

Forholdet mellom innovasjonspraksis i bedrifter som er konkurrans utsatt og bedrifter som ikke er konkurrans utsatt

Ingri Maude

Veileder

Tor Helge Aas

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket

Universitetet i Agder, 2017

Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på mine studier ved Universitetet i Agder. Det har vært en tid fylt med inspirasjon, fortvilelse, frustrasjon og ikke minst glede. Det er med skrekkblandet fryd jeg nå forlater den trygge studenttilværelsen og tar steget ut i arbeidslivet.

Innovasjonsledelse og tjenesteinnovasjon er to fagretninger som fanget min interesse gjennom dette masterstudiet, en av grunnene til denne interessen er at områdene fortsatt ikke er utforsket og representerer mange problemstillinger som er relevante for de fleste bedrifter i dagens samfunn.

Arbeidet med denne undersøkelsen har vært krevende, lærerikt og spennende. En stor takk rettes til informantene i Telenor, Vinmonopolet, Posten og NSB som tok seg tid til å svare på mine mange spørsmål om innovasjon. Dere har bidratt til at jeg har fått god og spennende innsikt i hver og en av bedriftene.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til venner og familie for tålmodighet, forståelse og oppmuntrende ord. Denne oppgaven hadde heller ikke sett dagens lys uten gode diskusjoner, oppmuntringer og inspirerende ord fra mine faste studiepartnere, Inger Marie, Stian og Jørgen, for det er jeg enormt takknemlig.

Til sist må det rettes en stor takk til min veileder Tor Helge Aas for gode innspill og tilbakemeldinger. Takk for at du gjentatte ganger har styrt meg i riktig retning når tankeprosessene har blitt for overveldende.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke om det kan påvises forskjeller i innovasjonspraksis mellom tjenestebedrifter som er konkurranseutsatt og tjenestebedrifter som ikke er konkurranseutsatt. Litteratur om tjenesteinnovasjon er fremdeles i en tidlig fase, og det foreligger ingen tidligere studier som tar for seg denne problemstillingen. For å gi innsikt til dette problemet har det derfor blitt tatt utgangspunkt i hvilke faktorer tjenestelitteraturen karakteriserer som «suksessfaktorer» for utvikling av NSD praksis (New Service Development), disse har blitt sammenholdt med hva litteraturen sier om betydningen av konkurranse generelt og for NPD praksis (New Product Development).

Med utgangspunkt i denne litteraturen ble det oppstilt fem hypoteser som inneholdt forventninger om sannsynlige forskjeller mellom bedriftene. Det ble tatt utgangspunkt i sammenlignende casestudie og på bakgrunn av dette ble det valgt ut fire tjenestebedrifter som ble ansett å ha relevans for oppgavens tema. Gjennom vurderingen av empirien var det holdepunkter for at tre av hypotesene lot seg bevise, en lot seg ikke bevise, mens det er noe usikkert om den siste hypotesen kan bevises på bakgrunn av innsamlet data.

Overordnet viser undersøkelsen at det tilsynelatende foreligger forskjeller i innovasjonspraksis mellom tjenestebedrifter som er konkurranseutsatt og tjenestebedrifter som ikke er konkurranseutsatt. For denne undersøkelsen har det imidlertid ikke blitt tatt hensyn til andre faktorer som kan påvirke innovasjonspraksis, som for eksempel bedriftsstørrelse, næring og forholdet mellom offentlig og privat sektor. Utvalget for denne undersøkelsen er også for snevert til at det vil være mulig å oppstille noen endelig konklusjon om hvilke forskjeller som eksisterer på bakgrunn av konkurransesituasjon. Det vil derfor være opp til videre forskning å oppstille en endelig konklusjon. Formålet for denne oppgaven vil dermed være å ta et første steg mot å etablere en teori for hvilken betydning konkurranse får for innovasjonspraksisen i tjenestebedrifter.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
1. Innledning	1
2. Teori	3
2.1 Hva er innovasjonspraksis?	4
2.1.1 Ressursorientert NSD praksis	5
2.1.2 Proessorientert NSD praksis	11
2.2 Betydningen av konkurranse for innovasjon	13
3. Metode	19
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Utvalg	20
3.3 Datainnsamling	23
3.3.1 Dokumentanalyse	23
3.3.2 Intervju	24
3.4 Analyse	25
3.5 Kildekritiske vurderinger	26
3.5.1 Validitet	27
3.5.2 Relabilitet	28
4. Empiri	30
4.1 Ressursorientert NSD praksis	30
4.1.1 Intellektuelle ressurser	30
4.1.2 Organisatoriske ressurser	34
4.1.3 Fysiske ressurser	35
4.1.4 Strategi	36
4.1.5 Eksterne ressurser	38
4.2 Proessorientert NSD praksis	41

4.2.1 Designstadiet	41
4.2.2 Analysestadiet	44
4.2.3 Utviklingsstadiet.....	45
4.2.4 Implementeringsstadiet	47
4.3 Oppsummering av funn	50
5. Diskusjon.....	52
5.1 Ulikheter i ressursorientert NSD praksis.....	54
5.2 Ulikheter i prosessorientert NSD praksis	58
5.3 Hvilken effekt har graden av konkurranse?	60
6. Avsluttende bemerkninger	64
7. Begrensninger og videre forskning	66
Referanser.....	68
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	71
Tabell 1 – Oversikt over fokusbedriftene.....	22
Tabell 2 – Sammenfatning av funn	50
Figur 1 - The Resource-Process Framework (RPF) of New Service Development (Froehle & Roth, 2007, s. 170).....	4
Figur 2 – Modell av dataanalyseprosessen (Creswell, 2007, s. 151).....	26

1. Innledning

I et stadig mer krevende og skiftende marked er det viktigere enn noensinne at bedrifter er konkurransedyktige. Raske endringer i marked krever at bedrifter utvikler en evne til å raskt utvikle og lansere nye tjenester (Froehle & Roth, 2007). De raske markedsendringene og den økte digitaliseringen representerer nye muligheter for bedrifter og næringer, spesielt tjenestebedrifter står overfor store endringer som krever nye innfallsvinkler. Utviklingen i tjenesteytende virksomhet har vært voldsom og den utgjør nå hoveddelen av sysselsettingen i Norge.

Til tross for denne utviklingen av tjenesteytende virksomhet er fortsatt litteraturen rundt dette tema sparsom og på mange områder mangelfull. Litteraturen har lenge vært fokusert rundt teknologisk innovasjon innenfor produksjonssektoren. I stor grad har denne litteraturen blitt benyttet som en slags «benchmark» slik at andre innovasjonstyper har hatt en tendens til å bli sammenlignet med denne. I nyere tid har det imidlertid begynt å vokse frem en ny strøm litteratur som mener man må skille mellom ulike innovasjonstyper, herunder produkt- og tjenesteinnovasjon. Tjenesteinnovasjon har tidligere blitt, og blir fortsatt av noen, betraktet som en forlengelse av produktinnovasjon. Det er imidlertid en stadig større tilstrømming av forskere som mener dette er en forenkling av tjenesteinnovasjon.

Overordnet hevdes det at tjenester vil skille seg fra produkt på et vesentlig område «*den eksisterer ikke før den er konsumert av kunden*» (Johnsen, 2005). En del forskere mener derfor at tjenester innehar noen karakteristikk som gjør det nødvendig å differensiere innovasjonspraksis mellom tjenester og produkt.

For mange bedrifter vil innovasjon være et viktig hjelpemiddel for å være tilpasningsdyktige og i forkant av markedsendringer. Det eksisterer mange ulike definisjoner og innfallsvinkler til innovasjon. For enkelthetens skyld er det her tatt utgangspunkt i forskningsrådets definisjon av innovasjon. «*Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte*» (Norges Forskningsråd, 2012, s. 8). Denne definisjonen er særdeles generell og jeg mener den er passende ettersom den åpner for en vid tolkning av innovasjonsbegrepet, som ikke avgrenser seg til en bestemt type innovasjon. I tillegg illustrerer denne definisjonen at innovasjon ikke nødvendigvis er en ny og radikal oppfinnelse, men at det også inkluderer små stegvise forbedringer og endringer som bidrar til utvikling.

Et problem med eksisterende litteratur er at den tar utgangspunkt i hvordan konkurranse påvirker innovasjonspraksisen for produktinnovasjon. Det er derfor ikke undersøkt eksplisitt i litteraturen hvordan konkurranse påvirker innovasjonspraksis i tjenestebedrifter.

Med en økning i konkurranseutsetting av virksomheter, og generelt stadig økende konkurranse i markedet, mener jeg dette er et viktig forskningstema. Vil det faktisk at noen bedrifter ikke utfordres av andre konkurrenter medføre at de innoverer på en annen måte enn bedriftene som daglig må forholde seg til trusselen om at en konkurrent skal kunne ta deres markedsposisjon? Denne problemstillingen er interessant for videre forskning og forskerspørsmålet for denne oppgaven blir dermed:

Hvilke forskjeller er det mellom innovasjonspraksisen i tjenestebedrifter som er i konkurranse og tjenestebedrifter som ikke er i konkurranse?

Ettersom eksisterende litteratur tar utgangspunkt i hvordan konkurranse påvirker innovasjonspraksisen i produkt-drevne virksomheter, mener jeg det vil være interessant å undersøke om konkurranse påvirker innovasjonspraksisen også i tjenestebedrifter. I et samfunn der stadig flere virksomheter blir konkurranseutsatt, i tillegg til at konkurransen mellom bedrifter blir stadig tøffere mener jeg det er viktig å undersøke hvilke konkrete effekter en slik konkurranseutsetting har for innovasjonspraksisen i tjenestebedrifter. Det vil også være vanskelig å forsvare en konkurranseutsetting av virksomheter, spesielt offentlige, dersom konkurranse vanskeliggjør innovasjonsarbeid.

For å svare på denne problemstillingen har jeg valgt å ta utgangspunkt i det tjenestelitteraturen lister som «suksessfaktorer» for god innovasjonspraksis. Deretter ser jeg på hva litteraturen sier om hvilken betydning konkurranse har for innovasjon, både generelt og for produktintensive virksomheter. Sannsynligvis vil denne litteraturen gjøre det mulig å trekke noen sammenligninger og forventninger om hvordan konkurranse kan påvirke innovasjonspraksisen i tjenestebedrifter. Videre vil jeg redegjøre for de metodiske valgene som er tatt gjennom undersøkelsen før jeg vil presentere funnene mine. Deretter sammenligner jeg funnene med det teoretiske utgangspunktet for å undersøke hvilke forskjeller det er i innovasjonspraksis mellom konkurranseutsatte og ikke-konkurranseutsatte bedrifter. Helt til slutt vil jeg foreta en avveining av begrensningene for denne undersøkelsen samtidig som jeg ønsker å tegne opp et mulig forskningsområde som trenger mer oppmerksomhet.

2. Teori

Tradisjonelt har innovasjonslitteraturen vært fokusert rundt produktinnovasjon og det har eksistert en oppfatning om at tjenesteinnovasjon kan betraktes i forlengelsen av dette, slik at metoder og innovasjonspraksiser vil kunne etablere et felles rammeverk for hvordan bedrifter kan arbeide med innovasjon. I senere år har det imidlertid vokst fram et skille mellom produkt- og tjenesteinnovasjon, flere forskere hevder nå at man må utvikle tilpassede modeller, praksiser og metoder for hvordan tjenestebedrifter bør arbeide med innovasjon.

Gallouj & Weinstein (1997) er blant dem som hevder at tjenesteinnovasjon innehar noen karakteristikk som gjør at det er nødvendig å skille det fra produktinnovasjon. Generelt er en tjeneste immateriell og eksisterer ikke uavhengig av tjenestetilbyder. Det er ikke et gitt resultat, men en handling eller prosess mellom kunde og tjenestetilbyder.

Tjenestens karakteristikk har medført at det har vært usikkerhet knyttet til hvilken del av en tjeneste som kan anses å være en innovasjon. Ettersom det har vist seg å være vanskelig å standardisere tjenester har det vært tvetydighet knyttet til om tjenesten i seg selv kan betraktes som en innovasjon. Likevel vil det være noen elementer i en tjeneste som er gjentakende. Det er dette gjentakende elementet som kan være gjenstand for endring og utvikling og dermed denne delen av tjenesten som representerer en verdiskaping for bedriften og herunder en innovasjon (Drejer, 2004).

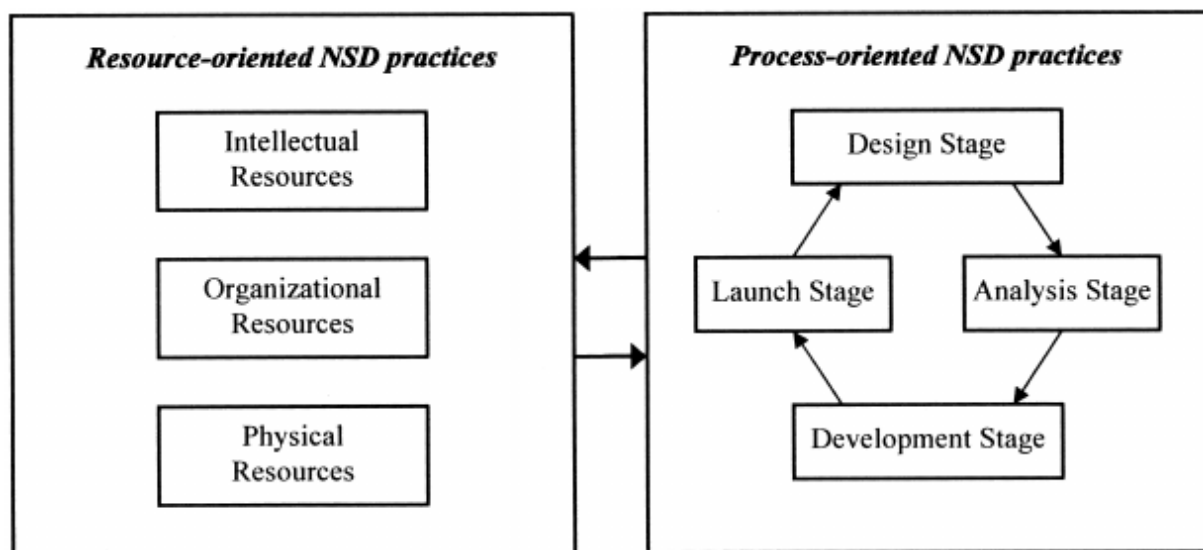
Det foreligger imidlertid lite vitenskapelig kunnskap om innovasjonsprosessen for å utvikle nye tjenester (Droege, Hildebrand, & Forcada, 2009). New Service Development (NSD) litteraturen er fremdeles i en tidlig fase og gjør at feltet lider av vesentlige mangler som må avhjelpes med videre forskning. Denne avhandlingen tar derfor sikte på et slags første steg mot mer omfattende forskning om hvilken effekt konkurranse har på tjenestebedrifters innovasjonspraksis.

For å gi innsikt til problemstillingen er det tatt utgangspunkt i hva litteraturen oppstiller som god innovasjonspraksis for tjenestebedrifter. Deretter undersøkes det hvilken effekt konkurranse har for innovasjon generelt. Til slutt sammenlignes suksessfaktorene med konkurranselitteraturen for å forsøke å trekke noen antagelser om hvordan innovasjonspraksisen i tjenestebedrifter kan påvirkes av konkurranse.

2.1 Hva er innovasjonspraksis?

Flere teoretikere har forsøkt å identifisere faktorer som er gjennomgående mellom bedrifter med størst suksess, ut i fra dette har man forsøkt å sammenfatte de faktorene som ser ut til å være viktige for å utvikle god innovasjonspraksis.

For denne avhandlingen er det tatt utgangspunkt i en ressurs- og prosessorientert New Service Development praksis utviklet av Froehle & Roth (2007). De argumenterer for at en bedrift må utvikle begge disse kvalitetene for å oppnå konkurransefortrinn som skiller seg fra konkurrentene og som stimulerer til innovasjon og vekst. Behovet for å fokusere på begge disse dimensjonene understrekes av at den prosessorienterte NSD praksisen veileder handlinger og sørger for at NSD prosessen i en bedrift er effektiv, mens den ressursorienterte NSD praksisen setter fokus på de intellektuelle, organisatoriske og fysiske ressursene som fremhever en bedrifts evne til å utvikle en NSD praksis. På bakgrunn av dette oppstiller de et rammeverk som illustrerer den ressurs- og prosessorienterte NSD praksisen.



Figur 1 - The Resource-Process Framework (RPF) of New Service Development (Froehle & Roth, 2007, s. 170)

Denne oppstillingen er likevel ikke uttømmende, det kan tenkes at bedrifter i andre næringer, med andre behov vil kunne ha behov for å oppstille andre faktorer som får betydning for deres innovasjonspraksis. Zeithaml, Parasuraman, og Berry, (1985) hevder det er verdifullt å vurdere de generelle karakteristikene til tjenester og sette opp rammeverk som tar for seg disse likhetene, men de understreker imidlertid viktigheten av å anerkjenne at det også eksisterer forskjeller mellom tjenester og de bedriftene som tilbyr dem. Det er imidlertid tatt utgangspunkt i dette rammeverket ettersom det er generelt utformet og inkluderer flere av

suksessfaktorene «best practice» oppstiller, i tillegg hevder Froehle og Roth (2007) at disse faktorene vil være gjennomgående for de fleste tjenestebedrifter.

Likevel ønsker jeg å trekke fram ytterligere to faktorer som ikke inngår i dette rammeverket, men som har blitt trukket fram i «best practice» litteraturen som viktige for innovasjon, strategi og eksterne ressurser. Markham og Lee (2013) har gjennom omfattende undersøkelser forsøkt å identifisere noen «suksessfaktorer» som er gjentagende for innovative bedrifter. De har tatt utgangspunkt i hva som er god innovasjonspraksis for «New Product Development» (NPD), men de mener likevel at undersøkelsen vil være dekkende for NSD ettersom de har inkludert tjenestebedrifter i undersøkelsen. De trekker blant annet fram strategi og kultur som kritiske suksessfaktorer for bedrifter. Ettersom rammeverket til Froehle og Roth ikke eksplisitt inkluderer strategi, selv om man kan argumentere for at de indirekte nevner det i studien sin, ønsker jeg å knytte denne faktoren til den ressursbaserte praksisen som en egen faktor som kan stimulere en bedrift til å utvikle NSD praksis.

En studie av De Jong, Bruins, Dolfma og Meijaard (2003) tar for seg hvilke suksessfaktorer man finner igjen hos bedrifter som lykkes med NSD praksis. I denne studien hevder de at det er flere forhold utenfor bedrifter som kan påvirke den interne NSD praksis. De nevner blant annet kunder, eksternt kunnskap og politiske insentiver som viktige kilder som kan påvirke NSD praksis. Johnes og Storey (1998) hevder også at eksterne ressurser vil få betydning for å utvikle NSD praksis ettersom blant annet samarbeid med kunder kan være en viktig kilde til nye innovasjonsideer. Ettersom Froehle og Roth (2007) ikke har inkludert eksterne ressurser i rammeverket mener jeg det vil føre til at man ekskluderer viktige kilder og samarbeid til innovasjon som både direkte og indirekte kan påvirke en bedrifts NSD praksis, jeg mener derfor det er forsvarlig å inkludere denne dimensjonen i rammeverket.

2.1.1 Ressursorientert NSD praksis

Overordnet kan en ressurs defineres som «...*all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness...*» (Barney, 1991, s. 101). Ressurser kan dermed inkludere mange ulike faktorer, ofte vil de ressursene som anses nødvendige variere etter hva slags type behov man står overfor. Ressursene vil dermed være dynamiske og endre seg etter hva slags markedssituasjon en bedrift står i.

Den ressursorienterte NSD praksisen fokuserer på at en bedrift må dyrke, motivere og utvikle intellektuelle, organisatoriske og fysiske ressurser som støtter og underbygger bedriftens evne

til å utvikle nye tjenester. Rammeverket til Froehle og Roth (2007) bygger på disse tre ressursene, intellektuelle, organisatoriske og fysiske. Eksempler på disse ressursene vil være opplæring av ansatte, å legge til rette for en kultur som støtter innovasjon, at man har tekniske løsninger som gjør det mulig for bedriften å innovere osv. (Froehle & Roth, 2007). Den ressursorienterte NSD praksisen vil med andre ord omhandle hvordan bedriften og de ansatte er i stand til å tilrettelegge for innovasjon. På mange måter kan derfor den ressursorienterte NSD praksisen bidra til å legge rammeverket for hvordan den prosessorienterte praksisen gjennomføres i bedriften. Den faktiske gjennomføringen av innovasjonsaktiviteter vil være den prosessorienterte praksisen i bedriften.

Ettersom ressursbegrepet er vidt og omfavner mye av en bedrifts praksis mener jeg rammeverket til Froehle og Roth (2007) blir noe begrensende i forhold til at det ikke uttrykkelig åpner for strategi som en del av ressursene som er viktig for å legge til rette for en god gjennomføring av innovasjonsprosjekter, altså den prosessorienterte NSD praksis. Ettersom strategi fremholdes av «best practice» undersøkelser som en kritisk suksessfaktor for innovasjon mener jeg det vil være forsvarlig å inkludere strategi i dette rammeverket. I tillegg mener jeg rammeverket blir for bedriftsspesifikt ettersom det ikke ser på hvilken effekt eksterne aktører kan ha for innovasjonspraksisen. Derfor har jeg også valgt å knytte eksterne ressurser til den ressursorienterte NSD praksisen.

Bedrifter som er i stand til å utvikle og opprettholde disse ressursene, ved å åpne for innflytelse fra de ansatte, samt å oppfordre de ansatte til å ta del i innovasjonsprosessen, åpne for kundesamarbeid og ha konstant oppmerksomhet mot markedstrender ser ut til å være viktig, om ikke avgjørende for en bedrifts evne til å utvikle og gjennomføre en effektiv NSD prosess (Froehle & Roth, 2007).

