



NORLANDSFORSKNING
NORLAND RESEARCH INSTITUTE

INNOVASJONSKAPASITET

- Bedriftsintern tilrettelegging for innovasjon og FoU

Publisert: September 2020

Skrevet av:

Einar Lier Madsen
og Evgueni Vinogradov

Arbeidsnotat nr.: 1009/2020

ISSN-NR: 0804-1873

Prosjektnr: 1845



NORLANDSFORSKNING
NORLAND RESEARCH INSTITUTE

ARBEIDSNOTAT

ARBEIDSNOTAT NR: 1009/2020	ISSN-NR: 0804-1873	PROSJEKTNUMMER: 1845	ANTALL SIDER: 37
FORFATTER(E): Einar Lier Madsen, Evgueni Vinogradov			
INNOVASJONSKAPASITET - Bedriftsintern tilrettelegging for innovasjon og FoU			

Response tables in English follow as attachment.





NORDLANDSFORSKNING
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

FORORD

Denne undersøkelsen er gjennomført for Nordland fylkeskommune, Næring og regionalutvikling. Bakgrunnen for undersøkelsen kommer blant annet fra det arbeidet som har foregått i Interreg Europa prosjektet MonitoRIS3 som Nordland deltar i og hvor undertegnede har bidratt i siden 2017. Foreliggende undersøkelse planlegges derfor også gjennomført av regionale utviklingsorganisasjoner i Galicia, Spania og Norte, Portugal noe som kan gi muligheter for sammenligninger og læring.

Erfaringer som har vært gjort i tilknytning til andre studier viser at innovasjonskapasiteten i bedriften, det vil si den interne beredskapen og organiseringen bedriften har med tanke på utviklingsaktivitet og samarbeid med blant annet FoU-institusjoner, har stor betydning for planlegging og gjennomføring av prosjekter og ikke minst for resultatene av disse. Nordland fylkeskommune ønsket derfor å foreta en kartlegging av hvordan bedriftene er organisert med tanke på gjennomføring av FoU- og innovasjonsprosjekter. En slik kartlegging skal danne grunnlag for innretting av virkemidler for næringsutvikling i Nordland.

Undertegnede har skrevet rapporten. Seniorforsker Evgueni Vinogradov, Nordlandsforskning har bidratt med datainnsamling og klargjøring av data. En takk rettes også til oppdragsgiver representert ved Terje Stabæk for innspill og kommentarer.

Bodø, 15. sept. 2020

Einar Lier Madsen
forfatter



Response tables in English follow as attachment.



INNHold

FORORD	1
FIGUR OG TABELLOVERSIKT	2
1 INNLEDNING	3
1.1 FORMÅLET MED UNDERSØKELSEN	3
1.2 INNOVATIV KAPASITET – TEORETISK TILNÆRMING	3
1.2.1 <i>Entreprenøriell orientering – Entreprenørskap som strategisk orientering</i>	4
1.2.2 <i>Dynamiske kapabiliteter</i>	5
1.3 ANALYSEMODELL	6
2 METODE.....	7
2.1 GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN	7
2.2 HVEM ER BEDRIFTENE?	7
2.2.1 <i>Størrelse</i>	7
2.2.2 <i>Alder</i>	8
2.2.3 <i>Vekstorientering og konkurranseposisjon</i>	8
3 BEDRIFTENES STRATEGISKE PROSESSER	10
3.1 ENTREPRENØRIELL ORIENTERING	10
3.2 DYNAMISKE KAPABILITETER	11
3.3 BEDRIFTENES FOU-ADFERD	13
3.3.1 <i>FoU-arbeid siste tre år</i>	13
3.3.2 <i>Bedriftens FoU-aktiviteter</i>	14
3.3.3 <i>Evne til FoU-samarbeid</i>	14
4 BEDRIFTENES INNOVASJONSAKTIVITET.....	16
4.1 INNOVASJONSAKTIVITETER SISTE 3 ÅR	16
4.2 TYPE INNOVASJONER SISTE 3 ÅR.....	16
4.3 NYHETSGRAD OG UTBYTTE AV INNOVASJONSAKTIVITETEN	17
4.4 INNTEKTER FRA BEDRIFTENES INNOVASJONER	18
5 AVSLUTTENDE KOMMENTARER	19
REFERANSER	22
VEDLEGG	24
<i>Spørreskjema</i>	24
<i>Response tables in English (n= 24-26)</i>	33

FIGUR OG TABELLOVERSIKT

Figur 1 Skisse til analysemodell.....	6
Figur 2 Overordnet drøftingsmodell for virkemidler, bedriftsinterne endringsprosesser og FoU-adferd	21
Tabell 1 Definisjoner av dynamiske kapabilitetstyper (Makkonen et al., 2014).....	6
Tabell 2 Bedriftenes størrelse etter antall ansatte	7
Tabell 3 Bedriftenes størrelse etter omsetning (Beløp i NOK).....	8
Tabell 4 Bedriftenes alder (antall år).....	8
Tabell 5 Bedriftenes vekstorientering. Prosent. (n= 26).....	9
Tabell 6 Bedriftenes konkurranseposisjon sammenlignet med konkurrenter. Prosent. (n= 25-26).....	9
Tabell 7 Bedriftenes entreprenørielle orientering. Prosent. (n= 25-26).....	11
Tabell 8 Bedriftenes dynamiske kapabiliteter. Prosent. (n= 24-26)	13
Tabell 9 Bedriftenes engasjement i FoU-arbeid de siste tre årene. Prosent. (n= 26).....	14
Tabell 10 Bedriftens FoU-aktiviteter. Prosent. (n= 26)	14
Tabell 11 Bedriftenes evne til FoU-samarbeid sammenlignet med konkurrentene. Prosent. (n= 24-26)	15
Tabell 12 Bedriftenes innovasjonsaktiviteter siste 3 år. Prosent. (n= 26)	16
Tabell 13 Type innovasjoner i bedriftene siste 3 år relatert til produkt, tjenester og markedsføringsinnovasjoner. Prosent. (n= 26).....	16
Tabell 14 Type innovasjoner i bedriftene siste 3 år relatert til produksjon og organisasjonsutvikling. Prosent. (n= 24-26).....	17
Tabell 15 I hvilken grad bedriftene har introdusert nye og vesentlig forbedrede produkt/tjenester i løpet av de siste tre årene. Prosent. (n= 25-26).....	18
Tabell 16 Bedriftenes vurdering av innovasjonsaktiviteten. Prosent. (n= 25-26)	18
Tabell 17 Andel av bedriftenes inntekter som kommer fra nye produkter eller tjenester de siste tre årene (prosent av omsetningen) (n= 20)	18

1 INNLEDNING

1.1 FORMÅLET MED UNDERSØKELSEN

En av de viktigste strategiene i Nordland sin Smart spesialiseringsstrategi har vært å øke bruken av FoU for å styrke den innovative kapasiteten blant små og mellomstore bedrifter (SMB). Spesielt har en ønsket å styrke koblingene mellom sterke eksportører i prosessindustrien, sjømatindustrien og reiselivet med relevante kunnskapsleverandører for å bidra til forskningsbasert innovasjon og økt konkurransedyktighet i internasjonale markeder. Å vite i hvilken grad en lykkes med slike satsinger er imidlertid vanskelig å måle. Det er vanskelig å få gode statistiske tall om virkninger og effekter som for eksempel vekst i FoU-utgifter, vekst relater til nye produkter, nye jobber etc. og ikke minst i hvilken grad endrer bedriftene seg i ønsket retning?

Erfaringer som har vært gjort i tilknytning til andre studier viser at den interne beredskapen og organiseringen i bedriften med tanke på utviklingsaktivitet og samarbeid med blant annet FoU-institusjoner, har stor betydning for planlegging og gjennomføring av prosjekter og ikke minst for resultatene av disse. Nordland fylkeskommune ønsket derfor å foreta en kartlegging av hvordan bedriftene er organisert med tanke på gjennomføring av FoU- og innovasjonsprosjekter. En slik kartlegging skal danne grunnlag for innretting av virkemidler for næringsutvikling i Nordland.

Undersøkelsen er basert på et metodeverk utviklet av OECD og inngår i en større kartlegging av hvordan offentlig støttede programmer for innovasjon og verdiskaping tilrettelegges i flere regioner i Europa. Målet for den større kartleggingen er å finne gode måter å følge opp utviklingsprogrammer og bruke underveis resultater til å justere innretting og organisering av offentlige virkemidler for innovasjon og FoU. For Nordlands del vil undersøkelsen danne grunnlag for arbeidet med å tilrettelegge for leverandørutvikling med sikte på økt verdiskaping på basis av det råstoffgrunnlag vi har i landsdelen. Et ekstra poeng i disse unntakstider er at en i enda større grad enn tidligere må øke innsatsen knyttet til innovasjon i enkeltbedrifter for å styrke verdiskaping og sysselsetting. Undersøkelsen er derfor et bidrag for videre tilrettelegging av virkemidler.

1.2 INNOVATIV KAPASITET – TEORETISK TILNÆRMING

På bedriftsnivå er det et helt sentralt tema å skape konkurransefortrinn og overleve. I dagens krevende konkurranse-landskap er det ikke minst viktig å kunne håndtere kontinuerlige endringer og være fleksible for å overleve og utvikle seg. Det hevdes ofte at fremgangsrike ledere må rette seg inn mot hvordan nye ressurser og fortrinn skapes framfor å stirre seg blind på eksisterende fordeler. Det betyr at de som skal kunne lykkes «må handle som om dagens fortrinn har forvunnet i morgen». Bedriftsledelsen må da skape mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til endringer i tidvis turbulente omgivelser og i forhold til bedriftens produkt – markedssammensetning. For interessenter utenfor bedriften vil det ha betydning om bedriften lykkes med dette. For eksempel i forbindelse med økonomiske vurderinger av bedriften som at dette er en sikker investering, at det gir avkastningsmuligheter, at bedriften har betalingsevne og er leveringssikker. Andre

vurderinger er om bedriften gir sysselsetting og sikre arbeidsplasser, noe som særlig er av interesse for lokale myndigheter og ansatte. Selv om ikke bedriftsrettede virkemidlers virkninger er tema her, kan det allikevel nevnes at virkemiddelapparatet bør ha særlige interesser for denne type kunnskap om bedriftene. For virkemiddelordningenes representanter vil det være naturlig å stille spørsmål om bedriften har evner, vilje og tilstrekkelig med ressurser til å lykkes med innovasjon og nyskaping. Disse bedriftsinterne forholdene handler i hovedsak om de ulike ressursene og prosessene i bedriften, herunder bedriftens strategiske valg. Med et mer turbulent næringsystem er det en viktig problemstilling i hvilken grad en klarer å treffe med de virkemidler som en rår over og ikke minst hvilke evner og ferdigheter bedriften har for å kunne lykkes.

I utgangspunktet er det en rekke forhold som vil påvirke FoU- og innovasjons-aktivitet i bedrifter, og som bidrar til resultatvariabler som lønnsomhet og vekst. Det vil både være interne forhold knyttet til den enkelte bedrift, og eksterne faktorer (omgivelsene) som innvirker på bedriftenes beslutninger og derigjennom deres resultater. Det vi først og fremst tenker på her er å få fram elementer som bidrar til å belyse *utviklingsdynamikken* i bedriftene. Dette kan blant annet gjøres ved å se på følgende bedriftsinterne forhold:

- bedriftens strategiske entreprenørielle orientering,
- dynamiske kapabiliteter (endringsevner)

1.2.1 ENTREPRENØRIELL ORIENTERING – ENTREPRENØRSKAP SOM STRATEGISK ORIENTERING

I litteraturen er det anerkjent at lederpraksis innenfor entreprenørskap kan behandles som en særegen strategisk orientering (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Dette handler om holdningen til entreprenørskap på bedriftsnivå. Det antas vanligvis at dette kan ha betydning for bedriftens utvikling og resultater i form av å oppdage muligheter som utnyttes til bedriftens fordel (Zahra, Jennings, & Kuratko, 1999). Mange forskere hevder og finner også at entreprenøriell orientering kan være en nøkkelfaktor for å bedre eller øke bedriftens ytelser/resultater (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1998). I en analyse av 37 studier viser Rauch, Wiklund, Lumpkin, and Frese (2009) at entreprenøriell orientering i større eller mindre grad er relatert til forskjellige mål på suksess (vekst, resultater og lignende). Å få innsikt i dette anses derfor som sentralt for forståelsen av hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre. Entreprenøriell orientering kan defineres som: «Lederens strategiske orientering som reflekterer en bedrifts villighet til å engasjere seg i entreprenøriell adferd» (Wiklund, 1998). Ved å benytte et teoretisk rammeverk hvor entreprenøriell orientering, som er en bedrifts handlinger i forhold til innovasjon, proaktivitet og risikotilbøyelighet (Miller 1983), kan de mer dynamiske sidene ved bedriftens utvikling fanges opp og det kan antas at en bedrift med en slik strategisk holdning vil influere på bedriftens dynamiske kapabiliteter.

Innovasjon her gjenspeiler en bedrifts tendens til å engasjere seg i og støtte nye ideer, eksperimentere og den kreative prosessen som kan avvike fra etablert praksis og teknologier (Lumpkin & Dess, 1996).

Proaktivitet er en kritisk del av entreprenøriell orientering. Her er en opptatt av å være først ute i forhold til konkurrentene for å sikre eller beskytte markedsandeler, og hvor en gjennom

å se framover overveier å utføre handlinger på forhånd for å møte framtidig etterspørsel (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Slik sett blir en proaktiv bedrift en som leder an heller enn en etterfølger (Lumpkin & Dess, 1996)

Risikotilbøelighet er egenskap som ofte er benyttet for å beskrive entreprenørskap (Lumpkin & Dess, 1996). Her oppfattes dette som bedriftens villighet til å benytte ressurser på tiltak hvor resultatet er usikkert. Sånn sett kan dette sies å reflektere bedriftens villighet til å bryte med det "prøvde og sikre" og driste seg til å gå inn i det ukjent (Wiklund & Shepherd, 2003).

1.2.2 DYNAMISKE KAPABILITETER

Dynamiske kapabiliteter (endringsevner) kan defineres som «evnen til å rekonfigurere et firmas ressurser og rutiner på den måten som er fotutsatt og ansett som passende av firmaets viktigste beslutningstaker(e)» (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Dette innebærer at dynamiske kapabiliteter representerer organisatoriske mekanismer, forankret i lederens/lederteamets oppfatning av mulighetene til endringer av ressurs sammensetning og rutiner, deres villighet til å foreta slike endringer og deres ferdigheter til å iverksette slike endringsaktiviteter. Å ha slike dynamiske kapabiliteter har derfor betydning for en bedrifts ferdigheter til tilpasning og endring og er ansett å være sentrale for bedriften i mer turbulente markedssituasjoner (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Slike egenskaper kan dermed være avgjørende for utvikling av en bedrifts konkurransefortrinn. Det handler med andre ord om grunnlaget for å få til kontinuerlige endringer i bedriftene, noe som er et viktig for alle bedrifter om de skal overleve og oppnå langvarige konkurransefortrinn.

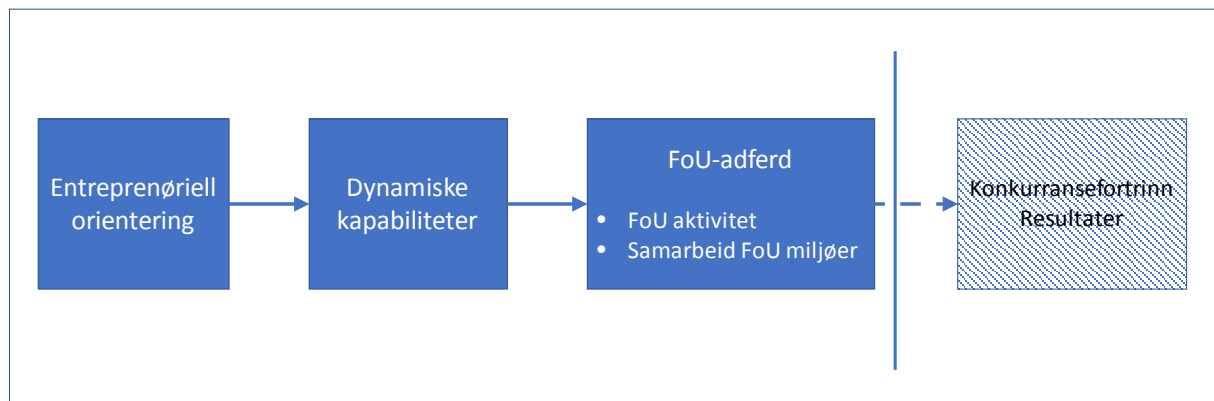
Det finnes ingen endelig utviklet skala for måling av dynamiske kapabiliteter (McKelvie & Davidsson, 2009). Her er derfor tatt utgangspunkt i en skala utviklet av Alsos, Borch, Ljunggren, and Madsen (2008) som seinere er raffinert av Makkonen, Pohjola, Olkkonen, and Koponen (2014). De viktigste dynamiske kapabilitetene er rekonfigurering, omstillingsinnsats, læring, kunnskapskaping, kunnskapsintegrering og evnen til å observere og tilpasse (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009; Barreto, 2010; Teece, 2007; Teece et al., 1997). Makkonen et al. (2014) deler disse seks dynamiske kapabilitetene inn i to hovedgrupper; regenerative evner og fornyelsesevner. Regenerative evner er rekonfigurering, omstillingsinnsats og læring som handler om få til eller gjøre endringer (Makkonen et al., 2014). Fornyelsesevner (renewing capabilities) omfatter kunnskapskaping, kunnskapsintegrering og evne til observasjon og tilpasning. Disse kapabilitetene gjøre det mulig for firmaet å skape, utvikle og endre sin nåværende driftsevne og ressursbase. Effektiv fornyelse av organisatoriske kapabiliteter i tråd med forutsetningen i det ytre miljø krever evnen til å observere og tilpasse seg nye muligheter (Danneels, 2002; Teece, 2007). Denne evnen, sammen med evnen til å generere ny kunnskap gjør det mulig for firmaet å utvikle nye produkter og produkttyper i samsvar med med svingninger i etterspørsel og kundesmak (Helfat & Peteraf, 2003). Definisjonene av de ulike kapabilitetene er presentert i tabellen nedenfor.

Tabell 1 Definisjoner av dynamiske kapabilitetstyper (Makkonen et al., 2014)

Regenerative evner
<i>Rekonfigurering.</i> Muligheten til å kontinuerlig og målrettet konfigurere den eksisterende ressursbasen, slik at firmaet kan transformere og utnytte sin eksisterende kunnskap.
<i>Omstillingsinnsats.</i> Muligheten til å bruke og distribuere en eksisterende ressurs i ny situasjon, slik at firmaet kan replikere en operativ evne i et nytt marked.
<i>Læring.</i> Evnen som gjør det mulig for firmaet å ta i bruk, skaffe og skape nye funksjoner gjennom læringsprosessene i organisasjonen.
Fornylesevner
<i>Observere og tilpasse.</i> Evnen til å posisjonere seg gunstig i et miljø og å utforske nye muligheter.
<i>Kunnskapsskaping.</i> Evnen til å kontinuerlig skape og absorbere ny kunnskap, og å utvikle nye produkter eller prosesser, også kjent som absorptiv kapasitet.
<i>Kunnskapsintegrering</i> Evnen til å tilegne seg og integrere ny kunnskap gjennom eksterne kilder som nettverk, og viser også til utnyttelse av sosial kapital.

1.3 ANALYSEMODELL

Vår analysemodell har altså et søkelys på bedriftenes evne til endring og utvikling (entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter), og hvordan denne innovative kapasiteten kan ha sammenheng med FoU-adferd som er det som er i søkelyset i denne undersøkelsen. Dette vil i sin tur påvirke markedsposisjon og resultater. Resultatene fra undersøkelsen kan benyttes både til å kunne si noe om hva som kjennetegner bedriftene og om det kan være at noen bedrifter kan ha bedre utgangspunkt enn andre? Analysemodellen er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 1 Skisse til analysemodell

2 METODE

2.1 GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN

Den elektroniske surveyen ble gjennomført ved hjelp av det web-baserte datainnsamlingsverktøyet QuestBack. E-post med lenke ble sendt til medlemmer av industri-, sjømat- og reiselivsklyngene i Nordland, til sammen 147 bedrifter. Adressene fikk vi fra prosjektlederne i klyngene og fra fylkeskommunen. Undersøkelsen ble første gang sendt ut 27.04.2020 og det ble foretatt tre purringer. Til slutt satt vi igjen med 26 svar, hvorav 21 tilhørte reiselivs- og opplevelsesklyngene og fem tilhørte industriklyngen. Det var ingen svar fra bedrifter i sjømatklyngen. Til slutt satt vi igjen med 26 svar, hvorav 21 tilhørte reiselivs- og opplevelsesklyngene og fem tilhørte industriklyngen. Det var ingen svar fra bedrifter i sjømatklyngen. Svarandelen må kunne sies å være lav. Dette kan skyldes at undersøkelsen ble gjennomført i den verste Corona-perioden. Noen av kommentarene kan tyde på at skjemaet ikke traff så godt i den sammenhengen. Også kommentarer om at skjemaet hadde mange spørsmål som av noen opplevdes krevende å fylle ut, kan ha spilt inn. Et siste moment var at undersøkelsen ikke var knyttet opp til noen virkemidler eller satsinger fra fylkeskommunens eller andre offentlige aktører slik at bedriftene nok i liten grad følte noen forpliktelse for å besvare denne undersøkelsen i den aktuelle situasjonen de var i. Den lave svarandelen gjør det ikke mulig å presentere annet enn deskriptive analyser av dataene. Utarbeidelse av multivariate statistiske analyser for å finne sammenhenger, eksplorative faktoranalyser eller lignende kan derfor ikke gjennomføres.

2.2 HVEM ER BEDRIFTENE?

2.2.1 STØRRELSE

Nesten halvparten av bedriftene har 10 eller færre ansatte (48 prosent/12 bedrifter). mens nærmere 1/3 del (36%/9) av bedriftene har over 50 ansatte. De tre største av disse tilhørte reiselivsklyngene og den største av disse hadde 450 ansatte. Tallen er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 2 Bedriftenes størrelse etter antall ansatte

Antall ansatte	Antall svar	Prosent
0-5	8	32
6-10	4	16
11-50	4	16
Over 50	9	36
Total	25	100

De fleste bedriftene (43%/9 bedrifter) hadde mellom 1 og 20 millioner NOK i omsetning, mens nærmere 1/5 del av bedriftene (19%/4 bedrifter) hadde under 1 million NOK i omsetning. Fem bedrifter (24%) hadde omsetning på mer enn 50 millioner NOK. De to største av disse tilhørte reiselivet og hadde en årlig omsetning på ca. 65 millioner NOK, men

de to største industribedriftene hadde en omsetning på omkring 55 millioner NOK. Tallen er presentert i tabellen nedenfor.

Tabell 3 Bedriftenes størrelse etter omsetning (Beløp i NOK)

Omsetning	Antall svar	Prosent
0	2	9,5
1-999 999	2	9,5
1 000 000-19 999 999	9	42,9
20 000 000-49 999 999	3	14,3
50 000 000 og mer	5	23,8
Total	21	100

2.2.2 ALDER

De fleste bedriftene er godt etablerte da nærmere 3/4 deler (72%) av dem er eldre enn 10 år, mens 16 prosent (4) av bedriftene er relativt nystartede med en alder på 5 år eller yngre. De to eldste bedriftene var reiselivsbedrifter, men den yngste er en industribedrift. Tallen framgår av tabellen nedenfor

Tabell 4 Bedriftenes alder (antall år)

Alder (år)	Antall svar	Prosent
0-5	4	16
6-10	3	12
11-50	16	64
Over 50	2	8
Total	25	100

2.2.3 VEKSTORIENTERING OG KONKURRANSEPOSISJON

Vi har også undersøkt bedriftenes status når det gjelder vekstambisjoner og konkurranseposisjon. I tabell 4 og 5 nedenfor ser vi nærmere på disse forholdene slik at vi får et inntrykk av bedriftenes nåsituasjon.

I tabell 4 vises det hvor stor andel av bedriftene som er uenig (skår 1-2), delvis enig (skår 3-5) og enig (skår 6-7) er enige i ulike påstander relatert til vekstorientering. De fleste bedriftene (54%) har en vekststrategi og er enige i at «å skape vekst i bedriften er et hovedmål». Det er også en stor del av bedriftene (46%) som har en «intensjon er å bli vesentlig større enn vi er i dag». At dette skal skje «så raskt som overhodet mulig» er det imidlertid bare 15 prosent (4 bedrifter) som er enige i, mens 46 prosent (12 bedrifter) er delvis enig i dette. Funnene er presentert i tabellen nedenfor.

Tabell 5 Bedriftenes vekstorientering. Prosent. (n= 26)

Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor om vekst sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Å skape vekst i bedriften er et hovedmål	3,8	42,3	53,8
Vår intensjon er å bli vesentlig større enn vi er i dag	15,4	38,5	46,2
Vår intensjon er å vokse så raskt som overhodet mulig	38,5	46,2	15,4

I tabellen nedenfor vises det i hvilken grad påstandene om bedriftens konkurranseposisjon ikke stemmer (skår 1-2), stemmer noe (skår 3-5) eller stemmer godt (skår 6-7). De fleste bedriftene mener de klarer seg noe bedre enn sine konkurrenter. Særlig mener de at det at de har sterkere vekst i omsetningen enn konkurrentene (76,9% mener det «stemmer noe»). Eller mener mellom 54 og 68 prosent det «stemmer noe» at de har bedre økonomisk resultat enn sine konkurrenter, større vekst i antall ansatte og at de har større markedsandel og en bedre markedsposisjon enn konkurrentene. Resultatene framgår av tabellen nedenfor.

Tabell 6 Bedriftenes konkurranseposisjon sammenlignet med konkurrenter. Prosent. (n= 25-26)

Vennligst angi i hvilken grad følgende utsagn er beskrivende for situasjonen i bedriften. (1= stemmer ikke i det hele tatt, 7= stemmer svært godt)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Bedriften har bedre økonomisk resultat enn våre konkurrenter (n= 25)	20,0	64,0	16,0
Bedriften har sterkere vekst i omsetningen enn våre konkurrenter	7,7	76,9	15,4
Bedriften har en sterkere vekst i antall ansatte enn våre konkurrenter	34,6	53,8	11,5
Bedriften har større markedsandel enn våre konkurrenter (n= 25)	20,0	60,0	20,0
Bedriften har en bedre markedsposisjon enn våre konkurrenter (n= 25)	8,0	68,0	24,0

3 BEDRIFTENES STRATEGISKE PROSESSER

I henhold til det teoretiske perspektivet det tas utgangspunkt i (Jfr. kap. 1.2) må en for å kunne bedrive FoU-aktivitet i bedriftene samt oppnå konkurransefortrinn være entreprenørielt orientert og besitte nødvendige dynamiske endringsevner. I kap. 3.1 og 3.2 ser vi nærmere på hvordan bedriften oppfatter sin innovative kapasitet representert ved disse to dimensjonene.

3.1 ENTREPRENØRIELL ORIENTERING

En forutsetning for bedriftenes innovasjonsarbeid/FoU-aktivitet er at bedriftene har en entreprenøriell orientering (Jfr. kap. 1.2). Dette handler om hvordan de forholder seg til dimensjonene innovasjon, proaktivitet og risikotilbøyeligheter. Vi har i vår studie inkludert flere variabler som måler dette. I tabell 6 ser vi nærmere på disse målene slik at vi kan danne oss et bilde av hvordan nåsituasjonen er. I tabellen vises det hvor stor andel av bedriftene som i liten grad (skår 1-2), i noen grad (skår 3-5) og i stor grad (skår 6-7) er enige i ulike påstander relatert til entreprenøriell orientering.

Innovasjonsorientering. Av tabellen nedenfor ser vi at 50 prosent av toppledelsen vektlegger FoU, teknologisk utvikling og innovasjon i stor grad, mens under fire prosent vektlegger dette i liten grad. Hvordan slår så dette ut i praksis? Det er få virksomheter som ikke legger vekt på innovasjon. 84,6 prosent av bedriftene har i noen eller i stor grad lansert mange nye produkter/tjenester i løpet av de fem siste årene. Når det har blitt lansert nye produkter/tjenester, er de i en viss grad forskjellige fra tidligere produkter/tjenester. Kun 19,2 prosent av produktene/tjenestene er i liten grad forskjellige.

Proaktivitet. En drøy 1/5 del av bedriftene mener at de i stor grad er tidligere ute enn konkurrentene i forhold til introduksjon av nye produkter, tjenester, produksjonsmetoder m.m., mens 65,4 prosent gjør dette i noen grad. Hoveddelen av bedriftene (84%) mener de i noen eller i stor grad iverksetter tiltak som konkurrentene må svare på. En stor del av bedriftene er også relativt konkurranseorientert da 76,9 prosent av dem i noen eller i stor grad forholder seg til konkurrentene ved vanligvis å innta en veldig konkurranseinnstilt holdning: "Vi skal slå dem!"

Risikotilbøyelighet. Når det gjelder bedriftenes holdning til risiko, indikerer resultatene at de i noen grad vegrer seg, men også at de er offensive med hensyn til å ta risiko. Mens over halvparten (53,8%) i liten grad foretrekker høyrisikoprojekter med sjanse til veldig stor avkastning framfor lavrisikoprojekter med normal og sikker avkastning, mener 92,3 prosent av bedriftene at det i noen grad eller i stor grad er nødvendig med dristige og offensive tiltak for å nå bedriftens målsettinger. Når de tar beslutninger under usikkerhet, mener også de fleste (78,5%) at toppledelsen vanligvis inntar en dristig og aktiv holdning for å kunne utnytte potensielle muligheter.

Tabell 7 Bedriftenes entreprenørielle orientering. Prosent. (n= 25-26)

Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor om innovasjonsaktiviteter/-holdninger sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Innovasjonsorientering			
Ledelsen i vår bedrift vektlegger FoU, teknologisk utvikling og innovasjon	3,8	46,2	50,0
Bedriften har lansert veldig mange nye produkter/tjenester i løpet av de 5 siste årene	15,4	50,0	34,6
Når det har vært lansert nye produkter/tjenester har disse vært svært forskjellige fra tidligere produkter/tjenester	19,2	58,8	26,9
Proaktivitet			
I forhold til konkurrentene er vi ofte først med introduksjon av nye produkter, tjenester, administrative rutiner, produksjonsmetoder, m. m	11,5	65,4	23,1
I forhold til konkurrentene er vår bedrift typisk en som først iverksetter tiltak som konkurrentene så svarer på	16,0	60,0	24,0
Vi forholder oss til konkurrentene ved vanligvis å innta en veldig konkurranseinnstilt holdning: "Vi skal slå dem!"	23,1	53,8	23,1
Risikotibøyighet			
Toppledelsen foretrekker vanligvis høyrisikoprojekter med sjanse til veldig stor avkastning framfor lavrisikoprojekter med normal og sikker avkastning	53,8	38,5	7,7
Toppledelsen mener det er nødvendig med dristige og offensive tiltak for å nå bedriftens målsettinger	7,7	61,5	30,8
Når vi tar beslutninger under usikkerhet, inntar vi vanligvis en dristig og aktiv holdning for å kunne utnytte potensielle muligheter	11,5	65,4	23,1

3.2 DYNAMISKE KAPABILITETER

For at bedriftene skal tilpasse seg de endringene som skjer i deres omgivelser og få til en kontinuerlig utvikling, er det å inneha dynamiske kapabiliteter eller endringsevner sentralt. Som nevnt i kapittel 1.2 refererer disse seg til de rutinene som bedriftslederne benytter for å endre bedriftens ressursbase. Vi har i vår studie inkludert flere variabler som måler dette. I tabell 7 ser vi nærmere på disse målene slik at vi kan danne oss et bilde av hvordan nåsituasjonen er. I tabellen vises det hvor stor andel av bedriftene som i liten grad (skår 1-2), i noen grad (skår 3-5) og i stor grad (skår 6-7) er enige i ulike påstander relatert til dynamiske kapabiliteter som her er målt gjennom bedriftsledelsens evne til rekonfigurering, omstillinging, læring, observasjon og tilpasning, kunnskapsskaping og kunnskapsintegring.

Rekonfigurering. Av tabellen nedenfor ser vi at bedriftene bare *i noen grad* synes å ha rutiner for systematisering av ansattes erfaringer (61,5%), har utviklet rutiner som gjør det mulig for ansatte å delta aktivt i ideutvikling for nye produkter eller tjenester (48%) eller har utviklet rutiner som gjør det mulig for ansatte å delta aktivt i ideutvikling for nye produksjonsprosesser eller organisasjonsrutiner (70,8%). Det synes med andre ord å kunne være et potensial for en sterkere grad av involvering av de ansatte i mange av bedriftene.

Omstillingsinnsats. Mulighetene for å kunne gjøre en omstillingsinnsats synes imidlertid å være ganske god. 53,8 prosent mener *i noen grad* at egne ansatte er mer omstillingsvillige enn konkurrenters ansatte. De mener også at de ansatte *i stor grad* gis rom for å utnytte nye muligheter uten at det går utover dagens aktiviteter (48,0%) og at ansatte og ledere oppmuntres sterkt til å fremme nye visjoner, mål og ideer (57,7%)

Læring. Bedriftene må kunne sies å være opptatt av læring da 57,7 prosent av bedriften *i stor grad* bruker ressurser på å øke de ansattes kompetanse, mens 73,1 prosent

av dem *i stor grad* stimulerer de ansatte til å lære av sine erfaringer. Bedriften legger ikke like stor vekt på å øke kompetansenivået hos de ansatte. Litt under halvparten av bedriftene (46,2%) er *i stor grad* opptatt av dette.

Observasjon og tilpasning. Dette handler om evnen til å posisjonere seg gunstig i et miljø og å utforske nye muligheter. Hvor systematiske er de i sitt arbeid med dette? Mest systematisk jobber de med dette gjennom søking etter nye forretningskonsepter hvor 46,5 prosent gjør dette *i stor grad* og 50 prosent jobber med dette *i noen grad*. Bedriftene jobber også relativt systematisk med å bringe sammen kreative og kunnskapsrike personer i bedriften (34,6% i stor grad) og fra utenfor bedriften (40,0% i stor grad) for å få fram nye forretningskonsepter. Bedriftene er imidlertid ikke like systematiske når det gjelder overføring av ressurser til utvikling av nye forretningsområder. Bare 24,0 prosent gjør dette i stor grad, men 50,0 prosent gjør dette i noen grad.

Kunnskapsintegring. Dette handler om evnen til å tilegne seg og integrere ny kunnskap gjennom eksterne kilder som nettverk og utnyttelse av sosial kapital. Dette er noe bedriften i stor grad benytter seg av. Lederens nettverk brukes i stor grad til å frembringe kunnskap (69,2%). Samtidig svare godt over halvparten (57,7%) at bedriftens nettverk *i stor grad* brukes som en kunnskapsressurs, at de ansattes nettverk er en viktig informasjonskilde for bedriften og at bedriftens nettverk brukes til å påvirke omgivelsene.

Tabell 8 Bedriftenes dynamiske kapabiliteter. Prosent. (n= 24-26)

Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor om innovasjonsaktiviteter/-holdninger sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
<i>Regenerative evner</i>			
Rekonfigurering (Reconfigure)			
Vi har rutiner for systematisering av ansattes erfaringer	19,2	61,5	19,2
Vi har utviklet rutiner som gjør det mulig for ansatte å delta aktivt i ideutvikling for nye produkter eller tjenester (n= 25)	16,0	48,0	36,0
Vi har utviklet rutiner som gjør det mulig for ansatte å delta aktivt i ideutvikling for nye produksjonsprosesser eller organisasjonsrutiner (n= 24)	8,3	70,8	20,8
Omstillingsinnsats (Leveraging)			
Våre ansatte er mer omstillingsvillige enn våre konkurrenters ansatte	19,2	53,8	29,9
De ansatte gis rom for å utnytte nye muligheter uten at det går utover dagens aktiviteter (n= 25)	12,0	40,0	48,0
Ansatte og ledere oppmuntres sterkt til å fremme nye visjoner, mål og ideer	3,2	38,5	57,7
Læring (Learning)			
Bedriften legger stor vekt på å øke kompetansenivået hos de ansatte	3,8	50,0	46,2
Bedriften bruker ressurser på å øke de ansattes kompetanse	3,8	38,5	57,7
De ansatte stimuleres i stor grad til å lære av sine erfaringer	-	26,9	73,1
<i>Fornyelsesevner</i>			
Observere og tilpasse (Sensing and sizing)			
Vi søker systematisk etter nye forretningskonsepter gjennom iaktakelse av det som skjer i våre omgivelser	3,8	50,0	46,2
Vi bringer systematisk sammen kreative og kunnskapsrike personer i bedriften for å få fram nye forretningskonsepter	3,8	61,5	34,6
Vi bringer systematisk sammen kreative og kunnskapsrike personer fra utenfor bedriften for å få fram nye forretningskonsepter (n= 25)	20,0	40,0	40,0
I vår bedrift skjer det systematisk overføring av ressurser til utvikling av nye forretningsområder (n= 25)	24,0	52,0	24,0
Kunnskapskaping (Knowledge creation). Se kap. 3.4 Bedriftenes FoU-arbeid			
Kunnskapsintegrering (Integration)			
Bedriftens nettverk brukes som en kunnskapsressurs	3,8	38,5	57,7
Lederens nettverk brukes til å frembringe kunnskap	-	30,8	69,2
De ansattes nettverk er en viktig informasjonskilde for bedriften	3,8	38,5	57,7
Bedriftens nettverk brukes til å påvirke omgivelsene	-	42,3	57,7

3.3 BEDRIFTENES FOU-ADFERD

Forskning og utvikling (FoU) handler om evnen til å kontinuerlig skape og absorbere ny kunnskap, og evnen til å utvikle nye produkter og tjenester eller prosesser. Her vil en bedrifts FoU-innsats være viktig for å få dette til. I det videre presenteres statusen for bedriftenes FoU-adferd

3.3.1 FOU-ARBEID SISTE TRE ÅR

Hvor aktive er egentlig bedriftene med hensyn til FoU-virksomheten? Bedriftene er relativt aktive, og svært få har ikke hatt noen aktivitet (15,4% i liten grad). 42,3 prosent av dem har i stor grad drevet med FoU-aktiviteter i/innenfor bedriften de siste tre årene, mens tilsvarende antall har gjort dette i noen grad. De har også i stor (42,3%) og i noen grad

(46,2%) gjort FoU-aktiviteter i samarbeid med andre organisasjoner/bedrifter. Funnene er presentert i tabellen nedenfor.

Tabell 9 Bedriftenes engasjement i FoU-arbeid de siste tre årene. Prosent. (n= 26)

Vennligst angi hvor mye din bedrift har engasjert seg i de nedenfor nevnte aktivitetene de siste tre årene? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= ikke i det hele tatt og 7=svært mye)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Forsknings og utviklingsaktiviteter (FoU) i/innenfor bedriften	15,4	42,3	42,3
FoU-aktiviteter i samarbeid med andre organisasjoner/bedrifter	11,5	46,2	42,3

3.3.2 BEDRIFTENS FOU-AKTIVITETER

Gitt viktigheten av FoU er det positivt at over halvparten av lederne (53,8%) sier de i stor grad er engasjert i bedriftens FoU-arbeid, mens litt under halvparten (46,2%) i stor grad har konkrete planer for FoU-arbeidet. Imidlertid er det også relativt mange som *i liten grad* har slike planer (30,8%), mens 38,5 prosent av bedriften i stor grad arbeider konkret for å øke FoU-innsatsen.

Tabell 10 Bedriftens FoU-aktiviteter. Prosent. (n= 26)

Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i påstandene nedenfor om innovasjonsaktiviteter/-holdninger sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Bedriften arbeider konkret for å øke FoU-innsatsen	23,1	38,5	38,5
Bedriften har konkrete planer for FoU-arbeidet	30,8	23,1	46,2
Ledelsen er engasjert i bedriftens FoU-arbeid	15,4	30,8	53,8

3.3.3 EVNE TIL FOU-SAMARBEID

Arbeid med innovasjon og FoU er ofte ressurskrevende, og vi har derfor bedt bedriftene å vurdere i hvilken grad de samarbeider om FoU-aktivitet sammenlignet med sine konkurrenter. Av tabell 11 ser vi at det er relativt få som *i stor grad* samarbeider med andre mer enn konkurrentene. Flest (29,2%) er det som søker mer aktivt etter nye samarbeidspartnere for kompetanseoppbygging. Deretter mener 24,0 prosent at de i stor grad og 60,0 prosent at de i noen grad har et tettere samarbeid med universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter om innovasjon/FoU sammenlignet med konkurrentene. Dette siste er noe overraskende. Det vanligste er at slike kunnskapsinstitusjoner kommer langt ned i slike sammenligninger. Ellers er det et stort flertall (80,0%) som *i noen grad* har et tettere samarbeid med leverandører om innovasjon/FoU sammenlignet med konkurrentene. Deretter mener 69,2 prosent at de i noen grad har et tettere samarbeid med kunder om innovasjon/FoU.

Tabell 11 Bedriftenes evne til FoU-samarbeid sammenlignet med konkurrentene. Prosent. (n= 24-26)

Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor om innovasjonsaktiviteter/-holdninger sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Sammenlignet med konkurrentene har vi et tettere samarbeid med våre kunder om innovasjon og FoU	15,4	69,2	15,4
Sammenlignet med våre konkurrenter har vi et tettere samarbeid med våre leverandører om innovasjon/FoU (n= 25)	8,0	80,0	12,0
Sammenlignet med våre konkurrenter søker vi mer aktivt etter nye samarbeidspartnere for kompetanseoppbygging (n= 24)	16,7	54,2	29,2
Sammenlignet med våre konkurrenter har vi et tettere samarbeid med universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter om innovasjon/FoU (n= 25)	16,0	60,0	24,0

4 BEDRIFTENES INNOVASJONSAKTIVITET

4.1 INNOVASJONSAKTIVITETER SISTE 3 ÅR

Det må kunne sies at for de bedriftene som har svart har det ikke vært noen omfattende innovasjonsaktiviteter de siste tre årene noe som også vel gjenspeiler svarere med hovedvekt på tjenestebedrifter innenfor reiselivet. 23,1 prosent har i stor grad anskaffet nye maskiner, utstyr og datautstyr (hardware) eller programvare (software) for produksjon av nye eller vesentlig forbedrede produkter/tjenester, mens 15,4 prosent i stor grad har rekruttert ledere/nøkkelpersonell for produksjon av nye eller vesentlig forbedrede produkter/tjenester. Når det gjelder innkjøp eller lisensiering av patenter og ikke-patenterte oppfinnelser (feks. varemerker, design), ekspertise/know-how, og andre typer kunnskap har ingen gjort dette i stor grad og 48 prosent av bedriftene i liten grad

Tabell 12 Bedriftenes innovasjonsaktiviteter siste 3 år. Prosent. (n= 26)

Vennligst angi hvor mye din bedrift har engasjert seg i de nedenfor nevnte aktivitetene de siste tre årene? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= ikke i det hele tatt og 7=svært mye)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Anskaffelse av nye maskiner, utstyr og datautstyr (hardware) eller programvare (software) for produksjon av nye eller vesentlig forbedrede produkter/tjenester	15,4	61,5	23,1
Innkjøp eller lisensiering av patenter og ikke-patenterte oppfinnelser (f.eks. varemerker, design), ekspertise/know-how, og andre typer kunnskap (n= 25)	48,0	52,0	-
Rekruttering av ledere/nøkkelpersonell for produksjon av nye eller vesentlig forbedrede produkter/tjenester	19,2	66,4	15,4

4.2 TYPE INNOVASJONER SISTE 3 ÅR

Når det gjelder type innovasjoner relatert til produkt, tjenester og markedsførings-innovasjoner så er det ikke overraskende innovasjoner knyttet til tjenester som skårer høyeste. Her har 42,3 prosent i stor grad utviklet nye eller forbedrede tjenester. Deretter er det produktforbedringer (34,6%) og nye salgskanaler (26,9%) som har fått oppmerksomhet. Resultatene framgår av tabellen nedenfor.

Tabell 13 Type innovasjoner i bedriftene siste 3 år relatert til produkt, tjenester og markedsføringsinnovasjoner. Prosent. (n= 26)

Vennligst angi i hvilken grad din bedrift i løpet av de siste tre årene har introdusert nye eller betydelig forbedringer ... (Svaralternativer 1 til 7, 1= ingen, og 7= veldig mange).	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Nye eller vesentlig forbedrede produkter?	15,4	50,0	34,6
Nye eller vesentlig forbedrede tjenester?	3,8	53,8	42,3
Nye salgskanaler, som feks. direkte salg, internett-salg og/eller produkt lisensiering	11,5	61,6	26,9

Den typen innovasjon som er vanligst når det gjelder produksjon og organisasjonsutvikling er vesentlige endringer i ledelses-/ organisasjonsstrukturen i bedriften hvor 38,6 prosent av bedriftene svarer at dette er tilfelle i stor grad. Nye eller vesentlig forbedrede metoder for produksjon eller framstilling av varer og tjenester kommer deretter hvor 25,0 prosent av bedriftene i stor grad har gjennomført dette, mens 23,1 prosent i stor grad har utviklet nye eller vesentlig forbedrede støttefunksjoner for bedriftens interne prosesser. Ellers har de *i noen grad* særlig utviklet ny eller vesentlig forbedrede kunnskapsledelsessystemer for bedre anvendelse og utveksling av informasjon, kunnskap og ferdigheter i bedriften (76,0%). Minst oppmerksomhet har innovasjoner knyttet til nye eller vesentlig forbedrede metoder for lagring, levering eller distribusjon av varer og tjenester (38,5% i liten grad) og nye eller vesentlige endringer i organisering av eksterne relasjoner (36,0% i liten grad). Funnene er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 14 Type innovasjoner i bedriftene siste 3 år relatert til produksjon og organisasjonsutvikling. Prosent. (n= 24-26)

Vennligst angi i hvilken grad din bedrift i løpet av de siste tre årene har introdusert nye eller betydelig forbedringer ... (Svaralternativer 1 til 7, 1= ingen, og 7= veldig mange).	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Nye eller vesentlig forbedrede metoder for produksjon eller framstilling av varer og tjenester? (n= 24)	29,2	46,8	25,0
Nye eller vesentlig forbedrede metoder for lagring, levering eller distribusjon av varer og tjenester?	38,5	53,8	7,7
Nye eller vesentlig forbedrede støttefunksjoner for bedriftens prosesser som systemer for vedlikehold, innkjøp, regnskap eller IT	26,9	50,0	23,1
Ny forretnings-/ledelsespraksis for organisering av arbeid/produksjon eller prosedyrer	19,2	61,5	19,2
Ny eller vesentlig forbedrede kunnskapsledelsessystemer for bedre anvendelse og utveksling av informasjon, kunnskap og ferdigheter i bedriften (n= 25)	12,0	76,0	12,0
Vesentlige organisasjonsendringer som har økt medarbeidernes beslutningsmyndighet og ansvar for eget arbeid	19,2	61,5	19,2
Vesentlige endringer i ledelses-/ organisasjonsstrukturen i bedriften som etablering av nye divisjoner eller avdelinger, sammenslåing av avdelinger eller aktiviteter, etablering av nettverksstrukturer etc.	26,9	34,6	38,6
Nye eller vesentlige endringer i organisering av eksterne relasjoner til andre foretak eller offentlige institusjoner som bruk av partnerskap, allianser, utsetting (outsourcing) eller underkontrahering (sub-contracting) (n= 25)	36,0	52,0	12,0

4.3 NYHETSGRAD OG UTBYTTE AV INNOVASJONSAKTIVITETEN

Over 1/3 del (36,0%) av bedriftene har en eller flere ganger i løpet av de siste tre årene lansert produkter/tjenester som den første i verden, det vil si det har ikke vært tilgjengelig andre steder i verden før. 65,4 prosent har også kommet på markedet før konkurrentene, men 61,5 prosent en eller flere ganger har utviklet produkter/tjenester som har vært ny for bedriften, men allerede tilgjengelig hos *noen* av konkurrentene. Resultatene er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 15 I hvilken grad bedriftene har introdusert nye og vesentlig forbedrede produkt/tjenester i løpet av de siste tre årene. Prosent. (n= 25-26)

Vennligst angi i. Skala: 1 = ikke i det hele tatt, 2 = en gang, 3 = flere ganger, 4 = vet ikke	Ingen	En gang	Flere ganger	Vet ikke
...som den første i verden, det vil si det har ikke vært tilgjengelig andre steder i verden før (n= 25)	60,0	16,0	20,0	4,0
...som har kommet på markedet før konkurrentene	23,1	26,9	38,5	11,5
...som har vært ny for din bedrift, men allerede tilgjengelig hos noen av dine konkurrenter	34,6	11,5	50,0	3,8
... som har vært ny for din bedrift, men allerede tilgjengelig hos flesteparten av dine konkurrenter	57,7	11,5	19,2	11,5

Endringene i våre produkt- eller servicelinjer har vanligvis ikke så omfattende da 16,0 prosent sier at dette er tilfelle i stor grad. Litt flere (19,2%) sier de i stor grad utvikler og introduserer radikalt nye produkter eller tjenester, mens mener 24,0 av bedriftene mener at de vanligvis i stor grad lager mer radikale forbedringer av egne produkter eller tjenester sammenlignet med konkurrentene. Tallene er vist i tabellen nedenfor

Tabell 16 Bedriftenes vurdering av innovasjonsaktiviteten. Prosent. (n= 25-26)

Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor om innovasjon sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)	I liten grad (1-2)	I noen grad (3-5)	I stor grad (6-7)
Endringene i våre produkt- eller servicelinjer har vanligvis vært ganske omfattende (n= 25)	12,0	72,0	16,0
Vi utvikler og introduserer radikalt nye produkter eller tjenester	38,5	42,3	19,2
Sammenlignet med våre konkurrenter lager vi vanligvis mer radikale forbedringer av våre produkter eller tjenester (N= 25)	20,0	56,0	24,0

4.4 INNTEKTER FRA BEDRIFTENES INNOVASJONER

Av de som har svart oppgir 85 prosent av dem å ha inntekter fra nye produkter eller tjenester de siste tre årene. Et flertall av bedriftene har mellom 1-20 prosent av omsetningen fra dette, mens 40 prosent av bedriftene har mellom 21 og 80 prosent av inntekten sin fra nye produkter eller tjenester. Svarene er presentert i tabellen nedenfor.

Tabell 17 Andel av bedriftenes inntekter som kommer fra nye produkter eller tjenester de siste tre årene (prosent av omsetningen) (n= 20)

Andel av omsetningen	Antall	Prosent
0 %	3	15
1-10%	6	30
11-20%	3	15
21-50%	6	30
51-80%	2	10
Totalt	20	100

5 AVSLUTTENDE KOMMENTARER

Endringer i bedriftenes strategier og holdninger og deres innflytelse på konkurransefortrinn er utfordrende å måle. Vi må erkjenne at en slik utvikling kan ta tid og dermed kan være vanskelig å spore opp på kort sikt. Imidlertid kan en undersøkelse for slike spørsmål etableres gjennom en kombinasjon av en grunnleggende (base-line) undersøkelse til bedriftene som er knyttet til et virkemiddefinansiert prosjekt med spørsmål om innovasjon, nye markeder etc. For innovasjonsspørsmål bør spørsmål fra OECD-Oslo-manualen og variabler fra andre internasjonale innovasjons- og entreprenørskapsstudier brukes. Videre kan registerdata brukes til å registrere omsetning, overskudd og andre tall registrert på bedriftene. Hvis tilgjengelig kan slike data også suppleres med virkemiddelaktørens eller prosjektledelsens kunnskap om de bedriftene som er involvert. Slike undersøkelser bør gjentas i en oppfølgingsstudie etter ett til to år, noe som vil gi innsikt om bedriftenes endringer i innovasjonsaktiviteter, FoU-samarbeid, FoU-aktiviteter og av praksis etc.

I utgangspunktet er det en rekke forhold som vil påvirke FoU- og innovasjons-aktivitet i bedrifter, og som bidrar til resultatvariabler som lønnsomhet og vekst. Det vil både være interne forhold knyttet til den enkelte bedrift, og eksterne faktorer (omgivelsene) som innvirker på bedriftenes beslutninger og derigjennom deres resultater. Det teoretiske rammeverket vi først og fremst har benyttet her for å få fram elementer som bidrar til å belyse *utviklingsdynamikken* i bedriftene er entreprenørielle orientering og dynamiske kapabiliteter (endringsevner). Entreprenøriell orientering omfatter en bedrifts handlinger i sammenheng med innovasjon, proaktivitet og risikotilbøyelighet, noe som bør være til stede om en økt FoU-aktivitet i bedriften. Det samme gjelder for dynamiske kapabiliteter som handler om bedriftens evne til å rekonfigurere og fornye et firmas ressurser og rutiner for å få til en kontinuerlig utvikling for å tilpasse seg omgivelsene.

Resultatene fra foreliggende undersøkelse viser at holdningen i bedriftene til nyskaping representert ved entreprenøriell orientering er positiv, men at resultatene for risikotilbøyelighet indikerer at de i noen grad vergrer seg, men at de også kan være offensive til risiko. Holdningen til deler av de dynamiske kapabilitetene er også positive. Særlig er holdningen til læring og kunnskapsintegrering positive, mens det er et relativt stort forbedringspotensial hva gjelder rekonfigurering som handler om å ha godt utviklede rutiner. De andre dynamiske kapabilitetene som handler om omstillingsinnsats og det å observere og tilpasse bedriften er resultatene bedre, men det er fortsatt et mindre forbedringspotensial .

Videre viser funnene at bedriftene er relativt aktive med hensyn til FoU-arbeid de siste tre årene. En del har også konkrete planer for FoU-arbeidet og litt over halvparten av bedriftslederne er i stor grad . engasjert i bedriftens FoU-arbeid. Evnen til å samarbeide om FoU synes imidlertid å være mer begrenset sammenlignet med deres konkurrenter.

Når det gjelder innovasjonsaktiviteten er denne først og fremst knyttet til anskaffelse av forskjellig maskiner, utstyr og datautstyr, men type innovasjon først og fremst handler om tjenesteinnovasjoner. Disse har vært nye for bedriften, men allerede tilgjengelig hos noen av konkurrentene.

Denne undersøkelsen har ikke vært knyttet til om bedriftene har mottatt støtte til utvikling gjennom offentlige bedriftsrettede virkemidler. Et spørsmål blir allikevel om en kan si noe om bruken av virkemidler for å få til en ønsket utvikling? En måte å gjøre det på kan være å diskutere hva som kan påvirke utviklingen av de strategiske prosessene i bedriftene noe som handler om bedriftenes adferd. I forhold til bruk av virkemidler blir da spørsmålet hvilke virkemidler det er som best og mest effektivt kan påvirke bedriftens adferd i ønsket retning?

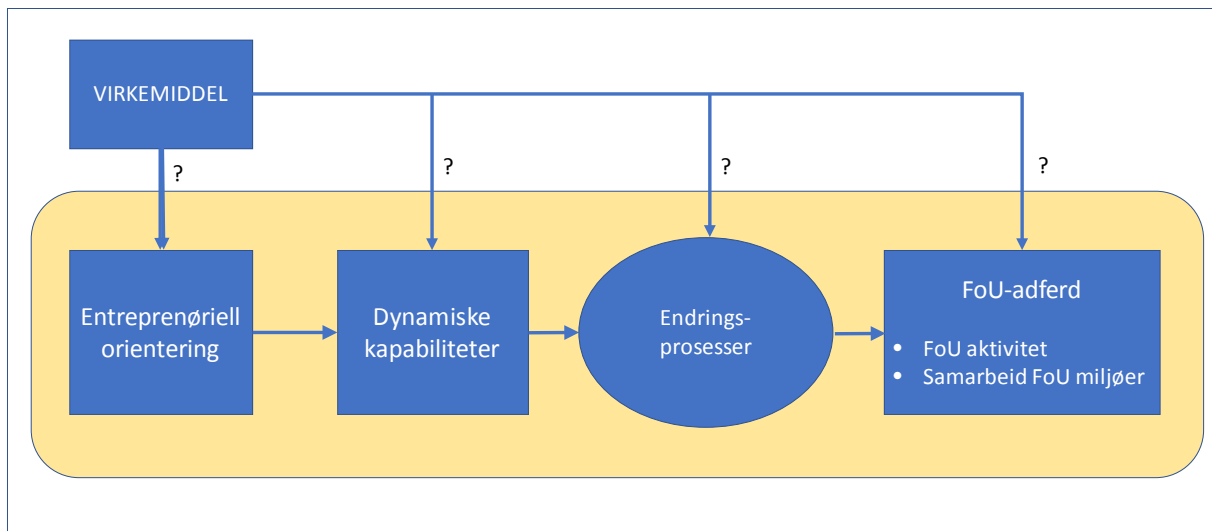
I vår sammenheng er det FoU-adferden til bedriften en ønsker å påvirke. Dette handler om adferdsaddisjonalitet¹. *Adferdsaddisjonalitet* handler om i hvilken grad det oppstår forskjeller og endringer i bedriftens adferd som kan tilskrives en offentlig intervensjon, slik som for eksempel SkatteFUNN-ordningen². For FoU-adferd kan det for eksempel fokuseres spesielt på søkeadferd relatert til FoU. Her kan vi måle adferdsaddisjonalitet som prosjektets påvirkning på kunnskapssøkende adferd (f.eks. samarbeid med FoU-institusjoner nasjonalt og internasjonalt, samarbeid med andre aktører om innovasjon), markedssøkende adferd (for eksempel innsats rettet mot nye markeder, nye distribusjonskanaler, øke markedskunnskapen) og teknologisøkende adferd (f.eks. innsats rettet mot forbedring av produksjonsprosessen, utvikling av nye produkter og mot effektivisering av bedriftens produksjon).

Tilsvarende kan en gjøre vurderinger av hva slags type av virkemidler som kan påvirke de ulike strategiske prosessene i bedriften og som vil styrke bedriftens langsiktige konkurransevne som for eksempel entreprenøriell orientering som handler om at bedriften er innovativ, handler proaktivt og er risikovillig. For de dynamiske endringsevnene handler dette om hvilke virkemidler som kan styrke bedriftsledelsens evne til rekonfigurering, omstilling, læring, observasjon og tilpasning, kunnskapsskaping og kunnskapsintegring.

Det er ikke noe entydig svar på hvilke virkemidler eller hvilken type av virkemidler som kan benyttes. Dette vil avhenge av bedriftenes behov og hva en ønsker å påvirke for å oppnå ønskede resultater. En overordnet modell for en slik drøfting av virkemidler i sammenheng med de bedriftsinterne forholdene og FoU-adferden som vi ønsker kunnskap om i denne undersøkelsen er illustrert nedenfor.

¹ Det finnes flere typer av addisjonalitet; prosjektaddisjonalitet, innsatsaddisjonalitet, resultataddisjonalitet og adferdsaddisjonalitet (se f.eks. Madsen, Alsos, Clausen, & Ljunggren, 2013).

² Forutsetningen som ligger til grunn for dette, er at adferden endres i en fordelaktig retning, selv om en i evalueringssammenheng også må være oppmerksom på mulige negative effekter (OECD, 2006). Rent teoretisk har begrepet adferdsaddisjonalitet blitt utledet fra "the behavioural theory of the firm" (Cyert & March, 1963), derav fokuset på "adferd" som en drivkraft bak både økt innovasjonsinnsats og kvalitative endringer i FoU-adferd (Buisseret, Cameron, & Georghiou, 1995)



Figur 2 Overordnet drøftingsmodell for virkemidler, bedriftsinterne endringsprosesser og FoU-adferd

Vi har i denne undersøkelsen sett på i hvilken grad interne forhold i bedriftene som holdninger og ferdigheter er til stede. Disse forholdene, entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter vil ha betydning for FoU-adferden (FoU-aktivitet, FoU-samarbeid) og resultatene. På grunn av det begrensede antall med svar har vi ikke undersøkt slike sammenhenger her. En slik tversnittundersøkelse, det vil si at alle datene er innsamlet på samme tidspunkt, ville også hatt den svakheten at det kan knyttes usikkerhet til hva som forårsaker hva. Om en derfor på et seinere tidspunkt samler inn data fra de samme bedriftene, og så sant endringene av de bedriftsinterne forholdene går i ønsket retning (øker), vil dette medføre at bedriftens oppnår bedre resultater.

REFERANSER

- Alsos, G. A., Borch, O. J., Ljunggren, E., & Madsen, E. L. 2008. Dynamic Capabilities – Conceptualization and Operationalization, *The Academy of Management Conference*: 28. Anaheim, CA, USA.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. 2009. Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, 20(Supplement s 1): S9-S24.
- Barreto, I. 2010. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1): 256-280.
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. 1997. Small business growth, firm resources and government support - the role of the local development agent. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1): 49-70.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.
- Danneels, E. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23: 1095-1121.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. 1996. Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Madsen, E. L. 2007. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms - A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1): 185-204.
- Madsen, E. L., Alsos, G. A., Clausen, T. H., & Ljunggren, E. 2013. Evaluering av næringsrettede virkemidler - et spørsmål om addisjonalitet? In A. H. Halvorsen, E. L. Madsen, & N. Jentoft (Eds.), *Evaluering. Tradisjoner, praksis, mangfold.*: 58-71. Bergen: Fagbokforlaget.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. 2014. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1): 2707-2719.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. 2009. From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(Special issue on "The practice of Dynamic Capabilities: Theory Development and Research"): S63-S80.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- OECD. 2005. Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd edn. Paris: OECD.
- OECD. 2006. *Government R&D Funding and Company Behaviour. Measuring Behavioural Additionality*. Paris, France: OECD.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3): 761-787.

- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Wiklund, J. 1998. Small firm growth and performance, *Ph.D. dissertation*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8): 1919-1941.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. 1999. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*(Winter): 45-64.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4): 917-955.

VEDLEGG

SPØRRESKJEMA

INNOVASJONSKAPASITET - Bedriftsintern

tilrettelegging for innovasjon og FoU

HOLDNING TIL INNOVASJON

1) Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i påstandene nedenfor om innovasjonsaktiviteter/-holdninger sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)

	1						7
	(helt						(helt
	uenig)	2	3	4	5	6	enig)
Ledelsen i vår bedrift vektlegger FoU, teknologisk utvikling og innovasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har lansert veldig mange nye produkter/tjenester i løpet av de 5 siste årene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I forhold til konkurrentene er vi ofte først med introduksjon av nye produkter, tjenester, administrative rutiner, produksjonsmetoder, m. m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I forhold til konkurrentene er vår bedrift typisk en som først iverksetter tiltak som konkurrentene så svarer på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toppledelsen foretrekker vanligvis høyrisikoprojekter med sjanse til veldig stor avkastning framfor lavrisikoprojekter med normal og sikker avkastning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toppledelsen mener det er nødvendig med dristige og offensive tiltak for å nå bedriftens målsettinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når det har vært lansert nye produkter/tjenester har disse vært svært forskjellige fra tidligere produkter/tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi forholder oss til konkurrentene ved vanligvis å innta en veldig konkurranseinnstilt holdning: "Vi skal slå dem!"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1
(helt
uenig) 2 3 4 5 6 7
(helt
enig)

Når vi tar beslutninger under usikkerhet, inntar vi vanligvis en dristig og aktiv holdning for å kunne utnytte potensielle muligheter

TILFØRSEL/INNGANG TIL INNOVASJON

2) Vennligst angi i hvilken grad din bedrift har engasjert seg i de nedenfor nevnte aktivitetene de siste tre årene? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= ikke i det hele tatt og 7=i veldig stor grad)

1
(ikke
i det
hele
tatt) 2 3 4 5 6 7 (i
veldig
stor
grad)

Forsknings og utviklingsaktiviteter (FoU) i/innenfor bedriften

FoU-aktiviteter i samarbeid med andre organisasjoner/bedrifter

Anskaffelse av nye maskiner, utstyr og datautstyr (hardware) eller programvare (software) for produksjon av nye eller vesentlig forbedrede produkter/tjenester

Innkjøp eller lisensiering av patenter og ikke-patenterte oppfinnelser (f.eks. varemerker, design), ekspertis/know-how, og andre typer kunnskap

Rekruttering av ledere/nøkkelpersonell for produksjon av nye eller vesentlig forbedrede produkter/tjenester

TYPE INNOVASJONSAKTIVITETER

3) Vennligst angi i hvilken grad din bedrift i løpet av de siste tre årene har introdusert nye eller betydelig forbedrede produkter, tjenester eller markedsinnovasjoner): (Svaralternativer 1 til 7, 1= ikke i det hele tatt, og 7= i veldig stor grad).

	1						7 (i
	(ikke						veldig
	i det						stor
	hele						grad)
	tatt)	2	3	4	5	6	
Nye eller vesentlig forbedrede produkter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye eller vesentlig forbedrede tjenester?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye salgskanaler, som f.eks. direkte salg, internett-salg og/eller produkt lisensiering?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Vennligst angi i hvilken grad din bedrift i løpet av de siste tre årene har introdusert nye eller betydelig forbedrede prosesser relatert til produksjon og organisasjonsutvikling? : (Svaralternativer 1 til 7, 1= ikke i det hele tatt, og 7= i veldig stor grad).

	1						7 (i
	(ikke						veldig
	i det						stor
	hele						grad)
	tatt)	2	3	4	5	6	
Nye eller vesentlig forbedrede metoder for produksjon eller framstilling av varer og tjenester?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye eller vesentlig forbedrede metoder for lagring, levering eller distribusjon av varer og tjenester?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye eller vesentlig forbedrede støttefunksjoner for bedriftens prosesser som systemer for vedlikehold, innkjøp, regnskap eller IT?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ny forretnings-/ledelsespraksis for organisering av arbeid/produksjon eller prosedyrer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7 (i
	(ikke						veldig
	i det						stor
	hele						grad)
	tatt)						
Ny eller vesentlig forbedrede kunnskapsledelsessystemer for bedre anvendelse og utveksling av informasjon, kunnskap og ferdigheter i bedriften?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vesentlige organisasjonsendringer som har økt medarbeidernes beslutningsmyndighet og ansvar for eget arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vesentlige endringer i ledelses-/organisasjonsstrukturen i bedriften som etablering av nye divisjoner eller avdelinger, sammenslåing av avdelinger eller aktiviteter, etablering av nettverksstrukturer etc.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye eller vesentlige endringer i organisering av eksterne relasjoner til andre foretak eller offentlige institusjoner som bruk av partnerskap, allianser, utsetting (outsourcing) eller underkontrahering (sub-contracting)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NYHETSGRAD OG UTBYTTE AV INNOVASJONSAKTIVITETENE

5) Vennligst angi hvor mange ganger din bedrift i løpet av de siste tre årene har introdusert nye og vesentlig forbedrede produkt/tjenester

	ingen	en gang	flere ganger	Vet ikke
... som den første i verden, det vil si det har ikke vært tilgjengelig andre steder i verden før	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... som har kommet på markedet før konkurrentene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... som har vært ny for din bedrift, men allerede tilgjengelig hos noen av dine konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... som har vært ny for din bedrift, men allerede tilgjengelig hos flesteparten av dine konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor om innovasjon sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)

	1						7
	(helt						(helt
	uenig)	2	3	4	5	6	enig)
Endringene i våre produkt- eller servicelinjer har vanligvis vært ganske omfattende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi utvikler og introduserer radikalt nye produkter eller tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sammenlignet med våre konkurrenter lager vi vanligvis mer radikale forbedringer av våre produkter eller tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Vennligst angi hvor stor del av inntekten som kommer fra nye produkter eller tjenester de siste tre årene? (prosent av omsetningen)

8) Hvis mulig, vennligst angi hva som har vært bedriftens viktigste innovasjon i løpet av de tre siste årene?

RESSURSER OG KAPABILITETER

9) Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor er beskrivende for situasjonen i din bedrift? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)

	1						7
	(helt						(helt
	uenig)	2	3	4	5	6	enig)
Vi søker systematisk etter nye forretningskonsepter gjennom iakttakelse av det som skjer i våre omgivelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi bringer systematisk sammen kreative og kunnskapsrike personer i bedriften for å få fram nye forretningskonsepter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi bringer systematisk sammen kreative og kunnskapsrike personer fra utenfor bedriften for å få fram nye forretningskonsepter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I vår bedrift skjer det systematisk overføring av ressurser til utvikling av nye forretningsområder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor er beskrivende for situasjonen i din bedrift? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)

	1						7
	(helt						(helt
	uenig)	2	3	4	5	6	enig)
Bedriften arbeider konkret for å øke FoU-innsatsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har konkrete planer for FoU-arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen er engasjert i bedriftens FoU-arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Våre ansatte er mer omstillingsvillige enn våre konkurrenters ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte gis rom for å utnytte nye muligheter uten at det går utover dagens aktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte og ledere oppmuntres sterkt til å fremme nye visjoner, mål og ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har utviklet rutiner som gjør det mulig for ansatte å delta aktivt i idéutvikling for nye produkter eller tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1
(helt
uenig) 2 3 4 5 6 7
(helt
enig)

Vi har utviklet rutiner som gjør det mulig for ansatte å delta aktivt i idéutvikling for nye produksjonsprosesser eller organisasjonsrutiner

11) Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor er beskrivende for situasjonen i din bedrift? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)

1
(helt
uenig) 2 3 4 5 6 7
(helt
enig)

Sammenlignet med konkurrentene har vi et tettere samarbeid med våre kunder om innovasjon og FoU

Sammenlignet med våre konkurrenter har vi et tettere samarbeid med våre leverandører om innovasjon/FoU

Sammenlignet med våre konkurrenter søker vi mer aktivt etter nye samarbeidspartnere for kompetanseoppbygging

Sammenlignet med våre konkurrenter har vi et tettere samarbeid med universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter om innovasjon/FoU

Bedriftens nettverk brukes som en kunnskapsressurs

Lederens nettverk brukes til å frembringe kunnskap

De ansattes nettverk er en viktig informasjonskilde for bedriften

Bedriftens nettverk brukes til å påvirke omgivelsene

Bedriften legger stor vekt på å øke kompetansenivået hos de ansatte

Bedriften bruker ressurser på å øke de ansattes kompetanse

De ansatte stimuleres i stor grad til å lære av sine erfaringer

Vi har rutiner for systematisering av ansattes erfaringer

KONKURRANSEORIENTERING

12) Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i at påstandene nedenfor om vekst sett fra din bedrifts ståsted? (Svar på en skala fra 1-7 hvor 1= helt uenig og 7=helt enig)

	1						7
	(helt						(helt
	uenig)	2	3	4	5	6	enig)
Å skape vekst i bedriften er et hovedmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår intensjon er å bli vesentlig større enn vi er i dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår intensjon er å vokse så raskt som overhodet mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Vennligst angi i hvilken grad følgende utsagn er beskrivende for situasjonen i bedriften. (1=stemmer ikke i det hele tatt, 7= stemmer svært godt)

	1						7
	(stemmer						(stemmer
	ikke i det	2	3	4	5	6	svært
	hele tatt)						godt)
Bedriften har bedre økonomisk resultat enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har sterkere vekst i omsetningen enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har en sterkere vekst i antall ansatte enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har større markedsandel enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har en bedre markedsposisjon enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BEDRIFTSINFORMASJON

14) Vennligst oppgi følgende om bedriften:

Bedriftens omsetning (sum driftsinntekter) siste året, kr. (ikke kr.1000!)

Hvor mange ansatte er det i bedriften?

Når ble bedriften etablert? (årstall, yyyy)

Bedriftens navn:

Ditt navn:

15) Din rolle/stilling i bedriften:

- Daglig leder
 Annet (spesifiser):

**Vi takker for at du har tatt deg tid til å bidra med viktig kunnskap
om kompetanse og innovasjon**

16) Ønsker du å få tilsendt en kortfattet oppsummering av funnene fra denne undersøkelsen? (Vil foreligge i løpet av 2020)

- Nei
 Ja (oppgi din e-post adresse her):

17) Har du noen kommentarer til undersøkelsen kan du skrive det i feltet under.

[Send]

100 % fullført

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.
Trial Essentials for free - [Click here to create your survey today.](#)

RESPONSE TABLES IN ENGLISH (n= 24-26)

Questions/variables	Responses			References
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION				(Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983)
Please estimate the following statements from your firm's point of view. Response scale 1 to 7, where 1=totally disagree and 7=totally agree	To a small extent (1-2)	To some extent (3-5)	To a large extent (6-7)	
Innovation Managers of our firm favor a strong emphasis on R&D, technological leadership and innovations	3,8	46,2	50,0	
Our firm has introduced very many new lines of products or services the last five years	15,4	50,0	34,6	
When new products/services are launched, they have been very different from previous products/ services	19,2	58,8	26,9	
Proactivity Our firm is very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques or operating technologies	11,5	65,4	23,1	
In dealing with its competitors, our firm typically initiates actions which competitors then respond to	16,0	60,0	24,0	
Normally our company takes on a very competitive-oriented "beat the competitor"-position	23,1	53,8	23,1	
Risk orientation Top managers of our firm have a strong proclivity for high-risk projects with chances of very high returns (compared to projects with normal and certain rates of return)	53,8	38,5	7,7	
Top managers of our firm believe that owing to the nature of environment; bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objective	7,7	61,5	30,8	
When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities	11,5	65,4	23,1	
INNOVATION INPUTS				(OECD, 2005)
Assess how much your firm has invested in the following innovation activities during the last three years. Response scale 1 to 7, in which 1=not at all and 7=abundantly	To a small extent	To some extent	To a large extent	
Research and development (R&D) activities within the firm	15,4	42,3	42,3	
Research and development (R&D) activities in cooperation with other organizations	11,5	46,2	42,3	
Acquisition of new machinery, equipment and computer hardware or software to produce new or significantly improved products/services	15,4	61,5	23,1	
Purchase or licensing of patents and non-patented inventions (e.g. trademarks, designs), know-how, and other types of knowledge	48,0	52,0	-	
Recruitment of management / key personnel to produce new or significantly improved products/ services and processes	19,2	66,4	15,4	
OUTPUTS OF INNOVATION ACTIVITIES (types of output)				(OECD, 2005)
During the last three years, has your firm introduced following novelties or significant improvements... Response scale 1 to 7, in which 1= none, and 7= very many.	To a small extent	To some extent	To a large extent	
... related to product, service and marketing innovations? New or significantly improved products	15,4	50,0	34,6	

Questions/variables	Responses			References
New or significantly improved services	3,8	53,8	42,3	
New sales channels, such as direct selling, internet sales, or product licensing	11,5	61,6	26,9	
... related to manufacturing and organizational development?				
New or significantly improved methods of manufacturing or producing goods or services	29,2	46,8	25,0	
New or significantly improved logistics, delivery or distribution methods for your goods and services	38,5	53,8	7,7	
New or significantly improved supporting activities for your processes, such as maintenance systems or operations for purchasing, accounting or computing	26,9	50,0	23,1	
New management systems for the production and/or supply operations of your enterprise	19,2	61,5	19,2	
New or significantly improved knowledge management systems to better use or exchange information, knowledge and skills within your enterprise	12,0	76,0	12,0	
Significant changes to the organization of work in your enterprise that increased employee decision making and responsibility for their work	19,2	61,5	19,2	
A significant change to the management structure of your enterprise, such as creating new divisions or departments, integrating different departments or activities, adoption of a networked structure etc	26,9	34,6	38,6	
New or significant changes in your relations with other firms or public institutions, such as through alliances, partnerships, outsourcing or sub-contracting	36,0	52,0	12,0	
TIMING AND NOVELTY OF INNOVATION OUT PUT				(OECD, 2005)
Please assess the timing of your firm's innovation activities during the last three years. Has your firm introduced a new or significantly improved product or service... Response scale 1 = not at all, 2 = once, 3 = several times, 4 = don't know	No One	Once	More Times	Do Not Know
...first in the world i.e. it has not been available anywhere in the world before	60,0	16,0	20,0	4,0
...onto to your market before competitors	23,1	26,9	38,5	11,5
...which was new to your firm, but was already available from some of your competitors in your market	34,6	11,5	50,0	3,8
...which was new to your firm, but was already available from most of your competitors in your market	57,7	11,5	19,2	11,5
Please assess your firm's innovation outputs during the last three years. Response scale 1 to 7, in which 1=totally disagree and 7=totally agree	To a small extent	To some extent	To a large extent	
Changes in our products/services have usually been radical	12,0	72,0	16,0	
We develop and introduce radically new products or services	38,5	42,3	19,2	
DYNAMIC CAPABILITIES	To a small extent	To some extent	To a large extent	
Please assess the following statements from your firm's point of view. Response scale 1 to 7, where 1=totally disagree and 7=totally agree				
Reconfigure				(Makkonen et al., 2014)
We have developed routines to enable employees' active participation in generating ideas for new products or services	16,0	48,0	36,0	
We have developed routines to enable employees' active participation in generating ideas for new production processes or organizational procedures	8,3	70,8	20,8	
We have routines for systematizing employees' experiences	19,2	61,5	19,2	

Questions/variables	Responses			References
Leveraging				(Alsos et al., 2008)
Employees are more willing to adopt into new ways of working than those of our competitors	19,2	53,8	29,9	
Employees are left room to exploit new opportunities as long as it does not affect current activities	12,0	40,0	48,0	
Employees and managers are strongly encouraged to promote new visions, goals and ideas	3,2	38,5	57,7	
Learning				(Alsos et al., 2008)
The firm attaches great importance to increasing the level of competence of its employees	3,8	50,0	46,2	
Our firm allocates resources to increase employees' competence	3,8	38,5	57,7	
Employees are strongly stimulated to learn from their experiences	-	26,9	73,1	
Sensing and sizing				(Alsos et al., 2008)
We systematically search for new business concepts through observation of processes in the environment	3,8	50,0	46,2	
We systematically bring together creative and knowledgeable persons within the firm to identify new business opportunities	3,8	61,5	34,6	
We systematically bring together creative and knowledgeable persons from outside the firm to help identify new business opportunities	20,0	40,0	40,0	
In our firm resources are systematically transferred to the development of new business activities	24,0	52,0	24,0	
Knowledge integration				(Borch, Huse, & Senneseth, 1997)
Firm networks are used as knowledge resources	3,8	38,5	57,7	
The personal networks of the manager are used in creating new knowledge	-	30,8	69,2	
Employees' networks are important information sources for the firm	3,8	38,5	57,7	
The firm's network is used to influence the environment	-	42,3	57,7	
RESEARCH AND DEVELOPMENT	To a small extent	To some extent	To a large extent	
Please assess the following statements from your firm's point of view. Response scale 1 to 7, where 1=totally disagree and 7=totally agree				
Resource renewal (R&D-activities)				(Alsos et al., 2008)
We actively seek to increase R&D investments	23,1	38,5	38,5	
We have specific plans for R&D activity	30,8	23,1	46,2	
Our management is engaged in R&D processes	15,4	30,8	53,8	
Knowledge creation (Ability to R&D cooperation)				(Alsos et al., 2008)
Compared to our competitors we cooperate more closely with our customers about innovation and R&D	15,4	69,2	15,4	
Compared to our competitors we cooperate more closely with our suppliers about innovation and R&D	8,0	80,0	12,0	
Compared to our competitors, we search more actively for new partners for competence development	16,7	54,2	29,2	
Compared to our competitors we cooperate more closely with universities and research institutes	16,0	60,0	24,0	

Questions/variables	Responses			References
COMPETITIVE ORIENTATION	To a small extent	To some extent	To a large extent	
Growth Orientation				na
Please answer the following questions from your firm's point of view. Response scale 1 to 7, where 1=totally disagree and 7=totally agree				
Growing the firm is our top objective	3,8	42,3	53,8	
Our intention is to grow considerably larger than we are currently	15,4	38,5	46,2	
Our intention is to grow as fast as possible	38,5	46,2	15,4	
Competitive advantages/ Performance				(Madsen, 2007)
Please estimate the following statements from your firm's point of view. Response scale 1 to 7, where 1=totally disagree and 7=totally agree				
The firm has better financial results compared to competitors	20,0	64,0	16,0	
The firm has higher sales growth compared to competitors	7,7	76,9	15,4	
The firm has higher employment growth compared to competitors	34,6	53,8	11,5	
The firm has larger market share compared to competitors	20,0	60,0	20,0	
The firm has better market position compared to competitors	8,0	68,0	24,0	