

# Kan bedriftene lære noe nyttig av fiaskoprodukter?

Geir Grundvåg Ottesen, Finn-Arne Egeness, Kjell Grønhaug<sup>1)</sup> og Brendan Gray<sup>2)</sup>

Det er vel kjent at svært mange nye produkter mislykkes. Mange produkter selger ikke nok og blir fjernet fra butikkhyllene, men langt flere kommer aldri så langt som ut i butikkene. De forblir ideer, planlagte prosjekter eller prototyper som ikke kommer ut i markedet. Det er for eksempel påvist at bare 15 prosent av planlagte nye produkter blir kommersialisert (Cooper, 2001). Det å mislykkes med nye produkter kan ha alvorlig konsekvenser og i verste fall lede til at bedrifter går konkurs. I fiskerinæringen finner vi – som i alle andre bransjer – en rekke fiaskoprodukter. Et produkt som nylig ble fjernet fra butikkhyllene var fersk laks og hvitfisk pakket i modifisert atmosfære under merkenavnet "Marian". Produktet ble en fiasko til tross for at svært ressurssterke aktører som Tine, Fjordland og Norway Seafoods (nå Aker Seafoods ASA) over en periode på flere år satset betydelige ressurser på et tilsynelatende godt produkt. Et annet eksempel er Svartnes-anlegget i Vardø. Det hypermoderne anlegget ble bygd for å produsere store mengder spesialiserte frosne filetprodukter da det ble satt i drift høsten 2001. Få måneder senere, i mai 2002 ble det stengt og konkursen var et faktum. Nå er ikke disse eksemplene unik på noen som helst måte. De aller fleste bedrifter har en eller flere fiaskoer bak seg. I denne artikkelen ser vi nærmere på hvorfor det ofte går galt i utvikling av nye produkter og ikke minst stiller vi spørsmålet: "Kan bedriftene lære noe nyttig av mislykkede nye produkter?"

Fiasko i produktutvikling er uønsket og alle gjør sitt beste for å unngå å mislykkes. I tillegg til negative økonomiske konsekvenser for bedriften kan fiasko også lede til andre negative følger. Bedrifter som mislykkes kan bli betraktet som uforsiktig, naiv, eller inkompetent – spesielt hvis flere prosjekter mislykkes. Dersom bedrifter får et negativt omdømme kan det bidra til at viktige samarbeidspartnere som kunder, banker, myndigheter, leverandører og investorer blir skeptiske til å bidra med sine ressurser i fremtidige prosjekter (Rindova & Fombrun, 1999). Fiaskoer kan dessuten ha negative konsekvenser for de personene som var ansvarlige. I verste fall får de sparken, men de kan og – på samme måte som bedrifter – få et dårlig rykte med de negative følger det kan ha for deres yrkeskarriere.

Det er rimelig å anta at bedriftsledere ønsker å legge fiaskoer bak seg og gå videre. Dette er forståelig, men det kan også bety at årsakene til at det ikke gikk som planlagt blir glemt eller holdt skjult, noe som innebærer at det kan være vanskelig for bedrifter å lære av både egne og andre bedrifters feilslåtte satsinger. Dersom vi ikke vet hvorfor produktutviklingsprosjekter mislykkes kan det være vanskelig å unngå at fiaskoer gjentar seg.

Et viktig moment er at faktorer som forårsaker fiasko nødvendigvis ikke er de

samme som fremmer suksess med omvendt fortegn. Dette vet vi imidlertid lite om fordi forskning innen produktutvikling primært har rettet oppmerksomheten mot suksessfaktorer. Det kan være flere grunner til dette. På mange måter er det naturlig å fokusere på suksessfaktorer fordi ledere og andre involverte ønsker å vite hva de skal gjøre for å lykkes med sine nye prosjekter. I et slikt perspektiv kan det virke underlig å studere hvorfor man mislykkes. Det å studere fiasko kan og være utfordrende rent metodisk. Forskning har vist at ansvarlige for fiaskoprosjekter ikke er så interessert i å snakke om sine negative erfaringer (Husted & Michailova, 2002), noe som kan gjøre det vanskelig å "fange opp" og forstå årsakene til fiasko. De ansvarlige for slike prosjekter kan dessuten være tilbøyelig til å forsøke å dekke over egne tabber eller å skape et mer fordelaktig inntrykk av hva som skjedde (Clapham & Schwenk, 1991). Dette kan bidra til at forskningen knyttet til produktfiasko baseres på feilaktig premisser (Starbuck & Mezias, 1996).

Etter vår mening er denne skjeve forskningsinnsatsen uheldig fordi verdifull innsikt kan gå tapt sammen med fiaskoprosjekter som blir lagt nederst i skuffen. Flere har hevdet at fiasko kan være en viktig kilde til læring i organisasjoner (Cannon & Edmondson, 2005; Miner *et al.*, 1999; Sitkin,

1992). I en studie av produktutvikling i fiskeindustrien fant man at flere bedriftsledere mente de hadde lært svært mye av sine mislykkede prosjekter (Egeness, 2006). I denne artikkelen rapporterer vi resultatene fra en undersøkelse som følger opp disse funnene og hvor vi særlig retter oppmerksomheten mot bedrifters læring gjennom fiasko i utvikling av nye produkter.

I denne studien har vi lagt spesiell vekt på å forsøke å avdekke forhold som kan være til hinder for bedrifters (og deres leders) læring av fiaskoer. Vi har her tatt utgangspunkt i følgende teoriperspektiv: Betydelig forskningsinnsats innen sosial psykologi har vist at vi mennesker har et behov for å fremstå i et positivt lys, noe som kan lede til at vi fortolker oss selv i våre omgivelser på en urealistisk positiv måte (Fiske & Taylor, 1991; Mezulis *et al.*, 2004; Taylor & Brown, 1988). Et godt eksempel på dette er forskning innen strategi og markedsføring som viser at bedriftsledere har en tendens til å forklare suksess med egen fortreffelighet og fiasko med forhold som er utenfor deres kontroll (Curren *et al.*, 1992; Clapham & Schwenk, 1991). I faglitteraturen kalles dette "self-serving attributional bias". Tilsvarende er også påvist at bedriftsledere som vurderer årsaker til fiasko/suksess hos andre bedrifter har en tendens til å forklare suksess med eksterne årsaker og fiasko med interne svakheter hos den aktuelle bedriften (Wagner & Gooding, 1997). Slike feilvurderinger kan utgjøre betydelige barrierer for å lære fra egne og andre bedrifters fiaskoprojekter (Wagner & Gooding, 1997). Dette kan forklares på følgende måte: Hvis en bedriftsleder feilaktig tilskriver fiasko hos en annen bedrift med at denne eksempelvis ikke hadde dyktige nok medarbeidere kan dette resultere i overdreven tro på egen bedrifts medarbeidere. På samme måte kan egen fiasko eksempelvis tilskrives at "markedet ikke var modent" noe som også kan lede til overvurdering av bedriftens interne kompetanse og ressurser. Overdreven tro på egne ferdigheter og ressurser samtidig som fiasko tilskrives eksterne årsaker kan bidra til at bedrif-

ten ikke ser behovet for å lære av det som skjedde.

