BE 307E 003

Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

Hvordan kan formelle investorer bidra for å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner, i bedriftene de investerer i?

En oppgave av

Tor Magnus Nilssen

Handelshøgskolen i Bodø

19. Mai. 2010

Hvordan kan formelle investorer bidra for å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner, i bedriftene de investerer i?

Forord

Dette er en obligatorisk avsluttende oppgave i studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Tiden er en elv – og bøker er båter. Mange bind gir seg i vei nedover med strømmen, bare for å bli til vrak og gå redningsløst tapt i dens sand. Kun noen få, svært få, overlever tidens tann og lever videre for å velsigne de etterfølgende tider.(Bibelen)

Vel, fra spøk til alvor. Selv om jeg arbeidet i mer enn 6 måneder med denne oppgaven skal det vel godt gjøres at den lever videre for å velsigne de etterfølgende tider. I prosessen med å ferdigstille denne oppgaven gjennomgikk jeg ulike stadier av glede og frustrasjon. Oppgaven har kvernet rundt i underbesvisstheten i like lang tid, og jeg må si at arbeidet med oppgaven har gitt meg ett god innblikk i hvordan forskernes hverdag er. Alt fra dager som er perfekte, skrivingen går som en drøm, ny teori dukker opp på en tilfeldig måte, en leser med stor interesse, til dager med fullstendig motgang og skrivesperre.

Men i samholdet med mine medstudenter og veiledere kan ikke prosessen beskrives som annet enn god og meget lærerik.

Først av alt vil jeg begynne med å takke Eirik Sørgård, ved KapNord Fond AS, for at han stilte opp som respondent og bidro med klare og givende svar på mine spørsmål.

Jeg vil også takke mine forelesere og veiledere, Bjørn Olsen, Erlend Bullvåg og Øystein Widding for deres glimrende forelesninger i spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse, dere var til stor hjelp i mitt videre arbeid med å ferdigstille min Masteroppgave.

En kommer heller ikke utenom mine studiekamerater her i Bodø, som gjennom godt vennskap har bidratt til både samhold, faglige innspill og sosiale sprell. Dere vet hvem dere er og jeg må få takket for et godt vennskap.

Til sist må jeg få takket mine kjære foreldre som gjennom mange år har tilrettelagt for at jeg har hatt muligheten til å studere til Mastergrad i Økonomi(Siviløkonom). Takk.

God lesning.

Handelshøgskolen i Bodø, 19. Mai. 2010

Abstract

The main purpose of this thesis is to examine implementation theory when it comes to how companies should implement their innovations in order to succeed with an efficient implementation process. Furthermore this thesis tries to show how investors should contribute in order to help the businesses they invest in to succeed with their implementation of adopted innovations. As many companies struggle, and even fail, to implement their innovations successfully, this thesis is constructed with the idea that implementation theory and the introduction of investor based knowledge may help companies to succeed in realizing the benefits of the innovations they adopt.

Data was collected by studying implementation theory, and the outcome of that operation was structured and then combined with the data the researcher got from its respondent, KapNord Fond AS.

The findings in this thesis suggest some solutions on how you as a company should try to operate in order to get an efficient implementation process in place, and the thesis shows that some of those solutions are similar to the contribution our respondent gives to the companies they invest in. It also suggests that investors should concentrate on structuring the businesses they invest in, in a way that enables the businesses to overcome the challenges they meet during their implementation process.

The result of this thesis shows that investors may be an integral part when it comes to how companies get an efficient implementation process in place.

This thesis also suggests that one could take this study one step further by incorporating a larger number of respondents, as this probably would strengthen the validity of the study. This thesis is to be considered as a forerunner that lays down some foundations for further studies on the subject.

Keywords: Innovation, innovation process, implementation, implementation process, road-blocks, business-structuring, investors.

Sammendrag

Denne oppgaven bygger på antakelsen om at mange bedrifter sliter med å få implementert sine innovasjoner og derfor ikke klarer å realisere dem slik at de får utnyttet innovasjonens potensial.

Derfor prøver denne oppgaven å bidra til å strukturere implementeringsteorien på en slik måte at bedriftene ser hvilke hindringer de vil møte i en implementeringsprosess, og den foreslår hvordan de kan overvinne disse hindringene.

Den ser også på styrets rolle som aktør under slike forhold, og hvordan styrearbeid utføres for å hjelpe bedriftene med å lykkes med fremtidig langsiktig vekst.

I bedriftenes søk etter kompetanse eller ressurser som kan hjelpe de med problemene de møter i en slik prosess foreslår oppgaven at en kan løse disse ved hjelp av formelle investorer.

Derfor ble problemstillingen slik:

Hvordan kan formelle investorer involvere seg for å bidra til å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner, i bedriftene de investerer i?

For å besvare dette spørsmålet har vi løst en rekke utfordringer. Oppgaven fremhever dybdeintervjuene og foredraget holdt av KapNord Fond AS, som beste måte å løse forskningsspørsmålet på. Vi har strukturert teori og brukt vår respondent, KapNord Fond AS til å se om antakelsene våre har rot i virkeligheten.

I analysen er datamaterialet sammenlignet, mot hverandre og mot eksisterende litteratur.

Funnene i vår analyse viser at formelle investorer kan hjelpe bedriftene de investerer i ved å utforme bedriftenes strategi og bidra til å strukturere bedriftene slik at de har muligheten til å overvinne vanskelige hindringer de vil møte i en implementeringsprosess.

Det foreslås også hva en burde se på i videre studier for å studere emnet nærmere.

Innhold

Forord....3
Abstract....4
Sammendrag....5
Kapittel 1 – Introduksjon....8
1.1 Aktualisering....8
1.2 Problemstilling....10
1.3 Avgrensning....11
1.4 Videre oppbygning av oppgaven....11
Kapittel 2 – Litteratur....13
2.1 Innledning....13
2.2 Innovasjon....13
2.3 Innovasjonsprosessen....14
2.4 Implementering....17
2.4.1 Implementeringshindringer....18
2.4.2 Hva hemmer effektiviteten på implementeringsprosessen....25
2.4.3 Hva fremmer en effektiv implementeringsprosess....28
2.5 Styrets rolle....33
2.5.1 Styrets funksjoner....36
2.6 Ikke-finansielle bidrag fra formelle norske investorer....37
2.7 Oppsummering og konklusjon av litteraturkapittel....41
Kapittel 3 – Metode....44
3.1 Valg av metode og forskningsstrategi....44
3.1.1 Valg av metode....44
3.1.2 Valg av forskningsstrategi....45
3.2 Tidsdimensjonen....45
3.3 Hypotetisk deduktiv eller fortolkende tilnærming?....46
3.4 Valg av respondent....48
3.5 Fenomenologiens steg....48
3.5.1 Forberedelse....48
3.5.2 Datainnsamling – Intervjuet....49
3.5.3 Valg av intervjuform....50
3.5.4 Analyse....51
3.6 Kvalitet av forskningsstrategi....52

3.6.1 Reliabilitet/Troverdighet 52
3.6.2 Validitet 52
3.7 Sammendrag metode 53
Kapittel 4 – Empiri 54
4.1 Investorgruppen KapNord Fond AS 54
4.2 Presentasjon av respondent – Eirik Sørgård 55
4.3 Intervjudiskusjon 55
4.4 Oppsummering empiri 61
Kapittel 5 – Analyse 63
5.1Empiri vs. Teori 63
5.2 Oppsummering analyse 69
Kapittel 6 – Konklusjon 71
6.1 Konklusjon 71
6.2 Implikasjoner 72
6.3 Videre forskning 73
Litteraturliste 74
Intervjuguide. 77

Kapittel 1 – Introduksjon

1.1 Aktualisering

Denne oppgaven bygges rundt en antakelse om at mange bedrifter i dag opplever at innovasjonene de adopterer ikke ser ut til å bære frukter slik de hadde ønsket. Vi kommer til å fremlegge teori og diskutere rundt at dette ikke nødvendigvis skyldes feil på/med selve innovasjonen men kanskje heller at en mislykkes i selve implementeringen av innovasjonen. Ønsket er at vi kan fremlegge teori som skal bidra til en diskusjon med en investorgruppe rundt hvordan en formell investor bør involvere seg i innovasjonsprosessen til selskapet den investerer i, for å være med på å bidra til en bærekraftig utvikling.

Klein og Knight(2005) mener at mange bedrifter sliter med å få adopterte innovasjoner til å realisere det en forventet at de skulle bidra med å forbedre, og at hovedgrunnen til dette ikke er at det er noe galt med innovasjonen men heller at en mislykkes i arbeidet med å implementere innovasjonen. En mislykkes ofte med å få sine ansatte til å helhjertet ta i bruk innovasjonen og støtte dens realitet og fremvekst.

Vi foretar først en kjapp begrepsforklaring for å bedre forstå hva vi mener med å adoptere, implementere og utrykket formelle investorer. Andre begreper vil vi forklare når de kommer (som f. eks innovasjon, osv).

Hvis du engang har investert i en trimsykkel og den befinner seg hjemme hos deg, vel da har du adoptert en innovasjon. Det skjedde ved kjøp av sykkelen. Men det er først når du begynner å bruke den regelmessig eller etter planen du hadde da du kjøpte sykkelen at du har implementert innovasjonen.

Med formelle investorer mener vi finansielle aktører med kapitalistiske interesser i deres investeringsobjekter. Ifølge Nærings og Handelsdepartementet[1] kan en gruppere formelle investorer som institusjonelle investorer, forsikringsselskaper, pensjonskasser og aksjefond. Strategiske investorer som primært vil investere i prosjekter som en del av sin forretningsutvikling. Ventureselskaper som normalt er mindre, private selskaper som foretar investeringer i en eller få bransjer, og som ofte har kunnskap innenfor de områder de fokuserer på. Gruppen inkluderer også offentlige aktører.

[1] http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/2001/nou-2001-29/10/2.html?id=365623

Dette må sees i forhold til det en kan kalle uformelle investorer som ofte klassifiseres som venner og familie som ofte bidrar med kapital og private investorer som har høy kompetanse og er aktive i de selskapene de investerer i. Ofte betegnet som business angels.

Det er etter vår mening et stort behov for å effektivisere innovasjonsprosessen for at en skal lykkes i dagens økonomiske verden, og det kan derfor være nyttig å diskutere rundt hvor en skal og bør legge hovedinnsatsen når en søker etter å oppnå best resultat.

Geoffrey Moore(2005) påpeker at mer en halvparten av penger brukt på innovasjon er bortkastet. De gir ingen merverdi. Nå skal det jo sies at dette er et utsagn som lett kan diskuteres og en bør ikke ta hans antakelser for god fisk. Men når også Klein & Knight(2005) påpeker at det i en rapport utført av finansgiganten Morgan Stanley hvor de estimerer at av de 2.7 billioner $ bedrifter bruker på ny teknologi hvert år er mer enn 500 billioner $ rett og slett bortkastet. I stor grad på grunn av at en mislykkes med implementeringsarbeidet, og ikke nødvendigvis at det var noe feil med innovasjonen.

Dette viser bare viktigheten av å ha en effektiv innovasjonsprosess, og da spesielt en effektiv implementeringsprosess.

Dette problemet kunne en ha angrepet på utallig måter, og vår måte er ikke mer rett en andres. Men vi ønsker altså etter å ha fremlagt teori som understøtter våre antakelser om at implementeringsarbeid er viktig for bedrifter, også for bedrifter i en oppstartsfase, å diskutere hvordan en formell investor bør involvere seg i innovasjonsprosessen og spesielt om en bør involvere seg i implementeringsarbeidet, eller tilrettelegge for at det kan angripes på best mulig måte(innovasjonsprosessen blir grundig gjennomgått i teorikapittelet).

Finn Jebsen, tidligere konsernsjef i Orkla, mener at en i disse innovative tider tenderer til å fokusere mer på strategiarbeid enn selve driften[2]:

”Det som skiller vellykkede bedrifter ad, er deres evne til god drift, til implementering, til «execution». Derfor er en fornuftig strategi kun et fundament og ofte heller ikke så krevende å lage. Utfordringen ligger følgelig oftest i driften; det er der en kan skape varige konkurransefordeler, og det er der ledelsen bør ha sitt hovedfokus. Langt flere bedrifter går under pågrunn av dårlig drift enn dårlig strategi. Dårlig drift er alle problemers mor.”

[2] Jebsen, Finn(2007), Magma, nummer 1, ”Strategi er oppskrytt”

Tom Peters[3] tillegger at flere bedrifter i nyere tid har "forlatt" planleggingsfasen av strategiarbeid, og fokuserer nå mer på implementeringsarbeid. Han har fortsatt til gode å tape de 100 dollarene han lovte å betale til de som kunne demonstrere at en suksessfull strategi var et resultat av en planleggingsprosess.

Nye og etablerte selskaper søker etter ressurser(penger og kunnskap) ved adopsjon av nye innovasjoner, og en kan derfor med mine antakelser i bakhodet reflektere rundt hvorvidt en kan være tjent med å tilknytte seg formelle investorer med kunnskap om hvordan en effektivt møter hindringene en vil møte ved implementeringen av innovasjoner. Dette kan bidra til at en skaper selskaper som er bærekraftige og dermed bedre rustet for langsiktig fremtidig vekst og verdiskapning.

Vi ønsker å diskutere rundt hva den formelle investors rolle i alt dette er? Hvordan kan de bidra? Hvordan bidrar de i dag? Hvordan ønsker bedriftene at formelle investorer skal bidra, og hva skal de bidra med?

Dette er noen av spørsmålene vi søker å få svar på i denne masteroppgaven.

1.2 Problemstilling

Valg av forskningsmetode må komme ut av hvilken problemstiling man har, ikke omvendt. Ryen (2002) sier at "*et vellykket prosjekt starter med en god problemstilling*". Videre er det viktig at problemstillingen utformes på en slik måte at man kan si mye om lite, at den er avgrenset og forskbar - en problemstilling kan aldri bli for liten. Problemstillingen skal bidra til at prosjektet blir vellykket gjennom å lede forskeren underveis.

I vår situasjon ble problemstillingen utarbeidet og ferdigstilt etter at vi hadde satt oss inn i implementeringsteorien av adopterte innovasjoner gjennom vår prosjektoppgave i Innovasjonsledelse og Entreprenørskap forrige semester. Der påviste vi kort hva som hemmer og fremmer en effektiv implementering. Problemstillingen ble selvsagt endret underveis, men vi hadde etter teoriarbeidet fått et bilde av at mange bedrifter sliter med å utnytte innovasjonens potensial. Hvordan en skal løse dette problemet kunne ha ført oss i mange retninger når det gjelder valg av problemstilling. Men vi falt tilslutt ned på at vi ønsket å fokusere på hvilken rolle formelle investorer kunne spille for å bedre en slik situasjon, og

[3] Davenport, Thomas H, Leidbold, M. og Voelpel, S.(2006) "Strategic Management in the Innovation Economy" s.81.

bidra til at bedriftene de investerer i lykkes med sine innovasjonsprosesser. Derfor ble problemstillingen som følger:

"Hvordan kan formelle investorer bidra for å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner, i bedriftene de investerer i?

Dette fordi vi ønsker å få svar på om det er nivåer investorene bør delta på når det gjelder å bidra til å effektivisere bedriftens implementeringsprosess, og om det er områder de ikke bør involvere seg i.

1.3 Avgrensning

I en teori med så mange store begreper, er det viktig å hele tiden være klar på hva det faktisk snakkes om. Når det gjelder innovasjonsbegrepet kunne en ha skrevet en hel oppgave for å forklare begrepet alene. Vi presenterer noen definisjoner og stiller oss bak dem, vi kan ikke begynne å diskutere rundt defineringen av innovasjon. Videre vil vi ikke i denne oppgaven skille mellom ulike typer innovasjoner(for eksempel tekniske innovasjoner, prosessinnovasjoner, eller organisatoriske innovasjoner). Vi mener funnene er mulig å tilskrive flere ulike typer innovasjoner. Det vil sikkert også være noen som mener det er naivt å ikke skille mellom nystartede bedrifter og nåværende bedrifter da noe strategi og implementeringsarbeide sikkert i teorien vil være forskjellige når en holder disse separert. Vi har i denne oppgaven ikke skilt mellom bedrifter i planleggingsstadiet, nystartede bedrifter, eller bedrifter som har fungert i lang tid. Ellers vil vi forklare videre potensielle avgrensninger hvis de skulle dukke opp.

1.4 Videre oppbygning av oppgaven

Når det gjelder oppgavens videre oppbygging bærer den preg av 4 hovedkapitler. Det starter med et litteraturkapittel der det fremlegges teori om innovasjon, innovasjonsprosessen, og til slutt hovedfokuset nemlig implementeringsprosessen. Det trekkes inn flere teorier rundt hvordan en går frem for å effektivisere implementeringsprosessen.

Så kommer en kort teoridel om investors rolle i bedrifter de investerer i. Da med hovedfokus på at de ofte besitter styreverv og derfor har en rolle å spille når det kommer til å utvikle bedriftene de investerer i. Vi ser også kort på viktigheten av å tilrettelegge for at en skaper en

ressursbase for bedriftene. Vi avslutter litteraturkapittelet med å oppsummere de viktigste funnene som vi tar med oss i oppgavens analysekapittel.

Etter litteraturkapittelet kommer vårt metodekapittel hvor vi viser hvordan vi har gått frem for å besvare vår problemstilling på beste mulige måte. Her velges metode og forskningsstrategi. Vi beskriver og begrunner valget av respondent, og beskriver hvordan vi gikk frem for å få på plass vår teori, og hvordan vi intervjuet vår respondent for å få empirien vi trengte i vår oppgave. Etter dette kommer en diskusjon vedrørende oppgavens troverdighet og validitet.

Så kommer et kapittel der vi legger frem hva vi fikk ut av våre intervju, samt en presentasjon av vår respondent og investorgruppe.

Etter dette kommer analysekapittelet vårt hvor vi analyserer funnene i vår intervjuprosess(empiri) mot funnene i vårt litteraturkapittel(teori).

Til slutt kommer et kapittel der vi konkluderer på bakgrunn av arbeidet i vår analysedel. Vi presenterer også mulige implikasjoner vår forskning kan ha, og vi avslutter oppgaven med å diskutere mulig videre forskning.

Kapittel 2 – Litteratur

I dette kapittelet fremlegges oppgavens teoretiske og empiriske forankring. Kapittelet tar utgangspunkt i å besvare problemstillingens grunnelementer; (1) Innovasjonsprosessen, (2) Implementering av adopterte innovasjoner, og (3) Styrets involvering.

2.1 Innledning

I dagens verden og i livene til individer, familier, team, organisasjoner og samfunn synes innovasjon å være særdeles viktig for å kunne være rustet mot de raske forandringer en møter i hverdagen. Van De Ven(1999) går enda lengre og postulerer at:

”Innovation is *the* key to success”

Hvis dette stemmer kan en saktens spørre seg om hvordan en kan gå frem for å prøve å ”sikre” innovasjon gjennom strategisk lederskap? Effektivisering av innovasjonsprosessen, og som vi også skal presentere effektivisering av implementeringsprosessen vil være kritisk for å kunne oppnå suksess og lykkes i sitt innovasjonsarbeide. I denne sammenheng kan det være lurt å presentere både innovasjonsprosessen og implementeringsprosessen nærmere slik at en vil kunne angripe problemstillingen med den ballast som kreves.

2.2 Innovasjon

Det finnes like mange definisjoner på innovasjon som antall mennesker på denne planeten. Vi kommer ikke til å komme med noen egen definisjon, men heller presentere noen forslag, og deretter lene oss på noen mer eller mindre aksepterte definisjoner.

”*Innovasjon er bruken av ny teknologi og markedskunnskap til å tilby et produkt eller en tjeneste som kunder ønsker*” (Afuah, 2003)

”*It is a new way of doing thing that are commercialized*” (Michael E. Porter[4])

Det er med andre ord oppfinnelsen og kommersialiseringen. Vi kommer ikke til å konsentrere oss nevneverdig om oppfinnelsesdelen, men noe teori på hvordan en tilrettelegger for slikt skal kunne oppstå vil fremkomme. Går en dypere inn på disse definisjonene ser en at må ha aspekter av et teknologisk ”push” samtidig som en inkorporerer informasjon og ”pull” fra kundene. For at det skal kunne skje en vellykket innovasjon bør en altså ta høyde for begge

[4] Afuah, Allan. 2003. Innovation Management

disse aspektene og prosessen som oppstår disse imellom. Det belyser også at en innovasjon ikke kan kalles en innovasjon før den er kommersialisert.

Kjernen i det vi skal arbeidet mot i denne oppgaven kommer dog bedre frem i neste definisjon av Van De Ven(1986):

> ”*Innovation is defined as the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional order*”

Av dette kan en utlede at en innovasjon bare er en innovasjon når den er ferdig implementert i organisasjonen og også ut mot markedet. Ikke før det har skjedd en institusjonalisering (generell aksept av innovasjonen av dens brukere og kunder) av innovasjonen kan den i ordets rette forstand kunne kalles en innovasjon(Van De Ven, 1986).

For å nærmere beskrive hva en innovasjon innebærer vil vi gå inn på å forklare hva innovasjonsprosessen inneholder og hva implementeringsprosessen impliserer.

2.3 Innovasjonsprosessen

Van De Ven(1999) fremlegger at innovasjonsprosessen vil bestå av kjente elementer presentert i tre perioder. Nå skal en være forsiktig å behandle den slags som en fasit, men det kan være nyttig å ta flere innspill med i betraktningen av innovasjonsprosessen. Han presenterer periodene slik(Van De Ven, 1999):

1. *Initiation Period*

Innovasjoner er ikke initiert av plutselige ”eureka” øyeblikk, eller en akutt hendelse. De er heller ikke resultater av en enkelt entreprenørs arbeid. Men veldig ofte en direkte konsekvens av en lang svangerskapsperiode som har vart i flere år hvor det oppstod ulike tilfeldige situasjoner som ledet frem til initieringen av innovasjonen. Innovasjonsarbeidet genereres av interne og eksterne krefter som bidrar med å gi ”sjokkbeskjeder” som setter i gang arbeidet. En annen viktig del av denne perioden består av å utvikle budsjetter og planer for å skaffe de ressurser en trenger for å kunne utvikle innovasjonen(e).

