



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp  
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen

## **Eksisterende kunnskap og nye muligheter**

En casestudie av organisert innovasjon i en etablert cateringbedrift

Existing knowledge and new opportunities

A case study of organized innovation in an established catering company

Pia Kjelsaas  
Entreprenørskap og innovasjon



## FORORD

Denne oppgaven er den avsluttende delen av et toårig masterstudium i entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU).

I denne masteroppgaven har jeg forsøkt å belyse hvor viktig ressurser og kapabiliteter er i innovasjonssammenheng. Arbeidet har vært svært lærerikt, og har gitt meg ett nytt perspektiv på temaene jeg har berørt.

Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder, Bernt Aarset for hans gode råd og hjelp både før og under skriveprosessen. Uten hans støtte ville oppgaven vært umulig å gjennomføre. Jeg er svært takknemlig.

I tillegg ønsker jeg å rette en stor takk til de som har deltatt i studien, både for deres bidrag og for at dere ønsket meg velkommen. Deres engasjement har vært og er en stor inspirasjon.

Stabekk, mai 2017

Pia Kjelsaas

## SAMMENDRAG

Dagens konkurransesamfunn krever at virksomheter er innovative for å opprettholde sin markedsposisjon. Innovasjon kan knyttes til utforsking av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende kunnskap. I tillegg vil ressurser og kapabiliteter være nødvendige for å gjennomføre innovasjonsprosesser, og dette krever ressursforvaltning. Da både innovasjon og ressurser er beskrevet som kilder til en bedrifts konkurransefortrinn i faglitteraturen, og begge har tilknytning til utforskings- og utnyttelsesaktiviteter, vil det være interessant å få et helhetlig syn på hvordan dette fungerer i praksis. Formålet med oppgaven er å forstå hvordan innovasjonsprosesser og drift foregår i en etablert organisasjon, og få innsikt i årsaker til at bedriften klarer å opprettholde sin nåværende markedsposisjon og samtidig skape vekst.

I forbindelse med forskningen er det forsøkt å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan organiseres innovasjon i et etablert cateringselskap, og hvordan bidrar ressurser til nyskaping?*

Avhandlingen er en kvalitativ case studie som bygger på intervjuer med fire nøkkelpersoner i bedriften. Dette vil gi dybdekunnskap om innovasjon og ressursbruk i bedriften, og bidra med å svare på problemstillingen. Konklusjonen er at bedriften kontinuerlig utfører utforsking- og utnyttelsesaktiviteter i sine innovasjonstiltak, samtidig som ressurser og kapabiliteter forvaltes. Resultatene kan hjelpe bedriften få oversikt og organisere sine ressurser og innovasjonstiltak mer effektivt, og studien vil bidra med økt kunnskap til det teoretiske feltet, som kan benyttes i videre forskning.

## ABSTRACT

Today's competitive environment requires businesses to be innovative in order to maintain their market position. Innovation can be linked to exploration of new opportunities and exploitation of existing knowledge. Resources and capabilities will be required to implement innovation processes, which requires resource management. As both innovation and resources are described in literature as the source of a firm's competitive advantage, and they both relate to exploration and exploitation activities, it would be interesting to get an understanding of how this works in real life. The purpose of the thesis is to understand how innovation processes and daily operations are conducted in an established organization, and to gain insight with regards to how the company manages to maintain their current market position as well as create growth.

Research question:

How is innovation organized in an established catering company, and in what way do resources contribute to innovation?

The dissertation is a qualitative case study based on interviews with four key people in the company. This will provide profound knowledge about innovation and resource utilization in the company, and help answer the research question. The conclusion is that the company continuously conducts exploration and exploitation activities in its innovation initiatives, whilst managing resources and capabilities. The results can help the company get an overview and organize its resources and innovation activities more efficiently, and the study will contribute with increased knowledge to the theoretical field, that could be used for further research.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Formål</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Oppgavens relevans</b> .....	<b>7</b>
1.3.1 Teori og forskning .....	7
1.3.2 Virksomheten .....	7
<b>1.4 Problemstilling</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Struktur</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Litteratur</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Innovasjon</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Innovasjonsprosessen .....	11
2.1.2 Innovasjonsledelse .....	12
2.1.3 Organisasjonskultur .....	13
<b>2.2 Ressurser</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 Ressurs-basert teori .....	14
2.2.2 Ressursforvaltning .....	16
<b>2.3 Exploration – Exploitation</b> .....	<b>16</b>
2.3.1 Utforsking, innovasjon og ressurser .....	17
2.3.2 Utnyttelse, innovasjon og ressurser .....	18
2.3.3 Ambidekstri .....	18
<b>2.4 Oppsummering og forskningsspørsmål</b> .....	<b>19</b>
<b>3 Metode</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Design</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 Utvalg</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4 Analyse</b> .....	<b>24</b>
3.4.1 Analyse av data .....	25
<b>3.5 Validitet &amp; Reliabilitet</b> .....	<b>26</b>
3.5.1 Validitet - studiens gyldighet .....	27
3.5.2 Reliabilitet - studiens pålitelighet .....	28
<b>3.6 Etske avveininger</b> .....	<b>29</b>
3.6.1 Meldeplikt og personvern .....	29
3.6.2 Forskningsetikk .....	30
<b>4 Analyse og resultat</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1 Analyse av sekundære kilder - Litteratur</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2 Analyse av primærdata – Resultater fra studien</b> .....	<b>32</b>
<b>4.3 Innovasjon</b> .....	<b>33</b>
4.3.1 Nettverk .....	34
4.3.2 Marked .....	37
4.3.3 Organisasjonskultur og prosesser .....	40

<b>4.4</b>	<b>Ressurser .....</b>	<b>44</b>
4.4.1	Renommé og verdier .....	44
4.4.2	Intern kompetanse .....	45
4.4.3	Lokaler, produkter og tjenester .....	47
4.4.4	Informasjonsteknologi (IT).....	48
<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>50</b>
5.1	Innledning.....	50
5.2	Kobling mellom temaer.....	51
5.3	Exploration – Exploitation .....	53
5.4	Oppsummering .....	54
<b>6</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>55</b>
	Teoretiske implikasjoner .....	56
	Praktiske implikasjoner .....	56
	Svakheter og begrensninger ved studien .....	57
	Anbefalinger til videre forskning .....	57
	<b>Litteratur.....</b>	<b>58</b>

# 1 INNLEDNING

## 1.1 BAKGRUNN

Dagens marked er preget av den enorme teknologiske utviklingen i de senere år. Forbrukere har i dag umiddelbar tilgang til informasjon om produkter og tjenester, og derfor forventes det mer av både leverandører og merkevarer. Nye tilbud er bare noen museklikk unna, og virksomheter kan ikke forvente lojalitet hvis kunden ikke er tilfreds (Kinnon 2016). Mange små og mellomstore bedrifter mislykkes da de ikke forstår viktigheten med å utvikle seg i takt med markedet (Bessant & Tidd 2011). For å beholde en posisjon i markedet og oppnå vedvarende konkurransefortrinn er det derfor viktig med nyskaping. Virksomheter som er innovative tar markedsandeler, øker fortjeneste og oppnår større vekst enn de som ikke innoverer (Lawson & Samson 2001; Rosenberg 2004; Tidd & Bessant 2013). Organisasjoner bør både være effektive og i stand til å utvikle nye ideer for å lykkes (O'Reilly III & Tushman 2004). I organisasjonslæring knyttes dette til aktiviteter som utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende kunnskap, og balanse mellom utføring av aktivitetene vil føre til vekst (March 1991).

Ingen drift eller innovasjon i en virksomhet kan foregå uten bruk av ressurser. Hver bedrift har selskapsspesifikke kapabiliteter, som er satt sammen av ressurser. Det er nettopp kombinasjonen og variasjon av disse, og hvordan de er organisert, som gjør en organisasjon unik (Johnson et al. 2015). Hvis ressurser forvaltes og utnyttes riktig, kan de i følge ressursbasert teori gi et strategisk konkurransefortrinn (Barney 1991). Et firma bør således effektivisere og forbedre sine ressurser og kapabiliteter for å få økt kompetanse. Da de kanskje ikke eier eller har nødvendige ressurser tilgjengelig, må disse utvikles eller erverves eksternt. Dette kan også knyttes til utnyttelses- og utforskningsaktiviteter (March 1991; Sirmon 2007) .

Da både innovasjon og ressurser er beskrevet som kilder til en bedrifts konkurransefortrinn i faglitteraturen, og begge har tilknytning til utforsknings- og utnyttelsesaktiviteter, vil det være interessant å få et helhetlig syn på hvordan dette fungerer i praksis.



## 1.2 FORMÅL

Gjennom en praksisplass i forbindelse med studiene og deltidsjobb i en av de store cateringbedriftene i Oslo-området, har en fått innsikt i hvordan en virksomhet kan lykkes ved å tilpasse seg tempoet i dagens konkurransesamfunn. Oppgaven tar utgangspunkt i denne bedriften som caseenhet. Ved å skrive oppgave om virksomheten er intensjonen å skaffe informasjon om erfaringer de har gått gjennom, og tiltak de har utført i forbindelse med utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende kunnskap. Formålet er å forstå hvordan innovasjonsprosesser og drift foregår i etablerte organisasjoner som denne, og få innsikt i årsaker til at de klarer å opprettholde sin nåværende markedsposisjon og samtidig skape vekst.

## 1.3 OPPGAVENS RELEVANS

### 1.3.1 Teori og forskning

Bidraget i oppgaven er å få frem hvordan ressurser og utforsking- og utnyttelsesaktiviteter er en naturlig del av innovasjonsprosessen. Ved å koble teoriene og løfte blikket for å se hele bildet, illustrerer en hvordan temaene er knyttet sammen. Studien vil bidra med økt kunnskap til det teoretiske feltet, som kan benyttes i videre forskning eller overføres til andre typer bedrifter.

### 1.3.2 Virksomheten

Studien vil være relevant og nyttig for bedriften, da den kan gi ledelsen økt innsikt og oversikt over innovasjonsprosesser. Analysene vil bidra med kunnskap, slik at de kan målrettet utforme formelle strategier og organisere sin nyskaping.

## 1.4 PROBLEMSTILLING

*Hvordan organiseres innovasjon i et etablert cateringselskap, og hvordan bidrar ressurser til nyskaping?*

## 1.5 STRUKTUR

Oppgaven består av totalt seks kapitler. Det første gir bakgrunn og introduksjon til feltet som skal undersøkes. Videre redegjøres det for formålet med oppgaven og problemstillingen presenteres. Kapittel to omhandler studiens teoretiske rammeverk. Definisjoner av begreper avklares, og litteraturen legger grunnlaget for forskningsspørsmål og analyse. Valg av metode og datainnsamling beskrives i detalj i kapittel tre. Dette inkluderer validitet, reliabilitet og etiske avveininger, med refleksjoner omkring disse temaene. Kapittel fire tar for seg resultater og analyse. I kapittel fem diskuteres funn opp mot teori og forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen. Oppgaven avsluttes i kapittel seks med konklusjon, implikasjoner for ledelsen, begrensninger ved studien og forslag til videre forskning.

## 2 LITTERATUR

I dette kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget for forskningen. Både faglitteratur og forskningsartikler er fulle av teorier om at innovasjon og strategiske ressurser er en kilde til en virksomhets konkurransefortrinn hvis de administreres riktig. Teorier fra strategifeltet, ledelses- og organisasjonslæring er benyttet for å vise hvordan innovasjon og ressurser kan organiseres. Da utvikling og utnytting av ressurser er fundamentalt for en virksomhets evne til innovasjon og nyskaping, er "Exploration & Exploitation"-perspektivene en viktig del av rammeverket i denne studien.

### 2.1 INNOVASJON

Ordet "innovasjon" stammer fra det latinske verbet "innovare", som betyr å skape noe nytt eller fornye (*Oxford Dictionary of English* 2015). Det finnes mange ulike definisjoner på innovasjon. Innovasjon Norge og Regjeringen definerer det som: "en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier" (*Innovasjon Norge* 2013; *Regjeringen* 2015). I denne definisjonen innebærer det at innovasjonen både er helt ny, og er ment til å skape økonomiske verdier. Forskningsrådet har en mer omfattende definisjon,

der de inkluderer forbedringer av eksisterende produkter og prosesser, samt at verdiskaping i tillegg kan bety at det er nyttig for samfunnet: *“Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte”* (Johansen 2011).

Den østeriske økonomen Joseph Schumpeter (1883-1950) er historisk regnet som grunnleggeren av entreprenørskaps- og innovasjonsstudier (Tidd & Bessant 2013). I følge Schumpeter dreiet ikke innovasjon seg kun om oppfinnelser, men at entreprenøren også introduserte nye eller forbedrede kombinasjoner av prosesser, produkter og organisasjonssystem (*Joseph Alois Schumpeter* 2008). Hans teorier gikk videre ut på at økonomisk utvikling var drevet av innovasjon, da entreprenører brukte teknologiske innovasjoner for å skape strategiske konkurransefortrinn. Schumpeter mente at radikale innovasjoner skapte forstyrrende endringer i markedet, mens inkrementelle innovasjoner og konkurranse hele tiden fremmet endringsprosesser (Tidd & Bessant 2013). Entreprenøren kunne i en viss periode tjene godt med penger på en monopolsituasjon i forbindelse med sin innovasjon, mens markedet raskt fulgte etter ved å etterlikne og forbedre innovasjonen, noe som førte til nye innovasjoner. Den sirkulære prosessen ble gjentatt når entreprenøren eller konkurrenter søkte etter nye innovasjoner for å igjen kapre ett monopol. Denne konstante søken etter noe nytt og revolusjonerende kalte han *“kreativ ødeleggelse”* (Ibid).

Innovasjon kan være kilden til en bedrifts konkurransefortrinn. Ved å tilby andre produkter eller tjenester enn det konkurrentene gjør, ved å finne nye forbedrede måter å levere disse på, eller ved å identifisere nye kundegrupper vil en kunne kapre markedsandeler. Innovasjon har dermed stor innvirkning på både konkurranseevne og økonomisk vekst (Adair 2009; Bessant & Tidd 2011; Lawson & Samson 2001; Regjeringen 2010; Rosenberg 2004). Drivere for innovasjon kan være markedsbehov, nye markeder, en bedrifts ønske om å redusere kostnader og øke effektivitet eller konkurranse mellom aktører i bransjen det gjelder. Innovasjon kan også stamme fra ny teknologi eller forskning og utvikling (FoU) (Tidd & Bessant 2013).

Innovasjon omfatter ikke bare produkter og prosesser, men gjelder også åpning av nye markeder, prosesser i forbindelse med produksjon eller distribusjon og bedre organisatorisk

struktur (Regjeringen 2010). Oslomanualen definerer fire typer innovasjon (Tabell 1.) (OECD/Eurostat 2005).

