

MASTEROPPGAVE

--Emnekode:-----Navn på kandidat:-----

BE307E

Maren Sivertsen

”Hvordan evaluerer bedrifter i servicebåtnæringen
innovasjoner?”

Dato: 22.05.2018

Totalt antall sider: 69

Abstract

The main focus in this paper is to study how innovations are evaluated in the service boat industry. The service boat industry is a growing industry, but strong competition and high costs makes innovation and change necessary for a business to create value and increase its competitive advantage.

Innovation in the service boat industry has not had much focus earlier within innovation research. This industry needs knowledge of how innovation can be exploited. I will therefore look at how innovation is evaluated and used within a company in this industry. Based on this I have formulated my research question, which is:

“How do a firm in the service boat industry evaluate innovation?”

To address my research question I have conducted a case study of one company in the service boat industry. Based on the current and relevant literature I studied possible innovation processes that might be used to evaluate innovation in the industry.

The analysis of the collected empirical data shows that entrepreneurial learning occurs in the firm, but with few reflections of the innovations. This seems to be because there is too little time to reflect, and without time to reflect there is little actually entrepreneurial learning. It also indicates that there is no literature to explain how to evaluate innovation processes in an industry which has such quickly escalation of innovations. It occurs that there is a lot of silent knowledge and experience within the firm. The knowledge within the firm also seems to be practical and not theoretically based. With this information it is possible to make an assumption that there need to be done more research to understand these knowledge – generation processes.

Forord

Denne masteroppgave markerer avslutningen på min Master of Science in Business ved Nord Universitet med spesialisering i entreprenørskap og innovasjonsledelse.

Ved valg av tema ønsket jeg blant annet å undersøke et fenomen som både jeg og leser kunne lære noe nytt av, samt et tema som ikke mange andre har fokusert på. Når man skal bestemme seg for tema å skrive masteroppgave om er det viktig at det er noe en interesserer seg for og faktisk ønsker å undersøke. Dermed var det et enkelt valg å undersøke servicebåtnæringen hvor jeg fikk muligheten til å undersøke en næring som jeg synes er veldig spennende kombinert med min kunnskap fra utdanningen. Servicebåtnæringen er en relativt ny næring og som har forekomst av hyperinnovasjoner, høy innovasjonstakt. Derfor var dette et tema jeg raskt bestemte meg for at jeg ville undersøke nærmere.

Jeg vil rette en stor takk til bedriften Folden Akva som tok meg i mot med åpne armer og deltok i intervjuer. De gav meg nyttig informasjon omkring teamene og jeg vil takke for gode svar på mine mange spørsmål. Jeg håper oppgaven kan bidra til å belyse hvordan servicebåtnæringen kan fokusere på innovasjonsprosesser for å skape bedre innovasjoner og konkurransefortrinn.

Jeg vil videre takke min veileder Bjørn- Willy Åmo for god oppfølging, innspill og tilbakemeldinger gjennom arbeidet med oppgaven. I tillegg vil jeg takke mine medstudenter for alle disse årene, uten dere ville ikke denne oppgaven blitt ferdig.

Bodø, Mai 2018

Maren Sivertsen

Sammendrag

Servicebåtnæringen er en næring i vekst, og økende etterspørsel etter spesielle løsninger og oppdrag fra kundene er en viktig drivkraft for innovasjon og verdiskapning. Stor og økende konkurranse sammen med stadig nye ønsker fra kundene medfører at det er et høyt tempo i innovasjonsutviklingen hvor servicebåtrederiene er nødt til å ha stort fokus på utviklingen av nye og eksisterende innovasjoner. Jeg ønsket med denne studien å undersøke hvordan innovasjoner blir evaluert i servicebåtnæringen. Jeg har tatt utgangspunkt i ulike faktorer jeg mener kan påvirke evaluering av innovasjonsprosesser og undersøkt hvordan disse spiller inn for én bedrift i næringen. Ut i fra dette har jeg utformet følgende problemstilling:

” Hvordan evaluerer bedrifter i servicebåtnæringen innovasjoner? ”

Målet med min forskning er at den kan være aktuell for videre forskning og for aktører i servicebåtnæringen. Jeg håper denne studien kan skape forståelse for hva innovasjon omhandler, og hvordan entreprenøriell læring kan spille inn på evaluering av innovasjonsprosesser. For å belyse min problemstilling starter jeg med en litteraturgjennomgang av innovasjon, innovasjonstyper, innovasjons som resultat – og prosess, åpen innovasjon og entreprenøriell læring.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket har jeg gjort et casestudie av en bedrift i servicebåtnæringen. Innsamlingen av det empiriske datamaterialet danner grunnlaget for min analyse. Analysen av det innsamlede datamaterialet tilsa at en kombinasjon av entreprenøriell læring og lineær innovasjonsprosess ble brukt for å evaluere innovasjoner i servicebåtnæringen. Det vil si at det ikke var en bestemt måte for å evaluere innovasjonsprosesser som ble brukt, men en kombinasjon av flere måter. Med et slikt høyt tempo i utviklingen av innovasjoner ble det brukt liten tid på å reflektere. Det var ingen teori som kunne vise til hvordan evalueringen av innovasjoner gjøres i servicebåtnæringen. Mye tyder på at kunnskapen og erfaringene i bedriften er taus. Kunnskapen er også gjerne praktisk og ikke teoretisk fundert. Med en slik praktisk og taus kunnskap, kreves det muligens forskning for å forstå disse kunnskapsgenerende prosessene.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt	vi
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering av tema.....	1
1.2 Oppgavens bidrag.....	3
1.3 Struktur.....	4
2.0 Presentasjon av servicebåtnæringen.....	6
3.0 Teoretisk rammeverk.....	9
3.1 Innovasjon	9
3.2 Forskningsmodell	10
3.3 Innovasjonstyper	11
3.3.1 Perspektiv på innovasjon.....	12
3.3.2 Resultat.....	12
3.3.3 Prosess.....	13
3.4 Åpen innovasjon.....	15
3.5 Entreprenøriell læring.....	17
3.6 Rammeverk for entreprenøriell læring.....	20
4.0 Bakgrunn for valg av bedrift	22
4.1 Folden Akva	22
5.0 Metode.....	23
5.1 Valg av metode.....	23
5.1.1 Forskningsdesign.....	24
5.1.2 Casestudie.....	26
5.2 Datainnsamling.....	27
5.2.1 Utvalgsstrategi.....	27
5.2.2 Utvalgsstørrelse	27
5.2.3 Gjennomføring av intervjuet	28
5.2.4 Etikk	29
5.2.5 Intervjuguide	29
5.3 Analysemetode	30
5.4 Oppgavens gyldighet.....	31
5.4.1 Validitet.....	31
5.4.2. Reliabilitet	32
5.5 Etisk avveining.....	32
6. 0 Resultat fra de transkriberte intervjuene	34
6.1 Hvordan foregår innovasjonsprosessen i servicebåtnæringen?.....	34
6.1.1 Perspektiv på innovasjon – Prosess.....	34

6.2 Hvilke kilder har servicebåtnæringen for innovasjoner?	35
6.2.2 Innovasjonstyper	35
6.2.3 Perspektiv på innovasjon – Resultat.....	36
6.2.4 Åpen innovasjon.....	37
6.3 Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtnæringen?	37
6.3.1 Entreprenøriell læring.....	37
7.0 Analyse.....	40
7.1 Hvordan foregår innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen?	40
7.1.1 Perspektiv på innovasjon – Prosess.....	40
7.2 Hvilke kilder har servicebåtnæringen for innovasjoner?	42
7.2.1 Innovasjonstyper	42
7.2.2 Perspektiv på innovasjon – Resultat.....	44
7.2.3 Åpen innovasjon.....	46
7.3 Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtnæringen?	47
7.3.1 Entreprenøriell læring.....	47
7.4 Bedriftens innovasjonsstrategi	51
8.0 Konklusjoner og implikasjoner	52
8.1 Teoretiske konklusjoner og implikasjoner	52
8.1.1 Hvordan foregår innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen?	52
8.1.2 Hvilke kilder har servicebåtnæringen for innovasjoner?	52
8.1.3 Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtnæringen?	54
8.2 Implikasjoner.....	54
8.3 Oppgavens begrensinger	55
8.4 Videre forskning.....	55
Litteraturliste	56
Internettreferanser:	60
Vedlegg 1- Intervjuguide.....	61

Figuroversikt

Figur 1 : Folden Akvas servicebåt i slepearbeid.....	7
Figur 2 : Servicebåt som utfører fortøyningsarbeid.....	8
Figur 3 : Forskningsmodell.....	11
Figur 4 : Eksempel på en lineær innovasjonsprosess.....	14
Figur 5 : Modell for lukket og åpen innovasjon.....	16
Figur 6: De syv entreprenørielle læringsdimensjonene.....	20
Figur 7: De 3 forskjellige typer forskningsdesign.....	24

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven vil ta for seg servicebåtnæringen og dens evaluering av innovasjoner. I dette kapittelet vil jeg først aktualisere tema, begrunne valg av problemstilling, oppgavens bidrag og avslutningsvis gi en oversikt over oppgavens struktur.

1.1 Aktualisering av tema

I løpet av bare noen få år har servicebåtnæringen blitt en ny og viktig næring i kyst-Norge. Einar Stephansen har kartlagt og analysert tekniske, økonomiske og finansielle forhold i servicebåtnæringen og sin kronikk i Intrafish (2017) viser han til den store veksten i bransjen hvor både antall båter og deres størrelser har vokst betraktelig. I 2015 omsatte de 10 største servicebåtrederiene for omtrent 900 millioner kroner. Dette er en næring som leverer servicetjenester til hovedsakelig oppdrettsselskap. Lakseprisen er høy for oppdretterne og de bruker stadig større del av budsjettet til spialservice. I følge Einar Stephansen er det omtrent 550 fartøy hvis man også tar med de servicebåtene oppdrettsselskapene eier.

Servicebåtnæringen er en næring i stor vekst, og med det følger det et stort innovasjonspress. Denne næringen gjør store investeringer i innovasjoner. Kundene stiller stadig høyere krav til produktene, og det gjør at rederiene må ha et stort fokus på utviklingen av innovative produkter og kvalitetsutvikling av produktene. Mange av de tjenestene som før ble utført for hånd av arbeiderne på oppdrettsanlegg har i dag blitt i stor grad robotisert. Vasking av nøter og fortøyning kan i dag gjøres med maskiner som servicebåtnæringen har vært med på å utvikle. Disse innovasjonene er både utviklet sammen med kundene og aktører som leverer slike type vaskere.

Oppmerksomheten om viktigheten og betydningen av innovasjon og omstilling i næringslivet har i de siste 20 årene økt. Med en slik rask utvikling av teknologi og stadig mer globalisering med sterk konkurranse i dag ser vi et behov for et fokus på innovasjon i marked, Spilling (2010, s.11). Dette betyr at kundenes behov blant annet endrer seg og er kritiske til hva de ønsker og hva de kjøper. Dermed er bedriftene presset til endring for å kunne møte kundebehovet. Med stor konkurranse i markedet er det også viktig for en bedrift å ha konkurransefortrinn, som kan kreve kontinuerlig endring for å opprettholdes som nettopp et

konkurransefortrinn. I 2016 var det kommet 45 nye fartøy i servicebåtnæringen, konkurransen om å selge tjenestene blir altså bare større og større. Dette betyr at man kanskje må fokusere på å kunne produsere billigere enn konkurrentene eller kunne tilby noe unikt, noe som krever at innovasjoner blir utnyttet. I tillegg kan havbruksnæringen anses som en konkurrent da det er grenser for hvor store servicekostnader matfiskprodusentene kan ha før det vil være mer lønnsomt å for eksempel utføre tjenestene selv i stedet for å outsource dette til servicebåtnæringen.

Selv om servicebåtnæringen har stor inntjening, blir mye av inntektene slukt av store driftskostnader. Tatt i betraktning disse opplysningene vil økt bruk av innovasjoner være svært viktig for overlevelse for bedrifter i servicebåtnæringen. Denne oppgaven vil ta for seg hvordan evalueringen av innovasjoner foregår i en bedrift i servicebåtnæringen for å gi forståelse og skape et bilde av innovasjonsprosessen.

Dette er en forholdsvis ny bransje som er i stor vekst og som har en innovasjonstakt som er veldig rask, men som det ikke finnes mye informasjon om. Derfor ønsker jeg å skrive om nettopp dette temaet og vil belyse hvordan innovasjonsprosessen foregår og hvordan disse evalueres med fokus på om det forekommer entreprenøriell læring i en slik prosess. For ordens skyld vil jeg presisere at brønnbåter ikke går under denne bransjen, men er en bransje for seg selv.

Min problemstilling lyder dermed som følger:

”Hvordan evaluerer bedrifter i servicebåtnæringen innovasjoner?”

Og har følgende 3 under-problemstillinger:

1. Hvordan foregår innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen
2. Hvilke kilder har servicebåtnæringen for innovasjoner
3. Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtnæringen

Med disse forskningsspørsmålene ønsker jeg å bidra til å belyse innovasjonsprosessen i servicebåtnæringen. Dette ønsker jeg å gjøre for belyse utfordringer ved hyperinnovasjoner. Denne studien vil bli gjort gjennom en case-studie av en bedrift i næringen for å belyse problemstillingene min.

1.2 Oppgavens bidrag

Det finnes svært lite faglig litteratur som omhandler servicebåtnæringen. Dette er en forholdsvis ny bransje som er i stor vekst, men som det ikke finnes mye informasjon om. Den store veksten skaper et stort innovasjonspress, og det er dermed interessant å se på hvordan denne prosessen foregår og blir evaluert.

Bedriftene i servicebåtnæringen er en svært viktig kunde for mange bedrifter innen havbruksnæringen og bidrar til en stor verdiskaping. Rambøll Norge følger servicebåtnæringen tett og sier det er en interessant næring som gir store ringvirkninger til andre næringer. Den har høy aktivitet og bidrar med betydelige inntekter bl.a. til norske verft. Einar Stephansen har kartlagt og analysert tekniske, økonomiske og finansielle forhold i servicebåtnæringen hvor det fremkommer av rapporten at blant annet servicebåtnæringens driftskostnader og konkurranse i markedet er stadig økende.

Han peker på at den høye veksttakten i næringen gir utfordringer for overkapasitet av servicebåter og setter spørsmålsteget om mange fartøy blir tvunget lagt i opplag om lakselusproblemet løses. En annen utfordring er den store kostnadsveksten både matfiskprodusenten og servicebåtrederiene står overfor og hvor matfiskprodusentene har en grense for hvor mye servicekostnader de er villige til å ha. Med de store driftskostnadene servicebåtrederiene har er det en utfordring å opprettholde en god inntjening samtidig som konkurransen spisses. Einar Stephansen viser i sin rapport at enkelte rederier velger å gå inn i kun enkelte segment for å opprettholde konkurransefortrinn, men peker på at bredde i tjeneste-spekteret kan gi konkurransefortrinn også.

Målet med min forskning er at den kan være aktuell for videre forskning og for aktører i servicebåtnæringen. Jeg håper denne studien kan bidra til å skape en forståelse for hva

innovasjon innebærer og hvordan evaluering av innovasjonspress kan være viktig i en næring med stort innovasjonspress.

1.3 Struktur

Oppgaven inneholder 8 kapitler. Nedenfor vil jeg gi en kort og enkel forklaring av hovedinnholdet i hvert kapittel slik at leseren skal få et innblikk i hvordan oppgaven struktureres videre.

Kapittel 1 – Innledning

I første kapittel gjør jeg en aktualisering av temaet mitt for oppgaven med videre presentasjon av valgte problemstillinger. Jeg redegjør også kort for mitt ønskede formål med studien.

Kapittel 2 – Presentasjon av servicebåtnæringen

I kapittel to presenterer jeg servicebåtnæringen for å gi en inngående forståelse for hva denne næringen gjør og hvilke problemer den står overfor.

