskes og tas i bruk.

6.8 Konklusjon

Samskaping mellom kunde og leverandør er en arbeidsform som bidrar til økt innovasjonsevne og verdiskaping i produktutviklingen. Det er ikke en enkelt faktor, men mange ulike effekter ved samskapingsprosessen som gir resultat. Den enkelte deltaker får bidra med sin kompetanse og man lærer fra andre. Den kreative tenkningen utfordres og ved hjelp av samskaping så utvikles bedre løsninger enn om man ikke hadde involvert hverandre i produktutviklingen. Dette er noe av jeg har funnet ut som essensen i samskapingen gjennom arbeidet med denne oppgaven.

«Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling?» er problemformuleringen i denne oppgaven. Det er flere faktorer og forhold som bidrar til hvordan samskapingen med kunder styrker innovasjonsevnen. Det må settes rammer og gitte forutsetninger for gjennomføring av samskapingsprosjektet. Grunnleggende menneskelige forutsetninger som eksempelvis tillit og likeverdighet mellom deltakerne er en nødvendighet. Dialogen og handlingen som finner sted mellom dedikerte og kompetente deltakere fremmer både utviklingen av relasjonene og bidrar til at man sammen skaper innovasjoner og resultater. Samskaping i denne sammenhengen er en prosess mellom kunde og leverandør der man i fellesskap går inn for å definere og forstå utfordringsbildet, finne gode løsninger, utvikle de og så ta de i bruk. Løsningen som utvikles gir muligheter for både kunde og leverandør til å ta ut gevinster på kort eller lang sikt for egen organisasjon. Verdiskapingen i form av organisatorisk og individuell læring/kompetanse og styrket nettverk blir tilføring av verdier som kan ha langvarig effekt for både kunde og leverandør. I tillegg gir selve arbeidsformen et personlig utbytte ved å kunne arbeide dedikert med et prosjekt som hele teamet er delaktig i. Følelsen av delaktighet i å frembringe resultat gir en følelse av mestring

og vellykkethet. Men for at man skal kunne lykkes med samskapingsprosessen kreves det både at rammefaktorer og kriterier for å jobbe tett sammen med andre er på plass. Funnene i undersøkelsen understøttes i stor grad av teorien som er benyttet i denne oppgaven.

Funn knyttet til Triangel Solution er at de i betydelig grad vektlegger samarbeidet med kunder i produktutvikling og at samskaping er en aktiv del av forretningsprosessene ved innovasjon og nyutvikling. Respondentene er bevisst på betydningen av å samskape med kundene, men det kan se ut til at det foreligger et uutnyttet potensial for en systematisk og metodisk tilnærming til bruk av samskaping som et strategisk virkemiddel for økt oppnåelse av verdiskaping.

7.0 Referanser

- Andersen, E. & Sannes, R. 2017 a. «Hva er digitalisering?». *Magma. Econas tidsskrift for og ledelse. Nr. 6 2017.*
- Andersen, E. & Sannes, R. 2017 b. «Digitalisering?». *Magma. Econas tidsskrift for og ledelse. Nr. 6 2017.*
- Andreassen, T. W., Gustafsson, A. & Gebauer, H. 2015. «Å skape verdier sammen med kundene: hva er viktig?». *Magma. Econas tidsskrift for og ledelse. Nr. 4 2015.*
- Akilish, K. B. 2017. *Co-Creation and learning: Concept and cases.* New Delhi: Springer India.
- Datatilsynet. 2018. «Skytjenester». <https://www.datatilsynet.no/personvern-pa-ulikeomrader/internett-og-apper/skytjenester/>
- Direktoratet for forvaltning og ikt., 2019. «Innovative anskaffelser». <https://www.anskaffelser.no/innovasjon>
- Furre, H., Stiberg-Jamt, R., Hansen, T.B., Brastad, B. & Johansen, S. 2012. «Mer av det gode. Evaluering av «Forsknings- og utviklingskontrakter – IFU/OFU-programmet, perioden 2006 til 2011»». Oslo. Innovasjon Norge. <https://www.innovasjon norge.no/contentassets/9464eb2ac2f6482092fef388225c2e1a/evaluering-av-ifu-ofu.pdf>
- Hovd, S., 2019. «Store norske leksikon. Fenomenologi». <https://snl.no/fenomenologi>
- Ind, N., Iglesias, O. & Schultz, M., 2013. “Building Brands Together: Emergence and outcomes of co-creation”. *California Management Review*, 55(3): 5- 26
- Innovasjon Norge. 2019. «Tilskudd til innovasjonskontrakter». <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/innovasjon-og-utvikling/finansiering-for-innovasjon-og-utvikling/innovasjonskontrakter/> mai 2019.
- Innovasjon Norge. 2012. «Veileder 2012. Veien til gode IFU/OFU-prosjekter. <file:///C:/Users/05sylvgei/Downloads/19.04.12%20Om%20IFU-OFU%20fra%20Toril%20M%C3%B8lmen.pdf>
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L., 2016. *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode. 5 utg.* Oslo. Abstrakt forlag AS.