For å skaffe oss innsikt i fiaskoprojekter – og i hvilken grad og hvordan bedriftene lærer av disse – gjennomførte vi intervjuer med bedriftsledere for ulike typer fiskeindustribedrifter. I disse intervjuene spurte vi – i tråd med Cannon og Edmondson (2005) sin definisjon av fiasko – om lederne hadde opplevd at prosjekter med nye produkter ikke hadde gått helt som forventet. De aller fleste vi snakket med svarte bekræftende på dette spørsmålet! Vi ba deretter om en nøyaktig beskrivelse av det mislykkede produktet og dets utvikling. Vi spurte også om hvordan ideen til produktet oppsto, hvilke fortrinn det var ment og gi for kundene, om de hadde gjennomført noen form for markedsundersøkelser, hvordan de hadde vurdert markedspotensialet for det nye produktet, samt hvordan bedriften hadde gått frem for å utvikle ideen til et ferdig produkt. Inspirert av Flanagans (1954) intervjuteknikk, som bygger på antagelsen om at man husker hva som oppleves som viktig, forsøkte vi på denne måten å be om konkrete beskrivelser av hva som skjedde for å unngå etterrasjonalisering preget av mer eller mindre bevisste forsøk på å dekke over eller redusere betydningen av egne feilvurderinger. Vi spurte også om deres oppfatning av hvorfor det ikke gikk som planlagt. Dette ble gjort for å forsøke å avdekke om svarene vi fikk var preget av såkalt "self-serving attributional bias". Vi var og interessert i å finne ut om de hadde lært noe av det mislykkede prosjektet og stilte spørsmålet: "Har det kommet noen nyttig lærdom ut av dette prosjektet?" Videre ønsket vi også å finne ut om bedriftslederne hadde lært noe av andre bedrifters feiltrinn og spurte derfor om de kjente til noen slike – og hva som etter deres oppfatning var årsaken til at det hadde gått galt. Til slutt spurte vi om de hadde lært noe av dette – og i tilfelle hva. Intervjuene ble tatt opp på bånd og skrevet ut i full lengde før teksten ble analysert for å finne svar på våre spørsmål.

Resten av artikkelen er bygd opp på følgende måte: I neste avsnitt gir vi en over-

sikt over de mislykkede produktene som bedriftslederne har rapportert til oss. Her forsøker vi også å avdekke faktorer som kan forklare hvorfor det gikk galt og om det er mulig å identifisere noen fellestrekk. Deretter rapporterer vi hvorvidt, hvordan og i hvilken grad de mislykkede prosjektene har gitt lederne ny innsikt og om denne har vært nyttig. Et interessant spørsmål som vi også forsøker å besvare er om lederne har lært noe av andre bedrifters fiaskoprodukter. Til slutt diskuterer vi våre funn. Her legger vi vekt på å trekke frem innsikt som kan være nyttig for bedrifter som ønsker å lære av feilaktige satsinger slik at de kan øke muligheten for å lykkes med sine fremtidige produktutviklingsprosjekter.

### *Hvilke prosjekter har gått galt?*

For å gi en oversikt over de mislykkede nye produktene vi identifiserte har vi lagd tabeller som viser sentrale karakteristika ved produktene. Vi har kalt produktene P1, P2, P3 og så videre og betegnet de respektive bedriftene B1, B2, B3 og så videre. Bedriftene og deres ledere er kort beskrevet i vedlegg 1 bakerst i artikkelen.

Tabell 1 viser flere interessante forhold. Vi ser for eksempel at flere av produktene, som av bedriftslederne blir betegnet som fiaskoer, fortsatt er i markedet. Tabell 1 viser også at de fleste fiaskoene vi har studert ikke betraktes som veldig store av bedriftene og deres ledelse. En mulig forklaring er at feilsatsingen ikke oppfattes å være så stor at den oppfattes å gå utover bedriftens resultater i nevneverdig grad.

For å få mer innsikt i faktorer som kan bidra til at produktene mislyktes gir vi i Tabell 2 ytterligere karakteristika ved produktene. Faktorene i Tabell 2 gjenspeiler flere forhold som i produktutviklingslitteraturen ansees som sentrale suksessfaktorer. Cooper (1979) fant for eksempel i sin studie at det at produktet hadde unike egenskaper var den viktigste suksessfaktoren for å lykkes. Andre faktorer som vanligvis forbindes med vellykkede nye produkter er at ideen til

produktet kommer fra markedet i tilfeller hvor kundene kan vurdere de produktene som tilbys. (eg., Cooper, 1979; Henard & Szymanski, 2001), at kunder er involvert i utviklingen av nye produkter (Gruner & Homburg, 2000; von Hippell, 1986) og at markedspotensialet til det nye produktet er godt (Henard & Szymanski, 2001). Dette gjelder særlig i markeder som her, hvor kundene kjenner sine egne behov og preferanser. Ved utvikling av produkter hvor dette ikke er tilfellet kommer like gjerne suksessprodukter med utgangspunkt i ideer fra bedriften selv all den stund markedspotensialet til det nye produktet er tilstrekkelig stort (Workman, 1993; Zinkhan & Pereira, 1994).

Tabell 2 avdekker flere interessante forhold. For det første ser vi at for mange av de mislykkede produktene kom ideen fra bedriften selv og ikke fra markedet. Dette står i sterk kontrast med anbefalinger fra suksesslitteraturen og kan være en viktig årsak til at produktene ikke har innfridd forventningene. Det er og verd å merke seg at for to av produktene (P2 og P10) var ideen hentet fra andre markeder. Det kan se ut til at disse to satsingene delvis var basert på en antagelse om at et produkt som gjør det godt i et annet marked også vil gjøre det godt i det norske markedet. Fra forskning innen internasjonal markedsføring vet vi at dette kan være en risikabel antagelse blant annet på grunn av delvis ulike preferanser og kulturer.

Tabell 2 viser også et annet sentralt funn. Nemlig at kunden i liten grad har vært involvert i utviklingen av produktene. Dette innebærer blant annet at bedriftene i liten grad har fått tilbakemeldinger under utviklingen – og kan bidra til å forklare at møtet med markedet ikke har blitt som forventet. Tabell 2 viser imidlertid at for flere av produktene blir det fremholdt at kunder og da særlig butikkjeder har kommet med innspill. For eksempel: "Vi fikk henvendelser fra våre kunder om å produsere produktet. Vi gjorde ikke noe annet enn det." (P8). Butikksjefer har og vært involvert i prøvesmaking og tilkjennegitt stor tro på pro-

duktet (P4). Dette viser at kunder kan ta feil med hensyn til hvor godt et produkt vil selge i sluttmarkedet. På denne måten kan kunder lede produsentbedrifter på villspor. Det og stole for mye på kunder kan derfor i visse tilfeller være risikabelt, noe bedrift 8 tydeligvis har skjønt: "Vi burde naturlig nok testet ut mot konsument, for å få en tilbakemelding derfra..."