Kapittel 3 – Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg vise min forskningsmodell. Denne modellen skal gi en oversikt over oppgavens teoretiske oppbygning. Gjennomgangen av det teoretiske rammeverket er grunnlaget for senere analyse.

Kapittel 4 – Presentasjon av bedriften

Kapittel 4 presenterer kort bedriften jeg skal gjøre casestudiet av for å gi en forståelse hvem bedriften er, hva de gjør og hvorfor jeg har valgt nettopp denne bedriften.

Kapittel 5 – Metode

I kapittel 5 presenteres og argumenteres det for den metoden jeg har valgt for min studie. Videre forklarer jeg hvordan fremgangsmåten ser ut for min datainnsamling og hvordan jeg analyserer det innsamlede datamaterialet. Til slutt diskuterer jeg oppgavens gyldighet og mine refleksjoner angående den valgte metoden.

Kapittel 6 – Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenterer jeg funnene fra intervjuene.

Kapittel 7 – Analyse

I kapittel 7 gjør jeg en analyse av de empiriske innsamlede dataene. Her setter jeg mine funn opp mot litteraturen i teorikapitlet som er grunnlaget for studien.

Kapittel 8 – Konklusjon

Dette siste kapitlet gir svar på mine forskningsspørsmål. Avslutningsvis kommer jeg med implikasjoner.

2.0 Presentasjon av servicebåtnæringen

I dette kapitlet vil jeg presentere karakteristiske trekk ved servicebåtrederier og servicebåtnæringen for å gi bakgrunn av næringen for leseren.

Servicebåtbransjen har hovedsakelig vokst frem på grunn av havbruksnæringens utfordringer med lakselus. Kanskje kan man si at servicebåtnæringen er en innovasjon i seg selv. Einar Stephansen har kartlagt og analysert tekniske, økonomiske og finansielle forhold i servicebåtnæringen og sin kronikk i Intrafish (2017) presenterer han ulike fakta for servicebåtnæringen. Flere av servicebåtrederiene er gassellebedrifter, noe som betyr at disse rederiene minimum må ha en dobbelt omsetning i løpet av de siste fire årene, ikke hatt noen negativ vekst i noe enkelt år og det sammenlagte driftsresultatet i perioden må ha vært positiv.

Servicebåtnæringen utfører forskjellige tjenester for havbruksnæringen. Her er det mulig å dele disse tjenestene inn i blant annet avlusning, notvask, fortøyningsvask, dykkertjenester, sleping og fortøyning og andre diverse servicetjenester. I 2011 var et typisk fartøy i servicebåtnæringen fra 13 til 15 meter og bestod som regel av et mannskap på to stykk. I dag er mange av de nybygde fartøyene over 15 meter og behov for mannskap har vokst i takt med dette. Figur 1 viser en av Folden Akvas servicebåter i arbeid.



Figur 1: Folden Akvas servicebåt i slepearbeid.

Bedriftene i servicebåtnæringen er en svært viktig kunde for mange bedrifter innen havbruksnæringen og bidrar til en stor verdiskaping. I tillegg skapes det store ringvirkninger til andre næringer. Det foreligger høy aktivitet og næringen bidrar med betydelige inntekter blant annet til norske verft. Einar Stephansen har kartlagt og analysert tekniske, økonomiske og finansielle forhold i servicebåtnæringen hvor det fremkommer av rapporten at blant annet servicebåtnæringens driftskostnader og konkurranse i markedet er stadig økende. I figur 2 under kan man se en servicebåt som holder på med fortøyningsarbeid for en oppdrettskunde.



Figur 2: Servicebåt som utfører fortøyningsarbeid.

Servicebåtnæringen er en næring i stor vekst, og med det følger det et stort innovasjonspress. Bedriftene har investert store summer i innovasjoner for å blant annet tilfredsstille kravene kundene stiller. Havbruksnæringen har selv stort press på seg hva gjelder for eksempel sikkerhet og risiko, med tanke på blant annet rømming av laks. Dette tilstreber at de produktene som kjøpes av servicebåtnæringen har høye krav til kvalitet da arbeidet som utføres er på sjø med åpne merder som det er laks i. Som følge av stort konkurransepress er det stort press på både pris og kvalitet for produktene som servicebåtnæringen leverer. Mange manuelle oppgaver er nå blitt robotisert og det skapes stadig nye produkter og forbedringer.

3.0 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket i dette kapitlet gir grunnlaget for den videre diskusjon i analysen. I dette kapitlet vil den teoretiske gjennomgangen se på hva definisjon av innovasjon, innovasjonstyper, perspektiver på innovasjon, åpen innovasjon og entreprenøriell læring som kan brukes til å evaluere innovasjoner i servicebåtnæringen.

3.1 Innovasjon

Servicebåtnæringen er avhengig av å kunne følge trendene på markedet og skape nye produkter som kundene etterspør. For å skape verdi i næringen vil innovasjon og nytenking være et svært viktig element.

Hvis en i dag søker etter informasjon om innovasjon vil en finne overveldende mange bøker, artikler, rapporter og andre skriftlige bidrag som analyserer og diskuterer fenomenet. For å forstå hva innovasjon egentlig er vil jeg se på ulike definisjoner for å være klar på hvilken forståelse av innovasjon som blir brukt i oppgaven. Man kan snakke om å innovere som et resultat av for eksempel et nytt produkt eller ny tjeneste. Da kaller vi gjerne personen, eller bedriften som kom på en slik ny idé for innovativ. Innovasjon og oppfinnelse blir gjerne brukt synonymt med hverandre i daglig tale, selv om de ikke egentlig er nettopp det. Aasen og Amundsen (2015, s.17) presenterer innovasjon som en fornyelse gjennom forandring, at man gjør noe på en annerledes måte enn før. Men peker på vanskeligheter for at all endring da kan bli ansett som en innovasjon. De definerer til slutt innovasjon følgende:

”Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ) (Aasen og Amundsen, 2011:38) (Aasen og Amundsen, 2015, s.18)”

I sin forskning har Hjalager (2010) sitert Hall og Williams (2008) hvor det forklares at innovasjon er en prosess hvor en genererer, godkjenner og implementerer nye ideer, tjenester eller prosesser. I denne definisjonen er godkjenning og gjennomføring sentrale siden

forandring og tilpassings evne er avgjørende for utviklingen av nye ideer, tjenester eller prosesser. Generelt sett tilsier de fleste definisjonene at innovasjon handler om nyskapning og forbedring. Innovasjon er som oftest tilknyttet til noe som er nytt og verdiskapende (Hjalager, 2010). Å være nyskapende og tenke innovativt er viktig for både samfunnet og bedrifter. For at en bedrift skal kunne opprettholde konkurransefortrinnet og overleve i markedet er det viktig at de er fokusert på innovasjon og utvikling. På den andre siden er innovasjon og nyskapning viktig for samfunnet fordi dette skaper sysselsetting og verdiskapning (Madsen, 2003).

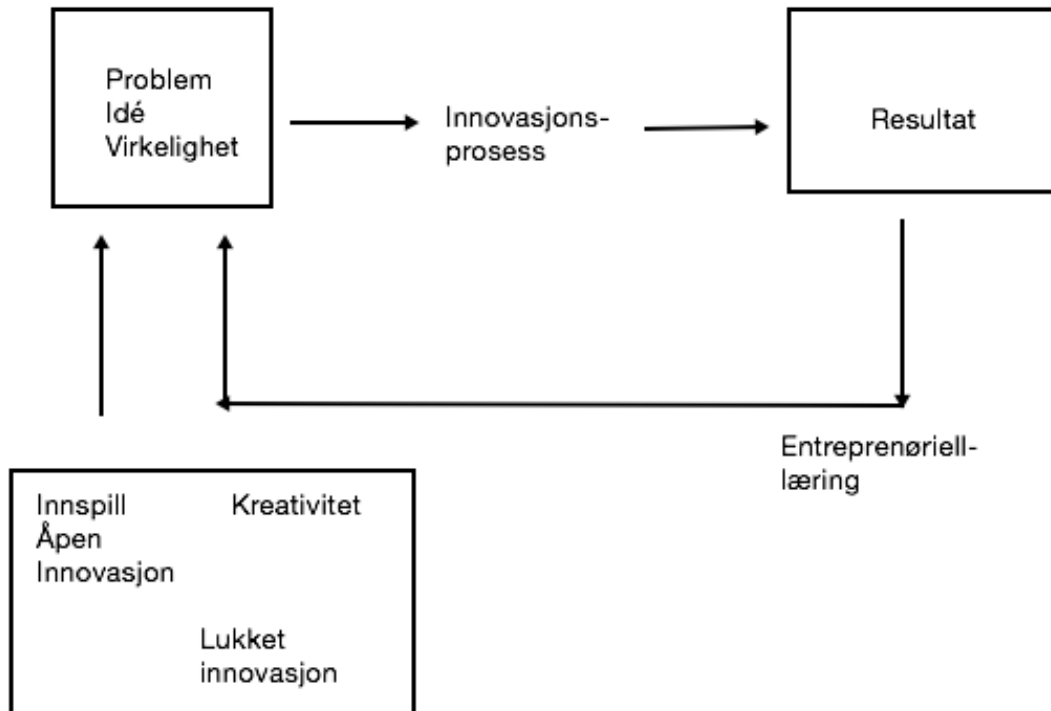
Aasen og Amundsen (2015, s.17) viser til Schumpeter (1934) som mente at innovasjon resulterer i nye resultater. Slike resultater kan man se i for eksempel nye eller forbedrede produkter, nye produksjonsmetoder, ny måte å markedsføre osv. Hensikten med en innovasjon er som regel å skape noe som kan bidra med verdi og være nyttig. Aasen og Amundsen (2015, s. 20) peker på at resultatet alene ikke er hovedfokuset, men at det skal skape en situasjon som er bedre enn den gamle for å kunne regnes som en innovasjon.

I min oppgave har jeg valgt å forholde meg til Johannesen og Olaisen (1995) sin definisjon av innovasjon siden denne forklarer veldig klart og tydelig hva innovasjon kan være:

” Enhver idé, praksis, produkt, tjeneste, prosesser, og lignende som oppfattes som ny av den eller de som tar det i kommersiell bruk. Dette kan for eksempel være lanseringen av nye eller forbedrede produkter, eller prosesser på markedet, men også lanseringen av nye måter å organisere arbeidet på i en bedrift” (Johannesen og Olaisen, 1995, s. 133).

3.2 Forskningsmodell

Forskningsmodellen er utgangspunktet for min drøfting av problemstilling, og ser slik ut:



Figur 3 : Forskningsmodell

Forskningsmodellen min viser hvilke kilder som bidrar til å skape en innovasjonsprosess hvor det skapes et resultat og skjer en entreprenøriell læring som igjen blir brukt i andre innovasjonsprosesser. Jeg ønsker å se på hvilken evaluering servicebåtnæringen gjør av sin innovasjonsprosess og om det skjer en entreprenøriell læring ved en slik innovasjonsprosess.

3.3 Innovasjonstyper

Innovasjon drives av mange ulike type kilder og Lybecker (2007) peker på at det er forskjellige former for innovasjon. Han hevder innovasjon drives først og fremst av konkurranse, men er basert på forskjellige kilder. Disse tre kildene er; forskningsdrevet-, prisdrevet – og brukerdrevet innovasjon.

Når en innovasjons primære kilder består av ny forskning kalles dette forskningsdrevet-innovasjon. Det er en stor fordel for bedrifter å være i forkant av sine konkurrenter, og da må bedriften være kjent med siste forskningsresultater. Når en teknologi er kjent, vil alle bedrifter som ønsker ha tilgang til den og konkurransefortrinnet falle bort. Derfor er det viktig

å kunne patentere ens teknologi slik at man har mulighet til å ha markedet for seg selv i en periode. Enerett på teknologien vil kunne være et stort konkurransefortrinn.

Når hovedkilden til innovasjon kommer fra kunnskap om optimalisering av logistikk, produksjonsprosesser og markedsføring kaller man dette prisdrevet innovasjon. Når man fokuserer på prisdrevet innovasjon ønsker man å skape større verdi ved bruk av færre ressurser. Man forsøker å øke kundetilfredsheten med å være mer effektive. Lybecker (2007) hevder at bedrifter som gjennomgående arbeider med å effektivisere alle prosesser og aktiviteter i sin verdikjede, klarer seg bedre enn andre bedrifter som ikke gjør det.

Lybecker (2007) kaller det brukerdrevet innovasjon når hovedkilden til innovasjon stammer fra et behov hos kundene. Hvis det er oppdages flere muligheter å bruke en teknologi til oppstår det nye muligheter for innovasjon. Her kan man utvikle nye produkter, eller man kan bruke teknologien for å tilpasse gamle produkter til spesielle kundegrupper. Ofte består innovasjon av å kombinere eksisterende teknologier for å dekke nye behov. For å utnytte denne bruken av innovasjoner må en kjenne til hva kundene ønsker og har et behov for samt ha ressurser til å kunne utvikle produktene.

3.3.1 Perspektiv på innovasjon

Aasen og Amundsen (2015, s.22) peker på distinksjonen mellom innovasjon som prosess og innovasjon som resultat og beskriver innovasjon som resultat med begrepene innovasjonstype, kategori, referent og nyhetsgrad.

3.3.2 Resultat

Aasen og Amundsen (2015, s.22) viser til Schumpeters (1934) sin definisjon hvor resultater av innovasjonen beskrives som nye produkter, prosesser og forretningsmodeller. (Ibid) viser også til Moore (2005) som beskriver langt flere varianter av innovasjonsresultater. Disse variantene omfatter faser av levetiden til et nytt produkt eller tjeneste, fra utvikling til utfasing. Meningen med dette er at man skal kunne se at de ikke bare handler om å skape en absolutt ny løsning, men å kunne utnytte og maksimere verdien av allerede eksisterende

løsninger. Ny teknologi er også viktig å nevne, da det er en svært sentral og viktig innovasjonstype.

Det er også to forskjellige måter man kan kategorisere innovasjon, - teknologisk eller administrativ innovasjon. De teknologiske innovasjonene omhandler produkter eller prosesser. Administrativ innovasjon handler om de vanlige og grunnleggende arbeidsprosessene som skjer i en bedrift. Dette er for eksempel strukturen på organisasjonen, utvikling av kompetanse og de administrative prosessene. Ved å se på denne inndelingen av kategorier ser man skillet mellom løsning og sosiale strukturer, altså skillet mellom innovasjon som resultat og innovasjons som prosess.

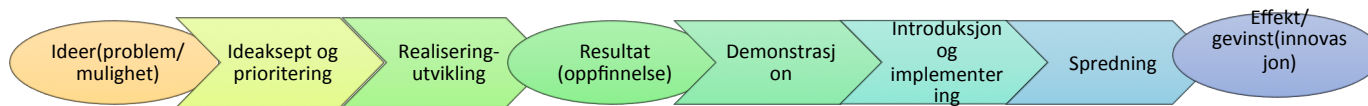
Videre viser de til begrepet referent. Med dette menes det til hvem det nye resultatet er nytt for. Referenten kan være bedriften, markedet, bransje eller en vanlig person. Avhengig av hvem som er referenten til innovasjonen vil det bli definert hvor vidt for eksempel et produkt oppleves som nettopp nytt.

Til slutt presenter Aasen og Amundsen (2015, s.25) den siste dimensjonen – nyhetsgrad. Nyhetsgrad betyr hvor nytt det nye er. Her kan man skille mellom inkrementell løsning som er en liten endring, og på den andre siden en radikal endring som har en stor endring og er veldig annerledes enn det som finnes fra før. Her spiller referent igjen inn på hvilken oppfatning som finner sted. For en gruppe kan det være noe helt nytt, mens det for en annen gruppe referenter være allerede kjent. Det er også mulig å skape en radikal innovasjon gjennom å slå sammen allerede kjente løsninger som satt sammen blir radikalt, -nytt. En slik type innovasjon kalles en arkitektonisk innovasjon (Henderson og Clark, 1990, i Aasen og Amundsen, 2015, s.25).