**Tabell 1.** Klassifisering - Innovasjon

INNOVASJONSTYPE	
Produktinnovasjon	Nye eller forbedrede produkter eller tjenester som introduseres til markedet
Prosessinnovasjon	Nye eller forbedrede produksjons- eller distribusjonsmetoder som kan redusere kostnader, forbedre kvalitet, øke effektivitet eller forenkle produksjon eller levering av tjenester
Organisatorisk innovasjon	Nye eller forbedrede måter å organisere en virksomhets drift, forretningspraksis, faglig utvikling av ansatte eller eksterne relasjoner med samarbeidspartnere, kunder og leverandører
Markedsinnovasjon	Nye markeder og posisjonering. Endring i produktdesign, innpakning, markedsføring, kampanjer, salgs- og markedsføringskanaler eller prisstrategi

Kilde: (OECD/Eurostat 2005).

Per definisjon bør alle innovasjoner inneha en viss nyhetsgrad. Det vil si at det kan være nytt for virksomheten, nytt for markedet eller nytt for verden. Når et produkt, en prosess, en markedsføringsmetode eller organisasjonsstruktur eksisterer hos *en* bedrift, kan det likevel være en innovasjon for en annen. Nytt for markedet betyr at innovasjonen blir lansert i et allerede etablert marked for virksomheten og dens konkurrenter. Nytt for verden betyr at innovasjonen er den første innen internasjonale markeder og industrier (Bessant & Tidd 2011; OECD/Eurostat 2005). En skiller videre mellom radikal og inkrementell innovasjon. En radikal innovasjon omfatter utvikling av helt nye produkter og prosesser, og har betydelig innvirkning på markedet og bransjen det gjelder da det endrer bruker-adferd. Inkrementell innovasjon kan være en forbedring eller videreutvikling av eksisterende produkter, kunnskap og ressurser, eller optimalisering av eksisterende prosesser. Dette kan for eksempel føre til reduserte produksjonskostnader, økt effektivitet og bedre produkter eller prosesser (O'Reilly III & Tushman 2004; Tidd & Bessant 2013). I modne næringer er det ofte fokus på markedsbehov og inkrementell innovasjon (OECD/Eurostat 2005). Det er ikke alltid like

enkelt å identifisere inkrementell innovasjon, spesielt ikke prosess- og organisatorisk. De fleste innovasjoner er inkrementelle endringer der en bygger på det som allerede eksisterer, det vil si "gjøre det vi gjør, men bedre" (Bessant & Tidd 2011; Rothwell 1992). For å holde markedsposisjoner og vokse vil det være nødvendig for de fleste virksomheter å drive med og opprettholde et variert innovasjonsarbeid. Kunders behov er stadig i endring og det er viktig å tilby forbedrede og nye varer og tjenester (O'Reilly III & Tushman 2004; Rothwell 1992).

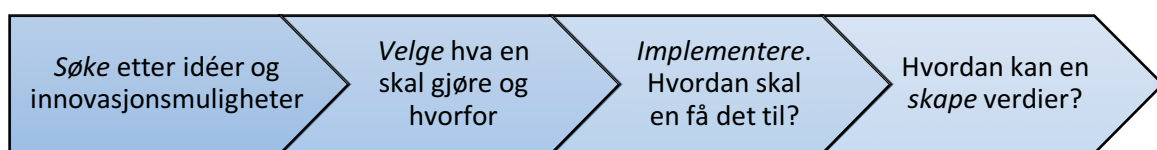
### **2.1.1 Innovasjonsprosessen**

Først når en idé eller oppfinnelse blir tatt i bruk og skaper verdi, kan det kalles en innovasjon. En innovasjonsprosess defineres som prosessen der en utvikler ideer, velger ut og omformer ideene til en innovasjon (Jacobs & Snijders 2008). En effektiv prosess vil føre til en reduksjon av produksjonskostnader og raskere lansering ut i markedet (Rothwell 1992). Det finnes mange forskjellige modeller for innovasjonsprosesser. Flere eksisterende modeller er dynamiske, noen med repetisjoner og tilbakemeldingsløyfer. Prosessene kan være komplekse og involverer en god del usikkerhet. Det er derfor vanskelig å identifisere "beste praksis" for innovasjonsledelse, og en modell og rammeverk som passer alle prosesser og virksomheter (Alekseevna 2014; Tidd 2001). Noen modeller som bør nevnes er Rothwells fem generasjoner (1992), en oversikt over innovasjonsstyring gjennom tidene. På 1950 og 60-tallet var innovasjonsprosessene i følge Rothwell lineære og preget av "trykk og trekk"-strategier ("Technology push" og "Market pull"). Initialt ønsket en å finne et marked for et produkt, mens det senere var fokus på å identifisere markedets behov for så å utvikle en løsning eller produkt. På 70-tallet og fremover var koblede modeller med tilbakemeldingsløyfer det mest benyttede. En konsoliderte selskaper for å holde kostnader nede, og markedsføringsavdelinger ble koblet sammen forskning og utvikling (FoU) i innovasjonsprosesser. Den fjerde generasjonen på 80 og 90-tallet vektla en parallell modell, der allianser med leverandører og forbindelser med kunder førte til samarbeid og læring. Tidsaspektet var viktig, og en utviklet integrerte produkter og prosesser. Fra 1990-tallet begynte det bli vanlig å benytte seg av nettverk og strategiske samarbeidspartnere for å utvikle innovasjoner raskt, samtidig som fleksibilitet var garantert. Åpen innovasjon ble introdusert, og kvalitet var viktigere enn pris (Rothwell 1992; Tidd & Bessant 2013). En annen svært utbredt og omtalt innovasjonsmodell er Coopers "Stage Gate"-modell for

beslutninger ved inkrementell innovasjon. Dette er en omfattende modell som består av stadier og sluser som representerer beslutningspunkt. Analyser og vurderinger av hvert trinn vurderes opp mot fastsatte kriterier (Cooper 1990). Modellen er effektiv i store bedrifter, men kan forenkles og benyttes av mindre virksomheter (Tidd & Bessant 2013).

Dynamiske modeller med tilbakemeldingsløyper likner på innovasjonsprosesser slik de er i den virkelige verden, da innovasjon kan være kaotisk. De er omfattende og tar hensyn til samarbeidspartnere, kunder, nettverksstruktur, forskjellig type kunnskap og variasjoner i innovasjonskilden (Alekseevna 2014; Sundbo 1997). Modellene kan likevel gjøre det vanskelig å beregne både kostnader og hvor vellykket prosessen er. Samtidig er de svært komplekse, og derfor vanskelige å benytte som analytisk rammeverk. Lineære modeller er i motsetning enkle og lite krevende, og gir ledere en orientering om hvor økonomiske midler bør plasseres. Som et resultat av sin enkelthet har den opprettholdt popularitet gjennom tidene (Godin 2006).

Innovasjonsprosesser foregår i forskjellige faser (illustrert i Figur 1). Først starter prosessen med den kreative idé-genereringsfasen, der en søker idéer som kan løse et problem eller tilfredsstillende et behov. Dermed blir ideene evaluert, og den eller de beste velges ut. Den tredje fasen er utviklings- og strategifasen, og til slutt prosessen med å introdusere innovasjonen til markedet og videre vekst (Sundbo 1997; Tidd & Bessant 2013)



**Figur 1.** Lineær modell av nøkkelfaser i innovasjonsprosessen (Tidd & Bessant 2013).

### 2.1.2 Innovasjonsledelse

Innovasjonsledelse omfatter styring av innovasjonsprosesser. En virksomhets innovasjonsskapabilitet er definert som evnen til å kontinuerlig omforme kunnskap og nye ideer til nye produkter, prosesser og system til fordel for virksomheten (Cohen & Levinthal 1990). Videre vil innovasjonsskapasitet avhenge av mange faktorer som henger sammen med både organisasjonen i seg selv og markedsforhold (Rothwell et al. 1974). Gode ledere venter

ikke på endringer i markedet som gjør at innovasjon blir en nødvendighet. De utforsker kontinuerlig en rekke muligheter innen de forskjellige innovasjonskategoriene definert i tabell 1. (Bessant & Tidd 2011).

For å administrere innovasjonsaktiviteter må en være strategisk. For hvert steg en tar i innovasjonsprosessen kreves det handling og innsats. Det er viktig å evaluere fremdrift og vurdere om en skal fortsette som planlagt, utføre endringer, eller til og med stanse videre utvikling av innovasjonen. Først og fremst bør en overveie om en ny idé passer inn med virksomhetens generelle forretningsstrategi, og om idéen bygger på eksisterende kunnskap eller om denne kunnskapen er lett tilgjengelig. Dernest bør en undersøke om en besitter de rette ressursene og kompetanse for å utvikle idéen, og om investering av tid, penger og ressurser er gjennomførbart. For å gjøre idéen om til virkelighet og utvikle innovasjonen må nødvendige menneskelige eller fysiske ressurser koordineres med kunnskap om for eksempel markedet, konkurrenter eller teknologi. Deretter bør den testes, både internt og på markedet (Sundbo 1997; Tidd & Bessant 2013). Vellykket innovasjon er avhengig av to nøkkelementer: ressurser og evne til å styre dem (Gupta & Singhal 1993; Tidd & Bessant 2013). En virksomhet er samtidig avhengig av at ledelsen har en visjon, og tilrettelegger samt motiverer medarbeidere til å drive med innovasjon (Wickham 2006).

### **2.1.3 Organisasjonskultur**

Innovative organisasjoner handler om mer enn bare struktur, da en må skape et miljø som fremmer innovasjon (Adair 2009; Tidd & Bessant 2013). De menneskelige ressursene er de viktigste, da virksomhetens evne til kreativitet og kompetanse styrkes av kombinasjon av ulike ferdigheter og perspektiv. Tverrfaglig samarbeid fører til at partene lærer av hverandre og organisasjonen tilegnes ny kunnskap (March 1991). Villighet til å lære og generere kunnskap må være naturlig i en organisasjons kultur (Subramaniam & Youndt 2005).

For å skape et kreativt miljø må en ha en organisasjonskultur som fremmer kreativitet. Først og fremst bør en ha felles forståelse av mål og verdier i bedriften. Belønninger, opplæring og ikke minst struktur vil være faktorer som motiverer og fremmer kreativitetsevne (Mumford 2000; Tidd & Bessant 2013). Ledelsen må styre dette ved hjelp av prosesser, samtidig som de kommuniserer og forvalter tilegnet kunnskap (Adams et al. 2006). I følge Adair må

mennesker ledes og motiveres, ikke styres (2009). Flexibilitet og kommunikasjon er nøkkelen til en virkelig innovativ organisasjon (Ibid). Viktige elementer som støtte, oppmuntring, utfordringer og frihet fra ledelsen, kombinert med tillit og åpenhet mellom gruppe-medlemmer øker kreativiteten i en bedrift. Manglende tid og ressurser samt tradisjonell ledelse med hierarkisk styring, vil derimot hemme kreativitet (Amabile 1998; Mumford 2000; Tidd & Bessant 2013).

## 2.2 RESSURSER

### 2.2.1 Ressurs-basert teori

Kilden til en bedrifts konkurransefortrinn er i følge ressurs-basert teori (RBT) kontroll over verdifulle ressurser og kompetanse. Barney definerer ressurser som eiendeler, kapabiliteter, organisatoriske prosesser, kunnskap, evner og muligheter som videre kan kategoriseres som fysiske ressurser, menneskelige ressurser og organisatoriske ressurser (1991). I tillegg hevder han at en ressurs også kan være en kombinasjon av ressurser og at denne kombinasjonen er unik for bedriften. Ressursers strategiske verdi avhenger av virksomhetens evne til å utnytte og kontrollere den (Ibid). Wernerfelt, i sin RBT-artikkel fra 1984, går bredt ut ved å si at en ressurs er *"alt som kan være en styrke eller svakhet for en virksomhet"*. Deretter følger en mer formell definisjon (oversatt fra engelsk til norsk): *"en virksomhets ressurser kan defineres som de materielle eller immaterielle eiendeler som er temporært fast knyttet til en bedrift"* (Wernerfelt 1984).

Ett firmas ressurser og egenskaper danner grunnlaget for verdiskapingsstrategier (Eisenhardt & Martin 2000; Grant 2016). Johnson et. al (2015) regner dynamiske kapabiliteter og evner til å utnytte ressurser som avgjørende for en bedrifts strategiske konkurransefortrinn, mens Barney (1991) og Wernerfelt (1984) inkluderer disse egenskapene i sin definisjon av ressurser (Tabell 2). Begrepene ressurser og kapabiliteter brukes mye om hverandre, selv om ressurser kan beskrives som statiske mens kapabiliteter er mer dynamiske, da de er under stadig utvikling (Zámborský 2015).

**Tabell 2.** Oversikt - ressurser og kapabiliteter



FYSISKE RESSURSER	MENNESKELIGE RESSURSER OG KAPABILITETER	ORGANISATORISKE RESSURSER
Lokaler	Lederkompetanse	Ledelse
Produkter	Ansatte	Forretningsmodell
Patenter	Partnere	Prosesser
Intellektuelle rettigheter	Leverandører	Prosedyrer
Råmateriale	Kunder	Nettverk
Kreditt	Kundelojalitet	Allianser
Kapital	Erfaring	Metoder
Geografisk plassering	Egenskaper	Markedsposisjon
Merkevare	Evner	Rapporteringsstruktur
Kontrakter	Kompetanse	Formell & uformell planlegging
Maskiner	Ekspertise	Styringsystem
Utstyr	Relasjoner	Koordineringssystem
Produksjonskapasitet	Utdannelse	Kunnskapsforvaltning
Distribusjonsnett	Eksplisitt kunnskap	FoU
Logistikk	Taus kunnskap	Verdier
Eiendom	Opplæring	Normer
Teknologi	Renommé	
Kjøretøy	Innovasjonsevne	
	Innsikt	
	Kultur	
	Arbeidskraft	
	Rutiner	
	Bedriftshemmeligheter	
	Image	
	Goodwill	
	Kommunikasjonsevne	
	Samarbeidsevne	

Kilder, tilpasset fra: (Barney 1991; Eisenhardt & Martin 2000; Grant 2016; Johnson et al. 2015; Teece et al. 1997; Wernerfelt 1984)

Ikke alle ressurser har like mye strategisk verdi i følge Barney (1991). De ressursene som er mest verdifulle, er de som kan hjelpe en virksomhet med å utarbeide og implementere strategier som kan øke verdi og effektivitet eller redusere kostnader, og dermed bli en kilde til konkurransefortrinn (Barney 1991; Grant 2016). Dynamiske kapabiliteter og ressurser er svært ofte kilde til nyskaping (Lawson & Samson 2001; Tidd & Bessant 2013).

Ressurser og kapabiliteter som skaper verdi og gjør en virksomhet konkurransedyktig utgjør en virksomhets kjernekompetanse. Kjernekompetanse defineres som kollektiv læring i organisasjonen, da ved å koordinere produksjons evner og integrere ny teknologi (Prahalad & Hamel 1990). Dagens konkurransesamfunn gjør at virksomheter må skape nye produkter og tjenester for å ikke miste sin posisjon i markedet. Dette har ført til at også innovasjon er blitt en del av kjernekompetansen til flere organisasjoner (Snyder & Duarte 2003; Tucker 2001).