Ser vi nærmere på hvilke fortrinn lederne mente produktet hadde, ser vi at de virker nokså overbevist om at produktet har/hadde reelle fortinn. Men fordi ideen i stor grad kom fra bedriften selv og fordi kunder i liten grad var involvert i utviklingen av produktet er det uklart om disse fortrinnene egentlig gjelder kundene. En av lederne argumenterer for eksempel at: "Vi kunne ta vare på ressurser som er langs havet."

Tabell 2 viser at mange av respondentene – ikke uventet – hadde stor tro på markedspotensialet til sine produkter. Men vi ser og at bedriftene i liten grad gjennomførte markedsundersøkelser utover det å snakke med enkelte butikksjefer som diskutert over.

### *Hvordan forklarer lederne selv sine fiaskoer?*

Som nevnt innledningsvis har ledere en tilbøyelighet til å forklare suksess med egen bedrifts fortrefelighet og fiasko med eksterne faktorer. I Tabell 3 har vi presentert respondentenes forklaringer på hvorfor det ikke gikk som planlagt.

Ser vi nærmere på Tabell 3 legger vi merke til at forklaringene er mange, og at de forklaringer som fremsettes i stor utstrekning gir uttrykk for overraskelser, med andre ord forhold som lederne i liten grad hadde tatt i betraktning før introduksjonen av produktene. Videre merker vi oss at forklaringene både dreier seg om interne og eksterne forhold.

Et viktig spørsmål vi reiste innledningsvis er om bedriftene og deres ledere er preget av såkalt "self-serving attributional bias"? For egne fiaskoer ville dette innebære

en sterk vektlegging av eksterne årsaker (det vil si skylde på andre) for å forklare fiasko. En gjennomgang av svarene i Tabell 3 viser at vi ikke finner noen generell tendens, selv om eksterne årsaker blir nevnt av flere. Hvorvidt enkeltbedrifter som i hovedsak skylder på eksterne forhold er preget av "self-serving attributional bias" er vanskelig å si noe om uten å kjenne de reelle årsakene til fiaskoen.

Et interessant funn er at for mange av produktene fremgår det at bedriftene på forskjellige måter har feilvurdert forbrukerne og deres kjennskap til og/eller vilje til å kjøpe det nye produktet – noe som kan ha sammenheng med mangelfull undersøkelse og analyse av markedet som påpekt tidligere. Vi er imidlertid usikker på om alle respondentene har tatt innover seg denne feilvurderingen. Bedrift 1 synes å være bevisst sin feilvurdering idet respondenten sier: "I ettertid fant vi..." Lederen for bedrift 2 viser imidlertid tendenser til å skylde på kunden: "Det er et produkt som konsumenten må få i hendene før de skjønner de skal kjøpe det."

Et annet interessant funn er at to av lederne angir at en viktig årsak til at det ikke gikk som de hadde tenkt var at produktene ble for dyre (P2 og P3). Dette kan tilskrives feilvurdering av produksjonskostnader og/eller kundenes betalingsvilje for det aktuelle produktet.

### *Har de lært noe av sine fiaskoer?*

Innledningsvis antydte vi at en viktig barriere for læring av egne fiaskoer er at fiasko ofte tilskrives eksterne forhold – noe vi så tendenser til i Tabell 3. Resultatene vi har presentert i Tabell 4 indikerer imidlertid at de fleste lederne har lært av de omtalte fiaskoproduktene. En interessant observasjon er for eksempel at fem av lederne uttaler at de har lært å være mer forsiktig. Dette tyder på at de har vært for optimistiske og satset for høyt. At de har innsett dette og tilsynelatende har lært av det, vitner om evne og vilje til å lære av egne feil.

Tabell 1 Sentrale kjennetegn ved flaskoprodukter

	Produktbeskrivelse	Hvor langt kom produktet	Anvendte ressurser	Negative konsekvenser
P1, B1	Hermetisk makrell i karri saus	"Kom i butikk men solgte ikke nok og ble trukket tilbake etter 1,5 år. Oppnådde kun 25 % distribusjon."	"Nei ikke mye."	"Vi kjøper inn emballasje, vi produserer opp, vi blir sittende med et lager som vi må sende ut med en rabattert pris så det får økonomiske konsekvenser. Jeg tror ikke det går ut over merkenavnet."
P2, B1	Tuna snack	"Det har vært 1,5 år i markedet."	"Vi har hatt en reklamefilm på TV, men vi har brukt litt ressurser fordi vi har hatt en betydning utdeling av vareprøver."	"Det får egentlig ingen konsekvenser så lenge en er forsiktig med de volumene vi produserer."
P3, B2	Ferske ferdigretter i fem ulike varianter: laks, torsk på potetseng, bacalao, rattatoi og fiskesuppe	"Produktet var i markedet i 3-4 måneder."	"Vi satset ganske mye penger på det."	"Vi kastet jo bort en del penger..."
P4, B3	Krabbesalat	"Har vært fire måneder i butikk så langt."	"Ja, det har blitt en del. Vi har kjøpt inn plastskjell. Med lokk og det koster en del å få produsert de formene og alt bak. Det er en del investeringer på emballasje."	"Nei, ikke foreløpig."
P5, B4	Silderetter i plastberger (pålegg)	"Det er der ennå, det har vært der i 2-3 år. Vi kjører på. Vi har vekst hvert år, men det går for tregt."	"Det vil jeg ikke si. For oss er det kanskje en del ressurser, men i den store sammenheng er det ikke det."	"Men det er klart det koster oss en del penger å utvikle produkter. I de tilfellene du ikke lykkes, vil det være en kostnad for bedriften."
P6, B5	Vakuumpakkede blåskjell	"Det kom ikke i markedet."	"Vi la veldig mye tid og arbeid ned i prosjektet som aldri kom i gang. De prosjektmidlene vi hadde tilgjengelig kom det heller ikke så veldig mye ut av siden prosjektet ble skrinlagt."	"Prosjektet ble lagt på is. Tiden og arbeidet vi hadde brukt ble dermed forgjeves."
P7, B6	Fiskemat i modifisert atmosfærepakning	"Det har vært i markedet i 1,5 år. Det kommer gradvis, men mye saktere enn vi hadde håpet på."	"Vi har investert i nye maskiner og ny pakkemetode. Så vi har brukt noen hundre tusen kroner på produktet."	"Det har ikke fått noen konsekvenser for oss ennå."
P8, B6	Ferskfisk grateng	"Vi hadde produktet i markedet i 3-4 måneder."	Se økonomiske konsekvenser...	"Det var en dyr lærdom. Vi har emballasje for 500 tusen på lager her. Det var spesialemballasje, som vi måtte trykke opp i et stort volum for å få det til en fornuftig pris. Der var alt ferdigtrykt på emballasjen. Dermed kan vi ikke bruke den til noe annet. Men bortsett fra det økonomiske, så tror jeg ikke det fikk noen konsekvenser."
P9, B7	Skalldyr tallerken	"Produktet har vært i markedet i 3 år og vi har tenkt å fortsette med det."	"Vi brukte ikke mye ressurser på dette produktet. Vi har ikke en egen produktutviklingsavdeling som bruker mye tid og krefter på å forske på nye produkter. Det som har suksess er først og fremst de enkle produktene."	"For oss har det ingen større konsekvenser."
P10, B8	Klassisk svensk middagsrett	"Hvis produktet ikke er liv laget, går det maks ett år før det er ute av systemet."	"Vi lanserer nyheter tre ganger i året, hver gang er det fra 4-6-7 nyheter som lanseres i året. En 20 produkter i året. Nå har vi hatt ekstraordinært mye fokus på sjømatprodukter de siste par årene."	"Nei, det får ikke noen større konsekvenser enn at vi må fjerne det fra markedet igjen. I verste fall brenner du inne med varer du ikke får solgt, så kan du få et sånt oppryddingsproblem, men ikke verre enn at det er løsbart."