3.3.3 *Prosess*

Reise er en metafor som kan brukes når man tenker på veien fra et innovasjonsarbeid starter til det er ferdig og avsluttes. Fra start til slutt er det en prosess som foregår, innovasjon skapes i samarbeid mellom personer på kryss og tvers av blant annet fag og kompetanse. Aasen og Amundsen (2015, s.28) presenterer fem forskjellige dimensjoner for å finne ut hvordan

innovasjonen skjer; faser, kilder, drivere, omfang og retning. Flere modeller finnes for å forklare innovasjonsprosessen, disse er som regel lineære og bruker trinn eller faser for å forklare trinnvis. Idéfase, prioritering, utvikling, implementering og anvendelse er faser som ofte blir brukt i slike modeller (Ibid).



Figur 4 : Eksempel på en lineær innovasjonsprosess (Aasen og Amundsen, 2015, s.29)

Denne figuren viser hvordan innovasjonen vokser frem fra en akseptert idé som videre realiseres i en ny løsning og tas i bruk. Dette endrer hvordan mennesker organiserer seg, hvilke teknologier og redskaper vi bruker eller hvordan vi lever. Det er også mulig å tillegge andre faser, noen har også med erfaringsfase for å samle inn kunnskap og erfaring til videre arbeid. Endelig resultat kan enten brukes av bedriften selv (implementeringsfase) eller vises til andre (kommersialisering). Førstnevnte vil bidra til endring innad i bedriften og kan være å for eksempel skape effektivisering i produksjon, administrasjon eller lignende. Viser derimot resultatet til andre vil dette skape verdi for bedriften i form av blant annet inntekt og vekst.

Aasen og Amundsen (2015, s.30) deler de ulike kildene til innovasjon inn i åtte forskjellige deler; kunnskap, etterspørsel, funksjoner og roller, latente behov, rekombinasjon, sjokk, ny teknologi, imitasjon og inspirasjon. Hva som får en innovasjonsprosess til å begynne kan ha forskjellige grunner. Det kan være kundene som har nye behov eller krav som gjør at en innovasjonsprosess er nødvendig. Et annet eksempel er markedsmuligheter og konkurransesituasjon.

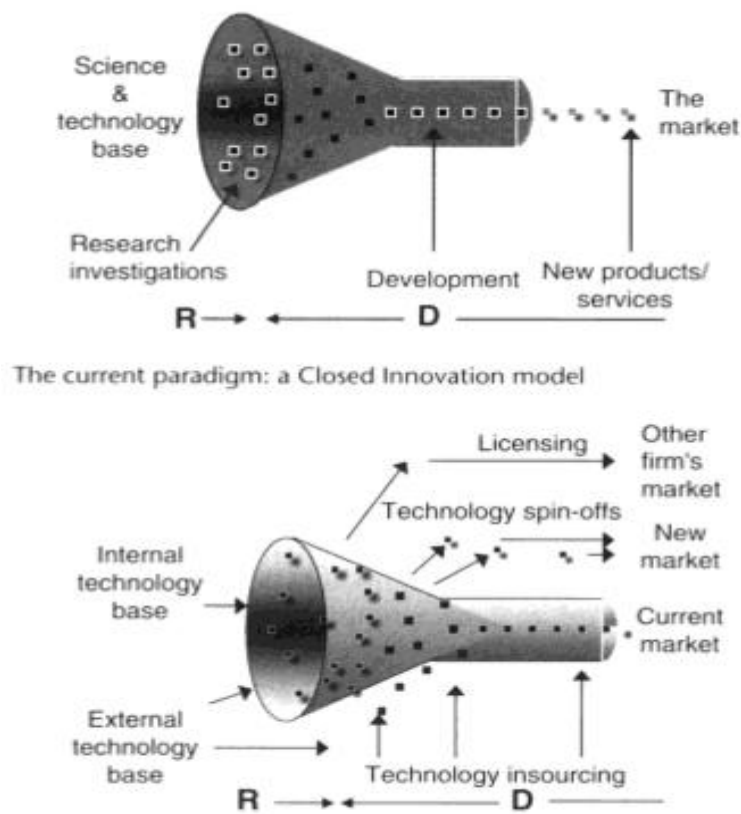
Ved min forskningsmodell har jeg presentert en modell som i motsetning til den lineære innovasjonsprosessen går i en sløyfe. Den normale lineære innovasjonsprosessen tar ikke høyde for hva som skjer når man har fullført siste trinn og innovasjonen er implementert. Ved å legge på en evaluering av prosessen i slutten slik som i min forskningsmodell får man en bedrifts kontinuerlige innovasjonsprosess hvor sluttprosessen har en evaluering som da føres videre inn i en ny innovasjonsprosess. Den lineære modellen viser bare hvordan én innovasjon går gjennom en prosess fra start til slutt. Min feedbacksløyfe viser læringen bedriften gjør seg og som bedriften tar med seg inn i neste innovasjonsprosess.

3.4 Åpen innovasjon

Henry Chesbrough er kjent for å være "the father of open innovation" for hans forfatterskap av boken *Open Innovation* som kom ut i 2003. Chesbrough (2003) forklarer åpen innovasjon som motsetningen til den tradisjonelle vertikale integrasjonsmodellen hvor interne innovasjonsaktiviteter leder til interne utviklede produktet og tjenester som igjen blir distribuert av bedriften. Den vertikale integrerte modellen er det han kaller lukket innovasjon, mens åpen innovasjon beskrives som: bruken av hensiktsmessig kunnskap både utenfra og innenfra bedriften for å fremskynde intern innovasjon og utvide markeder for ekstern bruk og innovasjon. Chesbrough (2003) kaller dette for åpen innovasjon, hvor det er mer omfattende, mer samarbeid, og som engasjerer et større omfang deltakere. Hensikten med åpen innovasjon er at innovasjon skal gå utenfor bedriften, hvor man involverer for eksempel leverandører, kunder eller samfunnet generelt. Dette for å dekke forbrukerens behov bedre, redusere risiko, tid og ressurser.

Åpen innovasjon har gitt en helt ny problemløsning for å organisere innovasjon. Denne teorien antar at bedrifter kan og burde bruke eksterne idéer på lik linje som de bruker interne idéer, og interne og eksterne kanaler til markedet når de ønsker å forbedre sine innovasjoner. Åpen innovasjon-prosesser kombinerer interne og eksterne idéer sammen i plattformer, arkitekturer og systemer. Åpen innovasjon – prosesser bruker forretningsmodeller for å definere kravene for disse arkitekturene og systemer. Disse forretningsmodellene gir tilgang på både eksterne og interne idéer for å skape verdi og samtidig definerer interne mekanismer

for å kreve en del av verdien. Det er to viktige typer av åpen innovasjon: outside-in og inside-out. Outside – in går ut på å åpne bedriftens innovasjonsprosess for de eksterne kildene utenfor bedriften for å få innspill og bidrag. Dette er den delen av åpen innovasjon som har fått størst oppmerksomhet. Inside – out betyr at bedriften åpner for å la andre å brukes deres egne idéer som er dårlig utnyttet eller rett og slett ikke tatt i bruk. Dette er i forhold til outside – in mindre brukt og forstått.



Figur 5: Modell for lukket og åpen innovasjon (Chesbrough, Vanhaverbeke og West 2006).

I lukket innovasjon tror gjerne bedriften at blant annet alle de smarte folkene jobber i bedriften. De arbeider med en synspunkt hvor de mener profitt bare kan skapes ved at de oppdager og utvikler innovasjoner selv. De ønsker ikke å dele den personlige intelligensen som finnes innad i bedriften med fare for at konkurrenter bruker deres idéer. Åpen innovasjon motsetter seg som sagt tidligere til dette og Chesbrough (2003) mener at bedriftens personlige intelligens bør veksles med andre bedrifter for et bedre og tryggere resultat.

Modellen viser altså hvordan lukket innovasjon har mye usikkerhet knyttet til risiko, tid og ressurser hvor bedriften selv finner behov og utvikler produktene for så å teste dem selv. Informasjon holdes konfidensielt og innad i bedriften. I åpen innovasjon kan vi se at modellen viser hvordan man kan involvere for eksempel forbrukere og samarbeidspartnere for å redusere risiko, tid og ressurser. Dette gir et resultat som blir bedre hva gjelder kundebehov, etterspørsel og mulighet for økt profitt.

3.5 Entreprenøriell læring

Effektive entreprenører er eksepsjonelle til å lære. De lærer fra kunder, leverandører og spesielt konkurrenter. De lærer fra ansatte og kollegaer. De lærer fra andre entreprenører. De lærer fra erfaring. De lærer av å gjøre. De lærer fra hva som fungerer og ikke minst fra hva som ikke fungerer (Smilor, 1997, s. 344). Lundvall (2007) poengterer at dersom kunnskap er den viktigste ressursen i entreprenørskap, så er læring den viktigste prosessen. Begrepet entreprenøriell læring henviser i denne oppgaven til den læreprosessen som gründere gjennomgår ved oppstart av nye bedrifter (Pittaway & Cope ,2007).

Det finnes mange ulike beskrivelser av entreprenøriell læring og det er mulig å se et skille i de mange definisjonene. Noen ser på det som prosessen med å lære entreprenørskap, altså skaffe seg den kompetansen og de ferdigheter, handlemåter og tankesett som skal til for å skape noe nytt.

”Entreprenøriell læring er mer enn å bare tilegne seg erfaring, evner, kunnskap eller å ha egenskaper relatert til læring”- (Man, 2006, s. 309).

Man (2006) sier at en kompetent entreprenør må kunne demonstrere at hun eller han har et sett med atferdsmønstre for effektiv læring. Politis (2005, s.401) beskriver entreprenøriell læring som en kontinuerlig prosess som muliggjør utviklingen av kunnskap som er nødvendig i en oppstartsbedrift og for å lede en ny bedrift. Videre hevder Man(2006) at entreprenører må være kapable til å lære kontinuerlig, slik at når endringer og krav inntreffer i det eksterne og interne miljøet er de klare til å respondere. For at dette skal være mulig må de være oppdaterte og stadig kunne tilegne seg ny kunnskap og ferdigheter. Politis (2005) hevder læring skjer

gjennom erfaring og sier entreprenøriell læring er en erfaringsbasert prosess. Gibb (1997) sier at entreprenøriell læring også kan foregå ved bruk av andre metoder enn egne erfaringer, som ved å lære gjennom å få tilbakemeldinger på eget arbeid, refleksjon med andre eller ved å imitere andre. Politis (2005) mener også at det er mulig at entreprenøriell læring kan skje på flere måter, slik som gjennom studier på skolen, men er likevel av den oppfatning at det meste vil kun kan læres gjennom sine egne erfaringer. I min studie er det fokus på læring gjennom erfaringer, men også gjennom andre kanaler for entreprenøriell læring som refleksjon og tilbakemeldinger.

Ucbasaran et al. (2003) viser til eksisterende forskning hvor entreprenører med erfaring som entreprenør har en effekt på entreprenørenes effektivitet og grad av å lykkes. Entreprenørene uten noen forkunnskap av erfaring når de skal starte et selskap er mindre effektive og lykkes i mindre grad. Grunnen til dette er at de entreprenører med erfaring fra å allerede ha startet et selskap har opparbeidet seg ulike ressurser, som for eksempel entreprenøriell kompetanse, som gjør det enklere å finne og utnytte muligheter, og også å kunne løse utfordringer som man møter som entreprenør.

I erfaringsbasert læring skiller man mellom læring som kommer fra aktiviteter som entreprenøren har lite kjennskap og kunnskap om og de aktiviteter som entreprenøren i motsetning har kjennskap og kunnskap til. Disse to aktivitetene blir omtalt med flere betegnelser. Politis (2005) kaller disse to aktivitetene utforskende og utnyttende læring, mens Cope (2003) kaller det lavere og høyere læring. Argyris og Schön (1978) betegner det som enkel - og dobbelkretslæring. I min studie benytter jeg enkel-og dobbelkretslæring, siden det er godt etablerte norske begreper innenfor dette. Videre vil jeg presentere betydningen av disse to begrepene.

Wang og Chugh (2014) hevder entreprenøriell læring er på grensen mellom entreprenørskap og læringsteori, hvor eksisterende studier har brukt og kombinert forskjellige teoretiske perspektiver som for eksempel experiential learning, organisasjonslære, sosial kognitiv lære osv. Videre mener de (Ibid) at forfatterne bak disse teoriene har brukt forskjellige metoder i sitt forskningsarbeid for å utforske entreprenørielle kontekster. Det er altså et felt som har blitt

utforsket fra forskjellige vinkler, noe som gir en diversitet ved beskrivelse av et fagområde som er komplekst. Samtidig er det ikke funnet en klar enighet i en klar definisjon på hva entreprenøriell læring er. (Ibid) sier det er interessant hvordan entreprenøriell læring har skapt et nytt perspektiv på entreprenørskap og lærings- og utviklingsprosessen av entreprenørskap og ikke minst hvem entreprenøren kan bli gjennom læring. Tidligere har fokuset vært på entreprenørens personlighetstrekk, og vært negativ til entreprenørens mulighet og anlegg for å lære, utvikle og forandre seg (Gartner, 1988).

Det finnes mange forskjellige læringsverk i entreprenøriell læring, og noen av de mest sentrale er Cope og Watts (2000), Harrison og Leitch (2005) og Rae (2006;2005). Det finnes ikke mye norsk forskning på entreprenøriell læring og den norske litteraturen som omhandler temaet er i hovedsak fokusert på utdanningsammenheng.

Rae (2005) tror at læring kan være en grunnleggende og integrert del av entreprenørskapsprosessen, og mener at for eksempel de atferdsmessige aspektene er like viktig som de økonomiske aspektene som ofte blir fremhevet. Han mener videre (Ibid) at entreprenørskap er en prosess hvor man skaper, gjenkjenner og handler på muligheter hvor man kombinerer innovasjon, beslutningstaking og hvor man tar grepet om å sette mulighetene til verks. Han tror på at læring er en kontinuerlig og følelsesmessig prosess hvor man utvikler sine evner til å kunne handle og tenke annerledes. Dette anser han som en prosess hvor det er viktig å vite, gjøre og forstå på hvilket grunnlag folk skaper mening gjennom lære. Når man går gjennom en slik kontekstuell erfaring blir det skapt en ny virkelighet for folk. Dette kalles konstruktivistisk læringsteori som omhandler at mennesker skaper sin egen forståelse og kunnskap om verden, gjennom å oppleveser og refleksjon over disse erfaringene (Ibid).

Minniti og Bygrave (2001) mener det er veldig viktig, fundamentalt, hvordan og når læringen oppstår når man skal forstå den entreprenørielle prosessen. Det er viktig og et behov å forstå hvordan entreprenører lærer å bli effektive ledere for folk og ressurser, ”Hvordan individer lærer å jobbe entreprenørielt” (Rae, 2000). Det er gjennom læring at en entreprenør utvikler seg og har mulighet til å vokse som både person og leder og skaper utvikling av potensialet som bedriftseier. Entreprenørskap og læring er konstruktivistiske, atferdsmessige og sosiale

prosesser og derfor er entreprenøriell læring å lære å forstå og vite når man skal utnytte muligheter med et sosialt samspill for å blant annet organisere og administrere bedrifter (Ibid).

