

Offentlig støtte for innovasjon

Forfatter: [Einar Lier Madsen](#) Publisert: [2/2003](#)

-- kan det gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes?

Innovasjon og nyskapning i bedrifter er betraktet som helt sentralt for økonomisk vekst og velstandsutvikling. Å få til slik innovasjon og nyskapning er derfor både viktig og nødvendig. Med utgangspunkt i teorier om bedrifters ressurser og valg av konkurransestrategier samt sammenhengen mellom disse er det undersøkt om en med dette utgangspunktet finner forhold som påvirker innovasjonsevnen. Og det er vurdert om det ut ifra dette kan gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør få offentlig støtte til innovasjon.

Ved først og fremst å se på bedriftens strategiorientering fant vi at faktorer som utdanning og teknologi, men også organisasjonens evne til informasjonsinnhenting og kommunikasjon, syntes å ha betydning for bedriftens innovative eller entreprenørielle orientering og aktivitet. Kunnskapen som ligger til grunn for de studiene som ble gjennomgått, kan benyttes til utvelgelse av bedrifter med vekst-, utviklings- og/eller nyskappingspotensial, til utvelgelse av bedrifter med behov for å styrke sine ressurser innenfor utvalgte områder og/eller til sammenligning mellom bedrifter og bransjer. Kunnskapen og metodikken bør også kunne nyttes av virkemiddelapparatet eller investorer til å plukke ut innovative bedrifter eller bedrifter med slikt potensial. Dette må imidlertid ledsages av en helhetlig vurdering av bedriften ettersom det å velge en entreprenøriell eller innovativ strategi synes å være svært krevende.

BAKGRUNN

Innovasjon og nyskapning i bedrifter er betraktet som helt sentralt for økonomisk vekst og velstandsutvikling (se for eksempel NOU 2000:7). Offentlig innsats og offentlige virkemidler benyttes derfor ofte for å få til innovative og nyskapende aktiviteter i bedriftene. Spilling (red., 1998) fant at de som hadde fått tilskudd, var like innovative eller mer innovative enn de som ikke hadde fått. Berg, Borch og Senneseth (1997) fant at det var høyere veksttakt i svenske bedrifter som var plukket ut til et småforetaksprogram, enn det var i en kontrollgruppe hentet fra gjennomsnittet av svenske foretak. En forklaring på dette var at foretakets vekstønske kom fram gjennom den strategien som velges, og gjennom de ressursene foretaket har. Ifølge Borch, Huse og Senneseth (1999) kan ressurs sammensetningen/ -beskaffenheten gi indikasjoner på strategisk orientering og entreprenøriell holdning, og slike kriterier kan igjen benyttes av virkemiddelapparatet eller venturekapitalister til utvelgelse av bedrifter.

Den mest sentrale aktøren i det norske virkemiddelapparatet er Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND). SND har ansvaret for tildeling av landsdekkende og distriktsrettede tilskudd og lån til bedriftene samt igangsetting og oppfølging av ulike bedriftsutviklingsprogram. I tillegg har Norges Eksportråd og Norges Forskningsråd ansvar for virkemidler innenfor sine områder. Skal det offentlige kunne lykkes med sin satsing på innovasjon og nyskapning i bedriftene (jf. NOU 2000:7), vil kunnskap om bedriftskjennetegn som øker sannsynligheten for innovasjon, være av interesse. Gjennom denne artikkelen ønsker jeg derfor å undersøke om det kan gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes. Litteraturstudier blir benyttet for å finne fram til slike kjennetegn eller egenskaper ved bedrifter. De teoriområdene som kan gi bidrag til innsikt i denne sammenhengen, finnes først og fremst innenfor bedrifters valg av konkurransestrategi (competitive strategy) og hva bedriften har av ressurser (resource-base). I tillegg tar en innenfor området bedriftsinternt entreprenørskap (corporate entrepreneurship) bedriftens utvikling, fornyelse og innovasjon, og resultatene av disse aktivitetene, opp til behandling.

HVORFOR BEDRIFTENS RESSURSBASE OG VALG AV STRATEGI ER SENTRALE INNFALLSVINKLER

Fra virkemiddelapparatets ståsted vil det være naturlig å stille spørsmål om bedriften har evner, vilje og tilstrekkelig med ressurser til å lykkes med innovasjon og nyskapning. Dette handler i hovedsak om bedriftens valg av konkurransestrategi og disponible ressurser i vid forstand. I tillegg vil det være en sammenheng mellom disse, som påpekt ovenfor. Valg av konkurransestrategi betraktes ofte som en av de viktigste beslutningene for en bedrifts suksess, og innenfor strategi og ledelse er en helt sentral oppgave å oppnå kunnskap om ulike kilder til bærekraftig konkurranseevne. Dette innebærer en forståelse av hvorfor noen foretak presterer bedre enn andre over lengre tid. Hovedfokuset innenfor strategifeltet før 1990-tallet var i hovedsak rettet mot foretakets *eksternemuligheter og trusler*. Særlig har Porter gitt viktige bidrag til forståelsen av sammenhengen mellom strategi og eksterne omgivelser, mens betydningen av bedriftens ressurser ble mindre fokusert og belyst. Forutsetningene for Porters modeller som Barney (1991, 2002) nevner, er blant annet at bedriftene var identiske i betydningen strategisk relevante ressurser. En annen forutsetning er at oppsto det heterogenitet, så ble denne kortvarig fordi en forutsatte at ressursene bedriften trengte for å iverksette strategien, var tilgjengelige for alle (kan bli kjøpt og solgt i et faktormarked). En tredje forutsetning som modellen hviler på, er at det er stabile næringsstrukturer (Nyborg 1999). Næringsstrukturene i dag er langt fra stabile og gjennomgår viktige forandringer. Miljøet i konkurransearenaene er blitt mer ustabil utover 1990-tallet som en følge av blant annet dereguleringer, strukturendringer, global konkurranse, teknologisk diskontinuitet og endret forbruksmønster. Dette har ført til økt behov for et alternativt fokus da det er vanskelig å bygge langsiktige strategier på eksterne forhold som stadig er i endring. Mens teoretisk og empirisk forskning innenfor industriell økonomi har vist at foretakets profitt er nært relatert til dets valg av næring, har ressursbaserte studier sett på dette spørsmålet ut ifra forskjeller internt i de enkelte foretakene. Forskjeller i prestasjoner mellom foretak ses vanligvis som et resultat av forskjeller i effektivitet framfor forskjeller i markedsrett. For å forklare disse forskjellene fokuserer disse studiene på ressurser og kompetanser som er bærekraftige og vanskelige å imitere (Barney 1991; Penrose 1959).