- Kobro, L.U., (red.), 2018. «La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon». Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon.
- Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2016. «Meld. St. 27. Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet». Regjeringen.no
- Thorbjørnsen, H., 2015. «Kunden som verdiskaper». *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Nr. 4 2015.*
- Tidd, J. & J. Bessant., 2014. *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change. 5. utg.* England: Wiley & Sons.
- Tufte, S.J. (red.), 2017. «Skattefunn – det lønner seg å tenke nytt». Oslo. Norges Forskningsråd. <https://tveit.no/wp-content/uploads/2017/06/Skattefunn-brosjyre.pdf>
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K., 2014. *The co-creation paradigm.* Stanford. Stanford University Press.
- Schiefloe, P.M., 2011. *Mennesker og samfunn.* 2 utg. Bergen. Fagbokforlaget.
- Zawislak, P.A., Alves, A.C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D. & Reichert, F.M., 2012. «Innovation Capability: From technology development to tranction capability». *Journal of Technology Management & Innovation Volume 7 Issue 2 2012.*
- Aasen, T. M. & O. Amundsen., 2016: *Innovasjon som kollektiv prestasjon.* Oslo. Gyldendal

Figurliste

Fig.1	Forenklet modell av innovasjonsprosess	s. 24
Fig.2	Modell for samskapende sosial innovasjon	s. 28
Fig.3	Elementer i samskaping	s. 32

Vedlegg

Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling?»

Bakgrunn og formål

Formålet med prosjektet er å få en forståelse for hvilke former for samskaping mellom leverandører og kunder som kan styrke innovasjonsevne og verdiskaping rundt utvikling og tilpasning av IT produkter. Prosjektet utføres som en del av min masteroppgave ved institutt for samfunnsforskning ved NTNU i Trondheim.

I prosjektet inngår intervjuer med personell hos casebedrift og tilsvarende med representanter fra kunder til casebedrift som har deltatt i samskapingsprosesser ved produktutvikling. Utvalget av deltakere er gjort i samarbeid med casebedrift og antall respondenter vil være likt mellom casebedrift og kunder til casebedriften.

Hva innebærer deltakelse i studiet?

Intervjuene er antatt å vare i ca. 60-75 minutter. Intervjuene vil ha form av en samtale med utgangspunkt i en intervjuguide som er utarbeidet på forhånd knyttet til temaet. Spørsmålene vil omhandle deltakelse i prosjekt med produktutvikling hvor samskaping har vært benyttet mellom kunde og leverandør. Informasjonen fra intervjuene vil bli benyttet til å besvare problemstillingen. Det vil bli foretatt lydopptak under intervjuet for å kvalitetssikre at all informasjon blir registrert. Lydopptaket vil senere bli transkribert.

Det vil ikke bli samlet inn noen personopplysninger eller sensitive bedriftsopplysninger under intervjuet.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Alle opplysningene om deg vil kun bli brukt som en del av denne studien. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Umiddelbart etter at intervjuene er transkribert vil de bli slettet. Det vil være kun undertegnede og veileder som vil ha tilgang til de transkriberte intervjuene. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode og holdes adskilt fra de transkriberte dokumentene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1 september 2019 og alle opplysninger om deg vil bli anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: geir.sylte@nordbs.com eller på tlf. 473 09 170. Spørsmål kan også rettes til veileder Håkon Fyhn på hakon.fyhn@ntnu.no.