2.1.1.1 Intellektuelle ressurser

Intellektuelle ressurser har en klar sammenheng med det Barney (1991) kaller «human capital». Disse ressursene inkluderer blant annet utdanning, kulturell- og erfaringsbasert kunnskap. Dette omhandler også såkalt taus kunnskap (Froehle & Roth, 2007), kunnskap som ikke lar seg kodifisere og skrive ned og vil ofte relatere seg til kunnskap om hvordan man utfører et bestemt type arbeid eller oppgaver. Taus kunnskap er verdifull ved at den kan effektivisere driften og legge grunnlag for inkrementelle innovasjoner, utfordringen med denne typen kunnskap er at den er vanskelig å videreformidle.

Intellektuelle ressurser framholdes som den avgjørende faktoren for om bedrifter lykkes med NSD (Schneider & Bowen, 1984 i De Jong, et.al., 2003). De er ofte hjernen bak ideer, konsepter og spesifikasjoner og omsetter dette til suksessfulle innovasjoner. Derfor kan det være verdifult å inkludere de ansatte tidlig i innovasjonsprosessen. I tillegg vil tjenestens natur medføre at det er bedriftens ansatte som ofte former forholdet til kunden (De Jong, et al. 2003).

Men ansatte kan imidlertid få betydning gjennom hele NSD prosessen. For det første er de ansatte i tett kontakt med kunden og kan derfor fungere som idegenerator. Videre kan de også gjennom implementeringsstadiet bidra med innspill til hvordan tjenesten kan bli så brukervennlig som mulig, i tillegg til at de er bedre rustet til å lære opp og overtale kunden til hvorfor de skal benytte seg av tjenesten. En annen viktig faktor er at ansatte ofte kan være en betydelig hindring for nye tjenester dersom de involveres sent i prosessen (De Jong, et al. 2003).

Ofte kan bedrifter forbedre resultatene av sine NSD prosesser dersom de ansatte innehar enkelte nøkkelroller gjennom utviklingen av innovasjonsprosjektet. Dette relaterer seg spesielt til beslutningstakere, prosjektledere, sponsorer og ambassadører. Beslutningstakerne tar avgjørelser om en ny innovasjonside har potensiale slik at man kan starte utvikling. Prosjektlederen skal overse prosjektets tidsplan og koordinere arbeidet på prosjektet. Sponsor innebærer at ledelsen konstant burde oppmuntre til innovasjon og tildele ressurser. Ambassadørene snakker positivt om NSD prosjekt til andre ansatte og søker støtte. Dersom de ansatte også hever sin kompetanse kan dette få stor innvirkning på NSD prosessen i bedriften, det vil få betydning gjennom hele utviklingen, i tillegg til at det vil kunne bidra til at de lettere vil kunne ta avgjørelser om nye prosjekter skal startes (De Jong, et. al. 2003). Det viser seg også at den kollektive sammensetningen av tans kunnskap får stor betydning for tjenestebedrifter, derfor vil samarbeid på tvers av faglig kompetanse i team få stor effekt for utvikling av suksessfull NSD (Leiponen, 2006 i Aas, Breunig, Hydle, & Pedersen, 2015).

Ettersom de intellektuelle ressursene får avgjørende betydning for å utvikle god NSD vil suksessbedriftene i større grad lykkes med å involvere de ansatte gjennom alle fasene i prosessen.

2.1.1.2 Organisatoriske ressurser

Organisatoriske ressurser er nødvendig for at en bedrift skal kunne utvikle effektiv «NSD». Disse ressursene inkluderer en bedrifts formelle rapporteringsstruktur, formell og uformell

planlegging, kontrollering, i tillegg til uformelle relasjoner mellom grupper innad i bedriften (Froehle & Roth, 2007). De organisatoriske ressursene vil inkludere ledelsessystemene, holdninger og personlige forhold som er utviklet og tilført til bedriften. De organisatoriske ressursene vil derfor relatere seg til hvordan bedriften er organisert i tillegg til forholdene mellom de ansatte. Herunder vil også organisasjonskulturen være av betydning.

Studier viser at organisasjonskulturen har stor betydning for NSD praksisen i tjenestebedrifter. Organisasjonskulturen kan påvirke de ansattes fokus på atferd og forpliktelse. Gjennom de ansattes klarhet om organisasjonens målsettinger og deres villighet til å jobbe mot disse målsettingene, kan dette bidra til å heve organisasjonens evne til å oppnå verdsette mål (Tushman & O'Reilly 2004 i Lyons, Chatman, & Joyce, 2007). Kulturelle normer kan være et viktig virkemiddel for å stimulere til innovasjon ved å feste sosial aksept til aktiviteter som tilrettelegger for innovasjon. Suksessfull tjenesteinnovasjon kan derfor avhenge av de kulturelle normene som utvikles og i hvilken grad disse samsvarer med bedriftens strategi (Lyons et al, 2007).

Det er dermed ikke sagt at en sterk kultur stimulerer til identisk kollektiv tankegang, en helhetlig organisasjonskultur kan også undersøtte avvikende tenking ettersom samholdet relateres til normenes styrke fremfor deres innhold. Men de mest suksessfulle bedriftene er i stand til å balansere spenningen mellom en samstemt kultur og utvikling av nye ideer. Innovasjon innenfor tjenestebedrifter avhenger av at normer og verdier veileder handlinger for å sikre kvalitet, konformitet og pålitelighet (Lyons, et.al 2007). Hva slags kultur som utvikles i organisasjonen vil dermed få stor betydning for den innovative atferden, en kultur som fronter innovasjon vil kunne være forskjellen mellom å imitere innovasjoner eller å utvikle dem selv. Dersom en bedrift stimulerer til en åpen kultur vil dette også bidra til å stimulere til innovasjon, ledelsen spiller en viktig rolle for å skape et klima som er mottagelig for innspill fra de ansatte. Ettersom de ansatte også er en kritisk del av NSD praksisen vil samarbeid og deling av kunnskap i en åpen kultur bidra til å skape en god og effektiv NSD praksis (De Jong, et. al. 2003).

Videre hevder De Jong et. al. (2003) at de ansattes opplevelse av autonomi og selvstendighet har en direkte innvirkning på innovasjon. Desentralisering av beslutningsprosesser forsterker idegeneralisering. I tillegg vil et deltakende arbeidsmiljø legge til rette for innovasjon ved å øke medarbeidernes bevissthet og engasjement (Prakken, 1994 i De Jong, 2003).

Ledelsens støtte og involvering vil være avgjørende for å utvikle effektiv «NSD» (Froehle & Roth, 2007). Poenget med de organisatoriske ressursene er at de legger grunnlaget for at man skal kunne få en god innovasjonspraksis. De organisatoriske ressursene kan bidra til at bedriften som helhet blir mer innovativ. Innovasjonen vil i stedet for å være «top-down»-styrt, flyte ned gjennom hele organisasjonen og føre til at man får ansatte som er mer innovative og tør å ta større sjanser. Kulturen spiller en viktig rolle for å realisere dette, den kan etablere en lavere terskel for å finne nye løsninger og effektivisere driften på nye måter. Dersom man har en kultur som ikke støtter opp om innovasjon vil dette kunne føre til at de ansatte, enten ikke evner, eller føler seg komfortable med å utvikle nye løsninger.

2.1.1.3 Strategi

Strategi er et felt som har fått mye oppmerksomhet i litteraturen, det er imidlertid et begrep som har vært gjenstand for mye uenighet og tvetydigheter. Det er derfor mange ulike definisjoner man kan ta utgangspunkt i for strategi, men for enkelthetens skyld er det her tatt utgangspunkt i en generell definisjon «*how firms achieve and sustain competitive advantage ... the fundamental question in the field of strategic management*» (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, s. 510). Generelt kan man altså si at strategi omhandler hvordan en bedrift kan oppnå varige konkurransefortrinn.

Den største ulempen med mye av strategilitteraturen er at den tar utgangspunkt i NPD praksis, hva slags betydning strategi har for NSD praksis har fått mindre oppmerksomhet i litteraturen. Markham og Lee (2013) finner i sin studie at strategi er en viktig del av å utvikle god innovasjonspraksis. De finner at bedriftene som har utviklet en innovasjonsstrategi eller som har inkludert innovasjon i sin overordnede strategi er mer innovative og har større suksess med gjennomføring av innovasjonsprosjekter enn bedriftene som ikke gjør det. I tillegg fremkommer det at bedriftene med størst suksess oppgir at ledelsens involvering er en viktig del av strategien, de bedriftene som inkluderer ledelsen i innovasjonsprosjekter har høyere suksess enn de som ikke gjør det.

At strategien har stor betydning for innovasjon får også støtte av De Jong, et. al. (2003). Flere studier understreker viktigheten av at bedrifter utarbeider en visjon som slår fast hvilken rolle NSD spiller for forretningsutviklingen. Dersom bedriften tydelig formidler mål og hensikt med innovasjonsarbeid vil dette påvirke og oppmuntre de ansattes atferd i bedriften. Bedrifter som har en tydelig formålserklæring som åpner for innovasjon og som greier å formidle denne til sine ansatte vil lykkes bedre med NSD (Bart, 1996 i De Jong et. al., 2003). I tillegg bør nye

innovasjonsprosjekter samsvare med bedriftens overordnede strategi, være en del av en godt gjennomtenkt strategi for et definert marked og betraktes som viktig for bedriftens fremtid (De Jong, et. al. 2003). Det vil også være en fordel for bedriften dersom nødvendige ressurser og ekspertise er tilgjengelig i bedriften. Dersom bedriften mangler dette kan det være en hindring for innovasjon, det er derfor viktig at ledelsen er forpliktet til innovasjon og kan skape et positivt klima i bedriften som igjen stimulerer til innovasjon (Johnes & Storey, 1998).

Bedrifter som har en godt utviklet strategi som åpner for innovasjon vil fremme NSD praksis. Det er også av viktighet om prosjektene som iverksettes er forankret i bedriftens overordnede strategi. I tillegg må strategien formidles til resten av bedriften på en slik måte at den stimulerer til et innovativt klima og bidrar til å øke de ansattes bevissthet og engasjement rundt NSD praksis.

2.1.1.4 Fysiske ressurser

Fysiske ressurser omhandler blant annet fasiliteter, håndgripelig teknologi, kapital utstyr, geografisk lokalisering og råmaterialer som stammer fra bedriften (Barney, 1991). De fysiske ressursene vil altså inkludere de virkemidlene man har til rådighet for å drive en effektiv innovasjonsprosess. Forholdet mellom teknologi og virksomhetens praksis får stor betydning ettersom ny teknologi ofte vil stimulere bedrifter til økt innovasjonsaktivitet (Froehle & Roth, 2007).

For at bedriften skal få best mulig utbytte av de fysiske ressursene er det avgjørende at den er i stand til å tilpasse seg og adoptere ny teknologi som kommer på markedet. Dersom en bedrift ikke tilpasser seg ny teknologi, vil man kunne gå glipp av innovasjoner som ville vært en direkte konsekvens av den nye teknologien ettersom nye plattformer og nye løsninger ofte bidrar til å skape ringvirkninger som igjen gir grobunn for nye innovasjoner.

2.1.1.5 Eksterne ressurser

En bedrift vil ikke alltid ha tilstrekkelige ressurser internt i bedriften. Ofte kan det dermed være en fordel dersom bedriften gjennom samarbeid og undersøkelser av markedet, samarbeidspartnere, konkurrenter osv. søker etter ressurser som kan stimulere NSD praksisen. Eksterne ressurser kan være en inspirasjonskilde til nye innovasjonsideer i tillegg til at det kan tilføye kompetanse og ressurser til bedriften.

Kunder fremheves som en kritisk del av NSD praksis (Kline og Rosenberg, 1986 i De Jong, et.al., 2003). Tjenestebedrifter som har hyppig kontakt med kunder vil kunne benytte

kunnskap om kundene til å generere nye innovasjonsideer som er relevant for kunden. I tillegg vil gode kunderelasjoner kunne avdekke kundens opplevelser med tjenesten og kan representere et potensielt utviklings-og forbedringsområde for bedriften (De Jong, et.al., 2003). Når kunden aktivt inkluderes i utviklingen av nye innovasjonsprosjekter vil bedriften kontinuerlig kunne evaluere og vurdere tjenestens verdi i forhold til kunden, muligheten til å gjøre justeringer og tilpasninger underveis etter kundens spesifikasjoner kan også bidra til å øke verdien av NSD praksisen.

Generelt hevder De Jong, et.al. (2003) at tjenester ofte er enkle å kopiere ettersom tjenestebedrifter ofte må respondere hurtig på nye innovasjoner fra konkurrenter. Dersom bedriften fokuserer på de eksterne omgivelsene vil dette kunne generere nye innovasjonsideer, spesielt fra konkurrenter. Videre vil bedriften kunne øke sin kunnskap om markedet dersom man er oppmerksom på utviklingen hos blant annet konkurrenter, leverandører, forskningsinstitusjoner, konsulenter osv. dette vil bidra til at man lettere vil kunne agere på trusler og generere innovasjonsideer som er aktuelle for markedet.

Samarbeid med andre aktører, blant annet konkurrenter, kunder, leverandører osv. blir også betegnet som en suksessfaktor for NSD. Ofte vil man gjennom dette få tilgang til eksternt kunnskap fra andre aktører som kan bidra til generering av nye ideer og tilgang til ny kunnskap og kompetanse, som igjen kan åpne for nye innfallsvinkler til problemer. (De Jong, et. al., 2003). Eksterne samarbeidspartnere vil spesielt være fordelsaktig for små bedrifter (De Jong og Kemp, 2001 i De Jong, et. al., 2003).

2.1.2 Proessorientert NSD praksis

Den ressursorienterte New Service Development praksisen handler om hvilke ressurser som må være til stede for å legge grunnlaget for en innovativ bedrift. På mange måter kan man si at ressursene legger rammeverket for utførelsen av den proessorienterte NSD praksisen.

Denne legger vekt på planlegging, definering og gjennomføring av de faktiske innovasjonsaktivitetene en bedrift følger når den utvikler nye tilbud. Det har imidlertid vært usikkerhet knyttet til hvorvidt tjenestebedrifter etablerer en bedre NSD praksis ved å formalisere disse aktivitetene. Undersøkelser viser at når bedrifter formaliserer aktiviteter knyttet til et innovasjonsprosjekt vil dette gi større suksess (Cooper, 2001 i Aas, et al. 2015), det har imidlertid vært noe uenighet i litteraturen om hvorvidt dette er tilfellet også for tjenestebedrifter. Men blant andre (De Jong, et al. 2003), (Froehle C. M., Roth, Chase, & Voss, 2000) og (Markham & Lee, 2013) hevder tjenestebedrifter vil kunne effektivisere NSD

praksisen dersom de formaliserer aktivitetene forbundet med utvikling av innovasjonsprosjekter.

Froehle og Roth (2007) tar utgangspunkt i fire aktiviteter for gjennomføring av innovasjonsprosjekter, design, analyse, utvikling og implementering. Eksempler på disse prosessorienterte NSD praksisene er avgrensning av konsept, markedstesting og formell promotering av den nye tjenesten.

Designstadiet innebærer at man søker etter og vurderer nye ideer til innovasjonsprosjekter. Designstadiet innebærer også at man avklarer objektivene for den nye tjenesten, altså hvem som er målgruppen og ønsket økonomisk ytelse (Froehle & Roth, 2007). Etersom nye ideer ofte kommer utenfra bedriften vil bedriftene med størst suksess være de som kontinuerlig vurderer konkurrentene og markedet (Roth, 1993 og Jackson, 1995 i Froehle og Roth, 2007). Til slutt vil designstadiet også inkludere en form for innledende konsepttesting, dette vil ofte innebære at man tilegner seg formell eller uformell feedback fra kunder, eller at man diskuterer konseptet med de ansatte (Froehle & Roth, 2007).

Analysestadiet gir bedriften mulighet til å kritisk evaluere det strategiske-, finansielle- og markedsutviklingspotensialet til den nye tjenesten (Froehle & Roth, 2007). For å finne denne effekten har det vært vanlig å benytte seg av finansielle modeller som for eksempel Return On Investment og lignende. Det er imidlertid uenighet i litteraturen om hvorvidt finansielle metoder vil gi tilfredsstillende svar på slike analyser. Det virker som om bedriftene med størst suksess legger mindre vekt på finansielle metoder og benytter en kombinasjon mellom finansielle og strategiske metoder (Aas T. H., 2011). Dersom prosjektet ser lovende ut blir det gitt klarsignal slik at utviklingen av tjenesten blir iverksatt, i forlengelsen av dette kan det også bli oppnevnt prosjektleder, utviklingsteam og andre sentrale roller for prosjektet.

Utviklingsstadiet inneholder mange aktiviteter som er avgjørende for å ta det opprinnelige konseptet fra ide til et levedyktig, salgbart tjenestetilbud. Utvikling av prototyper og testing mot markedet er også viktige aktiviteter i dette stadiet. Til slutt bør bedriften begynne å forberede de ansatte og administrative systemer til lanseringen av tjenesten, eksempelvis gjennom trening, opplæring og nyansettelser (Froehle & Roth, 2007).

Implementeringsstadiet avslutter den typiske NSD praksisen ved at man fører den nye tjenesten ut på markedet. Ofte er formell promotering og reklamering er som regel foretrukne innfallsvinkler. I dette stadiet er det viktig at man kan få tilbakemeldinger fra kunder og på

denne måten foreta en evaluering av tjenesten for å undersøke om den tilfredsstillter kundens forventninger og for å sørge for at det ikke inntreffer noen utilsiktede feil eller mangler ved tjenesten (Froehle & Roth, 2007). Etter at implementeringsstadiet er avsluttet vil det ofte være en fordel dersom man analyserer NSD praksisen slik at man kan få tilbakemeldinger om hvordan prosessen fungerer og om det eventuelt er nødvendig eller mulighet for forbedringer i de ulike stadiene (Froehle & Roth, 2007).

Dersom en bedrift har god forståelse rundt de ulike stadiene i den prosessorienterte NSD praksisen vil dette medføre at det er enklere å kopiere, formidle og forbedre de ulike stadiene i prosessen (Ferdows, 2006 i Froehle & Roth 2007). I tillegg viser det seg at bedrifter som har utviklet en formell NSD praksis ofte vil lykkes bedre med å føre en ide fra designstadiet til lanseringsstadiet, dette vil også få en stor innvirkning på bedriftens konkurranseevne (Froehle & Roth, 2007). God forståelse rundt de ulike stadiene vil dermed bidra til at en bedrift får en bedre NSD praksis og vil på lang sikt føre til at bedriften utvikler konkurransemessige fortrinn.

Oppdelingen i litteraturen vil være noe kunstig i forhold til praksis, i virkeligheten vil den ressursorienterte og prosessorienterte NSD praksisen stå i et gjensidighetsforhold til hverandre. Hvilke ressurser bedriften har etablert vil påvirke gjennomføringen av den prosessorienterte praksisen og omvendt. I tillegg vil den lineære oppdelingen av den prosessorienterte NSD praksisen også være problematisk. Froehle og Roth (2007) understreker dette selv og understreker at de ulike aktivitetene i virkeligheten til en viss grad vil overlappe hverandre og gå i sløyfer i forhold til hverandre. En bedrift kan for eksempel gå tilbake til designfasen, selv om man har benyttet analyseverktøy og startet utviklingsprosessen.

2.2 Betydningen av konkurranse for innovasjon

Det har lenge vært en pågående debatt om hvilken betydning konkurranse får for innovasjon. Schumpeter (1942) hevdet at et monopolistisk marked ville gi den beste grobunnen for innovasjon, mens andre teoretikere, som Arrow (1962) hevder at konkurranse vil gi et større insentiv til å investere i forskning og utvikling. Schumpeter har imidlertid sagt seg enig i at trusselen om fremtidig konkurranse kan bidra til innovativ aktivitet. Selv om det har blitt hyppig debattert om hvorvidt konkurranse medfører økt innovasjonsaktivitet, vil man i de fleste sammenhenger være enig i at konkurranse medfører et sunnere marked. Dette er en av grunnene til at vi i Norge har konkurransetilsynet som skal overse at konkurransen ikke blir

avgrenset og forhindre dominerende stilling¹. Formålet er at man skal ha konkurranse blant næringer slik at man kan få et best mulig tilbud og et variert marked.

Selv om det har vært en til dels omfattende strøm av litteratur som tar for seg sammenhengen mellom innovasjon og konkurranse, inneholder imidlertid denne litteraturen begrensninger ettersom den tar utgangspunkt i NPD praksis. Spørsmålet om konkurranse påvirker NSD praksis er dermed ubesvart i litteraturen. For å kunne trekke noen antagelser om hvordan konkurranse kan påvirke NSD vil det derfor være nødvendig å ta utgangspunkt i den etablerte konkurranselitteraturen og prøve å trekke noen sammenligninger til NSD praksis.

En studie av Aghion, Bloom, Blundell, Griffith, og Howit (2005) finner bevis for at det eksisterer en omvendt U som kan illustrere hvordan konkurranse påvirker innovasjonsaktivitet. Konkurranse vil medføre økt innovasjonsaktivitet, før denne stopper opp og deretter stagnerer. Denne modellen har blitt testet mot industrinæringen i Storbritannia. Funnene deres viser at konkurranse har størst betydning for bedrifter som er i sterk konkurranse, det Aghion et.al (2005) kaller «neck-and-neck industries», disse bedriftene hadde en brattere og sterkere innovasjonsaktivitet enn mange andre bedrifter, dette tyder på at konkurranse vil få størst effekt for disse bedriftene. Videre fant de også at konkurranse hadde en negativ effekt for etternølerne, «laggard» ved at disse bedriftene viste mindre innovativ aktivitet når de ble utsatt for konkurranse.