Ressursbasert teori fokuserer på foretakets interne ressurser og hevder at holdbare konkurransefortrinn må forstås ut ifra foretakets tilgang til unike ressurser og evnen til å kombinere vanlige ressurser på en unik måte (Wernerfelt 1984). Ifølge den ressursbaserte tilnærmingen er et foretaks ressurser og evnen til å kombinere disse den viktigste kilden til profitt. Hovedmålet er å velge strategier knyttet til ressurser og kompetanse som vil maksimere profitten over tid. Dette gjøres ved en mest mulig effektiv bruk av foretakets nøkkelressurser og kompetanse. Snow og Hrenbiak (1980) er opptatt av noe av det samme. For å få høy ytelse må hver strategi bli understøttet av passende ressurser og tilpasset kompetanse. Barney (1991) mener at de mest kritiske elementene for å få til bærekraftige konkurransefordeler er bedriftens ressursammensetning.

Når en nå i større grad enn tidligere fokuserer på bedriftens ressurser som grunnlaget for valg av strategi, blir sammenhengen mellom ressurser og strategi viktig å forstå. Grant (1991) er opptatt av at det er gjort få undersøkelser av forholdet mellom strategi og bedriftens ressurser, og mener at dette er viktig å studere nærmere. Borch et al. (1999) trekker dette noe videre og sier at samspillet mellom markedsorienterte aspekter ved bedriftsstrategien, den interne ressursammensetning og ledelse/styring av bedriften fremdeles er en «missing link» innenfor forskning på bedriftsstrategier.

HVORFOR INNOVASJON OG NYSKAPNING ER VIKTIG

Før vi ser nærmere på hvorfor innovasjon er viktig, skal vi forklare hva som legges i begrepet. *Innovasjon* betyr egentlig «forandring/nyhet». Begrepet brukes imidlertid ofte på en slik måte at innholdet kan synes diffust, og det finnes i dag ingen entydig definisjon av hva innovasjon er. Innovasjon kan imidlertid både forstås som en prosess og som et resultat av denne

(Huse 1994). I den første betydningen er innovasjon synonymt med nyskaping, og begrepene brukes ofte om hverandre (NOU 2000:7). I amerikansk litteratur synescorporate *entrepreneurship* (bedriftsinternt entreprenørskap) å være et vanlig begrep, *incorporate venturing* (bedriftsintern satsing/utvikling) og *intraprenørskap* forekommer også (Huse 1994). Entreprenørskap handler om å gjøre noe nytt og defineres ofte som å gjøre nye ting, eller å gjøre ting som allerede er gjort, på en ny måte; (Schumpeter 1934/1987). Det er også vanlig at dette knyttes til forretningsmessig virksomhet. Entreprenøriell innovasjon, i betydningen å gjøre noe nytt, å skape en ny kombinasjon, er et annet begrep som benyttes (Malecki 1994). Innovasjon blir på denne bakgrunn nært knyttet til entreprenørskap, men entreprenørskap er et langt videre begrep. Det er også vanlig å skille mellom forskjellige typer innovasjoner som produktinnovasjoner, prosessinnovasjoner, markedsinnovasjoner og administrative innovasjoner (Huse 1994).

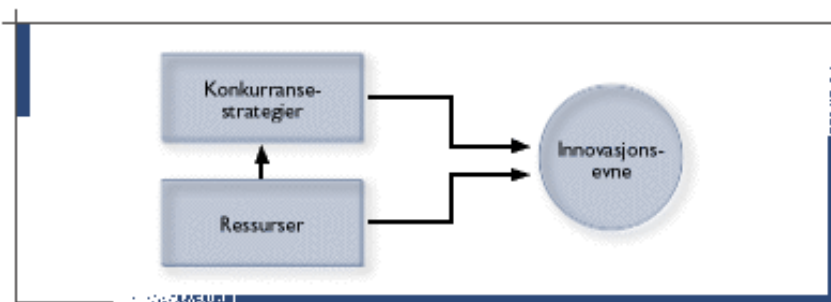
Hvorfor er innovasjon viktig? Dette kan i prinsippet betraktes ifra to innfallsvinkler: fra bedriftens ståsted og fra samfunnets side. Det første handler om bedriftens behov for utvikling og opprettholdelse av konkurransefortrinn for å kunne overleve. Det andre handler om samfunnets behov for verdiskaping og sysselsetting m.m. Ovenfor så vi at vi ved å ta utgangspunkt i bedriftens strategi og ressurser kan få innsikt i bedriftens utvikling, fornyelse og innovasjon -- og resultatene av disse aktivitetene. Ofte sier en at summen av disse aktivitetene er det som utgjør bedriftsinternt entreprenørskap (BE), se for eksempel Zahra, Neubaum og Huse 2000. Videre heter det at disse BE-aktivitetene kan hjelpe bedriften til å øke og utvikle sin dyktighet og forbedre bedriftens prestasjoner. I en artikkel av Zahra et al. (2000) vises det videre til en rekke studier hvor en blant annet kan se at BE kan bidra til å etablere nye forretningsområder/bedrifter (Zahra 1993) og til å skape nye inntektsstrømmer (Block og MacMillan 1993), og med henvisning til Covin og Slevin (1991) nevnes det også at denne aktiviteten bidrar til forbedret lønnsomhet og vekst (Zahra 1991). Innovasjon i bedriftene blir på denne bakgrunn helt avgjørende for en bedrifts utvikling og overlevelse.