Kontaktinformasjonen til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Samtykke til deltakelse i prosjektet

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling?» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.1.september 2019

Sted og dato

Signatur

På forhånd takk,
Med vennlig hilsen

Geir Dagfinn Sylte
Masterstudent

Vedlegg 2 Intervjuguide til forskningstema

Intervjuguide til forskningstema

«Hvordan kan samskaping med kunder styrke innovasjonsevnen ved produktutvikling?»

Innledning:

Som del av masterstudie ved institutt for samfunnsforskning ved NTNU i Trondheim skriver jeg masteroppgave i samarbeid med Triangel Solutions AS og noen av deres kunder. Hovedtemaet for masteroppgaven er hvordan samskaping i kunde – leverandør relasjoner kan bidra til verdiskaping i innovasjonsprosesser.

Bakgrunnen for undersøkelsen er at den nye digitale tidsalder endrer vesentlig både rammene og vilkårene for å drive innovasjon og produktutvikling. I denne undersøkelsen ønsker jeg å samle inn data om hvordan relasjon og samspill mellom kunde og leverandør fungerer og hvordan denne relasjonen og spillet kan påvirke verdiskapingen ved produktutvikling.

Viser for øvrig til informasjon gitt i brev «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt».

Innledende spørsmål:

1. Hva er din rolle/tittel i egen organisasjon?
2. Hva er eller har vært din rolle i forhold til innovasjon og produktutvikling?

Spørsmål knyttet til forskningsspørsmål:

Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsevne og verdiskaping?

1. Kan du beskrive et eksempel på hvordan din organisasjon arbeider med innovasjon?
2. Kan du gi noen eksempel på betydningen av produktutvikling for din organisasjon?
 - a. Hvordan har du opplevd at nye produkter eller innovasjoner har blitt mottatt?
3. Kan du beskrive hvordan samarbeidet mellom kunde og Triangel Solution AS oppstod i prosjekt med produktutvikling du har vært deltaker i?
4. Hvilke betraktninger har du gjort deg rundt gjennomføringen av prosjektet?
 - a. Hva fungerte bra?
 - b. Hva kunne vært gjort annerledes?
5. Hva har vært formålet med produktutviklingen?
6. Kan du si noe om produktinnovasjon har påvirket verdiskaping for din organisasjon?
 - a. Hvordan har den påvirket verdiskapingen?

Hva sier empirien om hvilke former for samskaping som kan fremme innovasjonsevnen?

7. Kan du beskrive hvorledes relasjonen mellom kunde og leverandør har fungert i produktinnovasjonen?
 - a. Hvilke rammer og forutsetninger ble satt for relasjonen?
 - b. Hva mener du er viktige forutsetninger for gode relasjoner mellom kunde og leverandør i produktinnovasjon?
 - c. Hvilke forhold mener du kan hindre gode relasjoner mellom kunde og leverandør i produktinnovasjon?
 - d. Hva ville du gjort annerledes hvis en tilsvarende produktinnovasjon skulle gjentas?
8. Hvordan vil du beskrive utviklingen av relasjonen mellom kunde og leverandør som følge av gjennomføringen av produktinnovasjonen?

Hvilken sammenheng er det mellom kundes og leverandørens nytte av prosessen med samskaping?

9. Har du lært noe nytt eller gjort deg erfaringer i prosjektet som er nyttig for deg?
Beskriv.
10. Hvordan vil du si at formålet med produktinnovasjonen ble oppfylt for din organisasjon?
11. Hvordan opplevde du at samarbeidspartneren oppfylte formålet med produktinnovasjonen?

Oppsummerende spørsmål:

1. Er det noe utover det vi har snakket om, som du vil tilføye som kan ha betydning for denne oppgaven?
2. Har du eventuelt spørsmål eller uklarheter du vil ta opp?
3. Kan jeg ta kontakt på telefon eller e-post hvis det skulle være behov for noen oppfølgingsspørsmål?