### **2.2.2 Ressursforvaltning**

Alene er ikke besittelse av ressurser en garanti for utvikling av konkurransefortrinn. Kun når ressurser forvaltes effektivt og utnyttes vil en kunne dra full nytte av deres evne til verdiskapning (Grant 2016; Lawson & Samson 2001; Sirmon 2003; Teece et al. 1997). For å administrere og styre ressurser må en først identifisere de viktigste ressursene og kapabiliteter, for så å evaluere deres styrke internt og i forhold til konkurrenter (Grant 2016). Ressursforvaltning er en dynamisk prosess, med stadige forandringer og tilpasninger som følge av endringer i det interne og eksterne miljøet. Organisering av ressurser struktureres av ledelsen ved hjelp av anskaffelser, oppsamling, evaluering, og eventuelt fjerning av overflødige ressurser. I tillegg kobles ressurser sammen med andre ressurser slik at eksisterende egenskaper og kompetanse forbedres. Som et resultat av kombinasjonen utvikles nye kapabiliteter og ressurser som kan benyttes til å drive med nyskaping. Ved å bruke bedriftens nye ressurser og evner kan en utnytte muligheter i markedet (Eisenhardt & Martin 2000; Grant 2016; Sirmon 2007). Ressurser, kunnskap og evner må styres for å føre til innovasjon og vekst (Eisenhardt & Martin 2000; Sirmon 2007).

## **2.3 EXPLORATION – EXPLOITATION**

March sine teorier om konseptet utforskning og utnyttelse ("Exploration & Exploitation") er svært aktuelle når det kommer til innovasjon (March 1991; Tidd & Bessant 2013). Utforskning og utnyttelse er ikke et rammeverk, kun aktiviteter som kan lede til innovasjon hvis de er forvaltet godt. De originale teoriene omhandler organisasjonslæring, men kan enkelt overføres til ressursbruk (Nielsen 2012; Yalcinkaya et al. 2007).

”Exploration & Exploitation” defineres av March som ”*utforsking av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende kunnskap*” (1991). I tillegg er det foreslått denne definisjonen (oversatt fra engelsk):

*”Utnyttelse refererer til læring oppnådd via lokale søk, eksperimentell forbedring, og valg og gjenbruk av eksisterende rutiner. Utforsking viser til læring oppnådd gjennom prosesser av samordnet variasjon, planlagt eksperimentering og lek”* (Baum et al. 2000; Poole & Van de Ven 2004).

### **2.3.1 Utforsking, innovasjon og ressurser**

Utforskningsaktiviteter er knyttet til søken, eksperimentering, risikotaking, ekspansjon, fleksibilitet, oppdagelse og innovasjon, som fører til oppdagelse av nye produkter, ressurser, muligheter og kunnskap (Benner & Tushman 2003; March 1991). Disse aktivitetene bør utføres i tider preget av usikkerhet i markedet slik at en er forberedt på hva fremtiden vil bringe. Ved å tilegne seg nye egenskaper og kunnskap, og videre skape nye idéer og påfølgende radikal produkt- eller prosessinnovasjon, kan det gi en virksomhet konkurransefortrinn og mulighet til å forsvare en eksisterende markedsposisjon. Aktivitetene forekommer sporadisk, da de er knyttet til høy risiko, usikkerhet, og krever en tverrfaglig ressurskombinasjon. Prosessene er dog ikke veldig organiserte da de ikke krever mye styring (Gupta et al. 2006; March 1991; Tidd & Bessant 2013).

Utforskende aktiviteter kan føre til oppdagelse av nye ressurser, ressurs-kombinasjoner og nye måter å utnytte muligheter på (March 1991). Utforskningsperspektivet er fremtidsrettet og har et langsiktig perspektiv da bedriften vil være åpen for stadig nye muligheter og måter disse kan utnyttes på, og derfor vil kunne tilpasse seg til og følge markedsutviklingen (Nielsen 2012). Det er mye som tyder på at det er nyetablerte selskaper i en vekstfase som oftest driver med utforskende aktiviteter, da de både ser nye muligheter og samtidig erfarer stor konkurranse i sine markeder. Nye virksomheter må utvikle nye egenskaper og utforske alternative nisjemarkeder, noe som krever tilgang til ressurser, enten gjennom anskaffelser eller eksterne allianser. Selskapene bør således erverve, samle og utvikle ressurser for å kunne drive med nyskaping (Carnes et al. 2016).

### **2.3.2 Utnyttelse, innovasjon og ressurser**

Utnyttelsesaktiviteter er knyttet til forbedring, valg, produksjon, effektivitet, utvelgelse, implementering og gjennomføring, som fører til forbedring av eksisterende produkter, prosesser, kunnskap og kapabiliteter (Benner & Tushman 2003; March 1991). Ved å distribuere ressurser, spesielt i form av kunnskap, vil en virksomhet kunne forbedre og effektivisere eksisterende kunnskap og prosesser, samt øke kompetanse. Denne inkrementelle innovasjonen er en svært strukturert prosess som gjerne foregår til enhver tid. Det er lav risiko og usikkerhet knyttet til aktivitetene, og en vil ha regelmessig tilgang til tilbakemeldinger internt i bedriften (Gupta et al. 2006; March 1991; Tidd & Bessant 2013).

Aktiviteter som går på utnyttelse av eksisterende ressurser innebærer at en gjennom systematisk evaluering av ressursens posisjon gjennomfører aktiviteter som vil effektivisere ressursene slik at produktivitet og effektivitet styrkes og forbedres (March 1991).

Utnyttelsesperspektivet gjenspeiler en kortsiktig tilnærming til ressurser, da det er fokus på hvordan en kan forbedre den nuværende ressursituasjonen uten tanke på endring i fremtidige markeder (Nielsen 2012). Det er oftest etablerte og modne bedrifter som utnytter eksisterende ressurser. De har allerede en organisasjonsstruktur, rutiner og fleksible ressurser, og selv om det kanskje ikke er mange nye og store muligheter i deres marked, må de fremdeles forbedre sine evner og egenskaper. Disse vektlegger styring, forbedring og bruk av ressurser og evner som vil skape inkrementelle innovasjoner (Carnes et al. 2016)

### **2.3.3 Ambidekstri**

Mach resonnerer at selv om utforskning og utnyttelse i seg selv er motstridende konsepter, benyttes begge da de komplementerer hverandre. For mye utforskning kan føre til høye eksperimenterings-kostnader og risiko, uten at en vil høste belønning. For mye fokus på utnyttelse kan føre til stagnasjon samt fastsettelse av ugunstige rutiner. De fleste virksomheter klarer en viss grad av kombinasjon, selv om aktivitetene kjemper om knappe ressurser. Balansen mellom de to aktivitetene, såkalt ambidekstri, vil resultere i vekst (March 1991). Dette støttes av flere studier, blant annet av He & Wong (2004) og Tushman og O'Reilly III (2004), som begge konkluderer at ved å utføre begge aktivitetene samtidig vil det føre til omsetningsvekst.

## 2.4 OPPSUMMERING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

Innovasjonsledelse og ressursforvaltning er dynamiske egenskaper som krever at organisasjonen har evne til å fornye og videreutvikle strategier, ressurser og kunnskap for å tilpasses omgivelser i stadig endring (Gupta et al. 2006; Johnson et al. 2015; Sirmon 2007; Tidd & Bessant 2013). Aktiviteter som utforskning av nye muligheter og utforskning av eksisterende kunnskap er sentralt i innovasjonssammenheng og ressursforvaltning (Gupta et al. 2006). For at en innovasjon skal lykkes, avhenger det av to elementer: ressurser og en organisasjons evne til å forvalte dem (Bessant & Tidd 2011; Gupta & Singhal 1993).

Basert på det teoretiske rammeverket som omhandler innovasjonsprosesser, ressurser og utforsknings- og utnyttelsesaktiviteter, er problemstillingen konkretisert i tre sentrale forskningsspørsmål.

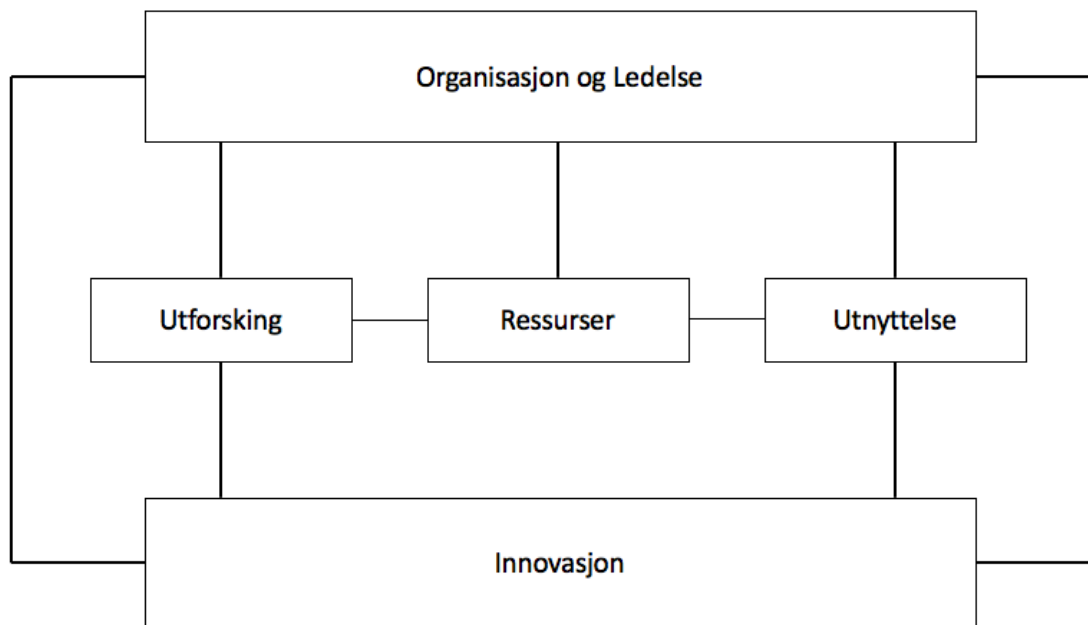
### **Forskningsspørsmål:**

**FS1** Hvordan foregår innovasjonsprosesser i en etablert Cateringbedrift?

**FS2** I hvilken grad utnyttes eksisterende ressurser og søkes det etter nye?

**FS3** Hvordan tilrettelegger organisasjonens ledelse for innovasjon og i hvilken grad er dette påvirket av virksomhetens kultur?

For å visualisere forholdet mellom problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorigrunnlaget, er det laget en konseptuell modell. Modellen viser hvordan organisasjon og ledelse forvalter ressurser og innovasjon, og sammenhengen dette har med utforsknings- og utnyttelsesperspektivene (Figur 2.).



**Figur 2.** Innovasjonsprosessen

## 3 METODE

### 3.1 DESIGN

Hensikten med denne studien var å utforske og få dybdekunnskap om hvordan innovasjon var organisert i en etablert cateringbedrift. Problemstilling og forskningsspørsmål ble utviklet for å få forståelse for, og belyse hvordan ressurser og kapabiliteter ble benyttet i innovasjonssammenheng. Derfor falt valget på et casestudie av kvalitativ tilnærming. Betegnelsen "case" kommer fra det latinske ordet "casus" som betyr tilfelle, der casestudie innebærer at ett eller flere tilfeller studeres grundig. Denne studien var et enkeltcasestudie med flere analyseenheter. Med dette menes at informasjon ble innhentet fra flere individer innenfor organisasjonen (Johannesen et al. 2011).

Datainnsamling foregikk ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer med fire nøkkelpersoner i bedriften. Det var hensiktsmessig med semistrukturerte intervjuer, da en

kunne stille de spørsmålene en ønsket å få besvart uten å styre samtalen for mye. Samtidig ville det gi fleksibilitet til å stille oppfølgings spørsmål. På denne måten kunne en få kunnskap om organisering av ressurser i forbindelse med innovasjon, og kartlegge informantenes oppfatninger og verdier, samt forstå deres opplevelser og refleksjoner omkring emnet. Innsamlet data ble analysert gjennom det teoretiske rammeverket (Johannesen et al. 2011).

### 3.2 UTVALG

Kvalitative metoder kjennetegnes av at en ved hjelp av relativt få informanter skal samle inn mye data (Johannesen et al. 2011). Ved å ha et nært samarbeid med bedriften, var det enkelt å få tilgang til informanter. Det var vanskelig å avgjøre hvor mange individer en skulle intervju, men ved å identifisere sentrale personer ville det gi et strategisk utvalg for å samle nødvendig data (Ibid). Utvelgelsen av informanter var relativt logisk, da det var hensiktsmessig å intervju nøkkelpersoner i virksomheten for å kartlegge innovasjonstiltak og forstå ressursutnyttelse i bedriften. Ledelsens oppfatning av forvaltning av ressurser for å skape innovasjon ville være sentralt for å få svar på problemstillingen. Videre ble det rekruttert informanter fra forskjellige avdelinger i bedriften, da disse ville ha ulikt perspektiv basert på deres posisjoner og erfaring fra markedsføring, salg, kundebehandling, produksjon, produktutvikling, HR og administrasjon. Til sammen ble utvalget begrenset til fire informanter.

Tabell 3. Inneholder en oversikt over informantene, med nøkkelord fra deres roller og arbeidsoppgaver. Informantene fikk hvert sitt fiktive navn, da deres virkelige navn ikke var nødvendig i forhold til forskningsarbeidet. Navnene som ble valgt ut var de mest brukte fornavnene i Norge i årene 1900-1999 (SSB 1999).

**Tabell 3.** Utvalg

INFORMANT	ROLLER OG ARBEIDSOPPGAVER	PSEUDONYM
Daglig leder	<i>Leder, Storkunde- og Kontraktsansvarlig, Konseptutvikler, tidligere Markedssjef</i>	Jan
Administrasjonsleder	<i>Personalsjef, HR, Administrativ driftsansvarlig</i>	Anne

Selger, rådgiver	<i>Salg, Kundebehandling, Markedsføring, ansvarlig for Søkemotoroptimalisering, tidligere Konditor</i>	Inger
Produktsjef	<i>Faglært kokk, Produktutvikling, utvikling av Menyer, Leverandør-ansvarlig</i>	Arne

### 3.3 DATAINNSAMLING

For å svare på problemstillingen ble det utviklet en intervjuguide. Guiden var knyttet til forskningsspørsmålene, og var forankret i litteratur. Intervjuguiden var ment for å konkretisere fokusområder knyttet til innovasjon og ressurser, og sikre at etablerte temaer ble tatt opp under samtalen. Den inneholdt både generelle spørsmål og underspørsmål for utdypning. Rekkefølgen og innhold var ikke identisk til hvert intervju, og ikke alle områder ble utforsket i like stor grad. Noen tema var ikke relevant for alle informanter, men dette ble tilpasset underveis. Det var rom for fleksibilitet og oppfølging av interessant informasjon (Johannesen et al. 2011).

På forhånd ble det sendt ut en personlig e-post til hver informant med forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet. I tillegg til en beskrivelse av bakgrunn og formålet med studien, ble det også forklart hva deltakelsen ville innebære. Informantene fikk informasjon om hvor lang tid det var estimert at hvert intervju skulle vare, og at intervjuene skulle registreres ved hjelp av lydopptak. Videre ble det opplyst at teksten skulle bli transkribert, for så å sendes tilbake til informanten for gjennomlesing og bekreftelse av innhold. I tillegg ble det beskrevet hvordan behandling av personopplysninger skulle foregå, og at deltakelse var frivillig. På slutten av E-post-dokumentet var det inkludert definisjoner på begrepene innovasjon og ressurser. Hensikten med dette var at ordene kan bety en ting for allmuen, og noe helt annet for fagpersoner. Ved å få en større forståelse av begrepene, ville det føre til et mer åpent syn og tolking, i tillegg til at en unngikk å skape forvirring under samtalen.

