



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Ambidekster innovasjonsledelse

En kvalitativ studie av lederes praktisering av overganger mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier

Ambidextrous innovation management

A qualitative study of managers execution of transitions between explorative and exploitative innovation strategies

Klara Vatten
Entreprenørskap og Innovasjon

FORORD

*«Å forske er beinhard jobbing»
Jeg ville forske på innovasjon
«Å forske er en kreativ prosess»
Jeg var forberedt på frustrasjon*

*Etter måneder med mye jobbing
Og mang en kreativ prosess
var dagen endelig kommet
For levering under press*

*Velkommen skal du være
Til masteroppgaven min
Det er mange som bør takkes
For at den har blitt så fin*

*Ansatte og medstudenter
Takk for to fantastiske år
Jeg vil savne dere alle
Når jeg nå ut døren går*

*At jeg kan alt, det gjør jeg ikke
Det kan jeg ikke si
Men én ting har jeg lært
Alt handler om ambidekstri*

NMBU – Tusen takk for meg!

Oslo, mai 2017

Klara Vatten

SAMMENDRAG

Teorien om ambidekstri viser at bedrifters suksess avhenger av en opprettholdt balanse mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Den første strategien innebærer at bedriften øker sin fortjeneste ved å videreutvikle og forbedre produktene sine. Den andre strategien går ut på at bedriften utvikler nye produkter som kan gi den et ekstra inntektsgrunnlag. Ambidekstri kan gjøre bedrifter mer fleksible ved store markedsendringer.

Begrepet ambidekstri beskriver balansen mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier, og overgangene mellom strategiene er en sentral del av denne balansegangen. Det er derfor blitt etterspurt undersøkelser av hvordan overgangene praktiseres. Formålet med studien var å møte denne etterspørselen ved å samle informasjon om hvordan ledere praktiserer overgangene mellom innovasjonsprosjekter. Studien belyste følgende problemformulering:

Hvordan praktiserer ledere overgangene mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier?

Det ble gjennomført en kvalitativ undersøkelse designet som en multiple-case studie, med dybdeintervjuer av innovasjonsledere i fire norske teknologibedrifter. Ved å kombinere ambidekstriens lærende dimensjon med kjennetegnene for suksessfulle ambidekstre bedrifter, ble det utviklet et teoretisk rammeverk som muliggjorde gradering av bedriftenes ambidekstri. Rammeverket åpner muligheten for en mer nyansert analyse av ambidekstre bedrifter. Videre fant studien fem elementer som kjennetegner ledernes praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier. Ved å igjen benytte ambidekstriens lærende dimensjon, ble det utviklet et teoretisk rammeverk for å gradere ledernes praktisering av overganger mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Det ble funnet at bedrifter med høy grad av ambidekstri også målte høyt for ledernes praktisering av overganger. Til slutt fant studien at krav til lønnsomhet fra bedriftens eiere innvirker både på bedriftens grad av ambidekstri og hvor godt ledere praktiserer overgangene mellom innovasjonsstrategier. Eierskapets påvirkning er et område som til nå er lite berørt i litteraturen på ambidekstri.

ABSTRACT

The theory on ambidexterity shows that the success of a company is dependent on its ability to uphold both exploitative and exploratory innovation strategies. By using exploitation, the company choose to increase their existing profit margin by further developing and improving current products. By using exploration, the company develops new products that can potentially become a new revenue source. This can make the company more flexible in case of major market changes.

Ambidexterity describes the balance between explorative and exploitative innovation strategies. The transitions between these strategies plays a central part in this balancing act. Therefore, there has been a request for surveys on how these transitions are executed. The purpose of this study was to meet this request by collecting information of how managers execute the transitions between innovation projects. The study addresses the following research question:

How do managers execute the transitions between exploitative and explorative innovation strategies?

Through a qualitative study with a multiple-case design, interviews were conducted with innovation leaders in four Norwegian technology companies. By combining the learning dimension of ambidexterity with the characteristics of successful ambidextrous companies, there was developed a theoretical framework that enabled rating of companies' ambidexterity. The framework enables a more nuanced analysis of ambidextrous businesses. The study found five characteristics for managers' execution of transitions between innovation strategies. By applying the learning dimension of ambidexterity, a theoretical framework was developed to rate managers' execution of transitions between exploratory and exploitative innovation strategies. The study found that companies with a high degree of ambidexterity also reach a high degree of success on managers' execution of transitions. Finally, the study found that profitability demands from corporate owners affect both the company's degree of ambidexterity and the success of manager's execution of transitions between innovation strategies. Influences from corporate owners has thus far received little attention in the literature on ambidexterity.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	i
SAMMENDRAG.....	ii
ABSTRACT	iii
1. INTRODUKSJON	1
1.1 Problemformulering.....	2
1.2 Formålet med undersøkelsen.....	2
1.3 Oppgavens relevans og bidrag.....	3
1.4 Oppgavens oppbygning.....	3
2. TEORETISK RAMMEVERK.....	5
2.1 Ambidekstri	5
2.1.1 <i>Sentrale funn</i>	6
2.2 Innovasjonsstrategier	8
2.2.1 <i>Utnyttende innovasjonsstrategi</i>	8
2.2.2 <i>Utforskende innovasjonsstrategi</i>	9
2.2.3 <i>Sammenligning</i>	9
2.3 Bedriftsstrukturer	10
2.3.1 <i>Sekvensiell bedriftsstruktur</i>	11
2.3.2 <i>Kontekstuell bedriftsstruktur</i>	11
2.3.3 <i>Strukturell bedriftsstruktur</i>	12
2.4 Oppsummering og konseptuell modell	13
3. FORSKNINGSDSIGN.....	14
3.1 Case-studie som metode.....	14
3.2 Intervju som datainnsamling	14
3.3 Utvalg og rekruttering.....	15
3.3.1 <i>Casebeskrivelser</i>	16
3.4 Datainnsamling	17
3.4.1 <i>Forberedelser av datainnsamling</i>	17
3.4.2 <i>Gjennomføring av datainnsamling</i>	17
3.5 Dataanalyse	18
3.6 Evaluering av forskningsdesign	19
3.6.1 <i>Pålitelighet</i>	19
3.6.2 <i>Troverdighet</i>	20
3.6.3 <i>Overførbarhet</i>	20
3.7 Ethiske avveininger	21
4. EMPIRI OG ANALYSE.....	22

4.1 Ambidekstre bedrifter.....	22
4.1.1 <i>Bruk av innovasjonsstrategier</i>	22
4.1.2 <i>Strategisk intensjon</i>	24
4.1.3 <i>Visjon</i>	27
4.1.4 <i>Bedriftsstrukturer</i>	29
4.1.5 <i>Sammenligning</i>	32
4.2 Praktisering av overganger	33
4.2.1 <i>Bedrift 1</i>	33
4.2.2 <i>Bedrift 2</i>	35
4.2.3 <i>Bedrift 3</i>	36
4.2.4 <i>Bedrift 4</i>	38
4.2.5 <i>Sammenligning</i>	40
4.3 Eierskap	46
4.3.1 <i>Eierskapets innvirkning</i>	46
4.3.2 <i>Sammenligning</i>	49
4.4 Oppsummering.....	50
5. DISKUSJON	52
5.1 Ny konseptuell modell.....	52
5.2 Teoretisk rammeverk for gradering av ambidekstri.....	54
5.3 Teoretisk rammeverk for gradering av lederes praktisering av overganger.....	55
5.4 Oppsummering.....	56
6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	57
6.1 Konklusjon	57
6.2 Teoretiske Implikasjoner	58
6.3 Praktiske Implikasjoner.....	59
6.4 Svakheter og begrensninger ved studien.....	59
6.5 Anbefalinger til videre forskning.....	60
7. LITTERATURLISTE	61
8. VEDLEGG	62
8.1 Prosjektbeskrivelse.....	62
8.2 Intervjuguide.....	64

Tabeller

Tabell 1: Sammenligning av innovasjonsstrategier

Tabell 2: Sammenligning av bedriftsstrukturer

Tabell 3: Utvalgets grad av ambidekstri

Tabell 4: Spesifikke elementer for praktisering av overganger

Tabell 5: Gradering av utvalgets praktisering av overganger

Tabell 6: Spesifikke elementer ved eierskapets innflytelse

Tabell 7: Grad av ambidekstri

Tabell 8: Gradering av lederes praktisering av overganger

Figurer

Figur 1: Konseptuell modell

Figur 2: Utvalgets grad av ambidekstri

Figur 3: Gradering av lederes praktisering av overganger

Figur 4: Ny konseptuell modell

Figur 5: Studiens konseptuelle modell

Figur 6: Grad av ambidekstri

Figur 7: Grad av praktisering av overganger

1. INTRODUKSJON

Opprettholdelse av innovasjonstakt blir sett på som et av de viktigste elementene for at bedrifter skal kunne sikre vedvarende suksess (O'Reilly & Tushman 2013). På starten av 90-tallet lanserte James G. March (1991) en teori som beskrev balansekunsten for å lykkes med nettopp dette. Den beskrev det strategiske paradokset bedriftene står ovenfor når de må velge mellom å fokusere på utnyttende og utforskende strategier. I noen tilfeller vil det ha størst nytte for bedrifter å utnytte kapasiteten til deres eksisterende ressurser. I andre tilfeller vil det være nødvendig med større fleksibilitet og man må utforske utenfor sine eksisterende rammer for å ekspandere ressursgrunnlaget sitt. March (1991) presiserer at en bedrift vil ha større sannsynlighet for å lykkes hvis den greier å balansere disse to læringsstrategiene. Strategiene ble senere forstått som innovasjonsstrategier og balansegangen mellom dem ble definert som *ambidexterity* av Charles A. O'Reilly og Michael L. Tushman (2011). Det nye begrepet viste til viktigheten av kontinuerlig balansering og aktiv bruk av begge strategiene for å opprettholde innovative og suksessfulle bedrifter. Av språklig hensyn oversetter jeg begrepet *ambidexterity* til *ambidekstri* og vil benytte det norske begrepet videre i denne avhandlingen.

Etter begrepet *ambidekstri* ble etablert som en beskrivelse av balanseringen av utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier, har teorien utviklet flere forgreninger (O'Reilly & Tushman 2013). Forskningen har beveget seg til områder som organisasjonslæring, teknologisk innovasjon, strategisk ledelse og organisasjonsdesign. Den har også vist hvor viktig lederskap er for å balansere en bedrifts utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier (O'Reilly & Tushman 2013). At forskningen på *ambidekstri* har fått et så bredt fokus har blitt kritisert. Det er hevdet at enkelte av disse studiene har mistet grepet om hva *ambidekstri* innebærer, hvor begrepene utforskende og utnyttende strategier kommer fra og hva definisjonen av disse begrepene er (Raisch & Birkinshaw 2008). Som et svar på denne kritikken har O'Reilly og Tushman (O'Reilly & Tushman 2013) skrevet en artikkel som oppsummerer forskningen som er gjort på *ambidekstri*. Her har de også inkludert forslag til områder som bør studeres videre.

Et av forslagene til videre forskning er å undersøke hvordan overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier blir praktisert. *Ambidekstri* handler om balansering av strategier og dermed også overgangene mellom dem. Forskning på hvordan overgangene praktiseres er derfor både interessant og nødvendig for en økt forståelse av fenomenet *ambidekstri*. Dette leder til problemformuleringen for denne masteravhandlingen.

1.1 Problemformulering

Hvordan praktiserer ledere overgangene mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier?

Begrepsdefinisjoner

Ambidekstri: Uttrykket beskriver balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier. Strategiene trenger ulike elementer for å lykkes. Dette gjør det krevende for bedrifter å kontinuerlig benytte begge strategiene.

Praktisere: Begrepet beskriver hvordan en handling blir utført. Få undersøkelser av ledernes praktisering av overganger gir undersøkelsen innslag av et eksplorativt design gjennom å samle empiri til et teoretisk uberørt område.

Leder: Begrepet vil her bli avgrenset til en person med ansvar for den overordnede innovasjonsstrategien til en bedrift.

Overganger: Viser til bedriftens endrede fokus når et prosjekt med en innovasjonsstrategi avsluttes og et prosjekt med en annen innovasjonsstrategi starter.

Utnyttende innovasjonsstrategi: Bedriften fokuserer på å maksimere nytten til eksisterende produkter. Enten eksternt ved å selge det til høyere pris eller internt ved å effektivisere produksjonen, utnytte eksisterende kunnskap og optimalisere produktet.

Utforskende innovasjonsstrategi: Bedriften jakter aktivt etter nye forretningsområder, enten eksternt gjennom å utvide kundegruppen og hente nye subsidier eller internt ved å utvikle helt nye produkter og hente inn nye kunnskapskilder.

Strategi: En stående beslutning for hva som skal gjøres og gjennomføres i en avgrenset tidsperiode. I denne undersøkelsen fokuseres det på beslutningen for hvilke innovasjonsprosjekter som skal gjennomføres i et visst tidsrom.

1.2 Formålet med undersøkelsen

Formålet med denne studien var å starte arbeidet med å øke forståelsen av hvordan ledere praktiserer overgangene mellom innovasjonsprosjekter med ulike strategier. Dette er et område som ikke er tilstrekkelig undersøkt i teorien om ambidekstre bedrifter. En større kunnskap på dette området kan sette selskaper i bedre stand til å håndtere store omveltninger og bygge innovasjonsrike, stabile og suksessfulle bedrifter.

1.3 Oppgavens relevans og bidrag

Videre forskning på ambidekstri er relevant for både teori, empiri og praksis. Teoretisk sett er oppgaven relevant med tanke på utvikling av ambidekstri som teori. O'Reilly og Tushman (2013) etterlyser kunnskap om hvordan ledere praktiserer endring av bedrifters innovasjonsfokus. Videre har litteraturen om ambidekstri blitt kritisert for å ha gått bort fra den opprinnelige forståelsen av utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier (Raisch & Birkinshaw 2008). Ved å ta utgangspunkt i March (1991) sin opprinnelige definisjon av disse strategiene og O'Reilly og Tushmans (2013) definisjon av ambidekstri, blir begrepenes originale betydning opprettholdt i denne undersøkelsen.

Empirisk sett er studien relevant med tanke på å bygge kunnskap om praktiseringen av ambidekstri. Det er i dag en mangel av empiriske eksempler på hvordan ledere tar ansvar for og praktiserer overganger mellom innovasjonsstrategier (O'Reilly og Tushman 2013). En empirisk undersøkelse gir informasjon om hvorfor et prosjekt blir prioritert og hvilke konsekvenser eventuelle endringer innebærer for bedriften. Overganger mellom innovasjonsprosjekter spiller en sentral del i praktiseringen av ambidekstri. Det er derfor interessant å hente inn empirisk materiale på dette.

Undersøkelsen har praktisk relevans ved å hente inn informasjon som kan hjelpe bedrifter med å oppnå større suksess med sitt innovasjonsarbeid. Ved å samle inn empiri og bidra til å utvikle litteraturen om ambidekstre bedrifter, vil undersøkelsen også ha relevans for praktisering av ambidekstri i bedrifter. Innsamling og deling av informasjon om hvordan suksessfulle bedrifter jobber kan hjelpe andre selskaper gjennom en bedre forståelse for hvordan man kan praktisere balanseringen av og overgangene mellom ulike innovasjonsstrategier.

1.4 Oppgavens oppbygning

I det neste kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det blir avsluttet med en oppsummering av de mest relevante bidragene samt en konseptuell modell som viser sammenhengene mellom relevante variabler i denne studien. Det blir deretter en gjennomgang av studiens forskningsdesign. Kapittelet tar for seg metodevalg for datainnsamling og hvordan analysen ble gjennomført. Kapittelet empiri og analyse består av tre deler. Empiriske funn blir gjennomgått og sammenlignet i hver av de tre delene. I diskusjonskapittelet drøftes funnene fra analysen opp mot det teoretiske rammeverket. Det blir etablert en ny konseptuell modell for sammenhenger mellom variablene i denne undersøkelsen, samt to teoretiske rammeverk. Et for gradering av

bedrifters ambidekstri og et for å måle hvor godt ledere praktiserer overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Oppgaven avsluttes med en konklusjon, teoretiske og praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

2. TEORETISK RAMMEVERK

Det er gjennomført mange studier på fenomenet ambidekstri. Dette kapittelet starter med et kort historisk overblikk av begrepet ambidekstri før det går over til å vise sentrale funn fra forskningsområdet så langt. Deretter blir det gitt en mer detaljert beskrivelse av ambidekstriens innovasjonsstrategier, før det blir vist hvordan bedrifters organisatoriske struktur har relevans for dens fokus på innovasjon og overganger mellom innovasjonsstrategier. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av det teoretiske rammeverket og hvordan det har bidratt til å forme denne studien.

2.1 Ambidekstri

Konseptet «ambidekstre organisasjoner» ble introdusert inn i faglitteraturen allerede i 1976 av Robert B. Duncan (Sitert i O'Reilly & Tushman 2013). Han argumenterte for at bedrifter må være fleksible nok til å respondere på store markedsendringer samtidig som selskapet driftes på mest effektive måte. Bedrifters fokus på utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende kunnskap, ble definert som måter å oppnå høy fleksibilitet og effektivitet på. Hver av disse strategiene krever ulike ressurser, arbeidsmetoder og lederskap. Forholdet mellom utforskende og utnyttende strategier ble derfor forstått som et *trade-off*, hvor bedriftene måtte velge en strategi over den andre eller å periodisk veksle mellom strategiene.

Senere, i sin kjente artikkel om utnyttelse og utforskning i bedrifter, tok March (1991) Duncans argument om utforskende og utnyttende strategier et steg videre. Ved å se strategiene fra et læringsperspektiv, ble det etablert at bedrifter ikke bare trenger å dele oppmerksomheten sin og ressursene sine mellom disse to aktivitetene, men det ble for første gang argumentert at bedrifter måtte *samkjøre* dem. Forståelsen av balansegangen mellom utnyttende og utforskende strategier ble ut ifra dette endret fra å bli sett på som et *trade-off*, til å bli forstått som et *strategisk paradoks*. Bedriftene burde gjennomføre begge strategiene til tross for vanskeligheter ved ledelse av prosjekter med ulike behov for ressurser og arbeidsmetoder. Forholdet mellom de to strategiene og forflytningen av ressurser mellom dem anses som en kontinuerlig drakamp og balansegang internt i bedriftene. Antall arbeidstimer og øremerket finansiering er de mest relevante ressursene i dette henseende.

I årene som fulgte endret forskningen fokus fra å se på disse strategiene i et læringsperspektiv til et innovasjonsperspektiv. Forståelsen av at bedrifter trengte et ambidektert forhold til utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier ble ansett som en

selvfølge for å sikre bedrifters overlevelsessevne (Raisch & Birkinshaw 2008). Denne antagelsen ble bekreftet av Tushman og O'Reilly (2011) gjennom deres undersøkelser av bedrifters overlevelsesmekanisme og hvordan de endret seg over tid. De fant at bedrifter må utforske og utnytte ressursene sine samtidig for å lykkes. Ved å kalle dette fenomenet «ambidekstri», ble faglitteraturen på dette området ført et steg videre. Tushman og O'Reilly (2013, s.3) sin offisielle definisjon på ambidekstri er som følger:

The ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation... from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm.

Fra å ha definert fenomenet ambidekstri og gitt det en historisk bakgrunn, vil det nå bli gjennomgått hvorfor ambidekstri blir ansett som et idéal for bedrifter.

2.1.1 Sentrale funn

Litteraturen viser at ambidekstri har positiv effekt på bedrifter på flere områder. Et todelt innovasjonsfokus fører økt innovasjon og markedsverdi for bedriften. Dette leder igjen til økt salgsvekst og en generell forbedret prestasjon (He & Wong 2004; O'Reilly & Tushman 2013; Voss & Voss 2012). Forskning har også funnet at ambidekstri ikke bare gir positiv effekt på bedriftsnivå, men at det i tillegg har stor innvirkning på bedriftens interne enheter og prosjekter og på prestasjonen til bedriftens ansatte. Ambidekstri er i det store og hele essensielt for bedrifters overlevelsessevne. Effekten er størst når bedrifter har ressurser nok til å møte usikre markeder ved å investere i begge innovasjonsstrategiene (O'Reilly & Tushman 2013). En bedrifts optimale innovasjonsytelse oppnås ved kontinuerlig balanse mellom utforskende og utnyttende innovasjonsprosjekter. De gjennomfører inkrementelle innovasjoner i eksisterende produkter i tillegg til å ha minst én ikke-inkrementell innovasjon (Uotila et al. 2009). I praksis realiseres ambidekstri ofte ved at en bedrift produserer og selger enkelte produkter med høy inntjening som danner finansieringsgrunnlag for utvikling av nye produkter (Voss & Voss 2012).