Det største problemet med konkurranse er imidlertid at det er vanskelig å måle hvilken effekt det faktisk har på innovasjon. I en undersøkelse ser Tang (2006) på hvordan en bedrift selv oppfatter sin konkurransesituasjon og forsøker å se om dette har en sammenheng med innovasjonsaktiviteten til bedriften. Han oppstiller fire ulike konkurransesituasjoner. Den første er «enkel erstatning av produkter», her vil det være enkelt for kunden å finne tilsvarende produkter hos en konkurrent. Videre hevder han det eksisterer en konkurransesituasjon der det er «konstant ankomst av konkurrerende produkter», her vil det være en overhengende trussel om nye konkurrerende produkter. En annen konkurransesituasjon han identifiserer er «rask foreldelse av produkter», produktene blir raskt utdaterte. Og til sist, «rask endring av produksjonsteknologi», dette er situasjoner hvor metoden for å produsere nye produkter endres hurtig. Ved å vurdere en bedrifts egen oppfatning av om den er i konkurranse eller ikke mener Tang dette vil være mer representativt enn andre målinger som tar for seg en objektiv form for konkurranse, ettersom bedrifter kan

¹ <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/om-oss/om-konkurransetilsynet/>

konkurrere i ulike markeder selv om de er i samme næring og produsere tilnærmet samme produkt, men likevel ikke være i konkurranse. I tillegg, mener han denne tilnærmingen også vil fange opp internasjonal konkurranse.

De tre første konkurranseformene relaterer seg til konkurranse innenfor et marked, mens den siste typen handler om prosessinnovasjon. De ulike konkurranseformene vil til en viss grad overlape. Tang (2006) hevder at de ulike konkurransetypene vil være forbundet med forskjellige innovasjonsaktiviteter og omvendt. For å forsøke å måle innovasjonsaktivitet ser han på i hvilken grad en bedrift deltar i innovasjonsaktiviteter, FoU-aktivitet, produktinnovasjon og prosessinnovasjon og sammenligner hvordan denne aktiviteten sammenfaller med konkurransesituasjonen. Resultatene viser at forholdet mellom konkurranse og innovasjon er komplekst. Konkurranse er generelt positivt sammenfallende med innovasjon, men enkel erstatning av produkter er negativ for produktinnovasjon og rask foreldelse av produkter er positiv for produktinnovasjon og negativ for prosessinnovasjon (Tang, 2006). Dette kan også ses i sammenheng med den omvendte U ved at de bedriftene som er i konkurranse der det er enkelt å erstatte produktene ikke viser betydelige tegn på innovativ aktivitet, dersom man sammenligner dette med etterløperne («laggard») vil undersøkelsene sammenfalle. For de bedriftene der produktet raskt blir foreldet og de bedriftene der det raskt kommer ny produksjonsteknologi vil disse kunne sammenlignes med Aghion, et al. (2005) sin definisjon på «neck-and-neck industries» hvilket igjen understøtter påstanden deres om at disse bedriftene vil få størst effekt av konkurranse.

Det er imidlertid viktig å merke seg at ettersom det er vanskelig å måle hvilken effekt konkurranse har på innovasjon kan andre variabler påvirke resultatene i undersøkelsen. En bedrifts størrelse vil for eksempel være en variabel som ofte får stor betydning for innovasjonsaktiviteten. Større bedrifter vil ofte ha bedre økonomi og ikke være like sårbare for risiko slik at det vil være enklere å arbeide med innovasjon (Tang, 2006). Andre variabler som næring, teknologisk modenhet, eksterne ressurser osv. kan også bidra til å gjøre det vanskelig å måle innovasjonseffekten for konkurranse.

En mulig ulempe det er viktig å være oppmerksom på ved å benytte Tang (2006) for å belyse hvordan konkurranse kan påvirke tjenesteinnovasjon er at han tar utgangspunkt i hvilken grad bedrifter deltar i FoU aktiviteter. For NSD praksis har det vært tvil i litteraturen om tjenestebedrifter vil få en positiv effekt av FoU aktivitet. De Jong, et. al. (2003) viser blant annet til flere studier som hevder at FoU vil ha mindre betydning for tjenesteinnovasjon.

Likevel hevder Tang (2006) at konkurranse generelt stimulerer til økt innovasjon. Det er imidlertid et område som trenger mer forskning for at man med sikkerhet kan slå fast hva slags betydning konkurranse har for tjenesteinnovasjon.

Selv om det er vanskelig å forutse hvilken betydning konkurranse vil få for innovasjonspraksisen i tjenestebedrifter ettersom det ikke foreligger omfattende forskning på dette området, kan det tenkes at det vil være mulig å trekke noen likheter ut av NPD praksisen som også får betydning for utviklingen av NSD praksis.

I følge studien gjennomført av Tang (2006) vil bedrifter i sterk konkurranse få den største positive innovasjonseffekten av konkurranse, dette relaterer seg til de bedriftene som opplever en rask foreldelse av produkter. Dersom dette også er tilfellet for NSD praksis vil de konkurranseutsatte bedriftene ha større innovasjonsaktivitet enn de som ikke er konkurranseutsatt. Ettersom NSD litteraturen trekker fram faktorer som samsvarer med innovasjonssuksess vil det være sannsynlig at disse faktorene i større grad er til stede i de konkurranseutsatte bedriftene.

Dette vil dermed medføre at bedriftene som ikke er i konkurranse sannsynligvis vil ha noen fellestrekk med de bedriftene Aghion et. al. (2005) kaller «laggard» og de bedriftene som ifølge Tang (2006) ikke identifiserer seg med et sterkt konkurransemarked og derfor ikke har en like suksessfull NSD praksis som de konkurranseutsatte bedriftene. Dette er imidlertid ikke ensbetydende med at disse bedriftene har en dårlig NSD praksis, men det vil være sannsynlig at suksessfaktorene for NSD praksis i mindre grad er til stede i disse bedriftene og at de i større grad vil være uformelle. Trolig vil det derfor til dels bero på tilfeldigheter med tanke på om og eventuelt hvilke suksessfaktorer som er til stede i disse bedriftene.

For bedriftene i sterk konkurranse kan dette derfor tilsi at de i større grad har en formalisert prosess for gjennomføringen av innovasjonsprosjekter, blant andre Markham og Lee (2013) mener dette bidrar til å effektivisere NSD praksisen i bedriften. Dette gir holdepunkter for å oppstille følgende hypotese:

H1: *De konkurranseutsatte bedriftene har i større grad en formalisert NSD prosess enn de bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*

Videre framholdes det av blant andre Aas (2011) at bedriftene med størst innovasjonssuksess ofte supplerer finansielle utvelgelsesmetoder for prosjekter med andre metoder. Det kan

derfor tenkes at dette er tilfellet for bedriftene som er konkurranseutsatt. Dette gir dermed følgende hypotese:

H2: *De konkurranseutsatte bedriftene supplerer i større grad finansielle utvelgelsesmetoder med andre kriterier enn bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*

Videre vil det være sannsynlig at konkurransebedriftene i større grad har en organisasjonskultur som åpner for innovasjon, dette vil bidra til at de ansatte og bedriften som helhet i større grad utvikler et innovasjonsfokus (Lyons, et. al., 2007). I tillegg til at strategi fremheves som avgjørende for utviklingen av suksessfull NSD praksis (f.eks. Markham & Lee, 2013). Dersom bedriften ikke har en strategi som inkluderer innovasjon vil det være vanskeligere å sette mål og stimulere de ansatte til å være engasjerte og villige til å delta i innovasjonsprosjekter. Dette gir følgende hypotese:

H3: *Strategien og kulturen i de konkurranseutsatte bedriftene åpner i større grad for innovasjon enn i de bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*

De konkurranseutsatte bedriftene vil trolig også være mer tilpasningsdyktige i forhold til ny teknologi og konkurrenter, i tillegg til at det kan tenkes at de i større grad identifiserer markedsmuligheter gjennom samarbeid med konkurrenter, kunder og leverandører (De Jong, et. al., 2003). Dette medfører at de konkurranseutsatte bedriftene sannsynligvis vil ha et større innovasjonsfokus ved at de arbeider aktivt både med å søke etter nye innovasjonsideer og forsøker å stimulere til innovasjon i bedriften, dette medfører at innovasjon sannsynligvis vil være en integrert del av bedriften. Dette gir holdepunkter for følgende hypotese:

H4: *De konkurranseutsatte bedriftene benytter i større grad samarbeid med eksterne aktører og kunder om innovasjonsprosjekter enn bedriftene som ikke er konkurranseutsatt.*

Det er imidlertid ikke nødvendigvis ensbetydende med at alle suksessfaktorene er til stede i konkurransebedriftene, men de kritiske suksessfaktorene bør være til stedet i disse bedriftene. Suksessfaktorene relaterer seg til de intellektuelle ressursene i bedriften, spesielt at de ansatte inkluderes gjennom utviklingen av innovasjonsprosjekter (De Jong et. al., 2003). Følgende hypotese kan derfor oppstilles:

H5: *De intellektuelle ressursene utgjør en viktigere del av innovasjonsprosjektene for de konkurranseutsatte bedriftene enn for de bedriftene som ikke er konkurranseutsatt.*

Ved å ta utgangspunkt i disse hypotesene vil oppgaven sannsynligvis kunne gi noen antagelser om det foreligger forskjeller i innovasjonspraksisen mellom tjenestebedrifter som

er konkurranseutsatt og de som ikke er konkurranseutsatt. Dette kan bidra til å legge et grunnlag for videre studier om hvilken effekt konkurranse har for tjenesteinnovasjon.

3. Metode

Dette kapitlet redegjør for de metodiske valgene som er tatt for å gjennomføre denne undersøkelsen. For å gjennomføre en undersøkelse av slik karakter kreves det at man innhenter en representativ og omfattende datamengde som kan bidra til å gi svar på forskerspørsmålet. De metodiske valgene som tas her vil være førende for hvordan data samles inn og analyseres. En god metode vil derfor få stor betydning for hvilke data man får tilgang til og hvordan datamengden kan brukes på en best mulig måte.

Helt overordnet skiller man mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser. Hva slags type undersøkelse man tar utgangspunkt i vil bero på hva slags type data som er nødvendig for å svare på forskerspørsmålet. Den største forskjellen mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser er at kvantitative undersøkelser bruker tall og statistikk for å forklare funn, mens kvalitative studier ikke gjør det. (Ghauri & Grønhaug, 2005).

En kvalitativ undersøkelse vil, som regel, gå mer i dybden enn den rent kvantitative undersøkelsen. Dersom man står overfor et problem man vet lite om fra før av eller når et fenomen er vanskelig å undersøke ved hjelp av kvantitativ metode, vil kvalitativ metode være passende (Ghauri & Grønhaug, 2005). Denne undersøkelsen tar sikte på å finne ut om det eksisterer forskjeller mellom to ulike typer bedrifter, bedrifter som er konkurranseutsatt og bedrifter som ikke er det. Selv om det foreligger en stor mengde litteratur om hvilken påvirkning konkurranse har på innovasjon har det ikke lyktes å finne eksempler på studier som konkret ser på hvordan konkurranse påvirker innovasjonspraksis i tjenestebedrifter. Dette medfører at oppgaven beveger seg inn på et forskningsområde der det foreligger lite forskning fra før av. Ettersom formålet med oppgaven også er å se på hvilke konkrete forskjeller som foreligger vil dette være vanskelig å konkretisere ut i fra tall og statistikker, det ville sannsynligvis vært mulig, men denne studiens omfang tilsier at en slik undersøkelse ikke er hensiktsmessig. Det har derfor blitt tatt utgangspunkt i fire bedrifter og blitt benyttet kvalitativ metode for å få dypere innsikt i hvordan disse bedriftene håndterer sin innovasjonspraksis.

3.1 Forskningsdesign

Problemstillingen for oppgaven vil være førende for hvilket forskningsdesign man tar utgangspunkt i. Problemstillingen for denne oppgaven bærer preg av å være utforskende (Ghauri & Grønhaug, 2005) ettersom den undersøker hvilke forskjeller det er mellom

innovasjonspraksisen i bedrifter som er konkurranseutsatte og bedrifter som ikke er konkurranseutsatte, svaret på dette vil også bero på omfattende undersøkelser og analyser.

Forskningsspørsmålet for denne undersøkelsen beror på et «hvilke» spørsmål. I utgangspunktet vil «hvilke» spørsmål ikke være direkte sammenfallende med et casestudie, med mindre undersøkelsen er utforskende (Yin, 2009), dette er tilfellet for denne undersøkelsen og derfor kan bruk av casestudie forsvares. Videre vil et casestudie være passende når man undersøker en eller flere enheter i dybden over en gitt tidsperiode (Creswell, 2007). Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i fire ulike bedrifter med hensikt å finne ut hvordan bedriftene konkret arbeider med innovasjon for å få innblikk i innovasjonspraksisen som eksisterer i de konkrete bedriftene. Ettersom undersøkelsen også fokuserer på en sammenligning mellom ulike bedrifter vil det være passende å ta utgangspunkt i sammenlignende casestudie (Jacobsen, 2015).

3.2 Utvalg

Ettersom konkurransen i markedet blir stadig tøffere er temaet for denne oppgaven svært relevant. Det har derfor vært flere bedrifter som har vært aktuelle undersøkelsesobjekter. Det ble derfor satt opp noen kriterier de aktuelle bedriftene måtte møte. Det første, og viktigste kriteriet var at bedriftene måtte være tjenestetilbydere. For at eierskap ikke skulle påvirke resultatene av undersøkelsen ble det også satt opp et kriterium om at bedriftene måtte være statseide, dette gjorde det i tillegg enklere å identifisere bedrifter som ikke var konkurranseutsatte og hadde derfor en dobbel funksjon. Til slutt var det viktig for oppgavens troverdighet at utvalget bestod bedrifter som var konkurranseutsatt og ikke-konkurranseutsatt. For å ivareta tidsaspektet for oppgaven ble det satt en grense på fem bedrifter slik at datamateriale skulle bli håndterbart i forhold til dette.

Det opprinnelige ønsket var dermed å ta utgangspunkt i fem bedrifter, men etter hvert ble det tydelig at det ikke var mulig å få til en avtale med den ene bedriften. Utvalget endte derfor på fire bedrifter, Telenor, Posten, Vinmonopolet og NSB. Bedriftene møter kriteriene som er satt. Telenor og Posten er konkurranseutsatt, mens Vinmonopolet ikke er konkurranseutsatt. NSB ble nylig konkurranseutsatt og vil være representativ i forhold til ikke-konkurranseutsatte bedrifter ettersom overgangen er så nylig at det er sannsynlig at bedriften ikke har hatt tilstrekkelig tid til å omstille seg. Det som er spesielt interessant i forhold til NSB er at de forhåpentligvis vil kunne si noe om hva de tenker om denne overgangen og hvordan de tror den vil påvirke innovasjonspraksisen deres. I tillegg har Telenor og Posten også tidligere ikke

vært konkurranseutsatt, dette vil være interessant dersom de kan si noe om hvilke effekter de har fått av å være konkurranseutsatt og vil forhåpentligvis kunne gi innsikt i hva overgangen til konkurranseutsatt har medført for innovasjonspraksisen deres.

Telenor er digital tjenesteleverandør innenfor telekommunikasjon- og datatjenester, de er den største distributøren i landet og arbeider med å digitalisere Norge². Bedriften ble valgt ut som et klart eksempel på en konkurranseutsatt bedrift ettersom de er i sterk konkurranse fra andre leverandører av datatjenester og telekommunikasjon. De ble konkurranseutsatt i 1998 og har derfor hatt en stabil konkurransesituasjon lenge.

Posten er en annen bedrift som tidligere har hatt monopol, men som nå er konkurranseutsatt. De leverer løsninger innen post, kommunikasjon og logistikk³. Bedriften ble valgt ut som et eksempel på en bedrift som er i konkurranse, den er riktignok ikke like sterk som i Telenor sitt tilfelle, men overgangen til konkurranseutsatt er nyere for Posten enn for Telenor ettersom de ble konkurranseutsatt 1. januar 2016.

Vinmonopolet er den eneste distributør av alkoholholdig drikkevare over 4,7 volumprosent⁴ og er kanskje det beste eksempelet på en bedrift som ikke er i konkurranse, ettersom de ikke har noen reelle konkurrenter. I tillegg har det blitt fremmet forslag om å gi vinmonopolet ansvar for salg av taxfree-varer⁵, per dags dato må man dermed kunne si at konkurransesituasjonen deres er stabil. Det vil imidlertid være vanskelig å argumentere for at det foreligger en total «monopolsituasjon». Dette viser seg å være tilfellet for Vinmonopolet ettersom de, uformelt vil konkurrere med andre faktorer som tax-free, grensehandel, hjemmebrygging osv. Men helt overordnet må man kunne si at Vinmonopolet ikke er konkurranseutsatt ettersom de ikke har noen formelle markedskonkurrenter.

NSB er et eksempel på en bedrift som er i overgangen fra å ha et statseid monopol til å bli konkurranseutsatt. Regjeringen vedtok våren 2015 å konkurranseutsette jernbanen og i april 2017 ble konkurranseutsettingen gjennomført. De er et nordisk transportkonsern som tilbyr persontransport med tog og buss, samt godstrafikk på jernbane, i tillegg jobber de med reiseliv⁶. Ettersom NSB til dels er i en overgang til å bli konkurranseutsatt vil det være interessant å se hvordan bedriften selv forholder seg til dette og om de har lagt noen strategier

² <https://www.telenor.no/om/pressesenter/>

³ <https://www.postennorge.no/om-oss>

⁴ <http://aarsberetning.vinmonopolet.no/2014/arsberetning>

⁵ <http://www.dagbladet.no/nyheter/apner-for-at-polet-overtar-taxfree/65750616>

⁶ <http://www.nsbkonsernet.no/no/om-oss>

for hvordan de skal håndtere denne overgangen. Etersom konkurranseutsettingen av NSB i stor grad er nylig og endringene bare til en viss grad gjennomført i praksis anser jeg de for å være en overgangsbedrift. Gjennom framstillingen vil dermed «de konkurranseutsatte bedriftene» referere til Posten og Telenor ettersom de er etablerte aktører i et konkurransemarked og NSB vil refereres som «overgangsbedrift».

For enkelthets skyld er det utarbeidet en tabell med oversikt over de utvalgte bedriftene. Oversikten er ment å vise hvordan bedriftene varierer i størrelse og tjenesteområde.

Tabell 1 – Oversikt over fokusbedriftene

Bedrift	Vinmonopolet	Posten	NSB	Telenor
Næring	Norges eneste distributør av sterk alkohol	Post, kommunikasjon og logistikk	Personaltransport, samt godstrafikk	Telekommunikasjon og datatjenester
Ansatte	1 825	16 992	12 578	36 000
Konk. Utsatt siden	Ikke konkurranseutsatt	Januar 2016 ⁷	April 2017 ⁸	1998 ⁹

Som det kommer fram av oversikten er Vinmonopolet den klart minste bedriften, mens Telenor er den klart største. Det kan tenkes at dette medfører at det foreligger en naturlig forskjell mellom bedriftene med tanke på deres innovasjonspraksis. Men ettersom bedriftene er relativt like med tanke på at de alle er tjenestetilbydere, har vært eller er monopolist og er statseide mener jeg likevel at de kan være representative for undersøkelsen.

Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på ulikhetene mellom bedriftene for å kunne ta høyde for at eventuelle forskjeller mellom bedriftene kan skyldes andre forhold enn at de er konkurranseutsatt.

⁷ <https://www.postennorge.no/om-oss/milepaeler-i-postens-historie>

⁸ https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/jernbane_og_jernbanetransport/reform-av-jernbanereformen/id2344653/

⁹ <https://www.telenor.com/about-us/our-history/norwegian-history/>

Det ble tatt kontakt med personer i de ulike bedriftene som det ble antatt hadde en del kunnskaper om innovasjonspraksisen i bedriftene. Deretter ble snøballmetoden benyttet for å forsøke å oppnå kontakt med andre personer i bedriften som arbeider med innovasjon. Et problem for undersøkelsen her var imidlertid at de fleste bedriftene var inne i en hektisk periode og det var derfor vanskelig å få enkeltpersoner til å stille opp på intervju. Utvalget ble derfor ikke så rikt som det kanskje burde være for å svare på en så kompleks og omfattende problemstilling. På den annen side ville tidsaspektet for oppgaven gjort det vanskelig å få et rikt nok utvalg for å kunne gi en endelig konklusjon for forskningsspørsmålet.

Fra Telenor ble det intervjuet en leder i Telenor Research, heretter omtalt som informant 1 som hadde god innsikt i hvordan bedriften overordnet ønsker å arbeide med innovasjon. I tillegg ble det intervjuet en ansatt i Telenor Norge, heretter omtalt som informant 2 som hadde mer innsikt rundt hvilke verktøy og metoder som blir benyttet i innovasjonsprosjekter. Fra Posten ble innovasjonsdirektøren intervjuet, Fra Vinmonopolet ble pressesjef intervjuet, heretter omtalt som informant 1 og utviklingssjef, heretter omtalt som informant 2. Fra NSB ble konserndirektøren for reiseliv intervjuet.

3.3 Datainnsamling

Med utgangspunkt i kvalitativ metode vil det være flere former for datainnsamling som vil være aktuelt å benytte seg av. Når man leter etter relevante datakilder er det vanlig å skille mellom primære og sekundære data. Primærdata innhentes av forskeren om den aktuelle problemstillingen man står overfor, mens sekundærdata er data som er innhentet av andre forskere til et problem som kan være ulikt det man selv står overfor (Ghauri & Grønhaug, 2005). For denne undersøkelsen er det tatt utgangspunkt i primærdata ettersom det ikke foreligger lignende studier som tar for seg dette problemet.

3.3.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse kan benyttes som en supplerende kilde til det datamateriale man samler inn. Dokumenter kan bidra til å underbygge informasjon man har tilegnet seg andre steder og de kan brukes for å trekke slutninger, men det er også noen ulemper knyttet til dokumentanalyse. Dokumentet kan være vanskelig å få tilgang til og det kan være forutinntatt. Yin (2009) understreker derfor at man må utvise forsiktighet ved bruk av dokumentanalyse.