2. *The Developmental Period*

Det er ofte slik at når utviklingsaktivitetene settes i gang er det vanlig at ideen en hadde da en startet ofte kan utvikle seg i andre retninger enn hva en først hadde antatt. I denne utviklingsperioden er det ofte vanlig med noen feilsteg og tilbakeslag. Dette er en direkte

konsekvens av at planene en har utviklet ikke går som en hadde tenkt, og at en møter uventede miljøkonsekvenser(og da ikke bare miljø i ordets naturlige forstand) som forandrer grunnlaget innovasjonen var bygd på. Innovasjonen er i konstant bevegelse og samsvarer med at en ”forbedrer” innovasjonen slik at den når sin reelle mening, nemlig å nå kommersialisering. Ressursene og tidsaspektet vil dermed ofte avvike hva en hadde som antakelse da en startet arbeidet. Det er også normalt at det er ulikt personell som deltar under ulike tidspunkter i en slik prosess, og det kan derfor forekomme en viss krangling mellom disse når det gjelder måten en skal gjøre ting på. Investorer og toppledelse er hyppig representerte gjennom hele utviklingsperioden, hvor de kontrollerer og styrer prosessen. Det nevnes at problemer som oppstår i denne perioden nærmest aldri løses uten at investorer og toppledelse blandes inn. Innovasjonsutvikling forutsetter relasjoner med ansatte og andre ressurser innad i bedriften, samt at en har relasjoner med andre organisasjoner. Dette er selvsagt ingen enkel vitenskap, og en vil ofte komme opp i situasjoner der en ikke går i takt. Det er også vanlig at basisorganisasjonen involverer relasjoner med konkurrenter, myndigheter, og leverandører og lignende for å skape en infrastruktur som bidrar til å få organisasjonen slik at den er bedre rustet til å få utnyttet innovasjonens potensial. Investorer bidrar ofte i slikt arbeid, da de tenderer til å ha styreposisjoner i de selskaper de involverer seg i.

3. *The Implementation/Termination Period*

Innovasjonsadopsjon og implementering skjer gjennom hele innovasjonsutviklingsprosessen hvor en samkjører det ”nye” en integrerer på grunn av hva en opplever i utviklingsprosessen med det ”gamle”. En gjenoppfinner nesten innovasjonen slik at den blir mer tilpasset vår organisasjon. Innovasjoner ”stopper” først når de er implementerte og institusjonaliserte av organisasjonen og markedet, eller at ressursene er brukt opp. Investorer og toppledelse bidrar i innovasjonsutviklingen med ulike grep slik at den enten når suksess eller mislykkes.

Vi fortsetter med å presentere innovasjonsprosessen med å peke på Besant & Tidd(2009) sin beskrivelse:

1. Gjenkjenne: Saumfare miljøet for teknologiske og økonomiske ledetråder som bidrar til et ønske om å forandre seg slik at en tilfredsstiller markedets behov og dermed har suksessmuligheter.

2. Samkjøre: Forsikre at det finnes en god link mellom selskapets forretningsstrategi og den tiltenkte forandringen. Dermed ikke å innovere fordi det er sexy, eller fordi andre konkurrenter gjør det. Dette korrelerer direkte med hva Klein & Sorra(1996) mener, og som vi presenterer senere i oppgaven, om hvor viktig det er at innovasjonen passer med organisasjonens mål og verdier.

3. Anskaffe: Gjenkjenne selskapets egne begrensninger når det gjelder teknologi, og dermed være i stand til å tiltrekke seg eksterne ressurser når det gjelder teknologi, kunnskap, informasjon, utstyr m.m.

4. Generere: Innehar en evne til å ”lage” noe av teknologien i egen bedrift. Gjennom FoU eller interne ingeniørgrupper. Eller skal en være avhengige av eksterne aktører.

5. Velge: Utforske og velge ut den beste responsen til å møte kundenes(miljøets) krav om forandring gjennom å tilpasse sine egne strategier.

6. Utføre: Utvikle og lede utviklingsprosjekter for nye produkter, prosesser eller tjenester fra idé til ferdig produkt/tjeneste.

7. Implementere: Lede introduksjonen mot forandring i organisasjonen for og ”sikre” at organisasjonen aksepterer og adopterer innovasjonen.

8. Ta lærdom: Ha evnen til å lære av innovasjonsprosessen og evaluere mulige feil, slik en kan unngå disse i fremtiden.

9. Utvikle organisasjonen: Innebygge effektive rutiner. Slik at innovasjonen blir adoptert og institusjonalisert av ”hele” organisasjonen.

Ved å presentere disse to eksemplene på hvordan innovasjonsprosessen kan se ut håper vi å ha belyst at innovasjon er mer en oppfinnelse og kommersialisering, samt at implementering og implementeringsarbeid har sin naturlige posisjon i denne prosessen. Det fremstår også at dette er en viktig del av prosessen. Vi ser også at innovasjoner krever hardt arbeid i alle deler av prosessen. Ledelsen har derfor en særdeles viktig rolle når det gjelder å lede dette arbeidet. Spesielt når det gjelder å tilrettelegge for at denne prosessen effektiviseres etter beste evne. Det er viktig at styret og ledelsen ser viktigheten av å være involvert i hele prosessen og ikke avgrense sin innblanding til bare å gjelde utarbeidelse av planer og annet strategiarbeide slik at en mer eller mindre ”outsourcer” implementeringen(driften) til andre beslutningstakere(Jebsen, 2007).

2.4 Implementering

På bakgrunn av det vi belyser i forrige kapittel og hva vi ønsker svar på i vår problemstilling blir neste steg å presentere implementeringsbegrepet nærmere.

I vår aksept av Van De Ven(1986) sin definisjon på innovasjon, nemlig:

> ”*Innovation is defined as the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional order*”

er det naturlig å dissekere definisjonen litt nærmere. En slik definisjon fokuserer på 4 faktorer. Nye ideer, mennesker, transaksjoner og institusjonell kontekst. I forståelsen av hvordan disse 4 faktorene har implikasjoner på hverandre vil vi få en bedre forståelse av hvor vanskelig ledere vil komme til å oppleve innovasjonsprosessen. Hvilke hindringer en vil kunne møte i denne prosessen vil bli nærmere presentert etter hvert. Først altså ett dypere syn på implementering. Afuah(2003) beskriver implementering og implementeringsprosessen som en naturlig fortsettelse av prosessen som kommer etter en har oppfattet et potensial for innovasjonen, og deretter har bestemt seg for å adoptere innovasjonen. Selve implementeringsarbeidet består av å implementere avgjørelsen av å adoptere innovasjonen(Afuah, 2003). Og prosessen fram mot at innovasjonen blir institusjonalisert og kommersialisert. Og når sitt potensial i den gitte organisasjon.

Vi forklarer implementeringsbegrepet ved hjelp av Klein og Sorra(1996)[5]:

> *”Implementation is the process of gaining targeted organizational members` appropriate and committed use of an innovation”*

Vi presiserer at det i denne oppgaven ikke settes begrensninger på typen innovasjon som implementeres, da vi mener at trekkene vi belyser vil kunne gjelde en teknisk produktinnovasjon vel så mye som en organisatorisk innovasjon. Vi åpner derimot for at det kan være ulike metoder en bør følge ved ulike typer innovasjoner. Oppgaven vil derfor ikke fokusere blindt på innovasjonene, men heller fokusere på at organisasjoner som har sett at deres innovasjon har potensial, og deretter bestemt seg for at selskapet har eller kan tilknytte seg ressurser som gjør dem egnede til å utnytte innovasjonens muligheter kan begynne å implementere adopsjonen av innovasjonen. Innovasjon impliserer en forandring, og som vi har belyst er det naturlig at en i en endringsprosess vil møte problemer som hemmer en

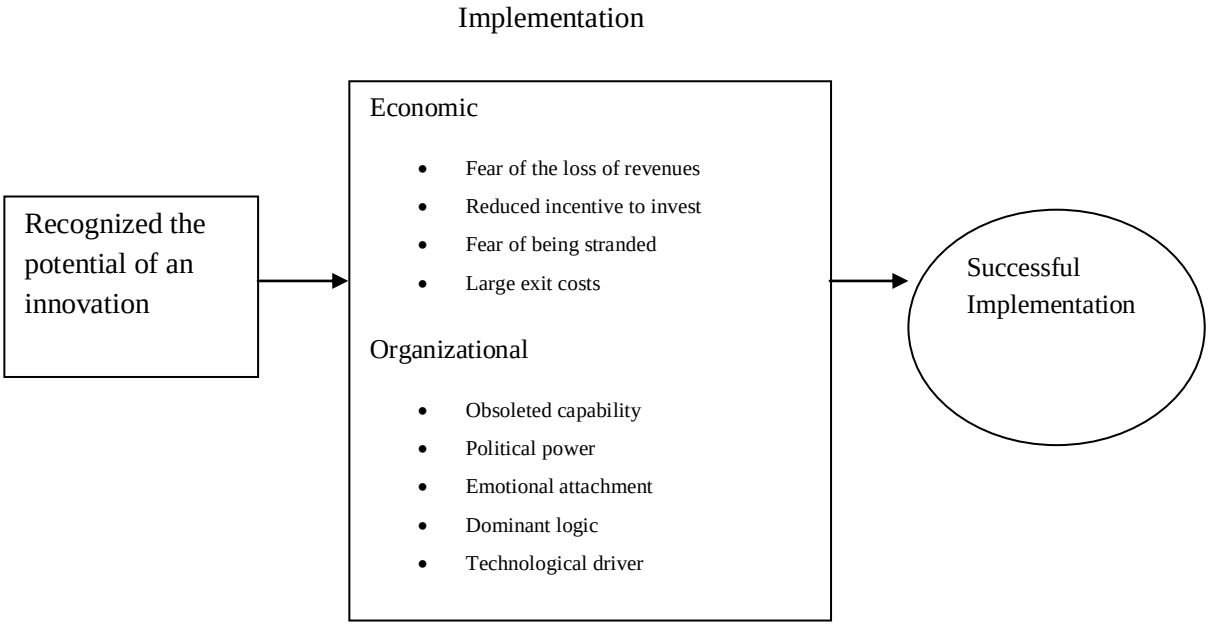
[5] Klein, K., Sorra, J. 1996. The challenge of innovation implementation. Page 1055.

effektiv utvikling. Neste steg blir derfor å vise hvilke hindringer en vil møte i en implementeringsprosess. Deretter settes fokus på hvordan en kan effektivisere implementeringsprosessen ved å overvinne disse hindringene.

2.4.1 Implementeringshindringer

Når det gjelder hindringer en vil møte i implementeringsprosessen oppsummerer Afuah(2003) de slik:

Figur 1.



Vi vil som figuren viser presentere hva Afuah(2003) mener er hindringer en ville kunne forvente å møte i implementeringsprosessen.

Økonomiske hindringer:

Her kan det nevnes at kostnadene med å initiere og utvikle innovasjonen(e) mer eller mindre er sunk cost. Vi snakker i all hovedsak her om kostnader med implementeringsarbeidet. En vil ved å bedrive implementeringsarbeidet kunne opparbeide seg økonomiske kostnader ved at en ikke vil få til en smertefri forandring mot en situasjon hvor den nye innovasjonen er akseptert/adoptert og institusjonalisert. Når en skal starte arbeidet med å implementere

innovasjonen er det åpenbart at dette vil implisere en forandring for de som skal eksponeres for dette nye, i motsetning til å gjøre hva de er vant til. Det må kunne ansees som et paradoks at en ved å innføre nye innovasjoner vanligvis gjør dette med arbeidstokken en har til rådighet, derfor er det ofte slik at tiden en bruker på opplæring har implikasjoner for ressursbruken en vanligvis bruker på de varer og tjenester en tilbyr og som er direkte knyttet til dagens inntjening. Dette gjelder selvsagt ikke nystartede selskaper i samme grad. Omrokkering av ressursene kan ha effekter for at en ikke lenger støtter opp nåværende oppgaver slik en alltid har gjort, og derfor setter inntjeningen til bedriften i fare. Ett slikt scenario hvor ressursbruken av implementeringen av nye innovasjoner "spiser" opp ressursene en før brukte på andre inntektsinnbringende arbeid. Afuah(2003) ramser opp 4 økonomiske elementer som kan bidra til at organisasjonen motsetter seg å adoptere de(n) nye innovasjonen(e). Disse er generell frykt for å miste inntekter. At en mangler initiativ til å investere i nye innovasjoner siden produktene eller tjenestene en allerede tilbyr kan være formuende for selskapet. Frykt for at en ved å innføre en ny innovasjon vil måtte overføre arbeidskraft fra andre områder hvor det er behov for dem. Og sist men ikke minst at det vil være store kostnader knyttet til å implementere en ny innovasjon uten at en i prosessen vet hva utkommet blir. Det kan jo selvsagt hende at implementeringsarbeidet feiler eller at innovasjonen i seg selv ikke har det markedspotensial som en først antok.

Organisatoriske hindringer:

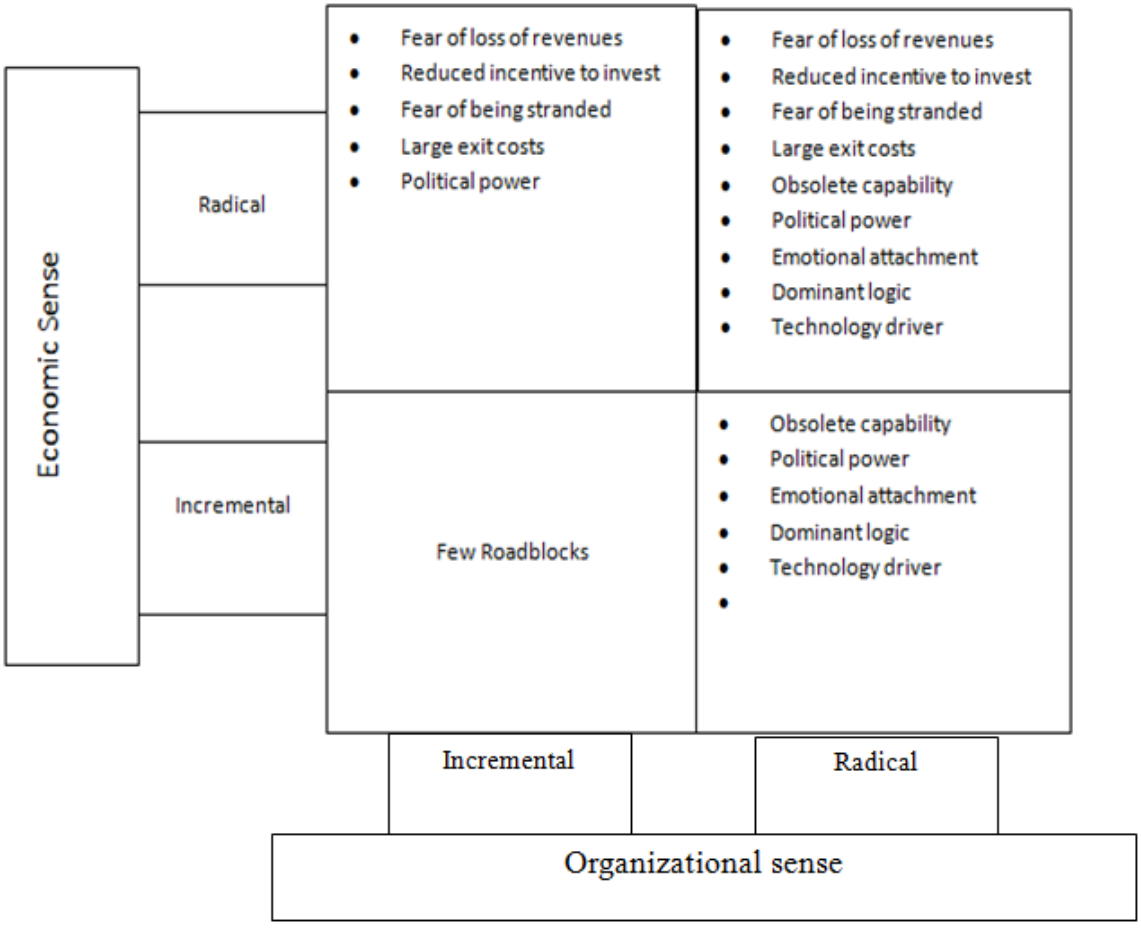
Ved å se på definisjonen av innovasjoner som bruken av ny teknologi eller markedskunnskap til å kunne tilby et nytt produkt eller tjeneste som kunder vil ha(Afuah, 2003), impliserer dette en forandring for selskapet i både økonomisk og organisatorisk forstand. Når toppledelsen eller andre beslutningstakere tar avgjørelsen om å innføre og presentere en ny innovasjon vil organisasjonen ofte føle at måte de arbeider på nå vil måtte forandre seg slik at en kan imøtekomme denne nye innovasjonen. Under implementeringsprosessen hevder Afuah(2003) videre at dersom en innovasjon impliserer en radikal organisatorisk forandring betyr dette at en vil trenge nye evner til å utnytte den nye innovasjonen enn hva en benytter i dagens organisasjon. Som figuren over viser, pekes det på 5 organisatoriske hindringer.

Først nevnes det at en ved å implementere en ny innovasjon vil måtte overføre ressurser fra en del av virksomheten til en annen. Dessuten er det ingen garanti for at du faktisk får med deg de rette folkene og at de er motiverte for oppgaven. Videre vil politisk makt spille en rolle i og med at alle selskaper består av mennesker. Derfor vil en kunne komme opp i situasjoner hvor

mennesker er uenige, og at de dermed ikke naturligvis drar i samme retning. Det pekes også på at selskaper ofte har mange ulike eiere og andre aktører som har forskjellige syn på hvilke mål, avkastningskrav og verdier selskapet bør generere. Et selskap kan derfor egentlig bare forandre seg hvis maktmenneskene ønsker en slik forandring. Her kan det nevnes at vi går litt langt for å lage et poeng. De ansatte vil også kunne motsette seg endringer påført av eiere og ledelse som de føler er i konflikt med hva de ansatte har som kjerneverdier og mål for selskapet. Det er også rimelig åpenbart at det i organisasjonen vil finnes personer som har emosjonelle bindinger til sine gjeldende produkter og/eller tjenester. Mange i selskapet kan ha gjort karriere med innsatsen de la ned i å utvikle og kommersialisere noen av de eksisterende innovasjonene, og at en derfor vil kunne sette seg på bakbena og ikke se nytten i at en ny innovasjon konkurrerer med de nåværende.

Afuah(2003) fremstiller når en kan forvente å møte disse hindringene slik:

Figur 2.



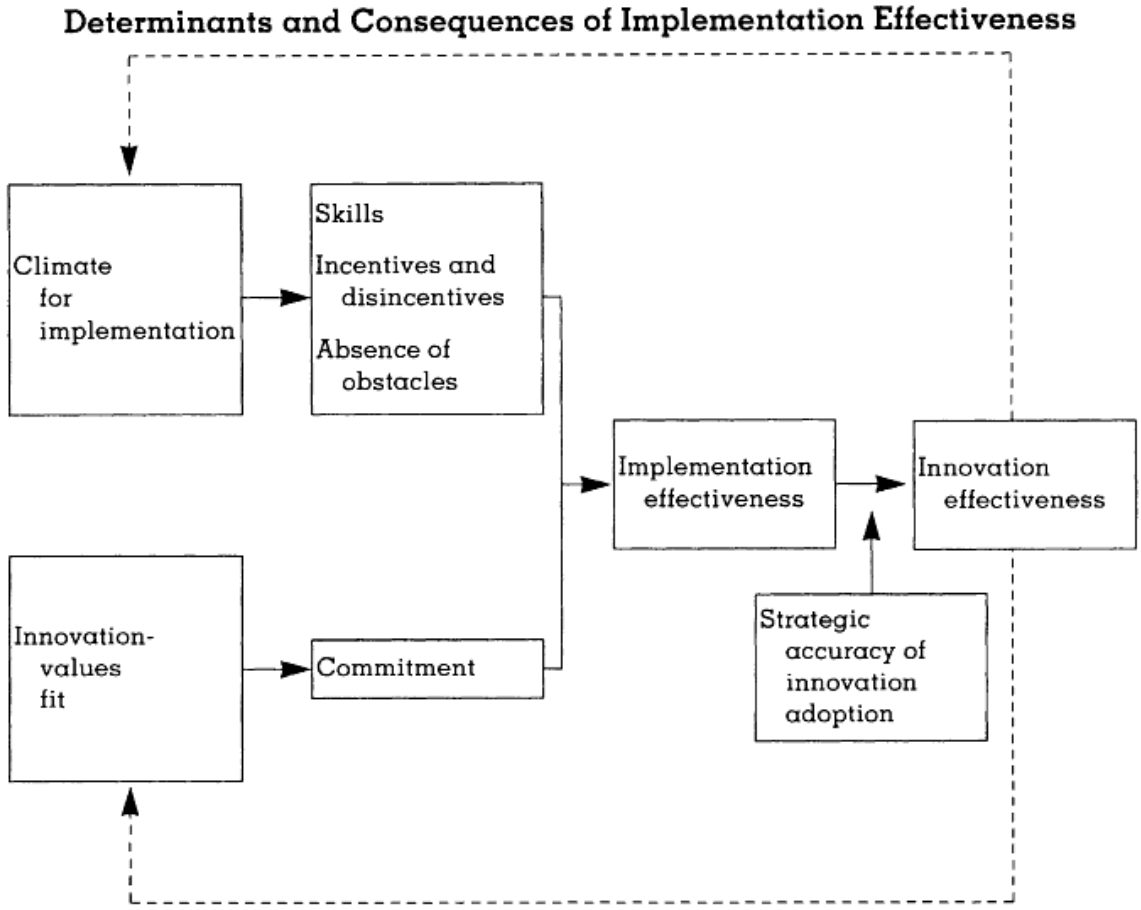
Dette kommenterer vi ikke noe spesielt foreløpig da figuren bare fokuserer på å oppramse når det forventes at de ulike hindringene trer i kraft. Parametrene er hvor radikal innovasjonen er i økonomisk forstand(hvor dyr er den å adoptere og implementere) samt i organisatorisk forstand(hvor store forandringer impliserer adopsjonen og implementeringen av innovasjonen).

Vi skal ta for oss noen andre teorier på hvilke hindringer en kan forvente å møte på i implementeringen av adopterte innovasjoner før vi senere som sagt fokuserer på hvordan en kan løse møtet med disse på en best mulig måte.