Tabell 2 Ytterligere kjennetegn ved flaskoprodukter

	Hvor kom ideen fra?	Antatte fortrinn	Kunder involvert i utvikling	Markedspotensiale/undersøkelser
P1	"Vi kombinerte to populære faktorer. Makrell i tomat er et produkt alle nordmenn spiser. Det selges vel 30 millioner bokser makrell i tomat i året – og karri. Du kan si at karri er en smaksvariant med en stigende trend i markedet. Det vi gjorde var å kombinere en smakstrend med et høyvolumsprodukt."	"Nytt smaksmessig, utvide bruken."	Nei	Ikke spurt
P2	"Ideene har vi hentet fra USA. Vi fikk tips fra en stor leverandør." "Det er identisk til det samme produktet som du finner i USA."	"Ideene var at det skulle tilføre kategorien noe nytt. Vi kommer med et produkt som er tilsatt krydder, og det er ferdig til å spise og det har en easy-open – en ring du drar i for å åpne. Så bekvemligheten er der absolutt."	Nei	Ikke spurt
P3	"Ideene til produktet var her fra huset. Vi ønsket å komme med noe nytt..."	"Først og fremst var det smaken, den var veldig bra uten tvil."	"Dagligvarekjeden (ICA) etterlyste noe i den retning. Noe nytt, ferdigmat, noe framtidrettet."	"Vi hadde ingen form for markedsundersøkelser. Vi fant produktet ut fra egen smak. Vi er ofte største kritikere selv og vi fikk gode tilbakemeldinger fra andre. I tillegg måtte produktet godkjennes hos dagligvarekjeden. De smakstestet det."
P4	"Vi er en familiebedrift, det er far som er overhodet. Dette er noe han har tenkt på helt siden han begynte med krabber for 14 år siden. Vi kom fram til en smak som vi likte. Den ble prøvd ut på sjømatfestivalen i Sandnessjøen. Der fikk vi kjempegode tilbakemeldinger. Smaken er god."	"Produktet er for de som liker krabber, de som liker å ha blandet en litt annen smak. To typer, litt forskjellig grønnsaker og en med chili. Vi har røde løkk. Det ser veldig delikat ut og det vekker oppmerksomheten med en gang i butikken. Det er ingen andre som selger krabbesalat på den måten som vi gjør."	Nei	"Vi prøver oss fram. Her sendte vi ut smaksprøver til flere butikksjefer og fikk gode tilbakemeldinger. De trodde at dette produktet hadde potensial."
P5	"Vi hadde ideen til produktet. Grunnen til at vi startet med dette er at vi leverer mye spekesild og kryddersild, der folk lager dette på kjøkkenet selv hjemme, men dette er det færre og færre som gjør. Det er mer den eldre garde. Yngre i dag, enten spiser de ikke sild, eller så lager de det i hvert fall ikke selv. Vi tenkte mer at vi må lage mer en ferdigrett."	"Vi vet vi har et kanonbra produkt. Vi har sagt vi ikke skal lage ei sursild. Vi skal lage ei søtere sild, noe vi tror den yngre garde vil ha. Det har vi fått til."	"Ingen kunder deltok i utviklingen. Det var vi."	"Det er et produkt med smak, vi så på dette med løk og en søtere smak. Vi vet at markedet for sild er der, men de som spiser er ofte eldre. Dette produktet skulle passe de yngre. Dermed startet vi med det. Men vi ser at markedet er mindre enn vi hadde trodd. Det var basert antagelser. Vi hadde tro på dette og var optimistiske."
P6	"Det var et samarbeid mellom oss og xxx [en sildeprodusent]."	"Vi mente vi kunne utvikle et rimelig produkt som var en god proteinkilde og pakket i en slik mengde at Ho-Re-Ca segmentet kunne akseptere den høye prisen. Vi kunne ta vare på ressurser som er langs havet."	"Vi hadde snakket med supermarkedskjeder i Moskva og fått ordre derfra. Vi hadde også ordre fra Tyskland."	"Markedspotensialet ble vurdert med bakgrunn i meldingene fra laks og sild til Russland. Vi så også på tidligere observasjoner gjort i Moskva på danske blåskjell."
P7	"Kunden vår har spurt om de produktene og varene. Vi fikk og innspill fra Tine om at de ville selge mest mulig ost til oss. De kom med at det nå var in å selge produkter med ost og bacon. Så de har to hatter på seg."	"Det virker ferskt. Ser bedre ut enn vakuumpakket og det er veldig godt på smak. Kvaliteten er der. Det skiller seg ut med at laksekarbonadene, er halvt om halvt med laks. Det har ikke vært i markedet før, ingen kjeder har hatt det før."	Nei.	"Vi har fulgt med litt i markedet. Hva gjør de andre? Nå er dette trendy og nå kommer de andre med tilsvarende produkter. Markedspotensialet vurderte vi som stort. Vi hadde samme framgangsmåte som for fiskegratengen [P8]."

	<i>Hvor kom ideen fra?</i>	<i>Antatte fortrinn</i>	<i>Kunder involvert i utvikling</i>	<i>Markedspotensiale/undersøkelser</i>
P8	"Vi ble spurt om å komme med fersk fiskegrateng. Vi utviklet design og beger her."	"Fortrinnet var at siden det var ferskt og pakket i aluminium, var det kort opptiningstid i forhold til frossent. Det var enkelt og greit. Både i forhold til tid og energi."	"Vi fikk henvendelser fra våre kunder om å produsere produktet. Vi gjorde ikke noe annet enn det."	"Vi vurderte markedspotensialet som stort. Folk spiser mye fiskegrateng, men det som var tilgjengelig i markedet var stort sett frossent, dermed burde markedet for fersk vare være bra."
P9	"Vi hadde ideen." "Produktet er et resultat av intern ideutveksling og den kompetansen som vi ansatte sitter på i fellesskap."	"Kunden fikk på en måte en større skaldyropplevelse, for en fikk flere produkter. Dette var litt forskjellig, som en slags mini skaldyrtallerken."	"Dette produktet var bare et av flere i et sortiment vi utviklet i samarbeid med en kjede (COOP)."	Ikke spurt
P10	"Dette har vært en del av en nordisk eller europeisk tenkning, hvor de fra toppen i ledelsen ønsker å ha en resept eller et produkt som går bra i mange markeder. Det er en drøm ut i fra økonomisk tenkning at en fabrikk kan forsyne hele verden. Det er storskala tenkning."	"Det var et produkt som solgte bra i et annet marked [Sverige]. Det andre er at det er et kjent produkt. Vi skulle liksom utvide den delen av sortimentet, det skulle bli en slags variant til type fiskegrateng ikke sant, en annen type fisk i form, et ferdig konsept som skulle porsjoneres ut og legges på en tallerken og spises."	"Dette var et produkt kjøkkensjefene kjenner til, men som allikevel manglet på det norske markedet. Produktet var arbeidsbesparende for kjøkkensjefene. Det var bare å posisjonere det ut. Det hadde flere av de komponentene av bekvemmelighet som er nødvendig for å gjøre det interessant."	"Vi burde naturlig nok testet ut mot konsument, for å få en tilbakemelding derfra...."