Dokumentanalysen utgjør en liten del av datainnsamlingen og består i hovedsak av dokumenter som har blitt gjort tilgjengelig gjennom intervju med ansatte i bedriften. Dette har

inkludert oversikt over strategi for noen av bedriftene og kart over organisasjonsstrukturen. Disse dokumentene har hovedsakelig blitt benyttet som et supplement til det intervjuobjektene har fortalt om bedriften. I tillegg har det blitt foretatt internettsøk av de aktuelle bedriftene, blant annet på proff.no og bedriftenes hjemmeside. Disse dokumentene har blitt benyttet for å få en oversikt over bedriftene og deres virksomhet. For denne undersøkelsens hensikt vil det ikke være nødvendig å legge disse dokumentene med som vedlegg. Poenget med undersøkelsen har ikke vært omfattende analyser av strategi og organisasjonsstruktur, men å undersøke om disse støtter opp om innovasjon i de ulike bedriftene. Av hensyn til bedriftene som har deltatt i undersøkelsen vil dermed disse dokumentene ikke legges med som vedlegg.

3.3.2 Intervju

Det som kjennetegner intervju som datainnsamlingsmetode er at den tar form som en samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt. Dataene som samles inn er i form av ord, setninger og fortellinger. Det vanligste er at intervjuet foregår ansikt-til-ansikt, men det kan også gjøres over telefon, e-post eller internett. Intervjueren noterer ned opplysningene enten for hånd, via lydbånd eller begge deler. Det legges ingen eller få begrensninger på hva respondenten kan si. De resultatene intervjueren sitter igjen med, notater, lydopptak, e-poster e.l. skal så analyseres (Jacobsen, 2015).

Intervju egner seg når relativt få enheter undersøkes, ettersom det vil bli for tidkrevende dersom man har mange respondenter, i tillegg kan man ende opp med en datamengde som er for omfattende (Jacobsen, 2015). Intervjuer med nøkkelpersoner i bedriftene utgjorde hovedkilden for datainnsamlingen i denne undersøkelsen. Det er få enheter som skal undersøkes, i tillegg var det ønskelig å studere bedriftene mer i dybden enn hva som ville vært mulig gjennom en kvantitativ undersøkelse, derfor ble intervju ansett for å være passende for å få tilgang til den informasjonen som var nødvendig for undersøkelsen.

For å kunne svare på forskerspørsmålet ble intervjuguiden utarbeidet med utgangspunkt i relevant teori. Teorien ble oppstilt for å gi en illustrasjon av hva innovasjonspraksis er og til dels hva som anses å være vellykkede innovasjonspraksiser. Selv om teorikapittelet ikke vil være uttømmende og dekke alle konkrete aspekter av en innovasjonspraksis, ble det likevel tatt utgangspunkt i dette rammeverket for å kunne gi innsikt i hvordan innovasjonspraksis kan se ut og det ble derfor utformet en intervjuguide på bakgrunn av dette.

Hensikten bak intervjuguiden var å få intervjuobjektet til å reflektere rundt hva slags innovasjonspraksis som ligger til grunn for innovasjonsarbeidet i den aktuelle bedriften.

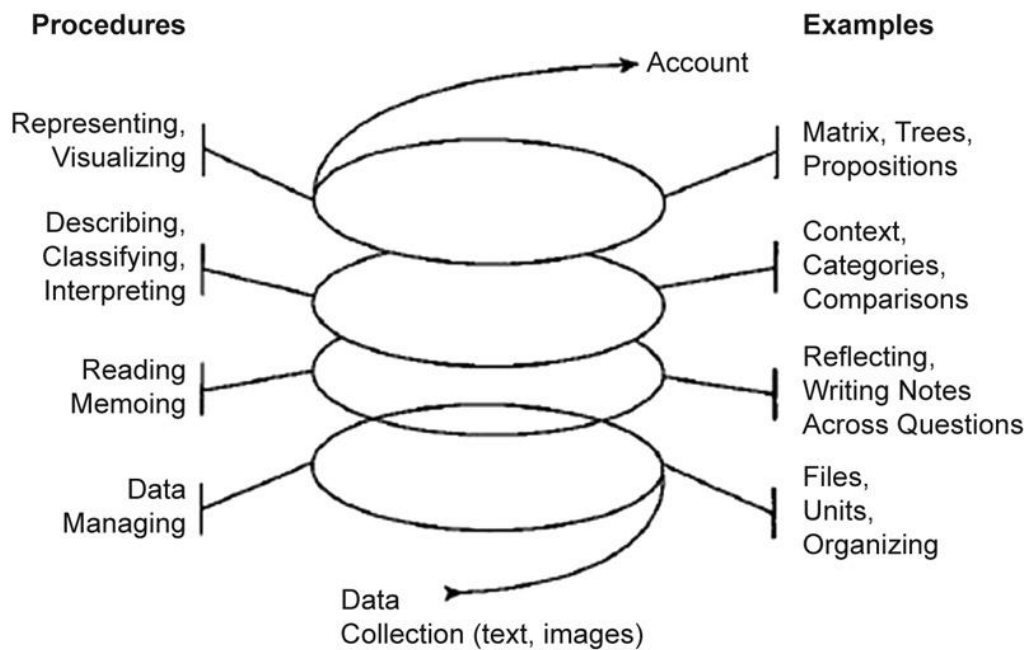
Intervjuguiden ble derfor utformet for å ta sikte på å oppnå en dialog med intervjuobjektet, spørsmålene er derfor semi-strukturerte ettersom det var viktig å få svar på noen konkrete spørsmål, samtidig som det også var viktig at intervjuobjektet fikk rom til å reflektere rundt svaret sitt og komme med andre innspill som kunne være av betydning. Ettersom teorien, og dermed også intervjuguiden ikke vil dekke alle innovasjonspraksiser var det spesielt viktig at intervjuet ikke ble lukket slik at det ble lettere å få en innsikt i den faktiske situasjonen i bedriften og ikke bare få en gjengivelse av teori som ikke har rot i praksis. Et semi-strukturert intervju vil derfor gi den fleksibiliteten som er nødvendig for å kunne stille oppfølgings spørsmål og åpne for andre bemerkninger og refleksjoner fra intervjuobjektet.

Intervjuene fant sted i de aktuelle bedriftene og ble innledet med en presentasjonsrunde der intervjuobjektet fikk innsikt i hva som er hovedmålet for undersøkelsen. Deretter ble det spurt om intervjuet kunne tas opp med en båndopptaker, noe alle intervjuobjektene sa ja til, hvilket medfører at dataene blir enklere å håndtere i ettertid. Etter at intervjuene var fullført ble de transkribert for å lettere få oversikt over datamaterialet.

3.4 Analyse

Ved at undersøkelsen tar utgangspunkt i en sammenlignende casestudie vil dette avhjelpe utfordringer knyttet til analysen ettersom de ulike bedriftene blir holdt opp mot hverandre og sammenligningen vil være en naturlig del av prosessen med å innhente og analysere data. Videre vil analysen for denne undersøkelsen basere seg på kategorisering. Dette går ut på at man identifiserer en datamengde til å høre hjemme under et mer generelt fenomen (Ghauri & Grønhaug, 2005). Taktikken for analysen her har vært å kategorisere datamaterialet etter hovedpunktene i det analytiske rammeverket, den ressurs-prosessorienterte NSD praksisen.

I praksis vil datainnsamlingen og analysen ikke være klart avgrensede prosesser, men vil ofte påvirke hverandre. Forskeren beveger seg som regel ikke i en lineær retning når det gjelder å samle inn og analysere datamaterialet, men vil ofte bevege seg i en spiral, der datamaterialet analyseres og tolkes underveis i prosessen (Creswell, 2007). På bakgrunn av dette har Creswell (2007) satt opp en modell som illustrerer prosessen



Figur 2 – Modell av dataanalyseprosessen (Creswell, 2007, s. 151)

Dette vil også være tilfellet for denne undersøkelsen. Datainnsamlingen og analysen av datamaterialet har ikke tatt form av en lineær prosess, men har heller blitt gjennomført i en spiral hvor det har blitt gjort refleksjoner og bemerkninger underveis i innsamlingsprosessen. Denne modellen er derfor illustrerende for hvordan datamaterialet for denne oppgaven har blitt samlet inn og analysert.

3.5 Kildekritiske vurderinger

Hvilke kilder som benyttes i en undersøkelse avhenger av hva slags informasjon man er ute etter. Ved behandlingen av datamaterialet er det viktig at forskeren undersøker materialets og kildens troverdighet. I litteraturen har det blitt benyttet ulike klassifiseringer når man undersøker datakildenes troverdighet. For denne undersøkelsen tas det utgangspunkt i validitet og reliabilitet ettersom denne klassifiseringen er generell og benyttes av flere anerkjente forfattere, blant andre Yin (2009), Creswell (2007), Ghauri & Grønhaug (2005) og Jacobsen (2015).

Reliabilitet og validitet baserer seg på om den informasjonen man har tilegnet seg er troverdig både i form av det fysiske materialet og ved hvordan dette materialet har blitt innhentet av forskeren. For at undersøkelsen i sin helhet skal kunne være troverdig er det viktig at

forskeren vurderer datamaterialet sitt i lys av relabilitet og validitet slik at man i størst mulig grad kan unngå feilaktige resultater og analyser.

3.5.1 Validitet

I vanlige ordbøker blir validitet definert som en uttalelses sannhet, riktighet og styrke. I samfunnsvitenskapene dreier validiteten seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015). For denne studien er det tatt utgangspunkt i sammenlignende casestudie ettersom den tar sikte på å undersøke et fenomen i dybden. Ettersom denne studien undersøker et omfattende fenomen kunne det antageligvis vært benyttet kvantitativ spørreundersøkelse for å forsøke å få den bredden som er nødvendig for å gi svar på problemstillingen. Dette har ikke vært gjort for denne studien ettersom utvalget for en kvantitativ undersøkelse av en slik karakter måtte vært mer omfattende enn den metoden som er benyttet. Det har derfor ikke vært tid eller ressurser til å velge en annen metode enn kvalitativt dybdeintervju.

For denne undersøkelsen har det vært et mål å benytte minst to kilder i hver bedrift. Dette har imidlertid vist seg å by på problemer ettersom en del av bedriftene har vært inne i en hektisk periode og dermed ikke har hatt mulighet til å stille flere informanter til intervju. Antall informanter har dermed ikke vært så stort som ønsket, men intervjuene som har blitt gjennomført har imidlertid vært med personer som har vært sentrale i bedriftene og som dermed har hatt god innsikt i hvordan innovasjonspraksisen i den aktuelle bedriften er.

Intervju med nøkkelpersoner i bedriften utgjorde hoveddelen av datamaterialet, men for å kontrollere enkelte av opplysningene fra intervjuet ble det foretatt internettsøk i tillegg til at dokumentanalysen bidro til å validere enkelte av opplysningene fra intervjuene.

Gjennom intervjuene uttrykte flere av nøkkelinformantene at de ønsket å lese gjennom oppgaven, noen uttrykte nysgjerrighet overfor oppgaven i sin helhet, mens det fra enkelte andre informanter var et ønske om å kontrollere opplysningene i oppgaven for å vurdere om de ønsket anonymitet eller ikke. Dette representerer en stor fordel i forhold til at nøkkelinformantene vil ha mulighet til å heve oppgavens validitet ved å se gjennom den. Dette kan føre til at informasjon som eventuelt har blitt feiltolket kan bli korrigert og generelt bidra til at oppgaven gjenspeiler korrekt innovasjonspraksis for bedriftene.

Intervju kvaliteten har blitt forsøkt opprettholdt ved at intervjuguiden har inneholdt relativt korte spørsmål som har åpnet for lange svar og fortellinger fra intervjupersonen, videre har

det blitt stilt oppfølgingsspørsmål og blitt bedt om avklaringer rundt enkelte svar, til slutt har intervjuet blitt forsøkt tolket underveis, samtidig som disse fortolkningene har blitt forsøkt verifisert.

Hva slags person man møter på i intervjusituasjonen vil ha stor betydning for hva slags informasjon man greier å innhente. Generelt har intervjupersonene for undersøkelsen vært motiverte, hjelpsomme og gitt gode, lange svar på spørsmål. En utfordring har imidlertid vært å unngå at intervjupersonene sporer av. Tema for denne oppgaven er relativt omfattende og vanskelig å avgrense ytterligere i møte med intervjupersoner, derfor har spørsmålene gjort at intervjupersonene til tider har sporet av. Dette mener jeg imidlertid har vært knyttet til stor entusiasme knyttet til det aktuelle temaet, og det har gitt mye og dyp informasjon om de enkelte bedriftene. Det har riktignok gjort at datamengden har blitt større, men ettersom jeg ikke fikk tilgang til så mange kilder som ønsket har dette likevel vært overkommelig.

3.5.2 Relabilitet

For denne undersøkelsen representerer relabilitet en utfordring. Ettersom det har blitt tatt utgangspunkt i et semi-strukturert intervju der hensikten har vært å etablere en dialog med intervjuobjektet, vil det kunne være vanskelig å gjenskape intervjuene akkurat slik de ble gjennomført. Det ble blant annet stilt oppfølgingsspørsmål som ikke dekkes av intervjuguiden, i tillegg vil det være vanskelig for intervjuobjektet å gi de eksakt samme svarene ettersom at spørsmålene i intervjuguiden var åpne.

Det er flere faktorer som kan spille inn på dataenes troverdighet når man benytter seg av kvalitativ metode. Den største utfordringen er ofte at intervjuobjektet blir utsatt for ulike stimuli og signaler (Jacobsen, 2015). For denne undersøkelsen vil utfordringen ligge i om intervjuobjektene har blitt påvirket av forskeren, det som i litteraturen omtales som «intervjueffekten». Som forsker vil det være vanskelig å gardere seg mot intervjueffekten, intervjuobjektet kan bli påvirket av forskeren uten at dette er en bevisst handling fra forskerens side. Det kan for eksempel være ved at intervjuobjektet føler at noen svar vil være mer riktige enn andre og dermed gir et uriktig bilde av hvordan realiteten er. I tillegg kan det tenkes at intervjuobjektet ikke ønsker å stille bedriften i et dårlig lys og derfor holder tilbake informasjon som kan tolkes negativt av forskeren.

Det vil som sagt, være vanskelig å unngå «intervjueffekten», men det er likevel noen forholdsregler forskeren kan ta. Det aller viktigste er å være kritisk til de opplysningene som kommer frem gjennom intervjuet, det er viktig at forskeren ikke godtar alle opplysningene

som blir lagt fram, men forsøker å validere disse gjennom andre kilder, det kan være andre personer i bedriften, dokumentanalyse osv. Gjennom intervjurunden har jeg vært forsiktig med å akseptere alle opplysningene som har kommet frem gjennom et intervju, spesielt dersom alt som blir fremlagt fremstår veldig positivt. Jeg har forsøkt å møte disse betenkelighetene ved å intervju flere personer i bedriften, samt å undersøke bedriftene gjennom internettsøk og dokumentanalyser. Det er dermed ikke ensbetydende med at alle opplysningene som har kommet frem i intervjuet er en riktig gjengivelse av praksis, det kan tenkes at enkelte av opplysningene er farget av at intervjuobjektet ønsker å fremstille bedriften best mulig, selv om jeg har forsøkt å avhjelpe dette, vil det være tilnærmet umulig å være helt sikker på at alle opplysningene man har fått er korrekte eller at intervjuobjektet ikke har blitt farget av min opptreden som forsker.

4. Empiri

For å gjøre datamaterialet mer oversiktlig har det blitt sortert og kategorisert basert på det analytiske rammeverket for oppgaven, den ressurs- og prosessorienterte NSD praksis.

4.1 Ressursorientert NSD praksis

Fokusbedriftene er i stor grad samsvarte om at den ressursorienterte NSD praksisen inneholder elementer som ikke bare er viktige for innovasjon, men også for kontinuerlig utvikling og forbedring. Det eksisterer imidlertid enkelte forskjeller mellom bedriftene. De konkurranseutsatte virksomhetene fokuserer på å utvikle ressurser som bidrar til innovasjonspraksisen i bedriften. Bedriftene som ikke er konkurranseutsatt fokuserer på at disse ressursene legger grunnlag for utvikling og forbedring, men fokuserer i mindre grad på at innovasjon i seg selv er et mål.

4.1.1 Intellektuelle ressurser

Bedriftene er i stor grad samsvarte når det gjelder intellektuelle ressurser. Alle anerkjenner at ansatte utgjør en viktig ressurs når det gjelder innovasjonsarbeid, utvikling og drift generelt.

Vinmonopolet har en oppfatning av at hvilke ansatte de ønsker å ha i bedriften avhenger av de strategiske målene de har satt seg. Derfor mener de at bedriften er tjent med å ha en miks av personer som er tilpasningsdyktige samtidig som de har personer som har et forhold til kulturen i bedriften.

«Den gode miksen av gode og gamle og erfarne og uerfarne er jo ofte den beste miksen.» - Informant 2

Videre har de tett oppfølging med den enkelte ansatt for å kartlegge om de har den kompetansen som er nødvendig.

«Vi har jo et ganske grunnleggende system hos oss hvor alle ansatte, fra butikk og oppover gjennom hele [organisasjonen], har det man kaller en individuell handlings- og treningsplan og i den planen står det hva jeg skal gjøre (...). Så har man da inntil fire møter i året med overordnet sjef, (...) der man diskuterer, hva har du levert på, hva har du ikke levert på.» - Informant 1

De tilbyr også i stor grad kurs til de ansatte. For nyansatte i bedriften er det et omfattende obligatorisk grunnkurs over to år som skal sørge for at de ansatte har lik kompetanse i møte med kunder.

«Hvis du skal jobbe i butikk så har du et fastsatt program du skal gjennom, det er fire moduler og det er et ganske omfattende program som går på alt fra kundebehandling, kundeservice til vinkompetanse eller kompetanse rundt varegruppene våre. Når du er ferdig med det, kan du i tillegg ta deg spesialisert utdanning, varefaglig igjen, innenfor ulike områder, øl, whisky, italiensk rødvin, masse forskjellige kurs.» - Informant 2

Etter innledende grunnkurs kan de ansatte selv avgjøre om de ønsker å spesialisere seg videre innenfor ulike varefaglige kurs, dette gjelder først og fremst for de butikkansatte. For de som jobber i konsernet tilbys det videre- og etterutdanning. Det er dermed viktig for bedriften å utvikle og spesialisere de ansattes kunnskaper slik at man får den kompetansen man ønsker i bedriften. De opplyser også at det er viktig for dem at de ansatte tar del i innovasjonsprosessene ettersom det er de ansatte som skal benytte nye løsninger og tjenester i møte med kunder og leverandører, dette er også knyttet til den omfattende opplæringen og kursingen av de ansatte.

NSB oppgir at de ansatte utgjør en viktig ressurs for dem og at det derfor er viktig å ha ansatte som er

«Kundeorienterte ansatte, miljøbevisste ansatte, motiverte ansatte.»

Det er en del krav knyttet til hva slags type kompetanse de ansatte skal ha. Det er for det første viktig at de ansatte har oppdatert sikkerhetssertifikat, i tillegg til at de har fokus på å utvikle de ansattes serviceopplæring. Et hjelpemiddel for å sikre kompetanse i bedriften er at de kontinuerlig evaluerer hva slags type kompetanse de ansatte har og om de eventuelt trenger å utvikle denne kompetansen.

«Det personellet som er ute i tog, de evalueres (...) årlig på om de har riktig kompetanse i forhold til jobben de skal gjøre. Så har vi jo annet personell i administrasjonen og det er (...) knyttet til, har vi tilstrekkelig kompetanse innenfor distribusjon når vi skal distribuere billetter, har vi IT-kunnskap bredt nok.»

De ønsker også å involvere ansatte i utviklingen av nye innovasjonsprosjekter, enten ved at ansatte er en aktiv ressurs gjennom prosessen, eller ved at de ansatte får god opplæring i nye tjenester før de lanseres på markedet. På denne måten kan ansatte fungere som ambassadører for tjenesten, i tillegg til at de vil kunne være hjelpelige overfor kunder.

«Det spørres jo hva som skal utvikles. Med det nettbrettet så var (...) konduktøren og lokfører veldig involvert i det arbeidet, men når det gjelder den underholdningsappen, så er det gjerne folk i kommersielle avdelinger som utvikler den og så har du bredt informasjonsløp i forkant, før du ruller den ut.»

Posten er en sammensatt bedrift som trenger ulik kompetanse og ansatte i bedriften, alt fra de som skal utføre de helt manuelle prosessene til de som arbeider i konsernet. Det er likevel en faktor som skiller seg ut ved at de ønsker å ha engasjerte ansatte.

«Jeg tror i hvert fall at den røde tråden er at vi har lyst til å ha medarbeidere som bryr seg, medarbeidere som ønsker å gjøre det bedre i dag enn vi gjorde i går.»

For å sikre at de har riktig kompetanse i bedriften gjennomfører de omfattende undersøkelser og medarbeidersamtaler, i tillegg til at de har opplæring rundt sikkerhetsrutiner, etikkurs osv.

«Men generelt igjen så vil jeg si at konsernet er opptatt av at alle skal få den opplæringen de [trenger] for å gjøre en god jobb. Vi har et ganske omfattende system som går på medarbeidersamtaler, så der tror jeg at vi er gode i forhold til det å være et konsern hvor vi kjører samtaler med enkelte og prøver å fange opp at de setter mål (...)»

Informanten i Posten understreker at de ønsker at alle ansatte skal være delaktige i innovasjonsprosessene. De forsøker også å stimulere de ansatte til å være innovative og ønsker å motivere de ansatte til selv å ta initiativ til nye innovasjonsideer.

«Vi ønsker egentlig at alle skal være det [involvert i innovasjonsprosessen]. Alle er nok ikke det. Før gikk de med postveske på siden, de ble skjeve i skulderen, nå går de med [veske](...) på magen så de kan gå med to frie hender og bla. Og alt dette er jo resultat av at noen har tenkt så er det jo noen ideer som er gode og noen som ikke er fullt så gode.»

Telenor har ambisjoner om å utvikle bedriften til å bli en «digital service provider» de mener at for å oppnå dette har de bruk for mer teknologisk kompetanse i bedriften. Samtidig ønsker de tverrfaglighet og rulleringer internt slik at de ansatte skal få en bred kompetanse og innsikt i hva som foregår i andre avdelinger. Som en følge av dette foretar de omfattende undersøkelser for å kartlegge om de har den kompetansen som er nødvendig.