Klein & Sorra(1996) beskriver implementeringsarbeidet som en prosess hvor en søker å oppnå at utvalgte personer som arbeider i en organisasjon vil bruke en ny innovasjon hensiktmessig og med engasjement. Ut fra denne definisjonen mener de at en effektiv implementering direkte avhenger av hvor konsistente og med hvor høy kvalitet en før de disse utvalgte til å bruke innovasjonen(aksept og adopsjon). Og at dette igjen avhenger av funksjonen av hvorvidt en organisasjon klarer å skape et akseptabelt klima for at implementeringen kan lykkes samt at innovasjonen passer med verdiene til de utvalgte personene. Videre nevner de at innovasjonsimplementering forutsetter en generell adopsjon av innovasjonen av organisasjonen og marked. Ledelsen og styret har bestemt at innovasjonen skal benyttes av de som arbeider i organisasjonen, og at implementeringen feiler totalt kan være en direkte konsekvens av at det på tross av en slik avgjørelse vil kunne være ansatte som bruker innovasjonen med mindre overbevisning, benytter den i mindre grad eller ikke utnytter den slik at innovasjonens potensial blir realisert(Klein, 1996). Det trenger ikke nødvendigvis å være noe spesielt feil med innovasjonen selv. Om en bedrift skal lykkes med å oppnå ønsket utbytte av sin nye innovasjon er derfor ofte mer knyttet til at en gjør en dårlig jobb i selve implementeringsarbeidet enn at innovasjonen ikke fungerer som den skal. Klein & Sorra(1996) mener det er i implementeringsarbeidet det skorter med kunnskap. Med fare for å gjenta deres påstander litt for ofte vil vi igjen påpeke at effektiviteten av implementeringsprosessen avhenger av hvorvidt en klarer å skape for implementeringen, og hvor godt innovasjonen passer med de ansattes verdigrunnlag. De beskriver videre at innovasjonseffektiviteten er nytten en organisasjon får ut av en implementeringsprosess.

Klein & Sorra(1996) presenterer hva som bestemmer om en klarer å oppnå en effektiv implementeringsprosess slik:

Figur 3.



Vi begynner også her å dissekere figuren for å få en bedre forståelse av hvilke parametre som bestemmer effektiviteten av implementeringsarbeidet. Klein & Sorra(1996) påpeker av figuren at å oppnå ønsket klima for implementeringen beskrives som en essensiell del for å oppnå en effektiv implementering. Så hvordan de utvalgte ansatte reagerer i sum på i deres bruk av innovasjonen, vil ha effekt for deres belønning og innsatsen en må legge til grunn for å få gjort omstillingen fra gammel til ny. Derfor vil måten de ansatte samlet oppfatter måten ledelsen implementerer de(n) nye innovasjonen(e) på, ha veldig mye å si for at de skal akseptere og adoptere endringene. Den neste essensielle delen er at de ansattes verdier vil ha implikasjoner for hvorvidt en lykkes med implementeringen. Verdier her er ment som at de ansatte har en samlet måte å reagere på. At mennesker som individer vil kunne ha sine egne verdier blir her bare en forlengelse av kompleksiteten en kan møte ved å si at de ansatte i

organisasjoner har samlede verdier. Kombinert belyser de effektene av hvordan de ansatte effektivt responderer på og bruker nye innovasjoner slik:

Figur 4.

Implementation Climate and Innovation-Values Fit: Effects on Employees' Affective Responses and Innovation Use

	Innovation-Values Fit		
	Poor	Neutral	Good
Strong implementation climate	Employee opposition and resistance Compliant innovation use, at best	Employee indifference Adequate innovation use	Employee enthusiasm Committed, consistent, and creative innovation use
Weak implementation climate	Employee relief Essentially no innovation use	Employee disregard Essentially no innovation use	Employee frustration and disappointment Sporadic and inadequate innovation use

Hvordan en angriper situasjoner hvor en opplever at det ikke er godt samsvar mellom verdier og implementeringsklima blir nærmere diskutert senere.

Vi tar også med Van De Ven(1986) som peker på 4 faktorer som leder til 4 problemer ledere vil møte på i arbeidet med å få sine adopterte innovasjoner adopterte. Disse faktorene er en direkte følge av definisjonen av innovasjon som vi nevnte i kapittel 2.2, nemlig nye ideer, mennesker, transaksjoner mellom mennesker og at disse menneskene befinner seg i en institusjonell kontekst. Problemene som kommer som en følge av disse 4 faktorene er beskrevet av Van De Ven(1986) som et menneskelig problem med å skape og lede mot oppmerksomhet, et prosessproblem når det gjelder å lede slik at nye ideer oppnår levedyktige kår, et strukturelt problem når det gjelder å lede del-helhetlige relasjoner og team, og til sist et strategisk problem når det gjelder institusjonelt lederskap.

Van De Ven(1986) beskriver de ulike 4 problemene slik:

Problemet med å skape og lede mot at menneskelig oppmerksomhet kommer frem, siden mennesker i organisasjoner i all hovedsak er satt til å fokusere på, utnytte og beskytte

gjeldende praksis fremfor å utvikle nye ideer. Desto mer suksessfull en bedrift er, desto verre er det å få de ansatte til å tiltrekkes av nye ideer, muligheter og behov. Dette er selvsagt en åpenbar problemstilling når det gjelder adopsjonen av nye innovasjoner i allerede eksisterende selskaper, men å få de ansattes oppmerksomhet til å tiltrekkes av nye muligheter, ideer og behov anser vi som et reelt problem også for nystartede virksomheter.

Problemet med å lede slik at nye ideer får levedyktige vilkår, og dermed muligheten til å bli implementert og institusjonalisert. Selv om oppfinnelsen av nye innovative ideer kan være en individuell aktivitet, så er innovasjonen(oppfinnelse og implementeringen av nye ideer) primært en kollektiv prestasjon. De sosiale og politiske aspektene av å drive en innovasjon i mål kommer til syne når en ser hvilket engasjement og arbeidsvilje som må til for å lykkes.

Problemet med å lede del-helhetlige relasjoner og team vil kunne komme fram når en ser at spredningen av ideer, mennesker og transaksjonen mellom disse vil ekspandere over tid. Når enkelte driver med ulike deler av implementeringsprosessen, hvordan kan en da se helheten.

Så til sist problemet om institusjonelt lederskap og at kompleksiteten av å implementere innovasjonen, og kompleksiteten av innovasjonen i seg selv, vil kunne bidra til at det skapes en infrastruktur som ikke bidrar til å effektivisere innovasjonsprosessen, men heller motarbeider hele prosessen slik at den mislykkes.

Vi bruker Klein & Knight(2005) som en oppsummering av hvilke hindringer en vil møte i en implementeringsprosess.

De presenterer 6 ”stumbling blocks” på veien mot innovasjonsimplementering:

For det første er mange innovasjoner, spesielt tekniske innovasjoner, upålitelige og imperfekte i sin design. Jo nyere teknologien er desto mer sannsynlig er det at en vil oppleve at den har feil og mangler som gjør den vanskelig å ta i bruk. En vil oppleve at selv de mest entusiastiske teknologer vil bli frustrerte og irriterte av at utviklingen av nye innovasjoner tar lengre tid en forventet. Implementeringseffektiviteten kan lide som en følge av dette.

For det andre vil mange innovasjoner kreve at dens brukere må tilegne seg ny teknologisk og annen kunnskap og ferdigheter. Mange ansatte oppfatter denne prosessen som stressende og langtekkelig.

For det tredje er ofte avgjørelsen av å adoptere og deretter implementere en innovasjon utført av personer som sitter høyere i bedriftens hierarki enn innovasjonens målrettede brukere.

Disse ansatte som nå presenteres for en ny innovasjon som forstyrrer deres status quo. De kan være fornøyde med dagens tilstand og utvise stor skepsis når det gjelder nye innovasjoner. På tross av dette kan de bli instruert av toppledelse å ta innovasjonen i bruk mot deres opprinnelige ønske.

For det fjerde vil adopsjonen av nye innovasjoner implisere at de ansatte må forandre deres roller og rutiner. Innovasjonsimplementering kan kreve at personer som tidligere har jobbet ganske individuelt må koordinere sine aktiviteter med andre og dele informasjon(Klein & Sorra, 1996). Implementeringen av nye innovasjoner kan også forstyrre det naturlige hierarkiet en vil finne i status quo. En kan få problemer der tidligere sjefer og underordnede må arbeide som jevnbyrdige. Det kan være vanskelig for folk med spesielle kompetanser å bidra med å lære opp andre i prosessen slik at alle har samme forutsetninger til å dra i samme retning.

For det femte er implementeringsarbeid tidskonsumerende, dyrt og ofte(spesielt tidlig i prosessen) negativt knyttet til ytelse. Effektiv innovasjonsimplementering vil ofte kreve heftige investeringer i teknologi, i opplæring, i arbeidet mot å oppnå brukeraksept og i evalueringen av prosessen.

For det sjette nevner de at organisasjoner er en stabiliserende kraft, og at organisatoriske normer og rutiner er til for å fostre vedlikehold av status quo. Selv når organisatoriske medlemmer ser at denne spesifikke endringen er gunstig for bedriften vil de ofte feile i å faktisk gjøre de tingene som de vet vil forbedre ytelsen, siden de tenderer til å overholde fortiden strengt. Resultatet er derfor ofte, dessverre, at en feiler i å skape generell aksept og særdeles feiler i implementeringen av potensielle gunstige innovasjoner.

Når en ser disse problemene i sum er det kanskje ikke så rart at en risikerer at implementeringsarbeidet i mer enn 50 % av tilfellene ender med svikt(Aiman-Smith & Green, 2002).

Vi skal i neste kapittel angripe faktorene som er med på å forme prosessen og dermed også være med på å bestemme hva en oppnår i en implementeringsprosess.

2.4.2 Hva hemmer effektiviteten på implementeringsprosessen

Her angriper vi hindringene når det gjelder implementeringseffektivitet som er presentert i oppgaven til nå. Og da med tanke på hvordan disse kan hemme effektiviteten av

implementeringsprosessen. Dette blir på mange måter en oppsummering av hindringene, slik at vi kan angripe dem bedre i neste kapittel hvor vi ser på hva som fremmer effektiv implementering. Altså hvordan en kan løse problemene en møter i en implementeringsprosess.

Afuah(2003) presenterer 4 økonomiske konsekvenser av å implementere en ny adoptert innovasjon:

1. Frykten for at en i en implementeringsprosess hvor en ønsker å oppnå at de berørte skal adoptere innovasjonen vil kunne komme opp i situasjoner der disse nye innovasjonene ”kannibaliserer” nåværende produkter og tjenester. Dette er like mye en effekt av psykologiske faktorer som at de er økonomiske trusler. Selskapet vil på grunn av at det går godt, kunne være negativ til å akseptere og innføre nye innovasjoner som konkurrerer med det som har gjort dem suksessfulle.

2. I fortsettelsen av dette vil en på grunn av at det går godt i en bedrift ikke ha samme press mot å måtte investere i nye innovasjoner som kan sikre langsiktig fremtidig suksess. Dette kommer som en naturlig forlengelse av frykten for å miste inntekter.

3. En innovasjon er bare vellykket når den er implementert og institusjonalisert. Derfor kan en komme i en situasjon hvor bare enkelte i selskapet aksepterer og adopterer innovasjonen, og en vil erfare at en må bruke enda mer ressurser på å få alle til å dra i samme retning.

4. Store kostnader med å innføre en innovasjon dersom implementeringen mislykkes. Tenker en slik tidlig i prosessen vil frykten for økonomiske tap kunne bli for stor.

Afuah(2003) trekker også frem noen organisatoriske hindre(se kap.2.4.1) en kan møte i implementeringsprosessen, og disse vil hemme effektiviteten av en slik prosess:

Disse oppstår ofte på grunn av at å adoptere en ny innovasjon impliserer endringer i måten en arbeider på og endringer i hvilke ressurser(menneskelige og økonomiske) en må benytte i ulike deler av selskapet. Fremfor å drive med det de gjør til daglig må en involvere de ansatte i implementeringsprosessen. Dette kan rett og slett bidra til motstand mellom ansatte og implementeringsledere siden en ikke nødvendigvis ser nytten av å endre på status quo. Det er også mulig at en rekrutterer feil folk i en slik prosess. Da både som implementeringsledere og hvem av de ansatte som en mener er best egnet til å bidra i en implementeringsprosess.

Afuah(2003) beskriver videre at en vil kunne møte motstand ved at en bedrift er kompleks i sin eier og lederstruktur. Ulike eiere kan ha ulike mål og avkastningskrav, og en kan også komme opp i situasjoner der de ansatte har emosjonelle bånd til de nåværende produkter og tjenester. Begge disse faktorene må utledes for at ikke prosessen skal motarbeides konstant av flere ulike parter som i verste fall bidrar til at implementeringen mislykkes.

Klein & Sorra(1996) nevner at en effektiv implementering av adopterte innovasjoner bare kan skje i en situasjon hvor det finnes et godt klima for implementeringen, og at de ansatte som skal eksponeres for implementeringen må ha verdier som samsvarer med det innovasjonen impliserer. De peker altså på to faktorer som vil kunne bidra til å hemme effektiviteten av en implementeringsprosess. Implementeringen vil ha større sjanse for å mislykkes i situasjoner der klimaet er svakt og i situasjoner der innovasjonen krasjer med de ansattes verdier(Se figur 4).

Van De Ven(1986) legger frem fire faktorer som vil kunne hemme effektiviteten av implementeringsprosessen. Han går så langt som å antyde at en vil mislykkes hvis en ikke løser disse 4 faktorene:

1. Hvis en ikke lykkes i å skape oppmerksomhet for den nye innovasjonen og implementeringsprosessen hos de berørte ansatte i selskapet vil en ikke være i stand til å oppnå en effektiv implementering.

2. Hvis en ikke lykkes i å få menneskene i selskapet til å forstå at innovasjoner er utfall av sosiale og kollektive prestasjoner vil en også mislykkes i implementeringsarbeidet. Innovative ideer kan ikke implementeres av enkeltindivider.

3. Å transformere en innovasjon fra ide til innovasjon er en kompleks oppgave som krever mange ressurser. Dermed kan en havne i situasjoner der en arbeider med hel-hetlige aspekter av innovasjonsprosessen og at en på grunn av dette mister fokus på hva som er hele innovasjonen og hele prosessen. Hvordan kan en se helheten når en bare arbeider med deler av helheten?

4. Til sist trekker han frem at en gjør seg selv en bjørnetjeneste ved å gå inn i en implementeringsprosess å tro at en ikke vil møte motstand. Det handler om å skape en organisasjon som bidrar til å utvikle, akseptere, adoptere og implementere innovasjonen, og lede deretter.

Implementeringsresultater fortsetter å skuffe de som bedriver implementeringsarbeid. Hva gikk galt?

Kort oppsummert kan en si at alle ”Stumbling blocks” som er presentert til nå vil virke som hemmende faktorer for hvor effektiv implementeringsprosessen kan være.

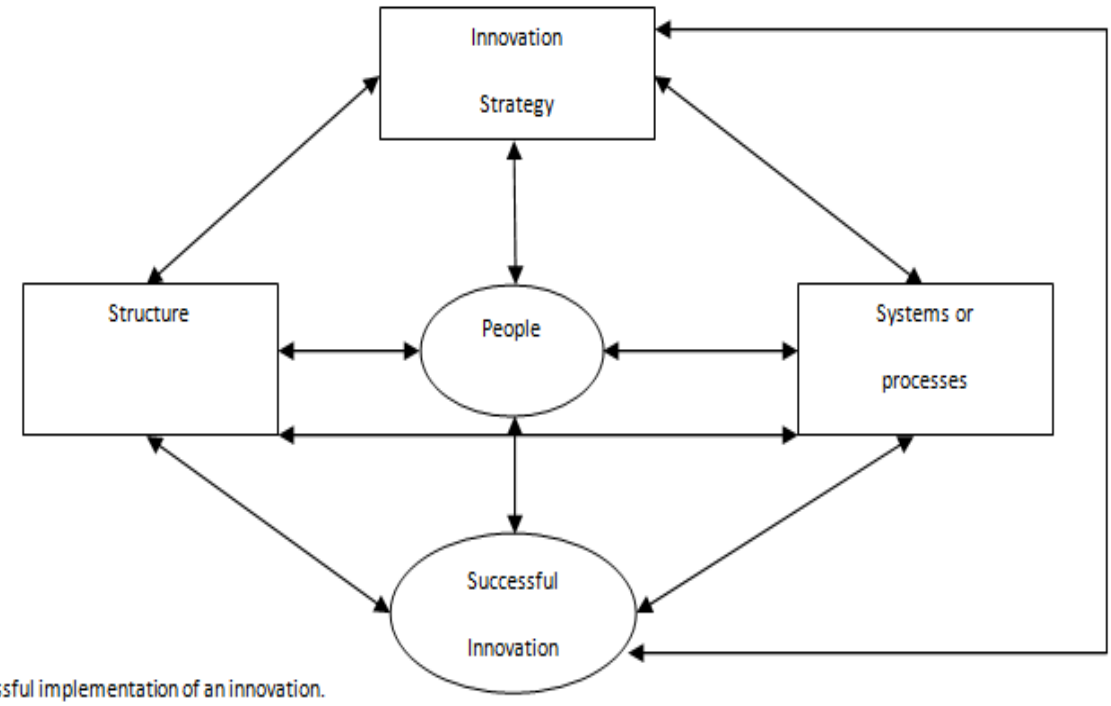
Vi setter nå fokus på hvordan en kan løse disse ”Stumbling blocks” slik at en effektiviser implementeringsprosessen.

2.4.3 Hva fremmer en effektiv implementeringsprosess

Å unngå disse hindringene som presenteres synes umulig, men en kan finne løsninger på hvordan en kan overvinne dem.

Afuah(2003) beskriver måten en får på plass en vellykket implementering slik:

Figur 5.



Successful implementation of an innovation.

Afuah(2003) beskriver at en overvinner disse hindringene som en direkte funksjon av selskapets strategi, struktur, prosesser og systemer, og sist men ikke minst mennesker og miljøet. Det avhenger også av hvordan disse fem faktorene passer sammen.

Afuah(2003) beskriver selskapets strategi som ens teori på hvordan en ønsker og skal konkurrere for å oppnå suksess. Hele hovedpoenget med en strategi er at den skal bidra til at selskapet oppnår konkurransefordeler mot sine kunder. Her mener han en kan overvinne hindringene en møter i implementeringsprosessen gjennom en god implementering av selskapets strategi. Hvordan en strukturerer selskapet vil også være avgjørende for om bedriften oppnår en effektiv implementeringsprosess. Dette skal vi angripe nærmere i vår analysedel.

Rask og effektiv tilgang og utnyttelse av informasjon avhenger av hvordan en organiserer oppgavene og hvordan mennesker blir organisert for å kunne takle disse nye oppgavene. Måten en strukturerer implementeringsprosessen vil dermed ha avgjørende implikasjoner for om en lykkes eller ikke.

For å lykkes med implementeringen mener Afuah(2003) at en også er avhengig av de riktige menneskelige ressurser. Og at en kan få et tilfredsstillende utbytte ut av disse. Her er det viktig at de ansatte som skal eksponeres for implementeringen av nye innovasjoner deler samme mål, innehar lik og komplementær kunnskap, motiveres av samme verdier, og at kulturen i selskapet ikke legger hindringer for endring. Er trenger også individer som tar eierskap i de nye ideene(innovasjonene) og derfor er motiverte til å lykkes med en implementeringsprosess. Hvordan de involverte blir evaluert og belønnet har også noe å si for hvorvidt en klarer å skape en harmonisk implementeringsprosess eller ei.

Klein & Sorra(1996) ser at en kan overvinne hindringene ved å lykkes i å skape et arbeidsklima som aksepterer og ser nytten av innovasjonen, samt at en må forsøke å sikre at de berørtes verdier samsvarer med innovasjonene. Måten de presenterer å gå frem på for å lykkes med dette er at en skaper et sterkt implementeringsklima gjennom at det under implementeringen skjer en gradvis forståelse, oppmuntring, belønning og kultivering av de ansatte slik at de ønsker å ta innovasjonen i bruk. De tar innovasjonen i bruk(implementeringen fungerer) når de føler at implementeringsprosessen bidrar til at de blir riktig opplærte og dermed tilknytter seg kunnskapen de trenger for å kunne forstå og bruke innovasjonen slik intensjonen var. En bør også legge vekt på å belønne bruken av innovasjonen, og ”bestraffe” de som ikke tar den i bruk. En må også gjennomføre implementeringen på en slik måte at den bidrar til å fjerne hindringene en kan møte på.

Å skape en sterk korrelasjon mellom innovasjonen og de ansattes verdier skjer først når de ansatte opplever innovasjonen som høyt overensstemmende med deres egne verdier. Og en kan bare oppnå en god korrelasjon gjennom læring og kunnskapsbygging, samt skape en forståelse av at innovasjonen er viktig for videre drift og suksess for selskapet(Klein & Sorra, 1996). Dette oppnås ofte ved å ha nær kontakt med sine kunder, siden det ofte er deres etterspørsel som bidrar til nye innovasjoner.

Van De Ven(1986) mener en kan overvinne hindringene en vil møte i en implementeringsprosess slik, og dermed bidra til en mer effektiv implementeringsprosess:

1. En må sørge for å lykkes i å lede utviklingen av nye ideer i en organisasjon på en slik måte at menneskene som skal utvikle, bære frem og forandre en innovasjon inn mot implementering tar eierskap i ideene. En må også få frem at det å lykkes med en innovasjon(oppfinnelse og implementering) vanligvis skjer der det er samarbeid mellom flere aktører. Det hører med til sjeldenhetene at en innovasjon er implementert og institusjonalisert av en person alene.