De individuelle intervjuene ble utført i virksomhetens møterom, i kjente omgivelser for informantene. Det var ikke nødvendig med en presentasjon, da en kjente hverandre fra før.



Som innledning ble det informert litt om prosjektet og kartlagt om informantene hadde lest forespørselsbrevet. Brevet ble så signert av informanten. Lydopptaket ble satt i gang, og deretter var det litt prating om studien før selve intervjuene startet. De første spørsmålene var enkle introduksjonsspørsmål. Deretter gikk en over til hoveddelen av intervjuet.

Intervjuene inneholdt åpne spørsmål som var formulert som for eksempel "fortell om...", eller "hva mener du..." slik at en fikk kartlagt meninger om erfaringer og hendelser i og omkring bedriften. Hvis det virket som subjektene satt på mer informasjon, ble det benyttet oppfølgings spørsmål som "hvorfor...", "forklar..." og "hva mener du mer...". Slik ville informantenes betraktninger og informasjon få mer dybde.

Da intervjudelen nærmet seg slutten, ble informantene anmodet om de hadde spørsmål til noe av det som ble omtalt, om noe var uklart eller om de hadde kommentarer. Slik ville de kunne komme med innspill om ting som ikke var kommet opp under intervjuene.

Under hele prosessen var det et bevisst forhold om å forsøke å ikke påvirke informanten. Det å lytte og vise interesse for å skape tillit, gjorde at informantene ikke skulle bli tause eller føle seg ubekvemme. Samtidig var det viktig å ikke styre samtalene ved å vise påfallende interesse. Det var sannsynligvis ingen ytre faktorer som kunne skape avstand mellom forsker og informant, men at en kjente hverandre fra før kan ha påvirket svarene (Johannesen et al. 2011).

Etter hvert intervju, ble det umiddelbart etter tatt notater av interessant informasjon en hadde fanget opp. Noen temaer ble tilføyet intervjuguiden, og således var gjort kontinuerlige endringer av guiden under intervjuprosessen. Transkribering ble satt i gang samme dag. Det er viktig at dette foregår rett etter intervjuer, da det ikke bare handler om store datamengder, men også at analyse og tolkning kan svekkes av at en fort glemmer detaljer, eller at utsagn ikke blir satt i riktig kontekst (Askheim & Grennes 2008).

Lydopptak av intervjuene ble skrevet ut i tekst i sin helhet. En av tekstene ble skrevet på bokmål, til tross for at det burde vært gjort på nynorsk. Dette påvirket sannsynligvis ikke resultatene, da en kjente informanten fra før og derfor hadde evne til å sette seg inn i

personens ordvalg og dialekt under analyseprosessen. De ferdige tekstene ble ved ferdigstilling sendt via E-post til hver enkelt informant for sitatsjekk og godkjenning. Det ble opplyst at en kunne legge til utfyllende informasjon eller at markere det en ikke ønsket at skulle brukes i studien. Ingen av informantene gjorde endringer, og teksten ble godkjent fra alle fire.

### 3.4 ANALYSE

Kvalitativ innsamling av data gir ustrukturert data, og materialet må struktureres i etterkant. Dataanalyse defineres av Askheim og Grennes (2008) som "systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem". En må således redusere datamengden til en håndterlig mengde, og lage et rammeverk slik at innholdet kan formidles på en måte som vil være forståelig (Johannesen et al. 2011).

Dataanalyse har to hensikter: å organisere data etter tema, og å analysere og tolke informasjonen (Johannesen et al. 2011). For å organisere data, kan en markere i teksten eller sette merkelapper for å indeksere datamengden i overordnede kategorier. Dette kalles kategoribasert inndeling. For å ikke ende med for brede kategorier, benyttes koding for å få flere kategorier til samme tekst, og flere nivåer på kategoriene (Askheim & Grennes 2008; Johannesen et al. 2011). Når en har identifisert ett visst fenomen kan en bruke "klipp-og-lim-teknikk" der en plukker utsagn, og setter dem sammen med andre fenomen i samme kategori (Askheim & Grennes 2008).

Ved å analysere og modifisere kategorier gjennom fokusert koding, må en se informasjonen i en bredere sammenheng for å forstå hvordan eller hvorfor ting er som de er. Dette kan gjøres ved å knytte teksten og kategoriene sammen med teori. I følge Askheim og Grennes er dette samme som tolkning (2008). Ved selektiv koding identifiserer en kjerne-kategorier eller begreper, og oppdager mønstre og sammenhenger som kan bidra til å forklare eller forstå problemstillingen. Når en har kategorisert begreper eller tema, kan en velge å se på sammenhenger mellom variablene i analysen. Dette er dog ikke nødvendig, da organisering

og kategorisering av den totale informasjonen fra intervjuene i kjerne kategorier vil være sluttprodukt av analysen, som benyttes til å svare på problemstilling (Ibid).

### **3.4.1 Analyse av data**

Den første fasen av dataanalysen foregikk allerede under intervjuene. Ved å lytte til informantene dannet en seg et bilde av hvordan de vurderte organisasjonen, sammen med deres meninger om bedriftens innsats og evne til nyskaping. Rett etter intervjuene ble det skrevet ned notater om interessant informasjon som dukket opp, i tillegg til nøkkelord fra forskjellige tema.

Transkribering fra lydopptak til tekst ble hver gang påbegynt samme dag som intervjuene fant sted. Slik ville en ikke miste verdfull informasjon ved å glemme kontekst og for mye ikke-verbal kommunikasjon. Arbeidet med transkribering var tidkrevende, da det ble skrevet ned identisk med lydopptak, inkludert tenkepauser, ord- og setningsfeil. Parallelt med transkribering ble det også tatt notater, da en kom over temaer som kunne være relevant til studien og gjorde seg opp tanker omkring disse. De ferdige tekstene ble skrevet ut, og neste steg i analysen var å skrive nøkkelord og kommentarer med penn rett inn i dokumentet. Mye av dette var koblet til temaer fra litteraturen, samtidig som nyttige sitat ble understreket.

Videre analyse foregikk ved at det ble laget tabeller, der hvert emne i litteraturgjennomgangen ble knyttet opp mot nøkkelinformasjon fra intervjuene, sitater og kommentarer til disse. På denne måten ble funn knyttet til og analysert gjennom de teoretiske rammeverkene. Forskningsspørsmålene ble satt inn der de hørte hjemme. Ved å utforme tabellene på denne måten, sorterte det dataene og synliggjorde fenomener og tema fra intervjuene.

Organisering av data på denne måten la grunnlaget for nok en tabell. Denne var overordnet inndelt i emnene innovasjon og ressurser. Tilhørende innovasjon kom kategorien "ressurssystem", og under ressurser var det kategori "kapabiliteter, menneskelige og fysiske ressurser". Hver kategori inneholdt underkategorier i form av forskjellige nøkkeltemaer og fenomen som kom opp under intervjuene. Med denne tabellen, var kategoriseringen komplett. Tabellen ble benyttet i resultatkapittelet til å presentere nøkkelfunn, samtidig som

den ga analysen struktur. I tillegg ville den gi en oversikt til leser over inndeling av kategorier og tema, og i hvilken rekkefølge resultatene skulle presenteres.

Begge tabellene ble brukt som arbeidsverktøy og var til en hver tid under endring. Det ble klippet og limt tekst om hverandre for å systematisere informasjonen i riktig kategori og tema. Uten et Word-dokument og tabeller, ville sortering og identifisering vært svært vanskelig da det var mye data. Søk av nøkkelord i intervjutranskript for å sikre at kontekst var riktig, var en av fordelene av å bruke elektroniske dokumenter. Tabellformatene kunne endres og tilpasses nye strukturer. Arbeidet var omfattende, og det tok lang tid å få en endelig kategorisering av alle temaene. Den ferdige tabellen var svært nyttig da det var enkelt og oversiktlig å se koblinger mellom tema, og den ble derfor en naturlig del av tolkningen.

Ikke alt i analysen passet inn med forhåndsbestemt litteratur. Under analysen ble det oppdaget at noen av temaene ikke var omtalt i teorikapittelet. Det ble foretatt et valg om å ikke skrive om eller legge til informasjon i litteraturdelen. I resultatkapittelet ble pauseord fjernet fra direkte sitater, da det kunne virke forstyrrende for leseren. Analysedelen inneholder mye tolkning av funn, da disse er tett knyttet og sett i forhold til litteratur.

Selv om analyse og tolkning ofte sammenføres, er det noen forskjeller. Under analysen deler en data opp i kategorier for å finne mønstre og får en konklusjon som kan svare på problemstillingen. Ved fortolkning ser en på konsekvenser av konklusjonen, og ser funn opp mot etablert teori. Slik oppnår en formålet med undersøkelsen (Johannesen et al. 2011).

I følge Askheim og Grennes (2008) må en ikke henge seg for mye opp i detaljer og enkeltfenomen, men fokusere på helheten. En skal søke systematisk etter mønstre og fellestrekk som ikke bare handler om et kasus, men kan bidra med å utvikle teorier som kan overføres til andre områder.

### 3.5 VALIDITET & RELIABILITET

### 3.5.1 Validitet - studiens gyldighet

Validitet til data sier noe om hvor godt det representerer fenomenet en undersøker. Intern validitet forteller om hvilken grad resultatene gir gyldige svar på problemstillingen mens ekstern validitet handler om hvilken grad en kan overføre resultatene til andre settinger (Johannesen et al. 2011).

For å styrke validiteten av funnene, var intervjuguiden godt forankret i forskningsspørsmålene, problemstillingen og de teoretiske perspektivene fra litteraturen. Ved å utarbeide gode spørsmål omkring de forskjellige temaene, ville resultatene representere det en hadde som formål å undersøke, og dermed få større grad av gyldighet. Selv om den semistrukturerte intervjuguiden og spørsmålene ikke var identiske hver gang, ble alle temaene utforsket.

Det kan ha vært en skjevhet ved utvalget. Dog var det ikke nødvendig å ha et representativt utvalg, da en skulle gå i dybden i en bestemt organisasjon. Antall informanter styrker gyldighet, og det kan være fire personer ikke var nok. Til tross for få informanter, var dette personer med mye informasjon og kunnskap. Disse hadde forskjellig perspektiv ut fra sine arbeidsroller, avdelinger og bakgrunn. Selv om opplevelser var ulike, ble mange av svarene om innovasjonsprosesser i bedriften likevel gjentatt av flere av informantene, og således bekreftet.

Det ble tatt i betraktning ens egen rolle under intervjuprosessen, og at en enkelt kunne påvirke intervjuene ved å styre samtalen eller informasjonen. Med bevissthet om dette, ble påvirkning unngått i stor grad.

Transkribering av intervjuene, gjorde det enkelt å gjengi det som var blitt fortalt og benytte direkte sitater til presentasjon av analysen. Struktur og god beskrivelse av metoder benyttet i innsamling av data og analyse, økte transparens omkring forskningsprosessen og var med på å styrke validiteten.

### 3.5.2 Reliabilitet - studiens pålitelighet

Reliabilitet er knyttet til nøyaktighet av studiens data, og om det representerer virkeligheten (Johannesen et al. 2011).

En utfordring for studiens pålitelighet, var at intervjuguiden var av semistrukturert art. Guiden var tilpasset hver informant, og dermed ikke identisk ved hvert intervju. En styrke var at definisjoner av begrepene som skulle utforskes ble presentert i forkant av intervjuene. Dermed hadde informantene en oppfatning om meninger og tema, uten at dette ble misforstått. Transkriptene ble sendt til informantene for gjennomlesing og bekreftelse. Ingen av dem gjorde endringer eller tilføyelser, noe som kan bety at de ikke ble lest. Hvis dette var tilfelle, ville en ikke ha mulighet til å fange opp misforståelser omkring svar.

En utfordring for reliabilitet i kvalitative studier som denne, var at kategorisering og struktur av innsamlet data foregikk etter at intervjuene ble utført. Av den grunn var det viktig at metoden ble dokumentert og resultatene beskrevet i detalj. Slik tydeliggjorde en hvilke data som ble benyttet, innsamlingsmåte og refleksjoner omkring utføring av innsamling og hvordan data ble bearbeidet. Slik ble det skapt transparens omkring prosessen.

En svakhet ved forskningsopplegget var at det kun var en person som samlet inn, kodet og analyserte data. For å få intersubjektivitet ville det vært hensiktsmessig å få et annet perspektiv i prosessen, samtidig som bevisst og ubevisst forutinntatthet ville blitt redusert. Nettopp dette emnet var kanskje den største trusselen til studiens reliabilitet. Ved å ha hatt både praksisplass og deltidsjobb i bedriften, var det vanskelig å ha en nøytral vinkling og tolking av meninger og årsakssammenhenger. Det ville være naturlig med forutinntatte holdninger, og av den grunn ble egne observasjoner bevisst holdt utenfor oppgaven. Det er til tross for dette likevel en mulighet for at en ubevisst har påvirket studien. Tidlig i prosessen ble det vurdert å triangulere egen observasjon, litteratur og intervjuer, for at disse skulle bygge opp under hverandre. Valget falt på å ikke utføre det på denne måten, da det ble konkludert med at observasjonen ikke ville være nøytral.

## 3.6 ETISKE AVVEININGER

Etikk i forskningsvirksomhet gjelder som for all annen aktivitet i samfunnet. Det handler om regler, prinsipper og retningslinjer for å vurdere om en handling er riktig eller gal (Johannesen et al. 2011).

### 3.6.1 Meldeplikt og personvern

Før intervjuer ble det sendt inn et meldeskjema til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata. Skjemaet inneholdt informasjon om oppgavens formål, og blant annet en beskrivelse av hvordan datainnsamling skulle foregå, om det krevdes samtykke fra informanter, hvordan data skulle lagres, hvem som fikk tilgang til rådata, navn på institusjon og veileder, kontaktopplysninger og så videre. Tilbakemelding fra personvernombudet var at studien var meldepliktig, og at den var godkjent hvis en fulgte opplysningene fra skjemaet.

I samme prosess ble det også skrevet et informasjons- og samtykkebrev som skulle sendes til informantene. Brevet inneholdt mye av den samme informasjonen, i tillegg til en detaljert forklaring om bakgrunn, hva deltakelse i studien ville innebære, tidsaspekt i forbindelse med selve intervjuet, og at disse ville registreres ved hjelp av lydopptak for så å skrives ut. Av praktiske årsaker, inneholdt brevene definisjoner på nøkkeltemaene innovasjon og ressurser. Samtidig ble det informert om hvordan personopplysninger skulle behandles, at deltakelse var frivillig og at de fikk tilbud om konfidensialitet eller anonymisering. Informantene ble også opplyst om at de kunne trekke sitt samtykke når som helst, uten å oppgi årsak, og at studien var meldt til Personvernombudet for forskning. Brevet ble sendt på E-post noen uker før intervjuer fant sted. Samtykke-dokumentet ble bekreftet lest av informantene, og underskrevet av hver enkelt informant.