«Vi gjør noen kartlegginger av kompetanse og hva slags kompetanse folk har. Vi forsøker å lage noen kart og oversikter, gitt strategien skal vi i den og den retningen. Og det er (...) den kjernekompetansen vi trenger for fremtiden så gjør vi en kartlegging av den kompetansen folk har innenfor dette (...) så ser vi om det er gap. Og da ser vi om det er noen områder vi trenger å styrke kompetansen. Og kompetanseevaluering gjør vi relativt ofte.» - Informant 1

De ansatte er aktive gjennom utvikling av nye innovasjonsprosjekter, bedriften ønsker å stimulere de ansatte til å tenke innovativt og fremholder at samarbeid på tvers av avdelinger er viktig med tanke på den utviklingen bedriften ønsker.

«(...) Telenor er en ganske stor bedrift så vi har mye kompetanse innomhus. Og vi er veldig opptatt av at vi skal kunne samarbeide mer på tvers av selskapene, på tvers av organisatoriske skillelinjer.» - Informant 1

De opplyser imidlertid at det er utfordringer knyttet til samarbeid ettersom det ofte kan være vanskelig for de ansatte å prioritere oppgaver som kommer i tillegg til de daglige arbeidsoppgavene. Informant 2 opplyser også at det har vært enkelte utfordringer knyttet til sammensetningen av prosjektteam ved at de ikke har noen faste kriterier for hvem de ønsker å ha med.

«Det som skjer er at det kan være helt tilfeldig hvem som ender opp i et prosjekt sammen. Og hvis man ikke har det mindsettet så kan man ikke være på et sånt prosjekt, vi har snakket mye om at (...), kanskje vi må ha noen kriterier på hvilke profiltyper som kan gå inn i disse prosjektene.» - Informant 2

Selv om det er utfordringer knyttet til samarbeid i prosjektene og på tvers av organisatoriske skillelinjer, er det et sterkt ønske i bedriften om å utvikle de ansatte og stimulere til innovativ tankegang i bedriften.

Alle fokusbedriftene oppgir at de intellektuelle ressursene er av stor betydning for virksomheten. Det er små forskjeller mellom bedriftene, ettersom alle har systemer for opplæring, oppfølging og evaluering av kompetanse. De fremholder også viktigheten av at de ansatte deltar i utviklingen av nye innovasjonsprosjekter.

4.1.2 Organisatoriske ressurser

Bedriftene varierer i noen grad etter hva slags organisatoriske ressurser som foreligger. Alle bedriftene opplyser imidlertid at de ønsker en organisasjonskultur som støtter opp og stimulerer til samarbeid og utvikling i bedriften. Det som er spesielt interessant her er at tre av fokusbedriftene opplever en kulturendring i bedriften. De oppgir at grunnen til denne kulturendringen i stor grad skyldes den store endringstakten i samfunnet. For de konkurranseutsatte bedriftene er økt konkurranse en av grunnene til kulturendringene.

«Vi ser at konkurransen er helt annerledes, mer og mer har blitt åpnet opp for konkurranse og det er klart at da vil jo kulturen også måtte endre seg til å bli mer nyskapende på der vi ser at det er hensiktsmessig, for å få opp lønnsomheten og det starter jo fra toppen.» - Informant i Posten

«Vi sier at vi skal videreutvikle oss som selskap til å bli en digital tjenestetilbyder og det krever en del ting som vi er nødt til å ta tak i og dermed kjører man ulike initiativer i butikken for å stimulere og bygge kunnskap rundt det.» - Informant 1 i Telenor.

For Telenor sitt vedkommende går denne kulturendringen ut på å arbeide utfra et kundeperspektiv, fremfor den tradisjonelle tekniske måten å arbeide på som har dominert i bedriften i lang tid. Dette har imidlertid ført til enkelte utfordringer for bedriften og de ansatte.

«Akkurat nå har man en litt merkelig kultur. Du har den ene gjengen som sitter og jobber på den vanlige, standard måten og så er det mange som kan gjøre det, for vi skal fortsatt oppgradere plattformer og sette basestasjoner, og så er det noen som prøver å jobbe litt på en annen måte, men så er det ikke helt rammebetingelsen for å gjøre det.» - Informant 2 i Telenor.

Utgangspunktet for kulturendring i de konkurranseutsatte bedriftene er i stor grad økt konkurranse. For Vinmonopolet er det også kulturendringer i bedriften. Denne er i utgangspunktet ikke uttrykk for et ønske om å stimulere til mer innovasjon, men fokuserer i større grad på samarbeid som skal føre til mer inkrementell utvikling. En av informantene i bedriften fremholder også at de ved å fokusere på stadige utviklinger og forbedringer ikke kommer til å ha behov for radikalt innovasjonsarbeid.

«Hvis du har en kultur som disse små skrittene hele tiden, så er ikke innovasjon nødvendig. Hvis du da hele tiden tilpasser deg og hele tiden gjør et

forbedringskundemøte da trenger du ikke å ta det kvantespranget, da er det bare helt spesielle situasjoner hvor du må komme med noe nytt» – Informant 1

NSB er den bedriften som skiller seg ut på dette punktet. Informanten i denne bedriften opplyser at de har en familiekultur, servicekultur og en sikkerhetskultur. Det kan virke som om innovasjon får mindre betydning for kulturen for NSB enn for de andre bedriftene. Informanten opplyser at deler av bedriften kan ta del i innovasjonsarbeidet dersom de anser det for nødvendig, men det virker likevel som at innovasjon i stor grad er noe som skjer litt utenfor selve bedriften og muligens i samarbeid med eksterne aktører.

4.1.3 Fysiske ressurser

Det virker som om bedriftene har en oppfatning av at de fysiske ressursene bidrar til utvikling av nye tjenester og innovasjoner. Spesielt ny teknologi blir framhevet som viktig i dagens samfunn. Det er også flere bedrifter som anerkjenner at den teknologiske utviklingen gjør det enda viktigere for dem å være tidlig ute med å ta i bruk og tilpasse seg ny teknolog. Her skiller imidlertid Vinmonopolet seg ut ettersom de er tilbakeholdne med å ta i bruk ny teknologi.

«Vi har vel sagt at vi ikke skal være først ute, men vi skal ikke være sist heller. Og det er nok en litt sånn, erfaringen tilsier at hvis man er først ute med ny teknologi så er det ofte litt prematurt. Så det tar litt tid da før ny teknologi har blitt så bra at vi slipper å få problemer med å bruke det.» - Informant 2

Det virker som om teknologi spiller en mindre rolle for å utforske nye tjenesteområder for Vinmonopolet. Ettersom de også er tilbakeholdne med å ta i bruk teknologi er det også tvilsomt at de aktivt forsøker å utvikle ny teknologi.

Dette vil til en viss grad også sammenfalle med NSB sin tilnærming til ny teknologi. De benytter heller ikke ny teknologi for å utforske nye tjenesteområder, men det virker som om de i større grad forsøker å utvikle og ta i bruk ny teknologi innenfor sitt tjenesteområde.

«Jeg vil jo si at kommersiell enhet i persontog og Nettbuss og sånn, tar i bruk ny teknologi ganske ofte, de er innovative og flinke.»

«Vi har utviklet systemer i togene som mater strømmen tilbake i ledningen når vi kjører nedover bakker, da produserer togene strøm og legger tilbake strøm i strømsystemene. Det var ganske innovativt når det kom.»

De konkurranseutsatte bedriftene har fokus på at ny teknologi kan bety nye innovasjonsmuligheter. For Posten representerer digitaliseringen nye forretningsområder og de mener den har skapt ringvirkninger i bedriften som åpner for nye innovasjonsprosjekter.

«For meg så er digitaliseringen driver for mye og det mulighetsrommet den skaper prøver vi å omfavne så godt vi kan. Vi prøver å la ny teknologi ligge i bunnen av mye av det vi gjør, og prøver å være framoverlent på det, absolutt.»

Telenor sitt perspektiv på ny teknologi sammenfaller i stor grad med Postens oppfatning av hvilke muligheter digitalisering representerer.

«Det at vi hele tiden investerer i ny teknologi, 3g, 4g og etter hvert 5g, gjør at det blir en enorm mulighet for innovasjon på toppen så vi har hele tiden teknologier som er med på å stimulere til innovasjon fordi vi fornyer det hele tiden.»

Det virker derfor som det er enighet mellom de konkurranseutsatte bedriftene om at ny teknologi kan legge til rette for nye innovasjoner. For Telenor sin del er det imidlertid noen utfordringer knyttet til hvordan man skal bruke ny teknologi til å utvikle nye tjenester.

«Det er mye kunnskap om ny teknologi, så det tenker jeg er veldig positivt, men vi sliter litt med hvordan vi skal gjøre det om til en tjeneste som kundene faktisk vil ha. (...) Men det å finne og være involvert og gjøre innovasjon på ny teknologi der er Telenor veldig god. Men når det skal gjøres om til tjeneste sliter vi kanskje litt.» - Informant 2 i Telenor.

De konkurranseutsatte bedriftene skiller seg dermed fra de andre bedriftene når det gjelder å ta i bruk ny teknologi ved at de aktivt søker etter nye muligheter for ny teknologi, mens for NSB og Vinmonopolet vil man i større grad ta i bruk ny teknologi for å effektivisere drift og skape bedre kundemøter i de tjenestene man allerede tilbyr.

4.1.4 Strategi

For de konkurranseutsatte bedriftene er innovasjon i større grad en del av strategien. Ettersom de også jobber mer målrettet med innovasjon enn de andre bedriftene har de i større grad også tilrettelagt strategier for hvordan de ønsker å arbeide med innovasjon. Telenor har for eksempel en oppdeling av virksomheten som åpner opp for at 10 % skal være utvikling av helt nye tjenester som ikke nødvendigvis trenger å være knyttet til kjernevirksomheten. Bedriften har derfor et stort ønske om å arbeide med innovasjon, og ønsker at strategien skal

legge til rette for at ansatte utvikler en innovativ tankegang. I praksis er det imidlertid noen utfordringer knyttet til dette. Informant 1 i bedriften mener strategien utformes i samspill mellom ansatte og ledelsen, men informant 2 opplyser at det kan være noen utfordringer knyttet til implementeringen av strategien i bedriften.

«Strategien er jo helt fantastisk i forhold til innovasjon. Jeg synes vi har en utrolig god strategi, men det siler ikke ned i organisasjonen, det er det som er problemet. Man føler at toppledelsen går ut og snakker om hvordan man skal gjøre det, så sitter vi på bunnen og bare, men vi har jo ingenting tilrettelagt for å kunne jobbe sånn. Så det er et stort gap mellom hva vi ønsker å gjøre og hva vi faktisk får til.» - Informant 2

Selv om det er et sterkt ønske i bedriften om å jobbe innovativt virker det imidlertid som om strategien ikke er tilstrekkelig implementert i bedriften. Likevel er strategien førende for hvilke innovasjonsprosjekter som kan igangsettes. Og bedriften har også et ønske om at strategien skal reflektere innovasjon. Det er en viktig del av bedriftens strategi og de ønsker å ha fokus på innovasjon.

«Innovasjon er jo ikke noe som skjer i et kott ved siden av, det må være en del av strategien. (...) Innovasjon er en del av strategien vår og det er satt på høyeste nivå» - Informant 1

Posten har i stor grad en klassisk tilnærming til strategi. Toppledelsen er ansvarlig for å utforme strategien som deretter skal implementeres i bedriften. Innovasjon er betinget av strategien ved at det ikke settes i gang innovasjonsprosjekter som ikke kan forankres i strategien.

«Så skal jo ting [innovasjon] forankres i de strategiske målene. Hva er det vi ønsker å være for noe og for hvem så det henger jo sammen, vi driver ikke bare med ting som er artig å drive med.»

Strategien blir derfor førende for hvilke innovasjonsprosjekter som kan igangsettes av bedriften. Dette er i stor grad også tilfellet for NSB.

«Strategien betyr jo alt for innovasjon, det er jo den som er førende for innovasjonsarbeidet som gjøres.»

Likevel har de også en klassisk tilnærming til strategi. Den er i utgangspunktet «top-down» styrt og implementeres i resten av bedriften. Selv om bedriftene fremholder at innovasjon skal

forankres i strategien, er det usikkert i hvilken grad strategien gjenspeiler hvordan organisasjonen skal jobbe med innovasjon.

Vinmonopolet skiller seg til dels fra de andre bedriftene her. Innovasjon er ikke en integrert del av bedriftens strategi. Informantene mener imidlertid at bedriftens overordnede strategi kan åpne for innovasjon.

«Jeg mener at den strategien vi har her nå gjør det. Hvis vi erkjenner at de [kundene] er i endring, Det er mange forhold man er nødt til å vurdere og agere på om man vil nå den visjonen. Og satt i system så er den visjonen der veldig innovativ.» - Informant 2

Strategien vil derfor gi et mulighetsrom for innovativ aktivitet, men den setter ikke innovasjon på dagsordenen.

Telenor fremstår i denne sammenhengen som den bedriften som i størst grad har åpnet for en innovativ strategi som skal gjenspeiles gjennom hele organisasjonen. Strategien åpner ikke bare for innovasjon, men setter også et slags krav om at bedriften skal innovere. Det virker som om Posten har et ønske om å arbeide målrettet med innovasjon og gjennomfører dette i praksis ved at de deltar i ulike forum og åpner for å arbeide med innovasjonsprosjekter som ikke er direkte knyttet til kjernevirksomheten. For NSB virker det imidlertid som om strategien bærer større preg av å være et middel for å nå strategiske mål, fremfor å være et mål i seg selv.

4.1.5 Eksterne ressurser

I hvilken grad bedriftene tar i bruk eksterne ressurser varierer i noen grad. De fleste bedriftene anerkjenner at eksterne ressurser er en viktig kilde til nye innovasjonsideer og kompetanse som ikke eksisterer i bedriften. Den største forskjellen mellom bedriftene relaterer seg til i hvilken grad de har eksterne samarbeidspartnere.

Vinmonopolet opplyser at de har få eller ingen eksterne samarbeidspartnere for innovasjonsarbeid. Grunnen til dette er at de er redde for å ta for stor del i utvikling av nye tjenester og løsninger som kan trigge et økt alkoholkonsum blant befolkningen.

«Nei, det er ikke så veldig mye samarbeid med andre aktører og det har med å gjøre at vi er ikke en vanlig kommersiell aktør». – Informant 1

Men selv om bedriften ikke har noen etablerte samarbeidspartnere for innovasjonsarbeid vedgår de imidlertid at de ser til andre aktører for inspirasjon og for å holde seg oppdatert på hvordan markedet utvikler seg.

«Som jeg sa tidligere så plukker vi opp, gjennom at vi orienterer oss, vi ser på andre markeder. (...) Summen av leverandører, samarbeidspartnere gir oss input så er det vår evne til å fange opp hva som er viktig av de endringene som skjer og hva som ikke er så relevant hos oss, som gir seg utslag i en prosjektprosess.» - Informant 2

De andre bedriftene understreker viktigheten av å samarbeide med eksterne aktører i en innovasjonsprosess. Det virker imidlertid som om det er de konkurranseutsatte bedriftene som har flere formelle og aktive samarbeid med andre aktører. De er begge medlemmer i ulike nettverk som jobber med å utvikle nye tjenester og løsninger.

«Vi prøver å delta litt ad hoc på en del ting også når vi blir spurt, man må jo velge noen hester å jobbe med. Men vi har også vært involvert i noen forskningsrådsprosjekter. Brukerstyrt innovasjonsarena sammen med noen partnere.» - Informant i Posten

«Ja, og partnere blir stadig mer viktig fremover, innenfor en del områder.» - Informant 1 i Telenor

For Telenor sin del er samarbeidspartnere spesielt viktig ettersom de er avhengig av mobilteknologi fra andre aktører. De er som kjent ikke produsent av mobiltelefoner, og er derfor avhengig av å ha gode samarbeidspartnere i leverandører av teknologi ettersom de kun bruker denne teknologien til å utvikle nye tjenester.

NSB oppgir at de også ønsker eksterne samarbeidspartnere. Men for denne bedriften vil samarbeidet i mindre grad relatere seg til deltakelse i formelle nettverk for å utvikle nye tjenester. Men de er riktignok avhengig av samarbeid for å kunne skape gode opplevelser for kunden.

«Ja, jeg vil jo absolutt si vi har samarbeidspartnere når det gjelder innovasjonsarbeid. Vi deler mye, men reiseliv er jo sånn at du må samarbeide for å få noe til da.»

De fleste bedriftene, med unntak av Vinmonopolet fokuserer dermed på samarbeid med eksterne samarbeidspartnere. Bedriftene varierer imidlertid etter hva slags motiv de har for å samarbeide med andre bedrifter. De konkurranseutsatte bedriftene skiller seg ut her ved at det

i større grad fokuseres på forskningsbasert innovasjonsarbeid og samarbeidene er tilsynelatende formalisert i ulike nettverk som bedriftene deltar i.

Bedriftene er imidlertid samsvarte med hva slags betydning kunder har for innovasjon. Alle bedriftene opplyser om at de foretar markedsundersøkelser, analyser og ønsker å ha tett samarbeid med kunder for å skape nye tjenester. For NSB og Vinmonopolet vil kontakt med kunder kunne være førende for hvilke innovasjonsprosjekter som lanseres, ettersom mange prosjekter blir igangsatt som en følge av kundepress.

«Vi er åpne for innspill fra kunder og andre aktører utenfra bedriften. Det diskuterer vi ganske mye, hvis vi får innspill. Men det er gjerne fordi alle har en bit av NSB, alle mener masse sterke ting om NSB.»

«Vi gjør markedsundersøkelser og den type ting, vi er hele tiden opptatt av å levere best mulig kundemøte» - Informant 1 Vinmonopolet

Det er imidlertid usikkert hvilken rolle kunder har gjennom utviklingen av nye innovasjonsprosjekter, for NSB er det eksempler på at kunder har deltatt gjennom utviklingen av tjenester, men det virker som om dette er noe som forekommer sporadisk. Tilsynelatende er kunder i liten grad deltagende gjennom utviklingsprosessen for Vinmonopolet, men på den annen side gjennomfører de omfattende undersøkelser og testing av nye tjenester og produkter i samspill med kunder.

For Telenor er også kundesamarbeid av stor betydning. De opplyser at de ønsker å fokusere mer på en «marked-pull» tilnærming ved utvikling av nye tjenester ved at de undersøker hva slags behov som foreligger i markedet og deretter agere på dette. For en del prosjekter virker det derfor som om de ønsker å inkludere kunden gjennom hele utviklingsløpet, dette vil naturlig nok ikke være tilfellet for alle innovasjonsprosjektene, men det virker som om dette har betydning for de prosjektene der fokuset er å utvikle en tjeneste som dekker et kundebehov.

«Vi involverer kunder hele veien, også helt til sist når man skal ut og prøve å selge en tjeneste. [Inkluderer] kunder (...) kontinuerlig i pilotfasen, teste ut hva som funker og om det er ting man må endre på før man skal lære det opp.» - Informant 2 Telenor

Posten har også fokus på at en god dialog med kunder kan føre til nye innovasjonsideer, i tillegg gjennomfører de markedsanalyser og spørreundersøkelser av kunder.

«I tillegg så har vi jo en god dialog med kunder hvor vi prøver (...) å være en sparringspartner for kunder, en forretningspartner, mer enn bare en leverandør av tjenester og da kommer det også opp, kall det ansporinger til nye innovasjoner, nye tjenester som gjør at vi kan (...) betjene våre kunder enda bedre.»

Det virker altså som om samarbeid med kunder er viktig for alle fokusbedriftene. De har alle et ønske om gode kundesamarbeid og mener det representerer viktige innovasjonsmuligheter.

4.2 Proessorientert NSD praksis

Kontinuerlig forbedring er en faktor som er gjennomgående for alle fokusbedriftene, selv om innovasjonsfokuset varierer mellom de ulike bedriftene virker det som om samtlige anerkjenner et stort behov for kontinuerlig forbedring. I mange tilfeller vil det i praksis være innovasjonsarbeid, selv om ikke alle bedriftene selv anerkjenner dette.

I utgangspunktet foreligger alle elementene i den proessorienterte NSD praksisen i alle bedriftene. De har alle en form for design, analyse, utvikling og implementering. Forskjellene som eksisterer mellom bedriftene relaterer seg til hvordan de ulike elementene er utformet og hvilken betydning de utgjør for bedriftene. Den tydeligste forskjellen er at de konkurranseutsatte bedriftene konstant er på utkikk etter radikale innovasjonsideer, mens de andre bedriftene i større grad fokuserer på at man ønsker kontinuerlig utvikling og forbedring i form av inkrementelle prosesser.

4.2.1 Designstadiet

Det er flere likheter mellom bedriftene med tanke på hvor de henter inspirasjon til innovasjonsprosjektene sine. Den største forskjellen er imidlertid i hvilken grad de ulike inspirasjonskildene vektlegges og aktivt oppsøkes eller utarbeides for inspirasjon. Kundefokuset er en gjengående faktor hos alle bedriftene, men vektlegges størst hos Vinmonopolet og NSB.

For Vinmonopolet er kundefokuset ekstremt sterkt, det er også forankret i bedriftens visjon

«Vi må hele tiden stille oss spørsmålet, er vi relevante for kunden og hvordan kan vi gi kunden det beste kundemøtet. Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte, det er visjonen vår» - Informant 1

Det er flere grunner til det sterke kundefokuset i bedriften, blant annet har de et samfunnsansvar om å ivareta folks helse gjennom alkoholdistribusjon, i tillegg vil et

manglende kundefokus fort kunne gjøre bedriften irrelevant ifølge dem selv, dette bidrar til at innovasjon i stor grad er kundedrevet.

«...innovasjonen skjer jo gjerne da når vi ser at kundene våre savner noe i det vi leverer. Men det handler nok mest om å få signaler fra markedet om at vi må gjøre noe og tilpasse oss.» - Informant i bedriften. – Informant 2

For NSB er kunder også en viktig kilde til innovasjonsideer.