2. En må lede implementeringsprosessen på en slik måte at en klarer å oppnå oppmerksomhet av de som berøres av implementeringen av adopterte innovasjoner. Dette er et komplekst spørsmål siden en nå er inne på psykologiske faktorer hos mennesker en ønsker å endre arbeidsmønsteret til. Mennesker har psykologiske begrensninger når det kommer til å holde oppmerksomheten oppe når de presenteres for nye arbeidsoppgaver som ikke er rutine. Derfor vil det oppstå tregheter når en forsøker seg på løsningen av å få de til å holde oppmerksomheten oppe, nemlig å berike dem med ny kunnskap slik at de ser effektene en ny innovasjon kan ha. Å vite et en vil møte slike hindringer når det gjelder menneskets natur, vil hjelpe en til å lykkes med å få på plass en effektiv implementeringsprosess. Implementeringen vil på grunn av kompleksiteten i menneskesinnet generelt aldri kunne foreløpe smertefritt. En annen måte å løse dette problemet på er å gi en forståelse av at innovasjoner ofte skjer på bakgrunn av hva kundene etterspør. Nær kontakt med kundene sine vil kunne bidra til å gjøre de ansatte mer endringsbevisste.

3. At en forstår at en innovasjonsprosess består av flere funksjoner, ressurser og arbeidsmåter som til sammen sørger for at en innovasjon transformeres fra ide til innovasjon. Og at det på grunn av dette kan oppstå situasjoner hvor de involverte mister grepet på hva det er de faktisk

driver med. En kan risikere å rote seg bort i å fokusere så mye på deler av innovasjonsprosessen at en mister fokus på hva som er helheten og at helheten er viktigst.

4. Sist men ikke minst påpeker han at en må forstå begrensningene organisasjoner legger på lederskap. Alle kommer ikke til å være enig med de som bedriver implementeringsarbeidet. De vil komme til å møte motstand. Ingen endringsprosesser er "plankekjøring". Det oppstår et strategisk ledelsesproblem når en ønsker å skape en organisasjonskultur som bidrar(og ikke hindrer) til innovasjoner. Derfor bør en, hvis en ønsker en effektiv implementeringsprosess, registrere at disse hindringene kan materialisere seg. Og derfor å finne en måte å løse dem på. De kan sjelden unngås. Hvordan du møter dem på best mulig måte finnes det ingen fasit på, side kompleksiteten av innovasjoner og organisasjoner alltid vil være stor og ulike i hvert enkelt tilfelle av en innovasjonsprosess. Det kan finnes løsninger som passer ett sted, som vil kjøre deg konkurs i en annen organisasjon. Så en vil bare kunne overvinne disse hindringene ved å være forberedte på at de vil komme.

Klein & Knight(2005) foreslår 6 faktorer som er med på å forme og bestemme utfallet av en implementeringsprosess:

1. Pakken av implementeringspolitikk og praksis som en organisasjon har utarbeidet i sin strategi er avgjørende. Dette handler om kvaliteten på opplæringen de ansatte får i å lære seg om innovasjonen. Og at de lærer seg å ta den i bruk. En må tilrettelegge for insentivsystemer slik at de ansatte som bruker innovasjonen hyppig premieres.

2. Organisasjonsklimaet når det gjelder innovasjonsimplementering er en kritisk faktor for å få til en effektiv implementeringsprosess. De ansattes samlede syn på at implementeringsprosessen er nødvendig er viktig for suksess. Når klimaet er sterkt og positivt anser de ansatte innovasjonsbruken som en topp prioritet, og ikke en distraksjon fra et eller annet som hinder ytelsen ved deres vanlige arbeid.

3. Overordnede, da sjefer, styret eller andre eiere spiller en kritisk rolle i implementeringsprosessen, da deres støtte av innovasjonen gjør det lettere for andre å følge deres eksempel. Dette bidrar til at alle drar i samme retning. I fraværet av sterkt og overbevisende lederskap i implementeringsprosessen er det sannsynlig at de ansatte konkluderer med at denne innovasjonen er en fase som ikke leder noen vei. Hvis vi ignorerer den, kanskje den forsvinner. De som er ansvarlige for å lede implementeringsprosessen kan ha reservasjoner for å fronte innovasjonen av hele sitt hjerte da de er redde for å mislykkes. Men

det faktum at de ikke stiller seg helt bak innovasjonen vil nærmest garantert ende i implementeringsfiasko.

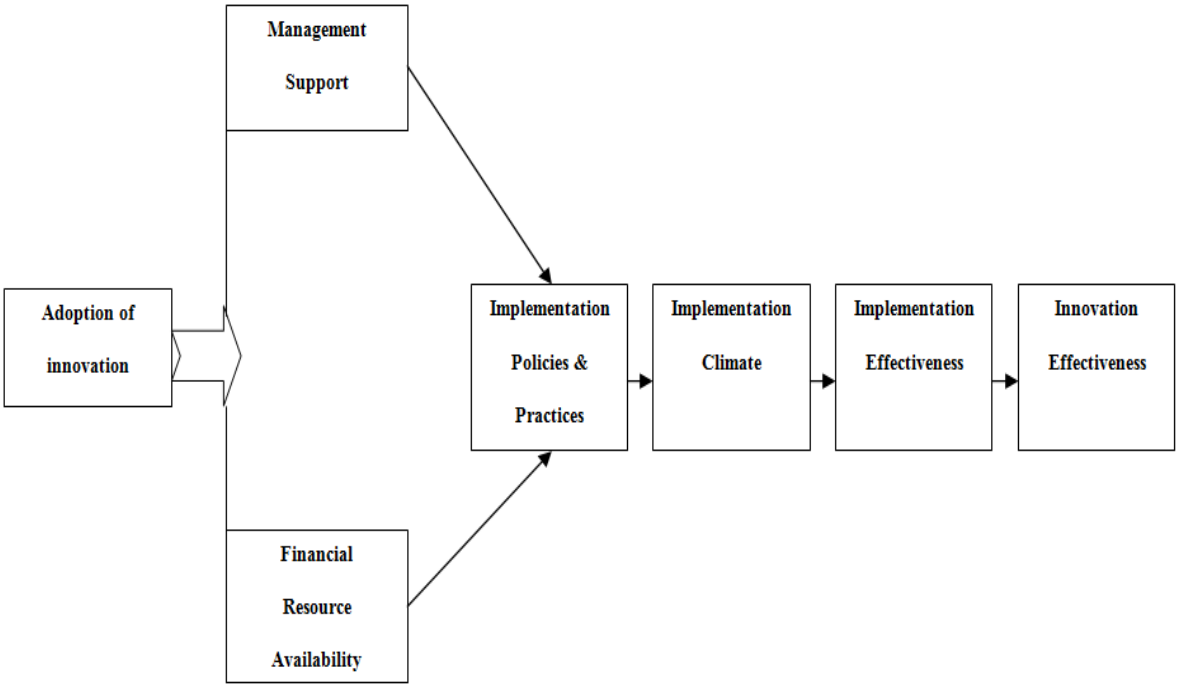
4. Tilgjengeligheten av finansielle ressurser. Implementering er ikke en billig prosess. Det koster blant annet penger å bidra til at ansatte får den opplæring som kreves. Mangler organisasjonen finansielle muskler vil den kunne gå tom lenge før implementeringen er en suksess, nemlig at innovasjonen er adoptert og implementert av alle brukere(også bedriftens kunder).

5. Skape en læringskultur i organisasjonen. I organisasjoner hvor de ansatte har ett sterkt fokus på læring og er ivrige etter å skaffe seg ny kunnskap vil en kunne møte færre hindringer enn en vil få der de ansatte ikke er interesserte i å lære.

6. Og til sist stresser de at toppledelsen og styret har tålmodighet, og ser på utviklingen med nye innovasjoner som langsiktige prosesser som skal bidra til langsiktig økonomisk vekst. Det er viktig å forstå at implementeringen av innovasjoner kan bidra til at inntjeningen går ned på kort sikt, men at det er nødvendig for langsiktig inntjening.

Klein, Buhl Conn & Sorra(2001) fremlegger en figur som er med på å beskrive hvorfor noen organisasjoner lykkes med å implementere innovasjonene de adopterer, mens andre mislykkes.

Figur 6.

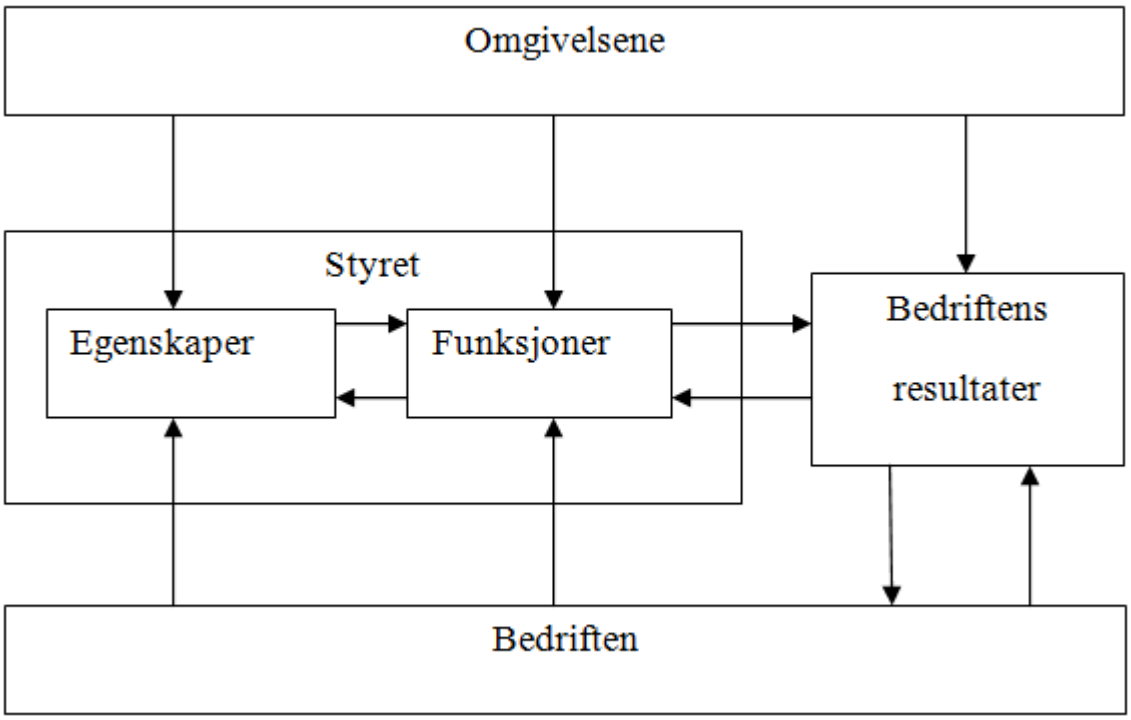


Figuren viser at tilgjengeligheten av finansielle ressurser og at toppledelsen støtter innovasjonen er avgjørende for implementeringseffektiviteten og dermed også innovasjonseffektiviteten(Klein, Buhl Conn & Sorra, 2001).

2.5 Styrets rolle

Zahra & Pearce(1989) har utviklet en modell som forklarer styret og hvordan det fungerer. En svakhet med styrearbeid har vært at en har manglet en god modell for å analysere problemområdene. For å forstå styrer, deres egenskaper og oppgaver er modellen til god hjelp:

Figur 7.



Av modellen har Huse(2007) utledet flere spørsmål:

1. Er det sammenheng mellom egenskapene ved styrene og bedriftens resultater?

2. Er det sammenheng mellom hva styrene gjør, og bedriftens resultater?

Huse(2007) mener at et godt styre er helt avgjørende for en bedrifts virke og resultater. Da er det et paradoks at det finnes få lærebøker som legger vekt på styrets rolle. For å forstå styrets rolle er det avgjørende å kjenne til de forskjellige delene i modellen(figur 7), hvordan disse henger sammen, og hvordan disse påvirker hverandre. Huse(2007) illustrerer at styrets funksjoner beskriver hva styrene gjør og bør gjøre, mens styrets egenskaper innebærer forhold som sammensetning, strukturer og prosesser. Ut av modellen ser vi også at styrets rolle må sees i sammenheng av bedriften og bedriftens omgivelser. Figuren indikerer at styrets rolle ikke er statisk, men en dynamisk medspiller som for eksempel påvirkes av hvordan bedriftens resultater ser ut til gitt tid. Bedriftens resultater og styrets rolle kan oppfattes ulikt og varierer av hvem som vurderer den. Det er mange interessenter i bildet som kan ha ulike oppfatninger på hvordan styret bør opptre. Disse er vanligvis eiere, ledelse, ansatte, kreditorer og lokalsamfunn.

Huse(2007) beskriver perspektivene på styrets rolle som en prosess som har gått fra at interessentene mente at styret skulle forstås som et redskap for eiere og investorer. Og da med

hovedfokus på at bedriftens verdiskapning ikke skulle gå til ledelsen men til eierne. Etter vel 10 år med store internasjonale finansskandaler, så en behovet for en bredere tilnærming når det gjelder bedrifter og styrets rolle. I neoklassisk sammenheng ble styrene sett på som et redskap for eierne til å styre og kontrollere virksomheten og ledelsen. Fra ledelsesperspektiv vil styret kunne være et serviceorgan som kan bistå med kunnskap, kapasitet og nettverk(Huse, 2007). Fremveksten av nye perspektiver kom med at en så viktigheten av å vektlegge ytterlige forhold. Styrets rolle kunne for eksempel sees på en aktør for å tjene de ansatte og andre eksterne parters interesser(da omgivelser og politiske interesser).

Så styrets funksjoner avhenger av hvilke perspektiver styret selv har på sine oppgaver, og hvilke perspektiver bedriftens interessenter vektlegger. Huse(2007) fortsetter med å beskrive styrets funksjoner(hva styrene gjør) som (1) kontroll, (2) strategi og (3) service. Av disse vil ofte kontroll være fokus når en har et eierperspektiv, service ofte ut fra et ledelsesperspektiv mens strategi vil være av betydning både fra et ledelses og eierperspektiv.

Styret vil normalt være den som står med den avgjørende bestemmelsesfunksjon når det gjelder kontroll og styring(Huse, 2007). Dette konkretiseres ved at det vanligvis er styret som skal ansette, avskjedige og belønne den daglige ledelsen. Styret har et totalt kontroll- og oppfølgingsansvar for bedriften. I tillegg til å bedrive tradisjonell driftskontroll (omsetning, kostnader, avdelingsresultater) vektlegges normalt betydningen av investerings- og likviditetsoppfølging. På bakgrunn av styrets totalansvar er oppfølging av ”produktkvalitet” og de menneskelige ressurser i bedriften særdeles viktig(Huse, 2007).

Når det gjelder selskapets strategi definerer den hvilken type virksomhet et selskap skal drive(Huse, 2007). Da skilles det mellom foretaksstrategi som blir sett på som utviklingen av beslutninger som både bestemmer og klargjør hva et selskaps forretningsidè, langsiktige mål og misjon er, og virksomhetsstrategi som er det som bestemmer hvordan et selskap skal konkurrere og posisjonere seg i forhold til konkurrenter når det gjelder produkter og marked(Huse, 2007).

Sett ut fra et eierperspektiv er foretaksstrategi ofte en sak for styret, da det er styrets ansvar å forvisse seg om at det er en enhetlig oppfatning om hva selskapet skal gjøre, og om hovedtrekkene i hvordan selskapet skal konkurrere(Huse, 2007). Styret må forsikre seg at ledelsen jobber med å utvikle, vurdere og velge iblant strategiske alternativer som fremkommer i en organisasjon.

Huse(2007) mener at en ut fra et ledelsesperspektiv på styrets rolle vil styret kunne gi råd og bedre kvaliteten på strategiutviklingsprosessen. I tillegg til strategi og kontrollfunksjonene beskrives styrets servicefunksjoner overfor ledelsen spesielt viktige. Disse deles vanligvis i rådgivnings og nettverksfunksjoner. Det er behov for et balansert syn på hva styrets rolle er og hva styrets funksjoner er.

Når det gjelder egenskapene med styrene for å forstå styrets rolle hevder Huse(2007), at egenskapene varierer i sammensetning, insentiver og motivasjon, struktur og prosesser. Når det gjelder styrets sammensetning vedrører dette forhold som antall styremedlemmer, kjønn, alder, utdannelsesbakgrunn og erfaring. Styremedlemmenes insentiver handler kort om hva som motiverer personer til å delta i styrearbeidet. Her er eierinteresser ofte brukt.

Huse(2007) fortsetter med at styrearbeidet også er preget av strukturer som påvirker styrets rolle. Når det gjelder strukturer og prosesser handler det om antall, hyppighet og lengde på styremøtene. At det eksisterer et utvalg som arbeidsutvalg, strategiutvikling og kontrollutvalg.

Huse(2007) oppsummerer med at det er en sammenheng mellom styrets atferd og bedrifters resultater. Men det presiseres at styret bare er et av mange redskaper. Styrets betydning på selskapets resultater vil avhenge av en rekke forhold som er knyttet både til bedriftens situasjon og styrets egen virksomhet. Det er også påvist at styrets rolle må sees ut fra ulike perspektiver, dette er sjeldent med i den praktiske styrelitteraturen men det hevdes at dette er ganske avgjørende for vurderingen av styrets rolle. Styrets funksjoner er videre oppdelt i tre hovedområder, nemlig kontroll, strategi og service.

2.5.1 Styrets funksjoner

Huse(2007) bedyrer at styrets funksjonelle oppgaver ofte oppfattes som:

- Å forvalte selskapets anliggender
- Å sørge for at selskapet er tilfredsstillende organisering
- Å påse at bokføring og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll

Andre funksjoner et styre har er å fastsette resultatmål, behandle planer og å overvåke bruken av bedriftens ressurser samt og tilføre ønskelig kompetanse(Huse, 2007). Tilleggsfunksjoner er ofte(Huse, 2007):

- Å fastsette bedriftens mål og strategi
- Å overvåke bedriftens utvikling og treffe tiltak i tide
- Å påse at bedriften har riktig ledelse og organisasjon i forhold til mål og strategi
- Å påse at bedriften har betryggende økonomisk styring og kontroll i forhold til måloppnåelse

Huse(2007) hevder det har vært vanlig å mene at styrets viktigste oppgaver er strategioppgaven. Da er det et paradoks at dette er den funksjonen som får minst oppmerksomhet.

Strategi kan defineres som utvikling, vedlikehold og styring av et selskaps kjernekompetanse for å oppnå langsiktige resultater og overlevelse(Huse, 2007).

Når det gjelder styrets kontrollfunksjoner kan disse deles inn i tre grupper(Huse, 2007):

- Utvelgelse av daglig leder
- Direkte kontroll i krisetider
- Vurdering av daglig leders beslutninger og atferd

Reve(1993) mener at den viktigste styringsoppgave et styre har er kontrollfunksjonen. Denne oppgaven innebærer å ha en påpasselighet overfor problemer, vurdering av daglig ledelse og fastsettelse av adferdsstandarder. Styrets kontrollfunksjoner deles ofte opp i resultatkontroll og prosesskontroll(Huse, 2007).

Styrets servicefunksjoner handler om at styret ofte sees på som en ”billig” ressurs for små og mellomstore bedrifter da en bør forsøke å benytte kompetansen i disse fremfor å involvere eksterne konsulenter. Mens en konsulent er ansvarsløs, vil styremedlemmene føle tilhørighet til bedriften og stå ansvarlig i henhold til aksjeloven.

Mintzberg(1983) har en tredeling av styrets servicefunksjoner:

- Å bedrive rådgivning til den operative ledelsen
- Å bidra med en representativ medvirkning – kooptering
- Å bistå i etableringen av nettverk og legitimering av selskaper i omgivelsene

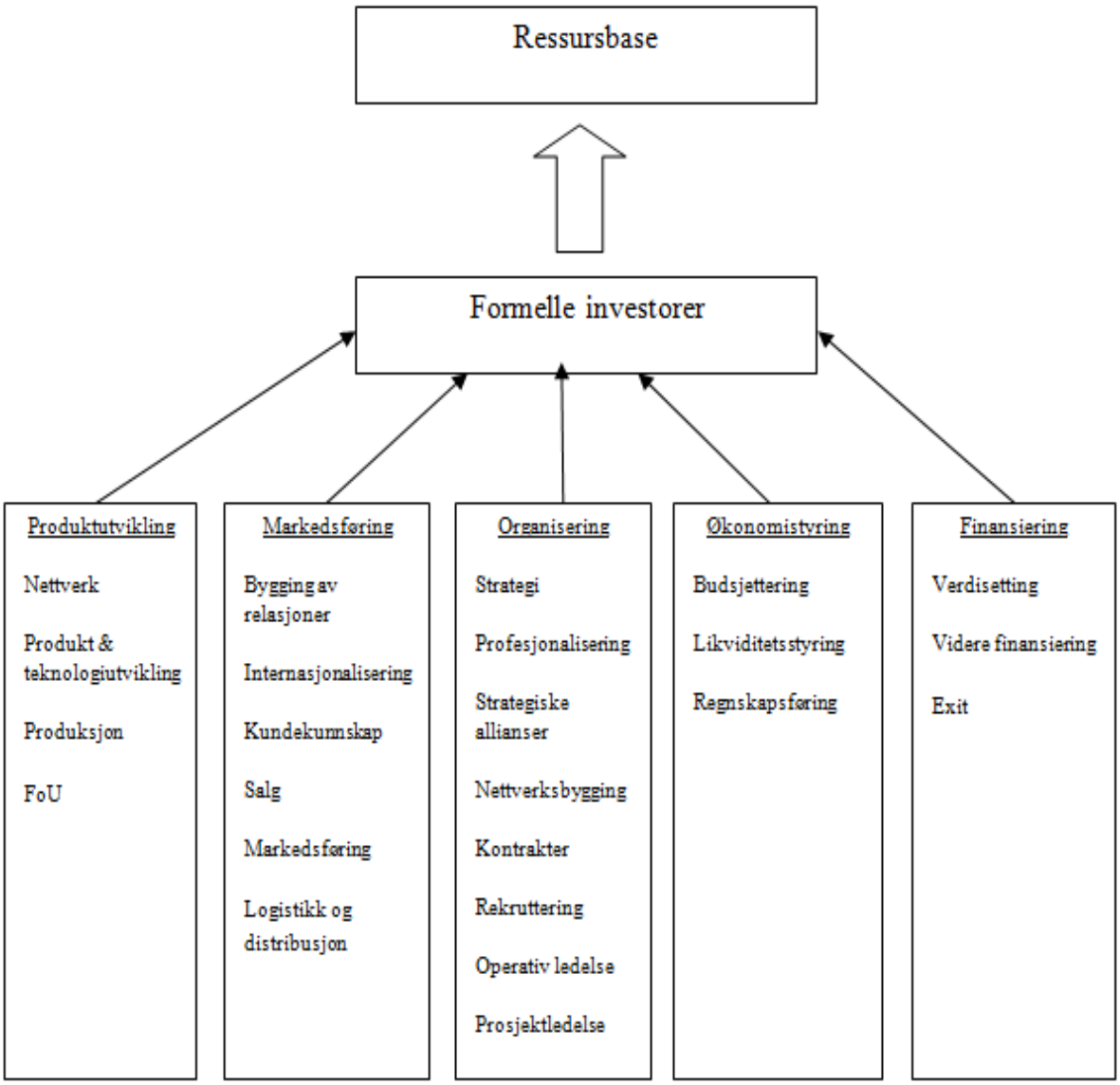
2.6 Ikke-finansielle bidrag fra formelle norske investorer

I en studie hvor hensikten er å avdekke strukturer, likheter og ulikheter i mønster når det gjelder verdiøkende aktiviteter styret bidrar med, nevner Widding, Landsgård og

Sørheim(2009) at det er betydelige forskjeller mellom investorer og bedrifter når det kommer til vurderinger av hvorvidt investorene bidrar med verdiøkende aktiviteter utover tilførsel av kapital. Til tross for dette gapet, bidrar investorer på flere områder. For bedriftene blir det viktig å gjøre grundige undersøkelser når man skal vurdere hvilke investorer som kan være aktuelle for bedriftene. For investor er det viktig å forstå at bedrifter og investorer vurderer bidragene svært forskjellig, noe som kan gi opphav til konflikter i fremtiden(Widding, Landsgård, & Sørheim, 2009).