Tabell 3 Ledernes forklaring på fiasko

P1	"I ettertid fant vi ut at dette med makrell i tomat ligger nordmenn tett til hjertet og at det å blande karri i et sånt produkt kanskje var feil. Når de først smakte på det likte de det, men jeg tror liksom den barrieren var høy for å klusse med makrell i tomat."
P2	"Vi har ikke fått det inn i riktige kanaler. Det er et produkt som konsumenten må få i hendene før de skjønner de skal kjøpe det. Vi har stått på t-banestasjonene og delt det ut. Når kundene har smakt på det, synes de det er godt. De har bare ikke oppdaget det og finner det ikke i butikk."
P3	"Når du skal starte opp en serie med ulike produkter kan vi ikke forvente at det skal vokse inn i himmelen den første måneden. Vi hadde gjort en god jobb med hele produktet – det så bra ut i disken. Men for å få til dette måtte vi bruke dyre råvarer. Dermed ble produktet dyrt. Det er vel ikke noen tvil om at dette bidro til at salget ble hemmet."  "Kjeden synes ikke salget tok seg opp fort nok, det ble strøket med et pennestrøk. Et annet forhold var at ledelsen i kjeden (ICA) ble byttet ut akkurat når vi hadde kommet. De hadde ikke samme fokus som den tidligere ledelsen. De ville ha produkter med et mye større volum."  "Jeg tror det er tilfeldigheter at enkelte produkter ikke har lyktes. Våre produkter har stort sett, vil jeg påstå selv i alle fall, vært av god kvalitet. Da får du ofte litt for dyre produkter. Veldig mye av smakssansen til Ola Nordmann ligger i lommeboken. Er prisen og smaken grei holder du deg til det billigste."
P4	"Krabbesalaten har ikke tatt helt av i år, men det er også for så vidt det første året som vi har prøvd. Vi har ikke fått den ut til så mange heller. De som smaker den i butikken, liker den, men det er ikke så mye som blir solgt av den. Vi skulle vel helst reklamert for produktet med smaksprøver i butikk. Men det har vi ikke hatt kapasitet til. Det har vært fullt kjørt her i det siste. Vi har vel ikke hatt produksjonskapasitet til å lage en masse smaksprøver. Butikksjefene fikk en smaksprøve og tok inn produktet etter at de fikk smake på det. Men vi burde kanskje fortalt konsument om produktet også."
P5	"Vi tror det er emballasjen og pakning som kanskje gjør at det går litt tregere enn forventet."
P6	"Det var nok tre grunner til at det ikke gikk. Produksjonen var stor nok allerede, vi hadde ikke nok ressurser til markedsføring og fokuset i Norge var på ferske produkter. Vi satset på vakuumpakkede produkter. Vi fikk ikke midler fra Innovasjon Norge og vi klarte dermed ikke å få til den nødvendige produksjonskapasiteten."
P7	"Vi ser at volumet ligger på de billige vakuumpakkede fiskekakene, de tradisjonelle. Der ligger 2/3 av volumet. Men det viser seg at det er vanskelig å få volum på nye produkter. Kunden er så tradisjonell, de kjøper fiskekaker, fiskeboller og fiskekaker. Det er der volumet er."
P8	"Vi fikk veldig bra tilbakemelding på det og det solgte bra. Men så viste det seg at en del beger begynte å gasse seg opp etter hvert. Vi har testet det på vår kjøle og testet det hos Mattilsynet, alt var OK. Men i butikk holder diskene i butikk ikke mellom 0 og 4 grader Celsius. De fleste er vel litt varmere i snitt. Det gjorde at enkelt skåler blåste seg opp etter hvert. Det klarte vi ikke å stoppe. Noen gikk det bra med, andre ikke. Dermed måtte vi trekke det tilbake fra markedet."  "Lofotprodukt kom med noe lignende. Vi valgte aluminiumspakning, de valgte MAP. Vi varmebehandlet det, de valgte den rette pakningsmetoden, det gjorde ikke vi. Det produktet er ennå i markedet."
P9	"Det gikk ikke helt som forventet. Det kan ha vært prisen, det kan ha vært andre ting. Folk er tradisjonelle. De ønsker ikke veldig mye forskjellig, de ønsker ikke nye ting. De synes det er godt når de får det, men de er redd for å prøve det selv første gangen. De venter heller på å få det servert."
P10	"Men det var antakelig en rett som ikke passet inn i den norske menyen. Det var noen som prøvde den, men det ble det med liksom det ene forsøket. Kjøkkensjefen kunne ha gode edle tanker om å servere produktet, men hvis kundene dine, gjestene dine eller de som bespiste, likte maten så får du beskjed med en gang, ikke sant, det er veldig korte reaksjonslinjer på sykehjem, aldershjem, fengsel, forsvarsanlegg, på institusjoner hvor du serverer denne typen mat. Det er klare tilbakemeldinger, på godt og vondt."  "Da produktet kom ut, viste det seg at gjestene som spiste produktet ikke fant det så spennende at de ønsket det igjen. Produktet fikk ikke de tilbakemeldingene fra gjestene som vi ønsket, og dermed fungerte det ikke."