«Det er veldig mye knyttet til innspill fra kundesiden. Vi har jo en veldig solid kundedatabase, i tillegg til at vi får utrolig mye innspill fra folk som bruker oss og hva de synes vi kan bli bedre på.»

Begge bedriftene foretar systematisk innhenting av informasjon fra kunder, dette i form av markedsundersøkelser og spørreskjemaer. I tillegg får de input fra ansatte i bedriften som daglig er i kontakt med kunder, blant annet butikkansatte, konduktører og sjåførere. For disse bedriftene virker det som om mye av innovasjonsarbeidet skjer som følge av at de blir gjort oppmerksom på et kundebehov, såkalt «marked-pull»

Vinmonopolet vil, til en viss grad stå i en slags særstilling på enkelte områder. De er direkte underlagt Helse og omsorgsdepartementet og må derfor følge en del retningslinjer. Som en følge av dette er innovasjonsaktiviteten i bedriften relativt forsiktig og ofte er innovasjonsprosjekter også politisk initiert, ved for eksempel at Regjeringen ønsker at det skal være bedre tilgang på pol ute i distriktene. For at de skal kunne ivareta oppdragsbrevet de blir tildelt av staten må de derfor finne en balansegang mellom å være foretrukket alkoholdistributør samtidig som de ikke stimulerer til økt alkoholkonsum i befolkningen. Denne balansegangen medfører enkelte utfordringer for bedriften og medfører at de ofte ikke tar initiativ til innovasjonsprosjekter selv, men avventer et politisk- eller kundedrevet press.

«Mye av det vi har snakket om nå, nye butikker, selvbetjening, auksjon, spesialpol, alt dette her er jo for så vidt politisk initiert mye av det.» - Informant 1

«Vi er vel mer sånn at nå ser det ut til at kunden er i ferd med å ønske seg noe annet enn det vi leverer og det må vi tilpasse oss. Så er spørsmålet hvor stort skal dette ønske bli før vi agerer» - Informant 2

Dette er også en av grunnene til at Vinmonopolet i liten grad benytter seg av eksterne samarbeidspartnere i innovasjonsarbeidet. Av de andre bedriftene oppgis imidlertid eksterne samarbeidspartnere som en viktig kilde til innovasjon.

Ettersom NSB tilbyr tjenester i form av reiser osv. vil de være avhengig av gode samarbeidspartnere for å kunne få tilgang til tog som møter miljøkrav, krav til universell utforming og kundetilfredshet. Det kan derfor tenkes at de største innovasjonene skjer i utviklingen av nye tog og at NSB dermed velger om de vil ta del i denne utviklingen ved hvilke tog de går til innkjøp av.

«Et stort prosjekt, som kanskje ikke kalles et innovasjonsprosjekt, men innkjøp av tog. De togene som går nå fikk red art design award fordi, jeg tror begrunnelsen var at de var så til de grader godt tilpasset klima og Norge»

NSB har dermed potensialet til å ta del i innovativ aktivitet ved å ta i bruk nye løsninger som presenteres av leverandørene deres, eksempelvis ved denne togprodusenten, som representerer en innovasjon ved at motorikken til toget ble plassert på taket i stedet for under lokomotivet slik at man unngikk store temperaturendringer.

Både Posten og Telenor oppgir eksterne samarbeidspartnere som viktige innovasjonskilder. Telenor går imidlertid ett skritt lengre og uttaler at de fleste innovasjonsideene kommer utenfra bedriften.

«Mange ideer får vi gjennom partnere, andre selskaper. Det er mange små selskaper og grundere som banker på døra til Telenor. Men jeg tror det er viktig å si at mange løsninger kommer ikke av noen inne i Telenor, men er noe som kommer utenfra.»

Posten har også i stor grad eksternt samarbeid med andre aktører, men fokuserer på at de ansatte i bedriften skal ta initiativ til utvikling og ønsker at de fleste innovasjonsideene skal komme internt. Dette er gjentakende i alle fokusbedriftene, alle oppgir at de ønsker at ansatte skal ta en aktiv del i innovasjonsarbeidet og forsøker å legge til rette for at ansatte skal kunne bidra med ideer til nye prosjekter. Blant annet har Telenor iverksatt et eget innovasjonsprogram for å stimulere de ansatte til å bidra til nye løsninger og tjenester i bedriften.

Det virker dermed som om både Vinmonopolet og NSB har en «marked-pull» orientert tilnærming til innovasjonsarbeid, altså at de agerer på behov og ønsker fra markedet. Her

skiller de konkurranseutsatte bedriftene, særlig Telenor seg ut ved at de i større grad søker etter nye tjenester for så å implementere dem i markedet. Innovasjonen for disse bedriftene blir dermed mer «marked-push» orientert.

4.2.2 Analysestadiet

Alle fokusbedriftene har ulike kriterier som nye innovasjonsprosjekter må møte. Alle bedriftene oppgir at økonomi får en viss betydning når de velger ut hvilke prosjekter de vil satse på, men bedriftene varierer imidlertid med tanke på hvor stor betydning økonomien får for å sette i gang et nytt innovasjonsprosjekt. Særlig for Vinmonopolet har økonomi stor betydning for å iverksette nye innovasjonsprosjekter. Etersom Vinmonopolet ikke har tillatelse til å drive med overskudd, får økonomien stor betydning for at prosjektene skal gå i null.

«Men kravet for veldig mange av disse innovasjonene er at de må være regningssvarende, de må minimum dekke egne kostnader. Så dette med økonomi betyr mye for oss» - Informant 1

Dersom et prosjekt ikke møter de økonomiske kravene vil det ikke kunne gjennomføres. Dette har en sammenheng med den politiske kontrollen staten har over bedriften. Vinmonopolet vil heller ikke få tilskudd til virksomheten ettersom det er andre sektorer som vil få høyere prioritering. Økonomien får dermed to sider. I tillegg til at det ikke skal drives med overskudd, må det heller ikke være underskudd knyttet til driften. Dermed vil det foreligge en balansegang mellom å tjene nok penger i tillegg til at man ikke må tjene for mye.

For de andre bedriftene vil økonomi være ett av flere kriterier. Bedriftene oppgir at strategien er førende for hvilke kriterier som oppstilles for nye innovasjonsprosjekter. Både for Telenor og Posten er en strategisk forankring av stor viktighet, men likevel åpner begge bedriftene for å iverksette innovasjonsprosjekter som avviker fra bedriftens kjernevirksomhet dersom de mener prosjektet kan gi nytteverdi. Telenor har en systematisk kategorisering av virksomheten i bedriften.

«Men vi har en sånn tredeling, 70/20/10. Vi sier at 70 % av fokuset og innsatsen skal være på kjernevirksomheten. Så sier vi at 20 % skal gå på innovasjon innenfor tilgrensende områder. Så sier vi at 10 % av dette skal være på helt nye forretningsområder som vi ikke helt vet hva er enda. Så den 10 % enheten skal da dra opp the next big thing på en måte og vi vet jo ikke helt hva det er.» - Informant 1

Posten åpner for at kriteriene er mer flytende og dynamiske, de er ikke fastsatt på forhånd, men kan variere etter hva man står overfor.

«Vi har ikke ett sett kriterier som alt skal møte, det jobber vi ikke med. Det vil også være begrensende tror jeg, i forhold til det å fange opp reddende ideer som eksisterer der ute.»

De konkurranseutsatte bedriftene er mer åpne for innovasjonsideer som fraviker fra deres daglige drift og er til dels opptatt av å være åpne for nye markedsområder. Det virker ikke som om de andre bedriftene ønsker å utvide sine forretningsområder i like stor grad. For disse bedriftene er det større fokus på å forbedre allerede eksisterende kundeopplevelser i bedriften. Nye innovasjonsprosjekter blir dermed vurdert ut ifra et kundefokus. Dersom de ikke ser nytte for kunden blir prosjektene som regel ikke igangsatt.

«Det er to veldig viktige kriterier og det er, bidrar det til visjonen vår, hvis nei, glem det. For det andre, er det fornuftig økonomi i det.» - Informant 2

Visjonen til Vinmonopolet er at de skal gjøre seg fortjent til folks støtte, i dette ligger det at kunden skal være fornøyd med Vinmonopolet som eneste distributør av sterk alkohol i Norge. Det er et likhetstrekk ved NSB og Vinmonopolet at kundefokuset i stor grad er førende for mye av virksomheten.

«Vi ønsker at vi skal bli kundens favoritt, derfor er kundedelen ganske stor hos oss i forhold til å ha et kriterium om å møte kundens behov» - Informant i NSB

Fellesnevneren for fokusbedriftene er at strategi får betydning, samtidig som at økonomi alltid vil få en viss betydning for om innovasjonsprosjekter kan igangsettes. Forskjellen mellom de ulike bedriftene vil på dette området relatere seg til i hvilken grad bedriftene åpner for å utforske innovasjonsideer som ikke treffer deres kjernevirksomhet. Og i hvilken grad det benyttes andre metoder enn finansielle ved utvelgelse av innovasjonsprosjekter.

4.2.3 Utviklingsstadiet

Alle fokusbedriftene har en eller annen form for prosess når det gjelder utviklingen av innovasjonsprosjekter. De fleste bedriftene oppgir også at de har en eller annen form for oppfølging av disse prosjektene, hvem som følger opp varierer i stor grad etter størrelsen på prosjektet. Bedriftene varierer imidlertid etter hvor detaljerte disse prosessene er, tilsynelatende varierer dette også mellom ulike prosjekt, internt i de fleste bedriftene.

Fokusbedriftene oppgir også at de benytter seg av ekstern kompetanse når det er behov for dette. NSB skiller seg imidlertid ut på dette punktet, ved at de i stor grad benytter konsulenter til prosjektarbeid i bedriften.

«Det er ganske godt formalisert på de store prosjektene. Vi har konsulentfirmaer inne, (...) som støtter med den metoden som de bruker og det er formelle kriterier som prosjektet må møte gjennom utviklingsprosessen»

Bedriftene opplyser at det benyttes kompetanse på tvers av avdelinger i bedriften dersom dette er nødvendig for utviklingen av innovasjonsprosjektet, dette avhenger riktig nok av prosjektets størrelse og type. Som regel tas det stilling til hva slags kompetanse og hvilke avdelinger som skal inkluderes i innledningsfasene. Alle bedriftene benytter seg også av ekstern kompetanse dersom de har behov for det.

Prosjektene får også en eller annen form for oppfølging underveis. Her uttrykker imidlertid en informant i Telenor at det er usikkerhet knyttet til hva som er gode verktøy eller metoder for å måle innovasjon.

«Når man er i utvikling så skal man (...) måle at vi har møtt de KPI'ene også, men igjen, her sliter vi litt med å vite hva som er gode KPI'er og suksesskriterier.» - Informant 2

Men det opplyses også om at oppfølgingen er bedre for de store prosjektene som er mer standardiserte, problemene relaterer seg i større grad til hvordan man skal håndtere innovasjonsprosjekt som jobber utenfor kjernevirksomheten. Her er det også problemer knyttet til oppfølging av innovasjonsprosjektene. Informanten opplyser om at ofte er det vanskelig for styringsgruppen å vite hvordan de skal holde oppsyn med prosjektene og hvilke spørsmål som er de kritiske spørsmålene underveis i utviklingen.

«Disse styringsgruppene er vant til en viss måte å styre prosjekter på, men når du jobber med innovasjonsprosjekter så må du styre på en helt annen måte.» - Informant 2

Dette er et anerkjent problem i litteraturen og det er mulig det har vært vanskeligheter knyttet til måling av innovasjonsprosjekter i de andre bedriftene også. Posten opplyser blant annet at de ikke kan måle verdien av innovasjonsprosjekter ettersom man ikke kan måle noe som ikke

eksisterer. Selv om prosessene følger en viss struktur mener de likevel at det kan bli behov for å endre denne.

«Vi har potensialet til å bli mer strukturert rundt dette her hvis vi mener det blir nødvendig og det blir kanskje nødvendig etter hvert for endringstakten er så stor.»

Med tanke på at de andre bedriftene, NSB og Vinmonopolet i liten grad karakteriserer prosjektene sine som innovasjonsprosjekter er det vanskelig å vite om det er problemer knyttet til målingen av innovasjonsprosjekter underveis. Bedriftene opplyser imidlertid at det foretas oppfølginger underveis i utviklingen, men at dette i større grad er knyttet til om prosjektet når finansielle krav, miljømessige krav osv.

«Vi evaluerer da brukertilfredshet og økonomi, altså praktisk gjennomførbarhet, «how to run the business» for å si det sånn og eventuelt andre relevante momenter» - Informant 1 Vinmonopolet

«De økonomiske og oppfølgingsverktøyene blir egentlig da å vise til den reelle effekten av det prosjektet som ble igangsatt og da vil det være KPIer eller kriterier og mål som ligger til grunn for evalueringen. Så det er ganske fastsatt når prosjektet settes i gang og alle som eier disse prosjektene forventer jo at analysen i etterkant gir svar på om hypotesen som lå der i første omgang faktisk stemte.» - Informant 2 Vinmonopolet

Tilsynelatende er det relativt store likheter mellom bedriftene i utviklingsfasen. Informantene i de ulike bedriftene opplyser om at det evalueres hva slags kompetanse og oppfølging som er nødvendig for prosjektet før utviklingen starter. Bedriftene er samstemte om at det er viktig med god kompetanse inhouse, men her skiller NSB seg imidlertid noe fra de andre bedriftene ettersom de tilsynelatende hyppigere benytter eksterne konsulenter enn de andre bedriftene.

4.2.4 Implementeringsstadiet

For implementeringsstadiet foreligger det en del forskjeller mellom bedriftene etter hva slags framgangsmåter de velger for å lansere nye innovasjonsprosjekter i markedet. Noen av bedriftene satser på reklame for å spre bevissthet rundt produkter, mens andre henvender seg til kunden direkte. Hva slags strategi bedriftene velger når de henvender seg til kunden vil også variere etter hva slags type prosjekt man står overfor.

For Vinmonopolet er metodikker og verktøy for å lansere innovasjonsprosjekter ut i markedet nærmest ikke-eksisterende. Grunnen til dette er at de viser stor tilbakeholdenhet for å gjøre noe som kan oppfattes som alkoholreklame.

«Vi som organisasjon er veldig redd for å kommunisere så mye (...) Vi kommuniserer veldig mye rundt langing og alderskontroll, de riktige samfunnsmessige delene, men vi er ikke spesielt flinke til å kommunisere nye tjenester.» - Informant 2

Grunnen til dette er selvfølgelig at alkoholreklame er ulovlig i Norge, dette medfører at bedriften til en viss grad blir bundet med tanke på spredningen av nye tjenester til kunder. De fokuserer derfor på en viral spredningsstrategi for å gjøre kunden oppmerksom på nye tjenester. De ansatte deltar også i stor grad når det gjelder implementeringen. Avhengig av hva slags prosjekt man står overfor, om det er lite, stort, omfattende osv. får de ansatte opplæring i hvordan de skal ta i bruk den nye tjenesten, slik at de er så godt forberedt som mulig i møtet med kunder.

«De ansatte er jo involvert i utvikling og tilbakemeldinger underveis i test og pilot, sånn at så lenge vi ikke har de veldig teknologitunge prosjektene så ønsker vi å prøve og drive utviklingen med egne ansatte.» - Informant 2

Telenor har til en viss grad også tatt utgangspunkt i en form for viral spredningsstrategi, for noen prosjekter har de derimot leid annonse gjennom Facebook og kan derfor i større grad treffe kunder som er i målgruppen for tjenesten. Men hva slags strategi det tas utgangspunkt vil variere etter hva slags type prosjekt man står overfor, for de mindre innovasjonsprosjektene virker det som om det er mer opp til den enkelte prosjektleder, mens det for større prosjekter i større grad er markedsavdelingen som tar ansvar for lanseringsprosessen.

«Jeg tror i de tradisjonelle prosjektene så har du ekspertise fra alle forskjellige, men i disse innovasjonsprosjektene så blir det litt som å være en start up med et tverrfaglig team. Sammen prøver man å finne ut best måte å gjøre det på, uten at man nødvendigvis har markedsekspertise.» - Informant 2

Alle bedriftene oppgir at de ansatte er en viktig ressurs for å implementere nye tjenester i markedet. Fra flere av bedriftene er det et ønske om at de ansatte selv tar i bruk nye tjenester slik at de kan fungere som ambassadører for bedriften. Videre opplyser bedriftene også at de

føler det er viktig å gi de ansatte grundig opplæring i nye tjenester dersom det påvirker deres arbeidsdag.

«De vil alltid være involvert det er jo de som skal bruke det, forvalte det. Det er jo konsernet som gjør ting for ansatte. Så de er alltid med på en eller den andre måten.»

- Informant i Posten

Med unntak av Vinmonopolet, oppgir alle bedriftene at de ønsker å formidle nye tjenester til kunder. Men oppfølging og tilbakemelding betraktes også som en viktig del av implementeringen, alle bedriftene oppgir at de foretar undersøkelser etter lansering av nye tjenester for å undersøke hvor tilfreds kunden er med det nye produktet.

4.3 Oppsummering av funn

For å gjøre oversikten over undersøkelsens mest sentrale funn mer oversiktlig har jeg oppstilt disse i en tabell for å lettere kunne se sammenheng og sammenligninger mellom bedriftene.

Tabell 2 – Sammenfatning av funn

	Telenor	Posten	NSB	Vinmonopolet
Intellektuelle ressurser	Stort fokus på at de ønsker å inkludere de ansatte i innovasjonsprosjekter. Ønsker mer samarbeid på tvers av avdelinger.	Ønsker at de ansatte skal ta del i innovasjonsarbeidet, ønsker ansatte som er engasjerte og bidrar til utviklingen av bedriften.	Grundig opplæring og oppfølging av ansatte. Ønsker å inkludere ansatte i innovasjonsprosjekter, spesielt dersom det påvirker arbeidshverdagen deres.	Omfattende opplæring av de ansatte, også kurs for videreutdanning som de ansatte selv velger om de ønsker å delta på.
Organisatoriske ressurser	Opplyser at bedriften opplever en kulturforandring, ønsker å implementere et sterkere kundefokus for de ansatte. Mellom to kulturer for øyeblikket.	Opplever kulturforandring i bedriften, men framholder at dette er en følge av sterk konkurranse i samfunnet og at det er stor endringstakt.	Mener de har en trygg og god familiekultur.	Kulturforandring i måten bedriften er organisert. Beveger seg fra hierarkiske, til mer flate og «myke» strukturer som skal åpne for mer samarbeid.
Fysiske ressurser	Ønsker å være tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi. I noen tilfeller utfordrende å utnytte denne teknologien til nye markedsområder.	Fokuserer på å ta i bruk teknologi tidlig. Framholder at teknologi legger rammen for mye av innovasjonsarbeidet i bedriften.	Ønsker å ta i bruk ny teknologi tidlig, virker imidlertid som om det varierer litt etter ulike avdelinger.	Ønsker ikke å være tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi, men ønsker heller ikke å være sist.
Strategi	Innovasjon er en viktig del av strategien. Fokuserer på at strategien skal sette krav om innovasjon.	Innovasjon er en viktig del av strategien, den skal være førende for innovasjonsarbeid.	Strategien åpner for at de kan være innovative. Vil ikke sette i gang innovasjonsprosjekter som ikke samsvarer med strategi.	Mener strategien åpner for at de kan være innovative, men virker som om innovasjon ikke er en integrert del av strategien.
Eksterne ressurser	Fokus på samarbeidspartnere, deltar i ulike samarbeidsforum og understreker at det er av stor viktighet at de	Større fokus på samarbeidspartnere i form av konkurrenter, leverandører osv.	Stort kundefokus, markedsundersøkelser og mye tilbakemeldinger fra kunder. Får betydning	Stort kundefokus, mye markedsundersøkelse og tilbakemeldinger fra kunder, førende

	samarbeider med andre.	deltar i ulike samarbeidsforum	for mye av innovasjonsarbeidet.	for mye av innovasjonsarbeidet.
Design	Benytter mange ulike kilder til innovasjonsideer. Ønsker imidlertid også kundefokus.	Benytter flere kilder. Ønsker å få tilbakemeldinger fra ansatte, kunder, samarbeidspartnere osv.	Mye innovasjonsideer fra kunder. Benytter også leverandører for inspirasjon.	I hovedsak inspirert av kunder, agerer på markedsbehov. I tillegg følger de politiske insentiver.
Analyse	Mange kriterier som benyttes når de vurderer hvilke prosjekter de ønsker å satse på, blant annet økonomiske.	Bruker flere kriterier, fokuserer på at de ikke ønsker å være for rigide på dette punktet, åpner derfor for at andre kriterier skal få betydning.	Varierer hvilke kriterier som blir tatt i betraktning, ofte avgjøres dette av konsulentfirma. Men understreker at økonomi og miljø er viktige kriterier for bedriften.	Økonomi får avgjørende betydning for om de iverksetter innovasjonsprosjekter.
Utvikling	I stor grad formalisert, spesielt på store prosjekter. Varierer hvor stor oppfølging prosjektene får, skaleres opp eller ned avhengig av størrelsen på prosjektene.	Formalisert, men ønsker ikke å ha for etablerte kriterier, ønsker å kunne fravike og gjøre plass til prosjekter de føler er litt annerledes.	Utviklingsfasen fastsettes i stor grad av eksterne konsulenter. Gjør mindre utviklingsarbeid selv.	Har tett oppfølging med prosjektene underveis. Viktig å passe på at de økonomiske kravene overholdes. Virker som om det varierer hvordan de velger å utvikle prosjektene, men ønsker å teste ut konsept.
Implementering	Fokus på reklame ved implementering, ønsker å tilpasse denne til den enkelte kunde. Ønsker at de ansatte skal fungere som ambassadør for nye tjenester ved opplæring og at de selv tar de i bruk.	Opplæring av ansatte. Markedsundersøkelser og tilbakemeldinger fra kunder, evaluerer.	Opplæring av ansatte dersom den nye tjenesten påvirker deres arbeidshverdag. Informerer kunder om nye tjenester.	Ingen form for reklame når det gjelder markedsføring av nye produkter. Men ønsker opplæring på de ansatte før tjenesten lanseres.