Fra samfunnets side er den sentrale begrunnelsen for et innovativt og omstillingsdyktig næringsliv behovet for økt verdiskaping for å realisere viktige velferdspolitiske mål (se for eksempel Stortingsmelding nr. 41 1997--1998² og Stortingsmelding nr. 36 2000--2001.³ Til grunn for dette ligger det en forståelse av at teknologisk utvikling og utdanning forklarer en stor del av veksten i økonomien og dermed er viktig for et lands utvikling. En studie av Aukrust og Bjerke fra 1958 om hva som forklarer veksten i Norge, har hatt stor betydning i denne sammenhengen (referert i NOU 2000:7). Innovasjon ses på som en svært viktig faktor for økonomisk vekst og velstandsutvikling. Både NOU 2000:7 *Ny giv for nyskaping* og NOU 2000:21 *En strategi for sysselsetting og verdiskaping* har det siste året gitt viktige bidrag til debatten om hvorfor det offentlige bør støtte innovasjonsfremmende aktiviteter. Begge utredningene peker på at bedrifter investerer mindre i kompetanse, forskning og utvikling (FoU) og andre innovasjonsaktiviteter enn samfunnet er tjent med. Årsaken er gjerne at kostnadene må dekkes av den utførende bedriften, mens gevinstene kan komme mange til nytte gjennom at arbeidskraft flytter og ved kunnskaps- og teknologispredning. Slike effekter er ønskelige sett fra samfunnets ståsted, men gir ikke sterke nok incentiver for bedrifter og andre enkeltstående økonomiske aktører til å investere tilstrekkelig i FoU (NOU 2000:7). Dette kalles ofte for markedssvikt. En beslektet type markedssvikt kan oppstå ved at private aktører ikke tar tilstrekkelig investeringsrisiko i forhold til hva som er samfunnsmessig optimalt. Den enkelte investor har gjerne en portefølje som er for liten til å tåle høyrisikoprojekter som samfunnet som helhet ville være tjent med å få gjennomført. Det offentlige kan derfor med sine bedre muligheter for risikospredning bidra med risikokapital for å sikre at lønnsomme investeringer blir realisert. En ytterligere begrunnelse for offentlig medvirkning framkommer i stortingsmeldingen om SND (nr. 36 2000--2001), hvor det påpekes at Norge har en høy andel av sysselsettingen i små og mellomstore bedrifter, og at andelen er økende. Skal vekstkraften i næringslivet opprettholdes i årene som kommer, må disse bedriftene i gjennomsnitt ha et høyt innovasjonsnivå. Det vil si at deres evne til å frambringe nye produkter, utvikle nye markeder og omstille prosesser og organisasjon blir avgjørende for verdiskaping og velferd. Det er med andre ord en erkjennelse av at evnen til innovasjon og nyskaping vil få økt betydning framover. I denne sammenhengen blir bedriftens mulighet for overlevelse på lang sikt det sentrale, og her opplever små og mellomstore bedrifter økt krav til

omstilling og nyskapning både på grunn av økt konkurranse og for å kunne utnytte vekstmuligheter. Offentlig støtte til innovasjon og nyskapning i norsk næringsliv kan på denne bakgrunn sies å ha tre hovedbegrunnelser: en velferdspolitisk (realisere viktige velferdspolitiske mål), en nærings- og distriktspolitisk (øke verdiskapningen og sysselsettingen) og en samfunnsøkonomisk (kompensere for markedssvikt/imperfeksjoner i kapitalmarkedene).

KLARGJØRING AV HOVEDSPØRSMÅL OG SENTRALE BEGREP

Hovedproblemstillingen er om det finnes kjennetegn ved bedrifter som kan være av betydning for bedriftens innovasjonsevne. Spørsmålet er da om det er forhold ved bedriften som øker eller reduserer mulighetene for og evnen til innovasjon og nyskapning. Eller sagt på en annen måte: Er det faktorer ved organisasjonen som er sentrale for å få til innovasjon/nyskapning, og er det mulig å skille ut egenskaper ved innovative bedrifter? Borch et al. (1999) sier at det er en sammenheng mellom ressurser og strategi, og at ressurser også gir indikasjoner på entreprenøriell holdning. Barney (1991) hevder ovenfor at for å få til høy ytelse må hver strategi understøttes av passende ressurser og tilpasset kompetanse. Ressurser påvirker eller henger sammen med strategien. Det er for øvrig evnen til å kombinere disse ressursene og tilgangen på unike ressurser som ifølge Wernerfelt (1984) gir konkurransefortrinn. På denne bakgrunn kan det settes opp en analysemodell, se figur 1.



Figur 1: Analysemodell

I analysemodellen tar jeg utgangspunkt i kjennetegn ved bedriften representert ved bedriftens ressurser, strategiene som velges, sammenhengen mellom ressurser og strategi og det at disse elementene kan ha betydning for bedriftens innovasjonsevne. Innovasjon er definert ovenfor. På den bakgrunn kan vi si at en bedrifts *innovasjonsevne* er 'den evnen bedriften har til å få til forandring / gjøre noe nytt med utgangspunkt i forretningsmessig virksomhet';.

TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ RESSURSBASE OG STRATEGI

Ressursbaseperspektivet

Penrose (1959) karakteriserer foretaket som 'a pool of resources'. I boka *The theory of the growth of the firm* tar hun utgangspunkt i bedriftens interne ressurser når hun skal forklare utvikling og vekst i bedriften. Foretakets hovedoppgave og kilde til vekst er å utnytte interne ressurser og ressurser anskaffet ute på en mest mulig profitabel måte. Organisasjonens og ledelsens kompetanse er her av sentral betydning for mulighetene til å vokse. Helt sentralt i Penroses teori står tanken om at det alltid er et lager av uutnyttede produktive tjenester, ressurser og spesialisert kunnskap i et foretak som gir rom for ekspansjon og vekst. Ønsket om å vokse og jakten på profitt er en forutsetning i teorien om vekst. I hvilken grad en ekspansjon lykkes, avhenger blant annet av om foretaket har en ivrig og ambisiøs entreprenør med mange ideer og en ledelse som ser muligheter for, er villig til og evner å vokse. Alle foretak, uansett størrelse, har vekstpotensial, og vekst er ifølge Penrose

ensbetydende med mer effektiv bruk av ressurser for foretaket og økonomien som helhet.

Hofer og Schendel (1978) grupperer ressursene i fem hovedkategorier. Dette er *finansielle* ressurser (kontantstrøm, gjeldsevne, ny egenkapitaltilgjengelighet), *fysiske* ressurser (bygg, anlegg og utstyr), *menneskelige* ressurser (vitenskapsfolk, ingeniører, produksjonsledere, salgspersonell osv.), *organisatoriske* ressurser (kvalitetskontrollsystem, økonomistyringssystem og lignende) og *teknologiske*⁴ kapabiliteter (høykvalitetsprodukter, lavkostnadsfabrikker, høy merkeloyalitet). Av de nevnte ressursene må en anta at ressursene med størst potensial for innovasjon og entreprenøriell atferd er knyttet til de menneskelige og teknologiske, samtidig som den finansielle ressursen må ses på som helt grunnleggende for å kunne lykkes.