Tabell 4 Læring fra egen fiasko

B1, P1	"Ja, helt klart. Vi må være realistiske i forhold til volumene og innse at det er vanskelig å hente opp en sånn makrellsuksess [makrell i tomat] en gang til."
B2, P3	"Vi lærte at vi skulle gå litt mer forsiktig fram. Å kjøre i gang fem produkter på en gang er ganske ambisiøst. Vi lærte at vi bør prøve oss fram med ett og ett produkt, eller to og to, men fem og fem blir å gape over litt for mye, i alle fall for oss."  "Vi har lært mye via den jobben som ble gjort. I forhold til produktutvikling og emballasje, så helt fånyttet var det ikke, men..."
B3, P4	Ikke spurt...
B4, P5	"Vi har prøvd på en måte å være nøktern. I forhold til, hva skal jeg si, vi har prøvd å komme i gang så rimelig som mulig. Hvis det går bra, tar vi heller kostnaden med å utvikle det bedre med emballasje og legge mer i det og sånt. Heller enn å starte på topp og gå ut i 110 og få et stort tap hvis det ikke går bra."  "Det vi gjorde da, var at vi satt oss ned, å så på hva som vi var god på, og hva er vi ikke god på. Da kvittet vi oss med alt vi ikke var god på. Da kuttet vi ut masse varelinjer, alt med salater, alt med dressing. Egne merkevarer som vi produserte til små kunder. Vi gikk inn og analyserte kundemassen vår. Det viste seg at 80 % av kundene stod for 10 % av omsetningen. Dermed gjorde vi det slik at alle kunder som kjøpte mindre enn 100.000 i året i eksport og 50.000 på innlandet de kuttet vi ut. Dermed halverte vi kundemassen, og omsetningen den har bare økt. Dette var et resultat, i hvert fall noe vi så etter den majonesbaserte salaten [fiasko]. Vi måtte gjøre noe. Det var en god lærdom for oss."
B5, P6	"Ja, vi har lært. Først og fremst at vi må stoppe tidlig hvis vi ser at det er i ferd med å gå galt. Det er kanskje det viktigste."
B6, P7	"Hva vi har lært? Vi har lært at vi må se litt mer nøye på pakningstypen, om vi kan pakke annerledes."  "Vi bruker den med at vi er litt nøyere med, vi får litt mer aksept hos kjedene og tester mot forbruker før vi sender ut i hele Norge. Det vi gjorde med disse produktene, var at vi sendte de ut til alle REMA 1000 butikkene i hele Norge. Nå sender vi ut til 50 butikker i nord, hvis det fungerer der, så fungerer det sikkert i hele Norge. Vi tar mindre skritt. Slik at konsekvensene blir mindre. Så det har vi lært."
B6, P8	"Det kommer i markedet om noen uker i ny emballasje og en ny pakkemetode. Det er samme gratengen, men med ny pakning. Så vi feillærer og lærer noe av det."
B7, P9	"Godt spørsmål. Vanskelig å si, produktet har ikke vært noen stor sak for vår bedrift. Vi har dermed ikke satt oss ned og evaluert hvorfor det ikke svarte til forventningene."  "Vi tror at skalldyr kanskje passer best alene, vi tror det er vanskelig å blande sammen ulike eksotiske varianter."  "En generell faktor er at det selger dårligere hvis det har mye skinn og bein. Det må være enkelt og det må se bra ut, og det må være noe som er kjent."
B8, P10	"Erfaringen er vel den, jo enklere produktet er i sin beskaffenhet jo enklere er det å lykkes med det. Jo mer komplisert og jo flere ingredienser dess vanskeligere er det å lykkes. Det vil alltid være lokale forskjeller, som gjør at det blir litt for mye, eller litt for mye i et sånt produkt, det er en tillært erfaring."

## *Har de lært noe av andre bedrifters fiaskoer?*

I Tabell 5 rapporterer vi sentrale funn når det gjelder bedriftenes kjennskap til andre bedrifters fiaskoer og i hvilken grad de har lært noe nyttig av disse. Tabell 5 viser store variasjoner mellom respondentene. For eksempel har bare tre av de åtte respondente lagt merke til at satsing på MAP pakket hvitfisk og laks under merkenavnet "Marian" har vært en fiasko. At nettopp disse tre bedriftene har lagt merke til denne fiaskoen kan imidlertid forklares med at disse bedriftene produserer lignende produkter. Det er imidlertid interessant å legge merke til at mens den ene lederen (B2) ikke har noen formening om hvorfor Marian ble en fiasko, gid de to andre lederne helt ulike forklaringer. Lederen for bedrift 6 mener Marian produktene hadde for kort holdbarhet i forhold til hva forbrukerne ønsker, mens lederen for bedrift 7 forklarer fiaskoen med at forbrukerne ikke ønsket gasspakkede produkter og dessuten at produktene var for høyt priset. Tabell 5 viser videre at den ene av disse (B2) oppgir å ikke ha lært noe av denne fiaskoen. De to andre (B6 og B7) sier derimot at de har lært av fiaskoen med Marian. De har og – på basis av denne fiaskoen – tatt valg om å ikke satse på tilsvarende produkter, noe som indikerer at læring har vært virkelig nyttig. Det er imidlertid interessant å legge merke til at lederen for bedrift 6 sier:

*"Spør vi dem i prosessen går det veldig bra, men vi fikk høre i ettertid hvor galt det gikk."*

Dette indikerer at det kan være vanskelig å fange opp årsaker til andre bedrifters fiasko, noe som også understrekes av følgende sitat:

*"Det er klart vi får ikke vite hva de gjør feil. Det er ikke enkelt. Det er ikke mange konkurrenter som kommer til meg og forteller hva de gjør feil." (Bedrift 6).*

I teoridiskusjonen indikerte vi at en viktig læringsbarriere er at bedrifter kan være tilbøyelig til å forklare andre bedrifters fiasko med interne svakheter som kan resultere i overdreven tro på egen bedrifts ressurser. Hvorvidt dette gjelder for bedriftene vi har undersøkt er vanskelig å svare på rett og slett fordi de i liten grad ser ut til å bry seg om andre bedrifters feil (med viktige unntak i bedrift 6 og 7). Men på spørsmål om de så noen nytte i å se på andre bedrifters fiasko fikk vi følgende interessante svar fra bedrift 2:

*"Nei. Vi har ganske god kontroll på hvorfor vi lykkes og hvorfor vi mislykkes."*

Dette utsagnet reflekterer en nokså selvgod holdning til egne ferdigheter. At en bedrift har "ganske god kontroll på ... hvorfor vi mislykkes" høres merkelig ut og virker ikke særlig reflektert. Hvis bedriften har god kontroll på dette er det rart at de mislykkes. Med en slik holdning er det selvsagt lite trolig at bedriften kommer til å lære noe av andre bedrifters fiasko.

En forklaring på at flere av bedriftene ikke virker særlig opptatt av andres fiaskoer fikk vi når vi spurte:

*"Kan det være vanskelig å lære av andre sine feil?"*

Vi fikk blant annet følgende svar:

*"Det er klart når du gjør feilene selv, vil jeg tro du lærer mer av dine feil. Gjør du en bommert føler du det mer på kroppen, enn når andre gjør det. Det kan nesten føre til at vi gjør samme feilene selv." (Bedrift 4).*

Dette kan tyde på at egne feil er såpass "smertefull" at det er letter å ta dette innover seg enn å lære av andres feil som på langt nær føles på samme måte.

Tabell 5 Har de lært noe nyttig av fiaskoer i andre bedrifter?