Ubalanse mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier er funnet å være negativt knyttet til salgsvekst (He & Wong 2004) og bedrifter vil bli straffet hvis de konsekvent velger en strategi over den andre (O'Reilly & Tushman 2013). Bedrifter som engasjerer seg mer i eksperimentering enn utnyttelse kan pådra seg store kostnader ved at bedriften har for lite spesialisert kompetanse og for mange underutviklede idéer til å øke bedriftens fortjeneste. Selskaper som engasjerer seg mer i utnyttelse enn utforsking kan miste fleksibiliteten de trenger ved store markedsendringer og kan risikere å sitte igjen «svarteper» (March 1991). Til tross for disse funnene viser det seg at 80 % av bedrifter alt for sjeldent benytter seg av

utforskende innovasjonsstrategier. Grunnen til nedprioritering av slike prosjekter er trolig fordi strategiene konkurrerer om de samme ressursene og fordi ledelsen hele tiden må gjøre avveininger på bakgrunn av forventet verdi, timing og distribusjon både internt og eksternt (March 1991). Utnyttende innovasjonsstrategier representerer ofte synlige og kortsiktige vinninger. En utforskende innovasjonsstrategi kan i motsetning ofte vise seg å være en ineffektiv strategi hvor man prøver ut mange dårlige idéer før man finner én som er god. Det vil derfor være mer fristende for en bedrift å velge et prosjekt hvor vinningene er tydelig definert og man vet når avkastningen på investeringen vil komme (Uotila et al. 2009). Selv om det er krevende å prioritere og balansere strategiene, vil det på lengre sikt gi bedriften store gevinster. Dette danner grunnlaget for hvorfor det er relevant å undersøke hvordan denne balansegangen praktiseres.

Selv om litteraturen om ambidekstri bidrar med lite informasjon om hvordan ledere praktiserer forflytningen av ressurser, har forskning funnet fem elementer som bør å være tilstede hvis ledere skal kunne lykkes best mulig (O'Reilly & Tushman 2011). Flere av disse elementene kan knyttes direkte til hvordan ledere praktiserer overgangene mellom bedriftens innovasjonsstrategier. For det første bør ledere føre en overbevisende *strategisk intensjon* som intellektuelt begrunner både utforskning og utnyttelse av ressurser, slik at de kan skape mening av de motstridende strategiene (Smith & Tushman 2005). Deretter bør bedriften utforme en felles *visjon og verdier* på to ulike nivåer. En overordnet visjon som integrerer strategiene i bedriften og spesifikk mål for hver agenda og hvordan disse skal måles med tanke på avkastning (Smith et al. 2010).

En vellykket ambidekster bedrift bærer også preg av å være *dynamisk* når det kommer til intern flytting av ansatte. Det er viktig å ha et team med mye erfaring som tar eierskap av utforskende og utnyttende strategier i sine enheter og som bevisst henter eksisterende kompetanser som kunnskap, ferdigheter og rutiner fra ulike deler av bedriften. Det fjerde elementet som bør være til stede for at bedrifter skal lykkes er separate men samkjørte organisatoriske *arkitekturer* med fokus på å balansere den riktige utnyttelsen av organisatoriske eiendeler. Dette inkluderer samkjøring av forretningsmodeller, strukturer, insentiver, beregninger og kulturer for utforskende og utnyttende enheter. Til slutt bør toppledelsen kunne tolerere og løse *misnøye* fra ulike enheter i bedriften siden det konkurreres om de samme ressursene og det lett kan oppstå konflikter (Tushman et al. 2010).

Det er nødvendig med differensierte organisasjonsdesign med sterk integrering av toppledelsen for at en bedrift skal kunne opprettholde en ambidekster innovasjonsstrategi

(Tushman et al. 2010). Studier av kinesiske SMB-er har funnet at bedrifter hvor topplederne også er aksjeeiere er mer sannsynlig å være ambidekstre, mens statlig eierskap medfører et lite fokus på både utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier (Gedajlovic et al. 2012). Det er også funnet at bedrifter er mer ambidekstre når de har en CEO som er motivert av forfremmelse (Kammerlander et al. 2015). Generelt må lederne sørge for at bedriften består av ulike kompetanser, kulturer, insentiver og ansvarsroller, med et høyt ambisjonsnivå for utforskende innovasjon for å lykkes med å opprettholde ambidekstri (Uotila et al. 2009). Det neste delkapittelet vil gå nærmere inn på de to motstridende innovasjonsstrategiene som danner grunnlaget for begrepet ambidekstri.

2.2 Innovasjonsstrategier

I teorien om ambidekstri deles innovasjonsstrategier inn i to kategorier; utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier. Hva hver strategi innebærer vil nå bli gjennomgått.

2.2.1 Utnyttende innovasjonsstrategi

En utnyttende innovasjonsstrategi inkluderer flere elementer for at bedrifter skal kunne forbedre sine produkter eller konsepter. Et enkelt grep er å analysere produktet og se hvordan det bedre kan tilpasses kundens behov og ønsker. Man kan også ved bruk av analyser se hvilke deler av produksjonsløpet som er mest ressurskrevende og effektivisere disse. Ofte ønsker bedrifter å forbedre spesifikke deler av produktet. Dette kan være kostnadsreduksjon ved produksjon, design og brukervennlighet.

En utnyttende innovasjonsstrategi beskriver bedrifters prosess mot å forbedre sine produkter, prosesser og kostnadsmarginer. Ved å ta utgangspunkt i deres eksisterende produkter blir investeringen forutsigbar med tanke på tidsrom, kostnader og inntjening. Regelmessige tilbakemeldinger mellom interne avdelinger kan gi tydelige signaler på hva lønnsomheten av investeringen vil bli (March 1991), og bedriftene kan med større selvtillit avfeie usikre investeringer. Utnyttende innovasjonsstrategier er i tillegg enklere å lede enn utforskende strategier siden den lykkes best i et mer mekanisk og sentralisert miljø med tydelige hierarkiske strukturer (Smith et al. 2010). Slike strukturer gir ledere større oversikt og bedre mulighet til å gripe inn i de ulike prosessene. Det at strategien fokuserer på å redusere variasjon av arbeidsaktiviteter og minimere risiko (Smith et al. 2010), gjør den til den beste innovasjonsstrategien å bruke i et konkurransepreget miljø eller i møte med endrede omgivelser (Jansen et al. 2006; Posen & Levinthal 2012).

2.2.2 Utforskende innovasjonsstrategi

Utforskende innovasjonsstrategier innebærer flere elementer for å muliggjøre utvikling av nye produkter og konsepter. Ett av de mest elementære er å søke etter og finne nye forretningsmuligheter for bedriften. For at ansatte skal kunne finne kreative løsninger, kreves det fleksibilitet. Siden disse løsningene kan utfordre bedriftens visjon, er det også viktig at bedriften er fleksibel for større endringer. Målet for en utforskende innovasjonsstrategi er ofte å skape en disruptiv innovasjon. Dette innebærer større risikotaking siden bedriften ofte verken kjenner teknologien eller markedet det investeres i, og kanskje ikke vet hva bruksområdet til innovasjonen vil være (March 1991).

Når man skal utforske nye muligheter er det viktig å se fremover. Å være åpen for å involvere seg i nye og varierte aktiviteter i tillegg til å være risikovillig, er viktig for at bedriften skal kunne lykkes med en slik strategi. Det er kjent at utforskning lykkes bedre i bedrifter eller enheter med en desentralisert og flat struktur (He & Wong 2004; Jansen et al. 2006; Smith et al. 2010). Denne typen innovasjonsprosjekter kan være vanskelig å lede fordi man ikke kan vite hvor langt fram målet ligger og når man kan forvente å oppnå avkastning av investeringen (March 1991). Utforskende innovasjonsstrategier lykkes best i dynamiske miljøer, men kan også brukes i konkurransepregede miljøer (Jansen et al. 2006; Posen & Levinthal 2012).

2.2.3 Sammenligning

Fra lanseringen av begrepet ambidekstri har forskningen på dette området økt så mye i bredde at begreper til dels har blitt løsrevet sine opprinnelige definisjoner. Denne studien fulgte Raisch og Birkinshaws (2008) oppfordring til å benytte March (1991) sin opprinnelige definisjon av utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Her fant jeg fem elementer hvor strategiene motstrider hverandre. Hvilke elementer dette er og hva de innebærer for hver strategi er vist i Tabell 1:

Elementer	Fokus for innovasjonsstrategier	
	Utforskning	Utnyttelse
Fagområde	<i>Søker utenfor</i>	<i>Søker innenfor</i>
Produksjon	<i>Eksp eksperimenterer</i>	<i>Optimaliserer</i>
Medbestemmelse	<i>Stor</i>	<i>Liten</i>
Innovasjon	<i>Radikal</i>	<i>Inkrementell</i>
Endring	<i>Fleksibel</i>	<i>Rigid</i>

Tabell 1: Sammenligning av innovasjonsstrategier

Mer utdypet beskriver elementet *fagområde* hvilket kompetanseområde bedriften jobber aktivt innenfor. Bedrifter som jobber med en utnyttende strategi innen sitt fagområde vil søke etter elementer som gjør at de blir bedre på sitt felt. Selskaper med utforskende ambisjoner søker etter elementer utenfor sitt eget fagfelt for å gi bedriften flere ben å stå på ved en større endring i markedet. Hva angår en bedrifts *produksjon*, vil de som fører en utnyttende strategi ønske å øke kostnadsmarginene ved hver separate del av produksjonen av et eksisterende produkt. Ved en utforskende innovasjonsstrategi vil det ikke fokuseres på forbedring av kostnadsmarginene, men heller eksperimentering for å utvikle nye produkter.

Det er også motsetninger mellom hva slags *medbestemmelse* som praktiseres ved hver strategi. Siden utnyttende strategier fokuserer på optimalisering og effektivisering er disse bedriftene, som tidligere nevnt, preget av en tydelig hierarkisk struktur. Eksempler på slike strukturer kan være typiske siloer eller matrise-organisering av bedrifter, hvor beslutningsstrukturen er rigid og det er liten grad av medbestemmelse. Flexibiliteten utforskende strategier krever, gjør at disse bedriftene lykkes best ved en flat struktur. Dette leder til økt medbestemmelse blant de ansatte.

Ved operasjonalisering av *innovasjonenes* natur, har utnyttende innovasjonsstrategier blitt definert som å omhandle inkrementelle innovasjonsprosjekter. Det er fordi denne strategien ønsker å forbedre en eller flere elementer ved et eksisterende produkt. Utforskende strategier jobber derimot med radikale innovasjoner. Disse innebærer store endringer for bedriftens forretningsplaner, inntektsmodeller og portefølje. Siden slike innovasjoner ikke nødvendigvis trenger å være disruptive, har de ikke blitt definert som det i denne undersøkelsen.

Variasjon for graden av medbestemmelse i bedriften gjenspeiles i bedriftens kultur for *endring*. Tydelige hierarkier gjør det vanskeligere for bedriften å gjennomføre større endringer raskt. Bedriftene er mer rigide, noe som egner seg for å optimalisere det de allerede er gode til. Flate strukturer og større medbestemmelse skaper en kultur som er mer fleksibel for endring og optimal for å prøve ut prosjekter i nye forretningsområder. Det vil nå bli vist teoretiske funn for hvordan ambidekstri blir understøttet av bedrifters struktur.

2.3 Bedriftsstrukturer

Det er tidligere gjort flere studier på ulike måter bedrifter balanserer utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier i praksis. Studiene viser at bedrifter ofte benytter ulike strukturelle mekanismer for å sikre en ambidekster og suksessfull bedrift. De tre hovedtypene av ambidekstre bedriftsstrukturer funnet ved hjelp av forskning er *sekvensielle*,

kontekstuelle og strukturelle bedriftsstrukturer (O'Reilly & Tushman 2013). Tabell 2 gir en kort oppsummering av hver enkelt struktur og hva de innebærer:

Bedriftsstruktur	Hvordan ambidekstri er oppnådd	Hvor blir beslutninger om fokus tatt
Sekvensiell	<i>Bedriften veksler mellom hvilken strategi det fokuseres på</i>	<i>Hos toppledelsen</i>
Kontekstuell	<i>Ansatte sørger selv for å fordele tiden sin mellom strategiene</i>	<i>Hos medarbeiderne</i>
Strukturell	<i>Strategiene benyttes simultant i separate avdelinger</i>	<i>Hos toppledelsen</i>

Tabell 2: Sammenligning av bedriftsstrukturer

Det vil nå bli gitt en kort gjennomgang av hver enkelt strategi.

2.3.1 Sekvensiell bedriftsstruktur

Ved presentasjon av en bedrifts historie meddeles det ofte hvordan bedriften har gjennomgått endringer på grunn av endrede omstendigheter, markeder og strategier. Dette er et eksempel på sekvensiell ambidekstri. Når bedrifter står ovenfor endringer i markedet, omstiller mange bedrifter seg gjennom å velge enten en utforskende eller utnyttende innovasjonsstrategi for å møte tidens krav. Innovasjonsstrategiene blir brukt i sekvenser for å best tilpasse bedriften til markedet (O'Reilly & Tushman 2013). Denne strukturen passer som hånd i hanske til Duncans teori om at det er et trade-off mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier. Bruk av en slik struktur innebærer at interne ressurser sjeldent blir forflyttet mellom de to innovasjonsstrategiene, og at bedriften gjennomgår en stor omveltning hvis den skal legge om driften.

Sekvensiell ambidekstri har blitt kritisert for å være ineffektiv for bedrifter som opererer i markeder i rask endring (O'Reilly & Tushman 2013). Litteraturen viser derfor ofte til større bedrifter som endrer seg over lengre tidsperioder. Hvordan sekvensiell ambidekstri oppstår og hvordan overgangene mellom innovasjonsstrategiene ser ut, er fortsatt ikke forsket på. Empirien viser likevel at bruk av sekvensiell ambidekstri lykkes best i stabile markeder eller for små bedrifter som ikke har ressurser nok til å vedlikeholde to innovasjonsstrategier simultant. Arven etter Duncan og hans forslag for å løse bedriftenes ambidekstre innovasjonsproblemer er derfor fortsatt aktuell for noen aktører.

2.3.2 Kontekstuell bedriftsstruktur

Organisasjonskultur og identitet kan være strategisk viktig når man skal opprettholde en bedrifts ambidekstri (O'Reilly & Tushman 2013). Kontekstuell ambidekstri innebærer å bygge en bedriftskultur som balanserer utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier.

Tanken er at en samkjørt kultur på tvers av bedriftens enheter vil bidra til at alle ansatte jobber mot samme mål og raskt kan tilpasse seg endringer i markedet. For å bygge en struktur rundt dette, etablerer bedriften prosesser og systemer som oppfordrer individer til å selv bestemme hvordan de skal fordele tiden sin mellom de to innovasjonsstrategiene (Gibson & Birkinshaw 2004). Bruk av en slik struktur innebærer at interne ressurser regelmessig blir forflyttet mellom de to innovasjonsstrategiene.

Spredning av ansvaret for å balansere utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier til hver enkelt ansatt, krever et tett samarbeid på tvers av bedriftens enheter. For å lykkes med denne bedriftsstrukturen må lederne vise en tydelig visjon og klare målsetninger. Spredningen gjør det vanskelig for ledelsen å finne kostnadsdrivere og måle resultatene av investeringene sine. At alle ansatte blir gitt et individuelt ansvar for opprettholdelsen av en ambidekster bedrift kan raskt lede til ansvarspulverisering og manglende fokus. Det kan også bli vanskelig for bedriften å gjennomføre radikale innovasjoner.

2.3.3 Strukturell bedriftsstruktur

Strukturell ambidekstri er den mest tradisjonelle måten en bedrift kan balansere utforskning og utnyttelse i innovasjonsprosjektene sine. Her etablerer bedriftene segregerte utnyttende og utforskende delenheter. Delenhetene er ansett som autonome med egne ansatte, strukturer, prosesser og kulturer. Samtidig er enhetene godt integrert i bedriften gjennom felles strategisk intensjon, verdier og målemekanismer. Dette er viktig for å kunne forsikre seg om en god utnyttelse av ressurser og kapasitet (O'Reilly & Tushman 2013). Å lede en ambidekster bedrift er krevende, og hovedutfordringene ved ledelse av strukturell ambidekstri er å sikre kommunikasjonsflyt og anerkjennelse mellom disse to segregerte avdelingene (Gibson & Birkinshaw 2004). Likevel er strukturell ambidekstri en oversiktlig måte å implementere og følge opp ambidekstri på, og blir brukt i mange bedrifter. En slik struktur innebærer at begge innovasjonsavdelingene blir gitt ressurser, men at mengden ressurser til hver enkelt avdeling er grunnlagt i bedriftens målsettinger.

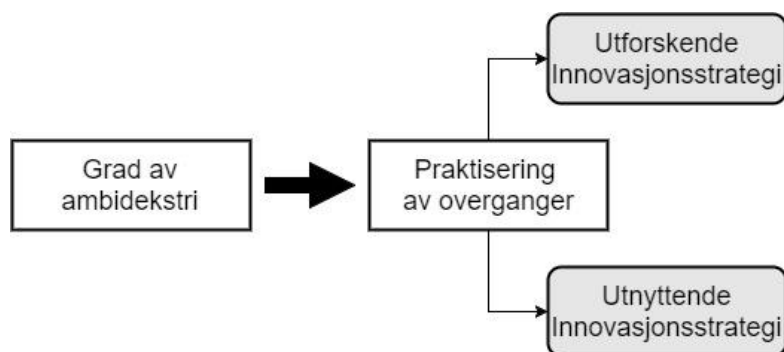
Det er også blitt rettet kritikk mot denne typen ambidekstri. For i tillegg til intern ambidekstri, er bedrifter avhengige av eksterne partnerskap for å forbedre bedriftens evner til å utforske og utnytte ressursene sine (O'Reilly & Tushman 2013). Fallgruven til strukturell ambidekstri er å bli for navlebeskuende. Det er derfor ansett som viktig å se på interne og eksterne ressurser som komplementære når man bygger strukturell ambidekstri i bedrifter.

2.4 Oppsummering og konseptuell modell

Dette kapitlet har dannet det teoretiske rammeverket for å svare på studiens problemstilling. Teoretiske funn for hvordan ambidekstri styrker bedrifters overlevelsessevne former bakteppet for hvorfor det er relevant og interessant å undersøke hvordan bedrifters innovasjonsarbeid utføres i praksis (O'Reilly & Tushman 2013). En tydelig definisjon av utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier og ulikhetene mellom dem gjør det enklere å kategorisere bedriftenes innovasjonsarbeid. Ved å inkludere March (1991) får studien en lærende dimensjon. Bedrifter kan lære og utvikle sine innovasjonsstrategier og bli bedre på å balansere dem. Når man kobler denne dimensjonen med kjennetegnene for suksessfulle ambidekstre bedrifter hvor ledere lykkes med å opprettholde en balanse mellom innovasjonsstrategiene (O'Reilly & Tushman 2011; Smith & Tushman 2005; Smith et al. 2010; Tushman et al. 2010), åpnes muligheten for å identifisere ulike grader av ambidekstri hos bedrifter.

Utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier krever veldig forskjellige strukturer, prosesser, strategier, kompetanser og kulturer for å lykkes (He & Wong 2004). En oversikt over typiske ambidekstre bedriftsstrukturer danner et forklaringsgrunnlag for hvordan bedrifter strukturerer innovasjonsarbeidet sitt. Struktureringen kan videre gi et bilde av hvorfor bedriftens innovasjonsledere organiserer innovasjonsprosessene som de gjør og hvordan de praktiserer overganger mellom dem (O'Reilly & Tushman 2013). Bedriftens struktur kan også påvirke hvor dynamisk den er ved disse overgangene. Dette er interessant siden fleksibilitet, eller dynamiske arkitekturer, er en av suksessfaktorene for ambidekstre bedrifter (Tushman et al. 2010).

Hvordan praktiseringen av overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier blir påvirket av bedriftens grad av ambidekstri, kan visualiseres gjennom en konseptuell modell. Se Figur 1:



Figur 1: Konseptuell modell

3. FORSKNINGSDSIGN

I et forskningsprosjekt veileder problemstillingen forskeren i hvilke metoder man bør bruke for å samle inn, behandle og analysere data. Metodelæren bidrar til at forskningen blir systematisk, grundig og transparent for andre (Hellevik, 2002, s.12-17). Dette kapittelet vil gjennomgå hvilke metoder som er blitt benyttet for å best mulig svare på problemformuleringen:

Hvordan praktiserer ledere overgangene mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier?

Det vil først bli gjennomgått valg av metode, kriterier for utvalg og rekruttering, gjennomføring av intervjuene og analysen, studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. Kapittelet avsluttes med undersøkelsens etiske avveininger.

3.1 Case-studie som metode

Formålet med denne undersøkelsen var å øke forståelsen av hvordan ledere praktiserer overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier for å skape innovasjonsrike, stabile og suksessfulle bedrifter. Det er gjennomført få undersøkelser på dette temaet tidligere, som gir grunnlag for å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse på individnivå. For å kunne samle inn mye informasjon om et så avgrenset fenomen, var case-studie en godt egnet metode. Yin (2009, s.18) beskriver case-studier slik:

En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar.

Ved å bruke et multiple-case design (Yin 2009) fikk jeg muligheten til å intervju innovasjonsledere i flere ulike bedrifter. Dette gjorde at jeg kunne gjennomføre analyser for hver enkelt bedrift og deretter løfte blikket til et komparativt perspektiv for å danne et bedre bilde av hvordan ledere praktiserer overganger mellom prosjekter. Bredden gjorde forskningsresultatet mer robust og økte studiens validitet. Forskningsmetoden åpnet også for muligheten til å undersøke om bedriftens ambidekstri påvirket ledernes praktisering.

3.2 Intervju som datainnsamling

For å undersøke individers handlinger og opparbeide kunnskap om deres forståelse og veivalg, var personlige semi-strukturerte dybdeintervjuer den beste metoden for datainnsamling (Johannessen et al. 2011). Dybdeintervjuene kan betegnes som fenomenologiske ved at jeg studerte et fenomen; praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier. Fordi det ofte er én person med overordnet innovasjonsansvar i hver

enkelt bedrift, ble det gjennomført individuelle intervjuer. Jeg gjennomførte semi-strukturerte intervjuer hvor jeg utformet en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Jeg passet på at den var fleksibel nok til at jeg kunne bevege meg frem og tilbake i intervjuguiden i løpet av intervjuet (Johannessen et al. 2011). Ved å stille åpne spørsmål fikk informantene mulighet til å reflektere over innovasjonsarbeidet i sine bedrifter. Intervjuene bar preg av en narrativ metode ved at informantene kunne prate ganske fritt rundt spørsmålene og at jeg forsøkte å få bekreftet svarene deres ved å gjenta nøkkelord og hovedpoenger.

Det ble i forkant av intervjuene sendt ut en prosjektbeskrivelse med en oversikt over temaer som ville bli gjennomgått. Dette resulterte i at informantene var forberedt på hva de skulle prate om og det ble mindre behov for å hente spørsmål fra intervjuguiden.

3.3 Utvalg og rekruttering

Informantene ble valgt ved hjelp av demografisk og strategisk utvelgelse. For å enklere kunne gjennomføre dybdeintervjuene ansikt til ansikt, ble søket først avgrenset til å omfatte bedrifter i Oslo-området. På grunn av at bedriftene i utvalget måtte kunne betraktes som ambidekstre, valgte jeg å avgrense søket mitt til teknologibedrifter siden mange teknologibedrifter i Oslo-området er anerkjente for sitt innovasjonsarbeid. Jeg gikk deretter over til en strategisk utvelgelse av hvilke teknologibedrifter i Oslo-området jeg skulle kontakte. Først besøkte jeg bedriftenes hjemmesider for å undersøke om de jobbet aktivt med innovasjon og silte ut bedriftene som ikke virket relevante. Jeg undersøkte deretter størrelsen og alderen på de gjenværende bedriftene. Litteraturen om ambidekstri viser at modne bedrifter er mer sannsynlig å være ambidekstre på grunn av at de har flere ressurser de kan benytte seg av (March 1991). For å kunne undersøke om bedriftenes innovasjonsarbeid ble påvirket av bedriftsstrukturen, måtte bedriftene være store nok til å kunne opprette flere ulike avdelinger. Jeg valgte derfor å kontakte innovasjonsansvarlige i bedrifter som har vært i drift i over 10 år og hadde mer enn 50 ansatte. Innovasjonslederne ble først kontaktet via e-post, enten direkte eller via bedriftens resepsjon. Innovasjonsledere fra fire bedrifter ønsket å delta i undersøkelsen.

3.3.1 Casebeskrivelser

Under er beskrivelser av bedriftene i undersøkelsens utvalg. Både bedriftene og lederne er anonymisert for at de ikke skal kunne identifiseres.

Bedrift 1

Blir beskrevet som et ganske gammelt selskap med over 130 ansatte og har tidligere vært statlig eid. De videreutviklet teknologien sin og ble den første Software as a Service (SaaS)-løsningen for en spesifikk administrativ funksjon. Har funnet sin nisje i å jobbe med store selskaper - ofte offentlige institusjoner og administrative enheter. Jobber aktivt med å effektivisere integrering av teknologien sin inn i andre løsninger for at kundene ikke skal trenge å gjøre kompromisser ved den helhetlige løsningen. Jobber aktivt med å videreutvikle og fornye sin SaaS-løsning.

Bedrift 2

Er den eldste bedriften i utvalget og har opp mot 200 ansatte. Det er en teknologibedrift som produserer både hardware og software, og er stolt av at all produktutvikling og grunnforskning skjer her hjemme i Norge. Produktene de leverer går over flere disipliner og de har kunder i flere sektorer. Kundene er alle større aktører som trenger produkter for elektronikk- og krafthåndtering. For å sikre kunder, fokuserer bedriften på tre definerte konkurranseområder.

Bedrift 3

Er den største bedriften i utvalget med godt over 2000 ansatte. Den er statlig eid og stiller seg derfor litt annerledes i henhold til konkurransevirkosomhet i forhold til de tre øvrige bedriftene i utvalget. I tillegg til å tjene på kommersielle tjenester har de et mandat å oppfylle. Bedriften retter seg mot mange ulike kundegrupper med blant annet teknologiutvikling, kommersielt salg og koordinering. På grunn av dens statlige eierskap har den et større fokus på opprettholdelse av tjenester og kostnadsbesparelser enn på inntjening og vekst.

Bedrift 4

Dette er den nyeste og minste bedriften i utvalget med rundt 90 ansatte i Norge og Asia. Bedriften produserer digitale verktøy for utdanningssektoren. De selger informasjon gjennom å samle data fra ulike kilder og presenterer disse i ulike produkter til ulike kunder. Kundegruppene befinner seg hovedsakelig i offentlig sektor på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå, både i inn- og utland.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Forberedelser av datainnsamling

Etter å ha konkretisert studiens problemstilling, sendte jeg en søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for å få bekreftet at studien var i tråd med deres retningslinjer for forsvarlig datainnhenting. Da søknaden ble godkjent begynte jeg å utforme intervjuguiden min. På grunn av at jeg skulle gjennomføre en kvalitativ undersøkelse om et fenomen som ikke hadde vært forsket på tidligere, valgte jeg en bred inngangsvinkel på denne. Jeg inkluderte flere temaer som ifølge litteraturen om ambidekstri kunne betraktes som relevante for problemstillingen min. Ved bruk av semi-strukturerte intervjuer ble det åpnet for at nye relevante temaer kunne avdekkes i løpet av intervjuene.

Temaene jeg inkluderte i intervjuguiden min var: bedriftens forhold til innovasjon, bedriftens organisering av innovasjon, endring av innovasjonsstrategier, bruk og fordeling av ressurser, håndtering av endringer, tanker og forhold til innovasjon i praksis, og tanker om bedriftens fremtidige bruk av innovasjoner. Jeg utarbeidet deretter spørsmål som passet inn under hvert enkelt tema og som kunne bidra til å belyse problemstillingen.

Den ferdige semi-strukturerte intervjuguiden bestod hovedsakelig av åpne spørsmål. Noen av disse krevde at informanten delte sin egen oppfatning om et tema, mens andre spørsmål var rene definisjonsspørsmål hvor informanten ble bedt om et konkret svar. Intervjuguiden ble pre-testet for å sikre at spørsmålene ble tolket riktig. Noen dager før intervjuet ble det sendt ut en prosjektbeskrivelse til personene som skulle intervjues. Dette fungerte som en påminnelse om at intervjuet skulle holdes og ga informantene mulighet til å forberede seg. I prosjektbeskrivelsen ble det oppgitt studiens formål, forskningsspørsmål, intervjuets hensikt, temaoversikt og konfidensialitet.

3.4.2 Gjennomføring av datainnsamling

I denne undersøkelsen gjennomførte jeg fire intervjuer med innovasjonsansvarlige i fire ulike bedrifter. Intervjuene ble avholdt i mars 2017 i bedriftenes lokaler etter deres ønske. Intervjuenes varighet varierte mellom 40 minutter og 2 timer.

Alle intervjuene ble startet med å spørre om de hadde hatt mulighet til å se på prosjektbeskrivelsen de hadde fått tilsendt og om de hadde noen spørsmål til den. Jeg oppsummerte deretter studiens formål, hvilke temaer som ville bli gjennomgått i løpet av intervjuet og svarte på oppfølgingsspørsmål fra lederne. Jeg spurte også om det var greit for dem at jeg gjorde lydopptak av intervjuet, noe alle sa seg villige til. Datainnsamlingen fulgte Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) sine retningslinjer. Ingen

personopplysninger ble nedskrevet og opptakene ble slettet etter at oppgaven var ferdigstilt.

Intervjuene ble startet med spørsmål om informantenes bakgrunn, før de ga en beskrivelse av bedriftene de jobbet i og deres produkter. Denne delen av intervjuet var ikke relevant for studien, men hadde som formål å gjøre lederne avslappet og selvsikre videre i intervjuet. Hvor nøye intervjuguiden ble fulgt varierte etter hvor godt forberedt den enkelte lederen var. I noen intervjuer ble intervjuguiden fulgt ganske nøyaktig og andre ganger var den nesten ikke benyttet fordi lederne allerede var forberedt på å svare på ulike temaer. Intervjuguiden var god å lene seg på i alle intervjuene for å sikre at alle relevante temaer hadde blitt berørt. Det ble også spurt spørsmål som ikke var en del av intervjuguiden. Dette var typiske oppfølgingsspørsmål og ønske om forklaring av ulike sjargonger for å sikre at informasjonen ble riktig forstått.

Intervjuene ble avrundet ved å spørre om hvordan de oppfattet sin rolle og deres tanker om bedriftens fremtidige innovasjonsarbeid. I gjennomføringen av intervjuene viste det seg at det var disse spørsmålene som hentet ut det meste av informasjonen som belyste problemstillingen. På dette tidspunktet hadde lederne nok tillitt til å gi praktiske beskrivelser for hvordan bedriften prioriterte og gjennomførte innovasjonsprosjektene, heller enn et mer rutinepreget svar. Jeg avsluttet intervjuene med å takke for at de deltok på intervjuet og at de skulle få tilsendt oppgaven etter den hadde blitt ferdigstilt.

3.5 Dataanalyse

Dataanalysen ble startet ved å gjøre informasjonsmengden fra de transkriberte intervjuene mer håndterlig (Johannessen et al. 2011). Siden intervjuguiden allerede var inndelt i temaer fra teorien om ambidekstri, var det naturlig å kategorisere funnene på bakgrunn av tidligere forskning (Yin 2009, s.130). Ved å gjøre dette kunne jeg også benytte den analytiske strategien *pattern matching*, som kunne hjelpe meg med å bekrefte eller avkrefte sammenhengene i studiens konseptuelle modell (Yin 2009, s.136). Kategoriene jeg brukte var: innovasjonsstrategier, strategisk intensjon, visjon, bedriftsstruktur og praktisering av overganger. Formålet ved å organisere funnene på denne måten var å fremstille resultatene fra undersøkelsen på en systematisk måte som kunne underbygge problemstillingen.

Etter å ha fordelt funnene fra intervjuene fant jeg at kategoriene innovasjonsstrategier, strategisk intensjon, visjon og bedriftsstruktur kunne samles for å vise bedriftenes ambidekstri. Dette kunne også brukes for å sammenligne bedriftene og utarbeide en gradient av ambidekstri. Denne første hovedkategorien ble kalt *ambidekstre bedrifter*.

Praktisering av overganger ble stående som den andre hovedkategorien. Ved å sammenligne bedriftene ble det funnet generelle elementer ved lederes praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier som de kunne sammenlignes på. Etter å ha kategorisert funnene fra intervjuene, var det en gruppe funn som ikke kunne samles inn under kategoriene basert på tidligere forskning. Disse funnene utgjorde derfor en tredje og siste hovedkategori i studiens analyse. Kategorien ble kalt *eierskap*.

Dataanalysen av hver hovedkategori ble gjennomført i to trinn (Yin 2009). Først ble det gjennomgått spesifikke elementer for bedriftene i hver enkelt kategori. Deretter ble bedriftene sammenlignet med hverandre for å kunne etablere generelle elementer fra hver av kategoriene. Resultatet fra analysen ledet til utarbeidelse av to teoretiske rammeverk og en ny konseptuell modell for studien.

3.6 Evaluering av forskningsdesign

Formålet ved denne studien var å øke forståelsen av hvordan ledere praktiserer overgangene mellom innovasjonsprosjekter. For at denne informasjonen skal kunne brukes av andre, har det vært viktig å opprettholde kvaliteten på forskningen. Jeg vil nå gå gjennom hvordan studien har forsøkt å etterleve kvalitetsmålene for pålitelighet, troverdighet og overførbarhet (Johannessen et al. 2011).

3.6.1 Pålitelighet

Begrepet pålitelighet, også kalt *reliabilitet*, uttrykker nøyaktigheten og dermed fraværet av tilfeldige målefeil av undersøkelsens data (Hellevik 2011). Dette innebærer nøyaktighet i hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de har blitt bearbeidet (Johannessen et al. 2011).

Studien brukte dybdeintervjuer for å hente inn mest mulig relevant informasjon. Spørsmålene i intervjuguiden ble pre-testet for å fjerne spørsmål som viste seg å være forvirrende eller tvetydige for informanten. Dette høynet nøyaktigheten til den innhentede informasjonen. For å videre sikre dataens pålitelighet, ble det gjort opptak av intervjuene. For å sikre nøyaktigheten av transkriberingen, ble dette gjort samme dag som intervjuene ble avholdt. Informantene fikk tilsendt sine transkriberte intervjuer for godkjenning i stedet for å bli tilsendt en ren sitatsjekk. På denne måten kunne de kontrollere at de var korrekt sitert samtidig som de kunne se sitatene sine i en sammenhengende tekst. Ved å vente med å starte analysen av datamaterialet til etter alle intervjuene hadde blitt gjennomført, ble det sikret at all informasjonen ble vektet likt. Påliteligheten ved analysen ble også fremmet ved aktiv bruk av sitering.

3.6.2 Troverdighet

Begrepet troverdighet, også kalt *begrepsvaliditet*, beskriver i hvor stor grad studien måler det den skal måle (Johannessen et al. 2011). Selv om kvalitative studier ikke kan kvantifiseres, er det fortsatt viktig å passe på at studien representerer virkeligheten gjennom dens bruk av teori, begreper og metodiske vurderinger.

Siden studien har tatt utgangspunkt i etablert teori, har det vært viktig å sørge for at denne teorien ble brukt på et egnet område og at utfallet av studien ble teoretisk relevant. For å sikre dette, tok studien utgangspunkt i hva litteraturen anbefalte av videre forskning. For å høyne undersøkelsens troverdighet, ble de opprinnelige definisjonene av begrepene utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier brukt i stedet for å benytte en senere definisjon. Ved å knytte funnene fra studien opp mot tidligere forskning på ambidekstri, hevet studiens troverdighet ytterligere. For å unngå utvalgsskjevheter valgte jeg bevisst å intervju bedrifter innen samme sektor. Dette kunne bidra til flere generelle funn på tvers av bedriftene. Studiens troverdighet ble også styrket ved at intervjuguiden ikke inkluderte spørsmål som innebar personlig risiko for informantene. Spørsmålene var nøytrale og ikke ledende. På bakgrunn av tidsbegrensninger var det ikke mulighet for å benytte vedvarende observasjon av bedriftene og deres innovasjonsstrategier. Det var heller ikke mulig å benytte metodetriangulering. Begge teknikkene ville hatt potensiale til å øke undersøkelsens troverdighet og teoretiske relevans.

3.6.3 Overførbarhet

En undersøkelses overførbarhet, eller *validitet*, dreier seg om hvor godt forskeren lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al. 2011). Siden dette er en kvalitativ undersøkelse med et lite utvalg informanter, vil det ikke være mulig å kvantifisere funnene til andre områder. Undersøkelsens eksterne validitet er derfor begrenset. Funn av generelle likheter mellom bedriftene i undersøkelsen, gjør det mulig for andre selskaper å gjenkjenne tendenser og beskrivelser diskutert i denne studien. Påvisning av årsakssammenhengene i studiens konseptuelle modell har styrket undersøkelsens interne validitet.

3.7 Etske avveininger

Ved gjennomføring av denne studien har etiske avveininger som ledernes selvbestemmelse og respekt for deres privatliv vært viktig å opprettholde (Johannessen et al. 2011). Rekrutteringsprosessen ble startet ved at lederne fikk tilsendt en mail med generell informasjon om prosjektet og en forespørsel om de ønsket å delta. Deltagelsen var derfor på frivillig basis. Etter å ha takket ja til å delta i undersøkelsen fikk de tilsendt mer informasjon om studien og en temaoversikt for intervjuet. Jeg valgte å gjøre dette for å sikre at informantene hadde innsikt i hva de studien gikk ut på og hva de hadde takket ja til. I dette skrivet ble de også informert om at NSD sine krav til konfidensialitet ville bli fulgt og at de kunne trekke seg fra studien på hvilket som helst tidspunkt uten å oppgi en grunn for avgjørelsen. For hensyn til deres privatliv valgte jeg å anonymisere både informantene og bedriftene de representerer i denne studien. Studien har ikke vært konsesjonspliktig da den ikke inneholder det personopplysningsloven definerer som *sensitive opplysninger*. Den ble meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) da lydopptakene fra intervjuene skulle lagres elektronisk i påvente av transkribering.

4. EMPIRI OG ANALYSE

Analysekapittelet er inndelt i tre hovedkategorier: Ambidekstre bedrifter, praktisering av overganger og eierskap. De to første kategoriene er utformet med utgangspunkt i etablert teori om ambidekstri. Analysen i disse kategoriene er derfor deduktiv. Den siste kategorien, eierskap, ble utformet da det var flere funn som ikke passet inn under de førstnevnte kategoriene. Analysen av denne kategorien er derfor induktiv. Alle tre delene av analysen er strukturert likt med tanke på at det er en multiple-case studie (Yin 2009). Det blir først gjennomgått spesifikke funn for hver enkelt bedrift, før bedriftene sammenlignes for å generere generelle funn for hver kategori.

4.1 Ambidekstre bedrifter

Bedriftene som deltok i denne studien måtte være ambidekstre for at overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier kunne undersøkes. I denne første delen av analysen vil jeg gå igjennom funnene for alle fire bedriftene på deres bruk av innovasjonsstrategier, strategisk intensjon, visjon og bedriftsstruktur, for å vise at alle relativt sett kan betraktes som ambidekstre. Jeg vil deretter sammenligne resultatene og vise at det er mulig å bruke etablert teori til å gradere hvor ambidekstre bedriftene er. Gradienten kan vise seg å påvirke hvordan overgangene mellom innovasjonsprosjekter blir praktisert.