Nye vekstbedrifter har begrensede ressurser. Det er en vesentlig utfordring for entreprenørielle team å identifisere, spesifisere, kombinere og overføre personlig kunnskap, slik at denne omdannes til evner og ferdigheter som kan gi fremtidige konkurransefortrinn(Brush, Greene, & Hart, 2001). Fra et ressursbasert perspektiv kan de institusjonelle investorene sees på som en kilde til ressurser som bidrar til å utløse potensialet i bedrifter med gode vekstmuligheter(Widding, Landsgård, & Sørheim, 2009). Det er en bred oppfatning om at institusjonelle investorer tilfører bedriftene de investerer i verdier utover finanskapital. En måte å se dette på er å beskrive en figur hvor det illustreres hvordan formelle investorer bidrar med å skape en ressursbase for bedriftene de er involverte i. Widding, Landsgård og Sørheim(2009) illustrerer dette slik:

Figur 8.



Widding, Landsgård og Sørheim(2009) beskriver de ulike bolkene i figuren slik:

Investorens bidrag – produktutvikling:

Investorene er involverte i utviklingen av produktet, men dette er vanligvis der det gis minst bidrag fra investorene sammenlignet med andre områder. Det de dog kan bidra med i denne sammenhengen er å bidra med investorenes nettverk når det gjelder produsenter og andre strategiske partnere.

Investorens bidrag – markedsføring:

Formelle investorer tenderer til å spesialisere seg i spesifikke bransjer, og prøver på den måten å utvikle spesifikk kunnskap og nettverk relatert til disse bransjene. Et viktig bidrag fra investorene er markedskunnskap, det vil si kjennskap til potensielle kunder, markedsstruktur og spesifikke forhold i industrien. De vil også kunne besitte kunnskapen om hvilke aktiviteter som kan utløse salg.

Investorens bidrag – organisering:

Strategisk rådgivning er et av de mest verdifulle bidragene fra formelle investorer. De bidrar også med rekruttering og ansettelser. Da særlig av ledere. De formelle investorene bidrar også med å hjelpe bedriften i prosjektledelse. Også når det gjelder organisatorisk kunnskap, kan investorenes nettverk være viktig da bedriftene gjennom dette kan utvide sine egne nettverk, bygge strategiske allianser og skaffe nye kontakter.

Investorens bidrag – økonomistyring:

Det hevdes at investorer innehar verdifull kunnskap om økonomistyring. Tett kontroll og oppfølging av den løpende økonomiske situasjonen kan legge press på bedriften for å opprettholde kontrollen på finansene. Investorene innehar også gjerne nettverk når det gjelder advokater og revisorer som kan bistå med å øke forståelsen for økonomistyring i bedriften.

Investorens bidrag – videre finansiering:

Selv om investorene har mye kompetanse å bidra med i bedriftene de involverer seg i er det viktigste området relatert til finansielle aspekter. Videre finansiering anses som et av de mest vanlige bidragene. Da enten gjennom oppfølgingsinvesteringer eller å tiltrekke seg nye investorer gjennom egne nettverk.

Alle disse bidragene bidrar til å bistå bedriftene i arbeidet med å få på plass en ressursbase som kan bidra til langsiktig vekst og overlevelse.

Studien til Widding, Landsgård og Sørheim(2009) påpeker at det er åpenbare gap mellom hva investorene mener de bidrar med og hva bedriftene faktisk mener å sitte igjen med. Dette bør være med på å vise bedriftene hvor viktig det er å skaffe seg kunnskap om hva de formelle investorene kan bidra med eller ikke. Denne kunnskapen bør en bruke strategisk før en inngår avtaler med de formelle investorene. Ikke bare er det viktig å inn en riktig kunnskapsprofil, men en kan bruke en slik kunnskap for å øke egen forhandlingsstyrke. Når det gjelder de formelle investorene bør de være observante på at deres bidrag når det gjelder strategi og

nettverk sees på som viktige faktorer for å lykkes med entreprenørskap. Investorene bør søke etter å utvikle bedriftenes relasjoner og nettverk, og dermed bidra til muligheten for å skape potensielle strategiske allianser. Gjennom å ha en bedre kunnskap om hva bedriftene forventer av kunnskaper kan de formelle investorene skreddersy løsninger som bidrar til å øke prestasjonen og gi større muligheter for høyere avkastning.

2.7 Oppsummering og konklusjon av litteraturkapittel

Vi kommer her til å strukturere hovedfunnene vi har påvist i litteraturkapittelet i punktmarkeringer. Da spesielt med tanke på hvordan en bør gå frem for å bidra til å effektivisere bedriftens implementeringsprosess. Slik at vi lettere kan benytte disse i analysekapittelet senere:

- Hvordan en møter økonomiske hindringer med å initiere og utvikle innovasjonen. Kostnader i implementeringsarbeidet og frykten for å miste inntekter. Frykt for uvitenhet om hva utkommet av implementeringsprosessen vil være(Afuah, 2003).
- Hvordan en møte organisatoriske hindringer som at implementeringen av nye innovasjoner krever endring av organisasjonen, overføring av ressurser, uenighet mellom ansatte og at en har ulike syn på ønsket forandring(Afuah, 2003).
- Klarer en å skape et akseptabelt klima slik at implementeringen kan lykkes?(Klein & Sorra, 1996)
- Passer innovasjonen med de ansattes verdier? (Klein & Sorra, 1996).
- Klarer en å få de ansatte til å se verdien av disse nye innovasjonene?(Van De Ven, 1986)
- Klarer en å få de ansatte til å arbeide hardt mot at vi lykkes med implementeringsarbeidet?(Van De Ven, 1986)
- Klarer en å få de som skal berøres og driver med implementeringsarbeidet til å se helheten av arbeidet og jobbe mot den?(Van De Ven, 1986)
- Klarer en å lede slik at en får på plass en bedriftsstruktur som ikke hemmer implementeringen men heller bidrar til å effektivisere den?(Van De Ven, 1986)
- Hvordan løser en problemet med at mange blir frustrerte når innovasjonen viser seg å ha feil og mangler som gjør den vanskelig å ta i bruk i en tidlig fase?(Klein & Knight, 2005)
- Klarer en å bidra til at brukerne må tilegne seg ny kunnskap og ferdigheter?(Klein & Knight, 2005)

- Klarer en å få de ansatte, som kan være fornøyde med status quo, til å se hvorfor ledelsen har valgt å adoptere den gitte innovasjonen og at de ansatte derfor må instrueres av ledelsen?(Klein & Knight, 2005)
- Hvor godt klarer en å få de ansatte til å forandre sine innarbeidede roller og rutiner? (Klein & Knight, 2005)
- Implementeringsarbeid er tidskonsumerende, dyrt og ofte negativt knyttet til ytelse. Har en ressursene som kreves med tanke på investering i ny teknologi, opplæring, og i arbeidet mot å oppnå brukeraksept i implementeringsprosessen?(Klein & Knight, 2005)
- Klarer en å skape generell aksept da de ansatte, selv om de ser nytten av denne implementeringen, vil overholde fortiden strengt hvis den var suksessfull?(Klein & Knight, 2005)
- Klarer en å overbevise om at den nye innovasjonen er nyttig for fremtidig vekst selv om den kanskje ”kannibaliserer” fortjenesten som andre innovasjoner før den skapte?(Afuah, 2003)
- Klarer en i suksessfulle bedrifter å se at en bør investere i nye innovasjoner?(Afuah, 2003)
- Har en tilstrekkelig med ressurser til å få ”alle” til å dra i samme retning(mot implementering og institusjonalisering av innovasjonen)?(Afuah, 2003)
- Har en økonomiske ressurser til å tåle at en mislykkes med implementeringsprosessen?(Afuah, 2003)
- Kan en være sikker på at en har rekruttert riktige folk til å bedrive implementeringsarbeidet?(Afuah, 2003)
- Klarer en å få de ansatte til å føle eierskap til innovasjonen da innovasjoner er utfall av sosiale og kollektive prosesser?(Van De Ven, 1986)
- Vite at det å transformere en ide frem til en innovasjon krever mange ressurser(Van De Ven, 1986).
- Vite at en vil komme til å møte motstand i implementeringsprosessen, og lede deretter(Van De Ven, 1986).
- God implementering av selskapets strategi kan bidra til at en kan overvinne hindringene en møter i en implementeringsprosess(Afuah, 2003).
- Hvordan en strukturerer selskapet har avgjørende betydning for om en bedrift lykkes i å oppnå en effektiv implementeringsprosess(Afuah, 2003).

- Klarer en gjennom implementeringsprosessen å skape gradvis forståelse, belønning, oppmuntring og kultivering av de ansatte slik at de ønsker å ta innovasjonen i bruk?(Klein & Sorra, 1996)
- Bidra til læring og kunnskapsbygging slik at en skaper høy overensstemmelse mellom de ansattes verdier og innovasjonen(Klein & Sorra, 1996)
- Bidra til at de ansatte har et nært forhold til sine kunder, da det ofte er deres etterspørsel som genererer nye innovasjoner(Klein & Sorra, 1996 og Van De Ven, 1986)
- Klarer en å utarbeide en strategi som gir praksis, politikk og rutiner som er med på å få de ansatte til å ta innovasjonen i bruk?(Klein & Knight, 2005)
- Klarer en å få overordnede, styret og eiere til å støtte innovasjonen fullt ut. Da deres støtte gjør det enklere for andre å følge deres eksempel(Klein & Knight, 2005, og Klein, Buhl Conn & Sorra, 2001).
- Bidra til å skape en læringskultur i bedriften(Klein & Knight, 2005).
- Har toppledelsen og styret tålmodighet, og ser på innovasjoner som langsiktige prosesser som skal bidra til langsiktig økonomisk vekst?(Klein & Knight, 2005)
- Å bidra til tilgjengeligheten av finansielle ressurser, da implementering ikke er en billig prosess(Klein & Knight, 2005, og Klein, Buhl Conn & Sorra, 2001)
- Et godt styre og egenskapene ved det har avgjørende betydning for bedriftens resultater(Huse, 2007).
- Hvilke oppgaver styrene har og hva de tilbyr bedriftene er avgjørende for bedriftens resultater i mange tilfeller(Huse, 2007).
- Viktigheten av at et styre bidrar til å tilrettelegge for at en bedrift får en tilfredsstillende ressursbase på plass(Widding, Landsgård og Sørheim, 2009).

Alle disse bemerkningene blir nærmere diskutert i vårt analysekapittel.

Kapittel 3 – Metode

Vår oppgave bygges rundt implementeringsteori, samt noe teori om styrets/investors rolle. Særlig når det gjelder implementeringsteori er teorien begrenset og dette legger utfordringer på metoden som skal benyttes for å besvare vår problemstilling på best mulig måte. Hvordan skal vi finne svarene, hvor skal vi lete etter svarene, og hvordan skal vi innhente vår informasjonen? Til sist angriper vi hvordan informasjonen skal systematiseres og analyseres.

Dette metodekapittelet tar for seg hvordan vi har tenkt å løse disse utfordringene, og beskriver kvaliteten av oppgavens forskningsopplegg.

3.1 Valg av metode og forskningsstrategi

I gjennomføringen av en undersøkelse må en foreta mange valg og overveielser. Hvordan skal vi gå frem for å forklare hvordan formelle investorer bør involvere seg i implementeringen av adopterte innovasjoner? Valg av metode blir første fokus i denne sammenheng.

3.1.1 Valg av metode

I metodelitteraturen presenteres det to hovedretninger der den ene tar for seg kvantitative data, mens den andre fokuserer på kvalitativ data.

Vi har i vårt litteraturkapittel konkludert med noen aspekter som må løses for å skape en effektiv implementeringsprosess. Videre sees det på hvordan formelle investorer i sitt styrearbeid bidrar med å skape tileggsverdier utover finansielle bidrag.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling blir metodevalg avgjørende for å besvare denne. En kunne ha valgt en kvantitativ tilnærming, da dette ville ha gitt oss muligheten til å kunne innhente store mengder informasjon fra både formelle investorer og entreprenørielle bedrifter som etterspør involvering av investorer og deres tjenester. Vi ser absolutt at en slik tilnærming kunne ha styrket vår oppgave på mange ulike måter, da vi kunne ha utarbeidet spørreundersøkelser som kunne ha gitt oss bedre svar på hvordan disse partene forventer at de formelle investorene burde bidra i en implementeringsprosess. Likevel er det slik at vi i denne oppgaven går inn med en relativt begrenset informasjon om hvordan investorbransjen ser ut, så et tidlig fokus er å skape en bedre forståelse av fenomenet gjennom en annen metodevariant.

Vi hadde heller ikke heller ikke hatt muligheten til å forklare spørsmålene våre nærmere til informanten, noe som uten tvil hadde bidratt til at forskningsopplegget ville ha vært preget av

lav kvalitet. Vi har heller på bakgrunn av dette, samt at forskeren føler seg mer komfortabel med en annen type metode, valgt å fokusere på en kvalitativ metode som ikke nødvendigvis vil kunne generaliseres, men bidra til å gi forskeren en dypere forståelse av fenomenet.

Valget av en kvalitativ metode er altså tatt på bakgrunn av mulige negative konsekvenser ved en alternativ metode, behovet for økt forståelse, og at forskeren er ubekvem med en kvantitativ tilnærming.

3.1.2 Valg av forskningsstrategi

Hvilken forskningsstrategi skal vi benytte for å besvare problemstillingen om hvordan formelle investorer kan bidra for å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner? Svaret på dette kalles forskningsstrategi eller forskningsdesign.

Hva er så forskningsstrategi? Johannessen, Kristoffersen og Tufte(2004) nevner at forskningsstrategi skal kunne forklare spørsmål som hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. En skiller ofte mellom tre hovedtyper forskningsdesign(Mehmetoglu, 2004):

- Eksplorativt: Benyttes i prosessen der ukjente fenomener utforskes.
- Deskriptivt: Forklaring og/eller beskrivelse av et fenomen.
- Kausalt: Benyttes når målet er å finne årsaks-sammenhenger mellom fenomener.

Hvis en stiller seg bak Klein & Sorra(1996) sin påstand om at det finnes lite teori om hvordan effektiviteten av implementeringsarbeidet legger føringer på hvordan en leder innovasjonsprosessen, samt at vi har begrenset kunnskap om finanssektoren synes dette å være en prosess der ukjente fenomener utforskes. Altså passer det å bruke en eksplorativ forskningsstrategi i denne oppgaven.

Dermed lander vi på en overordnet eksplorativ forskningsstrategi, og synes at dette passer godt for vårt forskningsspørsmål.

3.2 Tidsdimensjonen

Johannessen, Kristoffersen og Tufte(2004) beskriver at undersøkelser kan foregå på et bestemt tidspunkt, eller over en lengre tidsperiode. Foregår undersøkelsen, som vår, kun til et bestemt tidspunkt bruker en betegnelsen tverrsnittsundersøkelse. Neste spørsmål blir om vi skal samle inn myke eller harde data? Og tilslutt hvem skal undersøkelsen bestå av? Vi skal

begrunne hvordan vi har bygget vårt valg på bakgrunn av spesifikke kriterier, og hvilke kriterier vi la til grunn.

Vi falt altså ned på en strategi hvor vi bedriver en slags tverrsnittsundersøkelse. Optimalt sett ville vi sannsynligvis ha skapt en bedre forståelse av fenomenet ved å velge en longitudinell undersøkelse over en lengre tidsperiode, og intervjuet flere aktører, da både formelle investorer og bedriftene disse investerer i. Men det har seg nå en gang slik at denne oppgaven er begrenset i sin varighet og vi føler vi har utnyttet tiden så godt det lot seg gjøre(over et skolesemester, med en students midler).

Vi synes det var viktigere å studere en aktør nærmere for å gi oss en bedre forståelse av hvordan en formell investor beskriver sitt handlingsmønster, og på bakgrunn av dette trekke inn teori som vi mener underbygger noen poeng som kan bidra til å gi oss muligheten til å besvare vårt forskningsspørsmål. Det er klare negative sider ved å velge denne strategien fremfor andre. Men vårt utvalg er bygd på begrensede ressurser når det gjelder tid og økonomi til å inkorporere andre aktører i vår oppgave. Vi har også gjort vårt valg fordi det føltes som den eneste riktige måte for oss å gå frem på. Andre muligheter ville vi ha følt oss ukomfortable med, og derfor får en heller akseptere at vår forskning muligens bare blir et forarbeid for andre studier som kan gå lengre og dermed har muligheten til å generalisere på bakgrunn av flere funn.

Oppsummeringsmessig kan en si at kompleksiteten av forskningsspørsmålet gjør at forskeren føler han må legge alt av tilgjengelig tid til å studere en investorgruppe fremfor flere siden forskeren brukte mye tid på å sette seg inn i hvordan denne investorgruppen utførte sitt arbeid, siden han ikke hadde kunnskaper om dette fra før. En forlengelse av funnene i denne oppgaven vil være å inkorporere flere aktører på begge sider av bordet(investorer og bedriftene de investerer i) for å på bakgrunn av dette ha muligheten til å kunne generalisere bedre på bakgrunn av flere funn. Hovedmålet med denne studien var å gi en forståelse av hvordan implementeringsteorien kan benyttes av formelle investorer for å bidra til å skape en mer effektiv implementeringsprosess. Og da ble valget i første omgang; basert på det vi har sagt, å konsentrere seg om en aktør.

3.3 Hypotetisk deduktiv eller fortolkende tilnærming?

Ettersom vi har valgt å benytte et overordnet utforskende(eksplorativt) design, indikerer dette at vi har lite kunnskap om fenomenet på forhånd. Hypoteser er konkretiserte påstander eller

antakelser om faktiske forhold, gjerne også avgrenset i tid og rom(Halvorsen, 2008). Dette harmoniserer dårlig med vårt utgangspunkt, og en fortolkende tilnærming synes derfor mer aktuelt.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte(2004) beskriver at den fortolkende tilnærmingen presenterer en rekke kvalitative forskningsdesign. Vi har her ramset opp noen av de mest tradisjonelle strategiske tilnærminger som kunne ha vært aktuelle for å besvare vårt forskningsspørsmål:

Fenomenologi: Her utforskes og beskrives mennesker gjennom deres erfaringer med og deres forståelse av et fenomen. Målet er å få forståelse og innsikt i andres livsverden(Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Etnografisk design: Etnografiske studier velges for å kunne beskrive og/eller tolke en kultur, sosial gruppe eller et sosialt system. Her studeres mening med atferdsmønstre, språk og sammenheng i en gruppe. Hovedhensikten med denne strategien er å komme frem til en beskrivelse, gjennom en analyse som avdekker mønstre, typologier og kategorier(Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Casestudier: Innebærer et studium der en eller flere caser gjennomgås over tid. Og at en foretar en detaljert og omfattende datainnsamling(Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Fenomenologi synes passende for vårt forskningsopplegg, med tanke på at fenomenologien søker etter meningen og forståelsen av et fenomen. I forhold til vårt forskningsspørsmål vil dette valget av design implisere at vi benytter investorgruppens erfaringer og meninger til å forstå fenomenet. Johannessen, Kristoffersen og Tufte(2004) beskriver videre at det også er viktig at fenomenologi-designet åpner for forutsetningen om at vi her for å forstå verden må forstå mennesket. Dette fordi vi arbeider ut av en generell antakelse av at det er mennesket som konstituerer verden, og ikke omvendt. Johannessen. Kristoffersen og Tufte(2004) påpeker at fenomenologiske design som oftest tar for seg mellom 5 – 25 informanter, noe som kan bidra til et bedre sammenligningsgrunnlag og dermed skape høyere reliabilitet. Her kommer vi muligens noe dårlig ut, og vi foretar en videre diskusjon av valget av antall respondenter i kapittelet som vedrører validitet og reliabilitet.

3.4 Valg av respondent

Dette ble ansett som en stor utfordring på et tidlig stadium da forskeren ikke tidligere har benyttet en lik prosess for å besvare forskningsspørsmål. Vi vurderte tidlig i prosessen å konsentrere oss om 1 – 3 respondenter, og disse var også med i prosessen en lang periode. Tiden som ble beslaglagt av en respondent, og tiden vi ville bruke på denne for å få en best mulig forståelse av hvordan de bidrar i en investeringsprosess gjorde dog at vi falt ned på valget av å bruke en lokal investorgruppe i vår studie. Det oppstod også andre vanskeligheter med andre aktuelle respondenter vedrørende innsyn og samarbeid med andre respondenter. Så vår utvelgelsesstrategi er gjort på bakgrunn av tiden vi hadde til rådighet, de økonomiske ressursene vi hadde med tanke på reiseaktivitet, og at kompleksiteten i forskningsspørsmålet sammenfalt best med å fokusere på en investorgruppe fremfor å inkorporere flere aktører i denne studien. Dette valget kan denne studien lide av, men vi kan se på denne oppgaven som en forløper til videre studier av fenomenet, hvis dette skulle vise seg å være interessant.