	<i>Kjennskap til mislykkede produkter hos andre bedrifter</i>	<i>Vet de hva som gikk galt?</i>	<i>Har de lært noe nyttig av dette?</i>
B1	"Det er mange produkter som har vært i butikken som jeg ikke finner igjen, men jeg kan ikke nevne noe spesielt."	"Kanskje smak, jeg vet ikke. Men generelt kan det være flere årsaker. Kanskje smak, kanskje ikke sunne nok, kanskje de ikke holder det de lover."	"Nei. Vi har ganske god kontroll på hvorfor vi lykkes og hvorfor vi mislykkes."
B2	"Tine kjørte i gang en serie som het Marian. Slik som jeg skjønner det, er det gått dårlig."	"De ville satse, men det gikk fallitt. Jeg vet ikke hvorfor det gikk galt. Men det er litt rart at så ressurssterke aktører ikke får det til."	"Jeg kommer ikke på noe spesifikk tilfelle hvor vi har lært av andre."
B3	"Levermasse og sånn som vi kaster, men som jeg vet xxx [annen krabbeproducent] bruker."	"De bruker denne levermassen og selger den, men det går ikke."	"På sikt er det nok nyttig å spionere på andre."
B4	"Nei, hva kan det være. Det er sikkert masse, he he he he."		
B5	"Jeg kjenner ikke til noen produkter, men jeg vet at det er tre andre bedrifter som prøvde på blåskjellproduksjon som heller ikke fikk det helt til."	"Nei."	"Egentlig ikke, ikke noe annet enn at produktutvikling er vanskelig."
B6	"Ja, det gjelder vel Marian som satset litt på MAP fisk – torsk og laks. Der vet jeg at de ikke har lyktes. Det er vel en del uten om de som også har satset på MAP som ikke har lyktes."	"Jeg vil tro det er på grunn av kort holdbarhet på varene. Du klarer ikke å få holdbarhet. Produktet ser bra ut. Hvis kunden opplever 2-3 dager holdbarhet, tror jeg de synes det er for kort. De tror at maten er dårlig. Jeg mener vi har tradisjon for lang holdbarhet i Norge. Det gjelder alt, fiskekaker, kjøttkaker. Jeg tror det er hovedargumentet for at de ikke får det til. Hvis du kunne fått til lengre holdbarhet, tror jeg du kunne lykkes."	"Vi har lært å ikke satse på fersk fisk. Så enkelt er det. Vi er blitt spurt flere ganger, men vi har sagt nei. Vi har fått referert tall på det. De [Marian] har tapt voldsomt mye. Ingen privat bedrift kan tape så mye. Det er artig å se, ikke artig men... Spør vi dem i prosessen går det veldig bra, men vi fikk høre i ettertid hvor galt det gikk."
B7	"Satsningen som Tine hadde på fisk var vel ikke helt vellykket." [Marian]	"Vi tror det skyldes to forhold. Alt for høy pris og vi tror ikke norske forbrukere var modne til å akseptere gasspakket fisk."	"Vi har definitivt lært noe av dette. Vi brukte den ved å velge å ikke satse på type industripakket vare. Vi pakker en vare som framstår som butikkpakket. Vi tror det er en viktig faktor til at vi har lyktes med skålpakket fisk."
B8	"Vi følger jo med, på samme måte som vi følger med på kundene våre, og hva de mener så følger vi med på hva konkurrentene lanserer og i hvilke grad de lykkes. Det kan vi bruke salgsapparatet til, der får vi mye informasjon. Er det noen som lanserer en suksess, får vi beskjed om det."		"Vi ser jo at dette er vanskelig selv. Og har sånn sett erfart at vi har vært inne i en del varegrupper opp gjennom tiden og funnet at her har vi ingenting å gjøre. Det er andre som kan dette bedre, som er billigere, som har et større – du må ha et totalkonsept for å lykkes. Det nytter ikke å komme med fire produkter. Du må ha en pakke på dette her. Du må overbevise markedet om at du har kompetanse på dette her gjennom hele organisasjonen."

## Diskusjon

Resultatene fra denne undersøkelsen gir nyttig innsikt i hvorfor det ofte går galt i utviklingen av nye produkter. Studien gir og innblikk i fiskeindustribedrifters vilje og evne til å lære av egne og andres feilslåtte satsinger på nye produkter.

Det fremkommer av våre resultater at en viktig faktor som kan forklare fiasko er at ideen til nye produkter som ikke lykkes ofte kommer fra bedriftene selv. I markeder hvor kundene i liten grad kjenner egne preferanser eller vet hva de ønsker, kan interne ideer være en svært viktig – om ikke eneste – måte å få frem nye produkter (Workman, 1993). Men i det norske sjømatmarkedet vet mange forbrukere hva de ønsker – og ikke ønsker, noe flere av bedriftene tydelig hadde erfart. Markedsdrevne produkter vil mest sannsynlig ha større mulighet til å lykkes enn ideer som kommer fra bedriftene selv. Markedsundersøkelser vil trolig være en viktig forutsetning for å lykkes med slike produkter.

En interessant observasjon er imidlertid at flere av bedriftene hadde vært i kontakt med butikksjefer og andre kunder, eller at det nye men mislykkede produktet var en respons på direkte forespørslers fra kunder. At produktene likevel endte som fiaskoer kan skyldes at disse kundene hadde tatt feil med hensyn på hva sluttkundene eller forbrukerne ønsket. På denne bakgrunn kan det være fornuftig at bedriftene tenker nøye igjennom hvem som er deres kunder, men også at de er bevisst på at butikksjefer og andre mellomledd baserer sine oppfatninger på antagelser som kan være mer eller mindre korrekte. Selv om en butikksjef synes at et produkt smaker godt og har god tro på et produkt, betyr det ikke automatisk at tilstrekkelig mange forbrukere vil kjøpe det samme produktet. Optimistiske smakstester eller andre markedsrapporter som ikke involverer sluttbrukere kan således lede bedrifter på villspor.

En annen fiaskofaktor er manglende distribusjon i dagligvarekjedene. Kjedene ser ut til å forvente høy omsetning fra første dag,

hvis ikke er det "rett ut av hyllene". Lav distribusjonsgrad gjør det vanskelig å reklamere for produktet på landsdekkende basis, og dermed ender bedriftene opp med en "secret launch" eller "hemmelige" produkter som kundene ikke er klar over er å finne i butikken. Andre fiaskofaktorer vi identifiserte var for høy pris og feil innpakning. Ofte må bedriftene gjøre relativt store investeringer i spesifikt pakkeutstyr og ferdigskrevet emballasje. Hvis ikke produktet selger som forespeilet risikerer bedriften å bli sittende igjen med maskiner og emballasje som ikke er mulig og omsette. En annen faktor som trolig bidro til fiasko var at to av bedriftene kopierte produkter fra andre markeder og antok feilaktig at de ville selge like godt i det norske markedet.

I denne studien har vi identifisert flere faktorer som er felles for mange av de mislykkede produktene vi har studert. Men fordi vi ikke har inkludert suksessfulle produkter i vår studie kan vi ikke uten videre hevde at faktorene vi har identifisert forårsaket fiaskoene. Andre studier har imidlertid funnet at mange av de samme faktorene – med motsatt fortegn – kjennetegner suksessfulle produkter. Dette er viktig fordi det gjør det mulig å konkludere at faktorene vi har identifisert er særegne for fiaskoprodukter og at det derfor er sannsynlig at de har bidratt til at det ikke gikk som forventet.

I innledningen av artikkelen skisserte vi et teoriperspektiv som indikerer at bedrifters læring av egen og andre bedrifters fiasko kan hemmes av en tendens til å overvurdere egne ressurser og ferdigheter. I våre data fant vi ingen tydelig tendens til at dette preget bedriftene og deres ledere, selv om en enkelt bedrift ga uttrykk for en selvgod holdning til det å lære av andre bedrifter.