Barney (1991) velger av praktiske grunner å klassifisere ressursene i kun tre kategorier: *fysiske ressurser* (fysisk teknologi, foretakets fabrikker og utstyr, geografisk lokalisering og adgang til råvarer), *menneskelige ressurser* (lederens og arbeidernes opplæring, erfaring, vurdering, intelligens, innsikt og sosiale nettverk) og *organisatoriske ressurser* (formelle rapporteringssystemer⁵, formell og uformell planlegging, kontroll og koordineringssystemer og uformelle forbindelser mellom grupper innenfor foretaket og mellom foretaket og dets omgivelser). I seinere arbeider av Barney (2002) tar han med *finansiell kapital* som en egen ressursgruppe som inkluderer alle de ulike finansieringskildene en bedrift kan ha (investorkapital, egenkapital, aksjekapital, egen inntjening osv.), og under organisatoriske ressurser føyer han til bedriftens kultur og omdømme som viktige elementer. Også her må de menneskelige og organisatoriske kapitalressursene anses å ha størst betydning for innovasjonsevnen.

Begrepet *ressurs* er ofte begrenset til å gjelde de egenskaper som forsterker bedriftens nytte og effektivitet. Alene er det imidlertid få ressurser som er produktive. Produktiv aktivitet krever samarbeid og koordinering av grupper av ressurser, og Grant (1991) innfører begrepet *capability* (evne, dyktighet, kompetanse) som betegnelse på kapasiteten til en gruppe ressurser til å utføre oppgaver eller aktiviteter. «While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage» (Grant 1991:113). Implisitt i dette er at ressurser alene ikke er tilstrekkelig for å oppnå slike fordeler, noe som er i tråd med Mahoney og Pandian (1992). Bedriftsledelsen må gjøre ressursene om til kapabiliteten som kan gi en viss avkastning for å oppnå konkurransefortrinn (Chandler og Hanks 1994). Å skape kompetanse er altså ikke bare å samle et knippe ressurser. Kompetanseutvikling involverer komplekse mønstre av koordinering mellom mennesker og mellom mennesker og andre ressurser. Perfeksjonering av slik koordinering krever læring gjennom repetisjon. For å forklare hvordan foretakets kompetanse er bygd opp, benytter Grant (ibid.) begrepet *organizational routine*. Slike rutiner er regelmessige eller forutsigbare aktivitetsmønstre som er bygd opp av sekvenser av koordinerte individuelle handlinger. «A capability is, in its essence, a routine, or a number of interacting routines. The organization itself is a huge network of routines» (Grant 1991:122). Ressurser kan med andre ord bli utnyttet på mange forskjellige måter og med mange forskjellige hensikter, noe som gjør det viktig å skille mellom ressurser og hvordan de er organisert, samt bakgrunnen for anvendelsen. Kapabiliteter kan videre kombineres og utvikles på spesialiserte områder (kjernekompetanse -- core competencies) som gir en bedrift en spesiell strategisk fordel. Denne kjernekompetansen er definert som utbytte av kollektiv læring i organisasjonen, spesielt med hensyn til koordinering av fagkunnskap og integrasjon av teknologier (Cobbenhagen 2000). Porter (1985) har en annen tilnærming til dette; han tar utgangspunkt i bedriftens verdikjede og analyserer aktivitetene i denne. De aktivitetene som bidrar mest til verdiskapningen, kan betraktes som bedriftens kjernekompetanse. Forskjellene i betraktningmåte er kanskje ikke så store som de kan synes, da Cobbenhagen idet han viser til Prahalad og Hamel (1990) peker på at kjernekompetansen også er et resultat av harmoniseringen av kompleks teknologi- og arbeidsinnsats gjennom en unik kombinasjon av teknologi, fagkunnskap, personer og ressurser. Det er imidlertid liten tvil om at disse evnene til å kombinere, koordinere og utnytte ressursene antakelig er svært avgjørende for innovasjonsevnen. Evnen til å gjennomføre prosesser og organisasjonens evne til læring vil da stå sentralt.

Typen av konkurransestrategier

Strategi defineres vanligvis som en bedrifts tilpasning til omgivelsene (se for eksempel Porter 1985; Holbek 1984). Grant (1991) definerer det som den tilpasningen organisasjonen gjør mellom interne ressurser og ferdigheter, og muligheter og risiko skapt av bedriftens eksterne omgivelser. En bedrifts strategi fastsetter med andre ord hvilke omgivelser en skal operere i, og hvilke virkemidler bedriften skal ta i bruk for å nå sine mål (Daft 2001), og valg av konkurransestrategi betraktes ofte som en av de viktigste beslutningene for en bedrifts suksess. Innenfor strategi og ledelse er en helt sentral oppgave å oppnå kunnskap om ulike kilder til bærekraftig konkurranseevne (Andrews 1971; Miles og Snow 1978; Petraf 1993). Dette innebærer en forståelse av hvorfor noen foretak presterer bedre enn andre over lengre tid. Hovedfokus innenfor strategifeltet før 1990-tallet var rettet mot foretakets eksterne muligheter og trusler. Særlig har Porter (1980, 1985) gitt viktige bidrag til forståelsen av sammenhengen mellom strategi og eksterne omgivelser.