Ingen av informantene ytret behov om anonymitet, men fikk likevel hvert sitt pseudonym da deres virkelige navn var irrelevant for forskningen. Av samme årsak ble navnet på virksomheten heller ikke nevnt, selv om dette hverken var hemmelig eller nødvendig å skjule.

Før intervjuene startet, ble det igjen bedt om tillatelse til å spille det inn på lydfil. Da teksten fra lydopptakene var ferdig transkribert, ble de sendt til informantene for gjennomlesing, sitatsjekk og godkjenning.

### **3.6.2 Forskningsetikk**

Gjennom hele oppgaven ble det kildereferert til forfattere og forskere av respekt for deres originale arbeid.

Som en retningslinje og et kontrollpunkt for hvordan informantene og deres svar ble fremstilt i resultatkapittelet og diskusjonsdelen, ble det til en hver tid vurdert om en ville være komfortabel med at informanten selv leste teksten. Det var viktig å huske at dette var mennesker, ikke bare informasjonskilder i en studie. De skulle presenteres på en respektfull måte og ikke settes i dårlig lys.

Oppgaven kommer til være tilgjengelig for allmenheten i fremtiden. Det ble gjort et forsøk på å få frem informasjon på et presist vis, men lesere kan tolke det på en annen måte. Dette gjelder både i forhold til innhold, virksomheten, informantene og en selv. Hvis det skulle oppstå misforståelser, skal dette ikke reflekteres tilbake på bedriften eller informantene. Det vil i så fall være forfatteren som har tolket utsagn på feil måte, eller brukt sitater i feil kontekst. I analysedelen er informasjon om både styrker og utfordringer inkludert, uten at noe er ment som kritikk. Forhåpentligvis er metodekapittelet og resultatkapittelet av såpass bra kvalitet at sjansen for misforståelser vil være redusert. Det er forsøkt å ivareta informantenes perspektiv, samtidig som en har utført en tolkning som kan støtte oppgavens formål.

## **4 ANALYSE OG RESULTAT**

### **4.1 ANALYSE AV SEKUNDÆRE KILDER - LITTERATUR**



I teorikapittelet kommer koblinger mellom temaene klart frem. Innovasjon er en dynamisk prosess som avhenger av "exploration & exploitation", ressurser og kapabiliteter.

Blant annet ser en at innovasjon og utforsking- og utnyttelsesaktiviteter har mange likhetstrekk, og at de hører sammen. Likhetene presenteres på en samlet og oversiktlig måte i Tabell 4.

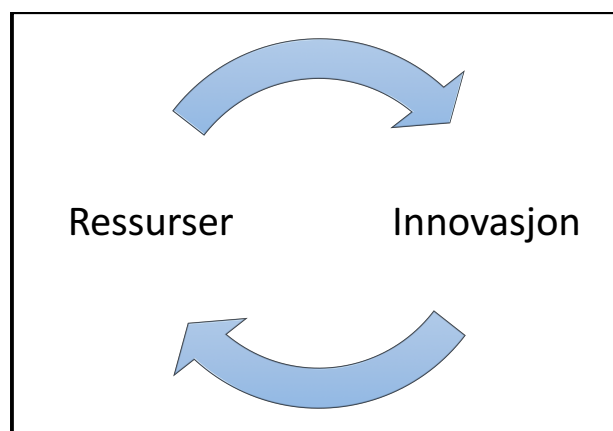
**Tabell 4.** Utforsking og utnyttelse

	UTFORSKING AV NYE MULIGHETER	UTNYTTELSE AV ESISTERENDE KUNNSKAP
Grad av innovasjon	Radikal innovasjon	Inkrementell innovasjon
Aktiviteter	Nyskaping	Drift
Selskapets fase	Ny	Etablert/moden
Tidsperspektiv	Mellomlang-langsiktig	Kortsiktig-mellomlang
Risiko	Høy	Lav
Sikkerhet	Usikker	Sikker
Marked	Ustabil	Stabil
Miljø	Ukjent	Kjent
Nyhetsgrad	Høy	Lav
Frekvens	Sjelden	Kontinuerlig
Investering	Høy	Lav
Strategiske mål	Skape nye markeder eller forvandle eksisterende. Nye forretningsmodeller	Styrke konkurransevne i bransjen, bedre effektivitet, redusere kost
Lederrolle	Visjonær, involvert	Autoritær, ovenfra og ned
Kultur	Risikotakende, fleksibilitet, hurtig, eksperimenterende	Effektivitet, lav risiko, kvalitet, kundefokus
Kompetanser	Entreprenøriell	Operasjonell
Egenskaper	Eksperimentering	Optimalisering
Prosess	Ikke-lineær / kaos	Lineær / strukturert
Læring	Ved oppdagelse	Ved å teste
Nettverk	Bygge relasjoner i nye nettverk	Bruke relasjoner i etablerte nettverk

Kilder, tilpasset fra: (Bessant & Tidd 2011; Dewar & Dutton 1986; March 1991; O'Reilly III & Tushman 2004; Van de Ven 2017)

Koblingen mellom ressurser og innovasjon synliggjøres også i litteraturkapittelet. Ressurser og kapabiliteter er nødvendige for å gjennomføre innovasjonstiltak. Innovasjon i sin tur resulterer i utvikling av nye og forbedrede ressurser og kapabiliteter, som igjen kan skape mer innovasjon. Dette kretsløpet er en sirkulær prosess, og en kan se på det som en symbiose mellom ressurser og innovasjon der de er gjensidig avhengige av hverandre, samtidig som de utvikler hverandre og skaper vekst.

Med den enkle modellen i figur 3. er det gjort et forsøk på å illustrere sammenhengen.



**Figur 3.**

Prosesen vil føre til at en virksomhets ressursbeholdning øker i takt med innovasjonstiltak, og disse ressursene og kapabilitetene forbedrer innovasjonsevnen til bedriften. Prosesen fører til vekst og ekspansjon, og muligheter for å kapre større markedsandeler.

#### 4.2 ANALYSE AV PRIMÆRDATA – RESULTATER FRA STUDIEN

Analysen inneholder en detaljert beskrivelse av relevante funn. Presentasjon av resultatene er delt inn i to emner strukturert i forhold til teorikapittelet: innovasjon og ressurser.

Utforsking- og utnyttelsesperspektivene knyttes opp med funn og teori i diskusjonsdelen.

Temaer som ble avdekket under intervjuene er gruppert i kategorier. Det er ingen struktur over rekkefølgen i temaene, men hvert tema er beskrevet og utforsket. Da data kommer fra intervjuer, presenteres de både som direkte sitat og parafraaser.

Tabellen under vil gi leseren oversikt over emner, kategorier og tema som presenteres i resultatkapittelet (Tabell 5.). Noen av temaene passer inn i flere kategorier og er koblet. Sammenhengen kommer ikke frem i oversiktstabellen, og kun i begrenset grad i analysen. Relevante koblinger mellom temaer er utforsket og presenteres i diskusjonskapittelet.

**Tabell 5.** Resultater

EMNE	KATEGORI RESSURS-SYSTEM	TEMA
Innovasjon	<b>Nettverk</b> Samarbeid, produktutvikling og nye markeder	Prisbelønnede kokker
		Engros-kunder og leverandører
		Andre bransjer
	<b>Marked</b> Behov og etterspørsel	Trender og kunder
		Kunderelasjoner
		Differensiering
	<b>Organisasjonskultur og prosesser</b>	Tilretteleggelse
		Organisering og prosesser
		Kultur og læring
		Kommunikasjon
EMNE	KATEGORI KAPABILITETER MENNESKELIGE OG FYSISKE RESSURSER	TEMA
Ressurser	<b>Renommé og verdier</b> Normer og intern stolthet	Renommé
		Verdier
	<b>Intern kompetanse</b>	Erfaring og ekspertise
		Kunnskap
	<b>Lokaler, produkter og tjenester</b>	Lokaler
		Service og tjenester
		Produkter
	<b>Informasjonsteknologi</b>	Nettsted
		CRM
		Sosiale medier
Internett		

#### 4.3 INNOVASJON

#### 4.3.1 Nettverk

##### **Samarbeid med anerkjente kokker**

Kort tid før intervjuene ble gjennomført hadde virksomheten utarbeidet samarbeidsavtaler med to svært anerkjente og prisbelønnede kokker. Av den årsak var samarbeid et tema som preget samtalene i stor grad. Informantene forklarte at den ene av kokkene var gått inn som styreleder i virksomheten, mens den andre skulle utvikle signatur-retter og menyer.

For daglig leder, Jan, var det viktig at utvikling av retter fra en tidligere verdensmester i kokkekunst ville åpne for nye markeder og kundegrupper, da en vil kunne tilby cateringkunder muligheten til å få opplevelsen av *"fine dining"* levert til sine tilstelninger. Denne type samarbeid var helt nytt i cateringbransjen og hadde skapt god omtale i både bransje og pressen. Respondentene opplyste at samarbeidet skapte synergier i form av henvendelser fra flere seriøse aktører som ønsket å knytte seg formelt og mer eksklusivt til bedriften.

*"... vi er jo første Cateringselskapet som gjør noe i den banen. Med å bruke en så kjent person ... kvalitetsperson, eller som kvalitets-sikrer våre produkter, og ikke minst lager menyer for oss. Det er, ja: enormt stort!" (Anne).*

Samtidig som samarbeidet skapte verdi for kunder i form av utvalg-var det faktum at høyt aktede kokker var villige til å knytte sine navn opp med virksomheten noe som resulterte til intern stolthet i bedriften. Denne verdiskapingen for de ansatte i firmaet kom tydelig frem under alle intervjuene, men var spesielt fremtredende under intervjuet med administrasjonsleder (Anne), som hadde vært i bedriften i 17 år.

*"Samarbeid med andre, har vi sett er blitt veldig stort. Et stort navn knyttet mot vårt navn, gir tyngde. Ny styreleder ... før det var annonsert, så visste folk om det. Det er stort" (Anne).*

Da begge kokker hadde erfaring fra restaurantbransjen, bragte de med seg en annen type faglig kompetanse innen gastronomi. Dette skapte verdi i form av læring og økt kunnskap for produksjonsavdelingen, firmaets kokker og ledelsen. Med lang erfaring i toppskiktet av bransjen, mente Jan at en ny styreleder av denne kaliber kunne tilføre virksomheten

kunnskap til å sette nye milepæler og utvikle prosjekter. Jan ga uttrykk for at samarbeid med eksterne var viktig, da det ville utfordre alles perspektiv.

*... få inn for første gang en ekstern styreformann ... en bransjemann. En ekstremt flink en, som vi har sett opp til i mange, mange år, som gir oss de utfordringene, stiller de riktige spørsmålene og utfordrer vår drift. Ser på vår drift og ser på oss med et litt annet syn enn det vi gjør selv (Jan).*

### **Engros-kunder og leverandører**

Samtidig som virksomheten bragte inn ekstern kompetanse til utvikling av nisjeprodukter, hadde de også avtale om faste leveranser. Dette var til bedriftskunder og engros-kunder. Jan, Anne og Arne opplyste om at det var store mengder mat og kaker som ble produsert hver dag til disse kundene.

Engrossalg og bedrifter sto for grunnproduksjonen i bedriften, og firmaets rolle som underleverandør var blitt en avgjørende faktor for virksomhetens høye omsetning. Denne type salg hadde ført til sterk økonomisk vekst, kunne Jan fortelle.

Produkter og menyer til engros-kundene ble utviklet i samarbeid med kunden. Jan var den som hovedsakelig negocierte og utarbeidet avtaler. Utvikling av matretter og menyer krevet innsats fra flere avdelinger, i tillegg til et tett samarbeid og jevnlig møter med kundene. Prosessene omkring utvikling av menyer til forskjellige engros-kunder kunne foregå på forskjellige måter, men produksjef i bedriften beskrev det slik:

*"... vi har flere møter, og går inn i materialet med: Hvor? Hva er det kunden vil ha? Hvem er kundene? Hva er trender nå?" (Arne).*

Selve produktutviklingen var det Arne som sto for, og sammen med kjøkkensjefen fant de gode prosesser i forbindelse med produksjonen av store mengder mat. Videre opplyste han at det til tider ble benyttet profesjonelle produkt- og konseptutviklere til testing.

Underleverandørene firmaet samarbeidet med var noen av de mest anerkjente i bransjen. Jan fortalte at noen av disse var småskalabedrifter som hadde spesialisert seg på nisjeprodukter. Alle informantene ga uttrykk for at kvalitet på råvarer og produkter til og mat og kaker som skulle produseres, var svært viktig. Anne fortalte at de stadig testet smak på nye og eksisterende produkter, for at kvaliteten skulle være konsistent høy.

Arne og Anne sa at det økte volumet de behøvde for å produsere til engros-kunder og bedrifter, førte til muligheter for bedre innkjøpspris. Informantene opplyste videre at dette både skapte verdi for bedriften og kundene, da de fikk kvalitet for lavere pris. Samtidig kunne virksomheten utøve mer press på underleverandører om større utvalg. I tillegg ga det rom for eksperimentering og produksjon av spesialprodukter i samarbeid med leverandørene.

Arne fortalte også under intervjuet at helt nye underleverandører ønsket å levere varer til bedriften fordi produksjonen krevet store mengder råvarer.

*"... leverandører som kommer innom oss, som vet at vi har et visst volum, så jeg tror det er nokså attraktivt å levere varer til oss. Vi er gode betalere, og vi bruker til dels mye, mye varer" (Arne).*

### **Andre bransjer**

Relasjoner med andre bransjer var også en del av virksomhetens nettverkssystem. Jan fortalte blant annet at nye markeder kunne nås ved hjelp av teknologi, og samarbeid med en nettbasert dagligvareaktør gjorde dette mulig. Mange av produktene de solgte her ble utviklet med tanke på retter til "convenience"-markedet og til dels bedriftskunder. I tillegg kunne kunder kjøpe utvalgte kaker fra konditoriet gjennom samme kanal.

Samarbeidet med ledende aktører i matbransjen bragte også muligheter for annen type handel enn catering. Firmaet hadde opprettet et datterselskap som i utgangspunktet var ment til å importere varer for egen produksjon. Anne opplyste at dette var for å finne kvalitetsprodukter til riktig pris, men at varene i neste prosess også ble solgt til kunder. Jan beskrev det slik:

*... egentlig ble stiftet for å skaffe ... en lavere varekost. Vi så at det var varer som vi kjøpte av våre leverandører tidligere, som var ut fra kvalitet altfor dyrt, syntes vi. Derfor fant vi ut at vi ville gjøre noen av disse tingene selv, og da begynte vi å lete etter gode produsenter i utlandet. Vi fant gode produkter, og har en snitt reduksjon på råvarekostnader på ca. 30% ... på disse varegruppene vi importerer selv. ... Disse varene var av så god kvalitet at vi kunne selge dem til god pris, slik at det har blitt et kommersielt selskap på lik linje med catering. Da er det så nært relatert ... vi får ekstremt gode synergier ut. Det er i mange tilfeller samme kundene, det er de samme nettverkene vi kan bruke.*

Anne fortalte i tillegg at importfirmaet drev med andre ting enn matvarer. Parallelt ble det også importert dekor og møbler til hovedsakelig hoteller og restauranter. Selskapet hadde ansatt en svært dyktig interiørarkitekt som i tillegg til å dekorere, også designet kreative interiørkonsept egnet for større og mindre arrangementer.