I faglitteraturen er det hevdet at få organisasjoner lærer effektivt og systematisk av sine feil (Baumard & Starbuck, 2005; Cannon & Edmondson, 2005). Dette står i kontrast til resultatene fra vår studie hvor vi fant at flere av bedriftene vi besøkte syntes å ha lært mye av sine egne feil og at de tok kunnskapen fra mislykkede produkter med seg videre. Mer overraskende var det at

bedriftene i liten grad rettet sin oppmerksomhet mot andre bedrifter for å lære av deres fiaskoer. To av bedriftene hadde imidlertid tatt mye lærdom av fiaskoen med Marian noe som ga seg utslag i beslutninger om egne satsinger. Vår oppfatning er at flere norske fiskeindustribedrifter bør rette blikket ut over sin egen bedrift slik at ikke alle bedriftene trenger å gjøre de samme feilene. Dette kan bidra til å redusere antall nye produkter som mislykkes.

For bedrifter som ønsker å lære mest mulig av både egne og andre bedrifters feilsatsinger kan det å spille "djevelens advokat" være et verdifullt verktøy. Dette kan gjøres ved at ledelsen stiller spørsmål som utfordrer etablerte oppfatninger – og at de virkelig forsøker å besvare disse. Eksempler på slik spørsmål kan være:

"Ble dette en fiasko fordi vi ikke analyserte kundene godt nok?"

"Kan denne fiaskoen skyldes at vi ikke besitter de riktige ressursene internt?"

"Kan fiaskoen til den andre bedriften tilskrives at etterspørselen etter denne type produkt ikke er stor nok?"

Ved å studere fiaskoer i bedrifter som er i "live" har vi bare fanget opp fiaskoer som ikke har vært fatale for bedriftene. Dette innebærer at fiaskoer som er så alvorlige at bedriftene går konkurs ikke har vært undersøkt i denne studien. Våre resultater og konklusjoner er derfor ikke nødvendigvis gyldige for slike fatale fiaskoer. Innsikt i årsakene til slike alvorlige fiaskoer vil trolig være spesielt verdifull fordi slik innsikt vil kunne bidra til at fatale fiaskoer kan unngås. Fatale fiaskoer er imidlertid vanskelig å studere fordi bedriftene ikke lenger eksisterer og fordi sentrale personer som var involvert har fått jobber andre steder. Det synes dessuten sannsynlig at involverte personer vil være langt mindre villig til å snakke om fatale fiaskoer enn hva som har vært tilfelle for de relativt sett mindre alvorlige fiaskoene vi har studert i denne artikkelen.



## Referanser

- Baumard, P. & W.H. Starbuck (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning*, **38**: 3, pp. 281-298.
- Cannon, M.D. & A.C. Edmondson (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to improve and innovate. *Long Range Planning*, **38**: 3, pp.299-319.
- Clapham, S.E. & C.R. Schwenk (1991). Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance. *Strategic Management Journal*, **12**: 3, pp. 219-229.
- Cooper, R.G. (1979). The dimensions of new product success and failure. *Journal of Marketing*, **43**: 3, pp. 93-103.
- Curren, M.T., V.S. Folkes & J.H. Steckel (1992). Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: The decision maker's perspective. *Journal of Marketing*, **56**: 2, pp. 18-33.
- Egeness, F.-A. (2006). En studie av hva suksess er og hvilke faktorer som påvirker suksessen til nye sjømatprodukter på det norske markedet. Masteroppgave i fiskerifag, spesialisering i markedsføring. Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.
- Fiske, S.T. & S.E. Taylor (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, **51**: 4, pp. 327-358.
- Gruner, K.E. & C. Homburg (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*, **49**: 1, pp. 1-14.
- Henard, D.H. & D.M. Szymanski (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, **XXXVIII**: August, pp. 362-375.
- Husted, K. & S. Michailova (2002). Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility. *Organizational Dynamics*, **31**: 1, pp. 60-73.

- Mezulis, A.H., L.Y. Abramson, JS. Hyde & B.L. Hanking (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, **130**: 5, pp. 711-747.
- Miner, A.S., J.-Y. Kim, I.W. Holzinger & P. Haunschild (1999). Fruits of failure: Organizational failure and population-level learning. *Advances in Strategic Management*, **16**, pp. 187-220.
- Rindova, V.P. & C.J. Fombrun (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm - constituent interactions. *Strategic Management Journal*, **20**: 8, pp. 691-710.
- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, **14**, pp 231-266.
- Starbuck, W.H. & J.M. Meziar (1996). Opening Pandora's box: studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, **17**: 2, pp. 99-117.
- Taylor, S.E. & J.D. Brown (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, **103**: 2, pp. 193-210.
- von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, **32**: 7, pp. 791-805.
- Wagner, J.A. & R.Z. Gooding (1997). Equivocal information and attribution: an investigation of patterns of managerial sensemaking. *Strategic Management Journal*, **8**: 4, pp. 275-286.
- Workman, J.P.Jr (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research*, **XXX**: November, pp. 405-421.
- Zinkhan, G.M. & A. Pereira (1994). An overview of marketing strategy and planning. *International Journal of Research in Marketing*, **11**: 3, pp.185-218.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Nøkkelinformasjon om bedriftene i undersøkelsen

Bedrift	Lokalisering	Aktiviteter	Intervjuobjekt	Omsetning
1	Vestlandet	Produserer og eksporterer hermetikkprodukter til Norge og store deler av verden.	Salgs- og markedsdirektør	997 millioner (hele konsernet)
2	Østlandet	Fiskematprodusent. Produserer til dagligvarebransjen og storhusholdning i Norge. Bedriften har også eksport.	Eier	50 millioner
3	Nord-Norge	Produsent og eksportør av krabbeprodukter. Hovedmarked i Norge og Sverige.	Styremedlem	4 millioner
4	Sunnmøre	Bedriften leverer sine produkter (laks, makrell, sild og kabaret) til dagligvarekjeder og grossister i Norge, samt til eksportkunder i de fleste verdensdelene.	Disponent	70 millioner
5	Nord-Norge	Hovedaktiviteten er produksjon og eksport av pelagiske arter. Men er også innen saltfisk og frossen fisk.	Daglig leder	22 millioner
6	Nord-Norge	Næringsmiddelprodusent. Kunder innenfor både dagligvarebransjen, restaurant og storkjøkken.	Adm. dir.	100 millioner
7	Østlandet	Distributør av sjømat. HoReCa-markedet er den største kundegruppen. Leverer i tillegg produkter til et stort antall butikker i dagligvaremarkedet.	Markedssjef	400 millioner
8	Østlandet	Næringsmiddelselskap innen dypfryst mat. Produkter både innenfor dagligvarekjedene og storhusholdning.	Markedssjef, storhusholdning	650 millioner

## Noter

- 1) Professor ved Norges Handelshøyskole.
- 2) Professor, School of Business, University of Otago, New Zealand.