4.1.1 Bruk av innovasjonsstrategier

For at en bedrift kan betraktes som ambidekster må den aktivt benytte og balansere utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier.

Bedrift 1 anså evnen til å fornye seg selv som viktig for å opprettholde konkurransefortrinn i markedet. Gjennom intervjuet ble det klart at de gjennomfører prosjekter med utnyttende innovasjonsstrategier når bedriften mener det behøves. De har også prosjekter som krever utforskende innovasjonsstrategier. Ofte er disse knyttet til nye kontrakter:

«Om vi utvikler eksisterende produkter kontinuerlig? Det vil jeg ikke si at vi gjør. Men jeg ønsker at vi skal gjøre det på sikt, ja. Dessverre er det slik at vi er litt sånn der «skippertaksmentalitet» her. (...) Ofte er det sånn at vi får nye kontrakter også, og heldigvis er det i disse kontraktene forpliktelser til produkter vi ikke har i dag, så vi må utvikle nye ting.»

Bedrift 2 har i løpet av de senere årene definert en ny prosess og et nytt rammeverk for innovasjon for å sikre en bedre balanse mellom bedriftens utforskende og utnyttende innovasjonsprosjekter. Rammeverket gjør at bedriften enkelt kan se hvor tyngden av

innovasjonsprosjektene ligger, hvor mye hvert prosjekt koster bedriften og hvor stor fortjeneste som forventes av hvert enkelt prosjekt. Innovasjonslederen beskriver dette rammeverket som et «*styringsverktøy for risiko*».

Rammeverket definerer også ulike områder bedriften konkurrerer på. Hvis bedriften ønsker å forbedre seg på ett av områdene beskriver de dette som «*runs*». Utvikles helt nye produkter som går på tvers av disse konkurranseområdene, kalles det for «*tvers-over-prosjekter*». Det følgende sitatet beskriver hvordan Bedrift 2 benytter utnyttende innovasjon til å begrense risikoen ved utforskende innovasjonsprosjekter:

«(...) så prøver vi da å «piggybacke» [fordele risiko] de mest risikofylte tingene på prosjekter som er lav risiko. Det har vi i det siste hatt god suksess med. Det er også grunnen til at vi faktisk klarer å lage slike tvers-over-prosjekter. Fordi vi ikke gjør sånne «runs», men at vi gjør det som en del av en portefølje, da.»

Bedrift 3 jobber også aktivt med ulike innovasjonsprosjekter. Prosjektene har alle samme mål:

«Den viktigste tingen er å redusere driftskostnader og forenkle.»

Et slikt fokus krever at bedriften aktivt jobber med både utnyttende og utforskende innovasjonsprosjekter. Eksempelvis jobber IT-avdelingen i denne bedriften fortløpende, *Lean*, med kundebehov. Som et tiltak til å redusere driftskostnader jobber bedriften aktivt med utvikling av selvkjørende biler. For å gjøre bedriften bedre skodd med tanke på endringer i markedet, har innovasjonsansvarlige i bedriften utviklet et nytt innovasjonsprogram:

«Vi har innovasjonsprogrammet som nettopp er blitt vedtatt. Der er det identifisert tre områder som vi skal «funde» på, hvor det skal fristilles litt penger til å jobbe med innovasjonsprosjekter.»

Alle disse tre prosjektene benytter utforskende innovasjonsstrategier.

Bedrift 4 jobber iterativt med videreutvikling og forbedring av sin software. Dette kan betraktes som en utnyttende innovasjonsstrategi. De jobber også med mer banebrytende former av utnyttende innovasjonsprosjekter:

«Jeg vil si teknisk sett jobber vi med inkrementell innovasjon. Konseptuelt og markedsmessig så er det, måten å tenke på, er fundamentale innovasjoner. Og kan skape brudd, ja, store brudd i tankesettet.»

Ved å bruke kjent teknologi på nye områder endrer de markedet. I tillegg jobber de aktivt med utforskende innovasjonsstrategier gjennom prosjekter som er nyskapende både for seg selv og for markedet:

«Innenfor de neste tre årene så har vi identifisert et behov for en kompetanse og en løsning som ingen har laget. (...) For å sikre at om 2-4 år at vi skal være i stand til å løse det, vi må løse det, så etablerer vi forskningsprosjekter nå hvor vi egentlig ikke. Vi har egentlig kun oppdragsgiver.»

Dette sitatet viser også hvordan bedriften aktivt går inn for å begrense risikoen ved utforskende innovasjonsprosjekter gjennom å etablere forskningsprosjekter tidlig.

Sammenligning

Gjennomgangen av empirien for bedriftenes bruk av innovasjonsstrategier viser noen spesifikke elementer for hver enkelt bedrift. Bedrift 2 og Bedrift 4 benytter utnyttende innovasjonsstrategier for å bremse risikoen ved utforskende innovasjonsstrategier. Bedrift 1 og Bedrift 3 benytter innovasjonsstrategiene med tanke på hva som i øyeblikket er mest kritisk for deres bedrift. Av generelle elementer, bekrefter empirien at alle bedriftene i utvalget kan betraktes som ambidekstre ved at de benytter seg av både utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Funnene fra alle bedriftene i utvalget kan derfor brukes videre i studien.

4.1.2 Strategisk intensjon

Litteraturen om ambidekstri viser at hvis bedrifter skal lykkes med en ambidekster innovasjonsstrategi, bør bedriftens ledere underbygge de interne motsetningene dette innebærer med en overbevisende *strategisk intensjon* (Smith & Tushman 2005). Bruken og variasjonen av utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier bør derfor være gjennomtenkt og strategisk valgt.

Bedrift 1 jobber aktivt med innhenting av informasjon om sine kunder og deres ønsker. Informasjonen blir hentet inn via de som jobber direkte mot kundene gjennom utvikling av produkter. Kundeønsker blir også fanget opp *«lenger bak i systemet»* gjennom annen kundekontakt. Bedrift 1 beskriver sin produktstrategi som:

«Vår produktstrategi reflekterer det vi ser er behovet i markedet i dag og hva kundene våre ønsker, og det er det vi jobber med.»

For å sikre en strategisk intensjon for innovasjonsarbeidet, har bedriften en *roadmap*:

«Vi har en roadmap – og den eier jeg. Og den er viktig fordi den sier noe om hva vi skal lage i årene som kommer for at vi skal være konkurransedyktige og ligge i forkant i forhold til konkurrentene våre. Sånn at vi hele tiden sikrer at vi har vekst, fornøyde eiere og tiltrekker oss ansatte som har kompetanse og har lyst til å jobbe med det vi holder på med. Sånn sett er produktstrategi viktig.»

Bedrift 2 bruker ordet *portefølje* for å beskrive samlingen av innovasjonsprosjektene sine. For å lettere få oversikt over de ulike prosjektene har de utviklet en felles prosess som alle innovasjonsprosjektene skal gå igjennom. Ved å gjennomføre flere prosjekter som bruker utnyttende innovasjonsstrategier for å bygge opp under større utforskende innovasjoner, får bedriftens ambidekstri en strategisk intensjon:

«(...) så prøver vi da å «piggy-back» [fordele noe av utviklingen av] de mest risikofylte tingene på prosjekter som er lav risiko.»

En økt strategisk intensjon har også åpnet for å være mer strategisk med tanke på salg av eksisterende produkter:

«Vi har ikke historisk sett vært flinke nok til å bruke eksisterende teknologi, guide, coache kundene til å vite hva de egentlig vil ha. (...) Det andre er at vi har laget produkter som er ganske generiske og robuste for en applikasjon, så har vi egentlig bare holdt oss til det, men ikke vært flinke nok til å se at «dette produktet kan brukes til mange andre ting.»

Bedrift 3 møter kundebehov ved å tenke løsninger og bygge business case for å skaffe nødvendig finansiering:

«Det som ofte skjer er at vi spesifiserer et behov, så finner vi en leverandør – og vi må igjennom disse offentlige anskaffelsene, også oppstår innovasjonen ofte i form av at vi ber partneren om å utvikle noe. Problemet da er at partneren ofte tar med seg den IP-en og kommersialiserer den videre.»

Innovasjonsprosjekter blir dermed forstått som enkeltprosjekter og ikke som en del av en større utvikling for bedriften. Dette fører til liten strategisk intensjon ved bruk av innovasjonsstrategier i bedriften. For å styrke prosjekter med utforskende innovasjonsstrategier har bedriften vedtatt et nytt innovasjonsprogram:

«Vi har innovasjonsprogrammet som nettopp er blitt vedtatt. (...) men det er begrenset hvor mye penger som ligger der.»

Bedrift 4 har en *Product Steering Group* som sitter med hovedretningen til innovasjonsprosjektene i selskapet og er ansvarlig ved større endringer i innovasjonsstrategien hos bedriften. Innovasjonsprosjektene er planlagt slik:

«(...) på utviklingssiden skal vi vite hva vi skal lage de neste 3 mnd, så skal vi ha en idé om de neste 12 mnd. Konseptuelt og strategisk hvor vi skal være, så har vi et lifespan som er 2,3,4-5 år på hvor vi skal og hva vi skal levere.»

Bedriften samarbeider også med forskningsinstitusjoner for å senke risikoen ved utforskende innovasjonsstrategier. I intervjuet kom det fram at den strategiske intensjonen bak bedriftens innovasjonsarbeid er å bevege seg raskt:

«Vi har heller ingen beskyttelsespolicy. Altså, beskyttelsespolicyen vår er å hele tiden bevege oss kjapt, sørge for å være foran eventuelle konkurrenter, sørge for å hele tiden presse den utviklingen.»

Sammenligning

Empirien av ledernes strategiske intensjon ved planlegging av innovasjonsprosjekter viser flere spesifikke funn for hver enkelt bedrift. Bedrift 1 bruker innovasjon og kundekontakt strategisk for å holde seg foran konkurrentene. Bedrift 2 bruker utnyttende innovasjonsstrategier for å styrke bedriftens utforskende strategier i tillegg til å ha utviklet en strategisk intensjon om å opprettholde en ambidekster bedrift. Bedrift 3 har liten strategisk intensjon for innovasjonsarbeidet sitt og balansering av utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Bedrift 4 bruker innovasjon for å holde seg foran konkurrentene og bruker i tillegg utnyttende innovasjonsstrategier for å strategisk styrke gjennomføringen av bedriftens utforskende innovasjonsstrategier.

Generelle viser empirien at alle lederne har en strategisk intensjon bak sitt innovasjonsarbeid. Intensjonen kan grunne i et fokus på konkurransebildet, styrking av innovasjonsprosjektene eller balansering av ulike innovasjonsstrategier. Ved å sammenligne de spesifikke funnene for hver enkelt bedrift, kan det avdekkes en gradient av strategisk intensjon. Bedrift 3 har liten grad av strategisk intensjon, Bedrift 1 har noe mer, mens Bedrift 4 bruker ambidekstri strategisk og har derfor høyere grad av strategisk intensjon. Bedrift 2 har den høyeste graden av strategisk intensjon ved at den fokuserer på balansen mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier.

4.1.3 Visjon

I litteraturen om ambidekstre bedrifter er det funnet at bedrifter trenger en overordnet visjon som integrerer bedriftens motstridende innovasjonsstrategier for å kunne lykkes best mulig (Smith et al. 2010).

Bedrift 1 uttrykker i intervjuet at de anser det som viktig for virksomheten å ha en visjon om hva man skal jobbe videre med for å holde seg konkurransedyktige:

«Jeg tror i hvert fall det er viktig for virksomheter å ha en filosofi for hva man skal med produktene og tjenestene sine.»

Bedriften har utviklet nye modeller for å effektivisere de interne innovasjonsprosessene:

«Jeg har laget en prosess som heter «Product Management» hvor vi har mange ulike modeller.»

Intervjuren fikk inntrykk av at disse modellene var utviklet med tanke på å standardisere innovasjonsprosessene heller enn å sørge for en balanse mellom ulike innovasjonsstrategier. Bedriften beskriver også at de jobber i «skippertak» med utnyttende innovasjonsstrategier og at nye kontrakter ofte skaper initiativ for å ta i bruk utforskende innovasjonsstrategier.

Bedrift 2 har i likhet med Bedrift 1 «(...) ryddet opp i hele prosessen. Fra en idé til «impact» for å bedre vite om det var etterspørsel etter nye produkter i markedet og om de kunne kommersialiseres. I tillegg til dette analyserte innovasjonsavdelingen tidligere innovasjonsprosjekter og fant fallgruver som at markedet ikke var klart for et nytt produkt eller at salgsavdelingen lovet kunder produkter de ikke hadde. Bedriften hadde noen år tidligere investert store summer i utvikling av et nytt produkt. Produktet ble beskrevet som veldig teknisk bra, men at det ikke fantes kunder. Den mislykkede investeringen førte til store endringer for bedriften:

«R&D var jo nå livredde for at det nå kun ville bli jobbet med småskrittsforbedringer, for å sikre at vi får kunder. Så vi satte opp dette rammeverket og en reise som sikret at det ville bli gjort bedre.»

Rammeverket sørger for at R&D-innsatsen blir fordelt mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. I tillegg ble det jobbet med å utvikle visjonen og bevisstheten til R&D-avdelingen:

«Hovedmålet har vært å konvertere R&D fra å være et mentalt cost-senter til å være et profit-senter. De skal tenke på avdelingen sin som der pengene tjenes.»

Bedrift 3s målbilde for sin innovative virksomhet er basert på bedriftens interne styrende dokumenter og interesseanalyser. Målet for all innovasjon i bedriften er reduksjon av driftskostnader og forenkling av virksomheten. Ved spørsmål om hvordan bedriften jobber med ulike innovasjonsstrategier, svarte innovasjonslederen:

«IT avdelingen vår er de eneste som jobber Lean. De jobber iterativt, fortløpende med kundebehov, fordi forretningssiden vår ikke nødvendigvis vet hva de vil ha.»

Et svar som antyder lite bevissthet innad i bedriften for viktigheten av innovasjon. Antagelsen blir bekreftet senere i intervjuet under spørsmål om hvordan innovasjonsarbeidet struktureres i bedriften:

«Det skjer dyp innovasjon i selskapet og vi som har jobbet med det andre steder, vi ser at det skjer, men det blir ikke beskyttet, det blir ikke snakket om og sett som det det egentlig er da, som er voldsom verdiskaping for selskapet og kunne nok vært tatt ut i mye, mye større grad enn det er og har vært.»

Bedrift 4 identifiserer seg selv som innovative:

«Bedrift 4 er innovasjon og vil alltid handle om innovasjon og spesielt innenfor denne sektoren her er det livsfarlig å stoppe innovasjonen.»

Gjennom intervjuet ble det tydelig at bevisstheten rundt innovasjon og identiteten som innovative var grunnleggende for bedriftens visjon. I likhet med de foregående bedriftene har også Bedrift 4 ulike typer innovasjonsprosesser. Innovasjon skjer *«absolutt hele tiden»*.

I stedet for å utarbeide en visjonell tekst som støtter bedriften i å nå målene sine, har de utviklet en annen løsning:

«Innenfor de neste tre årene så har vi identifisert et behov for en kompetanse og en løsning som ingen har laget. Vi har laget oss et bilde framfor en visjonell tekst på hva er det vi skal støtte opp under.»

Sammenligning

Empirien viser at bedriftene i utvalget er ulike med tanke på å utvikle og bruke visjon som virkemiddel for å opprettholde ambidekstri. Bedrift 1 opptrer ikke bevisst for å opprettholde ambidekstri, men har en visjon hvor innovasjon er viktig for bedriften. Bedrift 2 viser at de er stor bevissthet og har utarbeidet en strategi for balansering av ulike innovasjonsstrategier. Ledelsen i Bedrift 3 er ikke bevisste i sin bruk av innovasjon og har ikke en visjon for å

oppretholde en ambidekster bedrift. Bedrift 4 identifiserer seg som en svært innovativ bedrift og er bevisste på opprettholdelse av innovasjon. Dette viser at bedriftene har ulik grad av bevissthet når det kommer til innovasjon og variasjon av innovasjonsstrategier, som da er denne kategoriens generelle funn. Bedrift 3 er lite bevisste på bruk av visjon og Bedrift 1 har utviklet en visjon for innovasjon heller enn ambidekstri. Bedrift 4 viser seg bevisste på å opprettholde innovasjonskraften sin, mens Bedrift 2 i tillegg er bevisste på å opprettholde ambidekstri.

4.1.4 Bedriftsstrukturer

For at en bedrift skal lykkes med en ambidekster innovasjonsstrategi bør bedriften være fleksibel med tanke på samarbeid og kommunikasjon mellom enheter og intern forflytning av ansatte (O'Reilly & Tushman 2011).

Bedrift 1 fortalte om en kultur innad i bedriften hvor noen sterke grupperinger hadde hatt stor innflytelse på selskapets innovasjonsarbeid. For å endre dette besluttet bedriften å dele nyutvikling og forvaltning til to separate enheter, noe som ga bedriften «*mye mere fart i forhold til utviklingen.*» Den nye organisasjonsstrukturen har innebåret nye utfordringer som vist i følgende sitat da det ble stilt spørsmål om hvordan overgangene mellom innovasjonsstrategiene løses:

«Den største utfordringen vår ligger nok ikke der [frustrasjon blant ansatte], men i det at vi har splittet organisasjonen. Og at de som jobber i forvaltning ikke føler de vet hva som foregår. Litt silo -dessverre.»

Det er blitt satt fokus på å bygge opp en innovativ kultur i bedriften for å mykne silo-tendensene:

«Det å oppmuntre til å prøve og feile, det tror jeg er med på å påvirke en sånn [innovativ] kultur, og det å rose folk for å prøve å lage ting -oppmuntre -er vi flinke til. Vise fram de som jobber med prosjektene, fortelle om det, er med på å bygge en slik kultur.»

Bedrift 2 har også et separat team som jobber med nyutvikling av produkter. Dette teamet er fordelt på tre lokasjoner og det varierer hvilken lokasjon som leder de ulike prosjektene. Det at de er ett team som jobber med all utvikling gjør at bedriften kan snu seg raskt ved større markedsendringer. Bedriften har i tillegg spunnet ut en *Lean* arbeidsgruppe som jobber med utnyttende innovasjonsprosjekter ved å utvikle produkter til en spesifikk kunde i et nytt marked basert på selskapets kjerneteknologi. Selv om utviklingsteamet er en separat del av

bedriften, er det ikke store silo-tendenser. Dette blir forklart ved at alle ansatte er samlet i samme etasje og enkelt kan møtes for å løse problemer. Den fysiske nærheten gjør bedriftens kultur veldig synlig:

«Men når en konkurrent kommer litt foran oss og vi ligger litt bakpå, så greier vi å fort snu oss rundt. (...) Det er en litt sånn «faen i helvete»-attitude, også er det rolig i en periode.»

Det var viktig for bedriften å ikke svekke denne kulturen da de innførte et rammeverk for innovasjon:

«Det har vært en balanse for oss å ikke trø for hardt over fredagskulturen, ikke overbyråkratisere det som ikke trenger byråkratiseres, men heller få en oversikt.»

Bedrift 3 har en IT-avdeling som jobber med kontinuerlige produktforbedringer og tilpasninger i samarbeid med kunder. I år har de også fått midler til å starte en innovasjonsavdeling som skal jobbe med tre utforskende innovasjonsprosjekter. Bedriftens innovasjonsarbeid foregår i dag hovedsakelig gjennom prosjekter som følger en standard for prosjektstyring. Prosjektene initieres av bedriftens «siloe» og forblir der. Denne sterke silo-strukturen har ført til at IT-avdelingen har måttet ta på seg en koordinerende rolle:

«[Bedrift 3] er såpass gammeldags og tradisjonell, at det var et strengt skille mellom IT og forretning og at IT hadde en mye større koordinerende rolle, hvor man skulle veie opp for at man ikke nødvendigvis klarer å samkjøre seg digitalt.»