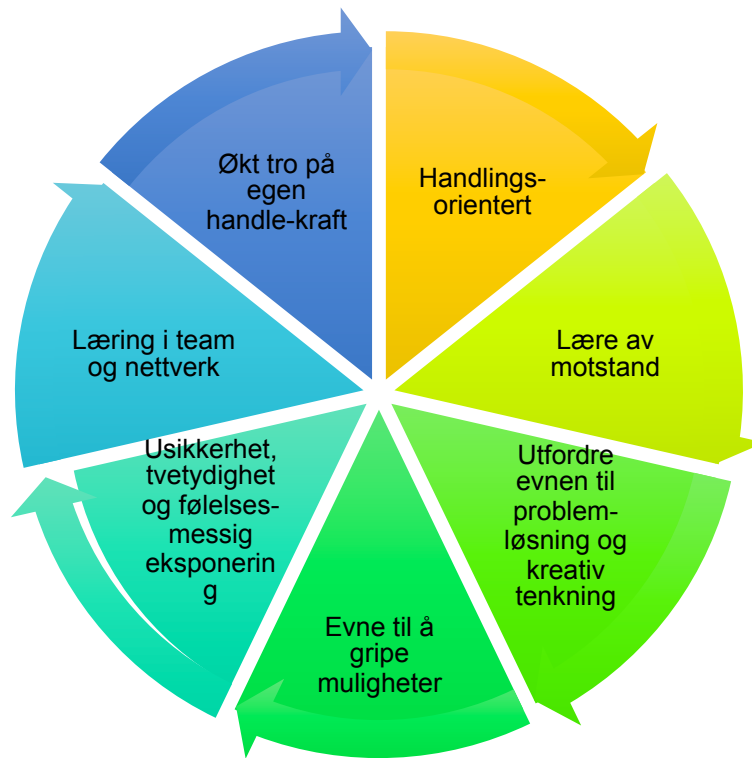
Cope (2005) mener det er mange forskere som fokuserer på hvordan entreprenøren lærer underveis ved drift og oppbyggelse av bedriften, men mener selv det er viktig å se på selve konseptet entreprenøriell læring. Pittaway og Cope (2007, s. 212), Gartner (1985;1988) og Bygrave og Hofer (1991) definerer entreprenøriell læring som;

”Entrepreneurial learning is defined as learning that occurs during the new venture creation process”.

Cope (2005) hevder entreprenøriell læring er læring som entreprenøren opparbeider seg ved starten av bedriften og videre i utviklingen av bedriften, og er mer en tilegnet måte eller form for læring som er entreprenøriell.

3.6 Rammeverk for entreprenøriell læring

Pittaway et al. (2011) har skrevet et artikkel hvor de presenterer syv ulike konsepter som i følge dem utgjør entreprenøriell læring. De ulike konseptene for entreprenøriell læring er skapt for å illustrere hvordan entreprenører lærer i konteksten hvor de starter og administrerer en ny bedrift. Rammeverket til Pittaway et al. (2011) er utviklet på grunnlag av en grundig samling av forskjellig teoretisk arbeid og forskningsarbeid innenfor forskjellige fagfelt. Jeg vil presentere de syv ulike konseptene og også fremstille dem i en modell.



Figur 6: Entreprenøriell læring basert på rammeverket til Pittaway et al. (2011) med de syv entreprenørielle læringsdimensjonene.

4.0 Bakgrunn for valg av bedrift

Jeg har valgt denne bedriften i hovedsak fordi jeg har kjennskap til bedriften og ledelsen, men også fordi det er en bedrift som har hatt stor vekst de 2 årene de har hatt med drift. De har også investert mye i nye innovasjoner og er innovative. Dette er en bedrift som ligger i en liten distriktskommune som skaper mange viktige arbeidsplasser og ringvirkninger for samfunnet, og som sagt tidligere i oppgaven en viktig drivkraft for innovasjon i samfunnet.

4.1 *Folden Akva*

Folden Akva ble stiftet i 2014 og har forretningsadresse i Steigen kommune. Folden Akva er et servicebåtrederi som tilbyr servicetjenester til oppdrettere langs hele kysten i Nord-Norge. Rederiet har fokus på blant annet vasking av nøter, merdringer, fortøyning, luseskjørt og sleping av ringer og flåter.

Folden Akva har økt omsetningen betraktelig fra 3,8 mill. i 2015 til 34,4 mill. i 2017. Fra 2015 til 2017 har bedriften også økt fra 2 til 17 ansatte. I 2015 kjøpte bedriften sin første servicebåt på 15m. Siden har de investert i to nye servicebåter, henholdsvis en 15m og en 24m. Folden Akva er også i en prosess med Aquastructure som produktsertifiserer dem som utsetsleverandør som skal sikre deres kvalitet. Bedriften satser på ung arbeidskraft og skal til høsten ta inn to lærlinger fra steigenmodellen og en lærling fra akvakulturlinjen.

Folden Akva har sterk tilknytting til bedriftene Slip1 og Bøteriet som alle tre eies av samme hovedaksjonær. Alle bedriftene ligger i kommunen Steigen og har samme ledelse, hvor dette gir dem muligheten til å tilby en totalpakke til kundene med både tjenester på sjø og land. I tillegg eier Folden Akva halvparten av selskapet Nortech Aqua som leverer spesialtilpassede presenningsprodukter som luseskjørt og ferskvannsbassenger.

5.0 Metode

I dette kapittelet er formålet mitt å presentere og argumentere for den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for å besvare min problemstilling :

” Hvordan evaluerer bedrifter i servicebåtnæringen innovasjoner? ”.

I mitt arbeid med denne oppgaven startet jeg med valg av tema. Jeg har stor interesse for havbruksnæringen og valgte dermed å se på innovasjoner i servicebåtnæringen. Forskingsdesignet tar utgangspunkt i besvarelsen av problemstillingen; og metodevalg, utforming av intervjuguide og datainnsamling, samt analyse av resultater er basert på dette. Videre vil jeg forklare hvordan jeg har gått frem for å samle inn data og hvordan jeg har analysert dataen. Til slutt diskuterer jeg studiens gyldighet og troverdighet.

5.1 Valg av metode

Når riktig og mest passende metode skal velges avhenger dette av hvilke mål forskeren ønsker. I min studie fokuserer jeg på den metoden som kan tilegne meg kunnskap eller viten. Ved vitenskapelig metode legger man til grunn antakelser om hvordan verden er, ontologi, og om hvordan en kan tilegne seg kunnskap om denne verdenen, epistemologi. Videre struktureres og planlegges fremgangsmåten som er i tråd med min forskning (Gripsrud et al., 2010). Innenfor forskningsmetode brukes det som regel to forskjellige metoder, kvantitativ og kvalitativ metode. Johannesen et al. (2011) sier kvantitativ metode handler om å telle opp fenomener og kartlegge deres omfang, mens hvor i kvalitativ metode er hensikten å belyse utfyllende beskrivelser av fenomener som en muligens ikke har mye kjennskap til, og som det ikke eksisterer mye forskning på.

”Metode er et hjelpemiddel, og en måte å gå frem på for å samle inn empiri om den såkalte virkeligheten” (Jacobsen 2005, s.24). Med utgangspunkt i min problemstilling og hvordan jeg tilnærmet meg datainnsamlingsprosessen valgte jeg kvalitativ forskningsmetode.

Begrunnelsen for dette var for å kartlegge og forstå hvordan innovasjonsprosesser i Folden Akva foregår og om entreprenøriell læring forekom i en slik prosess. Dette krevde at jeg hadde noe kunnskap på forhånd om disse temaene. Derfor passet det best for meg å benytte en kvalitativ tilnæringsmetode i forskningsprosessen, siden kvalitativ metode går ut på å tolke og forstå fenomenet som en undersøker (Johannesen et al., 2011). Bruken av kvalitativ

tilnærming gav meg mulighet til å skaffe informasjon angående informantenes subjektive meninger, opplevelse og oppfatninger. For å best mulig kunne besvare mitt forskningsspørsmål var jeg nødt til å forstå innovasjonsprosessen i bedriften, og med grunnlag i dette valgte jeg en kvalitativ tilnærming. I undersøkelsen ønsket jeg å skaffe mye informasjon fra et lite utvalgt informanter. Dette ønsket jeg for å kunne få en omfattende kunnskap om hvordan den enkelte informant tolket innovasjonsprosessen og opplevelsen av entreprenøriell læring. Det kreves at undersøkeren setter seg nøye inn i informantens situasjon for å kunne skape en oppfatning om informasjonen, og til dette er dybdeintervju godt egnet. Ved dybdeintervju forsøker undersøkeren å finne momenter som er mulig å benytte til å forstå meningen informantene tillegger tingene de opplever eller erfarer (Askheim og Grenness, 2008, s.12). Jeg har derfor valgt å benytte meg av et semistrukturert intervju.

«Metode er et hjelpemiddel, og en måte å gå frem på for å samle inn empiri om den såkalte virkeligheten» (Jacobsen 2005, s. 24).

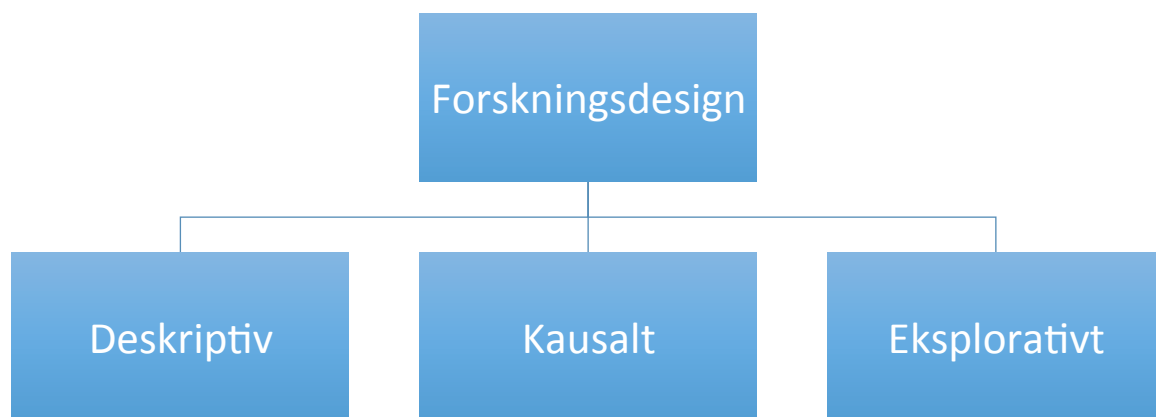
5.1.1 Forskningsdesign

Når man skal få besvart ulike spørsmål i undersøkelsen er det flere forskjellige fremgangsmåter en kan bruke. Disse forskjellige fremgangsmåtene er relevante til et bestemt analyseformål.

”Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven” (Gripsrud et al., 2010, s. 58).

Det er mest vanlig å bruke tre ulike typer forskningsdesign; eksplorativt, kausalt og deskriptivt design. Ved valg av type baseres det på hvilken kunnskap en har til et spesifikt område, og som skal bidra til å sikre at problemstillingen blir fremstilt på en riktig måte. I eksplorativt design vet forskeren lite om et område og formålet er da å utforske temaet nærmere gjennom forskningsbasert metode. Dette gjøres i form av dybdeintervjuer, fokusgrupper, sekundærdata og litteraturstudier. Ved deskriptivt design har forskeren en grunnleggende forståelse av problemområdet og formålet her er å beskrive en

handling/situasjon ved et bestemt område. Dette kan gjøres ved å se på én enkel variabel, eller ved å undersøke sammenhengen mellom én eller flere variabler. Deskriptivt design brukes ofte sammen med kvantitativ metode hvor man bruker for eksempel spørreundersøkelse eller observasjoner med dagbokmetode. I Kausalt design er formålet å undersøke årsaksforklaringer i form av eksperimenter (Gripsrud et al., 2010).



Figur 7: De 3 forskjellige typer forskningsdesign

Oppsummert har man muligheten til å velge mellom eksplorativt, deskriptivt og kausalt design, og med tanke på sammenheng mellom forskningsdesign og forkunnskap på det valgte emne passet det best med eksplorativt design i min studie. Ved å anvende eksplorativt design fikk jeg mer kunnskap om innovasjonsprosessen i den valgte bedriften i servicebåtneringen. Jeg ønsket å finne ut hvordan innovasjonsprosessen foregikk og hvilken grad av entreprenøriell læring som tok sted i dette. Dette gjorde at det var hensiktsmessig for meg å benytte et eksplorativt design. Siden dette designet kjennetegnes som fleksibelt passet det bra for studien min da jeg kunne gjøre endringer underveis om det skulle være behov for det.

5.1.2 Casestudie

Et casestudie går under kvalitativ metode hvor en tar utgangspunkt i en gitt kontekst, i et system eller på en lokasjon. ”Kvalitative studier er ofte studier av avgrensede enkeltmiljøer, der målet er å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk ved nettopp dette miljøet” (Repstad, 2007, s.24). Repstad hevder det er mulig å sammenligne slike casestudier.

Innovasjonsprosessen og bruken av entreprenøriell læring i Folden Akva er ikke nødvendigvis unik i servicebåtnæringen. Yin (2009) sier at man nødvendigvis ikke må generalisere et utvalg, men at forskeren skal tilegne seg ny og forbedret kunnskap om et tema. Casestudier handler om å avgrense til eksempelvis en organisasjon eller system hvor forskeren ofte ønsker å belyse unike særegne fordeler ved fenomenet. En slik metode kalles for idiografisk tilnærming (Bryman og Bell, 2011).

Jeg har valgt å bruke casestudie siden det passet best for min problemstilling. Da min oppgave skal gi svar på hvordan er casestudie en hensiktsmessig metode å ta i bruk (Yin, 2009). Ved bruk av casestudie får man mulighet til å gå i dybden på ett eller få antall bedrifter, hendelser eller individer (Easterby – Smith et al., 2012). Når en benytter seg av casestudier handler det som regel om å samle inn så mye informasjon som en kan om et avgrenset fenomen. Da samles det inn omfattende detaljer ved en grundig datainnsamling for å kunne vise sammenhenger mellom caser eller enheter (Johannesen et al., 2011). Casestudiene funn kan tolkes og kobles mot eksisterende teori på området. Ved slutten av studiene kan forskeren velge å beholde eksisterende teori, modifisere, videreutvikle eksisterende teori eller skape en helt ny teori (Yin, 1994, i Johannsen et al., 2011).

Ved bruk av casestudie tilegner man seg en omfattende forståelse av spesielle hendelser og man får forståelse for og mulige forklaringer på fenomener (Jacobsen, 2005). Når jeg skulle velge casebedriften jeg ønsket å undersøke i min oppgave valgte jeg å bruke en bedrift som var lokalisert i min hjemkommune. Hovedgrunnen til dette er fordi jeg hadde enkel tilgang på informasjon i denne bedriften og det er en bedrift som i løpet av de to siste årene har hatt en veldig spennende utvikling. Det finnes mange spennende bedrifter i servicebåtnæringen å velge mellom, men med tanke på mine tidsmessige begrensninger og ressurser valgte jeg en bedrift jeg kunne kontakte enkelt og ha muligheten til å gjøre intervjuer med ansikt til ansikt. Jeg har i motsetning til å få lite informasjon om mange bedrifter fokusert på mye informasjon

fra én bedrift. Jeg har samlet ikke data ved bruk av kvalitative intervju. Jeg har intervjuet to informanter fra bedriften med tilknytning til casen. De to informantene har vært med på å starte opp bedriften og har hatt sentrale roller i utviklingen av bedriften og innovasjoner.

5.2 Datainnsamling

I dette kapitlet vil jeg presentere hvilken type data jeg har brukt i min studie og hvordan datainnsamlingen er gjennomført. Man kan i hovedsak samle inn data på to ulike måter, herunder sekundær og primærdata (Gripsrud et al., 2010). I min oppgave har jeg samlet inn primærdata gjennom å samle data direkte fra mine utvalgte informanter gjennom forskningen min. Primærdata er data direkte fra informantene (Easterby-Smith et al., 2012).

5.2.1 Utvalgsstrategi

Ved bruk av kvalitativ metode ønsker en å komme tett på informantene som representerer den målgruppen en ønsker å få kunnskap om. Min kvalitative studie er basert på et strategisk utvalg, som vil si at jeg har valgt mine informanter med de nødvendige egenskaper og kvalifikasjoner som må være til stede tilknyttet for problemstillingen og for å kunne samle inn den dataen som jeg har bruk for (Johannesen et al., 2011).