Arne og Anne opplyste at det var Jans evne til relasjonsbygging som gjorde samarbeid med mange av de eksterne aktørene mulig. Det var han som oppsøkte storkunder, og utvidet virksomhetens nettverk. Det var også han som utviklet nye konsepter sammen med andre, både fra fagmiljøet og fra andre bransjer. Jan mente at nettverksbygging og samarbeid var en nødvendig for utvikling.

*”Når man jobber veldig mange år sammen, så får man likt syn på ting ... det er viktig å dra inn de eksterne tingene som kan utfordre synspunktene våre” (Jan).*

#### **4.3.2 Marked**

For å tilpasse seg markedet og finne nye kundesegment for å vokse, mente informantene at en måtte holde seg oppdatert på trender. Samtidig var det nødvendig å lytte til forespørsler og tilbakemeldinger fra nye og eksisterende kunder. Å opprettholde en god relasjon med kundene var en prioritet i alle avdelinger.

#### **Trender og kunder**

På spørsmål om cateringfirmaet var ledende i bransjen, mente Anne at de, sammen med et par andre satt standarden for hvordan ting skulle være.

*"Jeg skal ikke si "vi er best i alt", for det er vi ikke, men jeg føler i hvert fall at det vi gjør, det tar raskt andre etter oss" (Anne).*

I følge Jan var trender en del av utvikling av produkter og prosesser, og støttet Anne i at de ofte var tidlig ute ved å lansere nye ideer.

*"... vi prøver å henge med i det som er av nye trender, nå er jo det veldig sånn begrenset i vår bransje synes vi da. Men vi prøver å lage noen selv" (Jan).*

Alle de fire informantene nevnte at trender var en svært viktig inspirasjon til utvikling av nye matretter og kaker. Inger, som jobbet som kunderådgiver, opplevde at mye av det kundene ønsket informasjon om ofte var påvirket av internasjonale trender, gjerne fra USA.

*"... vi prøver jo å orientere på trender. Trend, og så følge med på hva som skjer, og hva kunden etterspør, og så tilrettelegge det for de. Og sånn er det en utvikling skjer" (Inger).*

Anne mente at det også var stor forskjell blant kunder i og utenfor Oslo når det gjaldt trender. For eksempel kunne hun nevne at etterspørselen for vegetarretter var markant større ved avdelingen som leverte til kunder i Oslo og Bærum, enn i avdelingen utenbys der det bar preg av å være mer tradisjonelt. I tillegg opplyste hun at ikke alle internasjonale trender slo helt an i Norge, men at bedriften i alle år prøvde ut og testet nye produkter på kundene for å se om det ble vel mottatt.

Under samtalen med Inger, kom frem at hun kunne tenke seg et større utvalg nisjeprodukter, som vegan- og allergikaker:

*"... flere og flere vil ha kake som alle kan spise, og nå blir det flere allergikere. Og da velger de heller en allergikake, enn ... at folk skal spise hver sin kake" (Inger).*

## **Kunderelasjoner**



For å opprettholde eksisterende relasjoner med kunder, var det vanlig at Jan oppsøkte større kunder med faste kontrakter for mat og kakelevering opplyste Anne. Oppfølging av privatkunder ble utført av salgskonsulentene som ringte dem etter tilstelninger, for høre hvordan opplevelsen hadde vært.

Inger opplyste at hun var opptatt av å yte personlig service og lytte til tilbakemeldinger fra kunden når hun tok i mot bestillinger. Hun ønsket bedre rutiner i forbindelse med kommunikasjon av tilbakemeldinger til de andre avdelingene. Inger ville lage en strategi på dette, men følte at tiden ikke alltid strakk til for å drive med slike ting. Tilbakemeldinger fra kunder kom også svært ofte gjennom sjåførene og ble videre rapportert til logistikkavdelingen, ifølge Inger og Anne. Inger mente at dette kanskje kunne utnyttes ved å integrere dette i kommunikasjonsstrategien, slik at alle avdelingene var involvert.

Under intervjuet fortalte Jan at bedriften leverte produkter til to svært forskjellige kundesegment, og at produktene til hvert segment hadde svært forskjellige marginer. Engrosmarkedet hadde hatt stor vekst, men han ønsket at produkter rettet mot privatkunder skulle forbedres, utvikles og tilpasses for å treffe nye kundegrupper.

*"... vi er avhengige av å ha en balanse mellom det vi kaller engros-markedet og catering"* (Jan).

Salgsavdelingen hadde satt av tid hver uke til ringe potensielle nye kunder, kunne Anne fortelle:

*"... ikke nødvendigvis selge ... men heller referere for eksempel til en kampanje. "Lurer på om det kan være aktuelt at vi kommer med noen smaksprøver, en kake?". Gjøre litt sånn. Ikke tvinge salg, men vise hva vi faktisk er gode for, da" .*

### **Differensiering**

På spørsmål om hva virksomheten gjorde bedre enn konkurrentene, svarte informantene følgende:

*"Jeg mener at vi er best på service. Jeg mener at vi har en høy kvalitet på produktene våre. Vi er et ærlig firma. Så er det presentasjonsbiten, tror jeg også er en avgjørende effekt" (Arne).*

*"Servicen, kakene, konditoriet. Der differensierer vi oss. ... på konditoriet differensierer vi oss på alle produktene, tror jeg ... kvaliteten er så høy, og smaken. ... helt fantastisk utseende, og alt synes jeg. ... logistikk, tror jeg er bra. Transport, og presist" (Inger).*

*"Kvalitet. Kvalitet-kvalitet-kvalitet. Utseende. Veldig god service" (Anne).*

*Jeg tror først og fremst at det handler om hvordan vi behandler våre folk, og dynamikken vi har i egen organisasjon. Jeg tror vi er flinke til å skape trygghet, skape mestringsfølelse og skape disse kreative foraene, og så er vi hele tiden sultne nok til å skape nye innovasjoner og finne nye markeder. Jeg tror at i fremtiden, kommer våre konkurransefortrinn til å komme enda tydeligere frem, fordi dagens ledere vil ha et helt annet verdisyn enn morgendagens leder vil ha, og jeg tror at vår satsning på dette sosiale nettverket, sosialt arbeid, miljø og så videre, kommer til å bli viktigere for oss i fremtiden (Jan).*

#### **4.3.3 Organisasjonskultur og prosesser**

##### **Tilretteleggelse**

Da informantene ble spurt om hvordan de oppfattet at ledelsen tilrettela for kreativitet og nyskaping, kom det klart frem at ressurser sto til disposisjon for de som ønsket å drive med utvikling av ideer. I tillegg var det støtte fra ledelsen hvis kunnskap eller kompetanse måtte hentes utenfra.

*"Ja, de er veldig engasjert. Hvis du har en ny ide, så er de alltid tilgjengelig og interessert. De er alltid interessert i å prøve noe nytt. Alle muligheter. Så det står bare opp til deg selv, da" (Inger).*

*"... det har alltid vært høyt prioritert her ... har sagt at det du ønsker å finne utenfra, det er det villighet til å betale for" (Arne).*

Anne ga uttrykk for at det hovedsakelig var de som ønsket å utvikle og være kreative som gjorde det, og at det kom an på personligheter, arbeidsoppgaver i bedriften og fase i livet.

*"... de som har lyst, de finner tid. Eller ber om tid. Og de får det" (Anne).*

### **Organisering og prosesser**

Arne, Anne og Jan fortalte at det kun var noen personer i bedriften som ønsket å komme med ideer og utvikle dem videre. Videre opplyste de at dette hovedsakelig var de personene i bedriften som var faglært. Anne og Arne la til at interessen for å drive med ting utenom faste arbeidsoppgaver var generelt høyere i denne gruppen.

Anne la til at forbedringer i forbindelse med prosesser var noe ansatte i de forskjellige avdelingene ofte bragte opp.

*Det er mange eksempler på akkurat det at noen av de som fysisk står og produsere maten, de går og sier "Du, hvis vi gjør sånn, på den måten", så bidrar de stort. Det gir jo effektivitet, selvfølgelig. Man skal ikke glemme den biten, men når det gjelder det kreative i selve produktutvikling, det er ikke tilstede (Anne).*

På oppfølgingsspørsmål om det ble gjort en innsats for å involvere en større del av virksomheten, opplyste Anne og Jan at det ble det oppfordret til å komme med idéer under avdelingsmøter.

*" Det her er jo litt sånn som vi etterspør både titt og ofte. Både avdelingsvis, og når vi har fellesmøter ... Så blir det opplyst om at vi ønsker ... at de kommer med innspill" (Anne).*

*... det er ikke øremerket noe tid for at produksjonsarbeidere skal holde på med innovasjoner, og prøve ut ... dette her er jo knyttet opp mot disse kjøkkenmøtene som lederne har med de ukentlig. ... der er det alltid spørsmål om nye ideer, nye tanker, andre måter å gjøre produksjonen på (Jan).*

Et tiltak omkring idégenerering og produktutvikling Anne mente hadde gitt gode resultater, var det å sette sammen ansatte med forskjellig faglig bakgrunn, kjønn eller nasjonaliteter.

*”Hvis to kokker går sammen, så er det liksom bare for å smake. Har du med en konditor, så ser den på det visuelle også” (Anne).*

Hun beskrev også et eksempel fra noen år tilbake:

*Hvis man klarer å blande nasjonaliteter, blir det mye mer teamwork. Da ser man at man bygger noe sammen. Blant annet, hadde vi en ansatt fra Marokko, og en fra Kina. Og da lagde de noe typer kjøttboller med Marokkansk krydder, laget på Kinesisk vis. Det var helt fantastisk.*

Samarbeid på kryss av avdelinger var også et tema Inger var svært opptatt av. Med hennes erfaring fra produksjon i konditoriet og hennes nåværende stilling ved salgskontoret, opplevde hun at hun fikk bedre forståelse for utfordringer hver avdeling sto ovenfor i daglig drift. Hun var opptatt av sterkere samarbeid og rutiner rundt kommunikasjon mellom salgskontoret, produksjonsavdelingen og logistikkavdelingen. Således ville avdelingene utfylle hverandre, og kollaborasjonen skape gjensidig nytte ved at en kunne dele kunnskap. Sammen kunne de drive med nye idéer og nyskaping. Samtidig mente hun at det også ville forene og knytte avdelingene tettere sammen, slik at de kunne sette felles mål.

Når nye menyer og produkter skulle utarbeides, fortalte Anne og Arne at det under produktutviklingen ble eksperimentert med kombinasjon av smaker, utseende og konsistens. Arne var hovedsakelig den som testet produktene, men det var også tilrettelagt for at han kunne utvikle og teste rettene i samarbeid med profesjonelle konseptutviklere.

Inger og Anne forklarte at når nye produkter var klare til å lanseres ut i markedet, ble de avbildet og lagt ut i menyene på hjemmesiden til firmaet. Deretter ble det organisert kampanjer på sosiale medier for å promotere maten. Til dette benyttet firmaet ekstern kompetanse fra et markedsføringsbyrå. Byrået samlet inn statistikk på hva kundene klikket på, og slik ble både kampanjer og interesse for produkter testet og målt.

## **Kultur og læring**

Både Anne og Jan opplyste at de fleste ansatte ble værende i firmaet i lang tid, noe som

kunne tyde på at de trivdes. Anne fortalte at de hadde oppfordret mange til å ta utdanning internt i bedriften, og at en av disse skulle gå opp i fagbrev i løpet av kort tid.

Kunnskap og kompetanse hos de ansatte mente alle informantene var grunnleggende for bedriftens markedsposisjon. Anne nevnte også at organisert samarbeid med eksterne i fagmiljøet var en stor kilde til ny kunnskap. Ekstern kunnskap ble som tidligere nevnt, hentet inn til bedriften gjennom for eksempel de prisbelønte kokkene eller profesjonelle konseptutviklere. Jan fortalte at når et innovasjonstiltak var satt i gang, var opplæring i nye prosesser essensielt. På denne måten ble nyvervet kunnskap spredt ut til avdelingene.

For Inger var det viktig å utvikle seg selv og sin kompetanse ved å lære nye ting. Hun ga uttrykk for at det å være med på kurs var noe hun verdsatte. I tillegg mente hun det var viktig for bedriften at en var tilstede på messer og matfestivaler, for å snakke med produsenter og kunder. Dette ville gi økt markeds kunnskap, og mulighet til å følge med i tid og trender. I forbindelse med dette temaet opplyste Jan at nøkkelpersoner i bedriften holdt seg oppdatert på Norske spisefakta, og gikk aktivt på seminar for å holde seg oppdatert.

Miljøet i bedriften kom stadig opp under intervjuene, og Jan fortalte at han var opptatt av å skape et miljø der de ansatte følte seg trygge.

*... jeg tror i stor grad på kommunikasjon, men også å gi arbeiderne og de ressursene vi har hos oss den tryggheten at de tør å komme med sine ideer. ... det ligger masse ressurser i de, selv om de måtte være produksjonsarbeidere, eller de måtte stå i oppvasken eller hva som helst, så er det viktige ressurser for oss. Og å skape den åpenheten slik at disse tør å komme frem med sine synspunkter, er viktig for oss (Jan).*

Anne, som er personalansvarlig, uttrykte at hun jobbet aktivt for alle skulle være trygge på at de var ivaretatt og føle tilhørighet. Samtidig var det viktig for henne at alle i virksomheten skulle behandle hverandre med respekt og oppføre seg med "rett og slett gammel folkeskikk".

## **Kommunikasjon**

Administrasjon, produksjonsavdeling og salgskontor lå alle i samme bygning. Anne fortalte at alle de ansatte fra alle avdelingene spiste lunsj sammen, fordi det var viktig at det ikke skulle være barrierer mellom dem. Kommunikasjon mellom avdelingene ble forenklet da de alle var så nær at de kunne nås umiddelbart.

Som nevnt tidligere opplyste Inger at tilbakemeldinger fra kunder var svært verdifullt, men at det ikke var laget strukturerte rutiner for å samle, forvalte og kommunisere informasjonen. Arne ga også uttrykk for at en burde forbedre rutiner i forbindelse med tilbakemeldinger, slik at alle avdelingene var informert.

Anne og Jan mente at avdelingsmøter og ledersamlinger var en god arena der tanker og idéer ville bli hørt.

*... diskusjonsforumene som vi har, der kommer masse på bordet og så kan man konkludere. Noen kommer med innspill, som du ikke selv har tenkt på. Du kan vurdere ting, vi kan diskutere ting. Og så konkluderer vi. ... demokratiet bestemmer. Og hvis man ikke da klarer å bestemme det, så er det leder som bestemmer (Anne).*

## **4.4 RESSURSER**

### **4.4.1 Renommé og verdier**

#### **Renommé**

Anne fortalte under intervjuene at virksomheten hadde operert i over 30 år, og at de var en av de større aktørene på Østlandet. Markedsposisjonen ble bare delt av noen få andre. I løpet av årene hadde bedriften bygget seg opp et godt navn, og var kjent for å produsere gode produkter. Informantene bragte alle opp at mat og kaker var av god kvalitet, og at kokker og konditorer var svært dyktige. Samtidig ble det nevnt at presentasjonen av produktene var bra og at servicenivået var høyt.