Et sterkt skille mellom bedriftens interne siloe har ført til interne kulturforskjeller:

«Streng linjekontroll mange steder, streng styring noen steder, veldig varierende lederstiler, veldig varierende forståelse for ting utenfor siloen de sitter i. (...) Det har med forhistorien og strukturen å gjøre.»

Siden Bedrift 3 er statlig eid, er prosjektene bundet til regelverket for offentlige anskaffelser. Dette har innvirkning på bedriftens innovasjonsintensitet og fokus på kommersialisering:

«Det er en veldig forsiktighet med hva vi kan gjøre og ikke gjøre/berøre. Noe som at man i for stor grad kan ha blitt for tilbakelente, da, og forsiktige.»

For å gjøre bedriften mer innovativ, fleksibel og samkjørt, har det blitt ansatt en kommersiell direktør. Den nye stillingen blir ansett som:

«veldig viktig for koordinering. For å løse den med at det var mange småkonger der ute. Fungerer som premissgiver og kan si at «sånn blir det». Det var helt nødvendig.»

Bedrift 4 har en IT-avdeling som jobber scrum-basert med software-utvikling. Når det kommer til større innovasjoner blir prosjekt brukt som et separat verktøy med tverrfaglige prosjektgrupper:

«Men på innovasjonsbiten så bruker vi prosjekt som et separat verktøy. (...) Og det må man gjøre, hvis ikke så får du ikke nok attention i den organisasjonen. For det er krefter innad i organisasjonen som vil dra og kjempe om de samme ressursene.»

Bedriften har en «*ekstremt lav turnover og lojale ansatte i selskapet*». At ansatte deler en visjon og har en felles interesse for å løse de aktuelle oppgavene kan bidra til å opprettholde motivasjonen og innovasjonstakten:

«Når de ser det og ser nytteverdien så skapes motivasjonen ut ifra organisasjonen og da driver det seg selv. Nesten. Da trenger du ikke prosjektleder engang, bare kjører.»

Sammenligning

Gjennomgangen av empirien på dette temaet, viser at bedriftene i utvalget har valgt ulike strukturer for organisering av innovasjonsarbeidet sitt. Bedrift 1 har organisert alt innovasjonsarbeidet sitt i en organisasjonsdel hvor ansatte blir oppmuntret til å ta initiativ til nye prosjekter. Hos Bedrift 3 har innovasjonsarbeidet fram til nå blitt gjennomført internt i hver enkelt silo, og de jobber aktivt med å skape en innovasjonsavdeling for å øke fokus på utforskende innovasjonsstrategier. Bedrift 2 og Bedrift 4 har begge færre ansatte og stor fleksibilitet ved overgang mellom ulike innovasjonsprosjekter. Dette viser et generelt funn av at bedrifter kan oppnå ambidekstri ved bruk av ulike strukturer, som vist av O'Reilly og Tushman (2013). Funnene antyder også at bedriftenes fleksibilitet kan graderes hva gjelder forflytning av ansatte mellom innovasjonsprosjekter. Bedrift 3 forflytter ikke ansatte mellom avdelinger ved gjennomføring av innovasjonsprosjekter. Bedrift 1 har segregert sitt innovasjonsarbeid, mens Bedrift 2 og Bedrift 4 utnytter fleksibiliteten de har ved å være mindre bedrifter og forflytter ansatte kontinuerlig mellom ulike innovasjonsprosjekter.

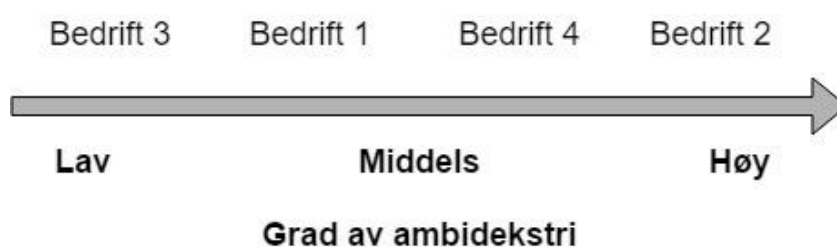
4.1.5 Sammenligning

Analysen av bedriftenes ambidekstri var delt inn i fire deler. Den første delen om bedriftenes bruk av innovasjonsstrategier bekreftet at alle bedriftene kunne betraktes som ambidekstre, siden alle benyttet seg av både utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier (March 1991). Tidligere forskning på dette området beskriver ambidekstri som en absolutt kategori. Enten er en bedrift ambidekster eller så er den ikke det (O'Reilly & Tushman 2013). Ved å ta utgangspunkt i teoretiske bekreftede kjennetegn på ambidekstre bedrifter som deres strategiske intensjon, visjon og strukturer (O'Reilly & Tushman 2013; Smith & Tushman 2005; Smith et al. 2010; Tushman et al. 2010) og koble dette til March (1991) sin lærende dimensjon for innovasjonsstrategiene, åpnes det for at ambidekstri kan graderes. Ved å gå igjennom spesifikk informasjon for hver bedrift fra hver kategori, kunne de sammenlignes på bakgrunn av sin strategiske intensjon, bevissthet rundt ambidekstri og fleksibilitet. Med utgangspunkt i resultatene fra hver enkelt analyse er det mulig å rangere bedriftenes grad av ambidekstri på en ordinalskala som vist i Tabell 3:

	Grad av ambidekstri		
	Lav	Middels	Høy
Strategisk intensjon	<i>Bedrift 3</i>	<i>Bedrift 1 , Bedrift 4</i>	<i>Bedrift 2</i>
Bevissthet	<i>Bedrift 3 , Bedrift 1</i>	<i>Bedrift 4</i>	<i>Bedrift 2</i>
Fleksibilitet	<i>Bedrift 3</i>	<i>Bedrift 1</i>	<i>Bedrift 2 , Bedrift 4</i>

Tabell 3: Utvalgets grad av ambidekstri

Tabellen viser at Bedrift 3 holder seg stabilt i kategorien av lav grad av ambidekstri. Bedrift 1 beveger seg mellom lav og middels grad av ambidekstri, Bedrift 4 beveger seg mellom middels og høy grad av ambidekstri og Bedrift 2 holder seg i kategorien av høy grad av ambidekstri. Ut i fra denne analysen kan vi plassere bedriftene på en gradient av ambidekstri som vist i Figur 2:



Figur 2: Utvalgets grad av ambidekstri

Graderingen er det generelle funnet fra analysen om ambidekstre bedrifter. En gradering av bedriftenes ambidekstri gjør det mulig å undersøke hvor stor betydning ambidekstri har for den praktiske gjennomføringen av bedriftenes innovasjonsarbeid og hvordan innovasjonslederne prioriterer og organiserer innovasjonsprosjekter. Dette kan videre innvirke på hvordan innovasjonslederne praktiserer overganger mellom ulike innovasjonsprosjekter, særlig hvis prosjektene krever ulike typer innovasjonsstrategier.

4.2 Praktisering av overganger

Denne studien ønsker å øke forståelsen av hvordan ledere praktiserer overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier, som etterspurt av O'Reilly og Tushman (2013). I denne andre delen av analysen vil jeg ved hjelp av empiri vise hvordan hver enkelt innovasjonsansvarlig praktiserer overganger mellom ulike innovasjonsprosjekter generelt og mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier spesielt. Jeg vil først vise empiri for hver enkelt bedrift før jeg sammenligner disse for å finne korrelerende elementer på tvers av bedriftene. Ved å sammenligne bedriftene på de korrelerende elementene kunne jeg etablere en gradient for hvor godt lederne i bedriftene praktiserer overgangene mellom innovasjonsprosjekter.

4.2.1 Bedrift 1

Bedriften har i løpet av de senere årene segregert nyskaping og forvaltning, og den innovasjonsansvarlige er en del av bedriftens toppledelse. Det er en stor bedrift med mange ansatte som utvikler og selger produkter til store kunder. Disse kundene beveger seg ikke raskt når det kommer til utvikling og Bedrift 1 trenger ikke nødvendigvis å være først ute med nye smarte løsninger men heller optimalisere og fornye sine eksisterende og ettertraktede produkter for denne kundegruppen. Innovasjonsprosessene i Bedrift 1 blir hovedsakelig styrt gjennom planlegging over lengre tidsperioder. Planleggingen innebærer å bestemme hvilke prosjekter som skal prioriteres over den neste perioden. Denne prioriteringen kan være initiert av et svekket resultat:

«På rapport har det vært at vi har hatt en fallende KTI [Kundetilfredshet] (...) Det har satt i gang prosessen, da gjør vi undersøkelser mot kundene våre, bruker mye tid på å kartlegge det. Hadde mange ulike strategier, da: best case, worst case, fortsett med hva du har, hvilke scenarioer har vi egentlig å forholde oss til? (...) En annen måte det skjer på er at vi ser inn i glasskulen på makroøkonomiske tendenser.»

Sitatet viser at Bedrift 1 har to forskjellige utgangspunkt når de planlegger nye innovative prosjekter. Det første er en reaktiv prosess hvor de kartlegger hvor de taper i markedet og samarbeider med kunder for å definere mangler og utarbeide nye prosjekter. Det andre er ved å være proaktiv gjennom å tolke markedet og se hvor nye trender vil lede produktet. Bedriften gir også inntrykk av at overganger mellom innovasjonsprosjekter ikke skjer raskt:

«Vi starter ikke på noe for å slutte. Vi er ganske gjennomtenkte før vi setter i gang.»

De planlegger godt hva som skal skje i lengre tidsperioder og trekker seg ikke fra denne planen. Likevel kan det skje uforutsette ting som inngåelse av nye kontrakter hvor de lover å levere produkter de til nå ikke har i sin portefølje. Dette fører til større press på overgangene mellom innovasjonsprosjektene da den største ressursen, arbeidstimer, blir flyttet mellom prosjekter.

«Du har jo «burn rate» på timer, da, det noterer vi jo hele tiden. Jeg synes vi jo har god kontroll på disse tingene og at vi er gode til å planlegge frem i tid. Så for X-prosjektet, så har vi måttet ta ut noe, så har det vært en kamp, altså. (...) Av og til er vi nødt til å gjøre harde prioriteringer, og da går det utover prosjekter.»

Disse harde prioriteringene kan gi ringvirkninger i selskapet og hovedutfordringen ved slike uforutsette overganger ligger i bedriftens struktur:

«Det innebærer nok usikkerhet og frustrasjon til tider. Det gjør det nok. Den største utfordringen vår ligger nok ikke der, men i det at vi har splittet organisasjonen. Og at de som jobber i forvaltning ikke føler de vet hva som foregår.»

Manglende kommunikasjon mellom avdelingene blir sett på som den største utfordringen ved overgangene mellom ulike innovasjonsprosjekter og strategier for Bedrift 1. Det er avdelingsleder for Product Delivery som er ansvarlig for samkjøring av ulike avdelinger ved gjennomføring av innovasjonsprosjekter – ikke den innovasjonsansvarlige. Den innovasjonsansvarlige på sin side mener det er opp til hver enkelt avdelingsleder å sørge for at relevant informasjon bli kommunisert mellom siloene i bedriften:

«Da tenker jeg at du som leder er selv ansvarlig, for du har informasjonen, du må informere.»

Langsiktig planlegging blir i så måte et verktøy for å samkjøre bedriften ved at den skaper en retning for bedriften i den kommende perioden. Å knytte bedriften opp mot

konkretiserte prosjekter er også gunstig fordi en endring av planene og uforutsette overganger ofte fører med seg et økonomisk tap for bedriften:

«Det er klart at når du tar ting ut så er det veldig negativt for prosjektet. Spesielt hvis vi har inntekter knyttet opp mot det, da kommer de mye senere, så det er jo et tap da. Både langsiktig og kortsiktig.»

Uforutsette overganger mellom innovasjonsprosjekter blir derfor sett på som negativt for innovasjonsarbeidet til Bedrift 1.

4.2.2 Bedrift 2

Som utvikler av både hardware og software jobber Bedrift 2 kontinuerlig med mange ulike innovasjonsprosjekter. De har en grunnteknologi som kan benyttes på utallige områder og har også kunder fra mange ulike sektorer spredt over hele verden. Denne bredden fører til at det oppstår mange idéer til nye produkter:

«Det mangler ikke på ideer fra ulike hold, så vi arrangerer møter hver fredag for å sortere, vekte og vurdere cases. Vi ønsker ikke å drepe ad-hoc-ånden, men vi ønsker å sortere det som kan sorteres, da. (...) Alle ideene vektet likt gjennom et verktøy.»

For å effektivt kunne analysere hvert enkelt forslag og vite hvilke idéer som vil gi best mulig resultater for bedriften både på kort og lang sikt, brukes et standardisert verktøy. Selskapet har også etablert fem ulike innovasjonsløp de kan velge å kjøre et produkt igjennom. Hvilke prosjekter det skal satses på, hvilket innovasjonsløp som skal brukes og med hvilke målambisjoner, blir besluttet i dialog med flere avdelinger. Beslutningstakingen ligger ikke bare hos innovasjonsavdelingen:

«Blanding av mange ting. Det er vel jobben min. Min avdeling sitter jo midt imellom salgsapparatet, kundene og R&D. (...) Det er et samspill mellom hva som er teknisk mulig og hva som dukker opp på radaren vår vs. hva vi må gjøre.»

Bedriftens portefølje og innovasjonsløp blir nøye planlagt og besluttet gjennom tverrfaglig samarbeid. Overgangene mellom ulike innovasjonsprosjekter som benytter forskjellige innovasjonsstrategier blir derfor transparente for alle avdelinger i selskapet. En slik transparens for innovasjonsplaner i kombinasjon med bedriftens tverrfaglige samarbeid og størrelse, gir ansatte mulighet til å komme med innspill til bedriftens videre innovasjonsarbeid. For noen år tilbake uttrykte utviklingsavdelingen bekymringer for mulige ringvirkninger etter et mislykket innovasjonsprosjekt:

«R&D var jo nå livredde for at det nå kun ville bli jobbet med småskrittsforbedringer for å sikre at vi får kunder.»

For å svare på denne bekymringen, skape transparens rundt innovasjonsarbeidet til bedriften og få en oversikt over disse prosjektene, ble det utviklet et nytt rammeverk. Rammeverket gir bedriften enkelt oversikt over hvilke innovasjonsløp som kjøres når, hvilke prosjekter som bruker utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier, og hvor store inntjeninger hvert prosjekt antas å generere. Rammeverket gjorde det enkelt for bedriften å oppdage ubalanse mellom prosjekter som benytter utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Det gjorde det også enklere å planlegge innovasjonsløp over en lengre periode og benytte utnyttende innovasjonsstrategier på eksisterende produkter for å kunne utvikle nye teknologier som senere kan bygge opp under en utforskende innovasjon. Ved strategisk bruk av innovasjonsstrategier og begrense omfanget av overgangene mellom dem, minker bedriftens risiko ved gjennomføring av utforskende prosjekter. Overgangene blir også gjort mykere ved at det er de samme ansatte som utvikler alle produktene:

«Hos oss er det de samme teamene som jobber med de samme tingene. Men med ulike ting til ulik tid.»

Overgangene blir dermed sett på som starten av et nytt prosjekt. Bedriften forteller også at overgangene mellom de ulike innovasjonsprosjektene er smertefrie på grunn av at det ikke involverer personlig risiko:

«Nettopp fordi det samme teamet jobber med alt, så er de alltid relevante, og de må alltid være i hevd for det ene og det andre. (...) Det blir ikke noen intern konkurranse mellom de ulike fokusområdene/pilarene for det er de samme folkene.»

Bedrift 2 praktiserer overgangene mellom ulike innovasjonsprosjekter ved hjelp av nøye planlegging, tverrfaglig og involvert samarbeid, samt et samkjørt utviklingsteam som er involverte og som kan snu seg raskt mellom prosjekter fordi de ikke er avhengige av ny kompetanse i nye prosjekter.

4.2.3 Bedrift 3

Selskapet er statlig eid og har i tillegg til å utvikle hardware og software også et mandat til å opprettholde et godt tilbud til forbrukerne. Dette gjør at overgangene mellom innovasjonsprosjektene ikke er initiert på bakgrunn av eventuell kommersiell gevinst, men heller av kostnadsbesparelser og effektivisering av eksisterende prosesser. Slik bedriften har

vært strukturert, har det ikke vært en enkelt avdeling med ansvar for innovasjon og nyutvikling. Innovasjonsarbeidet har skjedd på prosjektbasis ved å søke om og få innvilget statlig støtte til prosjektet:

«Vi er bundet av regelverket for offentlige anskaffelser og det betyr at når vi trenger noe, så må vi beskrive behovet og gjøre en konkurranse på det.»

Dette fører til at det er mengden besparelser prosjektet har potensiale til å hente heller enn bedriftens visjoner eller kundeetterspørsler som styrer hvilke prosjekter som prioriteres.

I løpet av det siste halvåret har det skjedd store endringer ved innovasjonsplanleggingen hos Bedrift 3. Fra tidligere har de hatt en standardisert prosjektstyringsmodell for å gjennomføre innovasjonsprosjektene. Nå har de i tillegg etablert en innovasjonskomité:

«Da har du de to modellene. Den ene er ren prosjektstyring, at man må ha et business case per prosjekt og da er det en ren prosjektstyringsmodell vi har internt, hvor prosjekteieren må beskrive gevinsten ved prosjektet. Og så har du den andre som er programmet, og der sitter en innovasjonskomité.»

Den strukturelle endringen fører til at det fortsatt vil foregå prosjekter som benytter både utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier rundt om i bedriften, men at det i tillegg vil være en komité som sørger for et opprettholdt fokus på utforskende innovasjon. Siden all innovasjon i bedriften er prosjektbasert, kan overgangene mellom prosjektene ha liten innvirkning på bedriftens fokus og framdrift. Overgangene skjer ved at prosjekter blir startet og avsluttet i henhold til bedriftens prosjektstyringsmodell. Det er i overgangen fra innovasjonsprosjektene til operasjonell integrering problemer kan oppstå, selv om dette også er beskrevet i prosjektrammeverket. I Bedrift 3 er det en silo som skiller seg ut med tanke på kontinuerlig innovasjon:

«IT avdelingen vår er de eneste som jobber Lean. De jobber iterativt, fortløpende med kundebehov (...).»

IT-avdelingen jobber med å kontinuerlig forbedre produktene i samarbeid med kundene. En naturlig endring som følge av raske skifter i bruk og krav til software-løsninger.

Innovasjonslederen jeg intervjuet ønsket å skape større bevissthet i bedriften rundt viktigheten av innovasjon og variasjonen av innovasjonsprosjekter. En *Lean* IT-avdeling ble sett på som svært positivt, men det burde skapes et større fokus på og anerkjennelse av innovasjon i bedriften. Det ble derfor opprettet en innovasjonskomité med et innovasjonsprogram:

«Vi har innovasjonsprogrammet som nettopp er blitt vedtatt. Der er det identifisert tre områder som vi skal «funde» på, hvor det skal fristilles litt penger til å jobbe med innovasjonsprosjekter. (...) Og så er den store utfordringen: blir det noe annet enn en forslagskasse.»

Utfordringen for den nye komitéen er å skape engasjement rundt endringen og nok ressurser til å ha en effekt for bedriftens innovasjonsarbeid, variasjonen av innovasjonsprosjekter, samkjøring av disse og overgangene mellom dem. For øyeblikket er fokuset mer rettet mot overgangene mellom tjenestene bedriften og dens kunder tilbyr sluttbrukerne. Ved å flytte noe av sitt innovasjonsfokus bort fra innsparinger og over til et samarbeid om tjenestetilbud, kan bedriften utvikle seg i en mer kommersiell retning:

«Fordi når du jobber nå med kundereiser og kundebehov og sånt noe og verdinettverk, så løser man opp veldig mye av problematikken med at hvem er hvem sin kunde, og heller sette seg ned og si -hvordan er din kundereise, hvilke tjenester ønsker dere fra oss og vi fra dere?»

En mer kommersiell retning kan skape et bredere inntektsgrunnlag for bedriften, men de må samtidig sørge for å opprettholde sitt statlige mandat og implikasjonene dette medfører.