Jeg har tatt utgangspunkt i servicebåtredier med lokalisering i Nordland, bedrifter som er i vekst og satser på innovasjon. Siden jeg allerede hadde kjennskap til en slik bedrift som passet til dette og som var i området tok jeg kontakt med bedriften hvor jeg presenterte meg selv og oppgaven med dens problemstilling og hensikt. Etter at de hadde sagt ja til å bidra til min studie sendte jeg intervjuguiden via epost hvor jeg foreslo tidspunkter for å gjennomføre intervjuer. Informantene som har bidratt i studien har begge sentrale roller i bedriften som administrerende leder og eier.

5.2.2 Utvalgsstørrelse

Jeg valgte å gjøre et casestudie av én bedrift da jeg ønsket mye informasjon om ett tema. Med bakgrunn i min tidsbegrensning og omfang av oppgaven har jeg valgt å gjøre casestudie av en bedrift. Johannesen et al. (2011) viser til at man burde velge antall informanter ut i fra problemstillingen og videre hvordan en velger å gjennomføre datainnsamlingen. Herunder

valgte jeg å intervju to informanter som kunne besvare min problemstilling. I henhold til min problemstilling er det mest hensiktsmessig å utføre dybdeintervju for å finne de svarene jeg søker.

For min studie ønsket jeg å få en dypere forståelse for innovasjon, innovasjonsprosesser og entreprenøriell læring. For å få en dypere forståelse var det viktig at jeg snakket med informantene for å kunne forstå deres perspektiv og ulike sammenhenger. De to intervjuene jeg har gjort kan muligens være nok for å belyse min problemstilling.

5.2.3 Gjennomføring av intervjuet

Datainnsamlingen av primærdata ble hentet fra to individuelle dybdeintervju. Gripsrud et al.(2010) viser til at dybdeintervju er hensiktsmessig å benytte når man undersøker et tema som ikke kan skaffes ved hjelp av spørreundersøkelser. En spørreundersøkelse ville i min studie ikke gitt meg den kunnskapen og svar som jeg søker. Jeg har valgt ut mine informanter basert på den kunnskapen de har om mine tema i studien og dermed er de som er mest egnet til å besvare mine spørsmål.

Jeg tok lydopptak på mobiltelefonen samtidig som jeg noterte ved siden av i en notatbok. Jeg besøkte bedriften og gjennomførte intervjuene der ansikt til ansikt. Dette gjorde at jeg kunne observere kroppsspråket til informantene under intervjuet. Begge intervjuene foregikk i omtrent én time. Ved å møte dem personlig fikk jeg inntrykk av omgivelsene og kunne oppfatte om de var usikre på spørsmål eller hadde noen reaksjoner på spørsmålene. Ved en slik tett samtale ble informantene mer trygg på meg som intervjuet og snakket i større grad uoppfordret. Ved at begge parter under intervjuet kunne se blant annet hverandres kroppsspråk og engasjement gjorde at vi knyttet en bedre relasjon enn om det hadde vært gjennomført via for eksempel telefon-intervju.

5.2.4 Etikk

Johannsen et al. (2011) viser til at det er viktigheten vedrørende etiske retningslinjer, anonymitet, og å sikre materialet videre i forskningen. Easterby-Smith et al. (2012) viser også til viktigheten om å presentere disse faktorene for informantene i forkant av intervjuet, hvor også forskeren vet hvordan interessene til bedriften skal beskyttes. Etter jeg hadde tatt kontakt via telefonsamtale sendte jeg mine informanter et skriv med presentasjon av meg selv og oppgaven med en oversikt over hvilke spørsmål om tema jeg ville ta opp under intervjuet samt en forklaring på deres rett til anonymitet. Begge informantene formidlet at anonymitet ikke var et behov. Informantene gav samtykke til at jeg tok opp intervjuet med lydopptaker og fikk tilbudet om å få tilsendt ferdig transkribert tekst av intervjuet. Dette for at de kunne lese gjennom og eventuelt komme med endringer eller hvis de ville tilføye noe slik at informantene kunne være med å sikre dataen før jeg begynte analysen.

5.2.5 Intervjuguide

Før intervjuene fikk informantene tilsendt en intervjuguide som jeg benyttet under intervjuene. Ved utforming av en intervjuguide viser Johannesen et al. (2011) til flere elementer som er viktige å få med. Man burde innlede med en presentasjon av seg selv med informasjon om temaene som skal gås i gjennom under intervjuet og forklare hensikten med intervjuet. Deretter sier (Ibid) at det er viktig at de første spørsmålene er enkle, hvor man kan spørre om informantens stilling, rolle, kunnskap for å skape en tilknytning til informanten. Videre kan de mer detaljerte spørsmålene om hovedtemaene komme. Avslutningsvis er det mulig å komme med ekstra spørsmål og også gi informanten muligheten til å gi innspill eller kommentarer på noe om det skulle være behov.

Jeg benyttet meg av et semi-strukturert intervju, hvor jeg brukte intervjuguiden som pekepinne for hvordan intervjuet skulle gjennomføres. Rekkefølgen på spørsmålene varierte da samtalen på noen tema fløt naturlig inn på andre oppfølgingsspørsmål eller informanten selv besvarte flere spørsmål samtidig (Johannesen et al., 2011)

Jeg begynte med å spørre enkle spørsmål om for eksempel utdanning og generelt om bedriften før jeg beveget meg inn på hovedtemaene innovasjoner, innovasjonsprosesser,

evaluering og entreprenøriell læring. Ved å gjøre det på denne måten fikk informantene mulighet til å prate fritt om det en skulle ønske, og utdype de spørsmål som falt informantene naturlig å fortelle mer om. Jeg så underveis at jeg ikke hadde behov for å stille absolutt alle spørsmål som jeg hadde forberedt da informantene besvarte spørsmål utdypende og fløt naturlig inn på andre kategorier underveis når de fikk snakke fritt. Jeg hadde bestemt meg på forhånd for å bryte minst mulig inn når informantene snakket, slik at de fikk anledningen til å prate uavbrutt. Ved slutten av intervjuet spurte jeg om informantene hadde noe de ønsket å tilføye som de følte var viktig å få med eller ikke hadde fått sagt.

5.3 Analysemetode

Før man begynner fasen med å skal analysere det innsamlede datamaterialet er det nødvendig å forbedre dataen. Jeg har brukt en analysemetode hvor jeg reduserte datamaterialet ved å kode det, legge det frem i ulike tematiseringer og avslutningsvis binde dataen sammen (Hjerm og Lindgren, 2011). Det første jeg gjorde var å gjøre intervjuene om fra muntlige lydopptak til ordrett tekst, altså transkribere intervjuene. Dette gav meg masse rådata som jeg var nødt til å sette i struktur (Jacobsen, 2005). Neste steg bestod av å kategorisere tekstene. Her lette jeg i tekstene etter kategorier som ville skape struktur i tekstene og samlet delen som gikk under samme tema i den samme kategorien.

Å samle teksten i kategorier er nødvendig for at man videre skal kunne sammenligne datamateriale som er fra forskjellige intervjuer og kunne belyse det fra forskjellige vinkler (Jacobsen, 2005). Jeg tok utgangspunkt i intervjuguiden som jeg hadde utarbeidet og laget kategorier ut i fra denne. Jeg var forberedt på å måtte lage flere kategorier og muligens forkaste noen da jeg antok intervjuet kunne gi ny og uventede data (Hjerm og Lindgren, 2011). Jeg laget underkategorier til noen av hovedkategoriene for å få frem en mer detaljert oversikt slik at det skulle være enklere å tolke materialet til slutt.

Avslutningsvis føres resultatene i en organisert struktur for å tolke årsaker og meninger ved informantenes uttalelser. For å se etter sammenheng med kategoriene så jeg etter likheter og ulikheter i intervjuene. Jeg ville finne linker og mønstre som var av betydning for det teoretiske rammeverket i min studie.

5.4 Oppgavens gyldighet

Et viktig metodisk moment ved utførelse av en studie er hvorvidt datamaterialet man har samlet inn er relevant for problemstillingen og ikke minst graden av nøyaktighet ved innsamlingen og bearbeidelsen av data er tilfredsstillende i høy nok grad. Det er viktig å evaluere om man har tilfredsstilt kravet om mest mulig valide (relevante) og nøyaktige målinger, og dette vil jeg redegjøre for videre.

5.4.1 Validitet

En målsetting for min studie har vært å arbeide med aktuelle problemstillinger for servicebåtneringen. Ved å ha utformet forskningsspørsmål og tema i tråd med representanter for næringen og min veileder, har vært med på å sikre validiteten. Ved utførelse av studien har jeg beveget meg mellom empiriplanet og teoriplanet, som ved gjennomføring av intervjuer har jeg vært på empiriplanet. I forkant av datainnsamlingen, ved formulering av min problemstilling, ved tolkningen av datamaterialet og etter intervjuene beveger jeg meg derimot på teoriplanet. Derfor er det viktig for validiteten å søke etter sammenheng og samsvar ved bruk av begreper mellom empiriplanet og teoriplanet (Hellevik, 2002, s.51).

Validitet handler om troverdigheten til studien og om man faktisk har undersøkt det som man ønsket å undersøke. Krumsvik (2014) peker på viktigheten til intern validitet hvor man må se på hvor godt studien svarer på det fenomenet man ønsker å undersøke. For å sikre god validitet i studien min valgte jeg å benytte meg av et semi - strukturert intervju slik at jeg kunne være fleksibel med en intervjuguid som inneholdt alle hovedtemaene. Ved å bruke kvalitativ metode kunne jeg underveis i intervjuprosessen gi svar på uklarheter om det skulle oppstå vedrørende spørsmål eller tema. Ved å bruke lydopptaker fikk jeg lagret all informasjon og mulighet til å transkribere opptakene fra lyd til ordrett tekst. Ytre validitet handler derimot om hvordan funnene fra studien kan overføres til andre situasjoner og kan generaliseres (Krumsvik, 2014). Jeg utformet min problemstilling med en avgrensning til innovasjonsprosesser i en bedrift i servicebåtneringen. Mitt formål var ikke å kunne generalisere, men heller gi en forståelse for begreper og fenomener.

5.4.2. Reliabilitet

Reliabilitet handler i kvalitativ forskning om pålitelighet. Hvor pålitelig en studie er avhenger av hvor nøyaktig dataen er, hvilken data en bruker, og ikke minst hvordan en samler inn data og bearbeider den (Johannsen et al., 2011). Larsen (2007) hevder man kan si det er stor pålitelighet i studien hvis en annen forsker kunne gjort sammen studien og fått de samme resultatene.

For å sikre god pålitelighet i min studie har jeg vært nøyaktig i arbeidet med gjennomføring av intervjuer og analysen av det innsamlede datamaterialet. Ved å beskrive detaljert og nøyaktig hvordan innsamling av data og bearbeidelse av den har foregått stryker jeg påliteligheten i studien. Jeg testet ut intervjuguiden min i forkant av intervjuet for å sikre at spørsmålene ikke var uklare eller vanskelige å forstå. Informantene fikk intervjuguide og informasjon om intervjuet i god tid før møtet slik at de hadde god tid til å forberede seg og også gi en tilbakemelding vedrørende uklarheter eller andre spørsmål. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene på deres arbeidsplasser slik at det skulle være i et miljø hvor informantene følte seg avslappet (Johannessen et al., 2011). Dette for å sikre en best mulig og nøyaktig analyseprosess. For å øke reliabiliteten benyttet jeg meg av lydopptaker slik at all informasjon skulle inkluderes. På denne måten kunne jeg ordrett transkribere intervjuet med all informasjonen som kom frem under intervjuene. Jeg forsøkte å ikke stille noen ledende spørsmål og være nøytral slik at intervjuet kunne vært utført av noen andre og da fått de samme svarene fra informantene.

5.5 Etisk avveining

Johannesen et al. (2011) peker på viktigheten med å ta etiske avveininger når man skal gjøre forskning som har en direkte kontakt med mennesker. Dette blir blant annet aktuelt når man velger å bruke intervju som metode for å samle inn data hvor man har menneskelig kontakt med informantene.

Jeg sørget for å informere mine informanter om deres frivillighet til å være med i undersøkelsen, og at det til en hver tid var mulighet for å trekke seg. I tillegg forklarte jeg nøye hva det ville innebære å være med i studien, hvordan jeg kom til å lagre og behandle dataen.

I denne studien blir all data som er innhentet presentert konfidensielt i oppgaven, men siden det likevel er mulig å identifisere informantene fra stilling og utdanning informerte jeg informantene om dette og fikk godkjenning. Jeg sendte inn meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste siden jeg behandler personopplysninger og fikk studien godkjent.

6.0 Resultat fra de transkriberte intervjuene

I dette kapitlet vil jeg vise hvilke funn og resultater som kom frem fra intervjuene for å gi en innsikt og forståelse av informantenes svar og det som min analyse derav bygger på.

Oppbyggingen av kapitlet har utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine. Intervjuene er gjort med administrerende leder og hovedaksjonær, og heretter omtalt som henholdsvis leder og eier videre i oppgaven.

Forskningsspørsmålene:

1. Hvordan foregår innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen
2. Hvilke kilder har servicebåtnæringen for innovasjoner
3. Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtnæringen

Folden Akva er en bedrift som ønsker å bli best gjennom å levere best mulig kvalitet for kunden. De ønsker ikke å konkurrere på pris og forsøker å unngå frikonkurransen ved å bruke andre midler enn pris som konkurransefortrinn. De satser på å levere produkter og tjenester av kvalitet og ved å gjøre en jobb som er effektiv og fokuserer på at det skal gagne kunden fremfor alt.

” Vi tror vi oppnår det gjennom å være innovativ, følge med, greie å være der på de oppdragene som gir god margin før alle sammen gjør det. Men det at vi greier å innovere på enkelte områder, prosesser som gjør at vi blir den foretrukne leverandør. Vi skal være den foretrukne leverandør ikke på grunn av at vi er billigst, men på grunn av vi er best. Og gjennom å være best skal vi også være billigst. ” – Eieren.

6.1 Hvordan foregår innovasjonsprosessen i servicebåtnæringen?

6.1.1 Perspektiv på innovasjon – Prosess

De forteller om innovasjonsprosesser hvor de ved bestemmelse av nye innovasjoner har råd med ledelsen, men også med de ansatte for å få råd fra de mest erfarne. De lar de ansatte prøve ut prototyper hvor de gir deres evaluering av produktet og rapporterer videre til daglig leder. På denne måten sier de at de får den beste prosessen med å la ansatte ha sterk

innflytelse og ta beslutninger sammen. Leder forteller at det gjerne dukker opp en idé hos han, eller noen andre i ledelsen. Og da tar de en telefonsamtale til hverandre og enten synes de ideen er bra eller dårlig. Når de alle synes det er en god idé blir de alle i hundre og kjører fort på, sier lederen. Dette er slik de alltid har gjort det, og av og til går det nok litt fort.

6.2 Hvilke kilder har servicebåtneringen for innovasjoner?

6.2.2 Innovasjonstyper

Når jeg spurte om hvilke innovasjonstyper som forekom hos dem i bedriften viste eieren til blant annet forskningsdrevet innovasjon hvor de både etterspør og blir presentert nye innovasjoner fra leverandører. De forteller om et tett samarbeid med leverandører hvor de jobber for å få utviklet innovasjoner samt effektivisere eksisterende innovasjoner. I slike prosesser viser eieren til at utviklingen som regel skjer sammen med andre aktører for så å gå i en prøvetid og hvis det er bra kjøper de prototypen. Lederen forteller også om deres samarbeid med Nortech Aqua hvor de sammen har utviklet desinfiseringsduk. De har også utviklet en vasker for å vaske tross (fortøyning) sammen med et annet selskap. Det handler for dem om å være først ute i slike innovasjoner, slik at de er fremfor sine konkurrenter.