Valget ble altså investorgruppen KapNord Fond AS, med Eirik Sørgård som respondent.

Investorgruppen og respondent er nærmere forklart i neste hovedkapittel.

3.5 Fenomenologiens steg

3.5.1 Forberedelse

I forskningsstrategiens første steg møter en forberedelsen. Denne prosessen består av å gjennomgå relevant litteratur(beskrevet i litteraturkapittelet) for så å utarbeide en intervjuguide.

Da implementeringen av adopterte innovasjoner begrenset i sin teori, benyttet det vi fant, og trippelkjørte teorier på fenomenet med hverandre(Klein & Sorra vs. Van De Ven vs. Afuah). Ut av dette utledet vi en problemstilling som trekker inn et perspektiv som vi ikke fant noen sanmmenhengbar teori på. Men fokuserte på å beskrive hva styrets rolle er og hvordan investorer og bedrifter vil at investoren ska bidra. Denne teorien i tillegg til diskusjonen vi hadde med vår respondent mener vi er en god måte å gå frem på for å legge premissene for å kunne besvare vårt forskningsspørsmål på.

Tilleggsutfordringer i denne prosessen må sies å være at tilnærmet all teori var på engelsk, slik at vi måtte oversette alt til morsmålet. Dette i seg selv synes vi ikke var noe stort problem, men en møter på noen vanskelige ord og uttrykk i en slik prosess som kan by på

utfordringer. Utfordringene i hele denne prosessen ansees å være løst på en tilfredsstillende måte på tross av at dette ble en meget tidskrevende prosess. En ville selvsagt kunne ha gjort dette på andre måter, men vi er tilfredse med arbeidet som er lagt ned i vårt litteraturkapittel.

Neste steg er å utarbeide en intervjuguide. Denne bærer preg av månedene vi la ned i lesingen av teori og funnene vi fant i denne prosessen. Hovedutfordringen med intervjuguiden er selvsagt å utarbeide spørsmål som ville gi respondenten forståelsen av hva fenomenet faktisk dreier seg om. Med våre to dybdeintervju la vi vekt på å forklare bakgrunnen for forskningsspørsmålet, og gi respondenten tid til å forstå fenomenet, for deretter å bruke mange spørsmål og god tid på å forstå respondentens svar. Utfordringen med intervjuguiden er at den skal utarbeides slik at den gir oss svar på det vi faktisk er ute etter. Spørsmålene ble derfor som de ble siden vi etter å ha gjort ferdig all forberedelse var ute etter svar som skulle gi oss svar som kunne hjelpe oss i å løse vår problemstilling. Vi håper vi har fått spurt om det vi skulle, men en kan aldri være sikker på at alle aspekter ble belyst gjennom spørsmålene i vår intervjuguide. Den er ikke perfekt, og spørsmålene kunne vært annerledes eller stilt på en annen måte en det vi til slutt valgte å gjøre.

Halvorsen(2008)beskriver viktigheten av at en i strukturerte intervjuer har klargjort og gjennomtenkt spørsmålene på forhånd. Fordelen med en slik prosess er at gode spørsmål ofte er veloverveide, grundige og profesjonelle, det påpekes dog at denne type innsamlingsmetode kan føre med seg forhåndsbelagte antakelser i spørsmålssettingen(Halvorsen, 2008). Med dette i tankene valgte vi allikevel å ha en strukturert intervjuguide, men åpnet for muligheten i intervjuet at respondenten bidrar til at samtalen går naturlig og at en ikke ødelegger den gode samtale gjennom en rigid spørsmålssetting. Dermed ble det viktig å foreta lange intervju, samt å tillegge informasjonen vi fikk fra ett foredrag gitt av investorgruppen som ble holdt av vår respondent. Vi presiserer likevel at vi var nødt til å strukturere spørsmålene slik at vi kunne bruke svarene vi fikk i vår analyse av oppgaven.

Når denne intervjuguiden var ferdig utarbeidet og godt innprentet i forskerens hode var det på tide å sette i gang intervjuet.

3.5.2 Datainnsamling – Intervjuet

Vi valgte her å basere oss på kunnskapen respondenten ga oss i et dagslangt foredrag om investorgruppen KapNord Fond AS, samt 2 stk dybdeintervju med komplementære tilleggspørsmål etter hvert.

Dalen(2004) beskriver formålet med intervjuet som en prosess hvor en skal fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon. Kvale(1997) kommer med en vanlig kritikk av intervjustudier da funnene ikke er generaliserbare ettersom den involverer for få personer. Dette er noe vi stiller oss bak, men vi ser det ikke som vår oppgave å generalisere på bakgrunn av funn, men at vi ved hjelp av intervjuprosessen kan påvise visse antakelser som underbygges av våre teorifunn. Formålet med vår oppgave er å etablere en forståelse for hvordan formelle investorer bør bidra i en implementeringsprosess av adopterte innovasjoner, og ikke å generalisere på bakgrunn av funn.

3.5.3 Valg av intervjuform

Det finnes mange ulike intervjuformer en kunne ha valgt i denne prosessen. Halvorsen(2008) eksemplifiserer disse som blant annet intervju av fokusgrupper, gruppediskusjoner eller dybdeintervjuer.

I henhold til vårt forskningsspørsmål og valget av respondent anser vi det som en fordel å tilbringe tid alene med vår respondent. Vi startet dog denne prosessen med å delta på et foredrag gitt av KapNord Fond AS for å sette oss inn i hva de faktisk driver med. Perioden etter dette foredraget ble brukt på 2 intensive dybdeintervjuer der respondenten besvarte spørsmålene vi hadde i vår intervjuguide.

Dybdeintervju kan benyttes der forskeren er interessert i en dypere forståelse av respondentens atferd, mønster og personlighet(Halvorsen, 2008). En slik presentasjon gjorde at vi føler oss tilfredse med at vi valgte riktig intervjuform, nemlig dybdeintervjuet. I valget av dybdeintervjuet møter en på en rekke utfordringer. Blant annet trekker Halvorsen(2008) frem at metoden krever en fortrolighet mellom intervjuer og informant, noe som kan være svært krevende. Dette var selvfølgelig noe vi vurderte som en utfordring, og la ned mye tid på å planlegge hvordan vi skulle angripe møtet med vår respondent. Nå hadde vi møtt hverandre før prosessen ble igangsatt, og respondenten viste seg å være særdeles interessert i å bidra i denne prosessen. Introduksjonsdialogen i vår intervjuguide bidro også til at vi var på bølgelengde og kunne fortsette intervjuet som normalt.

Halvorsen(2008) peker også på en annen utfordring med dybdeintervjuer, som er at en får ut en mengde informasjon i slike intervjuer. Penn og papir ville ha gjort en slik prosess umulig da vi var nødt til å delta i intervjuprosessen med fokus og oppfølgingsspørsmål. Derfor falt

valget på en båndopptaker og senere transkribering av innholdet på denne. Ved å benytte båndopptaker vil de eksakte ordene og setningene være intakt, men en kan miste og glemme hvordan respondentens kroppsspråk var. Derfor var det viktig for oss å transkribere intervjuet omgående etter intervjuet omgående etter intervjuet var ferdig. Det vil en slik prosess åpenbart kunne oppstå feilkilder. Larsen(2007) nevner at feilkilder kan oppstå i form av at intervjuer kan komme til å påvirke respondentens svar. En må være forsiktig med å påvirke respondenten i intervjuprosessen og forsøke å unngå å konstruere svarene slik at passer til vår forskning, selv om dette er nærmest umulig å oppnå(Halvorsen, 2008).

3.5.4 Analyse.

Vi har valgt et 3 trinns analyseprosess fra Jacobsen(2000), som består av å beskrive, systematisere og sammenbinde.

Første del av analysen starter under intervjuprosessen, der hvor intervjuobjektets beskrivelser leder til oppdagelser, som igjen blir tolket og videre bekreftet eller avkreftet av intervjuobjektet.

Materialet vil så bli strukturert og klargjort for videre analyse ved å fjerne overflødig materiale, samt skille ut det mest vesentlige med hensyn på det teoretiske utgangspunktet. Vi vil kategorisere materialet etter tema. Dette må til for å holde oversikten over undersøkelsen og alt materialet. Dokumentanalysen foregår ved kategorisering og registrering i henhold til problemstillingen.

Siste trinn i prosessen er å sammenbinde materialet. Kategorier er sammenbundet av forskeren eller av dataen – de har en betydelig sammenheng. Når dataene er systematisert skal vi forsøke å tolke dem, ved å se etter årsaker og meninger med uttalelsene fra intervjuene. Dette settes så opp mot teori, som igjen leder til en konklusjon.

Metodelitteraturen fremhever viktigheten av at intervjuene skrives ut i sin helhet etter at intervjuene er gjort. Når dette var gjort satt vi med foredragsnotater med egne stikkord, og til sammen ti sider med råmateriale etter intervjuet. Det sier seg selv at oppgaven med å analysere dette materialet ble en kjempejobb. Dette arbeidet ser dere fruktene av i vårt analysekapittel der vi begynner med å presentere respondent, diskusjonen med respondent og deretter en analyse av funne vi fikk derfra, mot teorien i vårt litteraturkapittel.

Nå kommer en vurdering av forskningsoppleggets kvalitet i form av å vurdere validitet og reliabilitet.

3.6 Kvalitet av forskningsstrategi

Vi skal her drøfte i hvilken grad resultatene fra valgt forskningsstrategi og valgt problemstilling kan sies og være troverdig, og vi drøfter anvendelsesgraden studien kan ha for andre grupper og andre situasjoner.

3.6.1 Reliabilitet/Troverdighet

Reliabilitet handler om hvorvidt datamaterialet er pålitelig. I kvalitative undersøkelser bruker en ofte betegnelsen troverdighet fremfor reliabilitet. Troverdigheten bygger på om forskningens faktiske forhold vises, og at en ikke bygger disse på forskerens subjektive antakelser og at resultatene dermed ikke skyldes tilfeldigheter(Grønmo, 2004).

Grønmo(2004) fortsetter med at dataene bør være strukturert innhentet i samsvar med de etablerte forutsetninger og fremgangsmåter i valgt forskningsdesign. I vår studie er foredraget og dybdeintervjuene en samling av et menneskes tanker og meninger om et fenomen. Dette kan ha innvirkning på oppgavens troverdighet, men vi mener vi har fått respondenten til å bidra på en reflektert og interessert måte slik at vi ikke sitter igjen med at vårt forskningsdesign begrenser studiens troverdighet. Studiens troverdighet ligger i hva respondenten bidro med og opplegget som ble gjort av forskeren i fasene før, under og etter intervjuprosessen.

Nå vil det faktum at forskeren ikke har bedrevet lignende oppgaver tidligere, være med på å redusere datamaterialets troverdighet. Analysen er også foretatt av forskeren alene, og vil uten tvil bære preg av noen subjektive antakelser. Men det fokuseres på å fremlegge respondentens forklaringer på fenomenet.

3.6.2 Validitet

I vurderingen av en studies validitet stilles det spørsmål om de riktige dataene er brukt, eller skaffet for å kunne besvare problemstillingen. Yin(1994) skiller mellom to typer validitet i denne type forskningsopplegg: begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet synes å være høy i denne studien da vi føler vi har målt det vi ønsket å måle, og dermed fikk svar på det vi ville ha svar på. Det er allikevel ingen naturlig kobling mellom implementeringsteorien og hvordan formelle investorer bør bidra i en slik prosess, men vi

føler vi har gjort en god analyse som viser visse tilnærminger der teorien og empirien kan samsvare slik at den kan bidra til å gi oss svar på vårt forskningsspørsmål. Nå kan en også stille seg spørsmål rundt om vårt valg av en respondent gir oss muligheten til å få målt det vi ønsker og måle og derfor virkelig fikk svar, i ordets rette betydning, på det vi ville ha svar på. Vi følte det som sagt naturlig at tilnærmingen i denne omgang ble som den ble, men ser at validiteten til vår oppgave nok vil lide av vårt valg av forskningsstrategi.

Ekstern validitet(graden av generaliserbarhet) handler om hvorvidt studiens resultater kan gjøres gyldige for andre. Dette var ikke vårt fokus, og vi synes det er vanskelig å konkludere med om hvorvidt vår oppgave her en høy grad av høy ekstern validitet da vi ikke vet hva endre vil se av bruksområder for studien vår senere. Resultatene viser at det finnes en sammenheng mellom det litteraturen påpeker og hva respondenten besvarte, og dette kan bidra til at en oppnår en bedre forståelse av fenomenet. Siden vi har tenkt å intervjue en bedrift, samt at vi benytter oss av dokumentstudie, vil dette kunne redusere feilkilden da validiteten styrkes gjennom bruk av flere kilder(Riley et al. 2005).

3.7 Sammendrag metode

Vårt forskningsspørsmål er ”hvordan kan formelle investorer bidra for å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner, i bedriftene de investerer i?”. Vi fant det naturlig å bruke en slags utforskende fenomenologisk strategi/design i vår studie. Metoden har påvist følgende utfordring for vårt forskningsopplegg: lite spesifikk litteratur tilgjengelig, valget av en respondent legger føringer for videre resultat, kombinasjonen av åpne og strukturerte intervjuer, stort datamateriale og hvor troverdig og gyldig studien er. Utfordringene anses å ha blitt løst på best mulig måte som forskeren synes er naturlig for han.

Kapittel 4 – Empiri

4.1 Investorgruppen KapNord Fond AS

Alt av informasjon i dette del-kapittelet er hentet fra fondets hjemmeside[6] og foredraget holdt av KapNord Fond AS som vi deltok på.

KapNord AS er et Nord-Norsk investeringsselskap som ble etablert sommeren 2006, og som vil ha en levetid på 15 år frem mot 2021.

Kapitalbasen er på 255 millioner norske kroner. Selskapet skal frem mot 2015 investere i nye bedrifter ved å tilby egenkapital gjennom kjøp av aksjeposter og konvertible aksjonærlån. Fondet investerer i små og mellomstore bedrifter, og skal også investere i bedrifter som befinner seg i tidligfase. Fondets investeringsområde er begrenset til Nord-Norge.

Fondet planlegger mellom 3 – 4 investeringer pr. år, hvor hver investering er på ca. 4 – 6 millioner, fordelt på ulike faser og etter måloppnåelse i henhold til definerte milepæler. Maksimal andel av fondet investert i hver bedrift bør ikke overstige 10 %.

Investorgruppa ønsker å utøve et aktivt eierskap i bedriftene de investerer i. KapNord Fond AS følger de etiske retningslinjene som er utarbeidet for medlemmer av norsk venturekapitalforening[7].

Fondets målsettinger er å oppnå høyest mulig avkastning for eierne, bygge opp gode og levedyktige bedrifter i landsdelen, og styrke samarbeidet i Nord-Norge.

KapNord Fond AS har styreverv i alle bedriftene de investerer i. Dette er en forutsetning for at fondet skal involvere seg i bedriften(e) de investerer i. Det de ser etter før investeringsstart er om det finnes ett interessant forretningspotensial og om det finnes et realistisk prospekt. Fondet må ha tro på menneskene som skal realisere forretningsideen. Ellers må det finnes exit-muligheter ved for eksempel salg av bedriften, salg av aksjepost(er), salg/lisensiering av rettigheter, børs eller utbytte.

[6] www.kapnord.no
[7] http://kapnord.no/etiske_retningslinjer_2005.pdf

Når det gjelder fondets investeringsprofil vil de som sagt tidligere prøve å holde investeringen pr. bedrift på mellom 4 – 6 millioner, og et maksimum pr. bedrift er satt til ca. 25 millioner norske kroner. De investerer i bedrifter fra såkornsfase til modne bedrifter. Teknologien bør være testet og det bør være et stort markedspotensial til stede.

Når det gjelder fondets investeringsperiode regner de med en investeringsfase på ca. 4- 6 år pr. bedrift.

Fondet var opportunistisk i starten, men etter hvert som bransjekunnskapen opparbeides vil de prøve å konsentrere sine investeringer.

Noe av dette vil bli gjentatt og begrunnet i vår intervjudiskusjon.

4.2 Presentasjon av respondent – Eirik Sørgård

Alt av informasjon av vår respondent er hentet fra intervju og Pronord Fondsforvaltning sine hjemmesider[8].

Eirik Sørgård er født i 1962 og er daglig leder for KapNord Fond AS. Han er utdannet geofysiker ved universitetet i Oslo. Har spesialisering i oseanografi(læren om havet) med doktorgrad(Dr. Scient) fra 1991 ved samme universitet.

Eirik har bred internasjonal erfaring fra 12 år i Det Norske Veritas, hvor han blant annet ledet deres avdeling for forskning og utvikling.

Han var ansatt i Kunnskapsparken Bodø AS fra 2002 – 2006, som forskningsleder med fokus på produkt- og bedriftsutvikling. Eirik har også allsidig erfaring fra flere styreverv i ulike bedrifter.

Han er nå en av to eiere i selskapet Pronord Fondsforvaltning som forvalter KapNord Fond AS.

4.3 Intervjudiskusjon

Alt som legges frem i dette del-kapittelet er direkte utdrag av hva vår respondent, Eirik Sørgård, svarte på spørsmål fra vår intervjuguide.

[8] www.pronord.no

KapNord Fond AS er et relativt nystartet selskap som ikke hadde videre kunnskap om bransjene de investerer i. De hadde en opportunistisk strategisk tilnærming i starten der de vurderte casene de fikk tak i, og har etter hvert opparbeidet seg en viss bransjekunnskap som de benytter i videre investeringscase. Han legger ikke skjul på at de etter noen år tar tak i investeringscaser der de kjenner bransjen. De foretar det de kaller en tre-trinnssjekk av investeringscaset for å se om de skal gå videre med investering. Dette går på vurdering av gründer, markedsmuligheter og utprøvd teknologi. Eirik nevner at ca. 50 % av alle caser skilles ut allerede i en slik prosess. Ofte begrunnet med at det finnes for lite potensial for bedriften. En ønsker heller ikke å investere i selskaper som skal inn i direkte konkurranse med andre lokale aktører. Fondet ønsker å bidra til verdiskapning i AS Norge og lokalt. Det har blitt en tilnærming mot marin sektor, da primært fiskeforedling, olje og gass.

Når fondet er fornøyd med tretrinns-fasen diskuterer en aksept i fondets styre og bestemmer seg for investering. En går inn i diskusjon med andre aktører i bransjen og bidrar med å skape et nettverk for investeringscase-bedriften.

Eirik påpeker at tidsdimensjonen på hver investering bygger på et ønske om 5 – 6 år lang varighet. Noen investeringscase tar lengre tid, mens andre kan ta kortere tid.

Når det gjelder hva som er fondets mål bortsett fra det åpenbare målet om økonomisk avkastning, beskriver Eirik at en ønsker å bygge opp bedrifter for å selge sin eierandel. Dette kan skje gjennom salg til gründer eller andre aktører. Strukturen på investeringen kan være delt(penger nå, penger delt over en periode, lån til bedrift, osv). Fondet ønsker å legge til rette for at Nord-Norske gründere sitter igjen som eiere når fondet går ut av bedriften. De har ikke noen overordnet fokus på å bygge opp regioner, og legger seg ikke opp i den slags. Det beste for AS Norge er at fondet skyver til side litt av det som har med politikk og gjøre, og heller legger vekt på å investere i selskaper som utnytter naturressurser til markedssalg. Det er primært hær fondet ønsker å bidra da de mener det er her verdiskapningen skjer. Naturressurser til eksport, det er i disse verdikjedene fondet ønsker å operere i. Det som motiverer fondets ansatte i hverdagen er ikke nødvendigvis det økonomiske aspektet, men at de som investeringsfond er med på å skape bedrifter som er godt rustet til langsiktig vekst, og at en har vært med på å bygge opp og utvikle bedrifter som står igjen etter 10 – 15 år og bidrar til verdiskapning for AS Norge. En prøver også i investeringsprosessen å legge til rette for gode exit-muligheter.

Eirik nevner at det er ønskelig med 20 – 30 % eierandel i selskapene de investerer i selv om dette varierer noe i virkeligheten, og de sitter i styret i alle bedrifter de investerer i. Dette ansees som en viktig forutsetning for om de skal investere i bedriften eller ikke.

Videre påpeker han at det finnes nok av midler for bedrifter å få tak i når bedriften er i en tidlig-fase og trenger ressurser til produktutvikling. Utfordringen kommer ofte når bedriften skal ut i en markedsfase. Så får andre aktører bidra med hjelp når det gjelder produktutvikling. Dette er en avveiing som er gjort fordi fondet mener det er nok penger i samfunnet fra før når det gjelder produktutvikling. Det finnes også nok av oppfinnere, men fondet investerer i gründere og ikke i oppfinnere. De må ha evnen til å ta innovasjonene til markedet. Det er ofte på markedsinnsikt det skorter mens gründerne ofte har en bedre produktforståelse. Men en kan saktens diskutere rundt om de vet hva produktet faktisk er og hva kundene etterspør. Han mener videre at en ikke kan løsrive seg helt fra involvering i produktutvikling fordi markedet kan ønske nye og forbedrede produkter, så en viss deltakelse er det jo.

Når det gjelder hvordan fondet bidrar i prosessen mellom produktutvikling og marked hevder Eirik at en arbeider med å få på plass team og strategiske allianser slik at bedriften er bedre rustet til nå sitt potensial. Her bidrar de som oftest med å komponere styrene i bedriftene de investerer i, og strategiarbeid som blir gjort av styret. Ofte handler det om å få gründeren og andre ansatte til å faktisk forstå hva produktet er. De vet ofte ikke hva produktet er og hva de faktisk skal drive med. Skal de være produsent, teknologiutvikler, etc.? En får tidlig kunnskap om hva bedriften er dyktige på og hva de er mindre gode i. En søker allianser som kan skape komplementære kunnskaper. Skal vi bli gode på salg kan det for eksempel være gunstig at andre tar seg av teknologien. En ønsker i utgangspunktet gründere som bidrar sterkt i å få på plass en slik kunnskapsbase på egenhånd, han bør også sitte på kontakter og nettverk utover det vi som investorgruppe kan tilby. Som styremedlemmer er en forsiktige med å innblande seg for mye og en må stole på at gründer og daglig leder gjør jobben sin. En kan bidra med å tilrettelegge for at en ansetter de riktige folkene, få på plass strategiske allianser og partnere der det trenges mest hjelp. Eirik mener dog at styret skal prøve å styre slik at investeringen ikke går opp i røyk. Men de beste gründerne er ikke alltid enkle og kontrollere, og det er heller ikke hensikten. En ønsker at gründeren skal stå igjen med mye av ansvaret for bedriftens fremtid hvilende på sine skuldre.