4.2.4 Bedrift 4

Som en software-bedrift må Bedrift 4 jobbe kontinuerlig med videreutvikling av kode og nye bruksområder for produktene sine. Ansvaret for innovasjonsarbeidet er delt mellom produkt og teknologiansvarlig, hvor den ene trekker i retning av et faglig produktperspektiv og den andre trekker i retningen av muligheter i markedet og teknisk kunnskap. Bedriften har både kortsiktige og langsiktige planer for innovasjonsløpene de skal kjøre:

«På utviklingssiden skal vi vite hva vi skal lage de neste 3 mnd, så skal vi ha en idé om de neste 12 mnd. Så det er timespennet. Konseptuelt og strategisk hvor vi skal være, så har vi et lifespan som er 2,3,4-5 år på hvor vi skal og hva vi skal levere.»

Her gjør de et klart skille mellom inkrementell kodeutvikling og større utforskende prosjekter. Hvilke prosjekter bedriften velger å satse på varierer i henhold til omstendighetene; om prosjektet trekker i den samme strategiske retningen som bedriften ønsker å gå i, hvor raskt man kan generere et salgbart produkt, hvor mye du må investere for å utvikle produktet, om man bærer risikoen alene eller sammen med noen. Bedrift 4 ser det som mest optimalt når en kunde er villig til å dele risikoen med dem ved utforskende

innovasjonsprosjekter. For å sørge for at innovasjonsarbeidet får nok oppmerksomhet, brukes prosjektarbeid:

«Men på innovasjonsbiten så bruker vi prosjekt som et separat verktøy. Ja, det kan hende at det ligger under produksjefen, men det er et separat verktøy. Og det må man gjøre, hvis ikke så får du ikke nok attention i den organisasjonen. For det er krefter innad i organisasjonen som vil dra og kjempe om de samme ressursene.»

Etablering av innovasjonsprosjekter sørger for at hvert enkelt prosjekt får tilgang til de ressursene som kreves for at det skal lykkes, og ikke blir overført til andre prosjekter. Prosjektarbeidet kommer likevel ikke uten svakheter:

«I og med at det er prosjektstyrt så har vi en prosjektorganisering. Det som er vanskelig er å definere når et prosjekt er avsluttet.»

Overgangene mellom de ulike innovasjonsprosjektene kan det derfor oppfattes som tydeligere der hvor nye prosjekter starter heller enn hvor prosjekter blir avsluttet hos Bedrift 4.

Selskapet jobber aktivt for å redusere risikoen ved utforskende innovasjonsprosjekter ved å samarbeide med forskningsinstitusjoner. På denne måten kan selskapet motta statlig støtte gjennom å involvere for eksempel doktorgradsstipendiater til å gjøre grunnforskning for dem. Metoden er både pengebesparende og kompetansehevende. I denne situasjonen ser de på sin oppgave å definere problemstillingen, men ikke å løse den.

Det viktigste for Bedrift 4 med tanke på overganger mellom innovasjonsprosjekter er å sørge for at alle involverte kjenner rammene rundt prosjektet:

«Hvis du skal få i gang et annet prosjekt samtidig, da jobber vi, vi jobber jo scrum-basert, så nye prosjekt er virkemidler i forhold til å få fokus på en tematikk vi skal jobbe systematisk med, eller en innovasjon. Det er hvilken kontekst den sitter i som hele tiden er viktig. Hvis den konteksten skifter fundamentalt, da er det en utfordring.»

Bedrift 4 har en Project Steering Group som er ansvarlig for gjennomføring av prosjektene sammen med Product Management. Det er disse som sørger for at prosjektenes kontekst er kjent og avslutter prosjekter som av ulike årsaker ikke fører frem:

«La oss si at nå stopper vi all aktivitet innen det produktet eller prosjektet. Det kan være fordi det ikke fører fram, man ikke har tro på det, fått indikasjoner på at det er gal retning etc. Da går vi tilbake og ser på hva er det vi har gjort, har vi noen gevinst på å gå fram til neste naturlige stopp rent funksjonelt-messig fordi vi jobber med en plattform.»

Selv om et prosjekt skal termineres, blir det undersøkt hvilke lærte elementer som kan hentes ut og benyttes i andre prosjekter. Det blir også undersøkt om prosjektet bør opprettholdes i en periode for å utvikle nye funksjoner som kan være nyttige i senere innovasjonsprosjekter og kan forkorte spranget ved overgang til en utforskende innovasjonsstrategi.

4.2.5 Sammenligning

Gjennom analysen for hvordan hver enkelt leder og deres bedrifter praktiserer overgangene mellom ulike innovasjonsprosjekter har jeg funnet elementer som er spesifikke for enkelte bedrift. Disse er oppsummert i Tabell 4:

Spesifikke elementer	
Bedrift 1	<ul style="list-style-type: none"> • En kamp å ta ut ressurser og endre fokus • Manglende kommunikasjon største utfordring
Bedrift 2	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriftens portefølje besluttet ved tverrfaglig samarbeid • Sørger for variert innovasjonsarbeid ikke bare med tanke på bedriften men også for motivasjonen hos R&D • Fleksible ved overganger mellom prosjekter • Benytter utnyttende innovasjonsprosjekter for å minimere risikoen ved utforskende innovasjonsprosjekter
Bedrift 3	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjonsprosjekter skjer på prosjektbasis og ikke som en del av en portefølje • Opprettet en innovasjonskomité for å sikre gjennomføring av utforskende innovasjonsprosjekter • IT-avdelingen har hatt som rolle å kompensere for dårlig kommunikasjon • Utforskende og utnyttende prosjekter blir holdt separert.
Bedrift 4	<ul style="list-style-type: none"> • En avdeling jobber kontinuerlig med utnyttende innovasjonsstrategier • Større innovasjonsprosjekter, både utnyttende og utforskende, blir gjennomført på prosjektbasis for å opprettholde fokus • Visjonen og rammene rundt prosjektene er viktige for å forsikre myke overganger • Benytter utnyttende innovasjonsløp for å minimere risikoen ved utforskende innovasjonsløp

Tabell 4: Spesifikke elementer for praktisering av overganger

Generelle elementer

Gjennomgangen av empirien har også vist fem korrelerende elementer for hvordan ledere praktiserer overganger mellom innovasjonsprosjekter i sine bedrifter. De bruker alle det de beskriver som (1) langsiktig og nøye planlegging av innovasjonsprosjekter. Dette innebærer en beslutning om hvilke innovasjonsprosjekter som skal prioriteres og gjennomføres i den kommende perioden. Tidsomfanget på perioden det planlegges for varierer mellom bedriftene. Bedrift 1, 2 og 4 planlegger kortsiktige innovasjonsløp ut ifra hva som oppfattes mest pressende å få gjennomført med tanke på bedriftens konkurransekraft. I tillegg planlegger de lengre innovasjonsløp med tanke på bedriftens langsiktige visjon. Bedrift 3 planlegger og gjennomfører innovasjonsprosjekter uten å samle disse under en større visjon eller et langsiktig mål. Hvert prosjekt blir ansett som separate fra bedriftens øvrige innovasjonsarbeid. Lederne i Bedrift 2 og Bedrift 4 uttrykte at de bevisst planla gjennomføring av innovasjonsprosjekter med utnyttende innovasjonsstrategi for å bygge opp under og minske risikoen ved gjennomføring av innovasjonsprosjekter med utforskende innovasjonsstrategi.

Ut ifra denne sammenligningen kan vi se at bedriftene er ulike med tanke på hvor strategisk de integrerer ulike innovasjonsstrategier i planlegging sin. Bedrift 3 har liten strategisk planlegging av overganger mellom innovasjonsprosjekter for å nå langsiktige mål. Bedrift 1 har noe strategisk planlegging for å enklere praktisere overganger mellom prosjektene, mens Bedrift 2 og Bedrift 4 strategisk planlegger langsiktige innovasjonsløp for å minske risikoen ved prosjekter med utforskende innovasjonsstrategier.

Alle bedriftene benyttet (2) planlegging som et verktøy for å samkjøre bedriften og bedre kommunikasjonen mellom ulike avdelinger. En langsiktig plan for hvor bedriften ønsker å nå, fungerer som en visjon for bedriften og bedrer det tverrfaglige samarbeidet om å utvikle en innovativ og suksessfull bedrift. For Bedrift 1 er det nyttig å vise til langsiktige innovasjonsplaner for å bedre kommunikasjonen mellom de nylige oppdelte områdene nyskaping og forvaltning. Bedrift 2 involverer flere deler av bedriften ved planleggingen av innovasjonsløp, slik at selve planleggingsprosessen blir brukt for å sikre tverrfaglig samarbeid. Bedrift 3 har opprettet en innovasjonsgruppe for å sikre noe samkjøring av innovasjonsprosjekter og en prioritering av innovasjonsprosjekter med utforskende innovasjonsstrategi. Bedrift 4 bruker langsiktig planlegging for å danne et bilde av hvor de ønsker å være ved periodens slutt.

Sammenligningen av de fire bedriftene viser at de også varierer i hvor stor grad innovasjonsplanleggingen blir brukt som et verktøy for å samkjøre bedriften og involvere

ansatte. Bedrift 3 har startet en innovasjonskomité for å samle noe fokus på innovasjonsprosjekter, men det er lite involvering av ansatte fra andre deler av bedriften. Hos Bedrift 1 fungerer den langsiktige innovasjonsplanleggingen som et kommunikasjonsverktøy mellom avdelingene. Bedrift 4 bruker planen som en visjon som kan lede bedriftens innovasjonsarbeid, mens Bedrift 2 aktivt involverer ulike deler av bedriften i sine prioriteringer for å sikre god kommunikasjon, visjon og tverrfaglig samarbeid.

Ved å bruke (3) standardiserte planleggingsverktøy sørger alle innovasjonsansvarlige i utvalget for at forslagene til innovasjonsprosjekter blir vektet likt og prioritert med tanke på å møte bedriftens langsiktige mål for innovasjon og inntjening. Bedrift 1 beskriver ikke hvordan dette planleggingsverktøyet er utformet, men uttrykker at prioriteringen av innovasjonsprosjekter skjer igjennom en standardisert prosess. Innovasjonslederen i Bedrift 2 er, så vidt denne undersøkelsen har avdekket, den eneste i utvalget som har integrert en vektning av prosjekter med utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier i planleggingsverktøyet sitt. Ved valg av hvilke prosjekter som skal prioriteres, har de et mål om hvor stor prosentandel av innovasjonsprosjektene som skal være av utforskende natur. Siden Bedrift 3 håndterer innovasjonsprosjektene som separate prosjekter og ikke som en del av en portefølje, gjennomgår alle prosjektsøknadene den samme prosessen ved søking om offentlig bevilgning for gjennomføring. Bedrift 4 uttrykker også at de har standardiserte måter å velge ut og prioritere innovasjonsprosjekter på. Innovasjonslederne tenker også langsiktig for å kunne benytte utnyttende innovasjonsstrategier til å senke risikoen ved utforskende innovasjonsprosjekter. Bedriften viser ikke til en integrering av ambidekstri i sitt planleggingsverktøy.

Sammenligningen viser at bedriftene varierer i hvor stor grad de har integrert ambidekstri i sine standardiserte planleggingsverktøy. Både Bedrift 1 og Bedrift 3 benytter standardiserte planleggingsverktøy, men ingen av dem uttrykker at dette bidrar til å balansere mengden prosjekter med ulike innovasjonsstrategier. Bedrift 4 bekrefter at de benytter et verktøy som gjør at de bevisst bruker begge innovasjonsstrategiene aktivt. Av bedriftene i utvalget, er det kun Bedrift 2 som uttrykker at de vektet prosjektene og bruker planleggingsverktøyet for å opprettholde en ambidekster bedrift.

Gjennomgangen av empirien fra undersøkelsen viser at prosjektene innovasjonslederne og bedriftene prioriterte å gjennomføre i sine innovasjonsløp, kunne være av både (4) reaktiv- og proaktiv natur. Innovasjonslederen i Bedrift 1 sa at de kan starte innovasjonsprosesser for å forbedre produktene sine ved en fallende KTI og at de ofte setter igang mer utforskende innovasjonsprosjekter ved inngåelse av kontrakter med nye kunder. Dette kan tyde på at

bedriftens metode for å holde innovasjonstakten oppe er ved at kundene definerer ønsker heller enn at innovasjonslederen og bedriften som helhet former en visjon for fremtiden. Bedrift 2 benytter seg av reaktive innovasjonsprosesser når konkurrenter overgår dem på et konkurransepunkt og de vet at de er tjent med å utvikle et bedre produkt enn konkurrentene. De har også en visjon for et lengre tidsperspektiv som beskriver hvilke produkter bedriften ønsker å utvikle og hvilke innovasjonsløp de ønsker å prioritere den kommende perioden. Innovasjonslederen i Bedrift 3 beskriver en tendens til å prioritere reaktive innovasjonsprosjekter. Ikke i forhold til konkurransebildet slik som de andre bedriftene, men med tanke på effektivisering av drift. Noen av disse kostandssparende prosjektene viser seg å være proaktive for utvikling av ny teknologi. De har i tillegg dannet en innovasjonskomité for å sørge for at proaktive innovasjonsprosjekter blir prioritert. Bedrift 4 jobber med å kontinuerlig videreutvikle software som gjør at mye av innovasjonsarbeidet i bedriften er reaktivt. I tillegg har de flere prosjektgrupper som jobber med å utvikle nye produkter.

Teorien på ambidekstri viser at 80 % av alle bedrifter benytter seg for lite av utforskende innovasjonsstrategier (O'Reilly & Tushman 2013). Utforskende innovasjonsstrategier krever at bedriftene er proaktive i sitt innovasjonsarbeid siden de innebærer utvikling av produkter og tjenester som er nye for bedriften og deres marked. En sammenligning av bedriftene viser at reaktive innovasjonsprosjekter, som alle benytter en utnyttende innovasjonsstrategi, er knyttet til kortsiktige innovasjonsløp. Den viser også at bedriftene benytter seg av proaktive prosjekter med utforskende innovasjonsstrategier i varierende grad. Bedrift 3 har nylig etablert en komité for å sørge for et fokus på utforskende og proaktive innovasjonsprosjekter. Bedrift 1 jobber kontinuerlig med proaktive og utforskende prosjekter, ofte med grunnlag i nye kontrakter heller enn å sikre ambidekstri. Både Bedrift 2 og Bedrift 4 jobber aktivt med å inkludere egeninitierte innovasjonsprosjekter i sine innovasjonsløp.

Alle bedriftene i utvalget (5) anså uforutsette overganger mellom prosjekter som negative for bedriften. Innovasjonslederen i Bedrift 1 så omprioriteringer av ressurser mellom prosjekter som et vanskelig valg som kunne lede til økonomiske tap for bedriften. Bedrift 2 uttrykte også at det var mest optimalt for bedriften å holde seg til det planlagte innovasjonsløpet, men beskrev i tillegg en bedriftskultur som gjorde at de snudde seg raskt for å overgå konkurrentenes teknologi hvis de anså dette som nødvendig og at dette var et positivt element ved bedriften. Siden innovasjonsprosjektene i Bedrift 3 holdes separate fra hverandre, blir ressurser sjeldent omprioritert mellom prosjekter. Dette kan være fordi

bedriften anser slike omprioriteringer som svært ressurskrevende og ugunstig for en stor offentlig bedrift. Bedrift 4 forsøker å hente ut så mange nye kunnskaper som mulig fra prosjektene de ser seg nødt til å terminere, slik at de kan bruke det de har utarbeidet i kommende prosjekter. Et terminert prosjekt beskrives ikke bare som negativt, siden nyttig informasjon kan hentes ut.

Sammenligningen viser at selv om uforutsette overganger mellom prosjekter blir ansett som negative for alle bedriftene, er det varierende grad av negativitet knyttet til slike hendelser. Bedrift 3 er strukturert på en måte som gjør det praktisk talt umulig å oppleve uforutsette overganger mellom prosjekter. Bedrift 1 ser på slike overganger som svært negative på grunn av potensielle økonomiske tap. Bedrift 4 forsøker å snu et mislykket prosjekt til noe positivt ved å fokusere på hva som har blitt utviklet og bruke dette videre i andre prosjekter. Overgangene som blir beskrevet av Bedrift 2 er preget av at bedriften går sammen om en snuoperasjon for å på nytt overgå konkurrentene.

Ved å sammenligne bedriftene med hverandre på de fem korrelerende elementene kan ledernes praktisering av overganger mellom innovasjonsprosjekter graderes ved hjelp av en ordinalskala. Gradienten viser forholdet mellom bedriftene i utvalget på disse fem variablene. March (1991) sin lærende dimensjon for utforskende og utnyttende strategier viser at lederne kan lære og utvikle sin praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier. Sammenligningen av de generelle elementene for hvordan bedriftenes innovasjonsledere praktiserer overganger mellom innovasjonsprosjekter er oppsummert i Tabell 5:

	Gradering av lederes praktisering av overganger mellom innovasjonsprosjekter		
	Lav	Middels	Høy
Strategisk bruk av ulike innovasjonsstrategier	<i>Bedrift 3</i>	<i>Bedrift 1</i>	<i>Bedrift 2</i> <i>Bedrift 4</i>
Involvering av ansatte i planlegging	<i>Bedrift 3</i>	<i>Bedrift 1</i> <i>Bedrift 4</i>	<i>Bedrift 2</i>
Ambidekstri integrert i standardisert planleggingsverktøy	<i>Bedrift 1</i> <i>Bedrift 3</i>	<i>Bedrift 4</i>	<i>Bedrift 2</i>
Gjennomføring av proaktive innovasjonsprosjekter	—	<i>Bedrift 1</i> <i>Bedrift 3</i>	<i>Bedrift 2</i> <i>Bedrift 4</i>
Fleksibilitet ved endret fokus	<i>Bedrift 3</i>	<i>Bedrift 1</i>	<i>Bedrift 2</i> <i>Bedrift 4</i>

Tabell 5: Gradering av utvalgets praktisering av overganger

Graderingen viser at Bedrift 3 holder en lav grad på fire av fem generelle elementer og oppnår en middels grad av bruk av proaktive innovasjonsprosjekter på grunn av sin nyetablerte innovasjonskomité. Bedrift 1 opprettholder en middels grad på alle elementer, bortsett fra en lav grad av integrering av ambidekstri i deres standardiserte planleggingsverktøy. Bedrift 4 varierer mellom å oppnå en middels til høy grad på alle faktorene, og Bedrift 2 oppnår høy grad på alle de fem generelle elementene for hvordan ledere praktiserer overganger mellom innovasjonsprosjekter. Ut ifra denne sammenligningen kan vi gradere hvor godt innovasjonslederne og bedriftene som helhet praktiserer overganger mellom innovasjonsprosjekter med tanke på å opprettholde en ambidekster bedrift. Graderingen er vist i Figur 3:



Figur 3: Gradering av lederes praktisering av overganger

Selv om flere av bedriftene oppnår høyere gradering på ved denne sammenligningen enn deres grad av ambidekstri, er bedriftenes rekkefølge i graderingen opprettholdt. Undersøkelsen viser at jo større grad av ambidekstri bedriften har, jo mer strategisk er den med tanke på overganger mellom utnyttende og utforskende innovasjonsprosjekter. Bedriftene som ble gradert over middels ambidekstre benyttet seg av utnyttende innovasjonsstrategier for å minimere risikoen ved utforskende strategier. De gjorde dette bevisst for å muliggjøre satsning på mer risikofylte prosjekter som ville gagne bedriften på lengre sikt. Bedriftene som ble gradert under middels ambidekstre var begge mindre bevisste rundt overgangene mellom innovasjonsprosjektene og opplevdes ikke som strategiske med tanke på bruk og variasjon av innovasjonsstrategier. Dette kan tyde på at det er en korrelasjon mellom bedriftens grad av ambidekstri og hvor strategisk innovasjonslederne praktiserer overgangene mellom innovasjonsprosjekter med ulike strategier.