I løpet av 1980-årene har hovedretningen i strategianalyse fokusert på sammenhenger mellom omgivelser og strategi. Nyere forskning basert på ressursbaseperspektivet slik dette er forstått innenfor strategisk ledelse, har også studert sammenhengen mellom ressurser, strategi og bedriftens prestasjoner (Chandler og Hanks 1994; Borch et al. 1999). Bedrifter kan ha en rekke forskjellige typer konkurransestrategier, og innenfor strategifeltet er det gjort en betydelig innsats i å lage konkurransestrategitypologier (Porter 1980, 1985; Dess og Davis 1984; Borch et al. 1999). Blant de mest benyttede strategibetegnelsene er Porters (1980, 1985), som skiller mellom to hovedkategorier: *kostnadslederstrategi* (prisstrategi) og *differensieringsstrategi*. Porter mener for øvrig at disse kan ha ulik grad av fokus i forhold til hvilken ramme en vil holde seg innenfor, noe som leder til at en også har *enfokusstrategi* med to varianter: én med kostnadsfokus og én med differensieringsfokus. Miles og Snow (1978) beskriver fire ulike strategityper og kaller dem *demsoekere* (prospector), *analytikere* (analyzer), *forsvarere* (defender) og *reagerere* (reactor). De tre førstnevnte er vellykkede strategier, mens sistnevnte ikke er det. *Søkerne* skaper endringer i industrien gjennom produktutvikling, introduksjon av nye teknologier eller lignende. Slike organisasjoner tenderer mot å ha lav formaliseringsgrad og desentralisert kontroll. *Analytikerne* er interessert i å utvikle forretningsideer og utnytte nye produkt- og markedsmuligheter. Deres innovasjonskilde er for det meste imitasjon. *Forsvarerne* forsøker å skape stabile betingelser, blant annet gjennom å være kosteffektive. Sistnevnte er for øvrig lite orientert mot å se etter nye markedsmuligheter.

Borch et al. (ibid.) sammenligner og samler (med henvisning til Segev 1989) disse ulike strategitypene og refererer til at differensieringsstrategien kan sammenlignes med søkerstrategien, at kostnadsledelse kan sammenlignes med forsvarere, og at reagerere tilsvarer det Porter mener «faller mellom to stoler». De mest endringsorienterte av disse er antakelig differensiering/ søkere og analytikerne. Kostnadslederne/ forsvarerne synes i utgangspunktet ikke å være det. Imidlertid kan de etter min mening være det dersom en konsekvens av denne strategien er at en gjennomfører organisatoriske eller administrative endringer for å få det til. De ulike strategitypene som er gjennomgått ovenfor, er oppsummert i tabellen som vist nedenfor.

Kilde	Typologier/Strategiorientering			
	Produkt	Marked	Pris	Vekst
Porter (1985)	Differensiering	–	Kostnadsleder	–
Miles & Snow (1978)	Søker	Analytiker	Forsvarer	–
Borch, Huse & Senneseth (1999)	Produkt	Marked	Pris	Vekst

Tabell 1: Typen av konkurransestrategier

Alle disse strategiene kan være innovative i større eller mindre grad med unntak av

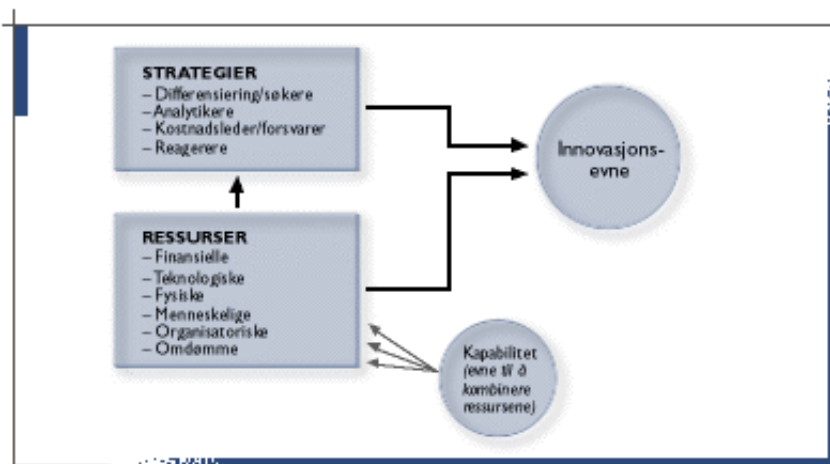
kostnadslederstrategien. Å velge en spesiell konkurransestrategi kan være bestemmende for en bedrifts behov for å lykkes med innovasjoner, jf. Legnick-Hall (1992). Hun referer til Utterback og Abernathy (1975), som fant at prestasjonsmaksimerende strategier vektla teknologi- og produktforbedringer som en nøkkel til å skape konkurransefortrinn. Tilsvarende argumenterte de for at kostnadsminimerende strategier vektla prosess teknologiinnovasjoner for å redusere produksjonskostnadene. Mange studier bekrefter for øvrig sammenhengen mellom strategi og prestasjoner/resultater, omgivelser, organisasjonsstruktur mv. (se for eksempel Dess og Davis 1984; Miller 1988; Covin og Slevin 1989; Spanos og Lioukas 2001), selv om funnene er mer fokusert på å bekrefte viktigheten av strategi enn å angi hvilken strategi en bør følge under spesielle omstendigheter (Sandberg og Hofer 1982).

FAKTORER SOM PÅVIRKER INNOVASJONSEVNE

Gjennom å studere en bedrifts ressurser og strategi ser vi at det finnes en rekke områder som kan si oss noe om bedriften. Nedenfor er modellen vi startet med, utdypet på bakgrunn av teorigjennomgangen ovenfor. Her er strategier og ressurser som har framkommet, tatt med. Kapabiliteten er lagt utenfor ressursene for å illustrere at produktiv aktivitet krever samarbeid og koordinering mellom grupper av ressurser.

FINNES DET KJENNETEGN VED INNOVATIVE BEDRIFTER?

Vi skal her se nærmere på to studier for å belyse om det er enkelte forhold ved bedriften som kan ha betydning for innovasjonsevnen. Studiene er «Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms» (Borch, Huse og Senneseth 1999) og «Intraprenørskap: Om innovasjon i norsk industri» (Huse 1994). Den første studien belyser forholdet mellom små og mellomstore bedrifters ressurser og deres strategiorientering, mens den andre forsøker å gi en helhetlig ramme for forståelsen av innovasjon og belyse en del forhold ved den enkelte bedrift som kan påvirke innovasjon.



Figur 2: Faktorer som har betydning for innovasjonsevnen

Eksempel: Ressurssammensetning og strategivalg hos bedrifter

Undersøkelsen til Borch et al. (ibid.) er en undersøkelse og sammenligning av 660 små og mellomstore bedrifter i Sverige, hvor 440 hadde fått offentlig støtte til bedriftsutvikling og 220 ikke hadde mottatt noen støtte. Bedriftenes strategi blir her delt inn i fire hovedgrupper etter hva slags oppfatninger om strategiske forhold ledelsen i de undersøkte bedriftene hadde. De fire strategigruppene bygde på de typologiene som er presentert ovenfor. Strategiene ble analysert i

forhold til støtte / ikke støtte, bedriftens alder, bedriftsstørrelse (antall ansatte) og bransje. I vår sammenheng kan det være interessant å merke seg at det var signifikante forskjeller mellom de støttede og de ikke-støttede bedriftene på alle områdene. De støttede bedriftene var mer innovative (produkt) og vekstorienterte (vekst), noe som indikerer en mer entreprenøriell holdning. De var også mer orientert mot de to andre konkurransestrategiene enn de som ikke hadde fått støtte. Ifølge forfatterne kan dette imidlertid skyldes både utvelgelsesmåten (bedrifter med potensial for arbeidsplasskaping) og det aktuelle bedriftsutviklingsprogrammet de var med i. Bedriftenes ressurser ble delt inn i seks grupper (jf. blant annet Hofer og Schendel 1978). Ressursgruppene som ble benyttet, var utdanning; erfaring og nettverk (menneskelige ressurser); struktur/ formelt administrativt styringssystem (organisatoriske ressurser); teknologi (teknologiske ressurser); geografisk lokalisering (fysiske ressurser) og finansiell posisjon (finansielle ressurser). Med unntak av nettverk og geografi var det signifikante forskjeller mellom de støttede og de ikke-støttede bedriftene. Forskjellene kunne imidlertid føres tilbake til deltakelsen i bedriftsutviklingsprogrammet. Det sentrale her er imidlertid den sammenligningen som er foretatt mellom ressurser og strategi. De viktigste funnene var at ressursen utdanning var positivt relatert til strategiene produkt og vekst, noe som indikerte at dersom lederen/entreprenøren hadde høyere utdanning, så tenderte bedriften til å følge disse strategiene. Spesielt syntes dette å være tilfelle dersom vedkommende hadde en teknisk utdanning. Erfaring var ikke relatert til noen av strategiene. Nettverksressursen var positivt relatert til markeds-, produkt- og prisstrategiene, mens strukturressursen var positivt relatert til marked og produkt. Har en bedrift begge disse ressursene, vil den med andre ord tendere mot å søke til markeds- eller produktstrategier. Teknologiresursen var positivt relatert til strategiene produkt og vekst, men negativt relatert til prisstrategien. Dette indikerer at slike firma vil unngå prisstrategier. Finansressursen var positivt koplet til produkt og negativt relatert til vekst, noe som indikerer at disse firmaene heller tenderer til å ha produktstrategier enn fokus på vekst. Som vi ser av det ovennevnte, er det bedrifter med utdannings- eller teknologiresurser som var positivt relatert til entreprenøriell holdning representert ved de to strategiene produkt og vekst. Dette er i tråd med andre funn som viser at bedrifter med relativt høy andel ansatte med vitenskapelig og teknisk utdanning har større kapasitet for innovasjon. Bedrifter med fordelaktige finansielle ressurser synes å unngå vekst og risikotaking, noe som støtter andre funn om at det er en sammenheng mellom utvikling og entreprenøriell aktivitet (jo større kostnader for utvikling, jo mindre entreprenøriell aktivitet). Relasjonene mellom bedriftenes ressurser og strategi er vist nedenfor.

Ressurs	Strategi			
	Produkt	Vekst	Marked	Pris
Utdanning	+	+		
Erfaring				
Nettverk	+		+	+
Struktur	+		+	
Teknologi	+	+		-
Finans	+	-		

+ = positiv relasjon, - = negativ relasjon

Tabell 2: Relasjoner mellom bedriftenes ressurser og strategi

Bedriftene i undersøkelsen ble også delt inn i fire grupper og fikk betegnelsen teknologisk, ledelsesorientert, tradisjonell eller ressurs svak ⁶ etter hvilken ressurs sammensetning de hadde. Det var sammenhenger mellom disse ressurstypegrupperingene og strategi. Blant annet viste det seg at *teknologiske* bedrifter kan ses på som søkere som beskjeftiger seg med produkt- og vekststrategier; *ledelsesorienterte* bedrifter tilsvare analytikere som beskjeftiger seg med markedsstrategier; *tradisjonelle* bedrifter med gode finansielle og geografiske fordeler vil generelt sett unngå vekststrategier -- mens *ressurssvake* bedrifter ikke har noen bestemt strategi (de synes likevel å unngå produkt- og markedsstrategier).

Forfatterne mener at de ved å benytte et slikt bedriftsatferdsperspektiv har kunnet identifisere og skille mellom forskjellige typer ressurser og strategier. Dette kan igjen benyttes til å fokusere på spørsmål som kan muliggjøre endring og utvikling. Ressurssammensetningen kan gi indikasjoner på strategisk retning og entreprenøriell/innovativ holdning og kan dermed bidra til kriterier for utvelgelse av bedrifter i forbindelse med for eksempel bruk av offentlige virkemidler eller investering i venturekapital.

Eksempel: Innovasjon i norsk industri

I rapporten til Huse (1994), som bygger på en undersøkelse av 277 store norske industribedrifter, er det gjennomført en kartlegging av hvordan innovasjon vektlegges i norsk industri. Det er vist at innovasjon kan deles inn i forskjellige typer, og det finnes forskjellige kilder for innovasjon. *Deinnovasjonstypene* som ble gjennomgått, var produktinnovasjon, markedsinnovasjon, prosessinnovasjon og administrativ innovasjon. Innovasjonstypene har forskjellig formål og innretning og kan framstå i forskjellige faser i en bedrifts livssyklus. Det ble videre delt inn i *innovasjonskilder* knyttet til egenutviklet innovasjon, tilegnet innovasjon og imitert innovasjon. Ut ifra dette er det undersøkt hvordan ulike faktorer som omgivelser, hovedstrategier, organisasjonsstruktur, eier- og styrestruktur og organisasjonsverdier er forventet å påvirke vektleggingen av de forskjellige innovasjonstypene og -kildene. Dette ble undersøkt gjennom å teste ulike hypoteser. De viktigste funnene er vist i tabell 3. Resultatene er et sammendrag av hvilke variabler som forklarer variasjon i innovasjon når disse ses i sammenheng (regresjonsanalyse er benyttet), og er en tolkning av Huse (1994:75). En kan for øvrig merke seg at av tretten testede faktorer/hypoteser som er tatt med her, så har seks betydning for en eller annen form for innovasjon.

Påvirkningsfaktorer	Innovasjonstyper			
	Produkt	Marked	Prosess	Administrativ
Strategi				
Vekst	+		+	+
Profitt				
Organisasjonsstruktur				
Skanning	+			+
Integrasjon	+		+	+
Differensiering				
Eierstruktur/styre				
Institusjonell eier		+		
Offentlig eier			-	
Ledelsen som eier	-			-
Styremedl. eierandel				
Antall styremedlemmer				
Antall eksterne styremedl.				
Verdier				
Individsentrerte				+
Konkurransorienterte	+		+	

+ = positiv relasjon, - = negativ relasjon

Tabell 3: Faktorer som påvirker innovasjon

Når faktorer som påvirker innovasjon, ses i sammenheng, har omgivelsene, strategien, organisasjonsstrukturen og organisasjonsverdiene betydning for *produktinnovasjoner*. For *markedsinnovasjoner* er det først og fremst omgivelsenes heterogenitet (kundernes behov og forventninger) og hvorvidt det er institusjonelle eiere (langsiktige institusjonelle investorer), som synes å ha betydning. Omgivelsenes dynamikk (endringer i markedsmessige, politiske, økonomiske og andre uforutsigbare rammebetingelser), vekststrategi, organisasjonsfaktoren integrasjon (formell informasjonsutveksling i organisasjonen) og konkurranseorienterte verdier i bedriften har betydning for *prosessinnovasjon*. Vekststrategi og integrasjon har også betydning for *administrative innovasjoner*, men her har i tillegg skanning (evnen til å omforme observasjoner i omgivelsene til praktisk handling) og individorienterte verdier (hvordan ledelsen ser potensialet i den enkelte medarbeider og bygger opp

under denne), betydning.

ER DET MULIG Å SKILLE UT EGENSKAPER VED INNOVATIVE BEDRIFTER?

Vi startet dette avsnittet med å stille spørsmål om det er noen kjennetegn ved innovative bedrifter. De to studiene som er gjennomgått, har illustrert at det finnes kjennetegn, men på en indirekte måte. Det er ressurser ved bedriften i bred forstand som i større eller mindre grad sannsynliggjør innovativ/entreprenøriell atferd. I studien til Borch et al. (1999) så vi at en gjennom å konstruere bedriftens strategi på bakgrunn av spørsmål til bedriftslederen og ved å kople dette til bedriftens ressurser kunne danne seg et inntrykk av hvilke ressurser som var viktige for strategivalget. De grupperte videre bedriftene etter hvilken ressurs sammensetning de hadde, og fant også her sammenhenger med strategi. Det er med andre ord strategi som er det sentrale her, men dersom en seinere kan teste bedriftstypologiene også i andre studier og få disse bekreftet, kan dette gi ytterligere bidrag til å kunne kjenne igjen innovative bedrifter eller bedrifter med et slikt potensial.

Huses studie (1994) går mer direkte på faktorer som påvirker innovasjon, og har også med en del andre faktorer enn Borch et al. (ibid). Både type strategi, forhold ved organisasjonen og styre/eierskap har betydning for innovasjonsevnen. Styre/eierskap synes imidlertid å være langt mindre sentralt i hans undersøkelse enn andre studier har vist, noe som ifølge Huse kan skyldes at en ikke har fanget opp forskjellige typer funksjoner og prosessen i og utenfor styrerommet. Gjennom å kople strategi og ressurser til forskjellige innovasjonstyper bringer han oss et skritt videre med tanke på hva som kan være viktig for å få til innovasjonsaktivitet i bedriftene. Ved å se på hvilke strategier som kan oppfattes som innovative, og hvilke ressurser bedrifter med slike strategier har, kan en med andre ord danne seg et inntrykk av hvilke muligheter for eller evner til innovasjon den enkelte bedrift har. Slik sett er ressurs sammensetningen viktig for forståelsen av en bedrifts muligheter for innovasjon / entreprenøriell atferd og bør kunne brukes til å skille mellom bedrifter. En bedrift kan neppe sies å ha egenskaper, men som vi har sett av disse to eksemplene, vil bedriften kunne gjenkjennes gjennom strategivalg og ressurs sammensetning.

KAN DET GIS NOEN ANBEFALING OM HVILKE BEDRIFTER SOM BØR STØTTES?

Med utgangspunkt i teorier omkring bedriftens ressursbase og strategi har vi undersøkt om det er forhold ved disse som påvirker innovasjonsevnen til bedriften. Både gjennom teorigjennomgangen og de studiene vi har valgt å presentere her, har vi sett at det finnes slike faktorer. Det er også sammenhenger mellom ressurser og strategi. Slik jeg ser det, bør den systematikken og metoden som er benyttet i disse studiene, være et godt grunnlag for å kunne vurdere bedrifters potensial eller ressursmangel, og i forhold til blant annet å oppfylle samfunnets behov for innovasjon og nyskaping. Skal den kunnskapen som er presentert her, kunne benyttes av for eksempel SND, vil det antakelig være behov for å utvikle dette til et verktøy. Her må utvelgelsesprosessen forklares/struktureres, og det må klargjøres hva en skal se etter/vurdere hos bedriften. I tillegg må det systematisk samles inn ressursopplysninger og foretas kartlegging av bedriftens (lederens, eventuelt styrets) strategiske orientering. Ut ifra dette bør en kunne utarbeide en vurdering som sier noe om hvor innsatsen kan settes inn.

Til nå har det vært en overvekt av bedriftsstøtteordninger hvor kapital er det sentrale elementet for å få til vekst og utvikling. Imidlertid vil en da, som vi har sett, kunne overse de «mykere» sidene ved bedriften. Wiklund (1998) mener at en tradisjonell bruk av økonomiske virkemidler overser betydningen av de mykere faktorene i bedriften. Alsos et al. (2000) mener at SND bør være mer proaktiv i diskusjon og gjennomgang av blant annet kompetansebehovet knyttet til fysiske investeringsprosjekter, og at det også er aktuelt å stille krav til humankapital i bedriften -- ikke bare til

egenkapital. Gjennomgangen i denne artikkelen kan tyde på at dette bør være av interesse. En slik opptreden fra SNDs side er også godt i samsvar med forventningene om at SND skal være en proaktiv aktør og utviklingspartner for bedrifter og næringsliv, som framhevet blant annet i den siste stortingsmeldingen om SND (nr. 36 2000--2001).

Det ble innledningsvis stilt spørsmål om det kan gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes. På bakgrunn av denne gjennomgangen kan det svares et betinget ja på det -- betinget fordi dette må ledsages av en helhetlig vurdering av bedriften. Dette ikke minst fordi det synes å være svært krevende for bedriften å velge en entreprenøriell eller innovativ strategi, og fordi det også krever et bredere sett av ressurser, der teknologi og nettverksressurser synes å være av særlig betydning. Her kommer også etter min mening bedriftens kapabiliteter inn, det vil si evnen til å kombinere ressursene, som nevnt i Grant (1991) og vist i teorigjennomgangen ovenfor.

- 1: *Se for eksempel Kunnskapsforlagets fremmedordbok (2000).*
- 2: *Næringspolitikken inn i det 21. århundret.*
- 3: *SND: Ny giv, ny vekst, nytt næringsliv.*
- 4: *Teknologi er her bredt definert; det er en beskrivelse av hvordan de forskjellige funksjonelle aktivitetene er utført.*
- 5: *Penrose kalte det for det administrative rammeverket;*
- 6: *Impoverished firm er brukt av forfatterene. Direkte oversatt betyr dette forarmet bedrift;*
- *Alsos, G.A.; O.J Borch og S.A. Jenssen (2000): Bedriftsutvikling i distriktene. NF-rapport nr. 26/2000.*
- *Andrews, K. (1971): The concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.*
- *Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, vol. 17, 1:99--120.*
- *Barney, J.B. (2002): Gaining and sustaining competitive advantage. Prentice Hall, NJ.*
- *Baum, J.R.; E.A. Locke og K. Smith (2001): A Multidimensional Model of Venture Growth. Academy of Management Journal, vol. 44, 2:292--303.*
- *Block, Z. og I. MacMillan (1993): Corporate Venturing. Cambridge, MA: Harvard Business Press.*
- *Borch, O.J., M. Huse og K. Senneseth (1999): Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. I Entrepreneurship, Theory, Practice, Special edition on Corporate Entrepreneurship 24, 1:49--70.*
- *Chandler, G.N. og S.H. Hanks (1994): Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. Journal of Business Venturing 9(4):331--349.*
- *Cobbenhagen, J. (2000): Successful innovation. Towards a new theory for the management of small and medium-sized enterprises. Edward Elgar.*
- *Covin, J. og D.P. Slevin (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. Entrepreneurship Theory and Practice 16(1):7--25.*
- *Covin, J.G. og D.P. Slevin (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal 10 (Jan.):75--87.*
- *Daft, R.L. (2001): Organization theory and design, 7. ed. South-Western College Publishing, Cincinnati.*
- *Dess, G.G. og P.S. Davis (1984): Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. Academy of Management Journal 27(3):467-488.*
- *Grant, M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review. Spring.*
- *Greene, P.G. og T.E. Brown (1997): Resource Need and the Dynamic Capitalism Typology. Journal of Business Venturing 12:161--173.*
- *Hofer, C.W. og D. Schendel (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing.*

- Holbek, J. (1984): *Foretaksstrategi. Bedriftsøkonomens forlag.*
- Huse, M. (1994): *Intraprenørskap: Om innovasjon i norsk industri. NF-rapport nr. 19/1994.*
- Lengnick-Hall, C.A. (1992): *Innovation and competitive advantage. Journal of Management 18:399--429.*
- Mahoney, J.T. og J.R. Pandian (1992): *The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal 13:363--380.*
- Malecki, E.J. (1994): *Entrepreneurship in regional and local development. International Regional Science Review 16(1&2): 119--153.*
- Miles, R. og C. Snow (1978): *Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill.*
- Miller, D. (1988): *Relating Porter's business strategies to environment and structure. Academy of Management Journal 31:280--308.*
- NoU 2000:21: *En strategi for sysselsetting og verdiskapning. Nærings- og handelsdepartementet.*
- NoU 2000:7: *Ny giv for nyskapning. Vurdering av tiltak for økt FoU i næringslivet. Nærings- og handelsdepartementet.*
- Nyborg, G.L. (1999): *Teoretiske tilnærminger til forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak. Discussion Paper 8/1999, Handelshøgskolen BI.*
- Penrose, E. (1959/1980): *The theory of the growth of the firm. Basil-Blackwell-Oxford.*
- Peteraf, M.A. (1993): *The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal 14:179--192.*
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy. New York: Free Press.*
- Porter, M. (1985): *The competitive advantage. New York: Free Press.*
- Sandberg, W.R og C.W. Hofer (1987): *Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. Journal of Business Venturing 2(1):5--28.*
- Schumpeter, J.A. (1934/1983): *The theory of economic development. London: Transaction Books.*
- Snow, C. og L.G. Hrebiniak (1980): *Strategy, distinct competence, and organizational performance. Administrative Science Quarterly 25:317--336.*
- Spanos, Y.E. og S. Lioukas (2001): *An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. Strategic Management Journal 22:907--934.*
- Spilling, O.R. (red.) (1998): *Entreprenørskap på norsk. Fagbokforlaget.*
- St.meld. nr. 36 (2000--2001): *SND: Ny giv, ny vekst, nytt næringsliv. Nærings- og handelsdepartementet.*
- St.meld. nr. 41 (1997--1998): *Næringspolitikken inn i det 21. århundret. Nærings- og handelsdepartementet.*
- Utterback, J.M. og W.J. Abernathy (1975): *A dynamic model of process and product innovation. OMEGA 3(4):639--656.*
- Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal 5:171--180.*
- Wiklund, J. (1998): *Small firm growth and performance. Entrepreneurship and beyond. Jönköping International Business School.*
- Zahra, S.A. (1991): *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. Journal of Business Venturing 6:259--285.*
- Zahra, S.A. (1993): *Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A taxonomic approach. Journal of Business Venturing 8:319--340.*
- Zahra, S; D. Neubaum og M. Huse (2000): *Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of Ownerships and Governance Systems. Journal of Management 26:947-976.*