Når det gjelder hvordan de som investorer, og styremedlemmer, kan bidra til å effektivisere implementeringsprosessen av adopterte innovasjoner svarer Eirik at en kan bidra med at det

skjer en opplæring slik at alle vet hva som skal gjøres, og at alle drar i samme retning. De er vanlig at de(KapNord Fond AS) kjører en kontrollgang i styret slik at alle situasjoner blir fulgt opp, og at en avdekker eventuelle tregheter i systemet når det gjelder hvor godt bedriften holder seg til avtalte planer og mål om fremgang. Der en har for få salgsmøter, og at de ansatte ikke gjør det de skal blir en nødt til å gripe inn og gå i dialog med daglig leder. En er forsiktig med å blande seg inn i organisasjonen og stoler på at daglig leder rapporterer hva som faktisk skjer til enhver tid. Styrer trer inn i situasjoner der det oppstår konflikter og forsøker å løse disse etter beste evne. Eirik påpeker at det hele tiden oppstår situasjoner der ansatte ikke gjør det de skal, enten fordi de mangler opplæring eller kunnskap. Da går en inn og tilrettelegger for opplæring, og sikrer at en får på plass gode arbeidsrutiner og prosedyrer.

Daglig leder har en viktig rolle når det gjelder rapportering av tingenes tilstand til styret. Både når det gjelder økonomirapportering men også andre ting som antall salgsmøter, og eventuelt hvorfor en ikke har utført så mange som var planen. Hvor bra går produksjonen, hvor effektive er vi, og hvor er det problemer? Alle disse områdene anses som viktige rapporteringsoppgaver som daglig leder må ta på seg slik at styret kan få muligheten til å gripe inn på et tidlig stadium slik at en kan utføre endringer og kontroll.

Når det gjelder hvordan KapNord som formell investor bidrar til å strukturere bedriftene de involverer seg i, svarer Eirik at dette er et område hvor de er svært aktive, og bidrar blant annet med å få på plass strategiske allianser, partnere og bankforbindelser. En er også med på eventuelle restruktureringer når det er nødvendig å skille ut forretningsområder i en og samme bedrift. Dette skal vi også diskutere senere når vi angriper ressursbasebegrepet.

Strategiaspektet anses som et viktig område hvor de deltar sterkt. Eirik mener at strategi er mye mer enn å lage strategiplaner og bidra til at disse følges i det videre arbeidet. For det første griper de fatt i misjon-begrepet, hvorfor er vi til? Hva skal vi egentlig drive med? Ofte er dette med på å motivere de ansatte mot videre bedriftsutvikling. Det legges stor vekt på hvordan en som bedrift skal gå frem for å skape verdi for kundene sine i en strategifase. Vet en svaret på disse spørsmålene er en kommet langt på vei. De bidrar også med å utarbeide bedriftens forretningsmodell, hvordan skal bedriften tjene penger og hvem skal en sende fakturaer til? Under utarbeidelse av bedriftens strategi bidrar KapNord Fond AS også med segmentering, altså hvordan en skal profilere seg og hvordan en skal gjøre salg. Når denne strategiprosessen er ferdig fortsetter en med å utarbeide milepæler som blant annet bestemmer hva bedriften skal oppnå til hvilke tider, og sist men ikke minst deltar styret med å få på plass

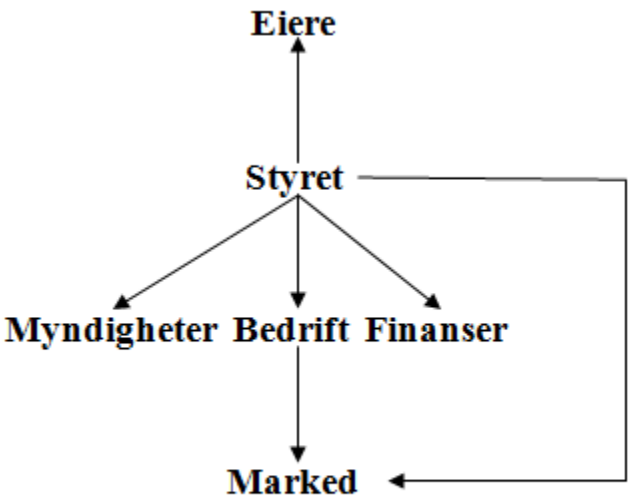
strategiske initiativ som skal bidra til at bedriften får en plass i bransjens verdikjede. Når alle disse operasjonene er ferdigstilte kan en begynne å lage planer som daglig leder kan styre etter.

En er også med i arbeidet med å utarbeide risikobetraktninger, og analyser. Og Eirik svarer med tanke på det som er fremlagt til nå at han føler at de som formelle investorer bidrar og deltar sterkt i den daglige driften av selskapene de investerer i.

Videre anser han det som deres jobb, som styre, og sikre at eierne av bedriften er involverte og godt informerte om hva som til enhver tid skjer med bedriften. De er også sterkt involverte i den daglige driften av selskapene de investerer i gjennom å tilrettelegge for insentiv og lønnsmodeller, bonusordninger, utarbeidelse av prosedyrer og rutiner. En er også involvert når det gjelder kommunikasjon med kunder, kundemøter og potensielle kontraktssigneringer.

Under intervjuets gang utarbeidet vi en modell til sammen som kan være med på å illustrere hvordan KapNord Fond AS som styremedlemmer er med på å strukturere bedriftene de investerer i:

Figur 9.



Som vår modell viser deltar styret aktivt i operative oppgaver både horisontalt og vertikalt for å få på plass en bedriftsstrukturering som kan gjøre den bedre rustet til å nå fremtidig vekst.

Eirik stresser også at en er nødt til å bidra i mange av områdene som figuren viser siden en som styremedlem kan være direkte ansvarlige for at noen områder løses på en korrekt måte. Da spesielt mot myndighetssiden og skatte- og momskrav. Dette kan ikke daglig leder klare alene, og det er derfor naturlig at de som investorer er involverte i en slik prosess.

Figuren viser at KapNord Fond AS som formelle investorer bidrar aktivt med å bygge opp selskapene de involverer seg i, og styrer aktiviteter som er viktige for bedriftens fremtidige vekstmuligheter.

Eirik skisserer også opp viktigheten av å definere hvilke roller daglig leder har, og hvilke fullmakter han ikke sitter på. Slik at en unngår episoder der daglig leder gjør beslutninger som kan skade bedriften. En er avhengig av tillit mellom daglig leder og styret, men dette er vanskelig å sikre i virkeligheten.

Eirik mener også at figuren er velfungerende på papiret men det vil alltid komme situasjoner der det i praksis viser seg at virkeligheten ikke er så enkel som figuren skisserer. Det er også vanvittige forskjeller mellom bedrifter og bransjer.

Eirik beskriver, på spørsmål om hva han betegner som aktivt eierskap, at figur 9 viser hvordan KapNord Fond AS involverer seg for å skape merverdi utover finansielle innskytelser. Og at en på denne måten utfører et aktivt eierskap ovenfor bedriftene de investerer i. Det presiseres derimot at gründere kan ha ulike oppfatninger på verdien de faktisk er med på skape eller ikke.

Når det gjelder hvordan han føler at de kan følge opp sine investeringer, og om han føler de har kontroll over sine investeringer beskriver Eirik at en blant annet kan sette opp avtaler og milepæler som bidrar til å kontrollere hvordan fremgangen ser ut. En kan også kontraktsfeste ulike avtaler ved investeringsstart som for eksempel at investor skal ha penger før alle andre, salg av bedriften hvis 50 % av eierne mener det er fornuftig, osv. Ellers ligger den daglige kontrollen i bedriftens regnskap og rapporteringen en får derfra. Så Eirik sitter igjen med en følelse av at de har god oppfølging av sine investeringer og at de har en viss kontroll over deres investeringer, men at en aldri kan føle at en har tilstrekkelig kontroll. Til det er kompleksiteten av casene de investerer i for store. Han legger heller ikke skjul på at det også kan skje at de som aktive investorer gjør feil som bidrar til at bedriftene de investerer i ikke lykkes. Dette er ikke en enkel prosess og en vil kunne utarbeide feile målsettinger og bedrive ønsketenkning som ikke lar seg gjøre i praksis. En kan ha vurder markedet feil, innovasjonen

viser seg og ikke fungere, daglig leder og teamet i bedriften kan være dårlige, markedet kan kollapse, og myndighetene kan lage nye retningslinjer slik at en aldri vil sitte igjen med full kontroll over sine investeringer.

Når det gjelder spørsmål om de føler at de bidrar med å få på plass en ressursbase(se figur 8) for bedriftene de investerer i så hevder Eirik at en bidrar på mange ulike områder(som vi også har diskutert). Alt fra å bidra i ansettelsesprosesser, da spesielt i ansettelse av daglig leder, strategiutforming og at en bidrar med å få på plass strategiske allianser, en legger til rette for at bedriften kan bygge viktige relasjoner i markedsføringsdelen, og tilrettelegger for videre finansiering enten ved egen finansiering eller at andre aktører, da banker og andre investorer, bidrar.

Så diskuterte vi litt rundt hvilke erfaringer Eirik hadde gjort i perioden KapNord Fond AS har eksistert som formell investor. Han påpeker at menge bedrifter sliter med å realisere innovasjonens potensial. 8 av 10 mislykkes, men da er ordet mislykkes noe hardt tolket. Han støtter ellers påstanden som er gjort av Geoffrey Moore(2005) om at ca. 50 % av penger brukt på innovasjon mislykkes. 50 % av casene de investerer i antar han vil gå dårlig, og i verste fall vil en miste sine investeringer i slike tilfeller.

Som regel handler dette om at en er for optimistiske i markedsvurderingen. Eller at en ikke klarer å levere det kundene etterspør. Å lykkes i markedsføring og få produktet akseptert av markedet tar ofte lengre tid enn først antatt, og en feiler ofte i å forstå hvor mye arbeid som må legges ned i dette området.

Ellers sitter han igjen med at det er essensielt å involvere kundene i prosessen før markedsintroduksjon da deres impulser vil kunne bidra til å hjelpe at bedriften gjør riktige valg.

4.4 Oppsummering empiri

Når det gjelder hvilke områder KapNord Fond AS deltar på, foruten at de tilbyr ren finansiell hjelp, nevner empirikapittelet at de som formelle investorer legger mye vekt på å delta i struktureringen av selskapene de investerer i.

De arbeider med å få på plass et velfungerende team i bedriftene, de bidrar til å få på plass strategiske allianser og tilknytninger til andre nettverk som kan komplementere bedriften kunnskapsmessig. De blander seg ikke inn i den ”daglige” driften av selskapet men sørger for

at det skjer en nødvendig opplæring, og foretar ulike endringer hvis rapportene de mottar (da for eksempel salgsrapporter, milepælsrapporter og økonomiske regnskapsrapporter) tilsier at noe bør gjøres. På denne måten er de involverte parter når det gjelder å utarbeide velfungerende rutiner i bedriftene de investerer i.

De deltar sterkt i struktureringen av bedriftene de investerer i, og på denne måten er de involverte i å bygge opp bedriftene slik at de forhåpentligvis er bedre rustet til å nå fremtidig vekst. Dette gjelder spesielt at de tilrettelegger for videre finansiering (gjennom bankforbindelser eller ved hjelp av nye investorer), hjelper til med å strukturere bedriften internt, er med i markedsprosesser mot bedriftens kunder, sterkt delaktige i bedriftens strategiutforming, bidrar med å sikre at kravene fra myndighetene tilfredstilles, samt at en bidrar med å få bedriftens kunder involverte på et tidlig stadium.

Kapittel 5 – Analyse

5.1Empiri vs. Teori

I dette kapittelet drøfter vi funnene fra empirikapitlet mot funnene fra vårt litteraturkapittel.

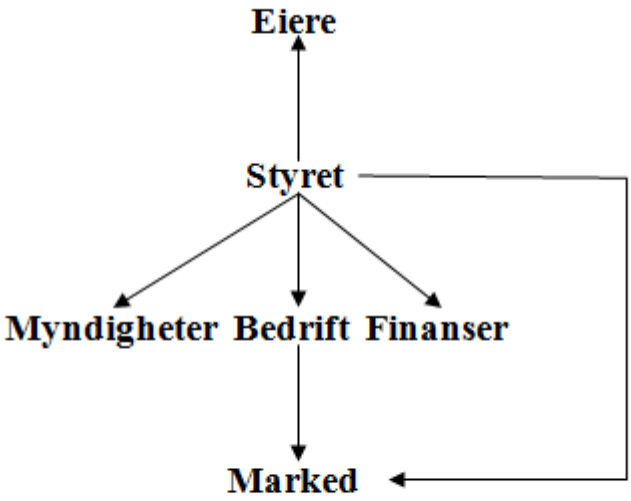
Vi har valgt et 3 trinns analyseprosess fra Jacobsen(2000), som består av å beskrive, systematisere og sammenbinde.

Første del av analysen starter under intervjuprosessen nevnt tidligere, der hvor intervjuobjektets beskrivelser leder til oppdagelser, som igjen blir tolket og videre bekreftet eller avkreftet av intervjuobjektet.

Materialet vil så bli strukturert og klargjort for videre analyse ved å fjerne overflødig materiale, samt skille ut det mest vesentlige med hensyn på det teoretiske utgangspunktet. Vi vil kategorisere materialet etter tema, for og lettere kunne se sammenhenger og skaffe oversikt. Dette må til for å holde oversikten over undersøkelsen og alt materialet. Dokumentanalysen foregår ved kategorisering og registrering i henhold til problemstillingen.

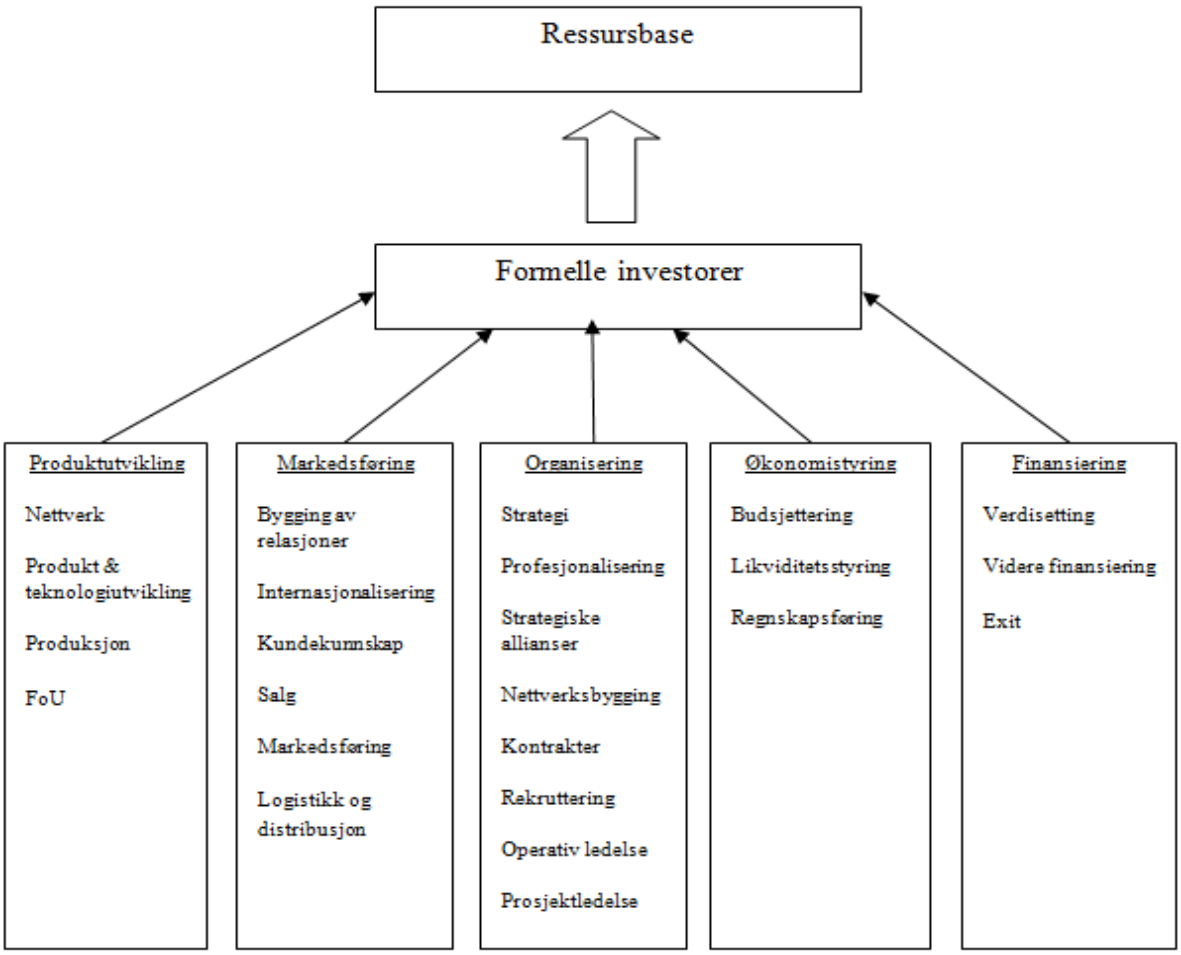
Siste trinn i prosessen er å sammenbinde materialet. Kategorier er sammenbundet av forskeren eller av dataen – de har en betydelig sammenheng. Når dataene er systematisert skal vi forsøke å tolke dem, ved å se etter årsaker og meninger med uttalelsene fra intervjuene. Dette settes så opp mot teori, som igjen leder til en konklusjon.

Ved å ta utgangspunkt i vår figur som viser hvordan KapNord Fond AS bidrar som formell investorer, når det gjelder hvordan de går frem for å få på plass en bedriftsstruktur som fungerer: Figur 9.



Denne mener vi passer godt med figur 8(Widding, Landsgård og Sørheim, 2009):

Figur 8.



Dette fordi vi mener de fokuserer på de samme aspektene ved å strukturere en bedrift slik at den er bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer på en god måte.

Når vi går nærmere inn på hvordan funnene fra våre intervju passer med funnene gjort i vårt litteraturkapittel kommer vi i fortsettelsen til å drøfte disse med tanke på vår problemstilling: Hvordan kan formelle investorer bidra for å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner, i bedriftene de investerer i?

Når det gjelder de økonomiske og organisatoriske hindringene Afuah(2003) presenterer i vårt litteraturkapittel er disse noe en bør forsøke å løse for å få på plass en effektiv implementeringsprosess. Problemer som at en må ha tilstrekkelig med midler på plass for å få utført implementeringsprosessen, problemer og kostnader ved utviklingen av innovasjonen, og at implementeringen av nye innovasjoner krever at organisasjonen må endres slik at den er tilpasset deretter. Her bidrar KapNord Fond AS ved at de strukturerer bedriften slik at organisasjonen er godt rustet til å ta tak i de utfordringer som implementeringen av

innovasjonen krever. De bidrar også med midler slik at en på en bedre måte er rustet til å utføre en kostnadskrevende implementeringsprosess. Når det gjelder utviklingen av innovasjonen tilrettelegger de for at bedriftene får på plass strategiske allianser med ulike andre produksjonsteam, kunder og andre leverandører slik at eventuelle problemer og mangler med innovasjonen kan løses på et tidlig stadium.

Når det gjelder Klein & Sorra`s(1996) syn på at en bør sørge for at en oppnår et akseptabelt klima for implementeringen av innovasjonen i bedriften, og at innovasjonen passer med de ansattes verdier for å lykkes med en effektiv implementeringsprosess. Her er KapNord Fond AS involverte med at de strukturerer bedriften ved å rekruttere ansatte som de mener er godt rustet til å utføre de oppgaver som kreves med en sterk overbevisning om at denne implementeringsprosessen er nødvendig for selskapet. Det er selvsagt en vanskelig oppgave for KapNord Fond AS å "sikre" at ansatte i bedriften aksepterer innovasjonen og at den passer med de ansattes verdier, og en kan diskutere hvorvidt deres deltakelse i denne fasen er nødvendig. Vi skal drøfte dette mer etter hvert, men vi mener dette er en oppgave som daglig leder og andre ledere må sørge for å løse i stedet for å legge disse oppgavene på deres formelle investorer. KapNord Fond AS er ikke sterkt involverte i å skape et sterkt implementeringsklima og at innovasjonen passer med de ansattes verdier. Nå presiserer Klein og Sorra(1996) dog at måten en løser disse to problemene på er at en blant annet sørger for at en gjennom strategiarbeid nedsetter arbeidsrutiner når det gjelder implementeringsarbeidet, bidrar til læring slik at de ansatte ser verdien av innovasjonen, at ledelsen, styret og eiere støtter implementeringsarbeidet og innovasjonen, tilgjengeligheten av finansielle ressurser, og at ledelse, styre og eiere har et langsiktig perspektiv på implementeringsprosessen.

Dermed ser vi at vårt empirikapittel beskriver at KapNord Fond AS er med på å skape et godt klima for implementeringen og at innovasjonen passer med de ansattes verdier gjennom å bidra på alle disse aspektene. De er sterkt involverte i bedriftens strategiutforming og nedsetting av arbeidsrutiner, de tilrettelegger for læring før og under implementeringsprosessen for alle ansatte, de fronter innovasjonen sterkt for andre eiere og lokalsamfunn, de har ett langsiktig perspektiv og de tilrettelegger for at bedriften har tilgjengelige finansielle ressurser.

Så vi mener KapNord Fond AS er sterkt involverte i prosessen med å tilrettelegge for at bedriften har et sterkt implementeringsklima, samt at de ansatte har muligheten til å få tilegnet seg kunnskap slik at en ser at innovasjonen og dens muligheter passer godt med sine verdier.

Når det gjelder Van De Ven`s(1986) uttalelser om at en bør forsøke å få de ansatte til å se verdien av innovasjonene, at en klarer å få de ansatte til å arbeide hardt mot å lykkes med implementeringsarbeidet, samt at en klarer å få de ansatte til å se helheten av implementeringsarbeidet kan det nevnes at KapNord Fond AS bidrar med å tilrettelegge for opplæring og kunnskapsøkning hos de ansatte, men at disse aspektene nok ikke er noe KapNord Fond AS er sterkt involverte i og at dette er oppgaver som daglig leder og andre ledere i bedriftene må forsøke å løse.

Van De Ven(1986) fortsetter med å påpeke at implementeringsprosessens effektivitet avhenger av hvorvidt en klarer å få på plass en bedriftsstruktur som ikke hemmer implementeringsutviklingen men heller bidrar til å effektivisere den. Her har vi diskutert(gjennom arbeidet i figur 9) at KapNord Fond AS er sterkt involverte i å strukturere bedriftene de investerer i slik at de godt rustet til å unngå fallgruvene som vil dukke opp under en implementeringsprosess. Om en velger riktig struktur på bedriften for at den skal kunne overleve er ikke en enkel prosess, og KapNord Fond AS beskriver at de bidrar med å tilrettelegge for at bedriften struktureres på en slik måte at den forhåpentlig er bedre rustet for å møte fremtidige vanskeligheter, men at det finnes mange ulike måter en kunne ha strukturert bedriften på med ulike resultat.

I vårt litteraturkapittel fortsetter Klein og Knight(2005) med at en i arbeidet med å oppnå en effektiv implementeringsprosess vil støte på problemer ved at innovasjonen viser seg å ha feil og mangler, at innovasjonen ikke er helt i tråd med hva kundene ønsker, at de ansatte derfor må få kunnskap nok til å tilegne seg ferdigheter slik at de kan løse disse problemene. KapNord Fond AS tilrettelegger som sagt for god opplæring, og at en i en utviklingsfase av innovasjonen er i dialog med strategiske allianser og kundene for å snappe opp mulige problemer og løse disse tidligst mulig.

Når det gjelder aspektene som Klein og Knight(2005) viser til angående viktigheten av at de ansatte lar seg instruere av ledelsen mot endring og forandring av gamle rutiner og arbeidsoppgaver, er ikke dette noe KapNord Fond AS involverer seg i men overlater til daglig leder og andre ledere i bedriftene.

Klein & Knight(2005) fortsetter med å poengtere at implementeringsarbeid er tidskonsumerende, dyrt og ofte negativt knyttet til ytelse. De anser det som svært viktig at en

har ressursene som kreves når det gjelder opplæring, investering i ny teknologi og i arbeidet med å oppnå brukeraksept i implementeringsprosessen.

KapNord Fond AS bidrar sterkt til å tilrettelegge for en effektiv implementeringsprosess ved å ha et langsiktig syn på sine investeringer, de er med på å skyte inn penger i bedriften og de bidrar til at bedriften får kontakt med andre finansielle institusjoner. Og de tilrettelegger for opplæring tidlig og underveis i prosessen.

Van De Ven(1986) fortsatte med viktigheten av at en er forberedt på at det kan ta lang tid, og kreve mange ressurser, å transformere en ide frem til en innovasjon. Og at en er forberedte på at en vil komme til å møte motstand både internt og eksternt i implementeringsprosessen og derfor lede deretter. KapNord Fond AS er vel kjent med at implementeringsprosessen er en tidskrevende prosess og en er forberedt til å lede slik at disse hindringene unngås etter beste evne. Om det lar seg gjøre er en annen sak.

Afuah(2003) sa noe om at det å gjennomføre en god implementering av selskapets strategi er avgjørende for om en klarer å overvinne hindringene en vil møte i en implementeringsprosess eller ikke. Han konkretiserte også bedriftstruktur-spørsmålet ved å si at hvordan en strukturerer bedriften har avgjørende betydning for om en bedrift lykkes i å oppnå en effektiv implementeringsprosess eller ikke. KapNord Fond AS er som kjent sterkt involverte i bedriftens strategiutforming(som en del av styret) og de er i aller høyeste grad med på å strukturere bedriften, og tilrettelegge for at bedriften kan struktureres på riktig måte. Disse to oppgavene er viktige for KapNord Fond AS og de forsøker å løse de på beste mulige måte. Noen ganger vil en gjøre feile valg i en eller begge deler og en kan derfor være sterkt delaktige i at bedriften mislykkes i sin implementeringsprosess.

Huse(2003) nevnte at det å få på plass et godt styre, og at egenskapene til dette styret ville ha avgjørende betydning for bedriftenes resultater. Samt at hvilke oppgaver styrene utfører på vegne av bedriften, og hva de kan tilby bedriftene er avgjørende for bedriftenes resultater i mange tilfeller. KapNord Fond AS går ofte i gang med å sette sammen styrer for bedriftene de investerer i, og har på denne måten ansvar for at komponeringen av styret blir slik at det på beste mulige måte tilfredsstiller de ønsker og krav bedriftene har til dem. Og KapNord Fond AS har som styremedlemmer også forståelse av at deres egenskaper, og oppgavene de utfører vil være viktig for bedriftene de er involverte i.

I sammenkoblingen av figur 8 og 9 har vi nærmere studert samsvaret og viktigheten av at et styre klarer å tilrettelegge for at en bedrift får på plass en tilfredsstillende ressursbase(Widding, Landsgård og Sørheim, 2009). KapNord Fond AS er involverte parter når det kommer til struktureringen av bedriftene de investerer i, og de bidrar på denne måten til at det tilrettelegges for at en tilfredsstillende ressursbase er tilstede for bedriftene de investerer i.

Når det gjelder områder KapNord Fond AS ikke involverer seg i, og som anses som viktige for om en klarer å oppnå en effektiv implementeringsprosess eller ikke kan en trekke frem at de arbeider med å tilrettelegge for at ulike aspekter skal være tilstede, men de er ikke direkte involverte i arbeidet med å lede forkjellige læringsprosesser. De kontrollerer dog fremdriften og involverer seg hvis det er nødvendig. Ellers stoler en på at daglig leder og andre(gründer, ledere, ansatte) ansatte løser oppgaven slik at en effektiv implementeringsprosess er mulig å oppnå.

5.2 Oppsummering analyse

I vårt litteraturkapittel legges det frem hvordan en bør gå frem for å tilrettelegge for at en oppnår en effektiv implementeringsprosess. Det presiseres at en bør forsøke å få på plass none aspekter som ved at det løses på beste mulige måte bidrar til å effektivisere prosessen.

Afuah(2003) nevnte at en må arbeide og lede slik at en klarer å overbevise de involverte til å forstå at den nye innovasjonen er viktig for fremtidig vekst. Han presiserer også at en bør ha tilstrekkelige ressurser tilgjengelig for å kunne gjennomføre en implementeringsprosess. Viktigheten av at en rekrutterer riktige og motiverte mennesker til å drive implementeringsarbeidet. Og at en god implementering av bedriftens strategi er avgjørende for å kunne overvinne hindringene en møter i en implementeringsprosess, samt at hvordan en strukturerer bedriften har avgjørende betydning for om bedriften lykkes i å oppnå en effektiv implementeringsprosess.

Van De Ven(1986) presiserte at måten en strukturerer en bedrift på har avgjørende betydning for om en tilrettelegger for en effektiv eller en ineffektiv implementeringsprosess. Han er også opptatt av at en må bidra til at de som driver implementeringsprosessen har et nært forhold til sine kunder da det ofte er deres etterspørsel som perfeksjonerer nye innovasjoner.

Klein & Sorra(1996) mente det er avgjørende for implementeringseffektiviteten at en gjennom strategiarbeid nedsetter arbeidsrutiner når det gjelder hvordan

implementeringsarbeidet skal utføres, at en bidrar til læring slik at de ansatte ser verdien av innovasjonen, at ledelsen, styret og eiere støtter implementeringsarbeidet og innovasjonen, at finansielle ressurser er tilgjengelige, og at ledelse, styre og eiere har et langsiktig perspektiv på implementeringsprosessen.

Vi mener KapNord Fond AS er sterkt involverte i alle disse oppgavene og at de på denne måten er med på å bidra til at en kan oppnå en effektiv implementeringsprosess i de bedriftene de investerer i.

Kapittel 6 – Konklusjon

6.1 Konklusjon

Vi skal være forsiktige med å generalisere her, men vi skal på bakgrunn av vårt analysekapittel forsøke å besvare vår problemstilling på beste måte. Så:

”Hvordan kan formelle investorer bidra for å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner, i bedriftene de investerer i?”

Vi har i vår oppgave avdekket ulike aspekter som bør løses for at det skal kunne oppstå en effektiv implementeringsprosess. Noen bør formelle investorer bidra med å løse, mens andre bør løses av daglig leder og andre ledere i bedriftene.

Vi mener på bakgrunn av våre funn at det er svært viktig at formelle investorer er bidragsytere når det gjelder å strukturere en bedrift(som figur 9 viser) slik at en på den måten tilrettelegger for at en har en større sjanse for å få til en effektiv implementeringsprosess.

KapNord Fond AS som representerer investorbransjen i vår oppgave, har vist oss at deres deltakelse i arbeidet med å strukturere bedriftene de investerer i viser hvordan formelle investorer bør involvere seg for å effektivisere implementeringsprosessen så langt det er mulig.

Så på bakgrunn av det vi har skrevet i vårt analysekapittel konkluderer vi med at formelle investorer bør bidra i arbeidet med bedriftens strategiutforming, samt at en bidrar til å strukturere bedriftene slik at de er bedre rustet til å få på plass en effektiv implementering av adopterte innovasjoner.

Så til hvordan de formelle investorene bør strukturere bedriftene:

Teorien vår peker på viktigheten for at en tilrettelegger for at det finnes tilstrekkelig med ressurser, at det er god dynamikk mellom eiere, styret, bedriften og deres kunder, at finansiell kontrollering mot myndighetene styres av bedriftens styre, og at en bidrar sterkt i utformingen av bedriftens strategiutforming. De bør altså bidra til at bedriftene får på plass en infrastruktur som gjør det mulig å lykkes i fremtiden.

Implementeringen vil på grunn av kompleksiteten i menneskesinnet generelt aldri kunne foreløpe smertefritt. En annen måte å løse dette problemet på er å gi en forståelse av at innovasjoner ofte skjer på bakgrunn av hva kundene etterspør. Nær kontakt med kundene sine vil kunne bidra til å gjøre de ansatte mer endringsbevisste.

Vi avslutter med å moderere utsagnene våre, siden det er vel og bra å konkludere med at formelle investorer kan effektivisere implementeringsprosessen i bedriftene de investerer i gjennom å bidra i strategiutformingen og struktureringen av bedriftene. Dette er selvsagt ingen enkel oppgave, og den vil neppe fungere like godt i ulike bedrifter og situasjoner. Neste steg vil være å foreta en studie med flere respondenter som kan bidra til å avdekke hvordan de formelle investorene bør involveres i slike oppgaver, og en bør forsøke å finne ut hvordan bedrifter vil benytte seg av formelle investorer i en slik sammenheng.

6.2 Implikasjoner

Siden mange bedrifter mislykkes i arbeidet med å implementere sine innovasjoner er det nyttig å belyse hva årsakene til dette kan være.

Når dette er avklart kan det være nyttig å presentere hvordan en skal gå frem for å løse disse problemene.

Når en har fått informasjonen en trenger om hvordan en bør gå frem for å få en effektiv implementeringsprosess på plass kan en begynne med å tenke på hvordan en skal tilknytte seg kompetansen som kreves for å tilfredsstille de krav en effektiv implementeringsprosess krever.

I vår oppgave tilbys denne kompetansen gjennom formelle investorer. De er med på å tilrettelegge for at en effektiv implementeringsprosess er mulig å oppnå.

Når det gjelder de formelle investorene bør disse være klar over utfordringene en bedrift møter i sin implementeringsprosess(av adopterte innovasjoner) og på denne måten søke etter måter en kan gå frem på for å løse disse utfordringene. Når de har utført en slik prosess er de bedre rustet til å tilby investorsøkende de tjenester de trenger for å lykkes med sin implementeringsprosess.

For bedrifter som ønsker investorhjelp kan funnene i denne oppgaven vise at det er en fordel å tilknytte seg investorer som bidrar sterkt i struktureringen av selskapet, og som har kunnskap om hvordan en løser implementeringsproblemer. De må ikke bare hente investorressurser der de er tilgjengelige men heller nedlegge et stort arbeide i å finne den beste investoren for deres behov.

6.3 Videre forskning

Da denne oppgaven fokuserte på å strukturere implementeringsteorien slik at den kunne gi svar på hvordan en bør gå frem for å oppnå en effektiv implementeringsprosess, for deretter å bruke en aktør i investorbransjen for å se på om måten de bedriver sin virksomhet på samsvarte med løsningene teorien impliserte kunne det i videre forsking vært naturlig å gå noen skritt lengre.

Da spesielt ved å involvere flere respondenter fra investorsiden og motsatt, slik at en på denne måten kunne ha perfeksjonert hva disse aktørene synes er et ønskelig bidrag fra de formelle investorene når det kommer til å tilrettelegge for at en kan oppnå målet om en effektiv implementeringsprosess.

Dette er en kvalitativ studie med en respondent, og generaliserbarheten lider av dette. Derfor bør en forsøke å styrke studiens validitet gjennom videre studier i emnet.

Litteraturliste

- Aiman-Smith, L. & Green, S.G. 2002 *Implementing new manufacturing technology: The Related effects of technology characteristics and user learning activities.* Academy of Management Journal, 45. Page 421 – 430 http://www.jstor.org/pss/3069356
- Afuah, Allan. 2003. *Innovation Management.* Oxford University Press.
- Bibelen. 2009.
- Brush, C.G., Greene, P.G., & Hart, M.M. 2001. *From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base.* Academy of Management Executive, 15(1).
- Dalen, M. 2004. *Intervju som forskningsmetode.* Oslo: Universitetsforlaget AS
- Davenport, T.H., Leibold, M. & Voelpel, S. 2006. *Strategic management in the innovation economy.* Publicis Corporate Publishing.
- Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. 2008. *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Huse, M. 2007. *Styret: Tante, barbar eller klan?* Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D.I. 2003. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jebsen, Finn. 2007. *Strategi er oppskrytt.* Magma 2007, nummer 1.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. 2004. *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag.* Oslo: Abstrakt forlag.
- Klein, K.J., Conn, A.B. & Sorra, J.S. 2001. *Implementing Computerized Technology: an organizational analysis.*

Journal of Applied Psychology. Volume 86. Number 5. Page 811 – 824.
http://psycnet.apa.org/journals/apl/86/5/811/

- Klein, K.J. & Knight, A.P. 2005. *Innovation Implementation: overcoming the challenge.*
  Association for Psychological Science.
  http://cdp.sagepub.com/content/14/5/243
- Klein, K,J. & Sorra, J.S. 1996. *The Challenge of Innovation Implementation.*
  The Academy of management review. Volume 21. Number 4(Oct., 1996). Page 1055 – 1080.
  http://www.jstor.org/pss/259164
- Kvale, S. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju.*
  Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Larsen, A.K. 2007. *En enklere metode – veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode.*
  Bergen: Fagbokforlaget.
- Mehmetoglu, M. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag.*
  Alta: Fagbokforlaget.
- Millson, M.R. & Wilemon, D. 2007. *The strategy of managing innovation and technology.*
  Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations.*
  Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moore, G. 2005. *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution.*
  Penguin Group USA.
- Reve, T. & Grønlie, T. 1993. *Styrets rolle.*
  Oslo: TANO
- Riley, M., Wood, C.R., Wilkie, M.A. & Szivas, E. 2005 *Research and writing dissertations in business and management.*
  Thomson Learning.
- Ryen, A. 2002. *Det kvalitative intervjuet fra vitenskapsteori til feltarbeid.*
  Bergen: Fagbokforlaget.
- Tidd, J. & Besant, J. 2009. *Managing innovation.*

John Wiley & Sons Ltd.

- Van De Ven, A. H. 1986. *Central problems in the management of innovations.* Management Science. Volume 32. Number 5, Organization Design(May, 1986). Page 590 – 607. http://www.jstor.org/pss/2631848
- Van De Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R. & Venkataraman, S. 1999. *The innovation journey.* Oxford University Press.
- Widding, Ø., Landsgård, M. & Sørheim, R. 2009. *Smarte Penger? Ikke – finansielle bidrag fra norske risikokapitalister.* Teknologibasert nyskapning i Norge. Tapir Akademiske Forlag, Trondheim.
- Yin, R.K. 1994. *Case study research, design and methods.* Newsbury Park, CA: SAGE Publications Inc.
- Zahra, S.A. & Pearce, J.A. 1989. *Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model.* Journal of Management 15(2). Page 291- 334.

Nettsider:

- www.kapnord.no
- www.pronord.no
- www.regjeringen.no

Intervjuguide.

Bakgrunn og tema.

Først vil jeg begynne med å takke for at du har tatt deg tid til å møte meg.

Det setter jeg stor pris på.

Jeg er student ved Handelshøgskolen i Bodø hvor jeg er på mitt siste studieår. Jeg tar spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse. Og i den forbindelse skriver jeg nå på min avsluttende oppgave, Masteroppgaven, som skal dreie seg om hvordan formelle investorer bør involvere seg for å bidra til en effektiv implementering av adopterte innovasjoner..

Det skal også diskuteres rundt hvorvidt dere kan bidra med kunnskap om innovasjonsprosessen som skaper en mer effektiv løsning for bedriften det handler om.

- Introduksjonsdialog, presentasjon.
- Litt om meg og hva min oppgave dreier seg om.
- KapNord Fond introduksjon. Vil gjerne høre litt om hva dere driver med. Antall bedrifter dere investerer i.
- Hvordan er deres bransjekunnskap der dere investerer?
- Tidsperspektiv på investeringer?
- Hva er målet i tillegg til økonomisk avkastning?
- Ellers kommer jeg til å konsentrere mine spørsmål fra vedlagte pdf dokument om KapNord Fond AS.

Innovasjonsprosessen.

Kommer med en kjapp introduksjon angående innovasjonsprosessen og implementeringsprosessen slik at vi forstår hverandre.

1. Introduksjonsfase:

Veien fram mot ferdig produktinnovasjon, eller tidspunktet fram mot at innovasjonen adopteres av beslutningstakerne i bedriften.

2. Modningsfase: Hvordan få tilfredstilt de behov som bidrar til at vi kan få utnyttet innovasjonens potensial.

3. Implementere: Lede introduksjonen mot forandring i organisasjonen for å "sikre" at organisasjonen aksepterer og adopterer innovasjonen. Og dermed også at teamet bidrar sterkt til å sikre en effektiv implementeringsprosess.

Hvordan kan dere som investorer og eiere bidra i en slik prosess?

6 punkter som beskriver hvordan en kan bidra til en effektiv implementeringsprosess:

1. Sikre at det brukes tid på å lære opp de ansatte slik at de kan bruke/forstå innovasjonen.

2. Hjelpe de ansatte med å forstå hvor viktig arbeidet fra adopsjon frem mot produktlansering er. Bedriftsstrukturering for å kunne oppnå innovasjonens potensial.

3. At ledere og styret stiller seg 100 % bak innovasjonen. Alle drar i samme retning.

4. Vite at det vil koste tid og penger å få innovasjonen implementert. Viktigheten av at flere ting enn produkt og marked er viktig for å nå markedspotensial. Bedriftsstrukturering.

5. Bidra til læring for alle involverte parter.

6. Ledelsen må ha en langsiktig holdning. Det kommer til å komme motgang etter hvert.

Jo bedre arbeid en bedrift legger ned i hele prosessen, desto bedre vil utbyttet være.

Hvordan bidrar dere i dag når det gjelder:

- Produktutvikling
- Strategi
- Drift
- Marked

Hva legger du i aktivt eierskap?

Hvordan følger dere opp deres investeringer?

Scenario: En gründer kommer med ny teknologi. Dere har trua på gründer og teknologien. Men det er relativt langt igjen før det oppstår en innovasjon. Og at innovasjonens potensial blir utnyttet.

Hvordan bidrar dere i en slik situasjon, og hvor mye legger dere dere ikke borti?

Ressursbase.

Produktutvikling:

- Produkt og teknologiutvikling
- Nettverk
- FoU
- Produksjon og logistikk

Organisering:

- Strategi
- Profesjonalisering av teamet
- Strategiske allianser
- Rekruttering

- Operativ ledelse
- Prosjektledelse

Marked:

Hvor mye bidrar dere med å få på plass en ressursbase for bedriftene dere investerer i? Slik at bedriften har flere bein å stå på, og at den besitter de ressursene som kreves for bedriftsrealisering og langsiktig vekst.

Erfaringer.

Har du en følelse av at mange sliter med å realisere innovasjonens potensial? Bedriftens potensial.

At det ikke ble som en trodde ved inngang til investering.

Hva bidrar dere med i strategiutformingen til selskapene dere invester i?

Hva kunne du ha tenkt å bidratt med i en slik fase?

Hvor mye fokus legger dere på hvordan bedriftene skal organiseres?

Hvordan skal teamet se ut?

Er det enkelt å følge opp investeringene?

Aktivt eierskap og milepæler underveis. Hva er erfaringene dine her?

Komplementære ressurser. Hvordan får dere disse på plass?

Styring? Hvor langt går dere?

Kort begrepsforklaring:

Innovasjon: ”Innovasjon er bruken av ny teknologi og markedskunnskap til å tilby et produkt eller en tjeneste som kunder ønsker”

Det er altså mer enn å ha ferdig ett produkt/innovasjon. Det blir ikke en innovasjon før den er implementert og institusjonalisert i bedriften og av markedet(kundene).

Adopsjon: Når du kjøper en trimsykkel har du adoptert innovasjonen.

Implementering: Når du bruker trimsykkelen slik du hadde tenkt og får utnyttet dens potensial. Da først har du lykkes med implementering.

Dette kan vi dra videre til å gjelde hvor viktig implementeringsfasen er for at bedrifter når sine potensial.

Da føler jeg at vi har nok for denne gang. Jeg vil benytte anledningen til å takke for ditt bidrag, som vil hjelpe min oppgave veldig mye. Jeg håper å kunne ha muligheten til å kontakte deg hvis jeg er usikker på noe eller at jeg ønsker oppfølgingsspørsmål.

Igjen, tusen takk for hjelpen.

Hvordan kan formelle investorer bidra for å effektivisere implementeringsprosessen, av adopterte innovasjoner, i bedriftene de investerer i?