## Verdier

Inger var spesielt opptatt av å yte god og service til kunden og å gjøre dem til lags. Hun forklarte at hun forsøkte å tilby en mer personlig service ved å huske navn og bygge relasjoner med dem. Arne understreket at i tillegg til å levere gode varer var de et "ærlig firma", som også var gode betalere.

Gode verdier var i følge Jan med på å skape et godt miljø.

*"Vi prioriterer og vektlegger at folk her skal føle en trygghet. Føle en mestringfølelse og å ha en bra hverdag. Vi investerer mye tid her alle sammen"* (Jan).

Anne opplyste at hun jobbet mye med at en skulle behandle hverandre med respekt, for da ville det bli enklere for de ansatte å føle seg hørt.

For å konkretisere verdiene virksomheten sto for, hadde de hatt et sterkt sosialt engasjement. Blant annet støtte til veldedige organisasjoner. Jan fortalte at de nylig også hadde startet sin egen.

*Dette har ført til at vi har laget en stiftelse ... som hvert år skal samle inn penger til veldedighet, helt geografisk uavhengig. I år er det til et kreftsykehus i Natal i Brazil. Dette er en virksomhet som er viktig for oss både for intern stolthet blant de ansatte, at de føler at de er med på noe mer enn å lage mat, og for oss som sitter på styret og eier, vårt fokus blir på litt annet enn bare topp- og bunnlinje* (Jan).

Arne fortalte at han nylig hadde brukt sin markedsposisjon for å yte press på en leverandør som ønsket et samarbeid, om å benytte mer miljøvennlig emballasje. Selv jobbet de jevnlig med å forsøke å redusere mengde plast og papp benyttet i egen produksjon. For Jan var det en selvfølge å knytte seg til organisasjoner som kunne hjelpe dem til å ikke "belaste samfunnet" i så stor grad. Han mente at tiltakene var både viktige for miljøet, men også for at de ansatte skulle forstå bedriften sine grunnverdier.

### 4.4.2 Intern kompetanse

## **Erfaring og ekspertise**

Kompetansen til både ansatte og ledere ble nevnt flere ganger under intervjuene. Det ble lagt særdeles vekt på erfaring og ekspertise hos kokker og konditorer.

*” ... så har du Arne, som er en ekstremt god kokk på smaker, opplevelser. Setter sammen smaker. Mye ute og henter inspirasjon på restauranter ... gå ut og oppsøke andre nasjonaliteter, andre grupper, og blande det til det blir vårt” (Anne)*

Et eksempel på hvordan kunnskap og erfaring på kjøkkenet kunne gjøre nytte, ble beskrevet av Jan:

*... noen ganger er det knyttet til et prispunkt. ... du klarer å kartlegge et behov i ett marked, og så har alle markeder noen prisnivåer og prisgrenser ... kan barrierene noen ganger være at man finner gode nok produkter, for så vidt. Men man finner at produktene har et for høyt kostnadsnivå, sånn at det ikke er kommersielt mulig å selge det. ... Da må man bruke den faglige kompetansen som er på vårt kjøkken, med å finne tilnærmet like produkter.*

Ledelsens kompetanse kom også opp under intervjuene. Da Anne pratet om Jan og hans kommunikasjonsevne og evne til nettverksbygging, beskrev hun ham slik:

*”Jan er en stor person. Han er ute, han er inne, han er over alt ... han er den som stiller spørsmål som vekker andre”.*

## **Kunnskap**

Under intervjuene kom det frem at virksomheten hadde tilgang til en solid kunnskapsbase i form av fagkunnskap. Arne fortalte at han hadde bakgrunn som kokk fra Frankrike, noe han mente kunne ha innflytelse på tradisjonelle produkter og menyer. Samtidig forsøkte han å holde seg oppdatert på nye former og teknikker, og følge trender i markedet. Anne og Arne forklarte at ved å samarbeide med eksterne, kunne virksomheten støtte seg på fagmiljøet der det trengtes. Dette ble bekreftet av Jan da han beskrev samarbeidene med andre kokker og nettverket til bedriften. Som nevnt tidligere var det tilrettelagt for de ansatte å oppdatere sin kunnskap gjennom kurs og seminarer.



I tillegg til at det åpenbart var mange ansatte med fagbrev og utdanning, forelå også mye taus kunnskap i forbindelse med produksjons- og distribusjonsrutiner fortalte Anne. Dette mente hun var et resultat av 30 års erfaring i bransjen, og en "stabil arbeidsstokk". Ingrid snakket mye om det at samarbeid mellom ansatte fra forskjellige avdelinger kunne bidra med økt innsikt, da kunnskapsdeling ville gi bedre forståelse for blant annet kundebehov og prosesser.

#### 4.4.3 Lokaler, produkter og tjenester

##### Lokaler

Hovedkontoret til bedriften inneholdt som nevnt administrasjon, salgskontor og produksjon.

Beskrevet av Anne:

*Vi har enormt bra lokale her. Vi har konditori, vi har koldtkjøkken, vi har varmt-kjøkken, vi har egen skrubbe, altså oppvask, rene, urene soner, alt er definert. Vi har en egen ekspedisjon, store luftige, lyse lokaler som er ekstremt rene. Det gir mye når du kommer inn i et så stort luftig, fint lokale, så gjør det noe med mennesket som står og produserer. Jeg tenker også at administrasjonen vår er adskilt men i samme bygg, har stor betydning. ... Vi er stolte av stedet vårt. Hvis vi får besøk, så er det på med sokker [plastovertrekk] og sanne ting og å faktisk vise frem.*

I tillegg forklarte Jan at produksjonslokalene lå på to forskjellige lokasjoner utenfor Oslo. Disse var to separate aksjeselskap som delte på kunder i det sentrale Østlandet. Ut fra hvor kunden var geografisk plassert, ble omsetningen fordelt. For kunden hadde dette ingen betydning, da mat og kaker oftest ble levert av bedriftens sjåfører.

*"... vi samarbeider om å få kundene, og så er det egentlig ikke så viktig hvor de kundene er" (Jan).*

##### Service og tjenester

Det kom frem under intervjuene at servicenivået i bedriften var noe alle prioriterte, og mente var en viktig del av daglig drift. For Inger sin del innebar det å imøtekomme kunden og yte personlig service under kundebehandlingen. Anne beskrev opplevelsen omkring bestillinger fra privatkunder, der bedriften kunne bruke sin kunnskap til å bistå med råd og gjøre kunden trygg slik at et arrangement ble *"lystbetont"*. I tillegg mente hun at ordrebekreftelsene kundene fikk på E-post ved bestilling, forsterket følelsen om at de var i trygge hender.

Både Inger og Anne mente at logistikkavdelingen og sjåførene var en viktig ressurs for bedriften. Sjåførene var de som faktisk møtte kunden fysisk, og de som ofte fikk tilbakemeldinger både ved leveranse og henting av utstyr.

Anne og Inger mente også at det var viktig å informere kundene hva de tilbød utenom ordinære menyer. Dette gjordes ved å informere om kampanjer, for eksempel til spesielle dager som torsdag, Valentines og konfirmasjoner.

### **Produkter**

Arne og Anne mente at ved å bruke anerkjente leverandører som solgte svært gode råvarer og kunne produsere gode produkter, ville maten som ble produsert og levert til kunden alltid være av høy kvalitet.

*"Man har de partnerne ... innen fagmiljøet som kan diskutere, og finne frem til et godt produkt"* (Anne).

Produksjon av gode produkter mente Inger var fordi konditorene var svært flinke, mens Anne og Jan beskrev ekspertisen på kjøkkenet. I tillegg til høy kvalitet, omtalte informantene maten og kakene som svært gode i smak. Samtidig var utseende og presentasjon noe som stadig kom opp i samtalene.

#### **4.4.4 Informasjonsteknologi (IT)**

### **Nettsted**

Anne fortalte at nettstedet til firmaet var under konstant utvikling. Før hadde menyer blitt trykket opp en gang i året og sendt ut til kunder.

*... så var det jo alltid at vi hadde en ny meny en gang i året. Den ble trykket opp i kataloger og sendt ut til kunderegisteret vårt i systemet. Det er helt slutt på. Nå bruker vi hjemmesiden. Sender ikke ut noen ting, så sant ikke noen forespør det. ... At det som før var en stor kostnad på menyer, er ingenting i dag (Anne).*

I tillegg til å spare miljøet for unødvendig bruk av papir, var bedriftens nettsted oppdatert og forbedret med tanke på virksomhetens kunder, forklarte Anne. Ved å digitalisere bestillingsprosessen ble det mye enklere for kunden.

*”vi prøver å gjøre alt lettere for kunden. For eksempel ved bestilling. På hjemmesiden, at det blir lagt direkte inn i systemet. ... teknologien blir lettere for kunden, og så frigjør det for oss til å gjøre andre ting” (Inger).*

Markedsføringsbyrået brukte som nevnt nettstedet til å undersøke og skape statistikk av hva kundene syntes var interessant.

### **Kunderelasjons-håndtering (Customer Relationship Management [CRM])**

Programvaren CRM var svært nyttig i følge Inger. Kundekartoteket ble blant annet benyttet for å sende ut ordrebekreftelser og nyhetsbrev via E-post til kunder. Anne fortalte at de sendte menyer ut digitalt og at disse ble oppdatert oftere enn før. Ordrebekreftelsene som ble generert ved bestillinger ble brukt til å legge ved informasjon om kampanjer. I tillegg produserte systemet oversikt og statistikk over varer som ble solgt, slik at en fikk kunnskap om omsetning, kundenes kjøpsvalg og hvilke produkter som var mest populære.

### **Sosiale medier**

Det største kommunikasjonsverktøyet ut til kunder var ifølge informantene elektroniske kampanjer på sosiale medier. Arne mente at *”jungeltelegrafene”* og sosiale medier var kanaler virksomheten dro nytte av for selge sine produkter. For Inger var sosiale medier en god måte å nå ut til nye og eksisterende kunder.

*"... spre kunnskap og kjennskap til oss. ... sosiale medier. Ja, prøv alltid å følge kunder, for det er alltid noen som faller av, så det må man og jobbe med å fylle på" (Inger).*

På oppfølgingsspørsmål om hvordan en kommuniserte endringer i menyene og kampanjer, svarte Anne at de brukte sosiale medier i kombinasjon med ordrebekreftelser.

## **Internett**

Da Inger ble spurt om hun hadde idéer om en effektiv måte å promotere nye produkter på, svarte hun at det å engasjere seg og være tilstede på internettforum, som for eksempel Veganprat for å spre budskap om nye produkter kunne være nyttig for å skape oppmerksomhet.

I tillegg beskrev hun prosessen omkring det å komme høyt opp på søkemotoren Google sine sider ved hjelp av spesielle søkeord. En kunde kunne for eksempel søke på navnet på en spesiell kake, og firmaets navn ville komme opp som forslag til treff.

# **5 DISKUSJON**

## **5.1 INNLEDNING**

Formålet med oppgaven er å forstå hvordan innovasjonsprosesser og drift foregår i etablerte organisasjoner, og få innsikt i årsaker til at virksomheten klarer å opprettholde sin nuværende markedsposisjon og samtidig skape vekst.

*Problemstilling: "Hvordan organiseres innovasjon i et etablert cateringselskap, og hvordan bidrar ressurser til nyskaping?"*

Ved å koble resultater opp mot det teoretiske rammeverket vil en se om funnene kan bidra med å besvare oppgavens problemstilling gjennom forskningsspørsmålene.

## 5.2 KOBLING MELLOM TEMAER

De forskjellige tiltakene som ble utført i forbindelse med nyskaping og ordinær drift omfatter en kombinasjon av utforsknings- og utnyttelsesaktiviteter. Flere av ressursene som ble nevnt, er knyttet til nettverk eller marked, mens andre er en del av bedriftens eksisterende sammensetning av ressurser og kapabiliteter. Interne og eksterne ressurser og kapabiliteter er kombinert og integrert i et komplekst system.

Da firmaet har eksistert i over 30 år, er det etablert en god markedsposisjon. Samtidig er det gjennom årene opparbeidet mye erfaring og kompetanse hos ledere og ansatte. Firmaet har god omtale i bransjen og blant kunder, da de er kjent for å levere varer av høy kvalitet og drive god forretningsskikk. Disse elementene er avgjørende for samarbeid med underleverandører og engros-kunder, og årsak til at prisbelønte kokker er villige til å knytte sine navn til bedriften.

Samarbeid fører til utvikling av nye og forbedrede produkter, nye markeder og andre salgskanaler. Dette forsterker bedriftens allerede gode renommé, fører til nye og forbedrede samarbeidsavtaler, læring og økt kompetanse i bedriften. Nettverkene som daglig leder har bygget opp er en kilde til idégenerering, og gir også synergier til andre arenaer som for eksempel importfirmaet og interiøravdelingen. I tillegg til økt omsetning fra samarbeidene, skaper dette også verdi i form av stolthet blant ledere og ansatte.

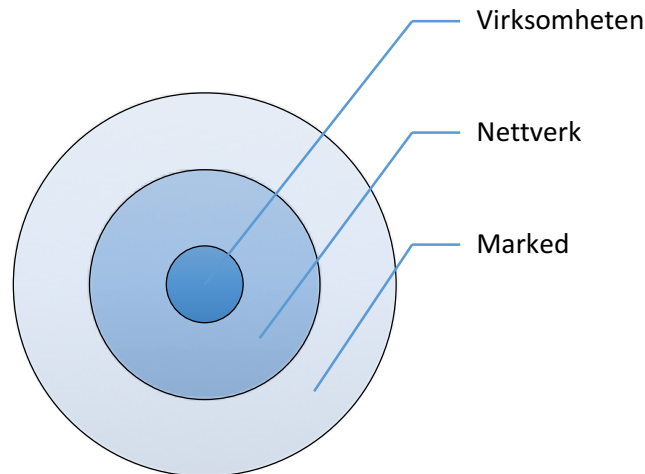
Organisasjonskulturen høster også fordeler av partnerskapene. Den interne stoltheten motiverer og er med på å skape tilfredshet på arbeidsplassen, som er viktig for å skape et kreativt miljø. Ved å bygge nye relasjoner og bruke sitt nettverk, har ledelsen tilrettelagt for at virksomheten får tilgang til ekstern kompetanse og kunnskap. De ansatte får opplæring i nye prosesser ved å samarbeide med eksterne, og forsterker egne evner og kompetanse. Det blir utført jevnlige møter i forbindelse med utvikling av nye og forbedrede produkter, som styrker de ansattes samarbeidsevne.