Eier forteller om at markedet har gått fra å være tilbyders marked til kjøpers marked, men at de til tross for pressede priser heller velger å fokusere på å være effektive for kunden og sikre kvaliteten. Dette har bedriften gjort ved å lage kvalitetssystemer slik at de kan følge kundenes kvalitetssystemer. Videre forteller eier om deres strategi hvor de vil være foretrukket leverandør på grunn av de er best, og gjennom det også være billigst. Eier sier også de bruker mye tid på å overbevise kunden om at deres innovasjoner gjør det billigere enn om de selv gjør det. Lederen sier at det er en viktig innovasjon for dem å gjøre ting mer effektivt og være kostnadseffektive. Desinfiseringsduken som de har utviklet gjør det mulig for dem å være mye mer effektive siden de kan desinfisere skroget umiddelbart etter å ha gjort arbeid i et ILA- anlegg. Uten desinfiseringsduken må man gå til nærmeste slip, som kan ligge langt unna og gjøre at man får 2 dager stopp i arbeidet.

Ved spørsmål om bedriften hadde innovasjoner som hovedsakelig kommer fra kundenes behov svarte eieren at kundene ofte kommer med spesifikke ønsker og krav som de prøver å

oppfylle. Lederen forteller at kundene ofte stiller krav til fornyelse og alltid gjøre bedre tjenester. Eieren sier mange innovasjoner aldri ser dagens lys, omtrent 2 av 10 blir realisert og viser også til utførelser med utgiftene i forhold til inntjeningen av innovasjoner siden ting skjer og utvikles veldig fort. Lederen forteller om den nye 24m båten de har kjøpt på grunn av stor etterspørsel fra kundene om den type tjenester en slik båt kan utføre. Videre forteller lederen at hans syn på innovasjon er å kunne fornye seg sammen med kundene, slik at de til enhver tid har det beste produktet og ikke kommer bakpå i forhold til konkurrentene.

De har et tett bånd til sine kunder og kjører blant annet kundeseminarer hvor kundene kan komme med ideer og forslag til utstyr for fremtiden. De prøver å gi dem muligheten til å fortelle dem hva de kan bli bedre på og hva de kan gjøre mer av. Hvis ikke kundene er fornøyd, har de et problem, det er dem de utvikler sine produkter for, sier lederen.

6.2.3 Perspektiv på innovasjon – Resultat

Når jeg spurte om teknologiske og administrative innovasjoner svarte eieren at de alltid prøver å innovere på enkelte områder, enkelte prosesser for å bli foretrukket leverandør. Dette gjør bedriften ved å sette sammen allerede anerkjente ting i en pakke som gjør at det i seg selv blir en innovasjon. Eieren sier også at de fokuserer på å bygge kunnskap som ikke kan kopieres, og at med intellektuell innovasjon som er så avhengig av mennesker skaper dette en unik innovasjon.

Eieren forteller om deres teknologiske innovasjoner som blant annet robotvaskere som kan gjøre det samme som dykkere. Eieren sier at han tror at den teknologien som er i ferd med å utvikles i næringen vil revolusjonere næringen hvor det går så fort at de må tenke på hvilken pris de skal ha for at de kan kjøpe noe nytt. Eieren forteller også om mye utstyr som allerede etter 3 år er utdatert og bare står lagret og sier at noe av teknologien da bare har 1-2 års nedskrivningstid. Deres desinfiseringsduk og trossvasker er også teknologiske innovasjoner som de har utviklet.

Vedrørende administrative innovasjoner forteller eieren om hvordan de kombinerer ledelsen for de tre firmaene Folden Akva, Bøteriet, Slip1 og slik får utnyttet kostnadseffektiviteten. De

samarbeider med og eier halve selskapet Nortech Aqua. I tillegg har de bygd sin grunnkapasitet på kontrakter og er halvveis dekt opp på kontrakter og halvveis på spot. Eieren sier det er tøft marked for dem i næringen som bare lever på spot.

6.2.4 Åpen innovasjon

Ved spørsmål om hvilke kilder innovasjonene hadde svarte begge at det var en blanding av etterspørsel fra kunder, tilbud fra aktører i næringen, behov som ledelsen og ansatte i bedriften ser, og ideer de plukker opp fra konkurrenter. Noen ganger kontakter leverandører dem og de går med på å teste ut prototyper hos sine kunder. Andre ganger har kundene spesifikke krav og behov til nye innovasjoner. Selv står de også for mange ideer hvor både ledelsen og ansatte bidrar. I tillegg plukker de opp innovasjonsideer hos andre konkurrenter. De har også utviklet en vasker for å vaske tross (fortøyning) sammen med et annet selskap. Leder forteller om en liten næring hvor de kjenner sine konkurrenter godt, og har mange gode venner som er rivaler. De fanger ofte opp ideer hos sine konkurrenter, men dette går også andre veien. Desinfiseringsduken var deres idé og nå har andre konkurrenter kopiert den. De sier det er vanskelig å patentere en innovasjon, og at det heller ikke er noe som er ønskelig for servicebåtnæringen og oppdretterne siden det vil fordyre deres produkter.

6.3 Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtnæringen?

6.3.1 Entreprenøriell læring

Eieren forteller om et høyt innovasjonspress i næringen hvor de allerede etter tre års drift har masse utstyr som står stablet bak bygget på grunn av at det er utdatert. Utstyret var en oppfinnelse når de kjøpte det og nå er det ubrukelig. Han sier videre at de traff på tidspunktet for å starte bedriften, og at det i dag ville vært veldig vanskelig å etablere seg. Teknologien i næringen utvikler seg så fort at det spørs hvilken pris de skal bruke på innovasjoner før de igjen må kjøpe noe nytt. Bedriften kjøpte en ringvasker som nå i dag er i ferd med å utgå på grunn av nye og bedre måter å vaske ringer på. Kundene gir tilbakemelding om at de ønsker å slippe å løse ut haneføtter når de skal vaske ringene, noe som må gjøres med ringvaskeren de nå har.

Lederen forteller at det av og til går litt fort i prosessene når de har fått en idé, som av og til resulterer i at de har brukt penger på ting de kunne ha evaluert bedre. De peker på viktigheten av å være først ute som gjør at en større evaluering ikke alltid blir tid til. De er en liten bedrift uten et stort apparat bak seg som kan bistå i slike evalueringer. De gjorde for eksempel en millioninvestering da de kjøpte en ringvasker, som kundene nå ikke ønsker å bruke.

De forteller de er dårlige på å evaluere om en innovasjon faktisk er vellykket. Evalueringen skjer som regel når noe ikke fungerer. Eieren sier han tror de er jamt over ganske dårlig på å evaluere kost/nytte effekten av produktet og at der er en svakhet som ligger i slike raske innovasjoner som i denne næringen. Det blir bare bølger som tar en fremover. Bedriften måler kostnadseffekten av sine oppdrag slik at de kan finne ut om noe går for sakte i forhold til hvor mye de tar betalt. Dette for at kunden skal slippe å ha en som står å vasker nøter i flere dager hvor kunden like gjerne kunne kjøpt seg to nye nøter for samme pris.

Når de skal evaluere og teste ut en innovasjon drar de ansatte på båtene til kunder som er villige til å prøve det ut sammen med dem. Da skrives det en rapport som inneholder hva som var bra, og hva som ikke var bra. Deretter tar dem det videre til utvikleren av produktet. Det er ikke noe stort apparat rundt denne evalueringen, det diskuteres som gjerne i styrerommet, over telefon og muntlig diskusjon over hva de kan gjøre annerledes. Lederen forteller at de lærer av sine feil, men å feile kan koste dem mye tillit hos kundene. De har en muntlig tett dialog på hva som fungerer og ikke fungerer, men ikke nok tid til nedskrivning av denne informasjonen. Lederen forteller at de ansatte på båtene er en viktig brikke for tilbakemelding og evaluering. De ansatte på båtene er veldig aktivt med og har mange meninger. Det er de som kan bruke utstyret, det er viktig at de ansatte tas med i diskusjonene, sier lederen. Beslutningene tas ikke ovenfra og ned, men heller en åpen prosess hvor alle får være med å diskutere og lukke avvik og andre feiler og mangler. De tror ikke på å skrive ned alt skriftlig, de mener bedriften er for liten til at dette skulle ha noen hensikt. Den muntlige diskusjon om bord i båtene er det som gir den beste evaluering for dem, sier lederen. De mener noe av det viktigste er kundenes tilbakemelding.

Evaluering forekommer i bedriften, men eieren sier det er lite systematikk over det. De evaluerer deres egen service. De måler også leverandører på hvor gode de er på å levere reservedeler, hvor kompetente serviceteknikere de har, om de har servicetelefon som fungerer og at det er kompetente personer som kan kommunisere språkmessig. Dette gjør de for å sikre seg at det er en leverandør som har evne til å følge opp det de har solgt. Dette er viktig for dem da oppdrettsanlegg ofte ligger i de mest utenkelige fjorder og bortgjemte plasser.

De sier næringen er blitt veldig flink til å komme med prosedyrer på hvordan man skal gjøre ting, og hvordan man får ting til å fungere. Eieren sier de skriver håndbøker om ting de gjør i prosesser og rundt produkter slik at de kan se tilbake på det og bruke det videre. Det handler for dem om en type kunnskap som de kan bygge i bedriften, og en bedriftskultur. Når de gjør ting prøver de å beskrive det som de har gjort, når det er vellykket. Eieren sier det selvsagt kunne vært bedre, men at de prøver å bygge gode prosedyrer rundt prosesser. Ved utsetting av for eksempel nøter, og finner ut hvordan de skal gjøre det mer effektivt, så forandrer de prosedyren.

De kjører teamsamarbeid hvor de diskutere det som har blitt gjort, og gjør risikovurderinger når vi går inn å gjør prosedyrer. Dette har resultert i at mye har blitt godt beskrevet. De har også oppstartsmøter hvor de diskuterer og beskriver hva de skal gjøre, særlig om de skal endre på en prosedyre. Mesteparten av denne evalueringen og tilbakerapportering skjer muntlig, de ønsker ikke å byråkratisere det for mye i fare for at fokuset skal blir for mye på rapporteringen i stedet for det faktiske arbeidet.

7.0 Analyse

I dette kapitlet vil jeg gjøre en analyse av det innsamlede datamaterialet fra de to intervjuene med informantene.. Analysen vil være strukturert med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Problemstillingen min omhandler evaluering av innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen. Dermed vil analysen min ha et fokus på hvordan innovasjonsprosessene evalueres med fremtreden av entreprenøriell læring.

Analysekapitlet er strukturert etter de viktigste faktorene i min studie ; innovasjonstyper, perspektiv på innovasjoner (resultat og prosess), åpen innovasjon og entreprenøriell læring med fokus på hvilken måte man kan beskrive hvilken evaluering bedriften gjør av sine innovasjonsprosesser. Til slutt vil jeg gjøre en oppsummering av mine funn fra analysen i dette kapitlet. Disse funnene er det som danner grunnlaget for kapittel 8 hvor jeg trekker mine konklusjoner.

1. Hvordan foregår innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen
2. Hvilke kilder har servicebåtnæringen for innovasjoner
3. Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtnæringen

7.1 Hvordan foregår innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen?

7.1.1 Perspektiv på innovasjon – Prosess

I kapittel 5 presenterte jeg den lineære innovasjonsprosessen som Aasen og Amundsen (2015) har utviklet. Denne skal forklare hvordan innovasjoner skjer fra idé til en realisert løsning som tas i bruk. I følge mine informanter går den første fasen med idé, idéaksept og realiseringsutvikling veldig fort. Som regel er det en av informantene i oppgaven eller daglig leder i bedriften som har en idé. Når noen av dem har en idé tas dette som regel muntlig over telefon og det diskuteres rimelig kjapt over om den skal igangsettes eller forkastes.

” Hos oss er det slik at, hvis det dukker opp en idé hos meg, eller noen av de andre eierne, så tar vi en telefon til hverandre også er vi i hundre. Også sier vi at dette må vi gjøre! Slik fungerer det ofte.” –Lederen

Aasen og Amundsen (2015) snakker også om kildene til innovasjon. Dette sier informanten at kommer fra ulike kanter. Noen ganger blir de kontaktet av leverandører, ser behov og mulighet selv, får etterspørsel fra kunder eller henter ideer fra kunder. Hvis det er aksept for en idé tas dette som regel videre til styret for å evaluere om det er mulig å finansiere og at det som regel handler om markedsmuligheter når de ønsker å realisere en idé for å kunne være først på markedet.

” Vi hører veldig mye på de som har aller mest erfaring og står nærmest. Nå skal vi kjøpe for eksempel en ringvasker, da sier vi at vi har et krav fra kundene og at de må prøve ut to typer vi har fått lånt. Da ville vi vite hvor godt de fungerte på en skala fra 1 til 10 og kvalifiserer i forhold til vedlikehold, pris og andre ting. Da får vi en anbefaling fra de to mest erfarne ansatte og daglig leder, så tar vi det opp i styret om vi har råd til å kjøpe det. ”- Eieren

” Det hender også ofte vi får en idé som vi går til en leverandør med og får dem til å utvikle den videre mens vi er med i prøvingen av produktet hvor vi kan finne ut om dette er bra og de dermed lager en prototype. Da prøver vi den videre ut og ender ofte med å kjøpe prototypen.”
– Eieren

Ofte utvikler de sammen med en leverandør en prototype og får testet denne. Andre ganger får de prøve prototyper hos leverandører slik at de får mulighet til å gjøre en evaluering av produktet og se om det er noe de ønsker å bruke. De bruker også å ta med de ansatte på båtene i beslutninger, men dette kommer som regel ved testingen av prototyper.

” Det blir på en måte en slags Joint Venture, hvor vi får en billige førstegangs prototype mot at de får bruke oss som reklameplass og referanse på produktet. ” – Eieren

” Vi tar med de ansatte på båtene i beslutningene, vi føler det er rett å gjøre det sammen slik at vi får de beste rådene.” – Eieren.

Det er altså mange produkter som ikke når videre fra testingen. Det er bare omtrent 20 % som faktisk blir realisert som innovasjon. Samtidig sier eieren at det er noen produkter som blir født for fort. Videre i prosessen evalueres det ikke noe særlig i følge informantene. Så lenge produktet fungerer nøyer de seg med det. Det er først om noe ikke fungerer som det skal at de ser nærmere på produktet.

” Noen ganger blir også produkter født for fort. Det er kanskje et av de største problemene i næringen. Det er for mye uferdige produkter som kommer ut. ” - Eieren

” Det er en blanding av alt som videre blir bearbeidet av et firma som lager det hvor du enten slipper det eller tar det videre. Det lages mye innovasjoner som heller ikke når frem, som ikke er god nok. Det er kanskje 2 av 10 ideer som går videre. ” – Eieren

7.2 Hvilke kilder har servicebåtneringen for innovasjoner?

7.2.1 Innovasjonstyper

Det finnes forskjellige typer kilder til innovasjoner. Lybecker (2007) presenterer de tre ulike innovasjonstypene forskningsdrevet, prisdrevet og – brukerdrevet innovasjon. Dette er ulike måter å tilnærme seg innovasjon på og bedriften har en blanding av alle. Som sagt tidligere i teorikapittelet mener Lybecker (2007) at innovasjon først og fremst drives på grunn av konkurranse. Bedriften har forskningsdrevet innovasjoner hvor de blant annet har utviklet produktet sammen med leverandører.

” På produksiden samarbeider vi med et selskap som heter Nortech Aqua, som driver med presenningsprodukter, hvor vi har fått utviklet en desinfiseringsduk. ” – Lederen

” Vi har en leverandørindustri som lager ting, og en av de største kundene er servicebåtselskap. ” - Eieren

Bedriften satser på å utvikle innovasjoner gjennom forskning og har mange ideer selv som de går sammen med en leverandør for å få utviklet. De har også tatt i bruk prototyper som

leverandører har utviklet for å teste de ut. De har blant annet utviklet desinfiseringsduk og trossvasker.

Selv om ett av deres hovedfokus er å ikke konkurrere på pris, er det selvfølgelig ønskelig for dem å vært mest mulig effektive og utnytte sine ressurser mest optimal måte. En av deres kilder til innovasjon er også prisdrevet. De forsøker å optimere sine prosesser, logistikk og være så effektive som mulig i sitt arbeid (Lybecker, 2007). De har samme ledelse i Folden Akva, Slip1 og Bøteriet noe som gjør dem blant annet mer effektive. Folden Akvas samarbeid med disse to bedriftene og Nortech Aqua gir dem også en optimalisering hvor de sammen kan tilby både tjenester på sjø og land skaper en totalpakke.

” Ut i fra det så er det jo Folden Akva, Slip1, Bøteriet og Nortech Aqua som en pakke sammen gjør at vi kan levere et totalprodukt. Vi kan tilby det meste av servicetjenester både på sjø og land, som gir en totalpakke, det anser vi som en innovasjon.” – Lederen

” Evnen til å fornye seg sammen med kundene, og at man hele tiden er tilpasset markedet, og kanskje er litt frempå i forhold til konkurrentene dine. At vi kan tilby det beste produktet til en hver tid, og at vi ikke kommer bakpå og tenker at slik har vi alltid gjort det og fortsetter med det, men heller fornyer seg. Også å gjøre ting mer effektivt, kostnadseffektivt er innovasjon.” – Lederen

Som sagt tidligere i oppgaven kaller Lybecker (2007) det brukerdrevet innovasjon når hovedkilden til innovasjon stammer fra et behov hos kundene. Kundene er for Folden Akva en av deres hovedkilder til innovasjon. De har tett dialog med sin kunder hvor kundene ofte kommer med krav og ønsker om hva Folden Akva skal levere. For Folden Akva er det veldig viktig at kundene er fornøyde, det er kundene som gir inntekt og dermed er det viktigst for dem at de er fornøyde. Servicebåtnæringen har utviklet seg fra å være en liten næring til nå en større næring hvor de kjemper med sine konkurrenter om å selge sine tjenester. De kjøpte blant annet en større båt på 24m for å gi kundene de tjenester som var etterspurte.

” I forhold til å utvikle nye produkter så handler det mye om kundene, hva er behovet. Om de er fornøyde og om ting går bra. Hvis det ikke går bra, har vi et problem.” – Lederen

” Det har gått fra å være tilbyders marked, til å bli kjøpers marked.” –Eieren

” Hvis vi ikke hadde fornyet oss på vaskesiden, hadde vi ikke hatt de kundene som vi har i dag. Så det er veldig ofte et krav fra kundene på at vi skal fornye og gjøre bedre tjenester.” – Lederen

7.2.2 Perspektiv på innovasjon – Resultat

Som sagt i teorikapittelet viser Aasen og Amundsen (2015) til distinksjonen mellom innovasjon som prosess og som resultat. Innovasjon som resultat beskrives med begrepene innovasjonstype, kategori, referent og nyhetsgrad. More (2005) beskriver innovasjon som resultat med flere varianter hvor man skal kunne forstå at det ikke bare handler om å skape en helt ny løsning, men å kunne utnytte og maksimere verdien av også allerede eksisterende løsninger. Man kan kategorisere innovasjon i teknologiske og administrative innovasjoner.

” Ut i fra det så er det jo Folden Akva, Slip1, Bøteriet og Nortech Aqua som en pakke sammen gjør at vi kan levere et totalprodukt. Vi kan tilby det meste av servicetjenester både på sjø og land, som gir en totalpakke, det anser vi som en innovasjon.” – Lederen

Folden Akva er en bedrift som både har teknologiske innovasjoner og administrative innovasjoner. På den teknologiske siden utvikler de produkter sammen med sine kunde og leverandører. I tillegg plukker de opp ideer hos konkurrenter til sine egne produkter og tjenester.

” Det finnes mange tekniske innovasjoner i næringen, vi fokuserer på hvordan vi kan få disse til å passe for kundene og gi et unikt og godt salgskonsept. Det bruker vi mye tid på. ” – Eier.

” Vi er i ferd med å bestille en ROV, altså en slags miniubåt som har verktøy på seg som kan gjør det samme som en dykker. Vi er nok ikke klar over hvor mye som i fremtiden vil kunne gjøres av roboter i sjøen. ” – Eier.

På den administrative siden har de som sagt ovenfor kombinert ledelsen med to andre bedrifter og samarbeider med en annen bedrift. Her har de strukturert organisasjonen på en innovativ måte. I tillegg bygger de sitt grunnlag på å ha kontrakter med sine kunder og ønsker å bruk spot minst mulig. Ved å ha kontrakter gir det dem en administrativ fordel og de utnytter sine administrative prosesser. Siden de tilbyr tjenester både på sjø og land har de satt sammen innovasjoner til en helt ny og unik innovasjon. De tilpasser produkter slik at det for kunden(referenten) blir en ny innovasjon. De har også innovasjoner som kan anses som helt nye (radikale) innovasjoner og har stor nyhetsgrad. De har stort fokus på å kombinerer de ressursene de allerede har for å skape nye innovasjoner, altså arkitektoniske innovasjoner.

” Innovasjon for meg kan være så mangt. For meg er det ikke en stor oppfinnelse, eller at man finner opp hjulet på nytt. De gode innovasjonene for mine bedrifter, det er å greie å sette sammen allerede anerkjente ting i en pakke om gjør at det i seg selv blir en innovasjon. Det at man bygger byggeklossene sammen på en litt annen måte, og kanskje tenker litt annerledes. ” – Eier

” Vi er dekt opp halvveis på kontrakt og halvveis på spot, vi har bygd opp vår grunnkapasitet på kontrakter. Vi blir å overleve på at vi har gode kontrakter. ” - Eier

7.2.3 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon handler om å bruke hensiktsmessig kunnskap både utenfra og innenfra bedriften for å skape innovasjoner og utvide markeder for ekstern bruk og innovasjon. Chesbrough (2003) mener åpen innovasjon skal gi forbrukerne et bedre tilbud og dekke deres behov i større grad samtidig som bedriften reduserer risiko, tid og ressurser. Dette gjør man ved å gå utenfor bedriften og involverer for eksempel leverandører, kunder, konkurrenter eller samfunnet generelt. Folden Akva bruker åpen innovasjon i stor grad. De hører veldig mye på hva kundene ønsker, hvilke ideer leverandører har og samarbeider med sine konkurrenter eller andre bedrifter for å skape innovasjoner.

” Vi er veldig nært på kundene våre. Relasjoner er veldig viktige. Vi holder egentlig veldig tett kontakt med våre kunder, og kjørte nettopp et kundeseminar hvor vi inviterte kundene til felles drokking om utstyr og fremtiden, hva vi kan bli bedre på, hva vi kan gjøre mer for dem.”
–Lederen

” Vi deltar også på de arenaene som er i næringen, som Sjømat Norge, Aqua Nord for å fange opp det som skjer i næringen.” – Lederen

I åpen innovasjon skiller man mellom outside - in og inside - out . Outside – in handler om å åpne bedriftens innovasjonsprosess for de eksterne kildene utenfor bedriften for å få innspill og bidrag. Bedriften bruker outside –in typen når de inviterer kunder og leverandører til å komme med bidrag og innspill. Den andre typen inside- out handler om at bedriften lar andre bruke deres ideer som er dårlig utnyttet eller rett og slett ikke tatt i bruk. Folden Akva gjør faktisk begge deler og det kan sees på som inside –out når de selger en av sine innovasjoner som de ikke lenger bruker.

” Vi kjenner våre konkurrenter. Vi har mange gode venner i næringen. Vi fanger opp ideer hos dem. Desinfiseringsduken var vår idé, som vi nå ser er kopiert hos våre konkurrenter. Det er vanskelig å patentere noe slikt. Og heller ikke noe som næringen og oppdretterne ønsker.
” – Lederen

” Vi har noe utstyr som vi måtte sette på land fordi det var for dårlig, og som kundene ikke ville bruke. Nå ser det ut som vi får solgt dette utstyret, det vet hva som ikke fungerer men vil ha det og videreutvikle det. ” – Eieren

7.3 Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtneringen?

7.3.1 Entreprenøriell læring

Som presentert i teorikapittelet viser Smilor (1997) til at effektive entreprenører lærer av sine omgivelser hvorav da blant annet sine kunder, leverandører og konkurrenter. Pittaway og Cope (2007) har presentert en læreprosess som entreprenører gjennomgår ved oppstart av bedriften, og kaller dette for nettopp entreprenøriell læring. Pittaway og Cope (2007) presenterer syv ulike konsepter som utgjør entreprenøriell læring som jeg har presenter i en modell i teorikapittelet. I denne modellen viser jeg de syv ulike konseptene. Disse syv konseptene som utgjør entreprenøriell læring for dem(ibid) er som følger;

- Handlingsorientert
- Lære av motstand
- Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning
- Evne til å gripe muligheter
- Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering
- Læring i team og nettverk
- Økt tro på egen handlekraft

Gjennom teorikapittelet presentere jeg flere teorier om hva entreprenøriell læring er og hvordan det foregår. Politis (2005) sier blant annet at entreprenøriell læring er en kontinuerlig prosess som muliggjør utviklingen av kunnskap som er nødvendig i en oppstartsbedrift. Man (2009) viser til evne til å lære kontinuerlig slik at de kan respondere på endringer og krav. Som sagt i tidligere i oppgaven fokuserer jeg på læring gjennom erfaring, men også gjennom andre kanaler for entreprenøriell læring som refleksjon og tilbakemeldinger.

Informantene sier klart at de lærer av sine feil og motstand. De har gjort flere feilvurderinger gjennom sine 3 år i drift og har måttet tatt konsekvenser av dette. De har mye utstyr som allerede er tatt ut av bruk og nå står stablet bak deres bygg. De viser klart at dette var en investering som gikk tapt og sier også at å feile koster mye.

” Vi er en liten bedrift så vi har ikke noe stort apparat bak oss. Vi har jo noen eksempler på dette, hvor vi gikk veldig inn for en ny ringvasker og hadde veldig troen på den, men det viser seg at kundene ikke vil bruke den. Det var jo en investering, en millioninvestering, så det koster jo. Slik et det. ” – Lederen

” Vi har holdt på i 3 år og vi har allerede masse utstyr som står stablet bak bygget på grunn av det er utdatert, men som var state of the art når vi kjøpte det. Det var faktisk en oppfinnelse når vi kjøpte det, og det er 3 år så er det ute. Det betyr at noe av teknologien vi har , har 1-2 års nedskrivningstid. ” – Eieren.

Folden Akva har opparbeidet seg mye erfaring gjennom å samarbeide med leverandører og skaper kunnskap gjennom kunder, leverandører og ikke minst sine konkurrenter gjennom å ha en tett relasjon til alle tre. I tillegg tilegner mine informanten seg erfaring og kunnskap gjennom tett relasjon til sine ansatte på båtene som anvender innovasjonene. Informantene forteller sier at de ansatte på båtene skriver rapporter fra testing av prototyper og ellers skriver håndbøker som viser deres prosesser om produktene.

” Når vi kjørte den tauvaskeren, så sa vi at denne skulle de prøve og teste ut. Og da er det ut på båten i et anlegg med en kunde som vil teste dette. Og da skriver de gjerne en liten rapport. Og da er det hva som er bra og hva som ikke er bra. ” – Lederen

” Næringen er blitt veldig flink til å komme med prosedyrer på hvordan man skal gjøre ting, og hvordan man får ting til å fungere. Vi skriver håndbøker om ting som vi gjør i prosesser og rundt produkter slik at man kan forholde seg til det. ” – Eieren

De har erfart verdien av å ha tette relasjoner til kunden, og sier at å feile kan koste dem tillit hos kunden. Erfaringen deres er at det er aller viktigst at kunden er fornøyd. Informantene gjør refleksjoner over hva som har fungert og ikke fungert. Lite av denne reflekteringen blir beskrevet i skriftlige dokumenter, men heller diskutert muntlig. De reflekterer tydelig over hvor mye tid som skal brukes på evalueringer, og mener det aller best for dem erfaringsmessig er å ha en fin balanse på dette. De ønsker ikke å evaluere for mye i fare for å bli for opptatt av evalueringen i stedet for selve problemet.

” Mest muntlig tror jeg. Daglig leder får denne informasjonen. Vi er nok litt for redd for å byråkratisere dette, slik at det blir viktigere å skrive rapport enn å faktisk gjøre noe med problemet. Det er nok en viktig gylden middelvei. Noe er viktig å skrive ned, men ikke alle prosedyrer. Det er kanskje litt for mye muntlig enda.” – Eieren

Ledelsen får ofte tilbakemeldinger fra de ansatte på båtene og daglig leder hvor de skriver rapporter fra møter de har før de skal utføre arbeid. De skriver også rapporter fra det utførte arbeidet med hva som fungerer og ikke fungerer, særlig om dem endre på noen prosedyrer. Informantenes erfarer at det ikke er hensiktsmessig å skrive ned alt siden de enda er en liten bedrift og føler at måten de gjør ting på nå fungerer bra for dem.

” Vi er så små enda at jeg tror ikke det har noen visjon for oss å skrive alt ned. Veldig ofte så er det den muntlige diskusjonen om bord i båtene som er den beste evalueringen. ” - Lederen

” Vi bruker å ha oppstartsmøter hvor vi prøver å beskrive hva vi gjør, spesielt når vi endrer på noe.” – Eieren

”Som regel en muntlig diskusjon og finne ut hvordan man kan få dette bedre. De ansatte på båtene er veldig aktivt med og har mange meninger. Det er dem som kan bruke utstyret.” – Lederen

Refleksjon over innovasjoner er liten. Hvis det fungerer nøyer de seg med det. Det er ikke før noe ikke fungerer at det gjøres noen større evaluering. Som eieren sier kommer dette mye av et høyt innovasjonspress hvor det det fort frem. De gjør lite evaluering og refleksjoner som de bruker i nye innovasjonsprosesser. Informantene peker hovedsakelig på at de er en liten bedrift med få ressurser og liten kapasitet til å utføre større refleksjoner og evaluering over innovasjonene.

” Det er en svakhet med en slik leverandør og brukerdrevet innovasjon. Det blir veldig subjektivt, og objektiviteten kommer som regel når dem går konkurs eller når det ikke fungerer.” – Eieren.

”Det er som regel blanke ark igjen, og ny runde med ideer og full fart vi har ikke noe apparat som evaluerer som sagt, men vi lærer jo selvsagt av feil.” – Lederen

” Det blir bare slik bølger som tar en fremover”- Eieren

Eieren har mye erfaring som entreprenør og bruker sin kunnskap til å skape nye innovasjoner ved å fokusere på å bygge unik kompetanse, som kan betegnes som enkeltkretslæring. Folden Akva fokuserer på å ikke konkurrer på pris, men heller tilby den beste kvaliteten til kunden. Deres erfaringer i markedet har gjort at de vil fokusere på å differensiere seg på kvalitet. Informantene viser at de evner å utfordre problemløsning og kreativ tenking med å gå en annen vei enn konkurrentene selv om det er risikofylt for dem. Deres måter å bygge innovasjoner på viser til en stor evne til å gripe muligheter.

” Innovasjon er å bygge kunnskap som ikke kan kopieres. Intellektuell kunnskap som innovasjon er helt avhengig av mennesker, og disse er vanskelig å kopiere.” – Eieren.

” Vi prøver å finne alle andre muligheter til å ikke konkurrere på pris, men at vi skal greie å bevise at det er like effektivt for kunden, at de ikke taper på det, vi skal ikke bruke pris som element på konkurranse , men det er hvor mange timer vi skriver, hvilken kvalitet og slike type ting.” – Eieren

Videre viser eieren til refleksjon over næringen, og sier at næringen er ganske svak på å evaluere når en innovasjon er vellykket.

” Å evaluere om noe er faktisk vellykket tror jeg næringen er ganske svak på. Evaluering skjer som regel av produktene når noe går til helevette. Det tror jeg er en svakhet som ligger i slik raske innovasjoner som dette.” – Eieren

7.4 Bedriftens innovasjonsstrategi

Bedriften lykkes med sin innovasjonsstrategi selv om de har innovasjoner som ikke lenger fungerer og har måtte settes bort på land. Dette viser de blant annet gjennom den sterke veksten de har hatt de 2 siste årene hvor omsetningen har økt med omtrent 30 millioner. De har også mange gode innovasjoner som til tross for hurtige innovasjonsprosesser har vært vellykkede. De henger med i hyperinnovasjonene og greier å lære av sine feil og suksesser, og bruke dem til nye prosesser uten å reflektere for mye over dem. Mye tyder på at kunnskapen og erfaringene i bedriften er taus. Kunnskapen er også gjerne praktisk og ikke teoretisk fundert. Med en slik praktisk og taus kunnskap, kreves det muligens forskning for å forstå disse kunnskapsgenerende prosessene.

8.0 Konklusjoner og implikasjoner

Den overordnede problemstillingen i min oppgave har vært pålydende;

” Hvordan evaluerer bedrifter i servicebåtnæringen innovasjoner? ”

I denne studien har jeg sett på evaluering av innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen. For å besvare min problemstilling har jeg tatt utgangspunkt i litteratur som var aktuell for oppgaven om innovasjonstyper, innovasjon som resultat, innovasjons som prosess, åpen innovasjon og entreprenøriell læring. Jeg har fokusert på hvilken forekomst av entreprenøriell læring som forekom i bedriftens innovasjonsprosesser. Jeg har gjort et casestudie av en bedrift i servicebåtnæringen og intervjuet to informanter fra bedriften. Intervjuene har jeg så videre analysert. Formålet med intervjuene var at jeg skulle få kunnskap om hvordan deres innovasjoner, innovasjonsprosesser og forekomst av entreprenøriell læring med evaluering, refleksjon og tilbakemeldinger hang sammen.

8.1 Teoretiske konklusjoner og implikasjoner

8.1.1 Hvordan foregår innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen?

Når det gjelder deres innovasjonsprosesser har de en veldig ustrukturert prosess som ser ut til å gå veldig fort frem. Det er enten ja eller nei for en idé og hvis ja kjørers denne prosessen veldig fort i gang. Dette har gjort at det har blitt skapt innovasjoner som enda ikke var klare for å komme på markedet. Innovasjoner som har blitt født for tidlig har gjort at Folden Akva har gjort millioninvesteringer som etter kort tid har gått ut av markedet og blitt utdatert. Det er for liten tide til å evaluere langt om lenge om de skal kjøre i gang innovasjonene, da risikere de å havne etter sine konkurrenter. Dette viser at en slik lineær innovasjonsprosess ikke beskriver hvilken måte bedriften evaluerer sine innovasjoner, den tar ikke høyde et høyt tempo hvor det ikke er mulighet til å følge en slik lineær prosess etter punkt og prikke.

8.1.2 Hvilke kilder har servicebåtnæringen for innovasjoner?

Studien viser noe sammenheng med empiri og teori, men avviker samtidig også fra teorien. Som det fremkommer i analysen av det innsamlede datamaterialet gir den indikasjoner på at bedriften hadde mange innovasjoner og hurtige innovasjonsprosesser hvor entreprenøriell

læring forekom, men lite fokus på refleksjoner. Informantene forteller at de både har forskningsdrevet, prisdrevet og brukerdrevet innovasjoner. Alle disse innovasjonene drives først og fremst på grunn av konkurranse, men de legger mye tyngde på de brukerdrevet innovasjonene og peker på at det til syvende og sist handler om at de er fornøyde med produktet. De avviker fra teorien til Aasen og Amundsen (2015) om å fremme konkurransefortrinn gjennom prisdrevet innovasjoner når de sier de ønsker å fremme kvalitet for kunden fremfor billigst pris. De forsøker å differensiere seg på kvalitet i stedet for billigst pris, og gjennom dette bli foretrukket leverandør.

Som teorien til Aasen og Amundsen (2015) sier er det mulig å skape innovasjoner på flere måter enn å skape radikale nye ting. Folden Akva har radikale innovasjoner samt inkrementelle løsninger. I tillegg skaper de arkitektoniske innovasjoner gjennom å kombinerer allerede anerkjente løsninger til en ny innovasjon.

I teorien til Chesbrough (2003) hevder han åpen innovasjon skal gi bedriften mindre risiko, dekke forbrukernes behov bedre, redusere risiko og ressurser. I tillegg mener han at bedriftens personlige intelligens bør veksles med andre bedrifter for et bedre og tryggere resultat. I følge informantene mine kan man se at en slik åpen innovasjon gjør at det er veldig lett å kopiere ideer fra sine konkurrenter, noe som gjør deres egen innovasjoner mindre verdifulle. Åpen innovasjon skal i følge Chesbrough (2003) være det aller beste for utvikling av innovasjoner, men tar ikke høyde for en næringen med et så høyt innovasjonspress hvor tiden på å få en patent tar like langt tid som innovasjonens levetid. Når innovasjonene ikke lenger er unike kan man ikke si at åpen innovasjon har gitt mindre risiko og utnyttelse av ressurser for bedriften, da er de nødt til å bruke enda mer ressurser på å finne ut hvordan de skal for eksempel holde på sin del av markedet og konkurransefortrinn. Ved å veksle bedriften personlige intelligens vil de tape slike unike innovasjoner som de for eksempel har bygget på unik menneskelig kunnskap i bedriften. Dette viser at teorien til Chesbrough (2003) er motstridende for mine informanter.

8.1.3 Hvordan skjer entreprenøriell læring i servicebåtnæringen?

Hva gjelder entreprenøriell læring forekommer dette i bedriften, de dokumenteres nødvendigvis ikke all evaluering skriftlig, men får stort utbytte av den muntlige evalueringen de gjør. De er stor grad av tilbakemeldinger mellom alle ledd i bedrifter. Som informantene påpeker er de en liten bedrift, dette gjør trolig at en slik muntlig evaluering er tilstrekkelig da det er kort vei mellom ansatte på båtene og for eksempel administrerende leder. Hva gjelder grad av refleksjon er denne liten. Informantene forteller om et høyt tempo i innovasjonene og at det går veldig fort. Dette ser man da 2 år gamle innovasjoner er utdaterte og det er behov for nye. Grunnen til liten grad av refleksjoner er dårlig tid til å faktisk reflektere. De rekker ikke reflektere særlig over innovasjonene før det er behov for å skape nye. Når det ikke er tid til å faktisk reflektere er det lite rom for at entreprenøriell læring kan skje da dette faktisk er en viktig del av teorien.

Det finnes ingen litteratur som beskriver hvordan evaluering i servicebåtnæringen gjør det. Det er et veldig høyt innovasjonspress i næringen som gjør at man må hoppe videre til neste steg med en gang for å ikke havne bak konkurrentene. Sitter man stiller og skal ta seg til å evaluere alt vil bedriften lide av det og muligens ikke overleve, men samtidig er også det evige kjøret om å hele tiden skape nye og bedre innovasjoner veien til konkurs.

8. 2 Implikasjoner

Utgangspunktet for min studie var å undersøke hvordan evaluering og entreprenøriell læring forekom i innovasjonsprosesser i servicebåtnæringen. Servicebåtnæringen er i stadigvekst, og kundene stiller høye krav til kvalitet og pris på tjenestene. Dette har medført en høy takt av innovasjoner i servicebåtnæringen. Bedriftene i servicebåtnæringen må være innovative og skape nye eller gjøre endringer i eksisterende produkter. Konkurransen i markedet er tøft, og det er viktig å skape en forståelse for innovasjonsprosesser for å kunne gjøre innovasjonene bedre. En implikasjon vil da være servicebåtnæringen fokuserer sine innovasjoner etter kundenes behov.

En annen implikasjon er å rette fokuset mot den tause kunnskapen og erfaringen som forekommer i innovasjonsprosessen. Mye av bedriftens kunnskap og erfaringer er tause. Dette gjør dem sårbare for å miste kjernepersonell som besitter spesiell kunnskap og erfaringer.

Samtidig vil jeg si en implikasjon også da kan være at de ansatte på båtene burde begynne å skrive dagbøker. Dette gjør at kunnskap de besitter faktisk blir skrevet ned, og lar andre få muligheten til å lære av dette. Samtidig vil de kunne ha muligheten til å gå tilbake å se hva de har gjort tidligere, noe som vil kunne skape refleksjon.

En annen implikasjon til min forskning er at det offentlige gir støtte til innovasjonsutvikling til små leverandører eller servicebåtbedrifter. I et slik konkurransutsatt marked må det satses mer på utviklingen av innovasjoner av kvalitet. Offentlige instanser kan bidra med å tilrettelegge for bedre innovasjoner i for bedriftene i distriktene, som da kan skape høyere sysselsetting og verdiskapning i små kommuner som trenger det.

8.3 Oppgavens begrensinger

Denne studien tar for seg én bedrift i servicebåtneringen. Undersøkelsen min omhandlet evaluering av innovasjonsprosesser i servicebåtneringen. Dermed kan det diskuteres hvor representativ denne ene bedriften er for resten av servicebåtneringen. Mine funn er basert på et casestudie av én bedrift, dermed kan ikke resultatene fra oppgaven generaliseres. Dermed er det heller korrekt å kalle resultatene for indikasjoner. I tillegg er det en mulighet at mine informanter hadde et ønske om å stille bedriften i et best mulig lys, noe som gjør at den informasjonen de gir kan være ukorrekt. Dette gir oppgaven begrensninger.

8.4 Videre forskning

Servicebåtneringen er en næring det finnes svært liten faglig litteratur om. Dette er en ny om voksende næring med mange innovasjoner og også en veldig høy takt i utviklingen av nye innovasjoner. Til videre forskning vil jeg foreslå at forskere må studere dette fenomenet med ny øyne. De gamle forsker-rammene og eksisterende teorier er ikke tilstrekkelige for å forstå dette fenomenet fullt ut.

Litteraturliste

Aasen, T. M., og Amundsen, O. (2015) Innovasjonsarbeid. Oslo, Gyldendal Norsk forlag.

Argyris, C. og Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading Massachusetts.

Askheim, O., G., A., og Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsarbeid*. Oslo, Universitetsforlaget.

Bryman, A., og Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford university press.

Bygrave, W., og Hofer, C., W. (1991) Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16 (2): 13-22.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.

Chesbrough, H, Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006) *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford New York, Oxford university Press.

Cope, J. & Watts, G. (2000). Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3): 104-124.

Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning. *Management Learning*, 34 (4): 429-450.

Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (4): 373-397.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., og Jackson, P. R. (2012). *Management and Business Research*, 4.utgave. London,

Gartner, W. B. (1988). 'Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question', *American Journal of Small Business Sage Publications*. 13(1): 11-32.

Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10 (4): 696-706.

Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 15 (3): 13-29.

Gripsrud, G., Olsson, U., H., Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse . beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av IPM*. 2. Utgave, Høyskoleforlaget.

Hall, C. M., Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. London, Routledge.

Harrison, R. T. og Leitch, C. M. (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4):

Hellevik, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7.utgave. Oslo, Universitetsforlaget.

Hjalager, A.M. (2010) *Progress in Tourism Management, A review of innovation research in Tourism*. University of Southern Denmark.

Hjerm, M., Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*, 1. utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget Kristiansand.

Johannessen, J. A., Olaisen, J. (1995). *Bedriftsutvikling og innovasjon- En bok om endringsledelse*. Oslo, Gyldendal Forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 3 utgave. Oslo, Abstrakt forlaget.

Krumsvik, J., R. (2014) *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen, Fagbokforlaget.

Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen, Fagbokforlaget.

Lundvall, B. Å. (2007). National innovation systems—analytical concept and development tool. *Industry and innovation*, 14 (1): 95-119.

Lybecker, S. (2007). *Innovatisme*. Danmark, Samfundslitteratur.

Man, T. W. Y. (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. *Education+ Training*, 48 (5): 309-321.

- Minniti, M. & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3): 5-16.
- Pittaway, L. & Cope, J. (2007). Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning. *Management Learning*, 38 (2): 211-233.
- Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O. og King, A. (2011) "The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning", publisert i *International Small Business Journal*, 29 (1): 37-57.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (4): 399-424.
- Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3): 145-159.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of small business and enterprise development*, 12 (3): 323-335.
- Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18 (1): 39-56.
- Repstad, P.(2007). Mellom nærhet og distanse, kvalitative metoder i samfunnsfag. 4.utgave. Oslo, Universitetsforlaget.
- Smilor, R.W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341–346.
- Spilling, O. R. (2008). *Entreprenørskap*. Bergen, Fagbokforlaget.

Ucbasaran, D., Wright, M. og Westhead, P. (2003). A longitudinal study of habitual entrepreneurs: starters and acquirers. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 (3): 207-228.

Wang, C. L. og Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16 (1): 24-61.

Yin, R. (2009). *Case study research, design and methods*. 4.utgave. California, Sage publications.

Internettreferanser:

Einar Stephansen. (23.01.2017) Høy veksttakt i servicebåtnæringen gir utfordringer, 2017 [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.intrafish.no/kommentarer/1208883/hoy-veksttakt-i-servicebaatnaeringen-gir-utfordringer> [Lest: 21.11.2017]

Madsen, E. L. Februar. (2003) Offentlig støtte for innovasjon. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/offentlig-stoette-for-innovasjon> [Lest: 22.03.2018]

Vedlegg 1- Intervjuguide

Intervjuguide

Innovasjoner i servicebåtnæringen - en studie om evaluering av innovasjoner i en bedrift i servicebåtnæringen.

Presentasjon av meg:

Student ved Nord Universitet som skriver masteroppgave våren 2018. I min oppgave ønsker jeg å se på hvordan entreprenøriell læring forekommer ved en bedrift i servicebåtnæringen som evaluerer sine innovasjoner.

- Gi litt generell informasjon om anonymitet, mulighet for å få se igjennom etter intervjuet er transkribert, hvor lang tid intervjuet vil ta, samt klarere at lydopptak er i orden.

1. Innledende spørsmål:

- Navn
- Utdannelse
- Hvor mange år har du jobbet i bedriften?

2. Om bedriften :

- Hvor mange ansatte er dere?
- Anser du det til å være stor konkurranse i næringen?
- Hvordan påvirker dette i så fall bedriften?
- Hva er ditt mål for bedriften i fremtiden?
- Hvordan skal dette gjøres mulig?

2. Spørsmål om innovasjoner

- Hva er innovasjon for deg?
- Anser du innovasjon/ endring som viktig for bedriften?

- Kan du nevne noen innovasjoner dere har gjennomført? Har dere tatt i bruk noe nytt ?
- Hva har dere gjort annerledes fra i fjor? Kan du gi et eksempel?
- Hvilke kilder (for eksempel. kunder, leverandører, ansatte osv.) har dere til innovasjoner?
- Hvem er det som bestemmer om innovasjoner skal tas i bruk?
- Hvem følger opp at innovasjonene bli gjennomført?
- Hvordan ser en innovasjonsprosess (fra idé til slutt, hvor idéen er satt i bruk) ut for deres bedrift? Kan du gi et eksempel?

3. Spørsmål om entreprenøriell læring

- Hva skjer når en innovasjon/ en endring/ noe nytt er ferdig implementert?
- Hvordan evaluerer dere om en innovasjon er vellykket?
- Hvordan bruker dere kunnskap fra tidligere innovasjonsprosesser når dere starter en ny?
- Hvilken prosedyre bruker dere for å sikre at man bruker kunnskap om hva som fungerte sist gang og hva som ikke fungerte for å skape en bedre innovasjonsprosess neste gang?
- Hvordan gis tilbakemelding i forhold til hva som fungerer/ikke fungerer? Hvem gis tilbakemelding til?

4. Avslutning

- Er det mulig å ta kontakt om jeg skulle trenge mer informasjon?
- Vil du lese gjennom og godkjenne informasjon jeg henter fra dette intervjuet og bruker i min ferdigstilte oppgave?