5. Diskusjon

Den klareste tendensen som har blitt observert gjennom intervjuene med de ulike bedriftene er at innovasjon er et komplisert felt uavhengig av om man er konkurranseutsatt eller ikke.

Innovasjonslitteraturen inneholder også ulike definisjoner på innovasjon, dette medfører at innovasjonsterrenget til tider kan være vanskelig å orientere seg i. Det virker som om det er en del usikkerhet og misforståelser knyttet til innovasjonsbegrepet og spesielt rundt definisjonen av innovasjon. Det varierer til dels mellom bedriftene om de definerer innovasjon som noe radikalt, inkrementelt eller begge deler.

Gjennom intervjuene ble informantene bedt om å gi eksempler på gjennomførte innovasjonsprosjekter de siste fem årene. Svarene ga indikasjoner på at de konkurranseutsatte bedriftene har en videre definisjon av innovasjon enn de andre bedriftene. De inkluderte i større grad inkrementell utvikling og endringsinnovasjon enn de andre bedriftene og fokuserte i større grad på at det meste av utviklingen og aktiviteten i bedriften var et resultat av innovasjonsarbeid. Tilsynelatende benytter også de konkurranseutsatte bedriftene en relativt lik definisjon av innovasjon, dette kan imidlertid relatere seg til at bedriftene samarbeider i ulike forum om enkelte innovasjonsprosjekter. For de andre bedriftene var definisjonen av innovasjon noe snevrere. Bedriftene la ikke uttrykkelig vekt på innovasjon, men framholdt heller at utvikling og forbedring var viktig for dem. Det kan også være viktig å merke seg at de konkurranseutsatte bedriftene i større grad framholder at innovasjon er avgjørende for å hevde seg i et sterkt konkurransemarked, mens det virker som om bedriftene som ikke er konkurranseutsatt har en oppfatning av at innovasjon ikke er like viktig for å hevde seg i markedet.

Selv om det innledningsvis virker som om de konkurranseutsatte bedriftene har et større fokus på innovasjon enn de andre bedriftene er det dermed ikke sagt at det økte fokuset er i kraft av at de er konkurranseutsatt. Det er viktig å være oppmerksom på at det er mange andre faktorer som også kan påvirke innovasjonspraksisen i bedriftene.

Som Tang (2006) framholder vil bedriftens størrelse få stor betydning for innovasjonspraksisen. Ofte vil større bedrifter ha mer tilgjengelige ressurser og derfor også større frihet til å igangsette innovasjonsprosjekter som kan innebære økonomisk usikkerhet. Med utgangspunkt i dette vil Telenor inneha en fordel i forhold til de andre bedriftene. De er en stor bedrift og er i tillegg internasjonale. Det kan derfor tenkes at de har større økonomisk sikkerhet til å kunne investere i prosjekter de ikke umiddelbart ser en økonomisk gevinst for. I

tillegg har de også mulighet til å operere på flere markeder enn de andre bedriftene i undersøkelsen. Dette kan sannsynligvis medføre at terskelen for å igangsette innovasjonsprosjekter er lavere for Telenor enn for de andre bedriftene.

Det er også viktig å merke seg at hva slags næring de ulike bedriftene tilhører også kan få betydning for innovasjonspraksisen i bedriftene (Zomerdijsk & Voss, 2011). En høyteknologisk næring som Telenor tilhører kan for eksempel bidra til å stimulere til innovasjon ettersom endringstakten for ny teknologi er høy.

Det har ikke vært mulig for denne undersøkelsen å ta hensyn til andre faktorer som også kan få betydning for innovasjonspraksisen, ettersom det blir for omfattende i denne sammenheng. Det må derfor understrekes at det er nødvendig med videre forskning rundt dette tema. Denne undersøkelsen kan imidlertid bidra til å ta det første steget mot å etablere noen antagelser og etter hvert konklusjoner om hvilken betydning konkurranse har for innovasjonspraksisen i tjenestebedrifter.

I teorien ble det oppstilt fem hypoteser for hva som ble antatt å være sannsynlige funn. Dersom disse hypotesene lar seg bekrefte vil dette være en indikasjon på at det for det første foreligger forskjeller mellom bedrifter som er konkurranseutsatt og bedrifter som ikke er konkurranseutsatt, videre vil hypotesene relatere seg til suksessfaktorene som litteraturen oppstiller som viktige for å utvikle god NSD praksis. Dersom hypotesene lar seg bevise vil de dermed ikke bare illustrere at det foreligger forskjeller mellom bedriftene, men at disse forskjellene sannsynligvis relaterer seg til ulikheter ved innovasjonspraksis. Dersom hypotesene lar seg bevise kan dette dermed gi en indikasjon på at konkurranse stimulerer til innovasjon i tjenestebedrifter. Hypotesene tar for seg den ressursorienterte- og den prosessorienterte NSD praksis etter Froehle og Roth (2007) sitt rammeverk i tillegg til at to andre faktorer også har blitt tatt i betraktning, strategi og eksterne ressurser. Nedenfor følger en sammenfatting av hypotesene.

- H1: *De konkurranseutsatte bedriftene har i større grad en formalisert NSD prosess enn de bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*
- H2: *De konkurranseutsatte bedriftene supplerer i større grad finansielle utvelgelsesmetoder med andre kriterier enn bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*
- H3: *Strategien og kulturen i de konkurranseutsatte bedriftene åpner i større grad for innovasjon enn i de bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*

H4: *De konkurranseutsatte bedriftene benytter i større grad samarbeid med eksterne aktører og kunder om innovasjonsprosjekter enn bedriftene som ikke er konkurranseutsatt.*

H5: *De intellektuelle ressursene utgjør en viktigere del av innovasjonsprosjektene for de konkurranseutsatte bedriftene enn for de bedriftene som ikke er konkurranseutsatt.*

De to første hypotesene relaterer seg til den prosessorienterte NSD praksis, mens de neste tre har sammenheng med den ressursorienterte NSD praksisen. Videre vil disse hypotesene bli vurdert i forhold til om de kan bekreftes eller avkreftes og hvilken betydning de har for å undersøke om det eksisterer forskjeller mellom bedrifter som er konkurranseutsatt og ikke-konkurranseutsatt.

5.1 Ulikheter i ressursorientert NSD praksis

Empirien viser at det foreligger noen forskjeller mellom innovasjonspraksisen i bedriftene når det gjelder den ressursorienterte NSD praksisen. Forskjellene relaterer seg imidlertid i hovedsak til hva slags betydning bedriftene tillegger ressursene og hvordan de utvikles og tilrettelegger for innovasjon, og ikke om de er til stede i bedriftene.

Undersøkelsen avdekker ingen vesentlige forskjeller mellom bedriftene når det gjelder den intellektuelle ressursen. Bedriftene fremholder at de ansatte utgjør en viktig ressurs for drift, og for å ivareta og styrke den interne kompetansen har alle bedriftene opplæring og tett oppfølging med de ansatte. Dette sammenfaller med De Jong, et. al. (2003) som fremholder at de ansatte er en viktig ressurs for bedriftene ettersom de er i tett, kontinuerlig kontakt med kunder og derfor har unik innsikt i kundebehov og markedsønsker.

I forhold til H5 om at de ansatte utgjør en viktigere del av innovasjonsprosjektene for konkurranseutsatte bedrifter er det vanskelig å se at det finnes holdepunkter for denne hypotesen. Inkludering av ansatte varierer i liten grad mellom bedriftene og det er fokus på at de ansatte skal ta del i utviklingen som finner sted i bedriften, i tillegg til at det fremholdes at de ansatte selv representerer en viktig del av denne utviklingen.

H5: *De intellektuelle ressursene utgjør en viktigere del av innovasjonsprosjektene for de konkurranseutsatte bedriftene enn for de bedriftene som ikke er konkurranseutsatt.*

Det finnes ikke holdepunkter i funnene for at de intellektuelle ressursene er viktigere for de konkurranseutsatte bedriftene.

Tjenestenes karakter medfører også at det er vanskelig å ekskludere den intellektuelle ressursen fra innovasjonsarbeidet som gjennomføres i bedriften. På mange måter og i mange tilfeller vil den ansatte i seg selv utgjøre en del av tjenesten ettersom en tjeneste ikke eksisterer i seg selv, men eksisterer i form av relasjoner mellom tjenestemottaker og tjenestetilbyder (Gallouj & Weinstein, 1997). Med dette utgangspunktet i bakhodet er det derfor ikke overraskende at det ikke er betydelige forskjeller mellom bedriftene innenfor den intellektuelle ressursen.

Dersom bedriftene tar sikte på å utvikle og inkludere de intellektuelle ressursene i innovasjonspraksisen vil dette også kunne legge grunnlaget for at bedriftene vil kunne utvikle de organisatoriske ressursene. Ettersom organisasjonskultur inngår i dette begrepet vil de intellektuelle ressursene være en viktig bestanddel i å utvikle en god organisasjonskultur. Likevel vil ikke den intellektuelle ressursen utelukkende medføre at bedriftene utvikler en god organisasjonskultur, ledelsen vil blant annet være sentral i dette henseende (Froehle & Roth, 2007).

Tilsynelatende foreligger det forskjeller mellom bedriftene innenfor den organisatoriske ressursen. Det er imidlertid vanskelig å si med sikkerhet hva disse forskjellene konkret innebærer ettersom tre av bedriftene opplever en kulturendring. Det virker imidlertid som om ambisjonsnivået for hvordan bedriftene ønsker at kulturen skal være varierer. De konkurranseutsatte bedriftene framholder at kulturendringene er en følge av den høye endringstakten i samfunnet og at konkurransesituasjonen er sterk. Det virker også som om de konkurranseutsatte bedriftene i større grad fokuserer på at de ønsker en kultur som legger til rette for og gjør det enklere å arbeide med innovasjon, mens bedriftene som ikke er konkurranseutsatt framholder at de ønsker en samarbeidende kultur, men det virker ikke som om de eksplisitt arbeider for at kulturen skal stimulere til innovasjon. Tilsynelatende er ledelsens involvering også til dels varierende. For store prosjekter virker det som om ledelsen jevnt over er mer involvert, for mindre prosjekter vil det være mer sporadisk og tilfeldig. En kultur som støtter opp om innovasjon vil også bidra til utviklingen av god NSD (Lyons, et. al., 2007). Kulturen kan bidra til å skape en kollektiv oppfatning og tankegang som relaterer seg til innovasjon. Lyons et. al. (2007) understreker imidlertid at denne kulturen ikke må bli for sterk slik at man ikke er mottakelig for tanker og ideer som "avviker" fra den kollektive oppfatningen.

Den organisatoriske ressursen vil videre få betydning for bedriftens strategi. Det fremheves som en kritisk suksessfaktor for innovasjonspraksis at bedrifter er i stand til å utvikle en strategi som legger til rette for innovasjon og som gjenspeiles i bedriften (Markham & Lee, 2013) og (De Jong, et.al., 2003). Fokusbedriftene fremholder at det er avgjørende for igangsettelse av nye innovasjonsprosjekter at de er forankret i strategien, men det varierer likevel i hvilken grad strategien i den enkelte bedrift åpner for innovasjon. Det virker som om de konkurranseutsatte bedriftene har større fokus på at innovasjon skal være en integrert del av bedriftens overordnede strategi. Det virker som om dette ikke i like stor grad er tilfellet for bedriftene som ikke er konkurranseutsatt, men de mener likevel at strategien åpner for innovasjon.

Dette er tilsynelatende sammenfallende med H3 om at kulturen og strategien i de konkurranseutsatte bedriftene i større grad åpner for innovasjon. Det er sannsynlig at dette også kan knyttes til bedriftenes subjektive oppfatning om i hvilken grad de "trenger" innovasjon, slik at konkurransepresset for de konkurranseutsatte bedriftene i større grad vil gi insentiver om å være innovative for å overleve.

H3: *Strategien og kulturen i de konkurranseutsatte bedriftene åpner i større grad for innovasjon enn i de bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*

Ut i fra funnene er denne hypotesen i stor grad beviselig. Det viser seg at det er forskjeller mellom bedriftene, spesielt med tanke på i hvilken grad strategien åpner for innovasjon. For de konkurranseutsatte bedriftene er innovasjon i større grad en integrert del av strategien og kulturen i bedriften.

De fysiske ressursene innebærer små forskjeller mellom bedriftene. Alle informantene fremholder at det er viktig at bedriften tar i bruk ny teknologi når det er et behov for det. Det virker likevel som om de konkurranseutsatte bedriftene har større fokus på at de skal være tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi, mens bedriftene som ikke er konkurranseutsatte i større grad fokuserer på at de ønsker å ta den i bruk når de føler at teknologien er moden nok for det. De fysiske ressursene kan ifølge Froehle og Roth (2007) representere innovasjonsmuligheter for bedriftene, men for at bedriftene skal få utbytte av dette er det viktig at de er modne nok for å ta ny teknologi i bruk. Det kan også tenkes her at de største forskjellene også kan relatere seg til hva slags næring bedriftene tilhører. Behovet for nye teknologiske innovasjoner kan variere etter dette og betydningen av de fysiske ressursene vil da for noen heller relatere seg til at man tilpasser seg samfunnsutviklingen.

Tilsynelatende er det betydelige forskjeller mellom bedriftene når det gjelder eksterne ressurser. Etersom tjenester har enkelte karakteristikk som gjør de unike vil et tett samarbeid med kunden være en fordel ettersom en tjeneste omhandler forholdet mellom tjenestetilbyder og tjenestemottaker (Gallouj & Weinstein, 1997). For mange tjenester vil et tett samarbeid med kunder heller ikke være til å unngå. Fokusbedriftene innehar alle et større eller mindre kundefokus, dette understøtter det teorien sier om at kundefokuset er viktig for tjenestebedrifter, det er derfor ikke overraskende at det er mindre forskjeller mellom bedriftene her. Bedriftsforskjellene innenfor eksterne ressurser relaterer seg imidlertid til om, og i hvilken grad bedriftene samarbeider med andre eksterne aktører.

Det virker som om de konkurranseutsatte bedriftene i større grad har etablerte samarbeid med eksterne aktører, i tillegg til at de også deltar i nettverk og forum. Tilsynelatende er ikke dette tilfellet for bedriftene som ikke er konkurranseutsatt. Det virker som om samarbeidene for disse bedriftene i større grad relaterer seg til leverandører, men i mindre grad til konkurrenter og andre aktører i markedet.

Dersom man tar et forbehold om at kunder ikke er en ekstern aktør vil H4 være beviselig i denne sammenheng. Undersøkelsen viser at samarbeid med eksterne aktører tilsynelatende er viktigere for konkurranseutsatte bedrifter enn for bedriftene som ikke er konkurranseutsatt. Det fremholdes blant annet av De Jong et. al. (2003) at dersom bedrifter samarbeider med eksterne aktører vil de lettere kunne sondere seg i markedet. Det virker som om funnene fra undersøkelsen understøtter denne påstanden ettersom de konkurranseutsatte bedriftene sannsynligvis vil ha et større behov for å orientere seg i markedet enn de som ikke er konkurranseutsatte.

H4: *De konkurranseutsatte bedriftene benytter i større grad samarbeid med eksterne aktører og kunder om innovasjonsprosjekter enn bedriftene som ikke er konkurranseutsatt.*

Ut i fra funnene kan denne hypotesen understøttes. Tilsynelatende benytter de konkurranseutsatte bedriftene seg i større grad av eksterne aktører enn bedriftene som ikke er konkurranseutsatte, med et forbehold om at begge bedriftstypene i stor grad benytter seg av kunder.

5.2 Ulikheter i prosessorientert NSD praksis

Aktivitetene i den prosessorienterte NSD praksisen er i større eller mindre grad til stede i alle fokusbedriftene. Det foreligger mindre forskjeller mellom bedriftene innenfor den prosessorienterte NSD praksis enn for den ressursorienterte NSD praksis.

Designfasen er den aktiviteten som representerer størst forskjeller mellom bedriftene. Fellesnevneren her er at alle bedriftene understreker at kunder er en viktig kilde til inspirasjon. Hvorvidt bedriftene benytter seg av andre kilder beror i stor grad på den eksterne ressursen og om det er etablert samarbeid med aktører utenfor bedriften. For de konkurranseutsatte bedriftene er det, som nevnt, større fokus på samarbeid med andre aktører, herunder konkurrenter.

En viktig forskjell som har kommet fram i analysestadiet er at det virker som om de konkurranseutsatte bedriftene i større grad benytter andre metoder for å velge ut innovasjonsprosjekter enn utelukkende økonomiske. Det er riktignok viktig å presisere at økonomiske hensyn er viktig også for de konkurranseutsatte bedriftene, men tilsynelatende blir disse i større grad supplert med andre verktøy og faktorer slik at det økonomiske aspektet ikke blir avgjørende for om man velger å igangsette et innovasjonsprosjekt. Det fremheves blant annet av Aas (2011) at bedriftene med størst suksess i mindre grad vektlegger finansielle metoder, men supplerer dette med andre metoder. Tilsynelatende vil økonomien få større betydning for bedriftene som ikke er konkurranseutsatt ettersom det virker som om andre hensyn ikke vektlegges like sterkt.

H2: *De konkurranseutsatte bedriftene supplerer i større grad finansielle utvelgelsesmetoder med andre kriterier enn bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*

Tilsynelatende lar denne hypotesen seg bevise. De konkurranseutsatte bedriftene opplyser også eksplisitt i intervjuene at de ikke utelukkende ønsker å basere seg på finansielle metoder ettersom de mener dette kan hindre dem i å se nye løsninger. Det virker som om bedriftene som ikke er konkurranseutsatte i større grad baserer seg på finansielle utvelgelseskriterier.

Utviklingsaktiviteter finner sted i alle bedriftene. I tillegg opplyser bedriftene at de ønsker å foreta omfattende oppfølginger og rapporteringer av innovasjonsprosjektene. Det varierer imidlertid både etter bedrift og internt i bedriftene hvem som følger opp disse prosjektene. Ofte er det ledelsen i en eller annen form, men dette skaleres opp eller ned avhengig av prosjektstørrelsen. Denne fasen inneholder relativt små forskjeller mellom konkurranseutsatt

og ikke konkurranseutsatt bedrift. Dette er ikke overraskende ettersom utvikling er noe som finner sted i alle bedrifter.

Det varierer mellom bedriftene hvordan de velger å implementere nye innovasjonsprosjekter på markedet. Fellesnevneren er imidlertid at de ønsker å inkludere de ansatte dersom det er noe som påvirker deres arbeidshverdag. Videre fokuserer bedriftene også på at de ønsker å gi tilstrekkelig opplæring dersom det er behov for det, både for kunder og ansatte. Testing og markedsundersøkelser er også en viktig faktor for bedriftene, informantene framholder at de ønsker å være åpne for tilbakemeldinger fra kunder. Dette er i stor grad også sammenfallende med de eksterne ressursene og heller ikke overraskende ettersom tjenesten, som sagt, relaterer seg til forholdet mellom tjenestemottaker og tjenestetilbyder.

Helt overordnet er det forholdsvis få forskjeller mellom bedriftene som er konkurranseutsatte og ikke når det gjelder den prosessorienterte NSD praksisen. Dette er heller ikke overraskende ettersom dette er aktiviteter som vil være gjenkjennbare i mange ulike bedrifter. Den største forskjellen mellom bedriften her er imidlertid i hvilken grad disse aktivitetene er formaliserte.

Tilsynelatende virker det som om de konkurranseutsatte bedriftene i større grad har en formalisert NSD prosess enn de bedriftene som ikke er konkurranseutsatt. Selv om alle aktivitetene i større eller mindre grad er tilstede i bedriftene virker det som om det i større grad er sporadisk og tilfeldig hvilke aktiviteter som inntreffer når for bedriftene som ikke er konkurranseutsatte. Det virker også som om det i større grad er formalisert for de konkurranseutsatte bedriftene.

H1: *De konkurranseutsatte bedriftene har i større grad en formalisert NSD prosess enn de bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.*

Denne hypotesen lar seg tilsynelatende bevise gjennom undersøkelsens empiriske funn. Det vil imidlertid også foreligge interne forskjeller i bedriftene, avhengig av blant annet størrelse på innovasjonsprosjektene. Selv om hypotesen tilsynelatende lar seg bevise må dette gjøres med et forbehold om at det også foreligger interne forskjeller mellom bedriftene og at det i stor grad varierer mellom ulike innovasjonsprosjekter i hvilken grad disse er formalisert.

Denne hypotesen må derfor undersøkes ytterligere for å endelig kunne bekreftes eller avkreftes av empiri.

Det er likevel verdt å merke seg at det eksisterer en viss usikkerhet i teorien om hvorvidt NSD praksisen forbedres dersom den formaliseres i bedriftene. Det vil derfor ikke være en

avgjørende suksessfaktor for bedriften om innovasjonspraksisen er formalisert eller ikke. Det som imidlertid fremheves av blant andre De Jong, et. al. (2003) og Froehle et. al. (2000) er at bedriftene vil kunne effektivisere NSD praksisen ved å formalisere disse aktivitetene. Det vil altså ikke være avgjørende for kvaliteten av NSD praksis, men vil få en større betydning for hvor raskt bedriftene vil greie å utvikle og implementere en ny ide på markedet.

5.3 Hvilken effekt har graden av konkurranse?

Med utgangspunkt i hypotesene som ble framsatt i teorien viser undersøkelsens empiri at det foreligger holdepunkter for å bekrefte hypotese 2 om at konkurranseutsatte bedrifter i større grad supplerer økonomiske utvelgelseskriterier med ytterligere kriterier. Videre foreligger det også holdepunkter for å bekrefte hypotese 4 om at strategien og kulturen i de konkurranseutsatte bedriftene i større grad åpner for innovasjon enn for bedriftene som ikke er konkurranseutsatt. Hypotese 5 om at de konkurranseutsatte bedriftene i større grad benytter eksterne samarbeid lar seg også langt på vei bekrefte på bakgrunn av empirien, her må det imidlertid legges inn et lite forbehold om at kundesamarbeid representerer mindre forskjeller enn samarbeid med andre aktører.