Samarbeid internt mellom de fra ulike bakgrunn blir utført ved at de blir satt sammen i kreative team. Det er foreslått forbedringer omkring kommunikasjon mellom salg, logistikk

og produksjon, slik at alle blir informert om utfordringer og kundebehov. Den interne kompetansen i produksjonsavdelingen blir brukt til å eksperimentere, samt forbedre produkter og prosesser slik at effektiviteten øker og kostnader reduseres. Produkter blir utviklet ved hjelp av produktutvikler og hans kompetanse, med og uten samarbeid med bedriftens eksterne partnere. Produktutvikling er knyttet til trender og etterspørsel, eller basert på engros-kunders behov. Ved å stadig utvikle nye og forbedrede retter, skaper det verdi for alle bedriftens kunder, da en kan tilby et større og mer variert utvalg.

Lokalene virksomheten disponerer, er essensielle i tilretteleggelsen for samarbeid med engros-kunder. To avdelinger strategisk plassert rundt Oslo, og et effektivt logistikksystem. Avdelingene har store produksjonslokaler, samt egne dedikerte rom for denne type spesialproduksjon. Kombinasjonen av disse ressursene fører til at bedriften har kapasitet til produksjon av store mengder mat til engros-markedet. Fordi lokalene har mye plass og er velutstyrte, er det også mulig for de ansatte å eksperimentere i forbindelse med utvikling av nye produkter. Det er støtte fra ledelsen om å bruke lokalene og andre ressurser til å drive med testing av oppskrifter på eget initiativ.

Markedet, nettverket og bedriften er knyttet sammen i et system, illustrert i figuren under. Kjernen består av bedriften og alle dens ressurser og kapabiliteter. Nettverket rundt, med sine ressurser og kapabiliteter, støtter kjernen og samarbeid mellom disse skaper vekst. Det eksterne markedet er med på å påvirke aktiviteter og strategier i de indre lagene. Markedsdelen vokser i takt med utvikling av nye eller forbedrede produkter og prosesser, da økt markedsnedslag fører til flere kunder. Alle lagene ekspanderer som følge av vekst og tilføring av nye ressurser og kapabiliteter (Figur 4.).



**Figur 4.** System og vekst

### 5.3 EXPLORATION – EXPLOITATION

#### **Utforsking**

Det kommer raskt frem i intervjuene at virksomheten stadig driver på med utforskningsaktiviteter. Firmaet er en etablert og moden bedrift, men har fått nytt lederskap som følge av organisatoriske endringer. Utforskningsaktiviteter er hovedsakelig knyttet til én person. Daglig leder søker kontinuerlig etter nye muligheter, og jobber aktivt med å ekspandere firmaets profesjonelle nettverk. Som resultat av dette, eksperimenterer virksomheten med andre om å skape nye idéer. Idéene fører til oppdagelse av nye markeder og kundesegment, samt salgskanaler en ikke før hadde benyttet. Ikke minst resulterer samarbeidet i innovasjon i forbindelse med produktutvikling og prosesser.

Utforskingen fører til at virksomheten tilegner seg ny kunnskap og nye kapabiliteter. Allianser med andre gir tilgang til ressurser bedriften ikke selv besitter, og ved å samle og organisere disse får en nye tverrfaglige ressurskombinasjoner som vil skape vekst for bedriften. I tillegg tilføres bedriften fagkunnskap og kapabiliteter ved å ansette nye mennesker. Ved å erverve, samle og utvikle ressurser og kombinasjoner kan de drive med nyskaping.

Det virker ikke som det har vært stor risiko knyttet til utforskende tiltak. En viss økonomisk risiko vil en alltid måtte iberegne, men det kan være det norske markedet er såpass stabilt og forutsigbart at en vil kunne kalkulere hva som kan fungere. Kunnskap og lang erfaring i bransjen vil kunne påvirke risikokalkulasjon og beslutningstaking på en gunstig måte, dette kobles dermed til utnyttelse av eksisterende kunnskap.

### **Utnyttelse**

I tillegg til å utforske nye muligheter, utnyttes eksisterende kunnskap og ressurser da det foretas små forbedringer rundt produkter og prosesser til en hver tid. Virksomheten er godt etablert, har allerede en organisasjonsstruktur og godt innarbeidede rutiner. Faste kunder gjør at markedet for vanlige produkter bli svært stabilt, og de er kjent i bransjen.

Utnyttelse av eksisterende ressurser og kapabiliteter foregår kontinuerlig, da kunnskap og ekspertise på kjøkkenet er kilde til inkrementelle innovasjoner i forbindelse med produktutvikling. Samtidig gjør en tiltak for å effektiviseres produksjonsprosessen. Samarbeid med et eksisterende nettverk i form av underleverandører gjør det mulig å negociere bedre innkjøpspriser. Slik reduseres produksjonskostnader, som er en viktig del av driften av et selskap.

Ved å sette sammen team med menneskelige ressurser fra forskjellig bakgrunn, styrker en miljøet, kreativiteten og produktiviteten i bedriften. Dette vil samtidig føre til økt kunnskap da en lærer av hverandre. Det er viktig med struktur i forbindelse med intern kunnskapsdeling. Det ville være fordel å implementere et system som kan hjelpe med manglende rutiner i denne sammenhengen.

Ingen av de utnyttende aktivitetene til bedriften medfører risiko. Kostnader til utvikling av idéer, eller forbedringer av kapabiliteter gjennom erfaringer, kurs og seminar, skaper verdi i form av økt kunnskap og kompetanse. Dette vil dermed alltid være til stor nytte for bedriften.

## **5.4 OPPSUMMERING**



Innovasjonsprosesser er ingen strukturert prosess i en etablert cateringbedrift.

Inkrementelle forbedringer og radikal innovasjon foregår kontinuerlig, og nyskaping er påvirket av ytre faktorer som blant annet nettverk og markedsbehov. Ressurser er en viktig del av prosessen, og dette kommer tydelig frem i analysen. Innovasjon krever ressurser og kapabiliteter. Mange av disse er tilgjengelig internt, men flere av disse blir knyttet til bedriften ved hjelp av eksplorerende aktiviteter og utvikling av nettverk.

Bedriften har funnet en balanse mellom utforsking- og utnyttelsesperspektivene, og en kan se at disse aktivitetene også komplimenterer hverandre i stor grad. Idéer, ressurser og kapabiliteter som har sitt utspring fra det eksterne nettverket, kombineres med ressurser og kapabiliteter virksomheten allerede disponerer. Dette resulterer i nyskaping, utvikling av nye kapabiliteter og ressurskombinasjoner, og ikke minst læring. Samtidig utnyttes eksisterende kunnskap og evner til å søke og finne nye muligheter.

Der eksterne ressurser og kapabiliteter er benyttet i nyskapingssammenheng hviler arbeidet mest på daglig leder og hans evne til nettverksbygging. Han omformer ideer og kunnskap til produkter, prosesser og nye markeder. Ordinær drift og inkrementelle forbedringer internt styres i felleskap ved hjelp av ledergrupper. Samarbeid i grupper fra forskjellig bakgrunn blir organisert, og de som ønsker å utvikle seg selv faglig eller utforske idéer, får ressurser og oppmuntring til det. Det er til en viss grad påvirket av virksomhetens kultur at det kun er faglærte som driver med eksperimentering og nyskaping, mens produksjonsmedarbeidere mest tilfører kunnskap om inkrementelle forbedringer av prosesser.

Ikke alle tiltak skaper verdi i form av omsetning og vekst. Noen skaper kundetilfredshet, andre er samfunnsnyttige, eller er til fordel for miljøet eller organisasjonskulturen. Flere er ment for å utvikle nye ressurser og kapabiliteter eller kombinasjoner av disse. Felles for alle tiltak og prosesser er at de fører til læring, og dermed tilfører virksomheten økt kunnskap.

## 6 KONKLUSJON

Innovasjonsaktiviteter foregår kontinuerlig i bedriften ved at en utforsker nye muligheter og utnytter eksisterende kunnskaper. Innovasjon er en dynamisk prosess som krever tilgang til ressurser og kapabiliteter. Organisasjonen utnytter sin unike kombinasjon av ressurser og kapabiliteter, og de ressursene bedriften behøver men selv ikke har, erverves ved hjelp av samarbeid, allianser eller anskaffelser.

Virksomheten har svært god evne til å tilpasse seg markeder som er i stadig endring ved å utvikle seg selv, sine produkter og prosesser. Ved å gå ut over det som er allerede fastsatte rammer i en svært tradisjonell bransje, bidrar det til at de klarer å opprettholde sin markedsposisjon og samtidig skape vekst.

#### TEORETISKE IMPLIKASJONER

Funnene bekrefter eldre teorier fra innovasjon, strategi og organisasjonsfeltet, men studien bidrar med empirisk støtte til det teoretiske feltet som kan benyttes i annen forskning.

I tillegg kan studiens analyse og funn inspirere lesere til å stille spørsmål eller generere hypoteser for fører til videre forskning.

Det er ingen kjennskap til om det eksisterer en oversikt tilsvarende tabell 4. der likhetstrekk mellom innovasjonsprosesser og utforsking- og utnyttelsesaktiviteter presenteres.

Oversikten kan være nyttig for andre, da den oppsummerer og kobler kunnskap fra begge temaer.

#### PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Studien belyser temaer som vil gi ledelsen innsikt i hvordan virksomheten fungerer, på en annen måte enn de ser det selv. Ledelsen har ansvaret med å styre innovasjonstiltak, skape et kreativt miljø og organisere kunnskap, ressurser og kapabiliteter. Oppgaven kan være med på å skape bevisstgjøring, og muligens hjelpe med å strukturering og organisering av disse temaene.

## SVAKHETER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN

Litteraturgjennomgangen var svært tilfeldig og ustrukturert, da det ikke ble utført en systematisk gjennomgang med inklusjons- og eksklusjonskriterier. Det er ikke sikkert at all teori ble dekket. Det kan tilføyes at litteratursøk etter relevant informasjon har vært svært omfattende, og anses å være både bredt og dypt. Dette bør dog bekreftes av andre enn forfatteren.

Utvalget besto kun av medarbeidere i bedriften. Under arbeidet med oppgaven kunne en se at det ville tilført et nytt perspektiv hvis en også hadde inkludert en eller to av samarbeidspartnerne, eller andre nøkkelpersoner i nettverket.

Ens egen rolle i bedriften kan ha påvirket studien. Der var aktivt forsøkt å være bevisst på dette under hele forskningsperioden, men ubevisst påvirkning kan ha skjedd.

## ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING

Da studien ikke er uten svakheter og begrensninger, presenteres muligheter for videre forskning. Fremtidige studier vil dra fordel av å inkludere eksterne informanter i liknende forskning for å få deres syn på prosessene.

Det kunne også være spennende å se på studien knyttet til effekt på eksisterende forretningsmodeller, da en ser at utforskning blant annet kan resultere i helt andre måter å skape verdi.

\*\*\*

## LITTERATUR

- Adair, J. (2009). *Leadership for Innovation*. 2. ed. London, UK: Kogan Page Limited. 134 pp.
- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1): 21-47.
- Alekseevna, M. A. (2014). Evolution of the Innovation Process Models. *International Journal of Econometrics and Financial Management*, 2 (4): 119-123.
- Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* (September-October).
- Askheim, O. G. A. & Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. ed.: Universitetsforlaget.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Baum, J. A. C., Li, S. X. & Usher, J. M. (2000). Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions.(Statistical Data Included). *Administrative Science Quarterly*, 45 (4): 766.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28 (2): 238-256.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2011). *Innovation & Entrepreneurship*. 2nd. ed. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Carnes, C. M., Chirico, F., Hitt, M. A., Huh, D. W. & Pisano, V. (2016). Resource Orchestration for Innovation: Structuring and Bundling Resources in Growth- and Maturity-Stage Firms. *Long Range Planning*.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-52.
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business horizons*, 33 (3): 44-54.
- Dewar, R. D. & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32 (11): 1422-1433.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities, what are they? *Strategic Management Journal* (21): 1105-1121.
- Godin, B. (2006). The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework. *Science, Technology, & Human Values*, 31 (6): 639-667.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*: John Wiley & Sons.
- Gupta, A. K. & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research-Technology Management*, 36 (3): 41.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49 (4): 693-706.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15 (4): 481-494.

- Innovasjon Norge. (2013). *Årsrapport 2012*.  
<http://www.innovasjon norge.no/globalassets/old/pagefiles/30734/aarsrapporten2012.pdf>: Innovasjon Norge.
- Jacobs, D. & Snijders, H. (2008). Innovation routine: how managers can support repeated innovation. *Stichting Management Studies*.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. ed. Oslo, Norway.
- Johansen, A. B. (2011). Forskningsrådets første innovasjonsstrategi. *Bladet Forskning* (3).
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P. (2015). *Fundamentals of Strategy*. 3. ed. Harlow, UK: Pearsons Education Limited.
- Joseph Alois Schumpeter. (2008). Henderson, D. R. (ed.). The Concise Encyclopedia of Economics. Library of Economics and Liberty (Online): Liberty Fund, Inc.
- Kinnon, D. (2016). *What change in customer behavior will impact marketing most in 2016*. In Conlon, G. (ed.). DM News: DMN. Available at: <http://www.dmnews.com/customer-experience/what-change-in-customer-behavior-will-impact-marketing-most-in-2016/article/463187/> (accessed: 20. Nov.).
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5 (03): 377-400.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3): 313-351.
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Rostgaard Evald, M., Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in Theory and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Limited.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* (April).
- OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual*. 3rd ed.: OECD Publishing.
- Oxford Dictionary of English*. (2015). 3 ed. Stevenson, A. (ed.). Oxford Dictionary of English. UK: Oxford University Press.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York, USA: Oxford University Press, Inc.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
- Regjeringen. (2010). *Hva er innovasjon?* In Fiskeridepartementet, N.-o. (ed.). [www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485](http://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485) (accessed: 12.02.2017).
- Regjeringen. (2015). *Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd*. Finansdepartementet. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon - Informasjonsforvaltning.
- Rosenberg, N. (2004). Innovation and economic growth. *Innovation and Economic Growth*.
- Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, A., Jervis, V. T. P., Robertson, A. B. & Townsend, J. (1974). SAPPHO updated - project SAPPHO phase II. *Research Policy*, 3 (3): 258-291.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22 (3): 221-240.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., . (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27 (4): 339.

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., . (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *The Academy of Management*, 32 (1): 273-292.
- Snyder, N. T. & Duarte, D. L. (2003). *Strategic innovation: embedding innovation as a core competency in your organization*: John Wiley & Sons.
- SSB, S. S. (1999). *Anne og Jan århundrets navn*: Statistisk sentralbyrå. Available at: <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/navn/aar/1999-12-23> (accessed: 26. April).
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of management Journal*, 48 (3): 450-463.
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17 (3): 432-455.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3 (3): 169-183.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological , Market and Organizational Change (Fifth ed.)*. UK: Wiley.
- Tucker, R. B. (2001). Innovation: the new core competency. *Strategy & Leadership*, 29 (1): 11-14.
- Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation*, 19 (1): 39-42.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*: Pearson Education.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J. & Griffith, D. A. (2007). An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. *Journal of International Marketing*, 15 (4): 63-93.
- Zámborský, P. (2015). *Resources vs Capabilities* [E-learning Global Business Education]. Featherlight.net: 2016 Featherlight Enterprises, Ltd. Available at: <http://featherlight.net/laymans-terms/resources-vs-capabilities> (accessed: 17. April).



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway