

## Medarbeiderens betydning for produktinnovasjon

En casestudie av en liten bedrift

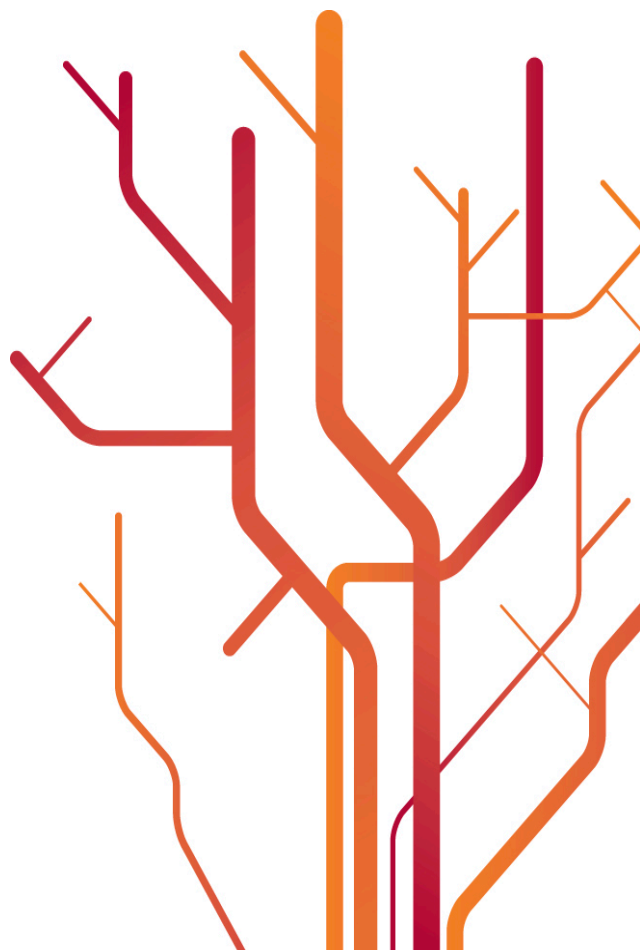


**Alexander Stene Utne**

**Ingelinn Eskildsen Pleym**

Master i Bedriftsledelse og Master i Ledelse,  
Innovasjon og Marked  
- studieretning ledelse og innovasjon (30  
stp)

August 2013



## **FORORD**

Arbeidet med masteroppgaven har tvunget oss ut i det ukjente. Vi har tatt skritt frem og tilbake, hvor små inkrementelle steg har ført oss frem til det endelige produktet. Det har vært en lang prosess, men god veiledning har hjulpet oss å komme i mål. Vi vil derfor takke våre to kunnskapsrike og inspirerende veiledere; Lene Foss og Elin Merethe Oftedal. Dere stilte til og med opp når skrivingen gikk på overtid, og ferie ble brukt til å lese om innovasjon ditt og medarbeider datt. Tusen takk for deres oppmuntrende ord og gode tilbakemeldinger!

Tusen takk til Halvors Tradisjonsfisk AS. Vi er takknemlig for at dere tok dere tid til å prate med oss, på tross av at dere hadde en travel arbeidshverdag og ydmyk for deres vilje til å dele av dere selv.

Vi vil naturlig nok også takke hverandre for et godt samarbeid. Til tider var det mange sene kvelder, også med barnegråt, fordi Ingelinn underveis fødte en liten jente som prøvde å sette kjepper i hjulene. Lille Kornelia klarte heldigvis ikke stoppe oss. Takk Alexander, for at du holdt skuta på rett kjøll den måneden jeg var ute i forbindelse med fødselen.

Jeg, Ingelinn, vil rette en spesiell takk til min samboer Lars Erik for tålmodighet, støtte og oppmuntring gjennom et vanvittig hektisk år. Så er jeg full av beundring for min kjære Mathilda. Du har vist tålmodighet og forståelse for en fraværende mamma, som langt overgår hva man kan forvente av en på 3 år. Og opp i alt dette kom altså lille Kornelia til verden. Heldigvis er du relativt rolig og fornøyd så lenge du får mat. Så må jeg rette en spesiell takk til verdens beste svigermor og mamma for barnepass, middag, handling, klesvask og alt annet dere har hjulpet oss med i denne tiden (Jeg har mistet oversikt). Denne oppgaven hadde ikke blitt til uten dere, så tusen, tusen takk! Mange takk også til deg pappa for at du, som en av få, har lest oppgaven og gitt innspill på språk. Jeg setter veldig stor pris på din støtte og interesse! Resten av familien har vært en god heiagjeng å ha - takk!

Jeg, Alexander, vil også gjerne takke Lars Erik og resten av familien til Ingelinn som faktisk gjorde det mulig for oss å jobbe sammen. Nå som jeg også to uker før innlevering fikk en liten baby skjønner jeg hvor mye arbeid det faktisk er. Jeg vil også gi en stor takk til deg Ingelinn for at du tok styringen etter lille Anna kom til verden. Takk til min samboer Andrea som støtte meg og gjorde det praktisk mulig å jobbe lange dager med oppgaven. Og til slutt

må jeg takke mine gode venner Federico og Håvar for deres oppmuntrende vitser og interesse i oppgaven.

Til tross for all hjelp og bistand som er gitt i utarbeidelsen av denne oppgaven er alt innhold med språk, teoretiske perspektiver, slutninger som er trukket og eventuelle feil helt og holdent vårt ansvar.

## ***SAMMENDRAG***

Produktinnovasjon er nødvendig for å sikre økonomisk vekst og fremtiden til bedrifter. For å bringe ut det innovative potensialet i bedrifter, har det derfor vært mye fokus på blant annet brukerdrevet og åpen innovasjon de senere årene. En annen mulig kilde til innovasjon er medarbeiderne. Et bidrag i denne forskningen er fokus på hva som motiverer medarbeidere til innovasjon. 99 % av norske bedrifter er små og mellomstore bedrifter (SMB), og enkelte forskere hevder at det er nettopp de minste bedriftene som driver frem det meste av nye innovasjoner.

Denne studien søker å belyse medarbeidernes betydning for produktinnovasjon i en liten bedrift. Fiskeindustrien skaper en interessant kontekst, fordi den beskyldes for bringe få nye produkter ut i markedet. Vi har derfor valgt en bedrift som nettopp introduserer nye produkter og vi tok i vår undersøkelse utgangspunkt i casebedriftens siste produktinnovasjon. For å utforske medarbeidernes betydning har vi benyttet teoretiske perspektiver innenfor ledelse, entreprenørskap og forskjellige typer innovasjonsteori; herunder produktinnovasjon, kilder til innovasjon, innovasjon i SMB og medarbeiderdrevet innovasjon. Vi har benyttet innovasjonsprosessen som ramme for deres betydning. Det ble gjennomførte dybdeintervju med ledere og medarbeidere i en liten produksjonsbedrift i fiskeindustrien som er lokalisert i Tromsø.

Forut for denne studien antok vi at medarbeiderne hadde en vesentlig betydning for produktinnovasjon i casebedriften, ved at det gjerne var de som gjennomførte oppgavene. Videre forventet vi at knappe ressurser i små bedrifter ville bidra til å gjøre denne rollen forholdsvis større. Våre funn derimot tyder på at ressursknapphet snarere begrenser medarbeidernes betydning. Det er spesielt overraskende fordi denne bedriften har lagt til rette for at medarbeiderne skal bidra med ideer til produkter og i diskusjoner om hva det skal satses på. De fikk imidlertid ikke ta dette videre på egen hånd. Det indikerer at det ligger et mulig uforløst potensial i denne bedriften, til tross for at den har introdusert en rekke nye produkter i forbrukermarkedet de senere årene. Vår studie viser at medarbeidernes bidrag er mange, men til dels små og indirekte. Det at de var spesielt delaktig i å generere ideer gjør at de likevel har stor påvirkning på bedriftens totale innovasjonsarbeid.

Nøkkelord: Produktinnovasjon, SMB, medarbeidere, kilder til innovasjon, innovasjonsprosess, medarbeiderdrevet innovasjon

# Innhold

FORORD.....	II
SAMMENDRAG.....	IV
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	1
1.2 NORSK FISKEINDUSTRI .....	3
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR.....	6
<b>2 TEORETISKE RAMMEVERK.....</b>	<b>7</b>
2.1 PRODUKTINNOVASJON.....	8
2.1.1 <i>Klassifisering av innovasjoner</i> .....	10
2.1.2 <i>Hvordan utforske medarbeiderens betydning?</i> .....	12
2.2 KILDER TIL PRODUKTINNOVASJON .....	14
2.3 PRODUKTUTVIKLING I SMB .....	17
2.3.1 <i>Produktutvikling i små versus store selskaper</i> .....	19
2.4 MEDARBEIDEREN OG PRODUKTINNOVASJON .....	20
2.5 HVA SIER FORSKNING OM KREATIVE BIDRAG FRA MEDARBEIDERE? .....	25
2.5.1 <i>Støtte</i> .....	26
2.5.2 <i>Slakk</i> .....	28
2.5.3 <i>Autonomi</i> .....	28
2.5.4 <i>Arbeidspres</i> .....	29
2.6 KONSEPTUELT RAMMEVERK .....	30
<b>3 METODE .....</b>	<b>33</b>
3.1 UTARBEIDING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL OG DESIGN .....	33
3.1.1 <i>Enkel eller multippel case studie?</i> .....	34
3.2 DATAINNSAMLING .....	36
3.2.1 <i>Utvalg og informanter</i> .....	36
3.2.2 <i>Det kvalitative intervju</i> .....	38
3.2.3 <i>Sammenheng mellom teori/begrepsskjema og intervjuguiden</i> .....	39
3.3 ANALYSEPROSESSEN .....	43
3.4 HVORDAN SIKRE KVALITET I STUDIEN?.....	43
3.4.1 <i>Troverdighet</i> .....	45
3.4.2 <i>Bekreftbarhet</i> .....	46
3.4.3 <i>Overførbarhet</i> .....	47
3.5 NÅR TRADISJON BLIR INNOVASJON - PRESENTASJON AV HALVORS TRADISJONSFISK AS .....	47
3.5.1 <i>HVA SLAGS PRODUKTINNOVASJON SNAKKER VI OM?</i> .....	50
<b>4 EMPIRI OG DRØFTING AV MEDARBEIDERENS BETYDNING FOR PRODUKTINNOVASJON.....</b>	<b>52</b>
4.1 MEDARBEIDERENS BETYDNING I INITIERINGSFASEN .....	52
4.2 MEDARBEIDERENS BETYDNING I UTVIKLINGSFASEN .....	57
4.3 MEDARBEIDERENS BETYDNING I GJENNOMFØRINGSFASEN .....	68
4.4 HVA BETYR ENTREPRENØREN OG BEDRIFTENS STØRRELSE FOR MEDARBEIDERENS DELTAKELSE I UTVIKLING AV NYE PRODUKTER? .....	69
<b>5. AVSLUTNING .....</b>	<b>73</b>
5.1 STUDIENS BIDRAG .....	73
5.2 KRITIKK TIL STUDIEN .....	78
5.2.1 <i>Praktiske begrensninger</i> .....	78
5.2.2 <i>Teoretiske begrensninger</i> .....	79
5.3 FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING .....	80
<b>6 REFERANSELISTE.....</b>	<b>82</b>
<b>VEDLEGG 1 .....</b>	<b>92</b>
<b>VEDLEGG 2 .....</b>	<b>96</b>

### ***Figuroversikt***

Figur 1: Modell av innovasjonsprosessen (Van de Ven m. fl.2008).....	13
Figur 2: Begrepsramme .....	32
Figur 3: Fra begrepsskjema til intervjuguide. ....	42
Figur 4: Organisasjonskart for Halvors .....	49

### ***Tabelloversikt***

Tabell 1: Forskjellen mellom SMB og store selskaper. ....	19
Tabell 2: Nøkkeltall for Halvors .....	48

# 1 Innledning

## *1.1 Bakgrunn og problemstilling*

Tema for denne oppgaven er hvordan medarbeidere i små bedrifter bidrar til produktinnovasjon. Det er flere grunner til at vi synes dette er interessant. Hele 99 % av norske bedrifter er små og mellomstore bedrifter (SMB). Disse kjennetegnes i Norge av at de har mindre enn 100 ansatte (Grimsby m. fl., 2009), og små bedrifter har mellom 1 og 20 ansatte. Produktinnovasjon i slike bedrifter er interessant, ikke bare fordi det er avgjørende for bedriftens fremtid, men også fordi en stor del av de yrkesaktive i Norge arbeider i slike bedrifter. Bedriftene er dessuten betydningsfulle ut fra deres verdiskaping målt i BNP, som utgjør ca. 50 % når offentlig virksomhet og petroleumsindustri holdes utenfor. Videre er det slik at de små bedriftene bidrar med hele 23 % av næringslivets bruttoproduksjon, på tross av at de ofte har knappe ressurser for utvikling og innovasjon (mikrobedrifter med mindre enn 1 ansatt ikke inkludert) (Grimsby m. fl., 2009).

Produktinnovasjon er nødvendig for at bedrifter skal overleve på sikt (Rainey, 2005;) og blant andre Drucker (2007), Johannessen m.fl. (2001), Fagerberg m. fl. (2011) og Tushman og O'Reilly (1996) poengterer at innovasjon generelt påvirker bedriftens prestasjon og overlevelse. Videre har sistnevnte funnet at tidligere suksess ved produktinnovasjon ikke nødvendigvis fører til suksess ved implementering av den neste. Det kan blant annet skyldes at samfunnet er i konstant endring, som fører til at bedrifter møter stadig nye krav fra markedet. Å møte disse endringene fordrer at bedriftens kjernekompetanse utvikler seg tilsvarende og ikke blir statisk (Danneels, 2002). Nøkkelen til en bedrifts overlevelse og suksess er altså knyttet til deres evne til å innovere og endre seg i takt med omgivelsene.

Innovasjon defineres av Drucker (2007) som utnyttelse av ny kunnskap, eller utnyttelse av gammel kunnskap på en ny måte (Drucker, 2007). En fellesnevner i de definisjonene vi har kommet over er at innovasjon i vid forstand innebærer noe nytt. Produktinnovasjon er utvikling og markedsintroduksjon av nye, redesignede eller forbedrede varer eller tjenester (Fagerberg m.fl., 2011). Typiske eksempler på slike innovasjoner kan være nye produktoppfinnelser, tekniske spesifikasjoner, kvalitetsforbedringer gjort på et produkt, nye komponenter, materialer eller funksjoner på et eksisterende produkt. Når vi skal studere og forstå aspekter ved produktinnovasjon er det viktig å være åpen og ha et bredt perspektiv. En



prosessinnovasjon kan for eksempel være forløperen til en produktinnovasjon, hvor endringer i bedriftens produksjonsprosesser kan gi ideer til, eller gjøre det teknisk mulig å utvikle nye produkter (Francis og Bessant, 2004). Et annet eksempel er at produktinnovasjon kan endre brukernes behov og dermed skape et nytt marked.

Vi vil fokusere på norsk fiskerinæring, som preges av lav lønnsomhet og høy konkurranse (Iversen m.fl., 2010). Næringen påstås å være lite innovativ og foredlingsindustrien spesifikt introduserer få nye produkter. En tur i dagligvarebutikker viser oss at denne industrien leverer generelt ensartede produkter på tross av trend hvor konsumenter ønsker; sunne og helsebringende produkter med god smak som er bekvemmelige (Banks, 2008). Det resulterer i et homogent marked, hvor konkurranse på pris fører til lav lønnsomhet. Det finnes likevel unntak og vi ønsker å se nærmere på hvordan slike bedrifter arbeider med produktinnovasjon og hvilket bidrag og betydning medarbeidere har for produktutvikling her.

Innovasjon er tradisjonelt sett på som en lederoppgave som løses i samarbeid med spesifikke avdelinger som forskning- og utvikling (FOU) eller lignende (Axtell m. fl., 2000; Kesting og Ulhøi, 2010). På tross av at bedrifters interne ressurser har vært viet betydelig oppmerksomhet i flere ulike forskningsperspektiv er bedriftens utvikling fortsatt forbeholdt spesifikke roller eller kompetansestillinger. Det hevdes blant annet at bedrifter ikke utnytter medarbeiderens potensial (Kesting og Ulhøi, 2010; Woll, 2010; Axtell m. fl., 2000) og nyere forskning setter fokus på deres potensial i relasjon til innovasjon (Høyrup, 2010; Kesting og Ulhøi, 2008). Denne forskningen tar utgangspunkt i større bedrifter, men vi venter at dette også er relevant for små bedrifter. Små bedrifter er gjerne preget av ressursknapphet, som gjør at medarbeidere trolig blir en enda viktigere kilde til løsninger eller muligheter som bedriften kan utnytte.

Når innovasjon er nødvendig for å overleve, virker det ulogisk å reservere deltakelse i innovasjonsprosessen for noen få ansatte. Alle ansatte har egenskaper for utvikling av nye ideer og initiativ, ikke bare gjennom sine iboende kreative evner, men også som følge av sin erfaring og stilling i bedriften (Axtell m. fl., 2000). I det daglige kan medarbeidere komme over muligheter som kan og bør utnyttes til både bedriftens og den ansattes beste. Videre er det gjerne medarbeidere som har kontakt med kunder eller kan være viktige knutepunkt i bedriftens nettverk. Ideer til nye produkter eller produktforbedringer kommer gjerne fra slike kilder (Rosted, 2008; Hoholm og Huse, 2008; Rainey, 2005). Produktinnovasjon blir imidlertid ofte assosiert med betydelig kostnader, både som følge av ressurser det krever, men

også fordi det kan stjele fokus fra daglig drift (Rainey, 2005; Kesting og Ulhøi, 2010). Videre er innovasjon å gjøre noe nytt, som gjør at ledere kan ha forventninger om at det er vanskelig (Høyrup, 2010). Dette kan bidra til at innovasjonsaktivitet oppleves som høy risiko og på den måten skaper barrierer for at ledere skal involvere medarbeidere.

Med fokus på medarbeideren ønsker vi å belyse forholdet mellom dem og produktinnovasjon. På hvilken måte deltar medarbeideren med nye ideer, og hvordan tilrettelegger bedriften slik at de drar nytte av ideer og initiativ fra dem. Betydningen av bidragene kan for seg selv være små, men aggregert forventer vi at disse kan ha en avgjørende betydning. Vi tror at medarbeiderne er av større betydning enn de får anerkjennelse for i litteratur og det daglige. Studier som berører temaet har belyst det fra ledelsens ståsted, og har da gjerne sett medarbeidere som en del av samlet intern kompetanse og ressurser. I vår studie inkluderer vi både medarbeider og ledelsens ståsted som vil nyansere betydningen. Utterback (1996) argumenterer for at innovasjon i industri er en prosess som krever store mengder kreativitet, samtidig som det innebærer stor grad av usikkerhet og flaks. Når innovasjon også er en nødvendighet for overlevelse, tilsier det at det trengs kunnskap om hvordan små bedrifter klarer å utnytte sitt kreative potensiale. Vi ønsker å se hvordan en liten bedrift som introduserer nye produkter i markedet benytter sine ansatte og hvilken betydning deres bidrag har for produktinnovasjon. Vår problemstilling er som følger:

### **Hvilken betydning har medarbeideren for produktinnovasjon i en liten bedrift?**

Ordet «betydning» kan her åpne for antakelser og vi finner det derfor hensiktsmessig å inkludere en definisjon. Vi definerer betydning som 1. innflytelse på, 2. påvirkning på. For eksempel; medarbeideren kan ha innflytelse/påvirke valg av design på produkt.

Oppgaven vil basere seg på samtaleintervju med alle medarbeidere fra casebedriften, som er en liten bedrift i foredlingsindustrien i Troms. Bedriften har siden oppstarten introdusert nye produkter og de senere årene har de også beveget seg inn i et nytt marked. De introduserer stadig nye produkter i dette markedet.

### ***1.2 Norsk fiskeindustri***

Tema i denne oppgaven er medarbeiderens betydning for produktinnovasjon, og vi ønsker å ta utgangspunkt i en næring som er kjent for å introdusere få nye innovasjoner. Dette fordi vi

ønsker å benytte en bedrift som faktisk innoverer og introduserer nye produkter, og en som ikke gjør det. Den mest åpenbare måten å gjøre det på er å søke seg ut en liten næring som raskt viser oss slike eksempler. Foredlingsindustrien som produserer for fiske- og mer spesifikt saltfiskindustrien er derfor interessant. En rapport av Lindkvist og Hauge (2000) viser at i 90-årene var det få nye produkter som ble produsert i norsk saltfiskindustri og disse har en relativt liten del av omsetningen for denne type produkter. De poengterer at norsk saltfiskindustri kan møte betydelige problemer i fremtiden, dersom de ikke styrker sin innovasjonsevne. Det er vanskelig å finne detaljert oversikt og tall for denne industrien alene og vi må derfor ta utgangspunkt i tall fra både fiske- foredlings- og saltfiskindustrien.

Nord-Norge er den største regionen for sjømat i Norge, både målt i årsverk og verdiskaping (Sandberg m. fl. 2010), hvor næringen produserte en verdiskaping på nesten 17 milliarder inkludert ringvirkninger i 2010 [2]. I henhold til NOU 2011:4 blir mesteparten av norsk sjømatproduksjon fryst og pakket for direkte eksport, men i Nord-Norge videreføres nesten 90 % av det som fiskes, fangstes og produseres i regionen (Sandberg m.fl. 2010). Det betyr at ferske råvarer er tilgjengelig for utvikling av nye produkter, og gjør denne regionen særlig relevant i forbindelse med vår oppgave om produktinnovasjon. Bidraget til foredlingsindustrien, som inkluderer bearbeiding fra både havbruk og fiskeri, til BNP i 2010 var på 1, 8 milliarder for Nord-Norge og den totale produksjonsverdi for næringen var på nesten 38 milliarder i 2008 [3]. I hovedsak er foredling frysing, tørking, salting og røyking av fisk.

Antall ansatt i sjømatnæringen var for Nord-Norge alene tilnærmet 10 000 i 2010, hvorav ca. 3500 av disse arbeidsplassene var i *foredlingsindustrien* (Sandberg m. fl., 2010). Lav lønnsomhet og økt grad av automatisering har ført til at industrien har gått fra å være viktig arbeidsgiver i distriktet, til å bli en deltids arbeidsplass hvor ansatte stadig får høre om usikre fremtider. Blant annet er antall ansatte i filetindustrien mer enn halvert siden 2000 (Sogn-Grundvåg m. fl., 2007). Det kan påvirke antall produktinnovasjoner, fordi færre ansatte kan føre til færre ideer. Men kanskje viktigere kan følelsen av manglede jobbsikkerhet være negativt for kreativitet og innsatsvilje på arbeidsplassen.

På tross av mange utfordringer for industrien kan krise øke viljen til endring (Kotter, 1995), som videre kan være en katalysator for innovasjon. Iversen m.fl., 2010 forsket på innovasjon i fiskeindustrien. For å bedre lønnsomheten har fiskeindustrien vist stor vilje til å ta i bruk nye

prosessinnovasjoner og komme med nye løsninger for å øke produktiviteten og kutte produksjonstid, personell og ikke minst kostnader. Det kan imidlertid virke som at de har maksimert dette potensialet, da arbeidsplasser i industrien stadig trues med nedleggelse. Det kan tyde på at en stor del av fiskeindustrien kanskje ikke har rett fokus på utvikling, når innovasjon hovedsakelig har vært rettet mot interne forhold og ikke mot utvikling av markedet. Næringen synes å være kommet til et punkt hvor de må løfte blikket å se etter nye muligheter for å bedre sin overlevelses- og utviklingsmuligheter.

Det norske markedet for fisk har en gunstig nærhet til råvare, men for industrien er det stor usikkerhet rundt pris, volum, kvalitet og leveringstidspunkt. Produkter kan bearbeides i lavkostland, men kunder og marked stiller stadig større krav til kvalitet, presentasjon og tilgjengelighet, som ikke nødvendigvis er forenelig med produksjon i lavkostland. Tidligere var det større aksept for sesongvariasjon og tradisjonelle distribusjonskanaler som kai og fiskehandel, mens man nå ønsker produktene tilgjengelig hele året, til en stabil og god kvalitet og pris, og i moderne distribusjonskanaler som supermarkeder eller lignende (Iversen m.fl., 2010). Utfordringen for industrien som produserer fiskeprodukter er hvordan de skal forstå og tilpasse seg disse nye kravene. Det gjør det derfor interessant at vi nå observerer nye fiskeprodukter som utvider og endrer tilbudet i dagligvaremarkedet. Et forholdsvis nytt eksempel av fiskeprodukter som tilbys i dagligvaremarkedet er Salma-laksen som eies av Salmon Brands. Deres produkt har påvirket forbrukeres preferanser og skjerpet konkurransen. Radikal innovasjon i foredlingsprosessen gjør at de kan tilby et produkt som er skinn og benfri og har en jevn og god kvalitet, og de har lyktes å lage et lett vint produkt som appellerer til nye forbrukere. Salma og Salmon Brands har vært gjenstand for mye oppmerksomhet blant de som forsker på innovasjon i Norge. Og litteraturen vi har gjennomgått viser at bedriften har utnyttet flere ulike innovasjoner som samlet har ført til en produktinnovasjon som har endret tilbudet av fisk i dagligvarebutikker (Hoholm og Strønen, 2011). Vi ser nå stadig nye produktetterligninger og nye produkter. De nye produktene er tilpasset en moderne markedsstruktur og store volum indikerer at det er til glede for forbrukere som ønsker bekvemmelige, sunne og helsebringende produkter.

### ***1.3 Oppgavens struktur***

Dette kapitlet startet med å gi en kontekst for oppgaven, hvor vi først introduserte bakgrunn og tema, og deretter presenterte vi oppgavens problemstilling. Videre gikk vi gjennom konteksten for studien og forklarte hvordan norsk fiskeindustri har vist vilje til å benytte seg av prosessinnovasjoner, men få betydningsfulle produktinnovasjoner. I kapittel 2 vil vi gå gjennom det teoretiske rammeverket benyttet for å belyse oppgavens problemstilling. Hvor vi først gjennomgår begrepene innovasjon, produktinnovasjon, samt klassifisering av innovasjon. Vi gjør så rede for hvordan vi tenker å belyse medarbeiderens betydning gjennom innovasjonsprosessen, før vi presenterer kilder til innovasjon. Vi tar også for oss relevante forskjeller på store etablerte foretak og SMB, da noe av forskningen vi støtter oss på er gjort på større foretak. Siden oppgavens problemstilling søker å belyse medarbeiderens betydning for produktinnovasjon, vil vi også gjennomgå relevant litteratur om medarbeiderdrevet innovasjon. Avslutningsvis i kapittel 2 gir vi en oppsummering og gjennomgang på hvordan teorien bygger opp oppgavens forskningsdesign og skal anvendes i analysen og diskusjon av problemstillingen. I kapittel 3 presenterer vi en gjennomgang av oppgavens metodiske fremgangsmåte og hvordan oppgavens forskning har blitt gjennomført. Deretter i kapittel 4 presenterer vi empiri og vår analyse av denne. I kapittel 5 vil vi avslutte med en oppsummering og kritikk til egen studie, samt forslag til videre forskning.

## 2 Teoretiske rammeverk

Dette kapitlet redegjør for det teoretiske rammeverket og sentrale begreper som vil benyttes i studien. Først tar vi for oss produktinnovasjon og klassifiseringsgradene av innovasjon, deretter belyser vi kilder til innovasjon. Så går vi nærmere inn på produktinnovasjon i SMB, samt forskjellene med produktutvikling i store og små foretak. For å belyse medarbeiderens betydning i produktinnovasjon, støtter vi oss på litteratur om medarbeiderdrevet innovasjon for å se på betingelser for medarbeideres deltakelse. Vi vil benytte innovasjonsprosessen som et rammeverk for å belyse medarbeiderens ulike bidrag til produktinnovasjon.

Innovasjon er ikke et nytt fenomen, og det arter seg forskjellig i ulike næringer og markeder. Enkelte er preget av høy grad av innovasjon, mens det i andre er lite eller ingenting. En årsak til lav grad av innovasjon kan være kunnskap om antall innovasjonsforsøk som mislykkes, samt kompleksitet og kostnad ved gjennomførelse som gjør at det unektelig forbindes med høy risiko. Bedriftenes ytre betingelser er imidlertid i stadig endring, som gjør at de for å overleve må tilpasse seg slik at de tilfredsstiller morgendagens ønsker og behov. Det betyr at det er risikabelt å ikke ha fokus på utvikling, og bedrifters innovasjonsevne er en nøkkel til suksess.

*“All economic activity is by definition “high risk.” And defending yesterday — that is, not innovating — is far more risky than making tomorrow. “*

*—Peter Drucker (2007:127)*

Vi ser det slik at innovasjon generelt sett kan forstås som utnyttelse av ny kunnskap, eller utnyttelse av gammel kunnskap på en ny måte (Drucker, 2007). En fellesnevner i de definisjonene vi har kommet over, som også poengteres av Johannessen m.fl.(2001), er at innovasjon innebærer noe *nytt*. Innovasjon kan imidlertid forveksles med oppfinnelse, da disse begrepene til dels overlapper hverandre. En oppfinnelse er den første forekomsten av en idé for et nytt produkt eller prosess, mens innovasjon er det første forsøket på å bære det ut i praksis (Fagerberg, 2011). Garcia og Calantone (2002) forklarer det slik at en oppdagelse som ikke beveger seg ut av et laboratorium forblir en oppfinnelse. En oppdagelse som kommersialiseres og gir økonomisk verdi, selv om den «bare» er kostnadsbesparende, blir betraktet som en innovasjon. En annen ting som kompliserer forståelsen av innovasjon, er at det sjeldent forekommer i et vakuum. Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom innovasjon og interne prosesser i bedriften, og mellom innovasjon og eksterne ringvirkninger.

Produkter og tjenester blir hele tiden forbedret og nye funksjoner og tjenester kommer til, som forlenger oppfinnelses-/ innovasjonsprosessen. Videre er den heller ikke upåvirket av markedsdynamikken.

En utfordring når man studerer innovasjon i SMB er å komme til en felles forståelse om hva som legges i begrepet innovasjon. Massa og Testa (2008) illustrerer i sin studie et interessant funn på nettopp dette. Forfatterne studerte et større utvalg SMB i Italia og fant at denne type bedrifter mente å produsere flere innovasjoner, enn hva akademia og offentlige organer for innovasjon tilkjennegav. Dette skyldtes ulik tilnærming og forståelse av innovasjon.

Entreprenører definerte innovasjon som alt som skapte økonomisk verdi, mens akademia og retningsgivende organer la til grunn en forståelse av innovasjon ut fra hva som gjerne defineres som radikale innovasjoner. De mente at få entreprenører produserte innovasjoner, da de definerte det som ny kunnskap som resulterte i noe helt nytt. For vår del er det snakk om produktinnovasjon, som vil bidra til å redusere denne muligheten for misforståelse eller forvirring som følge av forskjellige meninger..

## **2.1 Produktinnovasjon**

I dette del-kapitlet vil vi gjøre rede for hva produktinnovasjon er, samt gjennomgå de generelle utfordringene i denne sammenheng. Produkt innovasjoner blir ofte assosiert med fysiske produkter, men begrepet inkluderer også tjenester. Videre vil vi belyse hvorfor innovasjon er viktig og kan være et kriterium for en bedrifts overlevelse over tid.

Francis og Bessant (2004:172) kategoriserer fire former for innovasjon i rammeverket utviklet for å fokusere bedrifters innovasjonsarbeid; «The four 'P's of innovation targeting». Den første P'en er produktinnovasjon, som de definerer som endringer i de produkter /tjenester som en organisasjon tilbyr. Det betyr at det ikke bare påvirker bedriften internt, men også er av betydning for bedriftens kontekst og omverden. Dette er altså en «åpen» definisjon, som inkluderer både radikale og inkrementelle innovasjoner, som vi kommer nærmere inn på i kapittel 2.1.1. Definisjonen til Fagerberg m.fl. (2011) er mer spesifikk, hvor produktinnovasjon er utvikling og *markedsintroduksjon* av nye, redesignede eller forbedrete varer eller tjenester (vår utheving). Det innebærer at produktet må introduseres i markedet for å være en produktinnovasjon. Når det snakkes om innovasjon, er ofte produktinnovasjon det de fleste tenker på. Kanskje fordi synlige forbedringer eller nye produkter og tjenester er

konkret og kognitivt lettere å forholde seg til for brukeren, og for bedriften gir det økonomisk positive eller negative resultat. Imidlertid kan det ligge mange ulike innovasjoner bak produktet. Innovasjon er gjerne et resultat av en lang prosess av mange sammensatte innovasjoner (Kline og Rosenberg, 1986).

Francis og Bessant (2004) beskriver ytterligere to andre typer innovasjoner i sitt rammeverk som kan være relevant å ta i betraktning for vår oppgave. Prosessinnovasjon defineres som endringer i hvordan produkter og tjenester skapes eller leveres. Posisjon-innovasjon er endringer i sammenhengen produkter/tjenester er innrammet og kommunisert i, som endrer oppfatning og bruk av produkt/tjeneste. Eksempelvis vil utvikling av nye produkter kreve, eller kanskje indirekte føre til endringer i interne prosesser eller hvordan en bedrift posisjonerer seg i markedet. Selv om vi tar utgangspunkt i en produktinnovasjon, skjer dette i en prosess som deres rammeverk viser, hvor andre relaterte innovasjoner kan være av betydning når vi skal studere medarbeiderens rolle. For eksempel kan det være slik at relaterte innovasjoner som er avgjørende for produktets suksess ikke er initiert og styrt av leder, selv om produktinnovasjon er det. Vi mener dette kan være en av årsakene til at medarbeiderens rolle er oversett i relasjon til produktinnovasjon, hvor bidragene kan være både direkte og indirekte. Det indirekte bidraget kan eksempelvis være mindre prosessinnovasjoner som åpner opp for nye produktinnovasjoner, eller bidrar til å forbedre eksisterende produkt.

Ulike innovasjoner vil kreve ulike ferdigheter og kunnskaper, slik Christensen (1997) problematiserer i «The Innovator's Dilemma». Det betyr at innovasjonsevne ikke er statisk og hele tiden må tilpasses de behov som oppstår. Danneels (2002) illustrer utvikling av nye produkter som en prosess hvor man kobler teknisk kompetanse med kunnskap om kunder. For bedrifter som helhet kan det imidlertid være vanskelig å gjenkjenne og legge til rette for at den riktige kompetansen hele tiden utnyttes optimalt. Bedrifters forventning til hva innovasjon krever kan føre til at de er usikker på hvorvidt de har kompetansen til å innfri slike «krav», og at de dermed overser innovasjonskapasiteten som ligger i bedriften. Medarbeidere kan involvere seg og gi ulike bidrag til produktutviklingen, hvor rollene kan endres etter som prosessen utvikler seg. Utvikling av nye produkter innebærer altså noe mer enn forslag til nytt produkt eller forbedring av eksisterende. Produktutvikling er en prosess som er påvirket av både indre og ytre faktorer. Et nytt produkt vil gjerne kunne påvirke bedriftens verdikjede og organisasjonens behov, som igjen kan utløse nye innovasjoner.



Produktinnovasjon blir av Rainey (2005) beskrevet som viktig for videre overlevelse, hvor målet er å oppnå konkurransefortrinn og å opprettholde langsiktig suksess i markedet. Produkter kan imidlertid ofte kopieres av konkurrenter, slik at dersom konkurransefortrinn skal gi en varig verdi for bedriften bør innovasjonen føre til noe mer enn ett nytt produkt. Det kan for eksempel bety forbedret innovasjonsevne gjennom læring og erfaring, ideer til nye produkter eller forbedringer, og forbedring i finansiell posisjon til å finansiere ytterligere innovasjon (Francis m.fl. 2004). Rainey (2005) poengterer at et mål med produktinnovasjon er at det skal generere ytterligere utvikling av nye ideer produkter og tjenester. Vi forstår det slik at bedriften da har utviklet sin innovasjonskapasitet. All produktinnovasjon krever imidlertid investering av tid og penger, hvor man ikke nødvendigvis, kanskje sjelden, får øyeblikkelig eller sikker avkastning på investeringen. Det gjør det utfordrende for bedriftsledere å prioritere ressurser. For små bedrifter kan situasjonen være at det er knapt med ressurser å ta av, mens det for store bedrifter og konserner for eksempel kan være jag etter kortsiktige resultater for å overbevise markedet eller eiere.

### **2.1.1 Klassifisering av innovasjoner**

I dette avsnittet gjør vi rede for hvordan innovasjoner kan klassifiseres ut fra deres nyhetsgrad eller omfang, enten internt eller eksternt.

I forskning om medarbeiderdrevet innovasjon hevdes det at innovasjonens nyhetsgrad kan være avgjørende for i hvilken grad medarbeidere involveres i prosessen (Woll, 2010). Det er derfor viktig å diskutere klassifisering av innovasjoners nyhetsgrad og implikasjonene nyhetsgraden av innovasjonen kan ha for medarbeideres bidrag. Nyhetsgraden av innovasjon betegnes ofte som inkrementell eller radikal, hvor radikal innovasjon er høyt nivå av ny kunnskap, og inkrementell innovasjon er lavt nivå av ny kunnskap (Dewar and Dutton, 1986). En utfordring med kategorisering av innovasjonens nyhetsgrad er at det kan sees med litt forskjellige øyne. Det som er en radikal innovasjon for en bedrift, kan for en annen være en mindre inkrementell innovasjon. Eksempelvis kan også en innovasjon være inkrementell innad i bedriften, men oppfattes som noe helt nytt av kunder/brukere, og omvendt. Tidd og Bessant (2009) mener det er hvordan nyhetsgraden oppfattes subjektivt som er det viktige. Inkrementelle innovasjoner refererer til innovasjoner som gir nye funksjoner, fordeler og/eller forbedringer til eksisterende produkter i markedet (Garcia og Calantone, 2002). Det argumenteres at slike innovasjoner er spesielt viktig for etablerte selskaper som konkurrerer

om andeler i et eksisterende marked. Ved å forbedre produkter, tilpasse seg kunders behov eller adoptere konkurrenters innovasjoner kan selskaper forbedre sin posisjon i markedet. Inkrementelle innovasjoner er ofte en måte selskaper hurtig kan reagere på endret etterspørsel i markedet. Endringer som fører til signifikante forandringer i input, output eller i selve prosessen slik at innovasjonen avviker betydelig fra den opprinnelige enhet betegnes som radikal. Det finnes flere ulike definisjoner på radikal innovasjon. Marsh (1991) beskriver radikal innovasjon som å definere nye problemer og se etter nye muligheter, i motsetning til å utnytte og forbedre det eksisterende. Radikale innovasjoner integrerer ny og diversifisert kunnskap, endrer- antagelser eller teknologi, og utvikler nye prinsipper som senker kostnader, forbedrer kvalitet eller oppfattelse (Henderson and Clark, 1990). Videre kan en innovasjon være radikal for bedriften, men ikke være ny i markedet.

I litteraturen om innovasjon er det påpekt at nyhetsgrad kan ha betydning for hvorvidt medarbeidere får delta i prosessen, hvor radikale innovasjoner hevdes å være mer toppstyrt enn inkrementelle innovasjoner (Axtell m.fl., 2000; Rainey, 2005). Dette er funn fra store bedrifter. For SMB har vi kun funnet argument for at entreprenøren er et selvstendig viktig element i prosessen, ved siden av bedriftens kunnskap og erfaring (Park, 2005). Vi forventer at knapphet på ressurser «tvinger» entreprenør eller leder til å involvere medarbeidere i større grad uavhengig av innovasjonens nyhetsgrad.

Massa og Testa (2008) belyser de forskjellige tilnærmingene til innovasjonens nyhetsgrad, radikal og inkrementell, og hvordan dette påvirker definisjon av innovasjon. De støtter seg til at opplevelsens av innovasjonens nyhetsgrad er knyttet til erfaringen medlemmene i organisasjonen har. Dette stemmer overens med Tidd og Bessants (2009) perspektiv. Dersom medarbeidere oppfatter ideen som helt ny og ukjent, vil det kanskje påvirke opplevd arbeidsmengde, hva slags oppgaver de fokuserer på og hvordan de løser disse oppgavene, og dermed også det påfølgende resultatet. Slik vil innovasjonens nyhetsgrad kunne påvirke medarbeiderens betydning for innovasjon. Om vi benytter en produktinnovasjon som oppleves som radikal innad i bedriften som utgangspunkt for vår undersøkelse, risikerer vi at medarbeiderne ikke har deltatt i noe særlig grad. Vi mener derfor vi bør benytte en innovasjon som oppfattes som inkrementell.

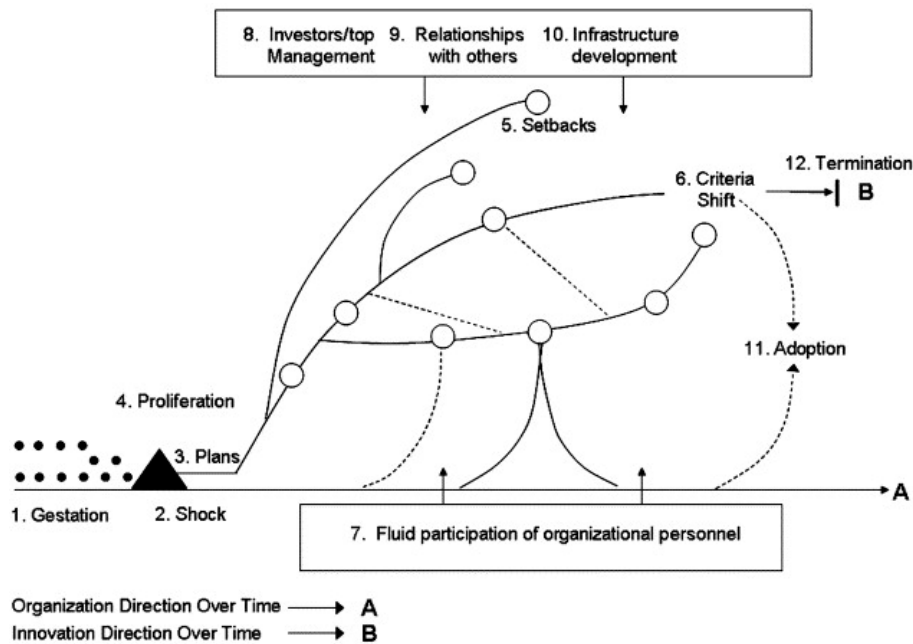
### **2.1.2 Hvordan utforske medarbeiderens betydning?**

Francis og Bessant (2004) argumenterer at jo «flinkere» bedriften er til å omsette idé til innovasjon – altså gjennomføre innovasjonsprosessen, jo større innovasjonskapasitet har de. Innovasjonskapasitet er altså bedriftens samlede evne til å utvikle idé til innovasjon. Slik kapasiteten er følgelig essensiell når innovasjon er en betingelse for fremtidig vekst og overlevelse. Medarbeideren utgjør en del av bedriftens innovasjonskapasitet (Danneels, 2002), og for å kunne analysere rollen medarbeideren spiller i den samlede kapasiteten er det hensiktsmessig å gjøre dette gjennom en modell av innovasjonsprosessen. Medarbeideren kan ha ulike roller og bidrag fra idé til implementering av denne. Ved å se på medarbeideren i de forskjellige delene av prosessen tror vi at vi kan oppnå en god forståelse av hvor og hvordan medarbeideren bidrar i produktinnovasjonen.

Det finnes flere modeller og rammeverk som beskriver innovasjonsprosessen, men etter gjennomgang av litteratur på området har vi et inntrykk av at flere av modellene gir en fremstilling av at prosessen er lineær. Innovasjonsprosessen er gjerne ekstremt kompleks da blant annet hver idé og videreutvikling stadig tvinger frem justeringer og endringer (Van de Ven m. fl., 2008, Bujis, 2003). Van de Ven m. fl. (2008) utførte en større studie for å kartlegge det de kaller innovasjonsreisen og kom frem til at den typisk består av følgende elementer; initiativ, utvikling, og gjennomføring. Når vi utforsker medarbeidernes betydning må vi ta høyde for innovasjonsprosessens natur, hvor det kan være at medarbeiderne beveger seg mellom de tre fasene når de gir uttrykk for sin deltakelse.

Denne modellen er basert på studie av store bedrifter, og vil derfor arte seg noe annerledes i en liten bedrift (Bos-Brouwers, 2010). Likevel er de tre fasene forklart som felles elementer som alle innovasjonsprosesser inneholder, og følgelig vil elementene også kunne brukes for å analysere prosessen i små bedrifter. Modellen er altså ikke en fremstilling av hvordan slike prosesser ser ut, men kategorisering av type likheter mange innovasjonsprosesser inneholder. Den inneholder tolv konkrete hendelser som typiske forekommer som en del av prosessen. Vi

vil ta utgangspunkt i disse hendelsene når vi undersøker medarbeiderens betydning.



Figur 1: Modell av innovasjonsprosessen (Van de Ven m. fl.2008)

Modellen illustrerer at markedet/brukere påvirker innovasjonen, men først etter at bedriften har vært gjennom en lengre «svangerskapsperiode», hvor behovet for endring og videreutvikling ubevisst har fått modnes. Denne fasen har gjort bedriften «klar» for å motta informasjon om at noe må gjøres, som beskrives som «sjokk», hvor informasjon fra flere ulike kilder gjør bedriften oppmerksom på at handling kreves for videre overlevelse. Vi antar at det ofte er tilfeller ved produktinnovasjon der det vil være de ansatte, innovasjonspersonell og/eller ledelse som er involvert som oppfatter brukerens behov/ønsker og tolker og implementerer dette i innovasjonen. I små bedrifter er imidlertid entreprenøren spesielt viktig i innovasjonsprosessen, men vi vet ikke hvordan dette påvirker medarbeidernes betydning (Park, 2005). Van de Ven m. fl. at innovasjonsprosessen ofte er ukontrollerbar og tvetydig, og til og med innebærer en hel del flaks. På den måten synliggjør de at det ikke finnes en oppskrift som entreprenører eller innovasjonsledere kan følge for å være garantert suksess. Et annet interessant moment som Van de Ven m.fl. trekker frem er at modell av innovasjonsprosessen kan forlede ledere til å tro at de kan kontrollere og styre noe som er ukontrollerbart av natur. I denne oppgaven søker vi å se på medarbeiderens bidrag i de forskjellige fasene av prosessen. Selv om det kan være en utfordring å skille fasene fra hverandre ønsker vi å forsøke å kunne si noe om hvor i prosessen medarbeiderne bidrar og belyse hvilken betydning de har.

## **2.2 Kilder til produktinnovasjon**

I det følgende omhandles kilder til produktinnovasjon, og hvordan disse kan påvirke innovasjonsprosessen og medarbeiderens bidrag.

Kilder til produktinnovasjon kommer som oftest fra kunder, konkurrenter, eiere, ledelse, ansatte, andre interessenter og leverandører. Rainey (2005:8) sier det slik: «*The principal drivers of product innovation are customers, markets, stakeholders, and the other constituents in the business environment*». Han mener altså at det er bedriftens eksterne miljø som er den største pådriveren for produktutvikling. Rainey (2005) beskriver videre produktinnovasjon som en ledelsesoppgave for å sikre inntekt for bedriften. Vi tror imidlertid at en slik tilnærming gjør at man overser rollen medarbeidere spiller, som en del av bedriftens interne ressurser. Uavhengig av hvordan bedriften går frem i sin produktutvikling, må noen oppfatte, tolke og oversette kundenes behov og ønsker for at det skal kunne benyttes til utvikling av nye produkter. Vi mener derfor det er nærliggende å tro at medarbeidere, som ofte har nærere og hyppigere kontakt med kunder enn hva som er praktisk mulig for ledelsen, spiller en viktig rolle i dette arbeidet (Kesting og Ulhøi, 2010; Dobni, 2006).

I studien til Massa og Testa (2008) understreket entreprenørene at både interne og eksterne ressurser var viktige kilder for produkt- og/eller prosessinnovasjoner. En entreprenør uttrykte det slik; "Innovation comes from everyone. Innovation sources are everywhere." (Massa og Testa, 2008:397). Chesbrough (2004) fant at entreprenører gjerne utviklet sine ideer i åpne innovasjonssystemer. Medarbeiderens betydning for innovasjon er likevel ikke et spørsmål om innovasjon i åpent eller lukket system. Uavhengig av hvordan innovasjonen skjer, så er medarbeidere en del av denne prosessen. Det er mulig at entreprenørens anerkjennelse for at ideer kan komme fra hvem som helst og skje når som helst, gjør at de også i større grad støtter seg til medarbeidere og deres mulighet til å bidra i prosessen. Tid er regnet som den mest kritiske faktoren for entreprenører (Massa og Testa, 2008), og vi forventer derfor at de er fokusert på å utnytte sine ressurser så effektivt som mulig. Det har også vist seg at utviklingstiden kan bli kortere hvis kontinuerlig testing blir gjort underveis (Gupta og Wilemon, 1990; Iansiti og MacCormack, 1997). Testing innebærer at kunder/brukere må involveres i prosessen.

Rosted (2005) fant i sin studie av tre store næringer i Danmark at viktigste kilde til inspirasjon for innovasjon var kunder og interne ressurser. I rapporten blir ikke interne ressurser definert, men han går spesifikt inn på ansatte og deres kompetanse og kunnskap som et viktig element for innovasjon. Senere har Rosted (2008) laget en modell som illustrerer innovasjonsprosessen som involverer kunder ut fra fire perspektiv. Han benytter betegnelsen brukerdrevne innovasjonsprosesser som forklares som egenutvikling i nært samspill med brukere, som også beskrives av Von Hippel (1988, 2009). Det være seg enten gjennom tilbakemeldinger på produkter, observasjon av bruk, testing eller brukerinnovasjon (Hoholm og Huse, 2008). Von Hippel (1988) poengterer at ledende brukere ofte har behov og ønsker som den generelle konsument ikke møter før måneder eller år senere. Ledende brukere er godt posisjonert til å bidra med nye løsninger for behov og ønsker tidlig, og på denne måten kan «vanlige brukere» bli brukt som innovatører. Wise og Høgenhaven (2008) definerer brukerdrevet innovasjon som «å utnytte brukerens kunnskap til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter, basert på forståelse av reelle brukerbehov og en mer systematisk involvering av brukerne». Rosted (2003) forklarer dette som viten om kundens behov og evnen til å imøtekomme den. Tilgang til slik kompetanse måler han gjennom *ansattes* kunnskap om kunder og grad av slik involvering (Rosted, 2005). En viktig motivasjon for involvering av kunder er at nye produktinnovasjoner blir bedre (Gruner og Homburg, 2000). Vi forventer altså at en viktig del av medarbeiderens betydning for innovasjonen skjer her.

Rosted (2008) har laget en firefelts modell for kartlegging av brukerdrevne innovasjonsprosesser. Han skiller mellom brukerens anerkjente og ikke-ankjente behov, og direkte og indirekte deltagelse av brukerne. Hans modell illustrerer altså at enkelte av behovene vil ikke kunden selv være bevisst på, men det kommer frem gjennom samspillet. Samtidig vil noen av kundens tilbakemeldinger eller informasjon ikke være relevant/nyttig. Medarbeidere må altså kunne gjenkjenne og forstå både anerkjente og ikke anerkjente behov og relevansen av disse. Det vil igjen gi de en forståelse av hvordan bedriften bedre skal kunne utnytte de andre ressursene den har tilgjengelig eller kan skaffe, for til slutt å bedre tilfredsstillende kundene med nye eller forbedrede produkter.

Andre forskere som har sett på brukerne som kilde til innovasjon er «open innovation» (åpen innovasjon) (Chesbrough, 2003) og «co-creation» (Prahalad og Ramaswamy, 2004). «Åpen innovasjon» handler om hvordan bedrifter kan få tilgang til andre aktørers kreativitet og kunnskap, og «co-creation» handler om samhandling med kunder/brukere hvor man i større

grad skreddersyr produktet/opplevelsen etter kundens behov. Vi er imidlertid ikke interessert i brukeren som kilde til innovasjon, men medarbeiderens betydning for de tilfeller hvor kunder involveres.

Selv om Rainey mener at drivere til innovasjon først og fremst er ekstern påvirkning, er produktets markedssuksess avhengig av ulike former for kunnskap, ferdigheter, kreativitet og innsikt i markedet (Rainey, 2005). Danneels (2002) fant at nye produkters suksess er knyttet til hvorvidt de passer over ens med bedriftens kjernekompetanse. Kjernekompetanse beskrives som interne ressurser og kunnskap, og Danneels (2002) refererer til 4 dimensjoner av dette: medarbeideres kunnskap og kompetanse, tekniske systemer, administrative systemer, og verdier og normer. Han beskriver det gjensidige avhengighetsforholdet mellom bedriftens kjernekompetanse og produktene den utvikler. Medarbeiderne påvirker altså hvilke produkter som utvikles og den påfølgende suksess. Det betyr at faktorer som personlighetstrekk og arbeidsmiljø påvirker, og kan i sin ytterste konsekvens føre til at bedriftens kjernekompetanse over tid blir rigid. Noe som vil kunne være uheldig for å oppdage og utnytte nye muligheter i markedet. Det indikerer at en viss utskifting og/eller oppdatering av de ansattes kunnskap vil være positivt for bedriftens innovasjonskapasitet. Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan medarbeidere i en bedrift som jobber aktivt med produktutvikling påvirker prosessen.

For denne oppgaven ønsker vi altså også å se hvorvidt medarbeideren har vært involvert i å tolke og oversette informasjonen om bruker/kunder og hvordan de bidrar i utnytting av slik kunnskap. Vi forstår at produktutvikling fra et strategisk perspektiv normalt vil være «top-down» (Francis m.fl., 2004), men tror at det i praksis i større grad vil være «bottom-up» slik det fremholdes av blant annet Hoholm og Huse (2008) og Rosted (2008). Med dette mener vi at selve beslutningen om produktinnovasjon er ledelsesstyrt, mens gjennomføring av innovasjonsprosessen i større grad kan være styrt av medarbeidere. Altså kan det være de sistnevnte som løser oppgavene og tar beslutninger underveis. Hvor de mange og tilsynelatende små beslutningene de tar samlet får stor betydning for innovasjonens sluttprodukt. De enkelte elementers betydning for sluttproduktet vil kunne variere betydelig, og bli påvirket av andre hendelser i bedriften.

### **2.3 Produktutvikling i SMB**

I dette del-kapitel går vi nærmere inn på produktutvikling i SMB. Vi presenterer en gjennomgang av hvor ulike forskere har hatt fokus og går videre inn på forskjellen mellom produktutvikling i SMB versus store selskaper.

Det er forsket mye på produktinnovasjon i små- og mellomstore bedrifter (SMB/SME). Populære temaer er åpen innovasjon, organisatorisk innovasjon, hvordan man bør lede (produkt) innovasjonsprosesser, innovasjon i nettverk (som utgjorde hele 6 av de 20 første treffene i Google Scholar), innovasjon og produktivitet og barrierer for innovasjon for å nevne noen. Det var imidlertid få artikler som berørte medarbeiderens rolle eller betydning for produktinnovasjon, selv om det var forsket på både interne ressurser og bedriftens kompetanse. Forskning på interne ressurser i SMB har gjerne et ledelses fokus. Hvor det var ledere som ble studert/intervjuet og funn relaterte seg til hvordan leder best kan utnytte og utvikle de interne ressursene (Mosey, 2005; Massa og Testa, 2008; Sundbo, 1999; Danneels, 2002). Forskning som spisset seg inn på bedriftens kompetanse er likeledes gjerne knyttet til hvordan ledelsen best skulle utnytte og «styre» den i forhold til bedriftens strategi og behov (Bogner m. fl., 1999; Branzei og Vertinsky, 2006; Grant, 1996; Keshkin 2006; Li og Cavusgil, 1999; Maranto-Vargas og Rangel, 2005; Nonaka og Toyoma, 2003; Nonaka 1995). Eksempelvis undersøkte Branzei og Vertinsky (2006) hvordan ulike (innovasjons)strategier påvirket produktinnovasjonskapabiliteten. Det er altså gjort betydelig forskning innen ressursbasert teori, kompetanse, kapabiliteter, ansvarsdelegering (empowerment) og HRM, hvor fellestrekket er at bidraget ofte fokuserer å styrke bedrifters konkurransevne og utlede ledelsesteorier eller såkalt «beste praksis». Imidlertid er det heller ikke her sett nærmere på medarbeiderens faktiske rolle og betydning.

Det ressursbaserte perspektivet handler om at man bør utnytte de ressursene som befinner seg i bedriften på en best mulig måte i forhold til bedriftens strategi (Grant, 1991, 1996; Coff, 1997; Verona 1999; Alvarez og Busenitz, 2001; Verona og Revasi, 2003), som må kunne sies å være lik vår tilnærming. Sundbo (1999:108) forklarer det slik: «hver bedrift har en sammensetning av ressurser som gir det en styrke i forhold til markedet og konkurrenter. Bedriftens kombinerte ressurser kan manipuleres av ledelsen slik at det forsterker utvikling av nye ressurser i bedriften. Sammensetningen av ressurser er grunnlaget for innovasjon, som igjen vil utvikle bedriften og dens kjerne kompetanse». Han tar altså utgangspunkt i det



ressursbaserte synet i sin forskning om ansvarsdelegering (empowerment). Forskjellen er at vi er mer åpen for innovasjon som ikke er direkte linket til strategi, fordi vi er av den oppfatning at ansatte kan komme med ideer i sitt arbeid hvor de ser en mulighet nettopp fordi de ikke har fokus på bedriftens strategi. Dette synet stemmer mer overens med teorien om MDI.

Teori om produktutvikling spesifikt for SMB har gjerne fokus på strategi i forhold til utvikling og ledelse, hvor eksempelvis O'Regan og Ghobadian (2004) nevner utvikling av de humane ressursene, og studier av hvordan bedrifter faktisk går frem i sitt innovasjonsarbeid som hos De Jong og Vermeulen (2006). Sundbo (1999) fremmer at ansvarsdelegering (empowerment) er et viktig instrument for innovasjon i SMB, som også støttes av Mosey (2005). Vi lyktes imidlertid ikke å finne studier som alene har fokus på medarbeidere og deres betydning for produktinnovasjon i små bedrifter, og vi vil med denne oppgaven gi et lite innspill til utvikling av dette temaet.

Boly m. fl. (1999) gjorde en studie på innovasjonprosesser i såkalt «low-tech» SMB. Forfatterne gjennomførte en større observasjons studie av 10 bedrifter (fra 20 til 250 ansatte) som var i ferd med å utvikle et nytt produkt. De fant at ingen av bedriftene hadde en prosess som var så lik at man kunne snakke om én NPDP (New Product Development Process). Deres funn viste at lederes evne til å styre og lede innovasjonsprosessen, samt deres evne til å gjenkjenne og gripe muligheter som oppstår var avgjørende for suksess. Fokuset for studien var altså lederens rolle og hvorvidt man kunne snakke om en felles NPDP for SMB. Relevansen av denne studien for vår problemstilling var at de i presentasjon av sine resultater fant at medarbeiderne påvirket prosessen da det var *de* som gjennomførte de ulike oppgavene. Det var flere oppgaver som gikk igjen på tvers av de ulike bedriftene, og Boly m. fl. fremhevet derfor at lederne i størst mulig grad bør standardisere disse. Det var imidlertid ikke samme rekkefølgen på oppgavene i de ulike bedriftene, som viste seg å utgjøre noe av konkurransefortrinnet til den enkelte. Dette brukte Boly m. fl. til å beskrive viktigheten av lederens rolle og ansvar, men vi mener at dette arbeidet mangler drøftelse av medarbeidernes mulige betydning for utfallet av innovasjonsprosessen. For å få gjennomført innovasjonsprosessen vil det kanskje være nødvendig å delegerer ansvar i SMB, slik utnytter man også de knappe ressursene man besitter bedre. I så måte ser vi et annet viktig poeng for norske forhold, hvor det er mer vanlig med en flat organisasjonsstruktur (Levin m. fl., 2012) enn i andre land, et forhold som gjør at medarbeidere kan ha større grad av direkte påvirkning på oppgavene enn det som følger av Boly m. fl..

### 2.3.1 Produktutvikling i små versus store selskaper

Å utvikle et nytt produkt vil være minst like krevende for en liten som en stor bedrift, da arbeidet med å utvikle en idé til en innovasjon er uavhengig av bedriftens størrelse. Imidlertid arter selve prosessen seg annerledes i små og mellomstore selskaper som følge av at bedriftenes ressurser er forskjellige (Bos-Brouwers, 2010). Park (2005) gjør et poeng av at store bedrifter mister fleksibilitet som følge av sin størrelse, derfor klarer de ikke alltid utnytte ressursene de besitter. Park (2005:745) sier det på følgende måte:

*«Big is not always better (...) Although large firms may have an abundance of knowledge and technology they are not always the best vehicle to recognise and exploit the opportunities of the future»*

Dette er på linje med Schumpeter som mente at SMB trolig er kilden til de fleste nye innovasjoner, selv om han videre mente at store selskaper ville være den ledende driveren for teknologisk utvikling (Massa og Testa, 2008).

Vi ser nærmere på medarbeiderens rolle i produktutvikling, og antall ansatte er den største forskjellen mellom SMB og store selskaper (Bos-Brouwers, 2010). Altså forventer vi at dette påvirker selve innovasjonsprosessen, men også medarbeiderens rolle. Når færre hender og hoder er involvert er det sannsynlig at hver enkelt medarbeiders rolle blir involvert i flere ledd i innovasjonsprosessen enn hva som er tilfelle i større selskaper.

I følge Bos-Brouwers (2010) er forskjellen mellom SMB og store selskaper som følger:

Tabell 1: Forskjellen mellom SMB og store selskaper.

SMB	Store selskap
Dominerende rolle av eier / entreprenør	Delegert styring mellom styret og aksjonærer
Ressurs fattige (kapital, tid, kunnskap og dyktige personell)	Stordriftsfordeler, ressursrikdom
Fleksibel organisasjon	Byråkratisk rigiditet
Fokus på kort sikt	Fokus på middels til lang sikt
Sterk lokal / regional fokus og kundebehov orientering	Sterk (intern) nasjonalt fokus og løsere bånd med kundene
Lav grad av formalisering	Høy grad av formalisering

Som vi ser av denne tabellen har SMB et fortrinn ved at de ofte er fleksible og har lav grad av formalisering, som gjør at de lettere kan tilpasse seg og at avgjørelser kan tas hurtigere. I SMB er gjerne ledelsesstrukturen flatere som følge av færre ansatte, og det tvinges frem delegering av ansvar. Rothwell (1992) fant at en kritisk suksessfaktor for innovasjon er flat ledelsesstruktur med økt beslutningsmyndighet på lavere nivåer i organisasjonen, for eksempel mellomledernivå (Bos-Brouwers 2010). Av tabellen ser vi at SMB gjerne er preget av en dominerende entreprenør, og Park (2005) poengterer at entreprenører i små selskaper ofte er direkte involvert i produksjon, salg og kan ha mer kundekontakt enn hva som er vanlig i større bedrifter. Det kan altså påvirke medarbeiderens betydning. Videre har SMB, foruten antall ansatte, generelt sett færre ressurser sammenlignet med store selskaper. De har ofte mindre (tilgang på) kapital og sjelden tilgang på ny (og kostbar) teknologi. Store bedrifter vil gjerne ha tilgang til flere interne og eksterne ressurser tilgjengelig, likevel med den ulempe i forhold til SMB at det i disse selskaper kreves større grad av kontroll og behov for systemer. For små og mellomstore bedrifter med færre tilgjengelige ressurser vil større fleksibilitet være fordelaktig for å gjennomføre prosessen frem til et vellykket resultat. Ofte vil en person i SMB utfylle ulike roller, og kombinert med kortere intern kommunikasjonsflyt mellom ledelsen og medarbeiderne vil det kunne gi større mulighet til å skape innovasjon ut fra bedriftens samlede kompetanse.

#### ***2.4 Medarbeideren og produktinnovasjon***

Vi vil her presentere hva som forskning viser om medarbeideren, og hvorfor dens rolle er av interesse i forbindelse med produktinnovasjon.

Tether (1998) viser til at mengden litteratur om innovasjon i SMB illustrerer hvor viktig temaet er. Han påpeker imidlertid i sin artikkel flere svakheter ved forskningsresultatene og er blant annet i tvil hvorvidt SMB er mer innovative enn store selskaper., fordi det er en forskjell i hva slags innovasjon små og store bedrifter produserer. Han hevder at store bedrifters innovasjoner gjerne har større betydning og må vektas deretter. Det betyr at innovasjon i SMB for det meste er mindre innovasjoner og gjerne inkrementelle forbedringer.

Litteratur om innovasjon i SMB mangler perspektiver på medarbeidernes betydning for produktinnovasjon. Tidligere forskningsarbeider som fokuserer på innovasjonssuksess, lister ledelse, teknologi, nettverk og strategi som er listet som viktigste kriterier. Vi finner det

påfallende at de som nødvendigvis håndterer disse oppgavene er tilnærmet oversett, spesielt når det også forsøkes på hvilke oppgaver som må løses og vanskelighetsgraden av disse. Vi forventer at de som er direkte involvert i å løse disse oppgavene og i så måte mest sannsynlig er de som har størst påvirkning på hvordan oppgavene løses, er viktig for hvorvidt en idé faktisk omsettes til innovasjon og i hvilken grad dette blir en suksess.

For å organisere og kombinere alle ressursene i en innovasjonsprosess er det likevel nødvendig med en innovatør, rollen Joseph Schumpeter kalte «entreprenør» (Fagerberg, 2011). Entreprenøren påvirker dermed medarbeiderens betydning for innovasjonen. Ahmad og Seymour (2008) definerer entreprenører som personer som søker å skape verdi, gjennom å utvikle eller utvide økonomisk aktivitet ved å identifisere og utnytte nye produkter, prosesser eller markeder. Disse personene kan ofte være de som grunnlegger foretaket, og helt eller delvis blir eiere. Ahmad og Seymour (2008) forklarer videre entreprenørskap som å skape verdi gjennom etablering eller utvidelse av økonomisk aktivitet, ved å identifisere og utnytte nye produkter, prosesser eller markeder. Dette er imidlertid ikke forbeholdt entreprenøren alene. Intraprenørskap er en videreføring av begrepet entreprenørskap, og handler om å hente ut det innovative potensialet i en etablert bedrift (Gjelsvik, 2007). Corporate entrepreneurship er et annet begrep som brukes for å beskrive entreprenørskap i etablerte foretak. Intraprenørskap refererer til ansatte og deres initiativ, og deres innovasjoner kan skje uten overstyring av bedriftsledelsen (Chua m.fl., 1999). For å benytte begrepene intraprenørskap eller corporate entrepreneurship er det en underliggende betingelse at foretakene må være mellomstore eller store bedrifter (Goodale m.fl., 2011). I denne studien fokuserer vi på de minste bedriftene og vi havner derfor utenfor disse begrepene. Vi støtter oss derfor på teori om innovasjon i SMB i kombinasjon med entreprenørskap når vi ser på medarbeidernes betydning for produktinnovasjon.

Flere forskere retter fokus mot at bedrifter ikke utnytter sitt totale potensial for innovasjon ved at medarbeiderne er underbenyttete ressurser (Woll, 2010; Høyrup, 2010; Kesting og Ulhøy, 2008; Amabile m. fl., 1996; Axtell m fl., 2000; Danneels 2002). Burgelman (2005) skriver om intern bedriftsutvikling (ICV) og fremhever at medarbeiderens initiativ til nyskaping er vesentlig for bedrifters videre eksistens og vekst. I denne påpeking ligger en tese om at medarbeiderne nettopp vil kunne være viktig for nyskaping/forbedring av bedriftens produktspekter. Amabile m. fl. (1996:1154) oppsummerer det slik:

*“All innovation begins with creative ideas. Successful implementation of new programs, new product introductions, or new services depends on a person or a team having a good idea -and developing that idea beyond its initial state”.*

Sundbo (1999) slår i sin studie fast at medarbeidere er et avgjørende element i innovasjonsprosessen, da SMB sjelden har anledning til å ha en egen utviklingsavdeling. Han presiserer at medarbeiderne må bidra med både ideer og delta i innovasjonsprosessen i tillegg til deres vanlige arbeidsoppgaver, og at dette kan gjøres gjennom «empowerment» (Sundbo, 1996). Det som skiller tilnærmingen til Sundbo fra eksempelvis Høystrup, er at førstnevnte har et ledelsesperspektiv, mens Høystrup tilnærmer seg innovasjon i medarbeiderens perspektiv.

Nonaka (1995, 2003) argumenterer at i et usikkert marked er kunnskap det eneste som kan sikre langsiktig konkurransefortrinn for bedrifter. Bedriftens kunnskap og kompetanse er hovedsakelig bedriftens ansatte. Nonaka konstaterte videre at dersom SMB skal være effektive i sine innovasjoner må de evne å utnytte de kreative ressursene de besitter. Hans fokus på medarbeideren er i forhold til hvordan man skal utnytte og institusjonalisere den kunnskapen som oppstår i bedriften gjennom daglig drift, en oppfatning som er lik Høystrup (2010). Han omtaler dette som «The knowledge-creating company», og selv om han har et ledelsesperspektiv på dette anerkjenner han medarbeidernes kreative ressurser spesifikt, mens Sundbo (1996, 1999) kun fremhever betydningen av effektiv ledelse for et best mulig resultat.

De danske forskerne Kesting og Ulhøi (2010) trekker en linje fra tiden hvor ansatte «bare» var lett erstattelige innsatsfaktorer med få ferdigheter, til dagens samfunn hvor de erkjennes som unike humane ressurser med mulighet for livslang læring. De fremmer to årsaker til dette. For det første blir arbeidsplasser stadig mer komplekse, spesielt som følge av teknologisk utvikling. Det krever at de ansatte har nødvendig kompetanse og ekspertise. For det andre mener de at samfunnets stadige endring har ført til at ansatte forventer å få realisere seg selv på jobb gjennom egen utvikling og utfordringer i sine arbeidsoppgaver. Dette er altså i overensstemmelse med Sundbo (1999). Massa og Testa (2008) fant at det offentlige (policy makers) har en oppfatning av at medarbeidernes utdanningsnivå påvirker grad av innovasjon, noe som imidlertid entreprenørene og akademia i studien avviser. De hevder at bedriftens evne til å innovere ikke er avhengig av antall ansatte med høyere utdanning, hvor entreprenøren hevder at utdanningsnivå ikke nødvendigvis sier noe om en ansattes

kompetanse. Vi ser det som et viktig poeng. Kompetanse kan basere seg på både utdanning og/eller erfaring, og begge deler danner grunnlag for medarbeiderens bidrag.

At innovasjon tradisjonelt er sett på som en lederoppgave som løses i samarbeid med spesifikke avdelinger som forskning- og utvikling (FOU) eller lignende (Axtell m. fl., 2000; Kesting og Ulhøi, 2010), betyr at man har forbeholdt bedriftens utvikling til spesifikke roller eller kunnskapsstillinger. Selv om ikke SMB har FOU-avdelinger, ser det likevel ut til at innovasjon sees på som en lederoppgave. Høyrup (2010) fokuserer i likhet med Nonaka på koblingen mellom læring og innovasjon, men tilnærmingen til Høyrup er at læring og muligheten for innovasjon på arbeidsplassen er en forutsetning for jobbtilfredshet hos kunnskapsmedarbeideren. Selskaper bør derfor ikke belage seg kun på eksperter og forskning- og utviklingsavdelinger. Dette er spesielt interessant i norsk sammenheng hvor de fleste selskaper er små og ikke har forskning- og utviklingsavdeling, og stadig flere medarbeidere er kunnskapsmedarbeidere. Medarbeidere har gjerne kunnskap og betydelige ferdigheter i form av lang erfaring gjennom nær kontakt med materialer, markedet og/eller kunder og brukere. De ansattes posisjon er gjerne i midten av informasjonsflyten, som gjør at de enkelt kan utveksle praktisk informasjon og kunnskap på en uformell måte, som videre kan være en kilde til innovasjon.

En annen viktig grunn til å få med alle medarbeidere i innovasjonsprosessen er at innovasjon nettopp er «å bryte ny mark», hvor ingen prosess er lik og informasjonsbehovet unikt. Høyrup (2010) tar derfor til ordet for at å involvere medarbeidere vil kunne utfylle ledelsens kompetanse, og gi et bedre beslutningsgrunnlag i prosessen. Han hevder at man på den måten vil bedre sikre implementering og øke sannsynligheten for at innovasjonen blir en suksess. Slik vi ser det reduserer det dermed den opplevde risiko ved å investere i innovasjon.

Mange ulike benevnelser er brukt for å snakke om medarbeiderens potensial til å bidra i bedriftens utvikling. På engelsk brukes blant annet employee-driven innovation (EDI). Vi vil oversette dette til norsk som medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), og vil benytte oss av denne betegnelsen fremover. I henhold til Høyrup (2010) er MDI en ny form for innovasjon. MDI er likevel nært linket til konseptet høy involvert innovasjon (Tidd og Bessant, 2009; Bessant, 2003) og i boka «Employee-Driven Innovation: A new approach» (Høyrup m.fl. 2012) gjør Høyrup selv rede for det teoretiske bakteppe og da spesielt i forhold til teori om læring. I henhold til Kesting og Ulhøi (2010) er MDI fortsatt lite utbredt og teoriutviklingen er

i sin spede begynnelse, imidlertid ser vi at det bygger på flere ulike teoretiske vinkler. Det som likevel ser ut til å skille MDI fra forgjengerne er at fokuset ligger på medarbeideren (Høyrup m. fl., 2012). Og som ved definisjon av innovasjon er det heller ikke enighet om en felles definisjon på fenomenet MDI. Kesting og Ulhøi (2010:66) definisjon synes imidlertid å bli referert til og akseptert av flere. De definerer medarbeiderdrevet innovasjon som:

*«...the generation and implementation of significant new ideas, products and processes originating from a single employee or the joint efforts of two or more employees who are not assigned to this task.»*

I artikkelutkastet fra 2008:2 hadde ikke Kesting og Ulhøi med «*who are not assigned to this task*» i definisjonen, som viser at det gjøres en innsats for å skille denne fra for eksempel teori om intraprenørskap. De argumenterer at medarbeidere som er ansatt for å jobbe med utvikling og innovasjon, eksempelvis forskning- og utvikling, markedsføring, design og ledelse, hvor det er forventet at de skal komme opp med nye ideer og konsepter kan deres bidrag per definisjon ikke betegnes som MDI. Hvis de bidrar med ideer utenfor det som er deres profesjonelle område derimot må det regnes som MDI. I små bedrifter kan de ansattes roller ofte overlappe og det er gjerne slik at alle gjør litt av alt selv om de i utgangspunktet har definerte hovedarbeidsoppgaver. Denne definisjon kan derfor vise seg å bli en utfordring når vi skal benytte teori om MDI i en liten bedrift. Derfor velger vi å benytte definisjon av MDI uten «*who are not assigned to this task*», da det i enkelte tilfeller vil være vanskelig å vurdere hvorvidt bidrager er utenfor den ansattes spesifikke arbeidsoppgaver eller profesjonelle arbeidsområde.

Kesting og Ulhøi (2010) presiserer at MDI ikke må blandes sammen med Bessant and Caffyn´ (1997) prosesser for kontinuerlig forbedringer, som handler om inkrementell problemløsning av arbeidsoppgaver med høy grad av involvering fra de ansatte. MDI handler om at medarbeidere gjerne kan bygge på eksisterende løsninger, men at *utfallet må være nytt*. Selv om en innovasjon alene kan være uvesentlig, kan summen av flere innovasjoner være av stor betydning (Tidd og Bessant, 2009). Derfor er det viktig at ledere er villige til å se den potensielt aggregerte verdien av flere små innovasjoner. Dette kan være vanskelig for ledere, men det er mulig at det er lettere i små organisasjoner. De Jung m. fl. (2008) påpeker at ledere i små organisasjoner har mer direkte påvirkning og kontakt med medarbeiderne, som kan bidra til at de lettere ser medarbeiderens bidrag.

## ***2.5 Hva sier forskning om kreative bidrag fra medarbeidere?***

Frem til nå har vi diskutert teori for å belyse medarbeiderens bidrag i produktinnovasjoner. Rollen medarbeideren har med å motta, tolke og analysere kundenes ønsker og tilbakemelding. Hvordan innovasjonsprosessen utarter seg og hvordan medarbeideren bidrar i de forskjellige fasene av denne prosessen. Dette vil i vår analyse gi oss et bilde av hvilken betydning medarbeideren har for produktinnovasjonen, men for å få en mer helhetlig forståelse av hvordan medarbeidere bidrar vil vi også se hvordan bedriften motiverer og tilrettelegger for at medarbeideren skal bidra i denne prosessen. Alle innovasjoner kan sies å stamme fra en kreativ idé, vi vil derfor i dette kapitlet gå gjennom hva forskningen sier om drivere for kreative bidrag fra medarbeidere. Sundbo (1999) viser til at entreprenøriell aktivitet kan oppstå spontant og tilfeldig som følge av at det befinner seg en «innovatør» i organisasjonen, men dersom det ikke er tilfelle må ledelsen legge til rette for at medarbeidere skal bidra. Hvilke kriterier som skal til for at medarbeidere skal bidra med nye kreative ideer til bedriftens utvikling er viet betydelig oppmerksomhet av blant andre Amabile (1985) og Amabile m. fl. (1996), hvor utgangspunktet er hva som stimulerer indre motivasjon. De har funnet at bedrifter kan tilrettelegge for å utløse og opprettholde indre motivasjon. Sundbo (1999) hevder samtidig at medarbeiderne selv må tilegne seg riktig kompetanse og være motivert for å delta i bedriftens utvikling. Det betyr altså at det er et gjensidig avhengighetsforhold mellom medarbeiderne og organisasjonen, som har betydning for deres innovasjonsbidrag. Hensikten med å inkludere denne forskningsteorien er å benytte den for å se hvorvidt bedriftens rutiner er tilrettelagt for å skape kreativitet. Ved å inkludere dette perspektivet i studien kan det gi oss et mer nyansert innblikk av medarbeiderne og deres bidrag i bedriften, og på den måten bidra til å validere de resultater vi får.

Lenge ble det sagt at mennesker motiveres av to drivere; våre biologiske behov som mat, vann og sikkerhet, og vår ytre motivasjon som belønninger og straff. Senere har forskere oppdaget en tredje driver for motivasjon; den indre, som i mange tilfeller viser seg å være sterkere driver for motivasjon enn den ytre er (Deci og Ryan 1985). Indre motivasjon er når vi gjør oppgaver og har en positiv følelse basert på det å gjøre oppgaven (Amabile, 1988; Oldham og Cummings, 1996). Denne oppgaven trenger ikke være relatert til en persons jobb, et eksempel som drives frem av indre motivasjon er fritidsaktiviteter og hobbyer som gjerne krever mye arbeid. Når indre motivasjon faktisk oppstår i relasjon til en persons arbeid er det en meget sterk driver for vedkomnes arbeidslyst.



Amabile (1985) har bevist at indre motivasjon er avgjørende for kreativitet. For at medarbeidere skal kunne bidra konstruktivt i innovasjonsprosesser må de ha rom for dette. Forskere har funnet flere faktorer ved arbeidsplasser som støtter eller utløser medarbeiderens indre motivasjon og deltagelse i innovasjonsprosesser. Det er imidlertid benyttet forskjellige begrep for å beskrive disse faktorene (Kesting og Ulhøi 2010; Amabile og Gryskiewich, 1989; Amabile mfl., 1996; Ekvall, 1996; Woll, 2010; Mumford m. fl., 2002; Amabile m. fl., 2004; Axtell m. fl., 2000). For vår studie har vi valgt å bruke begrepene støtte, autonomi arbeidspress og slakk, fordi disse er universelle og ikke avhengig av bedriftens størrelse. Vi inkluderer ikke begreper som formalisering og sentralisering, fordi de er typisk for større organisasjoner. Begrepene vi benytter gir ikke en fullstendig dekning av begrepet motivasjon, men forklaringsgraden er likevel stor nok til at de er relevant. De er som uavhengige variabler funnet å forklare større eller mindre grad av indre motivasjon, som videre er avgjørende for medarbeiderens kreative bidrag i bedriften.

### **2.5.1 Støtte**

Forskningslitteraturen angir støtte som en av de viktigste faktorene som fremmer kreativitet (Amabile 1985; Amabile m. fl., 1996; Ekvall, 1996; Woll, 2010). Det kan være fra leder, organisasjon og kollegaer. Lederstøtte blir av blant andre Howell og Avolio. (1993) nevnt som en av de mest betydningsfulle faktorene for at ansatte skal ta initiativ. Burgelman og Valikangas (2005) mener at uten støtte fra ledelsen vil all selvdrevet motivasjon for innovasjon forsvinne hos medarbeidere. Dette støttes av Amabile m.fl. (2004) som fant at medarbeidere sjeldent vil ta initiativ hvis de oppfatter at ledelsen er negativ til det. Det å komme med nye ideer kan bli forbundet med noe negativt, dersom ledelsen tolker det som kritikk av eksisterende rutiner fremfor muligheter for utvikling (Kesting og Ulhøi, 2010). Det trenger imidlertid ikke bare dreie seg om støtte til ideer, men også til generell deltagelse i innovasjonsprosesser. Ledere bør legge til rette for at medarbeidere oppfordres til å bidra med nye ideer og delta i innovasjonsprosesser, for på den måten å underbygge bedriftens utvikling. Dersom dette utløser indre motivasjon kan det være vel så viktig for ledere, som å «sikre» resultater gjennom å standardisere oppgaver slik det ble beskrevet av Boly m.fl. (1999). Standardisering av oppgaver vil nødvendigvis kunne være negativt for kreativitet dersom spesifiseringen oppleves som gjennomgripende, som på sikt vil kunne forhindre utvikling. Støtte fra ledelsen og organisasjonen kan komme til uttrykk på forskjellige måter, slik at ledere på den måten kan «veilede» medarbeidernes kreativitet.

Amabile m fl. (1996) viser at støtte til kreativitet kan gis på tre nivåer; på organisasjonsnivå; ledernivå; og i arbeidsgruppen. Førstnevnte viser til organisasjonens overordnede oppmuntring til risikotakning, oppmuntring til idégenerering og verdsettelse av kreativitet i alle nivåer. Lederstøtte dreier seg om i hvilken grad ledere på forskjellige nivå lytter og inkluderer sine medarbeidere, gir konstruktiv og positiv tilbakemelding til nye ideer og forslag. Axtell m. fl. (2000) viser at støttende, ikke-kontrollerende og åpne forhold mellom leder og medarbeider har betydning for kreativitet blant medarbeidere. Positiv støtte eller kritikk fra ledelse kan ha en selvforsterkende effekt. Medarbeidere som opplever støtte og oppmuntring fra ledere blir mindre bekymret for negativ kritikk (Amabile m. fl. 1996, 2002, 2004), og vil derfor lettere kunne bidra med sine tanker og ideer.

Det tredje nivået er støtte fra medarbeidere, hvor det dreier seg om støtte og påvirkning i arbeidsgruppen. Hovedsakelig betyr det et støttende arbeidsklima, der nye ideer og forslag til forbedringer blir møtt med åpenhet, positive tilbakemeldinger og ikke kritikk. Flere har fokusert på betydningen av arbeidsgruppens sammensetning som vesentlig for kreativitet (Amabile m. fl., 1996, Anderson og West 1998 og Axtell m. fl., 2000), og funnet at mangfold og medarbeidere med ulik bakgrunn som viser gjensidig åpenhet til hverandres ideer påvirker kreativitet positivt og reduserer faren for konformitet og konsensus. Amabile m fl. (1996) fant også at eksponering av uvanlige ideer i seg selv åpner for kreativitet. March (1991:86) gjør et poeng av at innskudd av naivitet eller ignoranse kan bidra til ny kunnskap, og bruker følgende ord for å beskrive dette:

*«The development of knowledge may depend on maintaining an influx of the naive and ignorant, and competitive victory does not reliably go to the properly educated»*

Han fremmer altså at naivitet og en manglende forståelse for det helhetlige bildet eller muligheten til å se ”de store implikasjonene” kommer godt med for gi nye perspektiver og spire til nye ideer. Heterogene arbeidsgrupper vil dermed ha komplementære ferdigheter og kunnskap som utfyller hverandre. Dette er kanskje det viktigste argumentet for at medarbeidere skal tas med i innovasjonsprosesser som tidligere har vært forbeholdt ledelse.

### **2.5.2 Slakk**

Slakk er støtte på organisasjonsnivå og handler om i hvilken grad de ansatte disponerer ressurser utover det som skal til for daglig drift. Nohira og Gulati (1996) fant at både for lite og for mye slakk var negativt for innovasjon. Altså handler slakk om å finne en balanse. De ansatte bør gis anledning til å være kreativ og bidra til utvikling av bedriften, men det kan tyde på at dette også bør styres for at det skal fylle sin hensikt. Kesting og Ulhøi (2010) snakker om å skape rom for idégenerering ved å gi ansatte tid og ressurser. De formulerer en variabel som de kaller «inter-organisatorisk støtte», som består av tid, ressurser og samarbeid. Vi forstår det slik at dette har en del fellestrekk med det Woll (2010) referer til når hun snakker om hvorvidt organisasjonen skaper et arbeidsklima som fremmer kreativitet og medarbeideres deltakelse. Forskjellen blir altså at Woll skiller mellom ulike former for slakk med utgangspunkt i ressursene. Hvorvidt dette er av betydning, synes vi er vanskelig å ta stilling til, uavhengig av dette er altså slakk eller rom for kreativitet av betydning for grad av medarbeiderdrevet innovasjon. Det som vil være interessant i forhold til vår oppgave er at vi ser på små bedrifter hvor vi tror at medarbeidere får større betydning, men at knappe ressurser antakelig gjør at det er få anledninger til å gi slakk, det være seg mer tid, penger eller lignende.

### **2.5.3 Autonomi**

Autonomi refererer til i hvilken grad medarbeiderne har beslutningsmyndighet over egen arbeidshverdag. Flere forskere mener autonomi er koblet til kreativitet, innovasjon og medarbeiderens mestringsfølelse (Amabile m. fl., 1996; Ekvall, 1996; Woll, 2010). En relativt høy grad av autonomi bidrar til at medarbeidere får en følelse av kontroll og selvstyring, samtidig som det gir eierskap til oppgaven. Videre gir det rom for at de får løse oppgaven slik de finner det best og utvikler egne ideer. Medarbeideren opplever på den måten mening og mestring i sin arbeidshverdag. Sundbo (1999) fremmer imidlertid at det å legge til rette for medarbeiderens deltakelse i innovasjonsprosesser ikke nødvendigvis betyr ansvarsdelegering (empowerment) på en slik måte at de har full autonomi, men at man må finne en balanse. Altså at de kan ha mulighet til å bestemme selv, men innenfor visse rammer. Her kommer vi tilbake til Boly m. fl. (1999) som foreslo standardisering av oppgaver. En måte å «kontrollere» medarbeidernes autonomi på kan være gjennom en standardisering, men da spør det om medarbeiderne ville oppleve å være autonome. Igjen indikerer dette at standardisering vil være negativt for kreativiteten og bedriftens utvikling på sikt.

Slik illustreres også koblingen mellom støtte og autonomi. Ulike former for støtte vil kunne underbygge autonomi, og der hvor autonomi er noe som gis av ledelsen må det kunne sies å være institusjonalisering av lederstøtte. I andre situasjoner igjen vil det være slik at autonomi automatisk tilfaller stillingen som følge av medarbeiderens kvalifikasjoner. Autonomi blir derfor ofte assosiert med arbeidsoppgaver *kunnskapsarbeideren* gjør, men vi mener at i en viss utstrekning kan de fleste arbeidsoppgaver gis ulike grader av selvstyring. Autonomi i jobbsituasjon kan innebære flere ting. Det kan være beslutning om bruk av tid, hvem man skal jobbe med, hvilken oppgave eller hvordan man skal løse den. En ansatt trenger ikke ha autonomi på alle disse områdene for at det skal ha en positiv effekt. Det som er viktig med autonomi er at det gir de ansatte mulighet for prøving og feiling, som er nødvendig når det skal tenkes og utvikles noe nytt. Mosey (2005) fant at suksess (målt ut fra påvirkning på omsetning) i utvikling av produkter som var ny for markedet var avhengig av tverrfaglige team med *beslutningsmyndighet*, foruten en involvert og engasjert leder. Det blir interessant å se hvorvidt det er tverrfaglige team med beslutningsmyndighet i en liten bedrift. Vi forventer imidlertid at entreprenørens rolle vil kunne fungere som en involvert og engasjert leder slik det også beskrives av Park (2005).

#### **2.5.4 Arbeidspress**

Arbeidspress handler om hvor mye medarbeideren opplever at han/hun har å gjøre på et bestemt tidspunkt. En "passe" mengde press kan oppleves som en utfordring og påvirker følelse av mestring og kreativitet positivt. For høyt arbeidspress kan derimot oppleves som en byrde. Det antas at et en byrde er hemmende for kreativiteten, da det vil gi den ansatte en følelse av utilstrekkelighet og på sikt påvirke selvfølelsen (Amabile, 1988, Amabile m. fl. 2002). Ekvall (1996) mener at utfordringer handler om at man finner arbeidet meningsfullt. Pink (2009) er opptatt av at mening, men også mestring spiller en viktig rolle for hva som motiverer oss, og støtter seg til Csikszentmihalyi sin teori om "flow". Følelse av flyt er når utfordring møter evne og individet går inn i en slags transe hvor man glemmer tid og sted, og det er kun oppgavens utfordring som er i fokus (Csikszentmihalyi, 1990). Baer og Oldham (2006) studerte sammenhengen mellom opplevd tidspress og kreativitet. De kom frem til at tidspress alene ikke forklarte medarbeiderens kreativitet, men at tidspress, støtte og høy grad av åpenhet til eksperimentet fremmet kreativitet. Woll (2010) viser i sin studie at stort arbeidspress er positivt for problemløsningsorientert kreativitet, og ikke nødvendigvis kreativitet som sådan. Det fordi når man har mye å gjøre, vil dette naturlig nok føre til fokus

slik at man får gjort jobben, som reduserer sannsynligheten for at man oppdager nye muligheter. Fiskeindustrien er kjent for å være en næring med høyt arbeidspress, som kan være noe av forklaringen for hvorfor det er liten grad av produktinnovasjon i denne næringen. Slik vi forstår det kan arbeidspress være basert på faktiske forhold, men også på følelser som ikke nødvendigvis gjenspeiler virkeligheten, derfor kan det være vanskelig å få tak på akkurat hva som utløser opplevd arbeidspress. Vi mener imidlertid at opplevelsen av arbeidspress blant annet relaterer seg til grad av støtte og autonomi, hvor selvbestemmelse og støtte fra ulike nivåer rundt kan redusere det opplevde presset. Altså vil autonomi, støtte og arbeidspress samlet kunne utløse og forsterke indre motivasjon.

## ***2.6 Konseptuelt rammeverk***

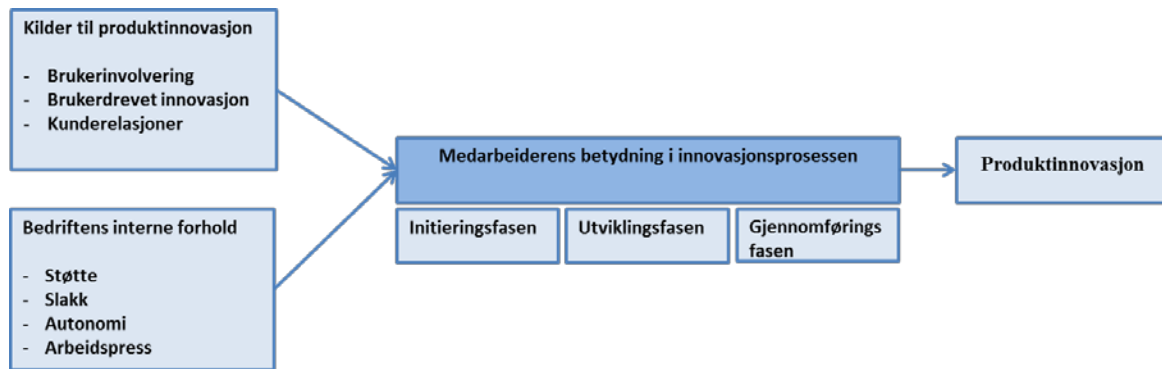
Gjennom teorikapitlet har vi presentert forskjellige teorier som vi ser som relevant i forhold til studiens problemstilling. I dette avsnittet vil vi oppsummere og presentere et rammeverk som synliggjør sammenhengen mellom de teoriene presentert over og hvordan vi skal anvende teorien i analyse av empirien. Rammeverket illustrerer også hvordan teorien bygger opp intervjuguiden. Vårt forskningsspørsmål bygger på antagelsen om at medarbeidere har en vesentlig betydning for produktinnovasjon og bedriftens fremtid, og vår litteraturgjennomgang tyder på at dette i stor grad er oversett i forbindelse med forskning på produktinnovasjon. Interesse for dette oppstod med bakgrunn i den veletablerte sannhet om at dyktige ansatte er en nødvendighet for å bygge levedyktige bedrifter og at innovasjon er en betingelse for at bedrifter skal overleve over tid. Samtidig hevdes det at ansatte så langt har vært en underutnyttet ressurs i forbindelse med innovasjon. For oss fremstår dette som et paradoks.

Produktinnovasjon er ofte en stor prosess, og vi vil studere hvordan medarbeidere i en liten bedrift involveres i en slik prosess. Vi benytter modell for innovasjonsprosessen (Van de Ven m.fl., 1998) som et styringsverktøy for å tematisere oppgaver, deltakere og ansvar. Selv om alle innovasjonsprosesser er forskjellige, og det er vesentlige forskjell mellom SMB og store bedrifter, mener vi at de fleste innovasjonsprosesser likevel inneholder de tre fasene beskrevet i denne modellen; initiativfasen, utviklingsfasen og gjennomføringsfasen. I vår studie om medarbeiderens betydning relaterer vi våre funn og vurderinger til disse 3 overordnede faser.

I litteratur om produktinnovasjon hevdes det at involvering av markedet eller kundene har en positiv påvirkning på resultatet av nye produktinnovasjoner (Von Hippel, 1988, 2009; Gruner og Homburg, 2000; Rosted, 2003, 2005; Hoholm og Huse, 2008). Vi ønsker derfor å se nærmere på hvorvidt kundene var involvert i innovasjonsprosessen og viktigere, i hvilken grad er medarbeidere involvert i å tolke og formidler kundenes ønsker og inkludere dette i prosessen. Et poeng når bedrifter lytter til kundene i utviklingen av produkter er å få vite hva de bør og ikke minst hva de ikke bør inkludere i det nye produktet. Vi forventer at medarbeidere i SMB har kontakt med sine kunder gjennom salg, service, distribusjon, samt at de kan inneha relevant kunnskap fra tidligere arbeidsforhold, men er usikker hvordan dette forholder seg i en organisasjon hvor entreprenøren fortsatt er involvert. Medarbeidere kan på den måten ha mye kunnskap om hva kundene synes om produkter og hva de ønsker av disse, uten at det har vært en aktiv tilnærming til slik kunnskap. Den samlede informasjonen blant medarbeidere kan være verdifull i utviklingen av nye produkter.

Som nevnt foran har nyere innovasjonsforskning pekt på hvordan ledelsen kan legge til rette for at medarbeidere skal bli mer innovative. Vi vil derfor også se hvorvidt dette også er tilfelle i en liten bedrift. Grunnen til at vi inkluderer dette i undersøkelsen, er at det kan bidra til å validere informasjon som kommer frem i relasjon til selve prosessen og på den måten styrke vår undersøkelse.

Å undersøke hvilken betydning medarbeideren har for produktinnovasjon ser vi som et viktig og interessant spørsmål, men vi innser også at det kan være vanskelig å gi et enkelt svar på dette spørsmålet. Figur 3 under illustrerer hvordan vi vil belyse problemstillingen. Hvor det vi kaller «bedriftens interne innovasjonssituasjon» (støtte, autonomi, arbeidspress og slakk) er hvor vidt disse faktorene påvirker medarbeiderens motivasjon og mulighet til å bidra i innovasjonsprosessen. Det vi kaller «Bruker- og kundekontakt» er hvordan kontakt med kundene påvirker medarbeiderens kunnskap om kundenes ønsker og behov, og på hvilken måte de benytter denne kunnskapen i sitt arbeid. «Medarbeiderens bidrag i innovasjonsprosessen» er hvordan medarbeidere bidrar i; initiativ-, utviklings- og gjennomføringsfasen. Gjennom å utforske medarbeiderens bidrag i de forskjellige fasene av innovasjonsprosessen håper vi å kunne danne oss et tydelig bilde av medarbeiderens betydning for produktinnovasjon. Ved å dele opp innovasjonsprosessen på denne måten kan vi eksempelvis lære at medarbeideren har en viktig rolle i initieringsfasen, men har en mindre viktig rolle senere i prosessen eller vise versa.



Figur 2: Begrepsramme

Figuren tar høyde for at medarbeideren kan påvirke og ha innflytelse på hvordan prosessen arter seg fra idé til ferdig produkt.

## 3 Metode

I dette kapittelet gjør vi rede for vår metodiske fremgangsmåte og hvordan innsamlede data skal analyseres. Først vil vi gjøre rede for utarbeiding av forskningsspørsmålet og studiens formål. Så presenteres oppgavens forskningsdesign og hvordan studiens rammeverk påvirker datainnhenting. Deretter gjøres det rede for hvordan vi har gått frem i vår datainnsamling, for studiens utvalg, og sammenhengen mellom de ulike begrepene og intervjuguide. Vi presenterer hvordan vi har gått frem i analyseprosessen og hvordan vi har søkt å sikre kvalitet i studien. Til slutt presenteres bedriften som har vært gjenstand for analyse.

### *3.1 Utarbeiding av forskningsspørsmål og design*

Et godt forskningsspørsmål skal oppfylle flere kriterier. For det første bør forskningsspørsmålet faktisk bestå av et spørsmål (Flick, 2011). Videre bør ikke spørsmålet være for bredt, slik at det kan oppstå uklarheter om aspekter ved spørsmålet (Thagaard, 1998). Imidlertid er det hensiktsmessig å ha rom for fleksibilitet etter som studien utvikler seg, da dette er et utforsket område (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt og Graebner, 2007). En annen utfordring er å likevel sørge for at alle aspekter ved problemstillingen er så tydelig som det lar seg gjøre, slik at det ikke gis rom for antagelser. Ordet *betydning* kan gi rom for tolkning, og vi har derfor inkludert en forklaring for hva vi mener med det i denne oppgaven.

Med forskningsdesign menes på hvilken måte man planlegger å gjennomføre en undersøkelse, for eksempel valg av hvilken datainnsamling som skal gjøres, type intervju, relevant litteratur og metode. Da vi gikk i gang med oppgaven hadde vi en ganske bred tilnærming, vi hadde bitt oss merke i at medarbeideren som ressurs i forbindelse med innovasjon i stor grad var oversett, både i litteraturen og i arbeidslivet. Vi ønsker derfor å undersøke nærmere hvilken rolle medarbeideren har i slike prosesser. Etter flere runder med oss selv og veileder, samt tilnærming til flere ulike teoretiske innfallsvinkler har vi kommet frem til en problemstilling om forholdet mellom medarbeider og produktinnovasjon. Da vi ikke har lyktes å identifisere teori som forklarer vår problemstilling, vil vi benytte en eksplorerende tilnærming med det mål å skape innsikt og forståelse av fenomenet. På områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før ansees case å være velegnet tilnærming til det ukjente. Case er spesielt egnet til å utforske nye temaer (Eisenhardt, 1989). Vi vil derfor søke å finne et case



som kan hjelpe oss å forstå observasjonene vi har gjort. Vår hensikt er altså å forsøke å utvikle teori, ikke teste den.

Vi finner det hensiktsmessig å benytte case av flere grunner. Case er egnet til å forstå fenomener i spesifikke kontekster og settinger, som oftest samtidsaktuelle problemstillinger, men også historiske (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Dets unike styrke er at det kan frembringe stor variasjonsbredde i empiriske data, som er viktig når man ønsker å studere komplekse fenomener og vi har lite kontroll over konteksten det forskes på (Yin, 1994; Shakir, 2002). 1989).

Kontekst er den sammenheng eller det miljø hendelsen (her produktinnovasjonen) finner sted i. For vår sammenheng er det viktig fordi fiskeindustrien er beskrevet som en lite innovativ næring sett fra hva som tilbys i markedet. Nå observerer vi imidlertid en endring hvor det kommer nye produkter ut til forbruker, og det må skyldes at bedriftene bak disse produktene gjør noe som er annerledes. Samtidig ønsker vi å utforske hvorvidt små bedrifter i større grad utnytter sine medarbeidere, som følge av at det generelt er knapt med ressurser. Ved å velge en liten bedrift som har introdusert nye fiskeprodukter får vi altså utforsket hvordan en slik bedrift går frem i sitt innovasjonsarbeid og hvordan de benytter sine medarbeidere.

### **3.1.1 Enkel eller multippel case studie?**

Yin (1994) viser at enkle casestudier generelt sett er tilfredsstillende når man benytter kritiske eller ekstreme eksempler for studiet, da hensikten nettopp er å studere det som ikke er typisk. Situasjonen i fiskeindustrien er slik at relativt få bedrifter utvikler og introduserer nye produkter i dagligvaremarkedet, noe som indikerer at enkel casestudie kan være tilfredsstillende. Likevel er det en jevn økning av slike produkter. Det har vært vanskelig å vurdere hvorvidt denne økningen er stor nok til at det hadde vært mulig å benytte flere case. Multiple case er bedre når man skal studere typiske eksempler (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) fordi man da kan finne mønstre som går igjen og dermed demonstrerer større grad av allmenngyldighet. Å benytte multiple case øker altså troverdigheten til studien. For ekstreme eller kritiske case er imidlertid ikke det målet. Dette er Eisenhardt (1989, 1991) enig med Yin i, men hun viser at single case studier også gjør at man kan gi en mer dyptgående beskrivelse enn hva som er mulig for multiple case. I single case kan vi gå dypere i empirien for å avdekke og utforske koblinger, som man i multiple case kanskje ville oversett fordi man leter

etter mønster i data. I tillegg vil mengde data påvirke både hva som er mulig å håndtere, samt hvordan funn kan presenteres.

Når vi skal benytte singel case har vi vurdert hva det skal være atypisk for. De bør være atypisk i hvordan de fremstår og/eller hva de tilbyr markedet. Vi har – som nevnt over vurdert det slik at det foreløpig introduseres få nye fiskeprodukter i dagligvaremarkedet. Derfor antar vi at bedrifter som introduserer nye produkter og/eller tilbyr markedet noe nytt, og i så måte har gått mot strømmen av hva andre bedrifter i samme næring gjør, oppfattes som atypisk. Videre er fiskeproduktene som er introdusert de seneste årene av så vidt forskjellig karakter at det ikke nødvendigvis er slik at de blir oppfattet å tilhøre samme kategori av konsumenter. I Norge er det relativt få bedrifter som produserer saltfisk, og mesteparten av denne produksjonen eksporteres. Videre er det også få bedrifter igjen i fiskeindustrien som produserer filet, enten fersk eller saltet. Bedriften vi skal studere driver med produktutvikling av bearbejdede saltfiskprodukter og har satset der andre ikke har villet. Med norsk råvare og produksjon i Norge gjør de det motsatte av de fleste andre i denne industrien. Dessuten har de satset på hjemmemarkedet, og til forbrukere ved å tilby sine produkter i supermarkeder hvor disse produktene ikke eksisterte fra før. Vi vurderer det derfor slik at bedriften er atypisk. Da vi ønsker å si noe om medarbeidernes betydning har vi også vurdert hvorvidt de bør være atypiske i hvordan de benytter medarbeiderne. Slik vi ser det kan begge deler være interessant, men hvordan vi skal finne ut hva som er typisk/atypisk her er ikke enkelt fordi det ikke finnes noen objektive og synlige kriterier som kjennetegner slike bedrifter i en selekteringsprosess. Det vi imidlertid kan selektere på er at bedriften er liten, også i norsk sammenheng, som betyr at ressursene er knappe. Vi forventer derfor at de er velegnet til å teste vår antakelse om at slike bedrifter i større grad blir «tvunget» til å benytte medarbeiderne i innovasjonsprosessen. Videre gjennomførte vi en uforpliktende samtale med eier i prosessen med å finne passende case, hvor han fortalte om bedriftens organisering, og hvordan den var tilrettelagt i forhold til deres fokus på nye idéer og produktutvikling. Det ga indikasjoner på at de involverer medarbeiderne i stor grad. Samlet sett vurderer vi det derfor slik at ett case er tilfredsstillende for å kunne utforske vår problemstilling. Det betyr at denne studien kan gi innblikk i hvordan en liten bedrift som driver med produktinnovasjon utnytter sine menneskelige ressurser.

## **3.2 Datainnsamling**

For å utforske vår problemstilling har vi stilt oss spørsmålet med hvilken strategi vi skal benytte for å utforske problemstillingen og tilnærme oss caset. Valg av planmessig fremgangsmåte avhenger av hva en vil finne ut, hvordan verden ser ut og hvilke ressurser man har til rådighet (Gripsrud m. fl., 1993). I case kan man benytte både kvalitativ og kvantitativ metode i datainnsamlingen (Eisenhardt, 1989). Valg av metode sier noe om hvordan data skal innhentes. Å utvikle teori gjennom case innebærer i stor grad innsamling av kvalitative data som intervju, observasjoner, og forskjellig historisk informasjon (Eisenhardt og Graebner, 2007). Dette fordi kvalitative data er en god tilnærming til det ukjente Eisner (1991).

Kvalitativ datainnsamling kan typisk være intervju, observasjon og historiske data. Et ledd i å sikre kvalitet ved våre funn er å benytte flere ulike tilnærminger (metode triangulering) for på den måten å avdekke hvorvidt funn sammenfaller. Vi vil for denne studien gjøre kvalitative dybdeintervju, observasjoner og samle inn annen informasjon om bedriften i ulike kanaler.

### **3.2.1 Utvalg og informanter**

Valg av case bestemmes ut fra hva som er hensikten (Eisenhardt, 1989), vi gjør altså et strategisk valg for hvem vi skal få informasjon fra. Det betyr at vi velger ut informanter som har egenskaper og kvalifikasjoner som passer i forhold til problemstilling og de teoretiske perspektiver som er presentert tidligere. I vår studie var det nødvendig å finne en bedrift som utvikler nye produkter. Som følge av tilgjengelig tid og ressurser ville det være bekvemmelig for oss om vi fant en relevant bedrift i Tromsø. Marshall (1996) hevder at bekvemmelige utvalg er gode med tanke på tid og kostnader, men at de ofte kan resultere i dårlig kvalitet. Imidlertid er det gjerne en viss grad av bekvemmelighet ved de fleste undersøkelser, ikke minst fordi man kan ha problemer med å finne informanter som er villige til å delta. Vi har derfor vært bevisst på dette når vi har søkt å finne interessante kandidater for vår undersøkelse, ved å gjøre det Marshall refererer til som hensiktsmessig utvalg. Vår vurdering er at bedriften vi benytter i denne studien er et teoretisk riktig case (Eisenhardt og Graebner, 2007), da de er en liten bedrift som driver med produktinnovasjon. Vårt mål er å forstå hvordan medarbeideren bidrar til produktinnovasjon, og ved å benytte en bedrift med færre enn ti ansatte er det stor sannsynlighet for at vi får en god innsikt i dette da det er færre hoder og hender å fordele oppgavene på. Videre har vi gjennom et ustrukturert intervju med eier, som en liten forundersøkelse, fått bekreftet at de til en viss grad også involverer kunder i sin

utvikling og organiserer seg litt annerledes enn hva som er vanlig praksis i industrien. Vår vurdering er at denne bedriften er hensiktsmessig for oss og at vi får en god forståelse av forskningsspørsmålet.

For vår studie har vi ønsket å intervju de i bedriften som har vært involvert i den siste produktutviklingsprosessen. Dersom vi spør ledelsen i bedriften om hvem vi bør intervju, vil våre data bli preget av ledelsens perspektiv på deltakelse i prosessene. Det er viktig at vi unngår da utvalget har betydning for tilliten til konklusjoner vi trekker i analysen (Mehmetoglu, 2004). Og utgangspunktet for vår studie er jo nettopp fokus på medarbeiderne og deres opplevelse. Da det det for vårt tilfelle er snakk om en bedrift med færre enn 10 ansatte, vil vi heller be om å få intervju samtlige. Dette avhenger selvfølgelig av deres villighet til å la seg intervju. I etterkant vil vi vurdere om det er informanter som viser seg ikke å være relevant, for så å ekskludere disse i analyseprosessen.

Ved å gjøre dybdeintervju med samtlige åpner vi imidlertid for å se det fra både ledelsen og medarbeidernes ståsted. På den måten håper vi å redusere faren for at data blir det Eisenhardt (2007) omtaler som «retrospective sensemaking», selv om hendelsen var forholdsvis nylig. Det handler om at vi lager plausible, men ikke sanne forklaringer fordi vi søker å finne logikk i historiske hendelser.. Ved å sammenligne medarbeiderne og ledelsens oppfatninger og hvordan de ordlegger seg, håper vi å kunne gi et så riktig bilde av medarbeidernes betydning som mulig. Dette betyr også at vi får det Yin (1994) referer til som embedded design, hvor man har flere nivåer av analyse. Gjennom å bruke den siste produktinnovasjon bedriften har satt i produksjon som eksempel, reduserer vi også faren for at informasjon er farget av forsøk på å bøte logiske brister. Intervju med medarbeidere som eventuelt ikke har deltatt i prosessen, åpner dessuten for at vi kan få med interessante perspektiver som vi eller de involverte ikke har tenkt på.

Vi søker ikke å generalisere våre funn til en større populasjon, likevel er det hensiktsmessig at vi fortsetter å intervju frem til vi ser en metning i dataene, dersom det er mulig (Eisenhardt, 1989). Metning er når vi ser at informasjon i intervjuene, eller fra andre kilder blir lik og lite nytt kommer frem. I denne studien med færre enn 10 intervju, er det imidlertid lite sannsynlig at vi vil oppleve metning før alle informanter er intervjuet.

### 3.2.2 Det kvalitative intervju

I kvantitativ forskning blir alle respondenter stilt identiske spørsmål med nøyaktig samme ordlyd og respondentens svar er ofte forutbestemt. Ved kvalitativ forskning er derimot intervjuene mindre strukturert enn et spørreskjema, og de forskjellige intervjuformene benevnes; delvis strukturert -, strukturert - og ustrukturert intervju (Blumberg m. fl., 2011; Marshall, 1996). Da vår hensikt er å utforske medarbeidernes betydning, mener vi det er best egnet å benytte en delvis strukturert intervjuguide, hvor informanten til dels kan bestemme innholdet. Vårt mål med å benytte delvis strukturert intervju er å få dyp innsikt i hvordan medarbeiderne og ledelsen opplever og samhandler med hverandre i sin sosiale verden og betydningen det har for dem (Blumberg m. fl. 2011).

Vi ønsker at respondenten skal fortelle oss om sin opplevelse og sine tanker om forutbestemte tema som er gitt av problemstillingen og våre sekundærdata. Det er imidlertid viktig at intervjuguiden ikke blir for sentral, slik at det hemmer flyten i intervjuet og vi får dårlige data (Blumberg m. fl., 2011). Om vi har for sterkt fokus på intervjuguiden fremfor å lytte til informanten, kan vi risikere å gå glipp av viktig informasjon. Vi tenker i utgangspunktet at det lett kan skje som følge av vår manglende erfaring og at vi antakelig vil være litt nervøs i forkant. I en slik situasjon er det viktig at vi lar respondenten snakke og at vi kan stille oppfølgingsspørsmål. Vi er åpen for å endre intervju spørsmål underveis, fordi respondenten kan komme inn på tema som er relevant for oppgaven som vi ikke har tenkt på i utarbeidelse av intervjuguiden. Likevel vil vi prøve å benytte intervjuguiden til først og fremst å styre tema på et overordnet nivå, og bare følge den fra start til slutt dersom det faller naturlig.

Vi vil delta begge to på samtlige intervju slik at to personer hører hva informanten sier, og at vi på den måten kan få bedre oppfølgingsspørsmål til informasjonen som gis. I tillegg tror vi det kan bidra til å skape en dynamikk i intervjuet slik at det blir bedre flyt i intervjuet. Dessuten øker det sannsynligheten for at vertfall en av oss finner «tonen» med intervjuobjektet. Selve undersøkelsen blir dermed en sosial prosess (Patton, 2002), som betyr at informant og intervjuer gjensidig påvirker hverandre. I denne studien anser vi kvalitativt dybdeintervju som best egnet fordi vi ønsker å nå frem til en sann forståelse av en kompleks prosess, og alle medarbeideres tilknytning til denne prosessen

Det er fem personer i bedriften som vil bli intervjuet. Den ene er daglig leder, så eier som er den opprinnelige entreprenøren, og tre produksjonsmedarbeidere. To av bedriftens medarbeidere er vurdert ikke å være relevante i forhold til problemstillingen. Den ene er helt nyansatt og den andre arbeider i Italia for promotering av bedriftens produkter, og arbeidet ikke i bedriften forut for dette. Vi vil gjennomføre intervjuene i bedriften som er deres naturlige miljø, for at de på den måten skulle være mest mulig komfortable og trygge. Når selve intervjuet finner sted vil vi forklare hensikten med studien, men vi vil samtidig forsøke å være relativt generell slik at vi ikke leder informantens senere svar på spørsmål. Vi vil også be om å få bruk båndopptaker, for å unngå å måtte ha fokus på å notere fremfor å lytte til svarene og samtidig redusere tiden intervjuet vil ta. Til slutt vil vi også forsikre informanten om at alle svar og informasjon som blir gitt er konfidensiell og at eventuell informasjon som benyttes vil bli anonymisert.

### **3.2.3 Sammenheng mellom teori/begrepsskjema og intervjuguiden**

Vi har bygget opp intervjuet slik at vi begynner med at vi ber informanten fortelle om seg selv og sin jobb. Dette er et «trygt» spørsmål som vi ønsker skal bidra til å bryte isen. Videre ber vi informanten fortelle om det siste produktet som de har utviklet, selv om vi på forhånd har bestemt oss for å benytte gryteklar klippfiskbiter som selges i dagligvaren. Dette spørsmålet er generelt og vil derfor kunne besvares av alle, samtidig vil det kunne hjelpe oss å danne et overordnet bilde av informantens rolle og tilknytning til produktet. I våre intervju bruker vi bevisst ordene utvikling/ produktutvikling, fordi innovasjon kan bidra til distanse og skape misforståelser.

For å avdekke informantenes betydning i de ulike delene av innovasjonsprosessen benytter vi modellen til Van de Ven m. fl. (2008). Ikke for å teste hvorvidt modellen stemmer, men for å danne et rammeverk for våre spørsmål. Den begynner med det de kaller initiativ fasen, som vi har delt inn i 3 spørsmål, med flere støttespørsmål til hvert av disse. I forkant av en eventuell satsing er det gjerne en «svangerskapsperiode», hvor man anerkjenner at det er en mulighet/problem og at beslutning om eventuell satsing skjer som følge av et «sjokk». Vi begynner derfor med å spørre hvor ideen til produktet kom fra og om det tok lang tid fra ideen først ble lansert til de bestemte seg for å satse. Så følger vi opp med å spørre hvordan de gikk frem når de så hadde bestemt seg for å satse.

Den neste fasen er selve utviklingsfasen. Her spør vi om det var nødvendig å gjøre endringer eller tilpasninger underveis, hvorvidt de møtte på utfordringer eller problemer og om utviklingen gikk som planlagt. Disse spørsmålene er vide for at vi skal se hva den enkelte synes er viktig. Det de nevner først og snakker mest om er ofte det de oppfatter som viktigst. Det kan bidra til å fortelle oss noe om på hvilke områder medarbeiderne oppfatter at de selv har betydning, og i intervju med ledelsen vil svarene kunne gi oss en indikasjon på deres oppfatning av medarbeidernes bidrag. Spørsmålene fokuserer på selve produktinnovasjonen for å unngå fokus på hvem gjorde hva. Vi håper å få dette frem indirekte, men er beredt til å stille spørsmål om det hvis ikke. Vi stiller også spørsmål om utenforstående ble involvert og eventuelt hvilke konsekvenser det hadde.

For gjennomføringsfasen spør vi hvordan produktet er blitt introdusert på markedet og om det i ettertid er blitt gjort endringer med produktet. Da vi vet at produktet er i bedriftens portefølje vil vi ikke spørre om det, men heller kanskje lufte hvorvidt de har videre planer for det.

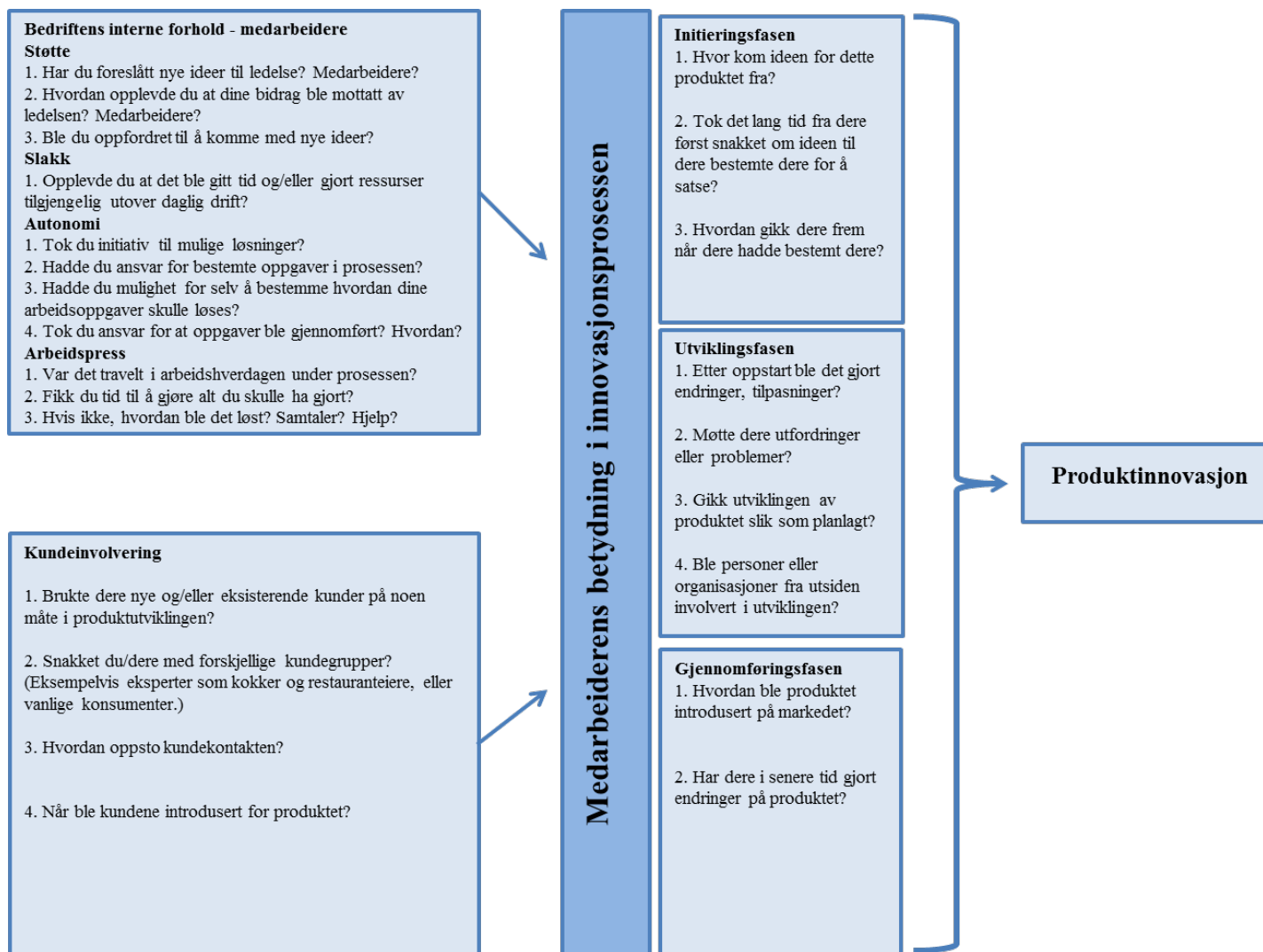
Vi vil så gå spesifikt inn på bedriftens kundeinvolvering i forbindelse med produktutviklingen. I vår tidligere samtale med eier eksemplifiserte han hvordan de benyttet kokker ved ulike restauranter til å utvikle produkter. Vi har jo også en antakelse om at medarbeiderne kan ha en viktig rolle i dette arbeidet, fordi de ofte har mer kontakt med kunder enn hva som er praktisk mulig for ledelsen. Her vil vi derfor spørre om nye eller eksisterende kunder er blitt involvert på noen måte, og om de snakket med forskjellige kundegrupper. Vi vil også spørre hvordan eventuelt kundekontakten oppstod og når de ble introdusert for produktet. Også i denne delen har vi ulike underspørsmål som vi vil benytte dersom informanten ikke kommer inn på disse temaene selv, eller dersom informanten ikke forstår spørsmålet eller er motvillig til å svare.

Til slutt vil vi stille spørsmål som går inn på organisatoriske forhold til bedriftens innovasjonsarbeid. Spørsmålene her er formulert noe annerledes til ledelsen enn til medarbeiderne, da vi søker å forstå hvordan medarbeiderne opplever bedriftens interne situasjon. Vi stiller relaterte spørsmål også til ledelsen, men da om hvordan ledelsen tror medarbeiderne opplever situasjonen. Ledelsen og medarbeiderne kan ha forskjellig oppfatning av bedriftens interne forhold og ved å spørre begge parter om dette vil det gi oss en mer helhetlig forståelse. Da disse spørsmålene er ment å validere eller støtte opp under funn gitt i tidligere svar, har vi valgt å gjøre spørsmålene noe mer spesifikke. Mot slutten av

intervjuet vil informanten også kunne bli noe «trøtt», slik at det kan være hensiktsmessig med noe enklere spørsmål. Vi har også fått en stram tidsramme fra ledelsen slik at vi må være forberedt på at vi kanskje må gjøre disse spørsmålene unna relativt raskt. Spørsmålene er delvis basert på operasjonaliseringen til Woll (2010).

Vi har forsøkt å formulere alle spørsmålene slik at informanten kan fortelle historien fritt og at vi unngår ja og nei svar. For de tilfeller hvor informanten ikke gir et godt (nok) svar, har vi som nevnt laget underspørsmål som vi kan bruke til hjelp. Spørsmålene er videre gjort så korte, og språklig sett enkle, som mulig for å redusere muligheten for misforståelser. Det er også viktig at spørsmålene ikke er ledende slik at måten spørsmålet blir spurt på påvirker respondentens svar.





Figur 3: Fra begrepskjema til intervjuguide

### ***3.3 Analyseprosessen***

I en enkel case studie er utfordringen å presentere og sette sammen de kvalitative data som er innsamlet på en så komplett måte som mulig (Eisenhardt og Graebner, 2007). Data blir gjerne presentert som en samlet fortelling som eksemplifiseres med sitat av utsagn fra informanter eller annen informasjon som er innsamlet. Eisenhardt (1989, 1991) og Eisenhardt og Graebner (2007) viser at et enkelt case i større grad gir en bedre historie, fordi man kan gå mer i detalj enn ved multiple case. En utfordring med enkelt case er at det kan bli veldig mye og detaljert empiri, for å løse dette vil vi dele opp fortellingen i henhold til innovasjonsprosessen.

Prosedyrerne for bearbeiding, systematisering, analyse og fortolkning av kvalitative data i form av tekst, vil være annerledes enn tilsvarende prosedyrer for kvantitative data som tall. Innsamlet empiri vil ikke kunne benyttes til statistiske beregninger, men vi vil belyse funn gjennom utvalgte sitat for å skape forståelse for, og underbygge relevans av data i forhold til teori. Vi vil begynne med å transkribere samtlige intervjuer fullt ut. Denne jobben forventer vi at kommer til å bli tidkrevende selv om vi fordeler jobben oss i mellom. Den vil likevel være essensiell for å sikre at all informasjon kommer frem og i den sammenheng den er gitt. Vi vil så lese gjennom intervjuene og finne relevante sitat som støtter eller eventuelt avkrefter teorier vi har lagt til grunn. Underveis i gjennomlesning av det transkriberte materialet fargekoder vi viktig data for lettere å finne igjen utsagn, og å gjenkjenne mønster i empirien. Denne empirien vil systematiseres i henhold til modellen som er presentert i del-kapittel 2.7. I tillegg vil vi sette oss ned i etterkant av hvert intervju og diskuterte hva vi har observert, og notere ned alt det som ikke blir sagt i intervjuene, men som kommer frem i informantens kroppsspråk, hvordan utsagn og tema ble oppfattet av informanten, måten de kommuniserte med oss og hverandre på. Det må gjøres rett etter hvert intervju for at vi skulle få en så nøyaktig erindring som mulig av denne abstrakte informasjonen. Informasjonen vil senere benyttes i analyse og tolkning av data.

### ***3.4 Hvordan sikre kvalitet i studien?***

Bruk av ulike metoder (metodetriangulering) vil bidra til å gi forskningsresultatene høyere grad av troverdighet (Yin, 1994; Eisenhardt 1989, 1991). For å besvare studiens problemstilling har vi innhentet sekundærdata, og primærdata vil være observasjoner vi gjør når vi besøker bedriften, samt dybdeintervju.

Kvaliteten av forskning vurderes i henhold til om forskningen er reliabel, valid og kan generaliseres. I kvalitativ forskning passer ikke definisjonene av validitet og reliabilitet, og krav om generaliserbarhet som benyttes i kvantitativ forskning (Lincoln & Guba, 1985; Mehmetoglu, 2004; Denzin og Lincoln 2000, 2005). Lincoln og Guba (1985) har derfor utarbeidet nye begrep som er bedre egnet for kvalitativ forskning; troverdighet, bekreftbarhet, overførbarhet og pålitelighet. Troverdighet refererer til hvorvidt studien er gjort på en gyldig og tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet beskriver kvaliteten av tolkningen som er gjort, og om tolkningene som er gjort støttes av annen forskning. Overførbarhet sier noe om hvorvidt resultatene av studien kan være av betydning i andre kontekster, og pålitelighet innebærer at forskningsfunnene kan bekreftes i en ny studie med samme måleinstrumenter (Lincoln og Guba, 1985). Det kan diskuteres hvorvidt begrepet pålitelighet kan brukes for kvalitativ forskning, hvor det er så godt som umulig å bruke nøyaktig de samme måleinstrumentene i en ny studie. Forskere som blant andre Thagaard (1998) benytter seg ikke av pålitelighet, fordi pålitelighet handler om at man skal kunne bekrefte funnene sine i en ny studie med samme måleinstrument. Begrepet er altså en tilnærming til krav om generalisering som benyttes i kvantitative studier og går altså i mot det som er en viktig intensjon ved kvalitativ metode, at man søker å belyse et fenomen med deltakernes ord, og i deres kontekst og miljø. Hvorvidt det er mulig for andre å bruke de samme måleinstrument som vi bruker i denne oppgaven kan vi ikke svare på, og vi utvikler ikke våre måleinstrument for å oppnå metodisk pålitelighet. Våre forskningsspørsmål er laget spesielt for den konteksten vi undersøker, og vi kan derfor ikke uttale oss om de samme spørsmålene vil gi andre forskere pålitelige data.

Da man i kvalitative studier fokuserer på å skape forståelse, kan en måte å etablere reliabilitet på være at man ser på flere forskjellige personers oppfattelse av et fenomen og vurderer hvorvidt den (ikke) er sammenfattende. Det gjør man ut fra den antagelse at jo større overensstemmelse det er mellom data fra forskjellige kilder om det samme, jo større reliabilitet i dataene. Slik vi søker å gjøre ved å intervjuer både medarbeidere og ledelsen i bedriften. Videre kan reliabilitet forsterkes gjennom å anlegge flere forskjellige vinkler på den samme undersøkelse (triangulering), for eksempel gjennom å bruke flere undersøkelsesmetoder eller teorier til å forklare noe. Vi ønsket i utgangspunktet å gjøre observasjoner i bedriften foruten intervjuene. Dette lar seg imidlertid ikke gjøre som følge av at bedriften ikke har tid til slik deltakelse. Imidlertid håper vi at å sammenholde teori om produktinnovasjon, innovasjon i SMB og medarbeiderdrevet innovasjon vil kunne gi en slags validering av våre funn og betraktninger av disse.

Winther (2000) viser til at forskere ved å benytte kvantitative metoder ønsker å distansere seg så mye som mulig fra forskningsprosessen, mens kvalitativ forskning nettopp er avhengig av involvering fra forskeren. Den kvantitative tilnærmingen fokuserer på pålitelighet i måleinstrumentet, mens den kvalitative tilnærmingen fokuserer på ”forskeren som instrument” (Patton, 2002). Det betyr at også forskerens evner og prestasjon måles i kvalitative metoder, når man gjør en vurdering av troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

I denne studien er vi to forskere, noe vi håper vil øke kvaliteten ved studien. Vi er to studenter som har jobbet sammen før og opplever at vi utfyller hverandre i denne typen arbeid. Gjennom denne studien har vi jobbet tett sammen hele veien, selv om vi ofte har fordelt oppgaver oss i mellom for å jobbe på egen hånd en periode. I ettertid har vi gått gjennom hverandres arbeid. Det har flere ganger oppstått uenigheter rundt tolkning av både teori og empiri, som har ført til lange diskusjoner før vi har kommet til enighet. Slik uenighet var noe av hovedårsaken til at vi ønsket å skrive sammen, da vi håper at det gir et positivt bidrag til kvaliteten ved studien. Det er fort gjort å se seg blind på både tekst og sammenhenger. Imidlertid gjør dette prosessen uten tvil mer arbeidsom, så et viktig grunnlag har vært tillit og respekt med en felles forståelse av målet med oppgaven.

### **3.4.1 Troverdighet**

Lincoln og Guba (1985) argumenterer at validitet og reliabilitet er å etablere *troverdighet* til forskningen. Troverdighet sier noe om forskningens overordnede kvalitet, og innebærer blant annet bekreftbarhet og overførbarhet. Det handler om tillit til funn som presenteres og studiens redelighet. Forfatterne problematiserer at ordet troverdighet i utgangspunktet indikerer at det finnes ”en sann virkelighet som kan avdekkes”. Dette går på tvers av det naturalistiske perspektiv hvor man kan anerkjenne flere konstruerte virkeligheter (Guba og Lincoln, 1994). Etter vår oppfatning er våre data preget av bedriften vi undersøker, informantene vi snakker med og vårt forhold til dem. Videre er hele studien påvirket av oss som forskere, hva vi finner viktig og vårt teoretiske utgangspunkt. Virkeligheten blir altså konstruert av oss som deltar og våre erfaringer og bakgrunn, fordi det påvirker *hva* vi oppfatter og *hvordan* vi tolker dette.

For å kunne sikre troverdighet fra et slikt konstruktivistisk ståsted vil studien måtte være åpen og gi rom for forhandling/tilpasning underveis. Det søker vi å tilstrebe gjennom blant annet å legge opp til et semi-strukturert intervju, samt at vi søker frem ny relevant teori etter som studien utvikler seg. All kvalitativ forskning er relativ og må dermed forstås ut fra den synsvinkel den presenterer. Dette er og blir både styrken og svakheten til kvalitativ metode, og slik vi ser det vil kvaliteten på slik forskning unektelig være knyttet til forskerens evner. Det at vi er studenter i en læringsprosess er følgelig av stor betydning for våre funn og oppgaven som helhet. Vi håper imidlertid at ved å benytte båndopptaker i intervjuene vil vi sikre at vi får med all informasjon som blir gitt, slik at den ikke baserer seg på vår hukelse og forståelse i det gitte øyeblikket. I etterkant vil vi transkribere intervjuene fullt ut, slik at utsagnene fremstår i sin fulle sammenheng og konteksten de er gitt i. Dette for å redusere sannsynligheten for eventuelle misoppfatninger og mulighet for feil tolkning i analysen.

Kontekst kan også påvirke troverdigheten til studien, og vi vil derfor gjennomføre intervjuene i bedriftens lokaler. På den positive siden gjør det at intervjuet blir gjennomført i et lokale informantene er fortrolig og komfortabel med, men det åpner også for at vi kan bli forstyrret av andre i bedriften som kan gjøre informantene mer reservert i forhold til å svare på våre spørsmål. Til slutt er vi også gitt begrenset tid med hver informant, som gjør at vi kanskje må gjøre noen avveininger for å komme i mål med intervjuet.

### **3.4.2 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet handler om tolkningen av de empiriske resultatene i undersøkelsen, i motsetning til troverdighet som handler om studiens fremgangsmåte. Bekreftbarhet søker å sikre at vi både holder oss kritisk til egne tolkninger, samt tilstreber å validere resultatene gjennom annen forskning. Det å være kritisk til egen tolkning kan være vanskelig, Thagaard (1998) foreslår å bruke en kollega som kan spille djevelens advokat og kritisk vurdere forskerens tolkninger. For denne studien er vi to studenter og vi har tillagt oss vanen å stille kritiske spørsmål til hverandres tolkninger og antagelser, som faktisk var litt av grunner til at vi ønsket å skrive sammen. Det vanskelige vil være å arrestere oss selv de gangene vi begge fort blir enige om en tolkning. Vi vil derfor presentere den empiri vi har basert tolkningen på, slik at leseren gis full tilgang til data som ligger bak disse.

Videre kan informantene bli påvirket av møte med oss som forskere og vår fremtreden og oppførsel. Faktisk indikerte eier at flere i utgangspunktet er skeptiske til å prate med oss som «akademikere», men vi håper at vår fremtreden i møte med dem og under intervju reduserer eventuell skjevhet som kan oppstå ved denne type fordommer. For å styrke bekræftbarhet ønsker vi å få tilbakemelding fra informantene på bearbejdet data. I henhold til Lincoln og Guba (1985) vil imidlertid pålitelighet og bekræftbarhet best kontrolleres gjennom en revisjon eller gjennomgang av annen fagperson, slik denne studien for eksempel blir støttet av to veiledere. I revisjon og gjennomgang med dem reflekterer vi over teori, prosedyrer, funn og egeninnsats i forskningen.

### **3.4.3 Overførbarhet**

I kvalitativ forskning utgjør fortolkningen av forskningen grunnlaget for overførbarhet, ikke statistisk beskrivelse av data (Thagaard, 1989). Spørsmålet er om det kan være relevant i andre sammenhenger. Overførbarhet innebærer en re-kontekstualisering av den teoretiske forståelsen, som knytter ett fenomen inn i en annen men teoretisk lik sammenheng. Slik kan en kvalitativ undersøkelse bidra til en mer generell teoretisk forståelse. For at studien skal kunne ha en overføringsverdi vil vi forsøke å gi en god og fyldig beskrivelse av vår gjennomførelse og det teoretiske utgangspunktet. Dette kapitlet i studien er i så måte viktig. Overførbarhet er imidlertid ikke et mål for alle kvalitative studier.

Funn i denne studien kan bidra til å gjøre ledere, innovasjonspersonell og medarbeidere generelt oppmerksom på hvilken betydning medarbeidere kan ha for produktinnovasjon og under hvilke premisser. Samtidig håper vi at det illustrerer hvordan medarbeiderens kunnskap og kompetanse bidrar til produktutvikling. Selv om konteksten i denne studien er en liten bedrift innen fiskeindustrien, tror vi den samme undersøkelsen kan utføres i større bedrifter og bedrifter i andre næringer.

## ***3.5 Når tradisjon blir innovasjon - Presentasjon av Halvors Tradisjonsfisk AS***

Halvors Tradisjonsfisk AS (Halvors) ble etablert i 2000 og er lokalisert på Skattøra i Tromsø. Firmaet har spesialisert seg på å vanne ut klippfisk og tørrfisk, samt produsere Boknafisk og Lutefisk for det norske restaurantmarkedet. Fisk fra Halvors blir foredlet etter klassiske metoder og lages av torsk fra den nordnorske kystfiskeflåten. Produktene tørkes, deretter vannes de ut, før de til slutt blir skjært, pakket og gjort klart for restauranter. Arbeidet gjøres

for hånd, og bedriften bryter i så måte med den kraftige moderniseringen som fiskeindustrien har vært gjennom i den senere tid, hvor maskiner har erstattet mennesker. De senere årene har bedriften også begynt å selge produktene til utvalgte grossister og dagligvarebutikker i Tromsø området.

Tabell 2: Nøkkeltall for Halvors

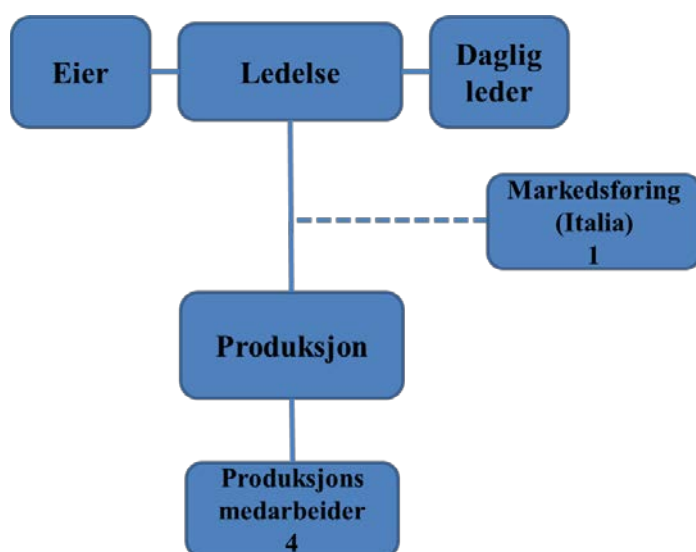
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Sum driftsinntekter</b>	6 285000	4 928000	4 616000
<b>Driftsresultat</b>	548000	281000	190000
<b>Resultat før skatt</b>	492000	214000	119000
<b>Sum eiendeler</b>	3 125000	2 702000	2 690000
<b>Egenkapitalandel i %</b>	50,6	42,9	35,1

Tallene er overfladiske, men gir oss et bilde av bedriftens økonomi. Vi ser at Halvors er en liten bedrift med en relativt lav omsetning, likevel har de en positiv utvikling og en sunn økonomi i motsetning til mange av de større bedriftene i denne industrien. Fersk fisk står for det største volumet i tilbud av fisk til forbruker (Heide og Sogn-Grundvåg, 2013), og Halvors satsing på saltfisk er unik. Bedriften kjenner ikke til konkurrenter med samme produkt i dagligvaremarkedet. Vi kan se fra bedriftens omsetning se at det er relativt beskjedent konsum av slike produkter i privat husholdning, det er restaurantmarkedet i Norge og Italia som står for det meste av dette. Bedriften søker altså å utvikle et nytt marked. I dag er hovedmarkedet for forbrukersegmentet regionalt, og det er vanskelig å si hva produktet best kan sammenlignes med av andre fiskeprodukter. Det har helt klart fellestrekk med de nye skinn og benfrie ferskfiskkonseptene, samtidig har det enkelte ting til felles med ulike kjøttprodukter.

Til sammen er det syv personer som jobber i Halvors, hvor to av disse er ledere, fire er produksjonsmedarbeidere og en jobber med markedsføringsarbeid i det italienske markedet. Halvor Hansen er entreprenør og grunnlegger av bedriften og vil bli omtalt som eier i denne oppgaven. I 2012 ble Svein Ingvar Bjørndal ansatt som daglig leder og han har 30 % eierandel i bedriften. Svein Ingvar blir omtalt som daglig leder i oppgaven. Eier og daglig leder utgjør til sammen ledelsen i bedriften. De fire andre er produksjonsmedarbeidere, den siste personen jobber i Italia og er entreprenørens datter.

Halvors kjerneprodukter er deres ferdige utvannede fiskefileter. Produktene gjør jobben med å tilberede saltfisk enklere for både konsumenter og restauranter. Tidligere har restauranter og private husholdninger måtte vanne ut og bearbeide fisken selv, men nå kan det kjøpes som ferdig utvannet filet. Produktet er derfor en innovasjon i markedet for fisk. Halvors konsept er også å regne som en posisjon-innovasjon da deres produkter er noe nytt i konsumentmarkedet. Ingen andre selger ferdig utvannet saltfisk i norsk dagligvare per i dag, og før Halvors begynte å selge i dette markedet var heller ikke tørr saltfisk å få kjøpt som det er nå. Bedriften har altså utvidet markedet for fisk i dagligvarebutikker i Tromsø området. Halvors jobber hele tiden med å tilpasse størrelser av filetene for både restauranter og privatkunder. Kvalitet på produktene har de opparbeidet gjennom flere års tett samarbeid med leverandører og kunder. Halvors produkter har mottatt flere ulike priser gjennom tiden, blant annet Sjømatprisen i 2010 og i 2011 mottok de en prestisjefylt pris for designet på sine produkter for dagligvaremarkedet.

Halvors har i prinsippet lagt til et ledd i foredlingsprosessen og gjort det lettere for konsumenten å anvende slike produkter i matlagingen. De har gjort denne type produkter tilgjengelig i supermarkedene, hvor forbrukere finner det i frysediskene. Bedriften har også videreutviklet sine produkter fra det opprinnelige i form av ulike produktstørrelser og forpakninger. Videre utvider de også tilbudet av fisk med å utvikle stadig nye produkter som utvannet. Det siste produktet er gryteklare klippfiskbiter, som er benyttet som eksempel i denne studien.



Figur 4: Organisasjonskart for Halvors



Dette er ikke et offisielt organisasjonskart, men noe vi har laget for å gi leseren et inntrykk av bedriftens størrelse.

### ***3.5.1 Hva slags produktinnovasjon snakker vi om?***

Vi nevnte tidligere i metodekapitlet at vi valgte å ta utgangspunkt i en bestemt produktinnovasjon. For det første ønsket vi at det skulle være en innovasjonsprosess som alle husket og hadde deltatt i. For det andre ønsket vi å sikre at data i så stor grad det er mulig er «sammenlignbare», ved at de besvarte våre spørsmål med utgangspunkt i samme situasjon. Vårt studieobjekt markedsføres som *klippfiskbiter*. Produktet skiller seg fra Halvors ferdige utvannede klippfiskfileter ved at det er ferdig skjæret biter som er rimeligere i pris og er ment for gryteretter, supper, salater og gratenger.

Francis og Bessant (2009) definerer produktinnovasjon som endringer i de produkter eller tjenester bedriften tilbyr og klippfisk i biter kommer innenfor denne definisjonen. Tidligere har bedriften kun solgt klippfiskfileter i dagligvarebutikker, altså er gryteklare klippfiskbiter en utvidelse i deres tilbud. Fagerberg (2011) definerte produktinnovasjon som utvikling og markedsintroduksjon av nye, redesignede eller forbedrede varer eller tjenester. Dette produktet er nytt for dagligvare markedet og er redesignet i forhold til utgangspunktet, som er produktet de har solgt til restauranter. Fiskebitene har nå fått en standard og fremstår med en jevnere kvalitet. Samtidig er pakningsstørrelsen endret og de har utviklet ny emballasje slik at produktet vil fremstå som en del av bedriftens helhetlige portefølje. Produktet er en inkrementell innovasjon for bedriften, da det er videreutvikling av et eksisterende produkt.

Produktet har utgangspunkt i et biprodukt (avskjær) fra produksjonen av fileter. Da bedriften startet opp i 2000, med å produsere fryst, utvannede fileter av saltfisk, ga denne produksjonen avskjær som i første omgang ble liggende på fryselager. Avskjær er den delen av fisken som blir igjen når fileten er skåret ut. Den gang var det bare entreprenøren selv som arbeidet der, og ettersom biproduktet var et fullverdig produkt brukte han selv dette til matlaging. Etter hvert som produksjon økte, økte mengden avskjær. Eier forklarte at han og familien ikke klarte å spise opp alt selv. Han begynte derfor å tilby dette som et billig produkt i store forpakninger til restauranter. I den senere tid har bedriften også begynt å selge sine produkter i dagligvaren. Dette har ført til ytterligere mengder biprodukt, som er mer enn hva restaurantene har bruk for. Derfor begynte bedriften å lete etter nye muligheter for å utnytte dette

potensialet. I samme periode kommer det stadig innom kunder som ønsker dette til privat bruk.

Bedriften har skapt et nytt produkt gjennom at avskjær nå har fått et eget bruksområde og kommer i egen forpakning som er ment å utvide bedriftens eksisterende tilbud i dagligvaremarkedet. Produktet var opprinnelig ikke gjenstand for bearbeiding, da det ble solgt som avskjær til en lav pris i et annet marked. Innovasjonen startet altså med at de fant et nytt marked hvor dette kan bli et produkt som kan gi en verdi for bedriften. Når de lyktes å identifisere ett nytt marked, oppstod det behov for å bearbeide og tilpasse produktet. Videre blir det nye produktet presentert, solgt og markedsført på en ny måte og selve produktet er nytt for forbrukeren. Som prosessen vil vise, har det skjedd mange mindre endringer underveis som har ført til det endelige produktet som skal lanseres høsten 2013. Det endelige produktet er planlagt å komme i 500 gr pakker, hvor bitene er omtrent like store terninger. Produktet kan altså ut fra rammeverket til Francis og Bessant (2004) sies å være en kombinasjon av produkt- og posisjon-innovasjon. Produktinnovasjonens nyhetsgrad innad i bedriften tolker vi som lav. Vi fikk et inntrykk av at i bedriften ble ikke det nye produktet sett på som noe nytt for dem, de hadde tross alt jobbet med avskjær i lengere tid. Selve prosessen med å kommersialisere produktet opplevde de derimot som noe nytt.

## 4 Empiri og drøfting av medarbeiderens betydning for produktinnovasjon

I dette kapitlet vil vi analysere innsamlet data og presentere funn fra de kvalitative intervjuene som det ble gjort rede for i kapittel 3. Metode. Vår analyse av innsamlede data baserer seg på teoretiske antagelser presentert i konseptuelt rammeverk kapittel 2.7. Vi viser medarbeidernes betydning i de tre fasene av innovasjonsprosessen, herunder medarbeideren som kilde til produktinnovasjon og hvorvidt de bidrar med å integrere markedskunnskap i utvikling av nye produkter. I hver av fasene vil vi også vurdere hvilken betydning de interne forhold synes å ha hatt for medarbeiderens deltakelse i produktinnovasjon.

### 4.1 Medarbeiderens betydning i initieringsfasen

Initieringsfasen beskrives av Van de Ven m. fl. (2008) som fasen hvor bedriften etter en lengere «svangerskapsperiode» opplever «sjokk» som utløser initiering av innovasjonsprosessen. I vår casebedrift beskriver ledelsen at innsatsfaktoren (avskjær) til produktet har vært der siden bedriften startet opp, men det tok over 10 år før det nå er blitt et produkt som skal ut til forbruker.

*«Videre solgte vi til ulike andre arrangement og når begynte vi å se på butikk? Kanskje for bare et par år siden. Vi begynte å se at det er et produkt... Vi hadde en del kunder som kom innom og spurte etter det, så det er kanskje bare et par år siden vi begynte å tenke butikk vil jeg tro. Ut fra det at vi ønsket et rimeligere produkt og det at vi så ulike trimming produkt, kjøtt og sånn som biffstrimler og...»*

- Eier

Når vi snakket om hva som var årsaken til at de valgte å satse på utvikling av dette produktet viser samtale med både ledelse og medarbeidere at det kom forespørsler fra kunder om det var mulig å kjøpe klippfiskbiter. Det synes å ha hatt størst betydning for bedriftens avgjørelse om å satse på produktet.

*«Vi visste jo at det kunne være et marked for det, det har vi jo sett. Ut i fra når vi snakker med kundene, hva de bruker produktet til, også er det jo allerede i markedet,*

*eller ikke et sånn produkt, men et som du må vanne ut selv, som en annen produsent har.»*

-Medarbeider

Våre intervju tyder likevel på at det er informasjon både internt og eksternt i bedriften som skaper “sjokk” og bidrar til at ideen materialiserer seg. For det første bygger det seg opp et lager med avskjær, som det eksisterende markedet ikke tar unna. Dette var i utgangspunktet noe bedriften tilbød restauranter til en lav pris som et tilleggsprodukt ved siden av ferdige utvannede fileter. For det andre opplever bedriften at flere forbrukere kommer innom bedriftens produksjonslokaler og spør om det er mulig å få kjøpe klippfiskbiter. For det tredje benytter medarbeiderne produktet til «Fredag i form», hvor det hver uke er en medarbeider som får utfordring å lage en rett og servere den til lunsj. Dersom de tror retten kan slå an, utvikler de oppskriftskort som distribueres i dagligvarebutikker og via Facebook. Til sist opplever ledelsen også et behov for å ha et produkt i dagligvaremarkedet som er billigere enn produktene de er representert med per i dag. Vi konstaterer at informasjonen som ligger bak beslutningen om å satse ikke er noe bedriften aktivt har samlet inn, men snarere påvirkning over tid.

I intervjuene kom det frem at Halvors først forsøkte å selge restaurantproduktet til forbruker, hvoretter det ble videreutviklet i en prosess hvor alle i bedriften deltok. Ideen med å lage poser med klippfiskbiter til forbruker ble først lansert av daglig leder.

*«hmm, det var kanskje daglig leder, så sa vi alle; «ja, god ide» så snakket vi rundt det.»*

- Medarbeider

*«det var i samråd, det er veldig sosialt rundt bordet og alle prater, også myldrer ideer rett og slett.»*

- Medarbeider

Vi tolker uttalelsen dithen at medarbeideren i dette konkrete tilfellet var med i innovasjonsprosessen, men at ideen ble initiert av daglig leder. Det kommer frem at medarbeiderne i denne fasen bidrar med å foreslå ideer til hvilke nye produkter bedriften kan utvikle og hvordan de kan bruke eksisterende produkter på nye måter.

Medarbeiderne deltar i idégenerering, og bidrar i diskusjoner hvor ideer diskuteres, men det er ikke de som tar ideen videre og de tildeles ikke formelt ansvar. På tross av at medarbeiderne ikke har selvstendige ansvarsområder er det tydelig at de oppfattet at de hadde noe de skulle sagt for hvilke veivalg bedriften bør gjøre i sin produktutvikling. De opplever at det er stor takhøyde og at diskusjonene er en positiv sosial arena hvor de kan bidra utover selve produksjonen.

*«det er mest på rettene jeg bidrar, men de (les: ledelsen) er åpne for nye ideer hele tiden. Det er ikke noe sånn, nei der er det fritt fram hvis du har noe å komme med, (...)*

- Medarbeider

Vi fikk inntrykk av at det i bedriften er en veldig åpen og støttende holdning til nye ideer. En medarbeider viste en analytisk innsikt rundt det å dele ideer og støtte hverandre.

*«(...) Det er spennende med nye ting og så er det viktig, både for å vokse og fornye seg. I løpet av 20 generelle forslag, så er det kanskje ett man kan gjøre noe med. Utenom sånne småting. Men klart det er forskjellig fra person til person.(...) Uansett hvor dum ideen høres ut når du sier den, så kan det være noen andre som sier; «ja, men hva med om vi gjør sånn og slik med den?»»*

- Medarbeider

Uttalelsen tyder på at det i denne bedriften er mange nye produktideer. Hvorvidt det er dette i seg som gjør at de innoverer eller om støtte kommer som følge av at bedriften er innovativ er vanskelig å si, men det synes å ha en forsterkende effekt, da bedriften stadig introduserer nye produkter. Det siste året har de utviklet tre nye produkter, inkludert det vi har benyttet som eksempel i denne studien. Støtte er en av de viktigste faktorene som påvirker kreativitet, initiativ og deltakelse blant medarbeidere (Amabile m.fl., 1996; Burgelman, 2005; Howell og Aviolo 1993; Woll, 2010). I teorikapittelet introduserte vi tre forskjellige nivå av støtte; organisasjonsnivå, ledernivå og i arbeidsgruppen. Realiteten i casebedriften gjør det hensiktsmessig å slå disse sammen. Våre spørsmål i undersøkelsen dreide seg om støtte til å fremme nye ideer og løsning av oppgaver relatert til utviklingen av gryteklare klippfiskbiter. Videre hvordan nye ideer generelt ble mottatt av ledelse og/eller kollegaer da dette er av betydning for at den vil utvikles videre. En medarbeider forklarer det slik:

*«De er veldig positiv til nye ideer. Så ser man, er det reelt mulig og i det hele tatt. Og er det slike små ting som for eksempel de posene, så er det bare ja, vi gjør det fra i dag. Men klart er det store ting, så må man tenke mer gjennom det. Men alle sammen er veldig glad for nye forslag og glad i å diskutere.»*

Utsagn fra daglig leder viser at ledelsen har et bevisst forhold til når de involverer medarbeiderne i produktutviklingen, og at det ikke er slik at medarbeiderne er fri til å utvikle egne ideer.

*«I hovedsak er det eier og jeg som tar de der diskusjonene. Da diskuterer vi hva vi ønsker å gjøre, men så bruker vi jo selyfølgelig andre også i produktutviklingen, når vi snakker om hvor store pakker, det er jo en del sånne ting som passer inn. Kokkene har mye begrep om det.»*

*«Vi myldret jo bare og så tok de avgjørelser.»*

- Medarbeider

Utviklingen av det nye produktet synes ikke å være en planlagt prosess, slik skisseres av Van de Ven m.fl. (2008).

*«Vi har ikke hatt noen plan som jeg vet om, men vi har tatt ting når det dukker opp.»*

- Medarbeider

Det er imidlertid ikke så uventet da SMB gjerne har en mer uformell organisering, som her hvor bedriften har utviklet produktet stegvis. En slik organisering vanskeliggjør ansvarsfordeling, fordi det ikke gjøres en kartlegging av hvilke oppgaver som vil måtte løses frem til det endelige produktet fremstår. I teorikapittelet diskuterte vi «ledende brukere» (Von Hippel, 2005) som en variant av brukerdrevet innovasjon (Rosted, 2005, Hoholm og Huse, 2008). Denne bedriften har valgt å ansette kokker som kommer fra restauranter hvor de bruker mye saltfisk. De første årene var eier alene i bedriften og han benyttet kokker ved ulike restauranter for å utvikle produktene sine. Etter hvert som bedriften vokste valgte han

imidlertid å ansette disse i stedet. Det som er uvanlig i dette tilfellet er at en liten bedrift i fiskeindustrien ansetter kokker til å utføre det som i utgangspunktet er en produksjonsjobb. Fiskeindustrien er som sagt preget av pressede marginer og det ville antakelig vært billigere å ansette «rene» produksjonsmedarbeidere. Dette stemmer imidlertid over ens med Massa og Testa (2008) som fant at entreprenører har et bevisst forhold til at medarbeidere kan være en kilde til innovasjon som følge av sin utdanning og erfaring. I dag er tre av bedriftens totalt syv ansatte kokker, som følge av at det i utvikling av nye produkter er behov for kunnskap om potensialet til råvaren og hvordan den påvirkes og/eller endrer seg ved forskjellige bruksområder. Medarbeiderne bekrefter dette ved at de snakker om hvordan de bruker sin kunnskap som kokk og tidligere erfaring i utviklingen av nye produkter.

Kesting og Ulhøy (2010) fremmer at bedrifter må legge til rette for idégenerering ved å gjøre ressurser tilgjengelige. I utgangspunktet forventet vi ikke at det var rom for slakk da de er en liten bedrift med begrensede ressurser. De hadde likevel faste kaffepauser og felles lunsj hvor de diskuterte ideer og nye muligheter. Det viser seg at selv om bedriften har økonomiske begrensninger for innovasjon og utvikling, har de likevel råvarer og tidvis tid tilgjengelig. Ledelsen velger å benytte dette til å eksperimentere og være kreativ. Nohira og Gulati (1996) fant at slakk er positivt hvis det er innenfor visse rammer, og bedriftens «fredag i form» er et slikt eksempel. De poengterer at det ikke er snakk om at slakk er bra eller dårlig, men at det handler om å finne optimal balanse.

*«Vi har noe som vi kaller «fredag i form». Da er det en som går ut av produksjon så lager han en ny rett ut fra produktene. Så hver fredag spiser vi det til lunsj også diskuterer vi hvordan det var, hvordan kan vi gjøre det bedre. Kan vi lage et oppskriftskort av det her?»*

- Medarbeider

I en liten bedrift ser vi altså at begrensning i tilgjengelige ressurser skaper en ramme som kan være positiv for kreativiteten. Funn fra undersøkelsen indikerte også at den som laget mat opplevde ytterligere støtte, ved at de fikk skryt for sin prestasjon. Det å finne opp en ny rett er helt klart en kreativ utfordring, og hver uke må en medarbeider gjøre dette. En ny matrett er ikke i seg selv en produktinnovasjon for bedriften, men en ny rett som blir trykt opp på oppskriftskort eller emballasje for å øke salg av bedriftens produkter kan være en posisjonsinnovasjon for bedriftens markedsføring. Vi nevner dette spesielt fordi det «tvinger»

medarbeidere til å være kreativ og trener deres evner til å tenke nytt. Det kan bidra til bedriftens utvikling, ved at det reduserer barrieren med å komme med forslag på andre områder. Sagt med andre ord illustrerer dette hvordan en læringsprosess bidrar til å øke deres innovasjonskapasitet.

#### ***4.2 Medarbeiderens betydning i utviklingsfasen***

I initieringsfasen ble det jobbet med flere ulike ideer og mange forslag ble fremmet. Problem eller mulighet ble identifisert og en tidlig løsning foreslått, prosessen går på dette tidspunkt over i utviklingsfasen (Van de Ven m. fl. 2008). I utviklingsfasen går utvalgte ideer gjennom en betydelig endring frem til ferdig produkt, og som en del av en slik prosess kan kunder/brukere involveres slik det beskrives av blant andre Rosted (2005). Det bekreftes at flere ideer er foreslått og vurdert, og det kan være at de vil gå videre med noen av de andre ideene på et senere tidspunkt.

*«Det var snakk om flere ting, som for eksempel å lage en «goodie bag pose». Kanskje med olje i eller noe, i papp pose som ser kul ut. Så der har det vært forskjellige ideer, men selve produktet er ferdig, det er ikke så mye å gjøre med det.»*

- Medarbeider

Forklaringen om at produktet er ferdig viser at medarbeideren oppfatter avskjær som selve produktet, og ikke som en innsatsfaktor i det endelige produktet. Denne oppfatningen gikk igjen i hele bedriften. Det til tross for at alle forklarer hvordan det nye produktet til forbruker er endret på flere måter fra utgangspunktet – det som ble solgt til restauranter. Uttalelsen gjør det tydelig at utviklingen oppfattes i bedriften som en liten inkrementell innovasjon, likevel er det altså et helt nytt produkt i dagligvarebutikker.

Vi har hatt som utgangspunkt at medarbeidere kan ha en vesentlig rolle i å oppfatte, tolke og oversette kundenes behov og ønsker for at det skal kunne benyttes til utvikling av nye produkter. Dette fordi medarbeidere vanligvis har nærere og hyppigere kontakt med kundene enn hva som var praktisk mulig for ledelsen (Kesting og Ulhøi, 2010; Dobni, 2006). Forut for undersøkelsen gjennomførte vi en samtale med eier som ga oss inntrykk av at bedriften benyttet kunder i sin produktutvikling. I selve undersøkelsen kommer det imidlertid frem at



bedriften i liten grad benyttet kunder i utvikling av dette produktet slik det er beskrevet av Rosted (2008), Von Hippel (1988, 2005), Hoholm og Huse (2008), og Wise og Høgenhaven (2008). Det kan blant annet være som følge av at de oppfatter dette som en relativt liten endring med lave investeringskostnader, hvor de følte seg trygg på satsingen.

*«Vi som jobbet som kokk har brukt både tørrfisk- og klippfiskstrimler, slik at det er klart man har jo pratet med gjester og slikt før man begynte her. Og andre kokker/kollegaer om hvordan de bruker det. Også har de (les: ledelsen) vært noen turer i Italia og sett hvordan kokker bruker det der, så det er klart at innspill har man jo fått hele tiden, men jeg tror ikke de har satt seg ned med noen spesielle for å komme frem til produktet.»*

- Medarbeider

Selv om kunder ikke aktivt ble involvert i utviklingen viste det seg at de har snakket med ulike kunder som har vært innom bedriften for å handle varer. Informasjon som kom frem i disse samtalene ble benyttet, selv om de ikke var resultatet av en strukturert tilnærming.

Daglig leder formulerte det slik:

*«Vi kjenner jo folk som liker de her produktene våre som vi har snakket med, og som sier blant annet at det med å endre pakningsstørrelsen fra 1kg til 0,5kg er lurt. Vi kjenner (...) alt i fra folk som lever alene til folk som har 3 og 4 barn. Og de som har 3 barn og er 2 voksne, har ikke noe problem med 1 kg pakning. Men, hvis vi ser på totalen er det bedre at de kjøper 2 pakker»*

Det viser seg at eier har gjort en uformell sondering av hvorvidt dette var et produkt som noen kunne tenke seg å kjøpe, med utgangspunkt i formatet de solgte til restauranter. Imidlertid var disse forpakningene for store og bedriften oppfattet raskt at det eksisterende produktet ikke var godt nok i forhold til bedriftens høye krav til produktene de selger. Det ble derfor klart at produktet måtte tilpasses for salg i dagligvare. Beslutning om å satse basert på denne type informasjon stemmer over ens med Alvarez og Busenitz (2001) som viser at entreprenører har en heuristisk tilnærming. Produktene som allerede er etablert i dagligvarebutikker har lært bedriften at de må kunne tilby forutsigbarhet ved å garantere levering året rundt med en jevn kvalitet til en akseptabel pris. Blant annet har de gjort tilpasninger i produksjon slik at bitene

blir mer lik i størrelse. Dette illustrerer hvordan læring har påvirket deres rutiner, jamfør blant andre Nonaka (1995) og hans teori om hvordan bedrifter utvikler kunnskap gjennom læring.

Bedriften distribuerer i dag det nye produktet i enkelte dagligvarebutikker, men uten endelig utformet emballasje og uten offisiell lansering. Hensikten deres er å tjene litt penger mens de venter på levering av endelig emballasje og samtidig tester respons på produktet. Dette har også gjort det mulig for dem å observere responsen på produktet i innovasjonsprosessen, som blant annet beskrives av Hoholm og Huse (2008), hvor man gjennom observasjon av bruk får tilbakemeldinger fra kunder som benyttes til innovasjon. Det de har lært av observasjonene har de i henhold til eier brukt til å endre på designet til produktet. Rosted (2005) målte slik kompetanse gjennom *ansattes* kunnskap om kunder og grad av slik involvering, men her viste det seg imidlertid at ledelsen hadde mer kontakt med kundene. Her kommer vi inn på entreprenørens rolle og hvordan de i begynnelsen håndterer de fleste oppgaver selv, deriblant salg og distribusjon. Etter som bedriften vokser kan det tenke seg at det er lettere (og billigere) for eier å ansette medarbeidere i produksjonen, enn det er å ansette noen som skal ta over salg, da han har opparbeidet seg et nettverk av kontakter. Denne oppgavefordelingen påvirker medarbeidernes betydning for produktinnovasjonen, fordi de får mindre kontakt med kunder, som kan gi de en dårligere forståelse av markedet. På den andre siden gjør det at ledelsen beholder sin kunnskap på dette området, noe som er viktig for å opprettholde deres interesse med å utvikle nye produkter. Ledelsen gir imidlertid uttrykk for at arbeidsfordelingen er i ferd med å endre seg ettersom omsetning og antall produkter vokser, og at de nå er nødt å prioritere andre oppgaver. Park (2005) illustrerer entreprenørens rolle som av forholdsvis dominerende betydning, samtidig som han poengterer at bedrifter i sterk vekst er avhengig av kunnskapsbredde for å gjøre idé til lønnsom bedrift. I dette caset ser vi altså at størrelsen har motsatt effekt av hva vi hadde forventet. Knapphet i ressurser gjør at ledelsen utfører flere oppgaver selv, fremfor at medarbeiderne får større ansvar. Grunnen til at vi forventet at medarbeiderne skulle ha større betydning, var at de i denne bedriften hadde ansatt tidligere kunder som de før hadde benyttet i produktutviklingsprosesser. Von Hippel (1988) poengterer at ledende brukere ofte oppfatter behov før andre brukere og at de derfor gjerne besitter verdifull kunnskap som innovatøren kan dra nytte av.

*«Særlig når vi står i produksjonen i skjæring og sånn. Hvordan produktene bør tilbys til kokker. Jeg er jo en av de tre kokkene og man ser jo for seg når man jobber på restaurant hvordan ville jeg ha fått det. Hvordan har jeg ønsket å få dette produktet. Og det er jo det*

*vi tilfører i produksjonen. At vi kan si vi bør lage det produktet som en hel fillet, det er det kokkene ønsker. I noen tilfeller, sånn som i en gryte gjør det ingen ting at det er i små biter. Det er bare en fordel, da trenger ikke kokken å kutte fisken, den er klar. Ja, så kokkene har mye å si på den delen av produktutviklingen. Hvordan sluttproduktet skal tilbys, i hvordan form.»*

- Daglig leder

Utsagnet illustrerer medarbeiderens opplevelse av hvordan han påvirker bedriften med sin kompetanse, og at dette bidrar til utvikling av produktene uten direkte involvering av eksterne kilder. Det viser også hvordan bedriften har integrert tidligere ledende brukere for å utvikle produkter, men ikke nødvendigvis for innovasjon. Medarbeiderne med bakgrunn som kokk mente at kompetansen deres var av betydning for produktutviklingen, nettopp fordi de hadde en forståelse for hvordan produktet skulle kunne benyttes og hvordan restaurantmarkedet brukte det i sine retter.

*«Til ikke å jobbe som kokk får jeg likevel brukt utdannelsen, jeg jobber mot restauranter, jeg vet hvordan de vil ha produktene når de er ferdig, når det kommer til kokkene. Slik sett får jeg brukt utdannelsen, selv om jeg ikke jobber som kokk. Det er veldig spennende egentlig»*

- Medarbeider

På direkte spørsmål til daglig leder om medarbeidere er involvert i andre deler av produktutviklingen enn gjennom å bidra med sin tidligere erfaring i diskusjoner under produksjon svarer han slik:

*«Det er de, men det er også litt sånn indirekte, vi er jo ikke alle i kontakt med leverandørene. Vi har jo våre diskusjoner hver dag rundt bordet når vi står og skjærer. Hvordan vi skulle ønske at vi fikk denne tørrfisken for å jobbe enklere og for å lage et bedre og finere produkt. Og det er jo tilbakemeldinger som man tar med videre mot leverandører.»*

Innledningsvis viste vi til en rapport som slo fast at de fleste bedriftene i fiskeindustrien er flink til å ta i bruk forskjellige prosessinnovasjoner, hvor utgangspunktet er kostnadsbesparelser og mer effektiv produksjon, men at de ikke er like dyktig på

produktinnovasjoner (Iversen m. fl., 2010). Daglig leder viser at dette også til en viss grad er tilfelle i denne bedriften når vi snakker om hvorvidt nye ideer kommer fra medarbeidere:

*«Ikke nødvendigvis i forhold til nye produkter, men det kan være noe så enkelt som måten vi står og skjærer på i produksjon. (...)og det er faktisk, det er kanskje en overdrivelse, men nesten daglig kommer det ideer til hvordan vi kan jobbe enklere, i fra absolutt alle sammen. (...) Det er sånne småting vi prøver å lære hverandre og lære av feil».*

Dette illustrerer at bedriftens hovedfokus er på effektivisering, og at daglig leder i utgangspunktet ikke synes å vurdere medarbeidere som kilde til innovasjon. Medarbeiderne oppfatter likevel idémyldring i initieringsfasen og tilnærmingen til problemløsninger i utviklingsfasen som betydningsfullt for produktinnovasjonen og organiseringen uttrykker at det er støtte for dette i bedriften.

*«Vi vet jo alle sammen hvordan vi vil at produktet skal være til slutt. Men det er en lang prosess før du kommer dit. Så det kan være uenighet om hvordan vi skal dele den, skjære den, klart hver fisk er jo litt unik, selv om den er likedan så kan den være begynt å løsne litt en plass, så er det viktig at... Noen mener at man burde skjære der, og noen mener man bør skjære der og... Slik at slike ting kan vi, ikke være uenig om, men ja, diskutere. Klart vi alle har jo det samme målet; vi vil ha mest mulig ut av fisken og vi vil ha best mulig råvare ut til slutt.»*

- Medarbeider

Utsagnet viser at medarbeiderne oppfatter det som viktig at produktet ser bra ut, men også at de er opptatt av å utnytte så mye av råvaren som mulig. Det er et viktig grunnlag for deres bidrag fordi hvordan de skjærer fisken har betydning for det endelige resultatet av produktet, og de diskuterer seg i mellom hvordan dette best skal løses for å oppnå et så bra produkt som mulig. Slike avgjørelser har selvfølgelig også betydning for lønnsomheten. Videre bidrar de med å tilpasse produktet til markedet i vurdering av størrelsen på pakningen og hvordan produktet skal presenteres.

*«Vi diskuterte litt på størrelse, hvor mye skulle være i pakkene. Det var det eneste, Ja også hvordan det skulle presenteres. Ja, også størrelsen på bitene, der har vi hatt en diskusjon. Om bitene skal være liten eller stor, men så har vi funnet ut at det er bedre at det er litt større biter.»*

- Medarbeider

Våre intervju viser at medarbeiderne involverer seg i både produktet og bedriften, selv om de ikke har egne ansvarsområder. Det kan komme som følge av at de opplever støtte for dette både fra ledelsen, organisasjonen og kollegaer. Det legges likevel ikke til rette for at de selv skal ta ideer videre eller at de skal ta ansvar for oppgaver, som betyr at medarbeidernes innovasjonsdeltakelse ikke er i henhold til definisjon av MDI.

Autonomi i arbeidshverdagen refererer til hvorvidt medarbeidere har kontroll og beslutningsmyndighet over hvilke oppgaver de skal gjøre, hvordan oppgavene skal løses, hvem de skal jobbe sammen med og til hvilken tid dette skal gjøres (Amabile m. fl., 1996; Ekvall, 1996; Woll, 2010). I denne bedriften er det få medarbeidere og produksjonen er organisert slik at de ikke har anledning til å bestemme hvem de skal jobbe med. Mange oppgaver må gjøres til en bestemt tid og det er ikke mulig å endre på dette. Heller ikke hvilke oppgaver som skal gjøres har medarbeiderne kontroll over. Likevel hender det at planlagte produksjonsoppgavene blir gjort før dagen er over. Da virker det som at medarbeidere har mer frihet til å bestemme resten av arbeidsdagen selv.

*«Hver dag er ganske forskjellig. Noen dager er det mye å gjøre og da må det og det og det gjøres, mens andre dager har jeg kanskje ikke noe fast så da kan jeg jobbe mot... Da sier jeg at nå går jeg og tar noen telefoner til noen restauranter osv.»*

- Medarbeider

På spørsmål om hvordan arbeidsoppgaver skal løses derimot virket det som medarbeiderne hadde en del frihet. En medarbeider svarte følgende på spørsmål om han selv kunne bestemme hvordan han løste oppgaver:

*«Til en viss grad ja, men innenfor visse rammer. Det handler om hele tiden å jobbe mest mulig effektivt og at sluttproduktet alltid blir like bra og det samme. Så innenfor de rammene bestemmer jeg ganske mye selv ja.»*

- Medarbeider

Det kan se ut til at de har noen rutiner på hvordan arbeidsoppgaver skal gjøres, men rutinene varer bare frem til en bedre, raskere eller lettere måte er oppdaget. Så snart noen i bedriften foreslår en ny måte å løse en oppgave på blir det en diskusjon rundt det, medarbeiderne prøver litt og hvis det er bedre blir dette den nye rutinen. Daglig leder oppsummerte det godt i følgende utsagn:

*«I all hovedsak har vi det «sånn her skal det gjøres» men samtidig det som går på arbeidsteknikk så må man akseptere at det er forskjellig hos folk. Men vi har mange «sånn skal produktet se ut» osv. men veien dit kan variere, men så prøver jo vi å påvirke hverandre til «se her hvis du gjør det sånn så blir det bedre» så det er en kontinuerlig prosess. Det skjer hele tiden. Jeg tror det er sunt i en bedrift at det er slik»*

- Daglig leder

Utsagnet beskriver hvordan de har et klart mål for hvordan produktet skal se ut, men veien dit kan variere. Daglig leder fulgte opp med å si at det er ekstremt store forskjeller på produksjonen i dag i forhold til for to år siden med tanke på hvor effektivt de jobber. Denne effektiviseringen mente han kommer av alle de daglige forbedringene medarbeidere kommer opp med hver eneste dag. Ledelsen har imidlertid hovedansvar gjennom hele prosessen og medarbeiderne er i liten grad gitt beslutningsmyndighet slik «empowerment» (Sundbo, 1999) og autonomi (Amabile m. fl., 1996; Ekvall, 1996; Woll, 2010) forklares. Selv om det er relativt faste rutiner for hva, når og hvordan ting skal gjøres gir medarbeiderne uttrykk for at de opplever å ha autonomi i jobben sin. Arbeidets organisering gir ikke rom for autonomi på nevnte områder. Det eneste området det er praktisk mulig å gi medarbeiderne autonomi på er med prosessen, altså hvordan de skal løse oppgaver.

Utsagn fra de ulike medarbeiderne illustrerer hvordan de gjennom sin kunnskap bidrar i utviklingsfasen, men også at de har formeninger om hva som må til for at produktet skal lykkes i markedet selv om det ikke er i forbrukermarkedet de hovedsakelig har sin kompetanse. Medarbeiderne tar i betraktning ulike trender og hvordan de kan tilpasse produktene til disse. Ved blant annet å utvikle «ungdommelige» oppskriftskort som spiller på at produktet er sunt, viser medarbeiderne at de kombinerer sin bakgrunn og kunnskap om produktet når de vurderer hvordan det kan passe til markedets behov.

*«Du kan ha det på pizza til ungdom, eller gryte eller lasagne eller uansett... Så man prøver selvfølgelig å tilpasse seg det markedet man skal selge til.»*

- Medarbeider

*«Fisk er veldig i skuddet. Det er jo mye fokus på sushi og rundt det. Så er jo folk ekstremt opptatt av helse og kosthold. Det er jo klart, det er jo 80 % proteiner i fisken. Det er en kjempe proteinkilde.(...)»*

- Medarbeider

Produktutviklingsprosessen bærer preg av inkrementelle steg, med prøving og feiling på forskjellige områder og medarbeiderne deltar i selve produksjonen.

*«det løser vi etter hvert– der og da. Vi går ikke videre før vi har funnet ut hvordan vi skal gjøre det og hva som er den beste løsningen.»*

- Medarbeider

Et eksempel fra utviklingen med dette produktet er i forhold til pakkingen. Det oppstod problem med emballeringen, hvor medarbeideren som stod og pakket hadde vanskeligheter med å få produktet inn i posen for vakuumering. Han syntes at det tok for lang tid og at sluttresultatet ikke ble tilfredsstillende i forhold til hvordan bedriften ønsker at produktene deres skal fremstå. Han testet derfor ut et alternativ og foreslo deretter endring i pose som skulle benyttes og hvordan det skulle pakkes. Medarbeideren opplever altså å ha rom for å prøve ut og komme med forslag til endringer, uten å involvere ledelsen først.

*«(...)Det var vel kanskje en ting jeg fant ut. Fordi det er som regel jeg som pakker det med den maskinen. Så det var jeg som møtte på problemet. (...) Vi hadde den posen, men vi brukte den ikke til det produktet. (...) Klart slike ting er jo med, om ikke å utvikle produktet, så er det jo en del av det ferdige produktet.»*

- Medarbeider

På bakgrunn av medarbeidernes gjenfortellinger er det tydelig at det er et støttende miljø i bedriften for å bidra med forbedringer. Alle disse ideene og nye rutiner er likevel hovedsakelig prosessrelaterte eller små inkrementell endringer på produkter. En annen av medarbeiderne er tydelig tilbaketrukket og sjenert, noe som også bekreftes av ledelsen. Han

følte likevel at det var greit å komme med ideer og dele sine tanker. Det kan tyde på at det er et støttende miljø i bedriften. Informanten refererer imidlertid i sine eksempler til inkrementelle prosessinnovasjoner og ikke produktinnovasjoner. Altså tyder det på at det er et særlig støttende miljø for å effektivisere produksjon, men kanskje oppleves det ikke like støttende når det kommer til andre type ideer. Det er også mulig at tidligere kokker opplever støtte på andre områder som følge av sin bakgrunn som tidligere kunde. Medarbeiderne opplevde at det var rom for å prøve å gjennomføre de ideene sine så lenge det var relatert til selve produksjon og effektivisering av denne.

Å dele sine ideer er for mange en barriere. Det er nødvendig å ha tillit og føle seg trygg med dem man deler ideer med. Det kommer gjerne som et resultat av at man opplever støtte. Medarbeidernes involvering og bidrag utover idégenerering og produksjon er likevel begrenset. De deltar i diskusjoner som foregår under selve produksjonen og rundt lunsjbordet og ved kaffepauser, men er ikke involvert i møter som skjer utenom dette. Eksempelvis kommer det frem at de ikke involveres i møter med leverandører eller dagligvarekjeder. Heller ikke ved andre hendelser hvor det tas beslutninger. I utvikling av emballasje til det nye produktet ble kompetanse utenfra hentet inn i form av en designpartner. I forkant var det idémyldring i bedriften hvor medarbeiderne deltok, men arbeidet med designpartneren var det hovedsakelig eier som håndterte. Dette var en viktig del av utviklingen av det nye produktet. Det virker som om enkelte medarbeiderne er fornøyde med å ikke måtte ta avgjørelser, da de gir uttrykk for at de ikke ønsker ansvar. Andre igjen synes å akseptere at ledelsen bestemmer, men gir uttrykk for at de ønsker å være mer involvert.

*«(...) Siste avgjørelse og slikt er det ledelsen som tar. Det må det vel være... Det er greit at noen tar det.»*

- Medarbeider

Når medarbeidere ikke deltar i møter med kunder begrenses deres kontakt og forståelse for markedet, noe som på sikt kan få negativ konsekvens for idémyldring og betydning for løsningene som foreslås under produksjon. Et viktig bidrag fra medarbeidernes synes nemlig å være forslag som gir besparelse i form av mer effektiv produksjon. Likevel må denne effektiviseringen stå i forhold til produksjon som er i henhold til markedets ønsker og behov. Utviklingen av det nye produktet fører til endringer i produksjon, noe som påvirker fremstillingen av de etablerte produktene.



*«Det går i hvert fall timer ser jeg jo. Vi bruker mye mer tid på det nye produktet. For tidligere til en restaurant var det jo bare 1-2 kilo, mens nå må vi lage og veie 500 i hver pakke, så det går mye mer arbeidstid til det. Men da kan vi jo få mer igjen i form av penger. Vi har effektivisert på andre punkt. For eksempel før så la vi fisken i vann en dag før. Fra tørr-tørr, så måtte vi rive skinn fra den etterpå, men det er så tidkrevende, for det er så mye hardere å jobbe med, fysisk tyngre å jobbe med, så da fant vi ut at vi forlenger det med to dager og da sparte vi inn en halv dag bare på det.»*

Francis og Bessant (2004) definerer prosessinnovasjon som endringer i hvordan produkter og tjenester skapes eller leveres. Her ser vi et eksempel hvor prosessinnovasjon frigjør tid som kan brukes til å jobbe med den nye (produkt)innovasjonen. Denne innsparte tiden illustrer hvordan medarbeidere indirekte kan bidra til produktinnovasjon. Medarbeiderne har en god forståelse for behovet for å være effektiv, som tyder på at det er mye fokus på dette i bedriften. Det viser også at produktinnovasjon kan ta av de involvertes tid, og at ekstra ressurser går med til utvikling. Intervjuene ga oss mange eksempler på at både medarbeiderne og ledelsen har fokus på effektivitet i produksjon, og at de er villige til hele tiden å prøve ut nye løsninger for å spare tid. Massa og Testa (2008) viser at tid er entreprenørens viktigste ressurs/faktor.

*«Vi har tjent inn masse tid på de forskjellige endringene vi har gjort»*

- Medarbeider

Tidsbesparelsen kan gi flere fordeler, blant annet vil bedret effektivitet bidra til at andre knappe ressurser utnyttes mer optimalt og frigjør tid de kan benytte til utvikling av ytterlige produkter. Våre intervju viser at det er mange små prosessinnovasjoner i produksjonen, som bidrar til effektivisering og frigjør tid.

*«(...) Vi gjør jo nesten daglig små justeringer, så det er ofte at – hvem som helst kan komme på: «hva med hvis vi gjør...». Men det er klart at det er små ting, men i den store sammenhengen så har det.... Man prøver å jobbe mest mulig effektivt. (...)Så det er nesten daglig at man utvikler seg eller endrer på ting»*

- Medarbeider

Fokus på effektivisering og tid kan også bidra til opplevelse av arbeidspress. Arbeidspress er hvor mye medarbeideren opplever at det er å gjøre på et bestemt tidspunkt, og det vil derfor variere fra person til person. Arbeidspress påvirker den utviklingsorienterte og problemløsnings kreativitet forskjellig. De som tidligere hadde jobbet som kokk opplevde liten grad av press, mens de andre opplevde arbeidspresset som noe større. Det kan tyde på at det er mer sannsynlig at de tidligere kokkene vil bidra med utviklingsideer, mens andre medarbeidere vil i større grad bidra med problemløsningsideer. En tidligere kokk formulerte det slik:

*«Vi har veldig rolige dager fordi det jobbes aktivt for ikke å stresse. Vi skal ha en fin arbeidsplass. Vi kommer jo fra en bransje hvor det er veldig hektisk. Vi har en annen kollega, som har jobbet i fiskeriindustrien og vi merker at han oppfatter stress på en annen måte enn det vi gjør»*

- Medarbeider

Vi tolker dette som at de har press på seg for å gjennomføre oppgavene, men dette presset er ikke mer enn hva medarbeiderne er komfortable med. Gjennom arbeidsdagen hadde alle flere felles kaffepauser hvor de satte seg ned rundt bordet og pratet. Dette var noe ledelsen bevisst hadde innført for trivsel som virket å bidra til å holde oppe motivasjon. Selv om arbeidspresset oppleves forskjellig fikk vi inntrykk av at det i det store og hele er balansert. Arbeidspresset eller arbeidsmengden gikk i bølger, noen ganger er det mindre å gjøre og andre ganger er det mer å gjøre. De ansatte ga uttrykk for at de oppfattet arbeidet sitt som meningsfylt og at de opplevde mestring. Ekvall (1996) og Csikszentmihalyi (1990) poengterer at dette er faktorer som har en positiv påvirkning på medarbeideren. Opplevelsen av tidvis veldig høyt arbeidspress balanseres av deres følelse av mestring, som bidrar til å gjøre arbeidet meningsfullt, noe som igjen er positivt for kreativiteten.

Oppsummert kan vi si at i utviklingsfasen var det vanlig at de bidro med ideer til hvordan de kunne gjøre produktet bedre, eksempelvis størrelsen på fiskestykker eller produktets forpakning. I denne fasen bidro de også direkte ved at de kunne prøve ut nye løsninger i produksjonen og implementere disse underveis, som kunne ha betydning for det endelige produktet. Medarbeiderne knyttet sin tekniske kompetanse, altså kunnskap om råvaren, med innsikt i markedet. Danneels (2002) viste at bedriftens kompetanse påvirker hvilke produkter

de utvikler, hvor han problematiserte at kompetanse kan bli statisk dersom bedrifter ikke utvikler seg og tilegner seg kompetanse de trenger. Medarbeidernes markedskompetanse bygget på deres utdanning og tidligere jobb som kokk, kontakt med tidligere kollegaer og restaurantkunder. Kompetansen om forbrukermarkedet har hovedsakelig kommet i små drypp, enten under varedemonstrasjoner i butikk eller fra samtaler med kunder som er innom bedriften. De benyttet også kunnskap fra tidligere lanserte produkter, tidligere arbeidsforhold og gjennom diskusjoner i og tilbakemeldinger fra uformelle nettverk. Eier uttrykket likevel at dette var et område de hadde behov for ytterligere kompetanse på.

### ***4.3 Medarbeiderens betydning i gjennomføringsfasen***

Denne fasen er egentlig en overordnet fase som strekker seg over hele utviklingsprosessen. Det endelige resultatet er likevel at produktinnovasjonen ender i lansering eller kansellering av produktet (Van de Ven m. fl. 2008). Produktet i vår studie er allerede å finne i enkelte butikker, selv om emballasjen ikke er klar og det ikke har vært noen offisiell lansering. Medarbeiderne som har bakgrunn som kokk har bidratt på produktdemonstrasjoner i butikk, hvor de har tilberedt retter av det nye produktet som de har vært med å utvikle.

Vi tolker det slik at prosessen med utvikling av klippfiskbitene er i gjennomføringsfasen nå. Det endelige designet på emballasjen er bestemt og gått i trykk, detaljer rundt produktets størrelse, utseende og kvalitet er bestemt og klart for forpakning. Det videre arbeidet med produktet er hvordan bedriften lanserer, markedsfører og distribuerer det nye produktet i markedet. Hvorvidt medarbeiderne kommer til å bidra her kan vi ikke si sikkert, da dette ligger frem i tid. I våre intervju spurte vi hvilke tanker de hadde om den kommende lanseringen av produktet. Vi fikk inntrykk av at det var diskutert, men at ingenting var bestemt. Siden lansering først skal skje høsten 2013 virket det som de ikke brukte særlig tid på dette nå, som stemmer over ens med den uformelle tilnærmingen som kjennetegner små bedrifter.

*«(...) , vi skal ha kampanje på det med gode priser, for å få litt oppmerksomhet, kanskje litt reklame, kanskje litt 40 % rabatt i de her reklamebladene. Og stands har vi også pratet om.»*

- Medarbeider

*«Vi har ikke konkludert. Vi har lurt litt på om vi skal kjøre en kampanjesak i forbindelse med lansering. (...) Vi prøver blant annet å bruke vår facebook-side og spre det litt på den måten.»*

- Daglig leder

*«.. Vi har en plan, men vi er litt usikker. Vi håper vi skal få litt oppmerksomhet under matfestivalen og konkurransen 17. september. Samtidig skal vi prøve å kjøre en kampanje i Coop eller Spar/Eurospar. (...) Vi snakker om å kjøre en demo under festivalen. (...) noen kokker kommer fra Italia tror vi, og så kommer pressen. Der vil de 3 produktene vi skal lansere være. Så vet jeg at Tank har en del planer når det gjelder design. (...), vi tar altså de 3 nye produktene, strimlene og lutfisken og så lager vi nye esker på alle de gamle produktene.»*

- Eier

Disse tre uttalelsene viser av det ikke er overenstemmelse mellom medarbeidernes ideer, og daglig leder og eiers planer. Det kan være flere grunner til det. For det første håndteres salg og markedsføring i dag av eier. For det andre er lansering enda et stykke frem i tid, slik at det kan være at det foreløpig ikke har blitt diskutert i bedriftens faste idémyldring. At medarbeiderne ikke involveres er i overensstemmelse med hvordan bedriften har organisert prosessen. Medarbeiderne bidrar med ideer og forslag, mens ledelsen legger planer og tar avgjørelser.

#### ***4.4 Hva betyr entreprenøren og bedriftens størrelse for medarbeiderens deltakelse i utvikling av nye produkter?***

Bedriftens størrelse er av vesentlig betydning miljøet, og synes også å påvirke. Det ble nevnt i flere intervju at medarbeiderne arbeidet sammen nesten hele tiden, som følge av måten produksjonen var organisert på. Det er også slik at ledelsen gjør de samme oppgavene som resten av medarbeiderne, i tillegg til forskjellige lederoppgaver. Både medarbeidere og ledelsen virker å gjøre flere ulike oppgaver samtidig. En medarbeider formulerte seg slik:

*«Vi gjør stort sett det samme hele gjengen, det er jo sånn med en liten bedrift, vi er jo alle med på å diskutere hvordan vi skal gå frem, hva skal vi satse på, hva er et bra produkt å satse på, hvor kan vi bruke det, utvikle oppskrifter. Sånne ting»*

I enkelte perioder hvor det er press i produksjon blir strategi, planlegging og andre ledelses oppgaver gjerne løst og gjennomført mer uformelt, gjennom åpne diskusjoner når ledelsen står i produksjon sammen med medarbeidere. Det kan føre til at disse oppgavene ikke får optimal oppmerksomhet og at løsningene dermed blir preget av hvordan de har løst oppgaver tidligere. Indirekte kan det bidra til å opprettholde eksisterende oppgavefordeling mellom ledelse og medarbeidere, fordi ledelsen ikke har anledning til å diskutere alternativer. I forkant av studien hadde vi forventet det motsatte ved at ledelsen i en liten bedrift var avhengig av å støtte seg mer på medarbeideren både i utviklingsprosesser og i det daglige, men her ser vi at bedriftens størrelse ikke har denne effekten.

En mulig positiv konsekvens av at lederoppgaver og lignende blir diskutert mens de står i produksjonen, er at medarbeidere da naturlig deltar i diskusjon. Dette forkorter ytterligere kommunikasjonsveien mellom leder og medarbeider, og alle i denne bedriften blir oppdatert på bedriftens planer og strategier. Denne organiseringen bidrar også til læring ved at kunnskap sprer seg til alle i bedriften samtidig. God kommunikasjonsflyt og læring er positivt for innovasjon. En mulig nedside av det er at denne kommunikasjonen ikke oppfattes av medarbeideren slik det er tenkt av ledelsen, fordi den blir for uformell. Når viktig informasjon som for eksempel strategi eller visjon formidles til medarbeider i en setting hvor det ikke er vanlig, kan det gjøre at de ikke oppfatter viktigheten av det som blir sagt eller forstår at dette er “endelig beskjed” som gjør at de får en avventende holdning. Det indikerer i så fall at fleksibiliteten og den uformelle organiseringen som Bos-Browers (2010) skisserer som små bedrifters fordel over større bedrifter, ikke er absolutt. I en liten bedrift som denne synes det å kunne ha negativ effekt for medarbeidernes deltakelse.

Går vi tilbake til forskningen på MDI, kan vi si at selv om forskerne har utgangspunkt i medarbeideren og fokus på deres potensial, handler det likevel om hvordan store bedrifter bedre kan utnytte sine ressurser. MDI betyr at medarbeiderne naturlig har stor betydning for innovasjon og vi skulle kunne forventet at det var tilfellet i en liten bedrift. Når vi likevel finner at medarbeiderne i denne bedriften bare delvis har betydning for innovasjon, og da hovedsakelig i relasjon til effektivisering er det per i dag er en lav grad av MDI i denne bedriften selv om forholdene ligger til rette for det. Da de tidligere kokkene mente å oppleve

arbeidshverdagen som forholdsvis rolig, som i henhold til blant andre Woll (2010) indikerer at de skal kunne bidra kreativt i relasjon til utviklingsmuligheter.

I små bedrifter er entreprenøren gjerne direkte involvert i nesten alle oppgaver i daglig drift (Alvarez og Busenitz, 2001). Halvors er nå i en fase hvor de ønsker å endre organiseringen, hvor eier skal gå over i en ren leder- og utviklingsrolle, mens medarbeiderne skal få mer ansvar. Enkelte oppgaver som eier håndterer i dag bærer nok preg av vane, og en travel hverdag kan gi få anledninger til å tre ut av daglig drift for å skape distanse og oversikt over hva som skjer. Det kan bidra til å vanskeliggjøre delegering av oppgaver. Intervju med eier indikerte imidlertid at han forsøkte å gjøre dette, men at han opplevde som vanskelig å få medarbeiderne til å overta. Det kan ha flere årsaker, som for eksempel at medarbeiderne ikke føler behov for å ta mer ansvar, eller at lederne har ikke formidlet sin visjon om fremtiden. Å utforske årsaker til dette og etablere sammenhenger her ville vært interessant.

*«Etter å ha vært den som har tatt hånd om alt her, så er det mange ting jeg kutter ut nå. På mange måter skaper det litt uro og. Jeg tenker bare at jeg må bare gi slipp. Det er ikke problem å gi slipp, det er verre å få folk til å ta. Folk tror her at jeg har problem med å gi slipp, men jeg tenker at det er verre å få folk... «Det der ordner du». Vi har mange flotte folk, men vi har mange som ikke ønsker å ta, så det er noen som ikke ønsker å gå sist ut og skru på alarmen her. Klart det er et – men jeg ønsker jo at ... Det er jo noe vi må gjøre.»*

- Eier

Det kom også frem at medarbeiderne har jobbet under strenge autoritære forhold tidligere, hvor de er vant til å bli fortalt hva de skal gjøre. Dette kan forsterke eller bidra til å opprettholde bedriftens nåværende fordeling. Videre har eieren har gjort de ulike oppgavene mange ganger i årene han har vært alene, og han har dermed innarbeidet rutiner for hvordan det best skal gjøres. Det kan være at oppgaver han håndterer på rutine forsterker hans opplevelse av at medarbeiderne ikke ønsker å ta ansvar for nye oppgaver. Å gjøre det selv bidrar kanskje også til trygghet i en ellers meget usikker hverdag som liten bedrift. Det er mulig at dette paradoksalt nok kan være til hinder for videre utvikling i små bedrifter, i alle fall på kort sikt. Her kommer man inn på endringsledelse og Kotter (1996) som beskriver

grunner til at endringsprosesser feiler. Det kan være delvis årsak til hvorfor ledelsen, og spesielt eier ikke oppnår sin intensjon om å fordele oppgaver.

## 5. Avslutning

Vi avslutter med å oppsummere sentrale funn i forhold til studiens problemstilling. Studiens bidrag presenteres ut fra hvilke data som var overensstemmende med teorien vi støttet oss på, og så vil vi trekke frem funn som vi ikke hadde forutsett. På bakgrunn av det vil vi prøve å utforske og utvikle teori om medarbeideres betydning for produktinnovasjon i små bedrifter. Vi vil deretter påpeke hva som kunne vært gjort annerledes, før vi avslutningsvis presenterer forslag til videre forskning.

### 5.1 Studiens bidrag

Vi har i studien utforsket og søkt å opparbeide oss innsikt i medarbeiderens betydning for produktinnovasjon i en liten bedrift. Vårt valg av bransje kunne kanskje synes dristig. Norsk fiskeindustri har tradisjonelt vært preget av lite innovasjon med hensyn til produktspekter, likevel synes dette å ha endret seg noe de senere år, kanskje inspirert av andre lands utvikling på området. Innenfor våre muligheter for valg av liten bedrift, vurderte vi Halvors egnet fordi bedriften med grunnlag i tradisjonelt råstoff tok sikte på nytt produktspekter og etter hvert nye markedssegmenter. Vi vurderte at en slik bedrift kunne gi interessante bidrag til medarbeidernes betydning for produktinnovasjon. I vårt arbeid lyktes vi ikke å finne sammenlignbare studier som vi kunne støtte oss på, og derfor har vi lånt fra flere ulike teoretiske perspektiver. Innovasjonsprosessen slik den er beskrevet foran ble benyttet som rammeverk og bedriftens siste produktinnovasjon som eksempel. Vi mener å kunne påvise de rutiner bedriften har etablert i forhold til medarbeiderens deltagelse generelt, og hvordan medarbeiderne konkret deltok i utviklingen av gryteklare klippfiskbiter.

Vi anvendte modellen til Van de Ven m. fl. (2008) for å gi oss innsikt i medarbeidernes deltagelse i de ulike fasene av innovasjonsprosessen, selv om modellen er utviklet på større bedrifter. En slik helhetlig tilnærming hvor de ulike teoretiske perspektiver er integrert, for å belyse medarbeiderens betydning, er ett av studiens bidrag. For initieringsfasen fant vi at medarbeiderens betydning for produktinnovasjonen var deltagelse under idémyldring. Ledelsen jobbet bevisst med å utvikle helt nye produkter og eier har en tilnærming om at alle i bedriften skal delta og inkluderes i dette arbeidet. Blant annet hadde de bevisst ansatt kokker som hadde brukt mye saltfisk i sin tidligere jobb, slik at bedriften fikk integrert brukerperspektivet allerede i idémyldringsstadiet. Videre har de faste kaffepauser og felles lunsj hver dag, hvor de hele tiden diskuterer ideer og nye muligheter. ”Fredag i form” anser vi



også som et velegnet innovativt element i bedriften. Det var tydelig at bedriften hadde kapitalisert på dette. Når vi snakket med medarbeiderne hadde de flere ideer til nye produkter som de ønsket å lansere. Medarbeidernes rolle her synes altså å være en viktig årsak til at bedriften stadig introduserer nye produkter. De med kokkebakgrunn var ikke overraskende mer ivrige med produktideer enn hva de andre medarbeidere syntes å være. Bedriftens tilrettelegging gjennom nevnte momenter synes å ha hatt tilsiktet effekt.

På tross av at bedriftsledelsen på nevnte måte har hatt et bevisst forhold til å integrere medarbeiderne i innovasjonsprosessen, synes de i liten grad tildelt ansvar for den videre produktutvikling. Det var noe overraskende for oss, fordi små bedrifter har knappe ressurser, hvor spesielt tid er en viktig faktor. Vi forventet derfor at ulike oppgaver i produktutviklingen i større grad ble fordelt, og at medarbeiderne ville bidra ved å utvikle egne ideer til nye produkter, foruten nye retter for oppskriftskort. Manglende eller mangelfull helhetlig plan for utviklingsprosessen som følge av uformell organisering kan være noe av årsaken, fordi dette gjør at de ikke er bevisst hvilke oppgaver som vil måtte løses frem til ferdig produkt. Planlegging av innovasjonsprosessen anser vi å være et element som har betydning for medarbeideres deltakelse i produktutvikling. Når slik planlegging ikke er vanlig, vil antakelig medarbeidere sjelden tildeles ansvar. Det viser hvordan små bedrifters fleksibilitet og uformelle organisering ikke udelt er positivt i forhold til medarbeideres deltakelse i innovasjonsprosesser. En helhetlig plan for innovasjonsprosessen frem til ferdig produkt, vil i små bedrifter kunne bidra til videre/utvide medarbeidernes deltakelse med derav følgende forutsatte insitamenter til bedre bedriftskultur og bedre produkter. I Halvors deltar heller ikke medarbeiderne når beslutninger tas og ledelsen gir ikke rom for at de selv skal utvikle ideer videre slik MDI defineres. I små bedrifter er finansiering av innovasjon og utvikling naturlignok en større utfordring, enn i store bedrifter jamfør ressursknappheten. En hver investering vil derfor kunne oppleves som mer risikofylt, som gjør det mindre sannsynlig at medarbeidere får anledning til å utvikle ideer på egen hånd. Det kan også være noe av årsaken til at de ikke tildeles ansvar for oppgaver.

En av grunnene til at vi var spesielt interessert i Halvors var at bedriften har ansatt tidligere ledende brukere - kokker fra restaurantkjøkken som har benyttet svært mye av bedriftens produkter. De har dermed god innsikt i råvarens potensiale og en trent kreativitet i forhold til mulige bruksområder. Det var tydelig at bedriften i sin produktutvikling hadde profitert på denne strategien. Kompetansen hadde klart gitt inspirasjon til ideer, som ledelsen verdsatte

og hadde benyttet seg av. Det er interessant at en liten bedrift har tatt seg råd til dette og antakelig bidrar dette vesentlig til at bedriften introduserer forholdsvis mange produktinnovasjoner. At ansatte med spesialkompetanse hovedsakelig benyttes i produksjon, kan reise spørsmål om Halvors benytter sine ressurser optimalt, men her er selvsagt bedriftens totale ressursbegrensning en faktor. Små bedrifter kjennetegnes av enkel organisering og enkel oppgavefordeling, hvor medarbeiderne har rolle som "potet" ved at de utfører mange ulike funksjoner. Dette er noe av fleksibiliteten som utgjør små bedrifters fortrinn over større bedrifter, men når de ansetter medarbeidere med spesialkompetanse kan det arte seg annerledes. Dersom disse medarbeiderne opplever at de ikke får utnyttet sine kunnskaper, kan det over tid bidra til redusert tilfredshet med jobben, hyppigere jobbskifte med derav følgende høye kostnader for bedriften og svekket kompetanse. Videre krever denne type medarbeidere en annen type ledelse, som også har en kostnad. Vår studie indikerer imidlertid at dette så langt har vært en lønnsom investering for Halvors sett i forhold til antall produktinnovasjoner de har bidratt til. Utskifting av ansatte er nok ikke en uvanlig problemstilling for bedrifter som er i en tidlig vekstfase, men det er kanskje mulig å redusere problemet gjennom tilrettelegging for ytterligere deltakelse i utviklingsprosesser. En viss utskifting av medarbeidere kan også være bra da det reduserer grad av konformitet i miljøet og ulempen ved "gruppetenking", som på sikt er negativt for kreativitet og nye ideer.

Medarbeidernes bidrag i utviklingsfasen var i hovedsak relatert til problemløsning under produksjon. I forkant av studien hadde vi forventning om at de ville ha en viktig rolle i å oppfatte, tolke og formidle ekstern informasjon, men det viste seg ikke å være aktuelt for denne produktinnovasjonen. Deres bidrag i forhold til kunde- og brukerinvolvering var først og fremst indirekte i tilfeldig kontakt med kunder, eller gjennom erfaring og nettverk. Eier gjorde derimot selv en uformell oppsøking av kunders innspill, som ble benyttet i utvikling av produktet. Det stemmer over ens med Alvarez og Busenitz (2001) som viste til entreprenørers heuristiske beslutningshierarki. Det er mulig at slike beslutningsmønstre har stor betydning for medarbeidernes deltakelse i innovasjonsprosesser i bedrifter på denne størrelsen. Eier har en fortsatt dominerende rolle, hvor han er involvert i nesten alle oppgaver og bedriften preges av han som entreprenør. Videre hadde ikke medarbeiderne erfaring med denne type arbeid, som gjør at det ikke nødvendigvis er åpenbart for ledelsen å involvere dem. Det er også mulig at bedriftens strategi med å ansette på bakgrunn av fagkunnskap til en viss grad begrenset medarbeidernes mulighet for å delta på andre områder enn det som naturlig var relatert til denne. Medarbeidere som ikke hadde bakgrunn som kokk bidro hovedsakelig til

effektivisering i produksjon, og i mindre grad til produktutvikling, mens de tidligere kokkene virket å være noe mer involvert med ideer og innspill under utviklingsprosessen. Antakelig ville det kreve en uforholdsmessig innsats utover det som gjøres i dag å få de andre medarbeiderne til å delta i like stor grad med ideer til nye produkter. Det at bedriften har knappe ressurser reduserer sannsynligheten for at det skjer, som i så måte gjør denne ulempe mindre.

Det at bedriften har laget et sterkt rammeverk for at medarbeiderne skal bidra med ideer, gjør at potensialet for større grad av deltakelse er stort. Blant annet viser enkelte medarbeidere et ønske om å utvikle nye produkter, og større grad av ansvar. Samtidig viser intervju med eier at han forsøker å gi slipp på enkelte oppgaver, men at han opplever det som en utfordring. Fra hans ståsted virker det som at medarbeiderne ikke ønsker å gripe muligheten eller å ta ansvaret. Vi kan se flere mulige årsaker til dette. Det første er kommunikasjon, som er en vanlig utfordring og ofte bidrar til slike problemer. Så er eier i utvikling av dette produktet og ellers i bedriften involvert i de fleste oppgaver. Det ser ut til å motvirke hans ønsker om å få medarbeiderne til å ta mer ansvar og dele sine ideer, både fordi de lener seg på han og fordi det er vanskelig å få gjort omfordeling når det er høyt arbeidspress. Under utarbeidelse av studien vurderte vi at *formalisering* og *sentralisering* som har vært knyttet til studier av MDI, ikke var relevant for denne oppgaven som følge av bedriftens størrelse. Vår studie viser imidlertid at disse variablene kunne ha vært inkludert. Det kan tenkes at små bedrifters uformelle organisering kan være av betydning for vanskeligheten eier opplever med å overføre ansvar for oppgaver. Dersom det hadde vært en større grad av formalisering i bedriften, kunne dette kanskje bidratt til at medarbeiderne lettere ville sett hvilke oppgaver som måtte løses, og at de kunne løst dem uten å konsultere ledelsen først. Dette var overraskende, da noe av fleksibiliteten til små bedrifter nettopp er knyttet til det at de er mer uformelt organisert. I denne bedriften kan det se ut som lav grad av formalisering kombinert med en dominerende rolle av entreprenøren har en negativ påvirkning på medarbeiderens betydning for produktinnovasjoner. Det er mulig dette gjelder for små bedrifter generelt. På tross av at bedriften har gjort et strategisk valg med å ansette kokker ut i fra deres kunnskap og at bedriften har en knapphet på ressurser, ser vi at ledelsen likevel har en dominerende rolle i innovasjonsarbeidet. Det indikerer at det kanskje er relevant å inkludere variabelen *sentralisering* i studier av medarbeiderens betydning i små bedrifter.

Eier mente at når det kom til å belønne eller gi anerkjennelse for medarbeidernes innsats gjorde han ikke en god nok jobb. Medarbeiderne på sin side oppfatter at det er «stort takhøyde» for å komme med nye ideer. De nevnte at ingen ide var for dum, og til og den mest beskjedne medarbeideren i bedriften kunne komme med flere eksempler på ideer han hadde bidratt med. Det indikerer at de opplever anerkjennelse og aksept, og at det handler om å legge til rette for større deltakelse dersom det ønskes. Eier nevnte for eksempel at han prøver å ta idémyldringene et steg videre, ved å innføre månedlige møter utenfor bedriften hvor alle skal delta. Dette er så langt bare gjennomført sporadisk, men det virker som det bidrar til å skape et inkluderende miljø og engasjerer medarbeiderne. På sikt kan det bidra til økt oppgavefordeling og at innovasjonsprosessene i større grad planlegges.

Innledningsvis i oppgaven sa vi at bedrifter i fiskeindustrien viste stor vilje til å ta i bruk kostnadsbesparende prosessinnovasjoner, men at det var langt mellom inntektsøkende differensieringsstrategier. Produktinnovasjon vil kunne være en slik strategi. Industriens fokus på dårlig lønnsomhet og krise, fører imidlertid til fokus på trusler fremfor muligheter. Kontekst påvirker bedrifter og i Halvors ser vi at det også er fokus på kostnadsbesparelser. De er både villige og gode til å gjennomføre ulike ideer til effektivisering. I våre intervju kom det frem at medarbeidernes bidrag til små prosessforbedringer var en nesten daglig hendelse. Deres hovedoppgave er produksjon av bedriftens produkter, som gjør at de naturlig vil kunne se muligheter for forbedringer. Selv om målet er kostnadsbesparelser, kan det ofte påvirke form og endelig utseende til nye produkter. Det kan i så måte være en kilde til innovasjon i relasjon til det nye produktet, samtidig som nye prosessinnovasjoner kan åpne for andre muligheter. Fokus på kostnadsbesparelser kan på denne måte øke sannsynligheten for innovasjoner. Et forhold kan likevel være at dersom bedriftens innovasjonskapasitet hovedsakelig utvikles i forhold til prosessinnovasjon kan det føre til at man etter hvert ikke oppdager muligheter for nye produktinnovasjoner. Det illustrer hvordan kompetanse kan bli statisk slik Danneels (2002) referer til og hvorfor det vil være negativt for innovasjon. Dette til tross for at produktinnovasjoner gjerne bygger på ulike prosessinnovasjoner. Denne bedriften har imidlertid skapt et klima for idémyldring, og det er gode arenaer for å komme med forslag og diskutere disse, som bidrar til å balansere konsekvens av fokus på effektivisering. Medarbeiderne i Halvors har betydning for bedriftens produktinnovasjon gjennom å bidra med ideer til nye produkter, og komme opp med løsninger for disse i produksjon. Bedriften vil det slik og kan på den måten ha skapt seg et konkurransefortrinn i næringen som ikke lett lar seg kopiere av konkurrenter.

## **5.2 Kritikk til studien**

### **5.2.1 Praktiske begrensninger**

Vårt utvalg er en bedrift med færre enn 10 ansatte, det er derfor naturlig å forvente at medarbeiderens involvering i de enkelte oppgavene er ganske stor. Det betyr at det er vanskelig, om ikke umulig, å finne den relative betydning sammenlignet med bedrifter med flere ansatte. I denne bedriften er imidlertid medarbeidernes involvering noe lavere enn vi hadde forventet, likevel er det mulig at den er høyere enn hva tilfellet er i litt større bedrifter. Det vet vi ikke og våre «funn» må derfor sees i lys av dette. Vi søkte å finne en case som kvalifiserte som kritisk, ved at det var spesielt egnet til å belyse problemstillingen vår når den fylte kravene vi diskuterte i 3.1.1. I ettertid ser vi at utfordringen vi hadde med hvorvidt bedriften var spesielt egnet til å utforske medarbeiderens betydning for produktinnovasjon i en liten bedrift gjør at vi fortsatt ikke vet om de er vesentlig annerledes i forhold til andre i næringen. Da vi ikke hadde objektive selekteringskriterier å støtte oss på la vi vekt på at lav grad av innovasjon i industrien og bedriftens valg om å ansette tidligere ledende brukere gjorde de særlig interessant. Flere av funnene vi trekker frem er ikke nytt i forhold til tidligere forskning på temaet, men viser at disse elementene også gjør seg gjeldene i bedrifter av denne størrelsen. I innledende samtale med eier gjorde vi også et valg om ikke å fortelle spesifikt hva vi var ute etter, men forklarte at vi ønsket å studere hvordan de arbeidet i innovasjonsprosesser. Dette fordi vi ikke ville lede eller farge svarene hans, og eventuelt senere intervju med medarbeidere. Vi tenkte det var særlig viktig i en liten bedrift som dette, med få informanter og hvor eier også skulle delta i hovedundersøkelsen. Dersom vi hadde forklart nærmere vår interesse for medarbeiderens deltakelse i produktinnovasjonsprosesser er det mulig vi ville kunne fått et bedre inntrykk, og at vi dermed kunne ha tilpasset vår problemstilling. Vi fremholder at caset gir flere interessante indikasjoner som kan benyttes til å utvikle perspektivet om medarbeiderens betydning for produktinnovasjon i små bedrifter og gjennomføre nye studier på temaet.

Vi hadde i forkant et ønske om å få til en større observasjon hvor vi fulgte medarbeiderne en hel dag, men på grunn av praktiske utfordringer med tilgjengelig tid for bedriften og begrenset mulighet for adgang i produksjonslokalene under produksjon gjorde at det ble det ikke mulig. Vi fikk likevel gjort observasjoner før, under og etter intervjuene, av både informantene, lokalene og samspillet i bedriften. I etterkant av intervjuene diskuterte vi våre første inntrykk

av samtalen med den enkelte og vi noterte da også ned våre observasjoner. Det har vi gjort nytte av under vår analyse.

Under utarbeiding av intervjuguiden valgte vi å benytte produktutvikling fremfor innovasjon, for å redusere muligheten for misforståelse eller distanse mellom oss og informant. I intervjuene kommer det frem at de ser på avskjær som selve produktet, som er forskjellig fra vårt utgangspunkt. Vår vurdering om å benytte produktutvikling, i stedet for produktinnovasjon var altså hensiktsmessig. Imidlertid kunne vi antakelig også fått de til å snakke mer konkret om produktet og hva som skilte dette fra de andre produktene med samme innsatsfaktor, eller omvendt at vi hadde spesifisert hva vi mente med produkt ut fra definisjon av produktinnovasjon. Vi klarer ikke å se at det nødvendigvis hadde endret våre funn, men det hadde bidratt til å gjøre det klart for våre objekter hvorfor vi omtalte klippfiskbiter som et nytt produkt. Til slutt ser vi at i vårt valg om å benytte siste produktinnovasjon, burde vi hatt som kriterium at produktet allerede var lansert i markedet, slik at vi kunne sagt noe om medarbeidernes betydning for denne delen av den siste fasen. Vår manglende erfaring gjorde at vi trodde at vår observasjon av produktet i butikk betød at produktet var introdusert.

### **5.2.2 Teoretiske begrensinger**

Da vi ikke hadde teori som var spesifikt knyttet til vår problemstilling, gjorde dette at vi måtte støtte oss på flere ulike teoretiske temaer. Det har virkelig satt oss på prøve, og vi har etter evne valgt ut teori vi antok hadde relevans for studien. Studien har latt oss få teste antakelsene og har brakt oss et skritt nærmere betydningen medarbeiderne har for innovasjon. Imidlertid er det fortsatt flere teoretiske perspektiver som kunne vært inkludert. Det som vi oppfatter som viktigst av det som ble utelatt er strategiens påvirkning på medarbeidernes deltakelse. Vi tok utgangspunkt i medarbeideren og ikke ledelsen, som forledet oss til å utelate dette, men vi ville inkludert det dersom vi skulle gjennomført undersøkelsen på nytt. O'Regan and Ghobadian (2004) fant at bedrifter med en «prospector» strategi (offensiv og dynamisk), ikke uventet, produserer flere produktinnovasjoner enn en «defender» (forsvarer nåværende situasjon). Forfatterne viste at beslutninger i relasjon til innovasjon i stor grad er påvirket av bedriftens syn på sitt eksterne miljø. Det er derfor naturlig å tenke seg at bedriftens strategi påvirker medarbeiderens betydning for produktinnovasjon. I intervju med eier kom det frem at han har et sterkt ønske om å utnytte potensialet som ligger i medarbeiderne. Det gjør det naturlig å forvente at medarbeiderne i denne bedriften er mer involvert i produktinnovasjon enn hva som kanskje er tilfellet i en bedrift som ikke har slik strategi. Imidlertid er det mulig

at eiers ønske ikke reflekteres i virkeligheten. Dersom vi hadde inkludert flere bedrifter med ulik strategi for medarbeideres deltakelse, ville det åpnet for at vi kunne si noe om hvorvidt valg av strategi påvirket medarbeiderens betydning. Vi hadde i utgangspunktet ambisjoner om to case til studien, men lyktes ikke å finne en annen bedrift som var villig til å delta. Imidlertid ville ikke dette sikret at de hadde hatt en annen strategi enn denne bedriften, da strategi ikke var inkludert i studien eller som kriterium i seleksjon av case.

### ***5.3 Forslag til fremtidig forskning***

I denne studien har vi kommet over flere områder det kan være interessant å forske videre på. Vi har eksempelvis fulgt funn ned en interessant vei, men oppdaget at vi har beveget oss langt utenfor hva som er tema for oppgaven.

Det første og mest åpenbare jamfør vår redegjørelse for studiens begrensninger, er å gjøre en tilsvarende undersøkelse på flere sammenlignbare bedrifter, hvor noen strategisk valgte å involvere medarbeidere i produktutvikling, mens andre ikke gjorde det. For på den måten å undersøke hvorvidt det har noe å si for medarbeidernes bidrag, om betydningen varierer og om det er sammenheng mellom medarbeidernes deltagelse og produktinnovasjon. Det hadde også vært interessant å gjennomføre samme studie i bedrift med flere enn 10 ansatte og flere enn 20, for så å sammenligne funn for medarbeiderens betydning i små bedrifter. Kanskje har bedriftens størrelse uforholdsmessig påvirkning på våre funn. En annen interessant vinkling er å se om det er mulig å måle kvaliteten på produktinnovasjoner i bedrifter som inkluderer medarbeiderne i sitt innovasjonsarbeid i forhold til de som ikke gjør det.

Eiers rolle og spesielt entreprenørers heuristisk beslutningshierarki synes å påvirke medarbeidernes betydning for produktinnovasjon. Det hadde vært interessant å utforske dette nærmere og kanskje spesielt hvorvidt medarbeidere kan utgjøre en støttefunksjon til dette hierarkiet.

Vår slutning om at bedriften har ansatt ledende brukere synes vi også kan være spennende å ta videre. Vi er nysgjerrige på hvilke implikasjoner ansettelse av ledende brukere har for både medarbeideren og bedriften. Et annet interessant område er hva som skjer med kunnskap hos ledende brukere etter at de blir ansatt, videre hva skjer med kunnskap de tilfører bedriften de ansettes og hvordan utvikler dette seg over tid. Det er sannsynlig at kunnskap de har som

ledende brukere ved ansettelsestidspunktet forsvinner over tid, som følge av at de får et nytt perspektiv og blir påvirket av bedriftens premisser. Videre vil det også være interessant å utforske hvorvidt ansettelse av ledende brukere gjør at bedrifter i mindre grad involverer andre brukere i utvikling av produkter.

Det vi i oppgaven kalte organisasjonens interne forhold angående faktorer som påvirker kreativitet er basert på forskning gjort på større bedrifter, det kunne vært interessant å gjøre en studie med disse faktorene på små bedrifter. Det kan også være interessant å problematisere hvorvidt MDI bør tilstrebes. Det er ikke sikkert at det er noe som egner seg i alle bedrifter. Eksempelvis er innovasjon distraherende og ressurskrevende, som gjør at det ikke alltid er formålstjenlig. Det er ingen garanti at ideer og initiativ som kommer fra medarbeiderne er mer nyttig eller bedre enn andre bidrag.



## 6 Referanseliste

- Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80(7), 41-47.
- Ahmad, N., & Seymour, R. (2008). Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of personality and social psychology*, 48(2), 393.
- Amabile, T. M. (1988.). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10: 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1154-1184.
- Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. (2002). Time pressure and creativity in organizations: a longitudinal field study. Harvard Business School.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support

- for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
- Banks, J. (2008). *Consumer Trends in Europe*. The Nielsen Company.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.
- Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods* (Vol. 3): McGraw-Hill Higher Education New York.
- Bogner, W. C., Thomas, H., & McGee, J. (1999). Competence and competitive advantage: towards a dynamic model. *British Journal of Management*, 10(4), 275-290.
- Boly, V., Morel, L., Renaud, J., & Guidat, C. (2000). Innovation in low tech SMBs: evidence of a necessary constructivist approach. *Technovation*, 20(3), 161-168.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417-435.
- Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75-105.
- Buijs, J. (2003). Modelling product innovation processes, from linear logic to circular chaos. *Creativity and innovation management*, 12(2), 76-93.
- Burgelman, R., & Valikangas, L. (2005). Venturing cycles. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 26.
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*: Harvard Business Press.

- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, 19-40.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 374-402.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper and Row. New York.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- De Jong, J. P., & Vermeulen, P. A. (2006). Determinants of Product Innovation in Small Firms A Comparison Across Industries. *International Small Business Journal*, 24(6), 587-609.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 1-28.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*: Sage. Thousand Oaks, California.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.
- Dobni, C. B. (2006). The innovation blueprint. *Business Horizons*, 49(4), 329-339.
- Drucker, P. F. (1999). *Innovation and entrepreneurship*: HarperCollins. Burlington, MA.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the twenty-first century*: Butterworth-

Heinemann. Oxford, UK.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*: Macmillan. New York.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.

Fagerberg, J., David C., Mowery & Nelson R., R., (2011). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. Oxford

Francis, D. & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Tecnovation*, 25, 171-183

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management*, 19(2), 110-132.

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*: Fagbokforlaget. Bergen.

Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1), 116-127.

Grimsby, G., Grünfeld L. A. & Jakobsen E. W., (2009). 99 % SMB (1.1.2009 ed.). Menon.no: Menon.

Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of business research*, 49(1), 1-14.

Guba, E. L., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*. California: Sage, 105-117.

Gupta, A. K., & Wilemon, D. (1990). Improving R&D/marketing relations: R&D's perspective. *R&D Management*, 20(4), 277-290.

Heide, M. & Sogn-Grundvåg, G. (2013). Hvordan påvirker nye ferskfiskprodukter markedet? En undersøkelse blant produsenter og supermarkedskjeder i Norge. Rapport 7/2013. Nofima, Tromsø.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.

Hoholm, T., & Strønen, F. H. (2011). Innovation, strategy and identity: a case study from the food industry. *European Journal of Innovation Management*, 14(3), 345-363.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.

Huse, H. & Hoholm, T. (2008). Brukerdrevet Innovasjon i Norge. *Magma*, 05. Oslo.

Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154.

- Høyrup, S. (2012). Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. *Employee-driven innovation: A new approach*, 3-33.
- Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M., & Møller, K. (2012). *Employee-Driven Innovation - A new approach*. Palgrave Macmillan. England.
- Iversen, A., Brustad, T. & Jansen, S. (2010). Innovasjon i sjømatnæringen. Rapport 24/2010. Nofima, Tromsø.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). *Employee Driven Innovation: The Discovery of the Hidden Treasure*. Paper presented at the Workshop of the European Network of the Economics of the Firm.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*, 14, 640.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E. & Øyum, L.(2012). *Demokrati i arbeidslivet, Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.
- Li, T., & Cavusgil, S. T. (1999). Measuring the dimensions of market knowledge competence in new product development. *European Journal of Innovation Management*, 2(3), 129-146.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289-331.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *Denzin HK, Lincoln YS., Handbook of qualitative research. SAGE Publications, Inc, 97. USA.*
- Lindkvist, K. B. & Hauge, E. S. (2000). Innovasjoner i norsk saltfiskindustri i 1990-årene, noen eksempler. Universitetet i Bergen.
- MacCormack, A. D., & Iansiti, M. (1997). *Product development flexibility*: Division of Research, Harvard Business School.
- Maranto-Vargas, D., & Gómez-Tagle R., R. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: a field study in Mexico. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(1), 90-99.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393-407.
- Mat, Makt og Avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Oslo: Landbruks- og matdepartementet, 2011 (NOU, 2011:4).
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*: Fagbokforlaget. Bergen.
- Mosey, S. (2005). Understanding new-to-market product development in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 114-130.

- Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(2), 292-313.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Park, J. S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25(7), 739-752.
- Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry A Personal, Experiential Perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin Group, New York.
- Rainey, D. (2005). *Product Innovation, Leading Change through Integrated Product Development*. Cambridge University Press, New York.
- Rosted, J. (2002). *Tre former for innovation: Økonomi-og erhvervsministeriets enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse*. FORA. København, Danmark.
- Rosted, J. (2005). *User-driven innovation* (Vol. #13). FORA København, Danmark.
- Rosted, J. (2008). *How to Make Concept Innovation together with Users*. København, Danmark: FORA.



- Sandberg, M. G., Hendriksen, K., Olafsen, T., Bull-Berg H., Johansen U., & Stokka A., (2010). Regional verdiskaping i norsk sjømatnæring. A23113, SINTEF Fiskeri og Havbruk AS
- Shakir, M. (2002). The selection of case studies: strategies and their applications to IS implementation case studies. *Res. Lett. Inf. Math. Sci.*, Massey University, **3**, 191-198
- Sogn-Grundvag, G., Gronhaug, K., Lorentzen, L. T., Bendiksen, B.-I., & Gilmore, A. (2007). Responding to eroding competitive advantages: observations from the Norwegian seafood industry. *The Marketing Review*, *7*(3), 235-246.
- Sundbo, J. (1996). The balancing of empowerment. A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms. *Technovation*, *16*(8), 397-446.
- Sundbo, J. (1999). Empowerment of employees in small and medium-sized service firms. *Employee Relations*, *21*(2), 105-127.
- Tether, B. S. (1998). Small and large firms: sources of unequal innovations? *Research Policy*, *27*(7), 725-745.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget. Bergen
- Tushman, M. L., & O Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, *38*(4), 8-30.
- Utterback, J. M. (1996). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press. USA.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. Oxford University Press. New York.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of Management*

*Review*, 24(1), 132-142.

Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3), 577-606.

Von Hippel, E. (1988). *The sources of Innovation*, Oxford University Press, New York

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Von Hippel, E. (2009). Democratizing innovation: the evolving phenomenon of user innovation. *International Journal of Innovation Science*, 1(1), 29-40.

Wise, E., & Høgenhaven, C. (2008). User-Driven Innovation Context and Cases in the Nordic Region. *NICe (Nordic Innovation Center) Report, project (07116)*.

Woll, K. (2010). *Betingelser for kreativitet og implementering av nye ideer: en studie av ansattes innovative potensial*. Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging, Universitetet i Tromsø.

Yin, R. (1994). Case Study Research, rev. ed *Design and Methods*: Sage, Newbury Park, CA.

## **Websider**

[1] Total fangstverdi norske båter. Statistisk sentralbyrå. Web-side:  
<http://www.ssb.no/fiskeri/>. Publisert: 24. januar 2013. Dato: 01.08.2013.

[2] Førstehåndsverdi i akvakulturnæringa. Statistisk sentralbyrå. Web-side:  
<http://www.ssb.no/fiskeoppdrett/>. Publisert: 6. juni 2013. Dato 01.08.2013.

# Vedlegg 1

## Intervjuguide

1. Informantens rolle, arbeidsoppgaver, yrkeserfaring.
2. Kan du fortelle om det siste produkt dere har utviklet?

## Spørsmål relatert til innovasjonsprosessen

### Initieringsfasen

1. Hvor kom ideen for dette produktet fra?
  - a. Hvem hadde ideen?
  - b. Hvordan fremsto mulighetene?
  - c. Visste dere at det var et marked for produktet?
2. Tok det lang tid fra dere først snakket om ideen til dere bestemte dere for å satse?
  - a. Ble det jobbet med flere ulike ideer?
  - b. Hva gjorde at dere bestemte dere for å satse på denne ideen/produktet?
    - Var det hendelser eller noe spesielt som gjorde at dere bestemte dere for å starte utvikling av produktet?
3. Hvordan gikk dere frem når dere hadde bestemt dere?
  - a. Ble det lagt planer og strategier?
  - b. Hvem deltok på dette?
  - c. Ble oppgaver fordelt? (ansvarsfordeling)
    - Hadde du ansvar for noen oppgaver?

### Utviklingsfasen

4. Etter oppstart ble det gjort endringer, tilpasninger?
  - a. Hvorfor? (hvem foreslo disse endringene?)
  - b. Hva syntes du om det?
  - c. Hvordan påvirket dine synspunkter prosessen?
5. Møtte dere utfordringer eller problemer?
  - a. F.eks. tekniske, økonomiske, praktiske utfordringer?
  - b. Bidro du på noen måte for å løse problemet?

- c. Hadde dere de nødvendige økonomiske ressursene?
  - d. Måtte det inngås kompromisser?
  - e. Oppstod det uenigheter?
  - f. Ble utfordringer løst?
6. Gikk utviklingen av produktet slik som planlagt?
- a. Ble det gjort tilpasninger underveis?
  - b. Ble produktet tilpasset spesielle kunder eller marked?
  - c. Hadde dere den nødvendige kompetansen? Hadde du den nødvendige kunnskapen?
7. Ble personer eller organisasjoner fra utsiden involvert i utviklingen?
- a. På hvilken måte?
  - b. Hvilke konsekvenser hadde det?

### **Gjennomføringsfasen**

8. Hvordan ble produktet introdusert i markedet?
- a. Ble det lagt en plan?
  - b. Kan du fortelle om introduksjonsprosessen?
  - c. Er produktet i dag en del av bedriftens portefølje?
9. Har dere i senere tid gjort endringer på produktet?
- a. Hvorfor?
  - b. Hvem foreslo disse endringene?
  - c. Hva ble gjort?

### **Kundeinvolvering**

1. Brukte dere nye og/eller eksisterende kunder på noen måte i produktutviklingen?
- a. Hvem foreslo dette?
  - b. Hvordan ble de involvert?
  - c. Hvem snakket med kundene?
  - d. Snakket du med kundene om produktet?

2. Snakket du/dere med forskjellige kundegrupper?  
(Eksempelvis eksperter som kokker og restauranteiere, eller vanlige konsumenter.)
  - a. Hadde forskjellige grupper forskjellige meninger om produktet?
3. Hvordan oppsto kundekontakten?
  - a. Har du solgt inn produktet til noen nye kunder?
  - b. Hvordan jobber dere med etablerte kunder?
4. Når ble kundene introdusert for produktet?
  - a. Hvordan var den første kunderesponsen?
  - b. Hadde kundene forslag til forbedringer?
  - c. Hvordan ble tilbakemeldinger fra kunder bearbeidet internt?

### **Bedriftens interne forhold - medarbeidere**

#### Støtte

1. Har du foreslått nye ideer til ledelse? Medarbeidere?
2. Hvordan opplevde du at dine bidrag ble mottatt av ledelsen? Medarbeidere?
3. Ble du oppfordret til å komme med nye ideer?

#### Autonomi

1. Tok du initiativ til mulige løsninger?
2. Hadde du ansvar for bestemte oppgaver i prosessen?
3. Hadde du mulighet for selv å bestemme hvordan dine arbeidsoppgaver skulle løses?
4. Tok du ansvar for at oppgaver ble gjennomført? Hvordan?

#### Arbeidspress

1. Var det travelt i arbeidshverdagen under prosessen?
2. Fikk du tid til å gjøre alt du skulle ha gjort?
3. Hvis ikke, hvordan ble det løst? Samtaler? Hjelp?

#### Slakk

1. Opplevde du at det ble gitt tid og/eller gjort ressurser tilgjengelig utover daglig drift?

### **Bedriftens interne forhold - ledelsen**

#### Støtte

1. Har de ansatte bidratt med nye ideer?
2. Opplever du nytte av de ansattes initiativ og ideer?
3. Oppfordrer du de ansatte til å bidra med nye ideer, løsninger, initiativ?
4. Legges det til rette for at ansatte skal bidra med nye ideer og løsninger i innovasjonsprosessen?

#### Autonomi

1. Ble ansatte tildelt ansvar for noe i prosessen?
2. Kan de ansatte selv bestemme hvordan oppgaver skal løses?
3. Tok noen ansatte ansvar for arbeidsoppgaver?

#### Arbeidspres

1. Var det travelt i arbeidsdagen under prosessen?
2. Fikk du tid til å gjøre alt du skulle ha gjort?
3. Hvis ikke, hvordan ble det løst? Samtaler? Hjelp?
4. Ble alt som skulle gjøres gjort?

#### Slakk

1. Opplevde du at det ble gitt tid og/eller gjort ressurser tilgjengelig utover daglig drift?

## Vedlegg 2

### *Grenseløs smak og begeistring*

Når Halvor Hansen behandler tørrfisk er det med respekt og kjærlighet, og en stor porsjon begeistring. Han mener tørrfisk burde være en turistattraksjon!

14. november 2011 - Aperitiff

Det finnes ikke noe annet produkt i Norge der alt er håndarbeid som dette! Det er håndverk fra fisken hales inn over rekka på fiskebåten, sperres og henges, taes ned og til den er gryteferdig fra oss. Alt gjøres for hånd, sier fiskegründer Halvor Hansen som har arbeidet kontinuerlig med produktutvikling i alle årene han har drevet Halvors Tradisjonsfisk AS i Tromsø.



Utgangspunktet hans er naturlig råstoff fra det salte havet utenfor Norskekysten - fra skreien som vandrer fra Barentshavet for å gyte om vinteren. Den søker i store mengder til havområdene omkring Lofoten og Vesterålen, fiskes, havner på hjell og blir naturproduktet tørrfisk. En annen variant er klippfisk, som er skrei som er sløyd, splittet, lagt i salt og deretter tørket i et innendørs tørkeri. Hansen har gjort stor innsats for å gjøre denne tradisjonsfisken tilgjengelig for forbrukere, både innenlands og i de tradisjonelle internasjonale markedene.

- Middagsretter av tørrfisk og klippfisk er ikke enkle å tillage. De krever lang planlegging og mye kunnskap. Det er ikke gitt at denne spesielle matkompetansen er videreført til kommende generasjoner når de gamle som har denne kunnskapen dør ut. Før var det en selvfølge. Nå er det vi som produserer og selger som må gjøre produktene tilgjengelige for dem som ikke har den historiske kunnskapen. Det krever også at vi lærer dem å bruke disse fantastiske naturlige produktene, slår Hansen fast.

### **Kontinuerlig utvikling**

Hansens produktsortiment er i stadig utvikling. 400 g utvannet, skinn- og beinfri tørrfiskfilet, pakket i flat emballasje med vindu der fiskens struktur og farge vises

frem, har gitt han både priser og hederlig omtale. Emballasjen har svart-hvitt fotografier av spord på hjell og fjord i kuling som dekorasjon.

Den siste hedersbevisningen var en av de høyeste utmerkelsene innen sjømatbransjen her til lands, Sjømatprisen 2010. I juryens uttalelse het det: "Bedriften leverer innovative produkter basert på tradisjonelle norske råvarer og fremstår som en pådriver i sin produktutvikling for å spre nordnorsk tradisjonsmat til hele landet. De har vært meget seriøs i forhold til merkevarebygging og bedriftens entusiasme til å markedsføre sine produkter har vært stor. Halvors Tradisjonsfisk er en svært god ambassadør for nordnorge og nordnorsk mattradisjon."



- Etter min mening har tørrfisknæringen vært lite flink med produktutvikling og design - de henger virkelig etter! Fisken har blitt presset i 50 kilos bunter og sydd inn i jutesekker for deretter å bli sendt vekk i kontainere og jernbanevogner til videreforedling. Nå brukes pappkartonger, det er det eneste nye de siste tiårene. Jeg tror at tørrfisknæringen har mye å hente på å opparbeide seg flere sluttbrukere både i Norge og internasjonalt. Da må de skjønne sluttbrukeren og se utviklingstrekkene som er i de ulike markedene, påpeker han.

Hansen har gjort seg mange tanker om det italienske markedet, og mulig salg til kommende generasjoner som i sin travelhet verken har tid til eller kunnskap om å lage tidkrevende mat. Hjemmemarkedet i Norge er også under utvikling, og særlig lutefisken har hatt stigende popularitet de siste årene - å spise lutefisk før jul med gode venner er blitt en vel innarbeidet nødvendighet for mange, til stor glede for produsentene.

- Med min tørrfiskfilet vil jeg gi den norske kunden en annen smaksopplevelse enn den tradisjonelle lutefisken. Tørrfisken er et flott produkt, med mange anvendelsesområder. Hemmeligheten bak mitt produkt er hvor lang tid jeg lar fisken ligge i vann. Tørrfisken må vannes ut for å føre tilbake vannet som er trukket ut under tørkeprosessen. Suksessfaktoren er å ikke vanne ut smaken, slår han fast.

### **Håndverk som smaker hav**

Når skreien taes ned fra hjellene i juni måned, er første del av produksjonsprosessen gjennomført, men fortsatt gjenstår mye. Tørrfiskvrakerne skal sortere fisken i mange



forskjellige kvalitetskategorier. Når det er gjort, skal Halvor Hansen ha den beste kvaliteten til sitt produksjonslokale i Tromsø. Han samarbeider med en lofotbedrift som tørker og lagerholder det han trenger til helårsproduksjon, og får tørrfisken sendt etter hvert som han har behov for supplering.

Den tradisjonelle runde tørrfisken er i stor grad erstattet av tørrfiskfilet - et produkt som har gjennomgått en del bearbeiding før det henges på hjell. Klippfisken som inngår i et tilsvarende produkt, kjøper han fra en leverandør i Troms, den også laget av prima skrei.

- Jeg legger tørrfisken i vann i kar her hos meg, og der ligger den en utmålt tid som jeg har eksperimentert meg frem til. Hver enkelt fisk er kontrollert før den havner i vannet. Når den har ligget en stund tar jeg den lett myknede fisken opp og drar av skinnen. Deretter får den en runde til i kaldt, rent vann. Neste steg i prosessen er å fjerne bein, det er en tidkrevende prosess, og alt gjøres manuelt. Til sist kutter vi filetene i biter og veier om lag 400 g biter til porsjonspakkene. Pakkene fryses inn for mellomlagring på vei til kundene, forteller Hansen. Sammen med tre ansatte produserte og håndterte han 100.000 middagsporsjoner i 2008. For 2009 budsjetterte han med 25 prosent økning.

### **Storhusholdning**

Halvors Tradisjonsfisk AS har vært leverandør av porsjonspakker av middagsretter av tørrfisk til restaurantmarkedet lenge, mange år før han nå har en konsumentvariant på markedet. Produktet er det samme, men innpakningen er forskjellig. Enheter fra én porsjon til fire porsjoner - ikke flere - plastemballeres. Råstoffet er dyrt i innkjøp og det er viktig at kokkene kan utnytte og selge fire porsjoner når de først har tinet det tradisjonsrike produktet. Restaurantene opplever også økt etterspørsel - det er kun en fordel for alle at Halvors fisk nå er tilgjengelig i butikkene.

- Kundene spiser en rett ute på restaurant, kjøper råstoffet og lager den selv hjemme. Mye omtale fører til mer besøk på restaurantene, og økt kunnskap om produktet. Nå selger jeg mest til restaurantmarkedet, men dagligvarehandelen er økende. Distribusjon er en utfordring, jeg arbeider med flere speditører og alternative løsninger. Det viser seg atfiskerinæringen ikke har så stor og utbygd distribusjon mot dagligvarehandlene. Jeg vil se om det går an å skape allianser med kjøttindustrien - de er kommet langt og kan distribusjon. Det er ingen hindringer å ha felles distribusjon så lenge produktene er godt emballert og det er de jo, smiler Hansen.

Hans egen favoritt er enkel og naturlig:

Kokt utvannet rund fisk med skinn og bein, serveres med kokte poteter og varm olivenolje med rikelig av hvitløk i skiver, oppvarmet i den gode oljen.

Skulle det bli noen rester lager han italiensk risotto, klassisk med sjalottløk, kokt i hønsebuljong og hvitvin, og blander skinn og beinfrie fiskerestene oppi, tilsetter parmesanost og bedre blir det ikke!

Tekst: Elisabeth Johansen

Foto: EFF, Elisabeth Johansen