4.3 Eierskap

I alle intervjuene ble eierskap og forholdet til eierne nevnt som en innflytelse på bedriftens forhold til innovasjon. Dette kan derfor vise seg å være en innvirkende variabel på bedriftens grad av ambidekstri og praktisering av overganger mellom innovasjonsprosjekter. Eierskap er en innvirkning som har vært lite forsket på i teorien om ambidekstri og er derfor et induktivt resultat fra undersøkelsen. Noen bedrifter snakket mer om eierskapets innvirkning enn andre og enkelte uttalelser var mindre spesifikke, noe som gir rom for tolkning. På grunn av at dette elementet ikke ble undersøkt direkte i denne studien, vil denne delen av analysen holdes kort.

4.3.1 Eierskapets innvirkning

Hver bedrift har ulikt forhold til sine eiere og graden av innflytelse og involvering vil derfor variere mellom hver enkelt bedrift. Jeg vil nå gå igjennom spesifikke elementer jeg fant om eierskapets innvirkning på bedriftenes innovasjonsarbeid.

Bedrift 1 ga i sitt intervju uttrykk for at «*fornøyde eiere*» var en viktig motivasjon for å opprettholde bedriftens innovasjonstakt:

«Vi har en roadmap – og den eier jeg. Og den er viktig fordi den sier noe om hva vi skal lage i årene som kommer for at vi skal være konkurransedyktige og ligge i forkant i forhold til konkurrentene våre. Sånn at vi hele tiden sikrer at vi har vekst, fornøyde eiere og tiltrekker oss ansatte som har kompetanse og har lyst til å jobbe med det vi holder på med.»

Videre blir det fortalt at bedriftens eierskap har hatt stor betydning for bedriftens overordnede innovasjonsfokus og strategi:

«(...) det har skjedd veldig mye de siste to årene. En ting er fordi vi har fått nye eiere som er veldig kravstore i forhold til lønnsomhet, men også fordi vi har vært nødt til å gjøre noe for å ikke gå under.»

Her nevnes to motivasjoner for bedriftens innovasjonsarbeid. Det første er å øke lønnsomheten med tanke på eierne og deres utbytte. Det andre er å møte økende konkurranse og et krevende marked med nye metoder for å opprettholde bedriftens konkurransedyktighet. I denne delen av analysen begrenser jeg meg til å kun kommentere på den første motivasjonen. Ut ifra sitatet er det forstått at bedriften har fått nye eiere i løpet av de siste to årene som har satt press på bedriften for å øke lønnsomheten. For å øke lønnsomheten raskt er det vanlig å benytte utnyttende innovasjonsstrategier siden slike

strategier ofte har tydeliggjorte risikofaktorer og fører til kortsiktige gevinster (March 1991). Dette kan gi utslag på bedriftens grad av ambidekstri og manglende overganger mellom ulike innovasjonsstrategier.

Bedrift 2 ga også uttrykk for at eierne har hatt stor innflytelse på bedriftens innovative kultur:

«Mye av kulturen er et resultat av eierskapet de siste 15 årene før vi ble tatt av børs, og vi har jo fortsatt den samme CEO-en som er veldig technology-leadership fokusert.»

En sterk leder som verdsetter selskapets innovasjonsfokus kan ha styrket bedriftens attraktivitet i markedet og opprettholdt kulturen i overgangen til nye eiere (Gedajlovic et al. 2012; Kammerlander et al. 2015):

«De kjøpte oss jo for vår innovasjonskraft og vår evne til å lage nye produkter og har et kvassere salgsapparat. De har en helt annen måte å jobbe på. (...) Vi erkjenner deres måte å jobbe på, men vil ikke trives med det. Så det mener jeg jo, hvis vi blir påberopt en annen måte å jobbe på så vil innovasjonstakten her stoppe mye opp.»

Sitatet viser at Bedrift 2 vet at innovasjonsarbeidet er deres styrke og vil opprettholde arbeidsmetodene. Likevel kan de ikke ta innovasjonskulturen for gitt under nye eiere:

«En av grunnene til at vi ønsker å framstå som et profitt-senter er at vi skal få penger til å forske videre. (...) Vi som administrasjon og ledelse kan egentlig bare «performe» og skape en tro på porteføljen framover.»

Bedriftens nye rammeverk for innovasjon gir eierne større oversikt over porteføljen og innsikt i hvert enkelt prosjekt. Rammeverket blir et slags bevis for bedriftens høye innovasjonstakt og balansegangen mellom ulike innovasjonsstrategier. Så lenge bedriften kan beregnes som et profitt-senter skaper rammeverket en legitimitet for opprettholdelse av en arbeidsmetode som ikke nødvendigvis passer inn under bedriftens nye eiere.

Bedrift 3 er i motsetning til de tre andre bedriftene i utvalget under statlig eierskap. Dette innebærer et annet fokus med tanke på lønnsomhet og nyskaping (Gedajlovic et al. 2012). Selv om statlige selskaper ofte opplever offentlige diskusjoner om privatisering av hele eller deler av selskapet, har de ikke det samme behovet for å gjøre seg attraktive for eventuelle nye eiere.

At det er offentlige penger som blir investert inn nye prosjekter har innvirkning på selskapets valg og omfang av prosjekter. I intervjuet kom det fram at Bedrift 3 fokuserte lite på nye prosjekter. Dette er på grunn av:

«(...) det har noe med mandatet vårt å gjøre. Det er en veldig forsiktighet med hva vi kan gjøre og ikke gjøre/berøre. Noe som at man i for stor grad kan ha blitt for tilbakelelte, da og forsiktige.»

På grunn av statlig eierskap blir innovasjonsprosjekter i Bedrift 3 startet for å utvikle produkter og tjenester til eget bruk. Sluttproduktet blir ikke kommersialisert til andre selskaper, verken med privat eller statlig eierskap. Dette har skapt problemer rundt IP-rettigheter når samarbeidspartnere velger å kommersialisere produktet selv:

«Problemet da er at partneren ofte tar med seg den IP-en og kommersialiserer den videre. Det har vi eksempler på at har skjedd, og at vi ikke er med på det løpet -og det er et problem.»

Et tilbakelelt eierskap med tanke på innovasjon kan føre til en ubalanse mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Det kan også føre til en svekket innovasjonstakt. At de gjennomførte innovasjonsprosjektene ikke blir beskyttet eller kommersialisert fører til tap av inntekter for bedriften og også tap av konkurransefortrinn i markedet. På grunn av det statlige eierskapet og deres monopol på denne tjenesten, er ikke nødvendigvis tap av konkurransefortrinn relevant, men det kan være et tap av muligheten til å etablere en ny bransjestandard utover landegrensene.

Bedrift 4 uttrykte ingenting spesifikt om eierskap i løpet av intervjuet, men kom med noen uttalelser som kan gi antydninger til eierskapets innvirkning på bedriftens innovasjonsgrad. Intervjuet i seg selv var preget av en sterk identifisering med det å være innovativ. Bedrift 4 er ifølge dem selv selve definisjonen på innovativ:

«Vi trenger jo alltid finansiering i forhold til prosjektene våre. Er du en innovativ bedrift som oss, så... og [Bedrift 4] historisk har brukt all inntjening til videreutvikling.»

Det at bedriften har brukt all inntjening til videreutvikling kan være på grunn av at den er den yngste bedriften i utvalget og har gjort denne prioriteringen for å fortsette å bygge selskapet. Det kan også være et tegn på at eierne, i likhet med de ansatte, verdsetter bedriftens innovasjonstakt og har en felles forståelse for at nyskaping og prioritering av innovasjonsprosjekter er hva som kommer til å bygge bedriften over en lengre periode. At

eierne ikke skal ha tatt ut utbytte kan tyde på at de ikke bare har fokus på kortsiktig gevinster og inntjening, men også ønsker å fokusere på langsiktige utforskende innovasjonsprosjekter som kan tjene bedriften på lengre sikt. Bedrift 4 har heller ingen ønsker om å vokse seg veldig store, siden det vil ha innvirkning på innovasjonstakten:

«Når du vokser administrativt, så får du inn folk som skal ha styringsinformasjon. Når de skal ha styringsinformasjon, de sitter lenger fra der det skjer, så må du ha folk som produserer denne styringsinformasjonen, så baller det på seg og til slutt sier du ok. Til slutt så ender det opp med det jeg synes er kjempefarlig, og det kan du skrive ned. Og det er KPI-er. KPI-er har en effekt: de gjør at du blir kreativ en gang i året. Ja, det er største døden for et selskap er å definere KPI-er.»

At bedriften ikke ønsker å vokse seg store og heller ikke innføre KPI-er som er enkle målesystemer å følge for eiere, tyder på at eierne til Bedrift 4 ønsker å bygge en sunn, fleksibel og innovativ bedrift heller enn å holde nøye oversikt og hente ut gevinst.

4.3.2 Sammenligning

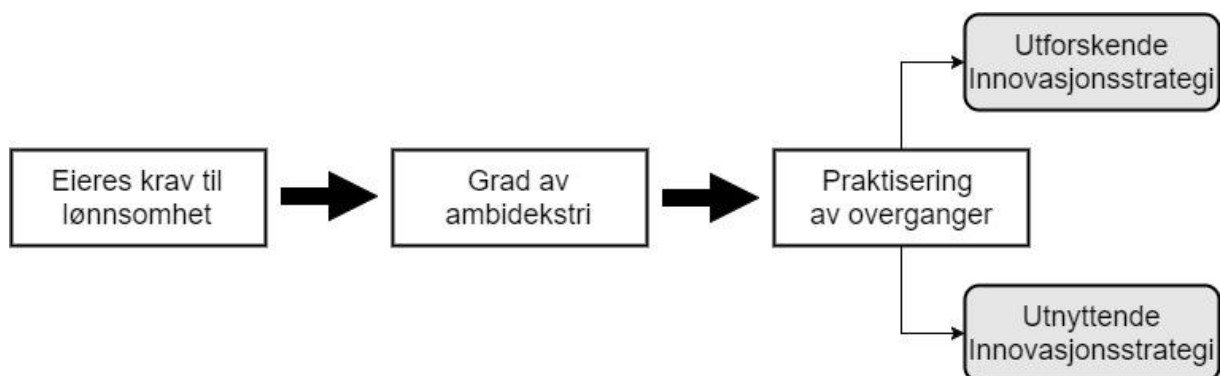
I gjennomgangen av empirien har jeg funnet at det er stor forskjell mellom bedriftene i utvalget i henhold til deres forhold til sine eiere og innvirkningen dette har på bedriftens innovasjonsarbeid. De spesifikke elementene for hver bedrift er oppsummert i Tabell 6:

Spesifikke elementer	
Bedrift 1	<ul style="list-style-type: none"> • Setter krav til lønnsomhet • Viktig med fornøyde eiere
Bedrift 2	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur med fokus på teknologiutvikling • Gir rom for å opprettholde innovasjonstakten (deres styrke) mot at de forblir et profitt-senter
Bedrift 3	<ul style="list-style-type: none"> • Reaktiv med tanke på innovasjon (forsiktighet) • Ønsker ikke kommersialisering, følger ikke opp IP-beskyttelse
Bedrift 4	<ul style="list-style-type: none"> • Bruker all inntjening til videreutvikling – fokus på å bygge teknologien og selskapet • Legger ikke press på å vokse seg store eller å prioritere prosjekter med kortsiktige gevinster

Tabell 6: Spesifikke elementer ved eierskapets innflytelse

Empirien viser også et generelt funn. Alle bedriftenes eierskap innvirker på deres innovasjonsarbeid og ledernes prioritering av hvilke innovasjonsprosjekter som skal gjennomføres. Mer konkret blir de påvirket av eiernes krav til lønnsomhet – eller mangelen på det. Bedrift 1 fokuserer på utnyttende innovasjonsstrategier for å øke lønnsomheten

raskt. Bedrift 2 fokuserer på seg selv som et nyskapende profitt-senter for å kunne opprettholde sitt innovasjonsarbeid. Bedrift 3 prioriterer kostnadsbesparelser heller enn kapitalisering, og Bedrift 4 bruker det meste av sitt overskudd til å opprettholde innovasjonsarbeidet. Ved å ha innvirkning på hvilke prosjekter som blir prioritert og gjennomført, vil eierskapets ønsker også ha en innvirkning på bedriftens grad av ambidekstri og hvordan lederne praktiserer overgangene mellom innovasjonsprosjekter og innovasjonsstrategier. Dette innebærer en ny konseptuell modell (Figur 4) for undersøkelsen:



Figur 4: Ny konseptuell modell

Den nye konseptuelle modellen viser hvordan ledere praktiserer overgangene mellom ulike innovasjonsstrategier indirekte påvirkes av eiernes krav til lønnsomhet ved at det bidrar til å forme bedriftens innovasjonsfokus.

4.4 Oppsummering

Kapittelet har gjennomgått empiri og utført sammenligninger av flere områder. Først ble det bekreftet at alle bedriftene i utvalget kunne betraktes som ambidekstre, noe som underbygger studiens valg av utvalgs-kriterier. Det ble videre gjort en kobling mellom March (1991) sin lærende dimensjon for ambidekstri og teoretiske bekreftede suksesselementer ved ambidekstre bedrifter (O'Reilly & Tushman 2011; Smith & Tushman 2005; Smith et al. 2010; Tushman et al. 2010). Denne koblingen åpnet opp for muligheten til å gradere bedrifters ambidekstri. I kapittelets andre delkapittel ble det gjennomgått empiri om hvordan lederne spesifikt og bedriftene generelt velger å strukturere og praktisere overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Gjennomgangen viste at det var fem elementer som var relevante for alle bedriftene med tanke på dette arbeidet. En sammenligning av bedriftene viste at det også var mulig å gradere dem i henhold til hvor aktivt innovasjonslederne spesifikt og bedriftene generelt benyttet hvert element. Bedriftene oppnådde høyere gradering ved sammenligning av disse faktorene enn

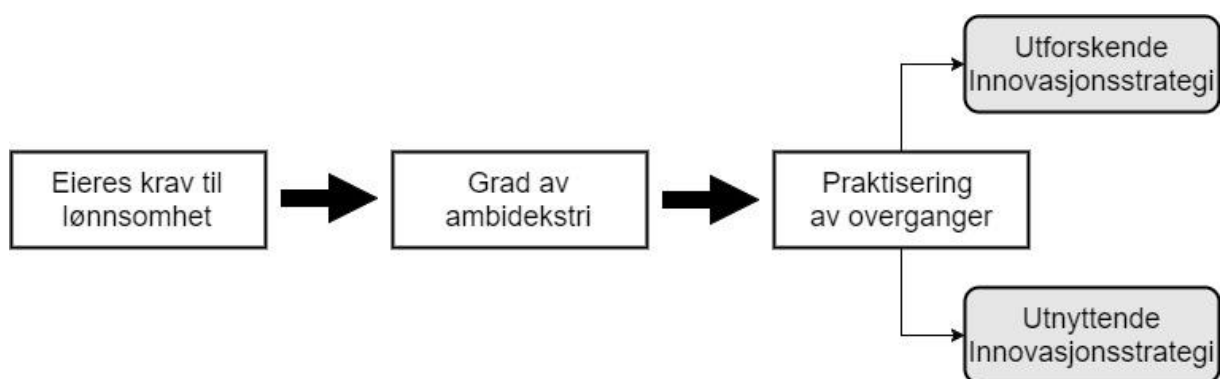
ved graderingen av ambidekstri, men rekkefølgen av bedriftene forble den samme. Til slutt ble det gjennomgått empiri som bekreftet eierskapets innvirkning på bedriftenes innovasjonsarbeid. Gjennomgangen viser at eiernes krav til lønnsomhet påvirker hvilke innovasjonsprosjekter lederne velger å prioritere. Undersøkelsen fikk derfor en ny konseptuell modell. Disse funnene og betydningen av dem i forhold til etablert teori om ambidekstri vil bli diskutert videre i neste kapittel.

5. DISKUSJON

Den eksisterende litteraturen om ambidekstri mangler informasjon hvordan bedrifter praktiserer overgangene mellom innovasjonsprosjekter. Det ble gjennomført en kvalitativ undersøkelse for å øke forståelsen av dette. En gjennomgang og analyse av studiens empiri har avdekket en ny konseptuell modell for undersøkelsen. Resultatene fra analysen har også bidratt til å utvikle to nye teoretisk rammeverk; et for gradering av bedriftenes ambidekstri og et for ledernes praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier. På bakgrunn av dette er diskusjonskapittelet inndelt i fire deler; ny konseptuell modell, teoretisk rammeverk for gradering av ambidekstri, teoretisk rammeverk for gradering av lederes praktisering av overganger og oppsummering.

5.1 Ny konseptuell modell

I analysekapittelet ble det utarbeidet en ny konseptuell modell for å visualisere variabler som påvirker hvordan ledere praktiserer overganger mellom innovasjonsstrategier.



Figur 5: Studiens konseptuelle modell

Den konseptuelle modellen består av tre ledd. Det (1) første leddet, hvordan eierens krav til lønnsomhet påvirker bedriftens ambidekstri, er lite utforsket i teorien om ambidekstre bedrifter. Gedaljovic et al. (2012) har funnet at statlig eierskap svekker bedrifters ambidekstri og at bedrifter hvor topplederne også er aksjeeiere oftere er ambidekstre. At statlig eierskap medfører mindre fokus på balansen mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier blir bekreftet i denne undersøkelsen. Den eneste bedriften i utvalget med statlig eierskap, Bedrift 3, ble gradert lavest både på dens grad av ambidekstri og praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier. Hvorvidt topplederne av de resterende bedriftene i utvalget var aksjeeiere eller ikke ble ikke avdekket i denne undersøkelsen. Eventuelle påvirkninger dette har kan derfor verken bekreftes eller avkreftes. Som et teoretisk bidrag har denne undersøkelsen funnet at eieres krav til lønnsomhet

påvirker innovasjonsarbeidet i alle bedriftene uavhengig av om den er under privat eller offentlig eierskap.

Det (2) andre leddet, hvordan bedriftens ambidekstri innvirker på hvordan ledere praktiserer overganger mellom innovasjonsstrategier, har blitt lite forsket på (O'Reilly & Tushman 2013). Ved å kombinere March (1991) sin forståelse av utnyttende og utforskende strategier som noe som kan læres og forbedres med etablerte kjennetegn ved suksessfulle bedrifter hvor ledere lykkes med å opprettholde ambidekstri (O'Reilly & Tushman 2011), kunne jeg etablere bedriftenes grad av ambidekstri. Denne informasjonen kunne brukes til å undersøke om bedriftens grad av ambidekstri hadde innvirkning på gode lederne er på å praktisere overgangene mellom de ulike innovasjonsstrategiene. Analysen viser at lederne som har mest strategisk praktisering av overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier jobber i bedriftene med høyere grad av ambidekstri. Dette betyr at jo høyere grad av ambidekstri bedriften har, desto bedre praktiserer lederne overgangene mellom de ulike innovasjonsstrategiene. Funnet bekrefter at O'Reilly og Tushmans (2011) fem elementer for at ledere skal lykkes i ambidekstre bedrifter også er relevante for hvor godt overganger mellom innovasjonsprosjekter med ulike strategier blir praktisert. Gjennomføring av en longitudinell studie kan vise om lederne kan forbedre sin praktisering av overganger og vurdere om March sin lærende dimensjon også er gjeldende for dette området.

Det siste leddet i denne nye konseptuelle modellen viser til (3) hvordan ledernes praktisering av overganger påvirker balansen mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. I teorien om ambidekstri er kampen om ressurser ofte nevnt som grunnen til hvorfor en innovasjonsstrategi blir valgt over en annen (March 1991; O'Reilly & Tushman 2013) og at bedrifter hovedsakelig velger å prioritere prosjekter med utnyttende innovasjonsstrategier (O'Reilly & Tushman 2013). Siden denne studien undersøkte hvordan lederne praktiserer overgangene mellom innovasjonsstrategiene spesifikt og ikke hvorfor en strategi ble valgt over en annen, kan ikke disse teoriene bli bekreftet eller avkreftet. Det ble derimot funnet fem faktorer for ledernes praktisering av overgangene mellom strategiene; strategisk bruk av ulike innovasjonsstrategier, involvering av kollegaer i planleggingen, ambidekstri integrert i standardisert planleggingsverktøy, gjennomføring av proaktive innovasjonsprosjekter og fleksibilitet ved endret fokus. Det viste seg at en høy gradering på disse fem faktorene tyder på at overgangene mellom innovasjonsstrategiene er smidige og at bedriften har oppnådd en høyere grad av ambidekstri. Etablering av disse faktorene er et bidrag til å øke forståelsen av lederes praktisering av ambidekstri.