Videre vil hypotese 1 bero på litt større usikkerhet ettersom det virker som om de konkurranseutsatte bedriftene i større grad benytter formelle metoder, men det er vanskelig å si dette med sikkerhet ettersom alle aktivitetene i den prosessorienterte NSD praksisen er til stede i bedriftene. Til dels virker det også noe tilfeldig og sporadisk hvilke aktiviteter som er formelt forankret og hvilke som ikke er det. Det kreves derfor ytterligere empiriske undersøkelser for å endelig slå fast om denne hypotesen kan bekreftes eller avkreftes.

Til slutt viser empirien at det ikke er holdepunkter for hypotese 3, som sier at de intellektuelle ressursene utgjør en viktigere del av innovasjonsprosjektene for de konkurranseutsatte bedriftene. Empirien viser at den intellektuelle ressursen blir framholdt som en viktig del av bedriftenes utviklings- og forbedringsarbeid uavhengig av om bedriftene er i konkurranse eller ikke. Dette har imidlertid en sterk sammenheng med De Jong, et. al. (2003) som argumenterer for at den intellektuelle ressursen utgjør en kritisk del av innovasjonspraksisen til tjenestebedrifter. Denne hypotesen vil dermed langt på vei bekrefte nødvendigheten av intellektuelle ressurser, selv om den ikke illustrerer betydelige forskjeller mellom konkurransebedriftene og bedriftene som ikke er konkurranseutsatte.

Med utgangspunkt i dette bekrefter denne undersøkelsen at det foreligger ulikheter i innovasjonspraksis mellom bedrifter som er konkurranseutsatt og bedrifter som ikke er

konkurransesats. Undersøkelsen bekrefter også antagelsene i teorien om at suksessfaktorene, og særlig de kritiske suksessfaktorene, i større grad er til stede i de konkurransesatte bedriftene ettersom alle elementene av Froehle og Roth (2007) sitt rammeverk, i tillegg til strategi og eksterne ressurser er identifisert i de konkurransesatte bedriftene. Dette er imidlertid ikke ensbetydende med at suksessfaktorene ikke er til stede i bedriftene som ikke er konkurransesatt, men for disse bedriftene er ikke faktorene like enkle å identifisere, i tillegg er det større usikkerhet knyttet til i hvilken grad disse faktorene er knyttet til innovasjon eller om de er en naturlig følge av samfunnsutvikling og utvikling generelt.

Overordnet virker det som om de konkurransesatte bedriftene har et større fokus på innovasjon og i større grad ønsker å stimulere til og arbeide med innovasjon enn bedriftene som ikke er konkurransesatt. Tilsynelatende er innovasjon en større del av mål, ønsker, strategier og kultur for de konkurransesatte bedriftene og det er tilsynelatende stort fokus på at bedriftene skal være innovative. For bedriftene som ikke er konkurransesatte virker det som om innovasjonsarbeidet er mer sporadisk og tilfeldig, fokuset ligger også i større grad på utvikling og forbedring og ikke på innovasjon, selv om det virker som om bedriftene på mange områder er mer innovative enn de gir uttrykk for.

En interessant faktor i denne sammenheng er også informantenes oppfatning av hvilken betydning innovasjon har for bedriften. De konkurransesatte bedriftene fremholder at innovasjon er avgjørende ettersom endringstakten i samfunnet og markedet er stor. De anser derfor behovet for å utvikle nye løsninger og tjenester, samt å kunne implementere disse raskt på markedet som avgjørende for å overleve. Dette er i mindre grad tilfellet for bedriftene som ikke er konkurransesatte. Tilsynelatende opplever disse bedriftene at behovet for innovasjon er mindre. De fokuserer i større grad på at kontinuerlig utvikling vil kunne føre til at de ikke får behov for innovasjon. Umiddelbart virker det som om oppfatningen av hva slags behov bedriftene har for innovasjon har en klar sammenheng med hva slags definisjon bedriftene benytter for innovasjon. Dette kan igjen bidra til å illustrere at innovasjon i større grad er en integrert del av virksomheten i de konkurransesatte bedriftene og ikke en like stor del av virksomheten for bedriftene som ikke er konkurransesatt.

Videre virker det som om de fleste innovasjonsideene kommer som følge av en eller annen form for ytre press. For de konkurransesatte bedriftene vil dette presset i stor grad relatere seg til konkurrenter, mens det for bedriftene som ikke er konkurransesatt virker som om innovasjon i stor grad skjer som følge av kundepress og, i mindre grad, politisk press. I dette

kan det ligge en mulig årsakssammenheng til de konkurranseutsatte bedriftenes økte fokus på innovasjon. Det kan tenkes at ytre press i form av konkurranse fra andre bedrifter bidrar til at innovasjonsfokuset ligger i forkant av markedsendringer ettersom det vil være avgjørende for god omsetning hvem av konkurrentene som kommer først til markedet. Dette kan i stor grad bidra til å øke innovasjonsfokuset og endringstakten for konkurranseutsatte bedrifter slik at det er nødvendig å integrere innovasjon i bedriften for å overleve de hyppige endringene.

For bedriftene som ikke er konkurranseutsatt kan det tenkes at kunde-, og til en viss grad, politisk press fører til at det ikke blir like avgjørende for bedriftens overlevelsessevne at den er i forkant av markeds- og samfunnsendringer, men at innovasjon i større grad relaterer seg til at bedriftene må agere på behov som identifiseres. Ettersom frykten for å bli erstattet av en konkurrent ikke er eksisterende for bedriftene som ikke er konkurranseutsatt kan det tenkes at innovasjonspresset mot bedriften ikke blir like stort som for bedriftene som er konkurranseutsatt. Muligens kan forskjellene i dette ytre presset bidra til å illustrere bakgrunnen for forskjellene som eksisterer mellom bedriftene som er konkurranseutsatt og bedriftene som ikke er konkurranseutsatt. Denne undersøkelsen vil imidlertid ikke kunne gi noe konkret svar på denne faktoren ettersom det vil være behov for ytterligere undersøkelser før dette med sikkerhet kan bekreftes eller avkreftes.

Men det virker imidlertid som om det faktisk at de fleste innovasjonsprosjektene i alle bedriftene kommer som følge av en eller annen form for ytre press er en sterk indikasjon på at konkurranse får betydning for innovasjonspraksisen. Tilsynelatende responderer bedriftene på ytre press på en slik måte at dette stimulerer til innovasjon. Denne undersøkelsen har heller ingen holdepunkter for å slå fast at et indre press på lik linje vil kunne stimulere til innovasjon, ettersom ingen av fokusbedriftene opplyser om at et slikt indre press eksisterer. Tilsynelatende vil det være ytre press som bidrar til at bedriftene utvikler og tilpasser sin innovasjonspraksis slik at dette stimulerer bedriftene til å være mer innovative. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at dette ikke kan fastslås med sikkerhet. Denne undersøkelsen vil ikke være uttømmende nok til å kunne vise en klar årsakssammenheng mellom ytre press og innovasjonspraksis. Dette må altså undersøkes nærmere ved hjelp av ytterligere empiriske undersøkelser.

Selv om studien viser at det foreligger forskjeller mellom bedriftene som er konkurranseutsatt og bedriftene som ikke er konkurranseutsatt vil det imidlertid være vanskelig å si at denne forskjellen utelukkende skyldes at bedriftene har ulik konkurransesituasjon. Det vil være flere

faktorer som kan få betydning for en bedrifts innovasjonspraksis og det er derfor viktig at disse faktorene tas i betraktning og vurderes før man med sikkerhet kan slå fast om konkurranse får betydning for NSD praksis eller ikke. Denne undersøkelsen illustrerer imidlertid at konkurransesituasjon kan være en sannsynlig forklaring på forskjeller i innovasjonspraksis mellom bedrifter som er i konkurranse og bedrifter som ikke er det.

6. Avsluttende bemerkninger

Den sikreste konklusjonen det er mulig å dra i denne sammenhengen er at innovasjon er et komplisert felt som er gjenstand for mange misforståelser og feiltolkninger. Dette har også gitt utslag i denne studien da de ulike fokusbedriftene har ulike definisjoner av innovasjon og varierende oppfatninger av hva som inngår i innovasjonsbegrepet. Det viser seg også at de konkurranseutsatte bedriftene benytter et videre innovasjonsbegrep enn bedriftene som ikke er konkurranseutsatt. I tillegg arbeider de konkurranseutsatte bedriftene mer aktivt med innovasjon og søker etter nye innovasjonsideer. For de bedriftene som ikke er konkurranseutsatt er det et større fokus på å arbeide med utvikling og forbedringer og det virker som om de i mindre grad benytter innovasjonsbegrepet.

Forskningsspørsmålet for denne studien var *hvilke forskjeller er det mellom innovasjonspraksisen i tjenestebedrifter som er i konkurranse og tjenestebedrifter som ikke er i konkurranse?*

For å forsøke å gi innsikt til dette forskersspørsmålet ble det tatt utgangspunkt i fem hypoteser som ble utarbeidet ut i fra eksisterende teori. Disse hypotesene ga noen antagelser om hvordan konkurransesituasjonen kan tenkes å være for NSD praksis.

I teorien ble det framholdt at for å sannsynliggjøre at konkurranse påvirker NSD praksis vil en viktig faktor være om de kritiske suksessfaktorene er til stedet i de konkurranseutsatte bedriftene. Funnene som har blitt avdekket gjennom denne undersøkelsen viser også at det tilsynelatende er tilfellet. To av suksessfaktorene ble også framholdt som spesielt kritiske, intellektuelle ressurser og strategi. De intellektuelle ressursene er til stede både i de konkurranseutsatte bedriftene og bedriftene som ikke er konkurranseutsatt. Men det virker imidlertid som strategien i de konkurranseutsatte bedriftene i større grad åpner for innovasjon enn i de konkurranseutsatte bedriftene. Dette kan bidra til å understøtte at konkurranse får betydning for innovasjonspraksis.

En sterk indikasjon på at dette kan være tilfellet er at det virker som om det meste av innovasjonsideene og innovasjonsinsentivene for bedriftene kommer som følge av en eller annen form for ytre press på bedriftene, det varierer mellom bedriften om hvorvidt dette presset kommer som følge av konkurrenter, kunder, politiske insentiver osv. Men jeg mener likevel dette faktumet sannsynliggjør en årsakssammenheng mellom konkurranse og innovasjon, og det er derfor et stort behov for å undersøke dette område nærmere.

Dersom man utelukkende ser på hvilke forskjeller som foreligger og i hvilken grad suksessfaktorene er til stedet i de konkurranseutsatte bedriftene tegner denne studien et klart bilde av at konkurranse medfører forskjeller. Det er likevel viktig å merke seg at denne studien ikke inneholder noen modererende faktorer som man vet også kan påvirke en bedrifts innovasjonspraksis. Bedriftens størrelse vil blant annet være en faktor som har vist seg å få betydning for innovasjon. Videre vil også ulike næringer kunne påvirke en bedrifts innovasjon. Det er også flere forskere som mener skille mellom offentlig og privat sektor også får betydning for innovasjon ettersom offentlige bedrifter kan tenkes å innovere på andre måter og av andre grunner. Studiens omfang og tidsbegrensning har medført at det ikke har vært mulig å ta hensyn til alle disse variablene, likevel trekker den en antagelse om at konkurranse sannsynligvis får betydning for innovasjonspraksisen.

7. Begrensninger og videre forskning

Formålet med denne undersøkelsen har vært å undersøke om det er forskjeller i innovasjonspraksis mellom bedrifter som er konkurranseutsatt og bedrifter som ikke er det. Den største utfordringer knyttet til denne studien har vært at utvalget og datamengden ikke har vært variert nok til at det har vært mulig å oppstille noen endelig konklusjon om hvordan konkurranse påvirker innovasjonspraksis. I tillegg har det vært utfordrende å få nok informanter til å stille til intervju ettersom alle bedriftene har vært inne i hektiske perioder. Selv om utvalget vil være relevant i forhold til hvilke bedrifter som har deltatt i undersøkelsen, er det likevel en svakhet ved studien at det ikke er flere informanter og bedrifter som har vært undersøkt.

Likevel har det vært vanskelig å avhjelpe disse svakhetene ved undersøkelsen ettersom det har vært en tidsbegrensning som har vanskeliggjort å ta inn flere bedrifter til undersøkelsen. Tidsbegrensningen har også nødvendiggjort at jeg som forsker har trukket en grense ved antall bedrifter og begrenset antall informanter når jeg så at dette ble for tidkrevende.

Denne studiens omfang er potensielt stor, det er mange variabler som kan få betydning for innovasjonspraksis og som burde vært undersøkt nærmere. Det ville imidlertid blitt for omfattende å ta hensyn til alle disse variablene, derfor har jeg vedkjent at de eksisterer og at de potensielt kan påvirke resultatene fra undersøkelsen min, selv om det ikke har vært mulig å ta høyde for alle disse variablene for denne undersøkelsen. Det er likevel viktig å være oppmerksom på at formålet med denne studien ikke har vært å oppstille noen løsning eller svar på hvordan konkurranse påvirker innovasjonspraksis i tjenestebedrifter, til dette har problemet vært for omfattende. Jeg mener likevel at dette er et viktig spørsmål i dagens samfunn der graden av konkurranse er stadig økende, det kan derfor ikke understrekes nok hvor viktig det er med videre forskning på dette området.

En mulig innfallsvinkel kan være en omfattende kvalitativ undersøkelse med et bredt utvalg bedrifter. I tillegg vil man også kunne utføre kvalitative intervjuer med flere bedrifter for å undersøke om de forskjellene som er illustrert i denne undersøkelsen også er gjeldende for andre bedrifter. Det mest sentrale for videre forskning vil likevel være å ta utgangspunkt i et større antall bedrifter og inkludere modererende faktorer som kan få betydning for innovasjonspraksisen for å utelukke at det er andre faktorer som påvirker resultatene. Muligens kan dette besvares ved hjelp av en omfattende empirisk undersøkelse som tar utgangspunkt i både kvalitative og kvantitative data for å oppnå et omfang som vil være rikt

nok til å fastslå en endelig konklusjon for hvilke forskjeller det er mellom konkurranseutsatte og ikke konkurranseutsatte bedrifter.

Videre mener jeg denne studien trekker frem noen andre faktorer som kan være interessante for videre forskning. For det første vil det være interessant å se nærmere på i hvilken grad ytre press påvirker bedriftene og om dette kan ha en sammenheng med konkurranse. I tillegg vil det være aktuelt å undersøke i hvilken grad konkurranse generelt får betydning for innovasjonspraksis. Denne undersøkelsen har også vist at det tilsynelatende er forskjeller mellom konkurranseutsatte bedrifter og bedrifter som ikke er konkurranseutsatt, og at disse forskjellene sannsynligvis er et resultat av bedriftenes konkurransesituasjon. Som et resultat av denne undersøkelsen virker det som om konkurranse stimulerer til økt innovasjonsaktivitet. Dette vil imidlertid være interessant for videre studier. Dersom konkurranse stimulerer til økt innovasjonsaktivitet kan konkurranseutsetting av bedrifter potensielt få positive ettervirkninger.

Til slutt vil det også være interessant å vurdere hvordan endringsprosessen i bedriftene som blir konkurranseutsatte er. Det vil være interessant for videre forskning å vurdere om bedrifter endrer innovasjonsfokus når de konkurranseutsettes, og hvordan denne endringsprosessen ser eventuelt ser ut.

Dette er alle interessante spørsmål som har relevans i forhold til at konkurransesituasjonen i markedet blir stadig tøffere. Det som imidlertid er helt sikkert å konkludere med ut i fra denne undersøkelsen er at det foreligger et pressende behov for empiriske undersøkelser som tar utgangspunkt i hvordan konkurransesituasjon påvirker NSD praksis.

Referanser

- Aas, T. H. (2011). Management control of service innovation activities: An exploratory investigation of best practice. *International Journal of Services Technology and Management* 16(3-4), ss. 318-336.
- Aas, T. H., Breunig, K. J., Hydle, K. M., & Pedersen, P. E. (2015). Innovation management practices in production-intensive service firms. *International Journal of Innovation Management* 19(5), s. 1550055.
- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howit, P. (2005). Competition and innovation: An inverted-U relationship . *The Quarterly Journal of Economics*, 120(2), ss. 701-728.
- Arrow, K. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for inventions. I N. B. Research, *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (ss. 609-626). Princeton University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17:1, ss. 99-120.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design second edition*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- De Jong, J. P., Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003). Innovation in Service firms Explored: What, How and Why?
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy* 33, ss. 551-562.
- Droege, H., Hildebrand, D., & Forcada, M. A. (2009). Innovation in services: Present findings, and future pathways. *Journal of Service Management* 20(2), ss. 131-155.
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A resource-Process Framework of New Service Development. *Production and Operations Management Society* 16:2, ss. 169-188.
- Froehle, C. M., Roth, A. V., Chase, R. B., & Voss, C. A. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: An exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research* 3(1), ss. 3-17.

- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy* 26, ss. 537-556.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in business Studies 3rd edition*. Pearson Education.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johne, A., & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing* 32(3/4), ss. 184-251.
- Johnsen, H. C. (2005). *Fra forvaltning til dialog*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lyons, R. K., Chatman, J. A., & Joyce, C. K. (2007). Innovation in services: Corporate culture and investment banking. *California Management Review* 50(1), ss. 174-191.
- Markham, S., & Lee, H. (2013). Product development and management association's 2012 comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), ss. 408-429.
- Norges Forskningsråd. (2012). *Innovasjon i offentlig sektor: Policy for Forskningsrådets arbeid*. Oslo: Norges Forskningsråd.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research . *Journal of Marketing* 49(4), 41-50.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Tang, J. (2006). Competition and innovation behaviour. *Research Policy*, 35 (1), ss. 68-82.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18, ss. 509-533.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research Design and methods (fourth edition)*. Sage Publications Inc.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing* 49(2), ss. 33-46.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2011). NSD processes and practices in experiential services. *Journal of product innovation management* 28(1), ss. 63-80.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

1. Kan du gi noen eksempler på innovasjonsprosjekter dere har gjennomført de siste fem årene?
 - Inkrementell eller radikal, tjenesteorientert eller produktorientert. Hva slags type innovasjon.
2. Hvordan var prosessen for dette innovasjonsprosjektet?
 - Er dette typisk for innovasjonsprosjekter? På hvilken måte?

Designstadiet

3. Hvor finner dere ideer til nye innovasjonsprosjekter?
 - Internt eller eksternt. Marked-pull eller marked-push?
 - Er det noen formelle metoder for å søke etter innovasjonsideer?
4. Hvilke kriterier må nye innovasjonsprosjekter møte?
 - Hvem bestemmer disse kriteriene?
 - Hvor mange prosjekter møter disse kriteriene?

Analysestadiet

5. Bruker dere noen form for verktøy når dere velger ut hvilke innovasjonsprosjekter dere ønsker å satse på?
 - Eks. finansielle metoder, ROI osv.
6. Har dere flere ulike innovasjonsprosjekter løpende på samme tid?
 - Porteføljetenkning?

Utviklingsstadiet

7. Hvilke verktøy/teknikker brukes for å følge opp innovasjonsprosjektene?
 - Eks. Stage-Gate
 - Hvem holder oppsyn med prosjektene?
 - Ble det oppnevnt prosjektgruppe
8. Hvilken rolle spiller ledelsen i oppfølgingen av innovasjonsprosjekter?
9. I hvilken grad er denne utviklingsprosessen formalisert?
 - Hvilke aktører deltok gjennom utviklingen?
 - Var det formelle kriterier prosjektet måtte møte gjennom utviklingsprosessen?
 - Hvem tok avgjørelsen om at prosjektet møtte kriteriene?

Implementeringsstadiet/lanseringsstadiet

10. Er det noen spesielle måter/metoder som brukes for å markedsføre nye innovasjoner (tjenester til kunden)?

- Er dette tilpasset markedetsbehov, eller er det noe som kommer fra bedriften?
11. I hvilken grad deltar de ansatte i implementeringen av nye innovasjoner?

- Opplæring, markedsføring, innspill til ledelsen osv.
12. Hvilke aktører inngår i lanseringen av innovasjonsprosjektene?
- Har kunder en rolle her?
 - Markedsanalyser?

Intellektuelle ressurser

13. Hvilke ansatte ønsker dere å ha i bedriften deres?
- Hvilken ressurs utgjør de ansatte?
 - Hvordan evaluerer dere om dere har personell med riktig kompetanse?
 - Henter dere inn ekstern kompetanse, evt. Når?
14. Hvordan er rekrutteringsprosessen?
15. Hva slags opplæring/kursing får de ansatte?
- Får de ansatte selv ta avgjørelsen om å kurses?
 - Er det noen kurs som er obligatoriske?
16. Er de ansatte delaktige i innovasjonsprosessene?
- Hvilke ansatte tar del i innovasjonsprosessen? På hvilken måte?

Organisatoriske ressurser

17. Hvordan er organisasjonskulturen i bedriften?
- Sammenfaller denne med innovasjon?
 - Hvordan er roller og ansvar spesifisert?
 - Hvilke deler av organisasjonen tar del i innovasjonsarbeidet?
 - Bytter de ansatte jobb ofte, eller roterer de mellom ulike jobber?
18. Har dere noen samarbeidspartnere når det gjelder innovasjonsarbeid?
- Deler dere innovasjonsarbeidet med andre aktører?
 - I hvilken grad er dere åpne for innspill fra kunder og andre aktører utenfra bedriften?

Fysiske ressurser

19. På hvilken måte tar dere i bruk ny teknologi eller nye løsninger?
- Tilpasser seg markedet?
 - Hva slags systemer benytter dere nå?
 - Hvordan støtter disse opp om/bidrar til innovasjon?

Strategi

20. Hvordan er deres strategi utarbeidet?
- Hvordan er denne utarbeidet?
 - Hvordan arbeides det for å realisere denne strategien?
 - Hvor ofte blir strategien revurdert?

- Hvem er ansvarlig for å nå de strategiske målene?
- Hvilken rolle spiller strategien for innovasjon?