5.2 Teoretisk rammeverk for gradering av ambidekstri

Teorien om ambidekstri har fra starten hatt en lærende dimensjon. Det startet med at Duncan (Sitert i O'Reilly & Tushman 2013) argumenterte for at bedrifter måtte være fleksible nok til å svare på større markedsendringer for å opprettholde sin suksess. Argumentet impliserte en variasjon mellom bedrifters grad av fleksibilitet. Videre fant March (1991) at suksessfulle bedrifter aktivt brukte både utforskende og utnyttende strategier. Ved å kalle disse strategiene «lærestrategier», åpnet han for at alle bedrifter kunne lære seg denne balansegangen og at en opprettholdelse av dette strategiske paradokset kunne mestres og perfektioneres. Senere er det blitt etablert flere kjennetegn ved suksessfulle bedrifter (O'Reilly & Tushman 2011; Smith & Tushman 2005; Smith et al. 2010; Tushman et al. 2010). O'Reilly og Tushman (2011) har deriblant funnet kjennetegn ved bedrifter hvor ledere lykkes med å opprettholde ambidekstri. I denne studien valgte jeg å kombinere disse elementene for å definere bedriftenes grad av ambidekstri og undersøke om denne gradienten innvirket på hvordan ledere praktiserte overgangene mellom innovasjonsprosjekter med ulike strategier.

Det første jeg gjorde var å bekrefte at alle bedriftene i utvalget kunne betraktes som ambidekstre ved at de gjennomførte innovasjonsprosjekter med både utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Deretter tok jeg utgangspunkt i kjennetegnene for ambidekstre bedrifter hvor lederne lykkes med å opprettholde en god balanse mellom innovasjonsstrategiene (O'Reilly & Tushman 2011; Smith & Tushman 2005; Smith et al. 2010; Tushman et al. 2010) og hentet følgende variabler: strategisk intensjon, bevissthet og fleksibilitet. Ved at ambidekstri læres (March 1991) kan man undersøke i hvor stor grad de ulike bedriftene har oppnådd suksess på de tre nevnte variablene ved hjelp av en ordinalskala. Dette bidrar til å nansere bildet av bedriftenes ambidekstri og finne ulikheter mellom bedriftene som ellers ikke ville blitt avdekket. Resultatet fra komparativ analyse av bedriftene på de tre nevnte variablene kan skrives inn Tabell 7:

	Grad av ambidekstri		
	Lav	Middels	Høy
Strategisk intensjon			
Bevissthet			
Fleksibilitet			

Tabell 7: Grad av ambidekstri

Resultatet fra analysen kan deretter visualiseres ved å plassere bedriftene på en gradient vist i Figur 6:



Grad av ambidekstri

Figur 6: Grad av ambidekstri

Graderingen er en videreutvikling av etablert teori om ambidekstri som kan bidra til mer nyansert forskning av bedriftenes innovasjonsarbeid. Det teoretiske rammeverket er et godt utgangspunkt for videre undersøkelser av bedrifters grad av ambidekstri og implikasjonene dette gir.

5.3 Teoretisk rammeverk for gradering av lederes praktisering av overganger

Utgangspunktet for denne undersøkelsen var å øke forståelsen av hvordan ledere praktiserte overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier, da dette området har vært lite undersøkt tidligere (O'Reilly & Tushman 2013). Ved å sammenligne empiri fra de ulike bedriftene ble det funnet fem elementer som var like for hvordan lederne praktiserte overgangene mellom ulike innovasjonsprosjekter og strategier. Disse var strategisk bruk av innovasjonsstrategier, involvering av kollegaer i planleggingen, ambidekstri integrert i standardisert planleggingsverktøy, gjennomføring av proaktive innovasjonsstrategier og fleksibilitet ved endret fokus. Ved sammenligne bedriftene med hverandre og koble resultatet opp mot March (1991) sin forståelse av at ambidekstri er noe som kan læres og mestres, kunne det etableres ulike grader av oppnåelse for disse elementene. Sammenligning av bedriftene førte til at de kunne bli gradert opp mot hverandre ved hjelp av en ordinalskala som vist i Tabell 8:

	Måling av lederes praktisering av overganger mellom innovasjonsprosjekter		
	Lav	Middels	Høy
Strategisk bruk av ulike innovasjonsstrategier			
Involvering av ansatte i planlegging			
Ambidekstri integrert i standardisert planleggingsverktøy			
Gjennomføring av proaktive innovasjonsprosjekter			
Fleksibilitet ved endret fokus			

Tabell 8: Gradering av lederes praktisering av overganger

Resultatene fra denne analysen kunne deretter visualiseres ved hjelp av Figur 7:



Praktisering av overganger

Figur 7: Grad av praktisering av overganger

En etablering av generelle elementer for hvordan ledere praktiserer overganger mellom innovasjonsstrategier bidrar til å øke forståelsen av hva overgangene innebærer og håndteringen av dem. Dette teoretiske rammeverket er et godt utgangspunkt for videre forskning på dette området for å mulig bekrefte flere relevante variabler. Resultatene fra undersøkelsen viste en sammenheng mellom bedriftenes grad av ambidekstri og hvor godt overgangene mellom innovasjonsstrategiene ble praktisert. Graderingen av bedriftenes ambidekstri tok utgangspunkt i kjente variabler for ambidekstre bedrifter hvor ledere lykkes med sin strategi (O'Reilly & Tushman 2011). Undersøkelsen bekrefter at disse kjennetegnene også gjelder for bedrifter hvor ledere praktiserer suksessfulle overganger mellom ulike innovasjonsstrategier

5.4 Oppsummering

Studien har bidratt til å utvikle teorien om ambidekstri på tre områder. Først ble det funnet at eierskapets krav til lønnsomhet er en påvirkende faktor på bedriftenes grad av ambidekstri. Det ble også kombinert etablert teori for å lage et nytt teoretisk rammeverk som kunne måle bedrifters grad av ambidekstri. Dette muliggjør en mer nyansert forskning på fagområdet. Til slutt bidro undersøkelsen til å definere fem elementer for hvordan ledere praktiserer overganger mellom innovasjonsstrategier. Dette har bidratt til økt forståelse av den praktiske gjennomføringen av denne prosessen. Det viste seg at å ha en høyere grad på disse elementene tyder på at bedriften har oppnådd en høyere grad av ambidekstri.

6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

6.1 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å bidra til en økt forståelse for hvordan ledere praktiserer overganger mellom innovasjonsprosjekter i litteraturen om ambidekstri. I løpet av studien har jeg forsøkt å belyse følgende problemformulering:

Hvordan praktiserer ledere overgangene mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier?

Teorien om ambidekstri grunner på forståelsen av at bedrifter trenger å gjennomføre innovasjonsprosjekter med både utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier for å lykkes best mulig. Alle bedriftene i undersøkelsens utvalg jobbet aktivt med begge innovasjonsstrategiene og kunne betraktes som ambidekstre. Undersøkelsens analyse tok utgangspunkt i March (1991) sin forståelse av at ambidekstri er noe som kan læres og utvikles. Ved å kombinere dette med etablerte kjennetegn for ambidekstre bedrifter (O'Reilly & Tushman 2011; Smith & Tushman 2005; Smith et al. 2010; Tushman et al. 2010), ble det utviklet et nytt teoretisk rammeverk for å gradere bedriftenes ambidekstri ved hjelp av en ordinalskala.

Undersøkelsen fant fem elementer som kjennetegner lederes praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier. Disse var strategisk bruk av innovasjonsstrategier, involvering av kollegaer i planlegging, ambidekstri integrert i standardisert planleggingsverktøy, gjennomføring av proaktive innovasjonsprosjekter og fleksibilitet ved endret fokus. Gjennom å knytte March sin lærende dimensjon opp mot disse faktorene ble det utviklet et teoretisk rammeverk for å måle hvor suksessfulle lederne var på disse elementene ved hjelp av en ordinalskala. Rammeverket bidrar til å vise hvilke områder lederne kan forbedre for å oppnå mer strategiske overganger mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. Det ble også funnet at bedrifter med høyere grad av ambidekstri også målte høyere på ledernes praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier.

Det ble også funnet at eierens krav til lønnsomhet innvirket på bedriftenes grad av ambidekstri. Lønnsomhetskravene påvirket hvilke innovasjonsprosjekter som ble prioritert og kan derfor ha potensiale til å påvirke balansen mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier. På grunn av at det er påvist en sammenheng mellom bedriftenes grad av ambidekstri og ledernes praktisering av overganger, vil eierens krav til lønnsomhet potensielt kunne svekke hvor vellykket gjennomføringen av disse overgangene.

6.2 Teoretiske Implikasjoner

Studien kommer med flere teoretiske implikasjoner:

- Ved å følge Raisch og Birkinshaw (2008) sin oppfordring til å bruke den opprinnelige definisjonen av utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier, kunne resultatene fra studien komplementere tidligere forskning på ambidekstri.
- Ved å kombinere March (1991) sin lærende dimensjon om ambidekstri var det mulig å måle ulikheter mellom bedriftene i utvalget.
- O'Reilly og Tushman (2013) etterlyste informasjon om hvordan ledere håndterer endret innovasjonsfokus i bedriften. Denne studien viser til fem elementer i et nytt teoretisk rammeverk for hvordan ledere praktiserer overganger mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier.
- Studien bekrefter at et suksesselement for opprettholdt ambidekstri i bedriftene er at lederne har en strategisk intensjon og visjon (Smith & Tushman 2005).
- Studien bekrefter at jo mer dynamisk bedriften er, jo større grad av ambidekstri (Tushman et al. 2010).
- Det blir bekreftet at suksessfaktorer ved bedrifter hvor ledere lykkes med å opprettholde ambidekstri (O'Reilly & Tushman 2013) samsvarer med hvor godt ledere praktiserer overganger mellom innovasjonsprosjekter med ulike innovasjonsstrategier.
- Studien antyder at eierskapets krav til lønnsomhet innvirker på lederes prioriteringer av innovasjonsprosjekter og derfor også bedriftens grad av ambidekstri.

6.3 Praktiske Implikasjoner

Studien antyder også noen praktiske implikasjoner:

- Innovasjonsledere tar hensyn til eiernes krav til lønnsomhet ved planlegging av bedriftens innovasjonsløp.
- Vellykket praktisering av overganger mellom innovasjonsprosjekter er kjennetegnet av god strategisk bruk av innovasjonsstrategier, aktiv involvering av kollegaer i planleggingen, integrering av ambidekstri i standardisert planleggingsverktøy, gjennomføring av flere proaktive innovasjonsprosjekter og høy fleksibilitet internt i bedriften ved endret innovasjonsfokus.
- Flytende overganger mellom innovasjonsprosjekter ble sikret ved bruk av langsiktig planlegging.
- De minste bedriftene hadde større grad av ambidekstri. Selv mente de dette var på grunn av at alle var samlet i samme etasje og det var få barrierer for kommunikasjon mellom avdelingene.
- Praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier kan læres og forbedres.
- Bedriftens grad av ambidekstri kan læres og forbedres.
- Manglende informasjonflyt mellom siloer i bedriftene ble sett på som den største barrieren ved planlegging og gjennomføring av innovasjonsprosjekter.

6.4 Svakheter og begrensninger ved studien

Studier på ambidekstri er utført i ulike sektorer i flere land. Dette gir en stor bredde i litteraturen og kan føre til at teori blir brukt på områder som ikke er best egnet for det. Ved å hente informanter fra bedrifter med ulik størrelse, ulik form for eierskap og struktur, kan det være vanskelig oppdage variabler som kjennetegner den enkelte typen bedrift. Det er også vanskelig å konstatere om en bedrift har lyktes med en ambidekster strategi ved å kun intervjuer en ansatt per bedrift. Ved å ikke utføre en longitudinell studie var det heller ikke mulig å bekrefte at bedriftenes grad av ambidekstri og praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier kan forbedres og at March (1991) sin lærende dimensjon gjelder for disse områdene.

6.5 Anbefalinger til videre forskning

Studien gir større forståelse for hvordan innovasjonsledere praktiserer overganger mellom innovasjonsprosjekter med ulik innovasjonsstrategi. På bakgrunn av funnene fra denne undersøkelsen og begrensningene den har hatt, er det flere områder som det bør forskes videre på. Anbefalinger til videre forskning er:

- Hvordan og i hvor stor grad innvirker bedriftens eierskap på dens grad av ambidekstri?
- I hvor stor grad er ambidekstri påvirket av bedriftens størrelse?
- Hvordan innvirker sektor på bedriftens valg av struktur?
- Bedres lederes praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier av at lederne er aksjeeiere i selskapet?
- Kan praktisering av overganger mellom innovasjonsstrategier læres og forbedres?
- Bidrar den skandinaviske ledelsesmodellen til opprettholdelse av ambidekstri?
- Det er ønskelig at videre studier bruker, tester og utvikler det teoretiske rammeverket for gradering av ambidekstri.
- Det er ønskelig at også videre studier undersøker lederes praktisering av overganger og bruker, tester og utvikler det teoretiske rammeverket utviklet i denne undersøkelsen.

7. LITTERATURLISTE

- Gedajlovic, E., Cao, Q. & Zhang, H. (2012). Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy. *Journal of Business Venturing* (27): 652-665.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management*, 47 (2): 209-226.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15 (4): 481-494.
- Hellevik, O. (2011). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52 (11): 1661-1674.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufta, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg.: Abstrakt forlag
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A. & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing* (30): 582-602.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53 (4): 5-22.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives (in press)*: 1-30.
- Posen, H. E. & Levinthal, D. A. (2012). Chasing a Moving Target: Exploitation and Exploration in Dynamic Environments. *Management Science*, 58 (3): 587-601.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34 (3): 375-409.
- Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16 (5): 522-536.
- Smith, W. K., Binns, A. & Tushman, M. L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43: 448-461.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C. & O'Reilly, C. A. (2010). Organization Designs and Innovation Streams. *Industrial and Corporate Change*, September 2010.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. & Zahra, S. A. (2009). Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations. *Strategic Management Journal*, 30 (2): 221-231.
- Voss, G. B. & Voss, Z. G. (2012). Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains. *Organization Science (Articles in Advance)*: 1-19.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*: Sage Publisher.

8. VEDLEGG

8.1 Prosjektbeskrivelse



Studiens formål

Studien utforsker hvor viktig lederskap er for å balansere en bedrifts innovasjonsstrategier. Studiens formål er å øke forståelsen av hvordan ledere løser overgangene mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier¹, for å skape innovasjonsrike, stabile og suksessfulle bedrifter.

Forskningsspørsmål

Hvordan praktiserer ledere overgangene mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier?

Intervjuets hensikt

Hensikten med intervjuene vil være å utforske erfaringer, holdninger og refleksjoner til innovasjonsansvarlige i større, etablerte bedrifter. Informasjonen vil således ikke danne grunnlag for generalisering, men bidra til økt innsikt i hvordan bedriftene balanserer innovasjonsstrategiene sine i praksis.

Temaoversikt

- Bedriftens forhold til innovasjon
- Bedriftens organisering av innovasjon
- Endring av innovasjonsstrategier
- Bruk og fordeling av ressurser
- Håndtering av endring
- Tanker og forhold til innovasjon i praksis
- Tanker om bedriftens fremtidige bruk av innovasjon

Data vil bli registrert i form av notater, og lydopptak etter informantens samtykke.

¹ Utforskende innovasjonsstrategier fokuserer blant annet på å utforske nye muligheter, teknologier og produkter. Utnyttende innovasjonsstrategier fokuserer blant annet på å effektivisere drift og optimalisere produkter.

Konfidensialitet og frivillighet

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk senter for forskningsdata).

All informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Konfidensialitet bevares ved at personidentifiserbare opplysninger oppbevares separat fra det resterende datagrunnlaget. Det er kun jeg, Klara Vatten, og min hovedveileder, Siw Fosstenløy, som vil ha tilgang til datamaterialet. Bedriften og bedriftens representant vil bli anonymisert, med mindre de ønsker at dette offentliggjøres. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2017. Ved prosjektets slutt vil den innsamlede dataen slettes.

8.2 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Ved å undersøke hvordan innovasjonsansvarlige i etablerte bedrifter løser den krevende oppgaven med å forflytte ressurser internt i organisasjonen i overgangene mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier, tar oppgaven sikte på å starte arbeidet med å øke forståelsen om hvordan lederne praktiserer denne oppgaven. En større kunnskap på dette området kan hjelpe bedrifter til å håndtere store omveltninger mer effektivt, og videre bygge innovasjonsrike, stabile og suksessfulle bedrifter.

Problemformulering: Hvordan løser innovasjonsansvarlige forflytningen av ressurser mellom utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier?

0: Innledning

Introdusere meg selv og takke informanten for at han/hun tar seg tid til å møte med meg.

Introdusere studien: Jeg jobber med en masteroppgave hvor jeg ønsker å undersøke hvordan personer som er ansvarlige for utviklings- og innovasjonsarbeidet i en bedrift løser den krevende oppgaven med å forflytte ressurser internt (omstrukturere driften) når selskapet bestemmer seg for å endre sitt innovasjonsfokus.

Få en muntlig bekreftelse fra informant om bruk av lydopptaker.

1: Introduksjon

1.1 Informasjon om person og bedrift

Kan du fortelle litt om deg selv:

Rolle i selskapet, hvor lenge

Bakgrunn, tidligere erfaring og utdannelse

Kan du fortelle litt om selskapet:

Hvilke produkter tilbyr dere?

Hvem er kundene deres? (bedrifter eller konsumenter)

Hva konkurrerer dere på? (pris, merverdi, tilgjengelighet)

2: Hoveddel

2.1 Bedriftens forhold til innovasjon

Hva er viktig for deres bedrift med tanke på innovasjon?

Hvordan innoverer dere? (praksis)

Hvilke typer innovasjoner benytter dere? (utforskende eller utnyttende)

Hva er forskjellen på disse formene for innovasjon?

Benytter dere en form for innovasjon mer enn andre?

2.2 Bedriftens organisering av innovasjon

Hvordan organiseres/struktureres innovasjon i deres bedrift?

Hvor ligger beslutningsansvaret for når en innovasjon skal satses på?

Hvor ligger ansvaret for gjennomføringen av strategien/satsningen?

Hvor ligger ansvaret for å eventuelt trekke tilbake en satsning?

Er det noe du ønsker å tilføye på dette punktet?

2.3 Endring av innovasjonsstrategier

Hvordan evalueres bedriften og dens innovasjonsstrategier?
(F.eks. bruk av eksterne konsulenter)

Hvilke faktorer er vanlig å ta hensyn til ved en slik evaluering? (ambidekstri)

Veksler dere mellom hvilke typer innovasjoner dere jobber med?

Hvordan gjøres dette i praksis?

2.4 Bruk og fordeling av ressurser

Hvilke innovasjoner er mest og minst ressurskrevende?

Hvilke ressurser innebærer disse?

Hvordan påvirkes satsningen på en innovasjon av mengden ressurser den krever?

2.5 Håndtering av endring

Hvordan oppleves en endret innovasjonssatsning for bedriften? For deg?

*Når en ny innovasjon skal bli tildelt ressurser kommer ofte disse ressursene
fra en annen del av bedriften.*

Hva innebærer vanligvis en slik overgang?

Hvordan løses denne overgangen? Av hvem?

Hva er din rolle som innovasjons- eller utviklingsansvarlig i denne situasjonen?

Hvor regelmessig oppstår slike overganger og hvor omfattende er de?

Hvilke gnisninger kan oppstå i bedriften?

Hvor i bedriften ligger ansvaret for å håndtere disse gnisningene?

Hvilke verktøy blir brukt for å håndtere disse gnisningene?

3: Avslutning

Hvilke tanker gjør du deg rundt din rolle i praktiseringen av innovasjon i bedriften?

Hvilke tanker gjør du deg om bedriftens fremtidige innovasjoner?

Helt avslutningsvis:

Er det noe du vil tilføye?

Takk for at du deltok!



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway