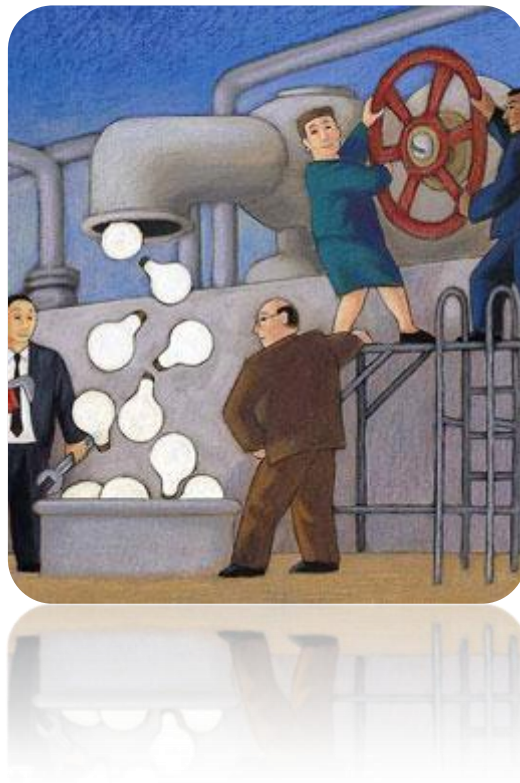


Innovasjon og vekst:

Fører innovasjon til betydelig vekst i reise- og opplevelsesnæringene i Norge?



Lillehammer, 30.05.2008

En masteroppgave av Carine Hanssen ved Høgskolen i Lillehammer,
avdeling for samfunnsvitenskap.

Forord

Denne masteroppgaven er en del av et prosjekt ved Høgskolen i Lillehammer som har til hensikt å utvikle en innovasjonsdatabase for reise- og opplevelsesnæringene i Norge. Oppgaven er også en del av avslutningen for studiet "Master i innovasjon og næringsutvikling".

Arbeidet med oppgaven har bestått av en omfattende datainnsamling samt en analyse. Dette har vært både spennende og lærerikt, og har gitt meg utfordringer når det gjelder definering og måling av relativt store og komplekse begreper.

Jeg vil takke min veileder Hans Holmengen for god støtte og hjelp i denne prosessen, samt Aslak Fisketjonn som jeg samarbeidet med om deler av datainnsamling og metodekapittel.

GOD LESING!

Innhold

Sammendrag	4
Abstract	5
1.0 Problemdiskusjon	6
2.0 Reiseliv og opplevelsesnæringen	9
3.0 Teori	11
3.1 Innovasjon	11
3.2 Vekst	19
3.3 Kvalitet - en viktig del av vekstbegrepet	25
Oppsummerende konklusjoner	34
4.0 Metode	35
3.1 Design	35
4.2 Forskningsdesign	38
4.3 Data og utvalg	39
4.4 Spørreskjema	42
4.5 Oppgavens gyldighet	46
5.0 Analyse	50
5.1 Er imitasjon en like effektiv vekststrategi som innovasjon?	55
5.2 Vokser de foretakene som har et bevisst forhold til vekst mer?	65
5.3 Er de foretakene som har et bevisst forhold til vekst også de mest aktive på den innovative og kvalitative siden?	71
Referanser	79
Vedlegg	
Vedlegg 1	
Vedlegg 2	

Sammendrag

Denne masteroppgaven ser på begrepene innovasjon og vekst innenfor reise- og opplevelsesnæringene i Norge. Hensikten har vært å finne eventuelle sammenhenger mellom innovasjonsaktivitet og vekst for denne næringen. Datainnsamlingen for denne oppgaven har foregått som et samarbeid mellom forfatteren, høyskolen og Norstat, og har basert seg på en spørreundersøkelse blant reise- og opplevelsesnæringene i Norge.

I diskusjon rundt innovasjon blir nærliggende begreper som imitasjon, videreutvikling og oppfinnelse trukket frem for å avgrense og oppklare hva som ligger i begrepet innovasjon. Analysen skiller mellom innovasjon innenfor produkt/tjeneste, prosess, marked og organisasjon. Vekstbegrepet inneholder både en økonomisk og en kvalitativ side som blir forsøkt likestilt i analysen, men manglende mulighet til å måle kvalitativ vekst i denne undersøkelsen gjør at den kun er den økonomiske siden som blir undersøkt empirisk i denne oppgaven.

Hovedproblemstillingen for oppgaven er "Fører innovasjon til betydelig vekst?" og denne blir belyst gjennom 3 del problemstillinger.

- Er imitasjon en like effektiv vekststrategi som innovasjon?
- Vokser de som har et bevisst forhold til vekst mer enn andre?
- Er de selskapene som har et bevisst forhold til vekst, også aktive på den innovative og den kvalitative siden?

Resultatene viser at det er forskjeller i omsetningen for de ulike innovasjonstypene når vi ser på hvordan de har blitt fremstilt, altså om det har vært innovasjon eller imitasjon. Det er også ulikheter i omsetningsveksten til foretakene ut fra om de har oppgitt et ønske om vekst, noe som også påvirker innovasjonsaktiviteten deres.

Abstract

This thesis looks at the concepts innovation and growth within tourist and experience businesses. The intention has been to find possible connections between innovationactivity and growth for these groups of business. The collection of data has been a co-operation between the author, the college and Norstat, and is based on a survey among tourist and experience businesses in Norway.

In the discussion around innovation nearby conceptions like imitation, development and invention will be involved to limit and clear up the idea of innovation. The empirical analysis differs between innovation in product/service, process, market and organization. The concept of growth contains both an economic and a qualitative side, and these sides are attempted equalized in the analysis. In this paper the economic growth is the only side of the growth concept that is empirical tested, due to the lacking opportunity of measuring the qualitative growth in this survey.

The main approach to the problem of this paper is “Does innovation lead to considerably growth?” and this is tested during three partial approaches:

- Is imitation as efficient as innovation when it comes to growth?
- Do the companies that have a conscious relationship to growth, grow more than does who haven’t got conscious relationship to growth?
- Are those companies that have a conscious relationship to growth also the most active on the innovative and qualitative side?

The result of this dissertation shows that there are differences for the various types of innovation while looking at the process of development, ergo if there has been an innovation or an imitation. It is also difference in the turnover for the companies that have stated a wish for growth; witch also has an effect on the innovationactivity.

1.0 Problemdiskusjon

Som avslutning på studiet master i innovasjon og næringsutvikling ved høøgskolen i Lillehammer, skal jeg skrive en masteroppgave innenfor evnene innovasjon og vekst. Som en del av denne oppgaven har jeg søkt og fått tildelt et masterstipend som ble utlyst av høøgskolen, dette stipendet er en del av et prosjekt som skal utvikle en innovasjonsdatabase for reiselivs- og opplevelsesnæringer i Norge. Dette gir meg tilgang til data som vil utgjøre grunnlaget for min analyse i denne oppgaven. Tanken min med å skrive en slik oppgave er å se om innovasjon fører til større vekst enn den som er normalt for bedrifter i denne bransjen.

- Altså: **Fører innovasjon til betydelig vekst?**

Databasen tar utgangspunkt i et spørreskjema som er brukt ved utvikling av andre lignende databaser både nasjonalt og internasjonalt. Skjemaet definerer innovasjon som: "basert på enten ny teknologisk utvikling, nye kombinasjoner av eksisterende teknologi eller utnyttning av annen kunnskap hentet inn av bedriften" og ut fra dette tar den for seg fire ulike deler hvor bedriften kan innovere, produkt-/ tjeneste-, prosess-, markeds- og organisasjonsmessig innovasjon. Oppbyggingen er basert på teori av Schumpeter.

Schumpeter brukte ikke så mye tid på skillet mellom innovasjoner og imitasjoner, altså forskjellen mellom dem som utvikler innovasjoner selv eller i samarbeid med andre, og de som kopierer det andre har gjort. Schumpeter adresserte problemet ved å kalle imitatørene for "etterapere" (Spilling, 2006), men utover dette brukte han ikke noe tid på dette. Jeg synes derimot at dette er et veldig interessant skille, og har lyst å se det er mulig å finne forskjeller i omsetningen basert på dette. I spørreskjemaet får man frem dette skillet ved å bruke spørsmål av typen "hvem har i hovedsak utviklet denne innovasjonen?" (se spørsmål 2, 7, 11 og 14), de respondentene som oppgir at innovasjonen i hovedsak er utviklet av andre vil bli sett på som imitatører.

→Altså: **Er imitasjon en like effektiv vekststrategi som innovasjon?**

Men før jeg kan svare på et slikt spørsmål, må jeg se nærmere på vekstbegrepet. Dette begrepet kan tilnærmes på mange måter. Deakins og Freel (2006) valgte å dele vekstbegrepet opp i tre modeller, den neoklassiske, "chance" og "stage" modeller. Disse modellene representerer tre ulike innfallsvinkler til vekst, og viser bredden av begrepet. Forfatterne trekker her fram blant annet bransjesvingninger, flaks og naturlig utvikling som faktorer for vekst noe som viser at det kan være et vanskelig begrep å måle.

Spilling og Giske (2001) referer til Delmar som har gjennomført en studie basert på 55 andre vekststudier for å finne hvilke vekstkriterier som er de mest benyttede. Av denne studien kom det frem at de aller fleste benytter omsetning/salg og sysselsetting som kriterier for vekst. Noen valgte i tillegg å bruke performance kriterier for å stadfeste vekst. Performance var i denne sammenhengen brukt om subjektive vurderinger basert på hvor tilfreds foretakene var med sin utvikling. Med denne studien som bakgrunn virker det naturlig å ta med den økonomiske siden av vekstbegrepet, men jeg vil også se på vekst som en økning i kvaliteten på foretaket. Delmar brukte begrepet performance for å si noe om tilfredsheten til egen utvikling, men en økning i kvaliteten på foretaket vil det jo først og fremst være kunder som kan bedømme, og kundeperspektivet må være en del av kvalitets- og vekstbegrepet mitt. Jeg vil ikke få muligheten til å samle inn kundedata, men jeg vil spørre foretakene hvordan de jobber for å få innsikt i hva kundene forventer av dem, og jeg tror at bevissthet rundt kundetilfredshet øker den faktiske kundetilfredsheten. Kundetilfredshet er sammen med ledelse, kontinuerlige forbedringer, fakta- og menneskebasert styring blant de fem konseptene i Kanji's "business excellence" pyramide (Kanji, 2002). Vi finner også igjen kundene i KFQM modellen, balanced scorecard og hos de aller fleste slike modeller. Slike modeller tar også for seg viktigheten av kontinuerlige forbedringer, som jeg også ønsker å inkludere i mitt vekstbegrep.

→ Altså: Vekstbegrepet mitt vil bestå av omsetning, fokus på kundene og kontinuerlige forbedringer.

Jeg vil også se på om fokus og oppfatning av vekst spiller en rolle når det kommer til faktisk vekst. Her vil jeg se på fokus på vekst opp mot omsetningsendringer og aktivitet på kvalitetsmålene mine, men også om de er mer aktive på den innovative siden når de har et ønske om vekst. Levetid vil bli en faktor her. Jeg ønsker ikke å inkludere de ny oppstartete bedriftene i min analyse, men ønsker å fokusere på de som har fått innarbeidet sine rutiner og funnet sin plass i markedet. Det er vanskelig å si noe om hvor lang denne etableringsfasen for selskapene er, men spørreskjemaet spør om antall sysselsatte og omsetningstall for 2007, samt 2004 og 1997. Derfor vil det være naturlig og nødvendig å kreve 3 års levetid for at bedriftene skal kunne være sammenlignbare mot vekstmålene mine.

Altså:

- **Vokser de som har et bevisst forhold til vekst mer enn andre?**
- **Er de selskapene som har et bevisst forhold til vekst, også aktive på den innovative og den kvalitative siden?**

Så oppsummert vil min problemstilling bli:

Fører innovasjon til betydelig vekst? – med følgende underspørsmål:

- Er imitasjon en like effektiv vekststrategi som innovasjon?
- **Vokser de som har et bevisst forhold til vekst mer enn andre?**
- **Er de selskapene som har et bevisst forhold til vekst, også aktive på den innovative og den kvalitative siden?**

2.0 Reiseliv og opplevelsesnæringen

Reiseliv og turisme står for en stor del an verdens totale brutto produkt, hele 10 % ble det hevdet allerede i 1996 (Frechtling, 1996), og det er god grunn til å tro at dette tallet ikke har blitt mindre siden den gang. OECD støtter denne oppfatningen og bekrefter at reiselivsnæringene er i sterk vekst, og at internasjonal turisme er en av verdens største eksportnæringer (Løschbrandt, 2001). Reiseliv og turisme brukes delvis om hverandre i litteraturen, men man kan mer spesifikt definere turisme som den delen av reiselivet som gjelder personer som er på privat reise og ikke på reise i jobbsammenheng (Forbord & Stræte, 2008). Verdens turistorganisasjon (WTO) har definert turistindustri som alle virksomheter, institusjoner og organisasjoner som har som hovedaktivitet å tilby produkter og/eller tjenester til turister/reisende (Frechtling, 1996). Dette inkluderer en rekke bransjer som opplevelses- og aktivitetsbedrifter, bilutleiefirmaer, transportselskaper, overnatting og serveringsbedrifter, produktutviklingsprodukter og forsikringsselskaper. Noen av disse vil velge å formidle sine varer eller tjenester via reisearrangører eller reisebyråer (Løschbrandt, 2001, p. 7).

Jeg vil se på reise- og opplevelsesnæringene i Norge og vil inkludere alle deler av dette begrepet da jeg ikke synes det er relevant å dele opp i ulike sektorer som beskrevet overfor. Definisjonene overfor vil gå inn i dette begrepet og jeg ser ingen grunn til å skille mellom begrepene reiseliv, turisme og opplevelsesnæringer for denne oppgaven. Derimot ønsker jeg å vise at dette er en sammensatt bransje og som stadig er i endring og det ser vi blant annet ved å se hvor mange ulike retninger vi har fått innad i næringen. Tradisjonelt har det vært vanlig å skille mellom fritidsreisende og yrkesreisende, men i dag snakker vi i tillegg om blant annet grønn turisme, bygdeturisme og kulturturisme(Løschbrandt, 2001).

Utfordringer for reiselivet i Norge

Norge er et lite land, og fjernt fra de flestes bevissthet når de skal velge feriemålene sine. Dette stiller krav til reiselivsnæringen i Norge. Utfordringen består i å utvikle produkter og

tjenester som er konkurransedyktige i det internasjonale markedet, slik at turistene fra alle verdens hjørner vil vende blikket mot Norge. Når slike produkter og tjenester skal utvikles er det viktig å ha kunnskap om fremmede kulturer, men også den lokale kulturen på stedet. Et godt reiselivsprodukt må kunne oppfattes positivt av tilreisende selv om ikke alle er av den samme kulturelle oppfatningen. (Lillebø, 1994). En annen stor utfordring for reiselivet er dets krav om dynamikk. Turistene endrer mønster ofte både når det gjelder geografi, omfang og hvilke produkter og tjenester de etterspør, men det positive er at det kontinuerlig har blitt flere og flere reisende. Alle grupper av befolkningen reiser mer i dag enn tidligere, og dette gir bransjene muligheter og utfordringer for å klare å tilfredsstille alle til en hver tid.

Norsk reiselivet har blitt kritisert for å være for produktorientert og for lite markedsorientert (Lillebø, 1994, p. 20). Det er ikke dermed sagt at det beste er å være markedsorienterte, men det å finne en balansegang mellom det å være produktorientert og markedsorientert. Det handler som nevnt om å ta vare på kultur og tradisjoner, samtidig som man må vekke turistenes oppmerksomhet mot Norge og våre tilbud. Ser man på overnattings- og serveringsbransjen, som er en viktig del av reiselivet, har de en utfordring i å skape full kapasitetsutvikling i dag. For å sikre seg større belegg i fremtiden bør det satses mer på produktutvikling, sesongforlengelser og markedsføringstiltak (Løschbrandt, 2001, p. 212). Det er altså gode argumenter for at næringen burde være opptatte av innovasjon, men tradisjonelt har ikke servicenæringen vært veldig innovativ (Miles, 2005). Det som taler mot satsing på innovasjon er at dette er kostnadskrevenende og turister er opptatt av å få mest mulig for pengene. Norge har høye kostnader og priser og det kan være en argumentasjon for og heller satse på kvalitative forbedringer enn innovative. Trendene innenfor disse bransjene er likevel som for resten av samfunnet, det blir større etterspørsel og forventning til teknologi, kommunikasjon og tilgjengelighet. Hoteller blir mer som kontorer hvor kundene kan få rom tilpasset sine spesifikke behov (Løschbrandt, 2001). Slike betraktninger viser hvor komplekst og vanskelig reiselivsnæringen kan være, men det gjør også at den er ekstra spennende og forske på.

3.0 Teori

Dette kapitlet skal gi det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven og vil i hovedsak ta for seg: Innovasjon, vekst og kvalitet.

3.1 Innovasjon

Innovasjon er et begrep som har fått betraktelig mye mer spalteplass de siste 20 årene sammenlignet med tidligere, men innovasjonsdebatten er snart 100 år gammel og den har i denne perioden utviklet seg i mange ulike retninger (Hernes & Koefoed, 2007). Innovasjon kan nok virke som et skremmende ord for enkelte, og noen forbinder innovasjon med noe som de "store suksessfulle" selskapene driver med, men en slik oppfatning skal jeg forsøke å argumentere for her at kan være feil. For innovasjoner er i de fleste tilfeller av inkrementell karakter og er noe som kan og bør foregå i alle foretak uavhengig av størrelse. Drivkraften til innovasjon er behov, og man kan se på markedet som syretesten. For at noe skal være en innovativ utvikling må det representere en tilleggsverdi utover det som finnes i markedet fra før (Hernes & Koefoed, 2007). Innovasjon har vist seg å være et viktig begrep og fenomen på kryss og tvers av bransjer, altså er det et viktig tema for alle organisasjoner (Smith, 2005).

Hvordan definere innovasjon?

Det finnes mange oppfatninger og definisjoner av dette begrepet, og det kan være vanskelig å peke ut den som på den beste måten samler og gir begrepet konsistens. Et problem er å vite hvor strengt man skal sette rammene for hva som er innovasjon og hva som ikke er det. Teigen skriver at det er viktig å kunne skille mellom innovasjon og dagligdagse endringsprosesser for å kunne fylle innovasjonsbegrepet med mening og gjøre det konsist. "Hvis alt er innovasjon, blir innovasjon ingen ting" (Rønning & Teigen, 2007). Denne oppfatningen deler jeg til en viss grad, og vil ta den med når jeg drøfter de definisjonene som blir presentert nedenfor.

”Å gjøre noe nytt som har økonomisk betydning”(Spilling, 2007, p. 70).

Dette er en kort og enkel definisjon på innovasjon som antyder både at dette handler om en form for nyhet og om økonomi. Den økonomiske biten av innovasjoner kan være vanskelig å definere, for som vi skal se senere finnes det ulike typer innovasjon og ikke alle områdene er det like lett å bevise den økonomiske virkningen, i alle fall ikke på kort sikt.

Schumpeter som regnes som en pioner innenfor innovasjonsfeltet definerte innovasjon og entreprenørskap likt og sa at innovasjon er: (Spilling, 2006, p. 25) ”å skape utvikling i næringslivet gjennom nye kombinasjoner, som kan skje på følgende fem måter:

1. Introduksjon av et nytt produkt eller en ny kvalitet av et produkt
2. Introduksjon av en ny produksjonsmåte
3. Gå inn i et nytt marked
4. Utnytting av en ny type råvare eller et halvfabrikat
5. Ny organisering av en næring

Dette med nye kombinasjoner var viktig for Schumpeter. Innovasjon kunne være å ta kjente ting å kombinere på en ny måte, dette betyr at man kan sette sammen to kjente ting og skape dem til en innovasjon. Slike innovasjoner kan forekomme i en av de fem områdene som er vist overfor, og Schumpeter gir på denne måten en mer konkret definisjon enn den som er referert til av Spilling tidligere. Disse fem områdene kan oversettes til produkt- / tjenesteinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisatorisk innovasjon. Hvor prosessinnovasjon viser til både punkt 3 og 4 i lista over. Schumpeter tar også frem det økonomiske aspektet ved å skrive at innovasjon handler om å skape en utvikling i næringslivet. Den forretningsmessige delen er vanskeligst å se for seg når det handler som organisatoriske innovasjoner som for eksempel beskriver nye måter og skaffe eller bruke informasjon, kunnskap og kompetanse på, nye avdelinger eller integrering av nye ledelsesstrukturer og lignende. Dette vil selvsagt ha innvirkning på organisasjonen, men det kan være vanskelig å spore de nøyaktige økonomiske virkningene av slike innovasjoner.

En tredje definisjon som jeg vil ta med er:

”Innovasjoner er når foretak setter ut i livet produkter, produksjonsmåter og måter og organisere virksomheten på som er nye for dem, men nødvendigvis ikke for andre foretak, og heller ikke for andre foretak i samme land. Innovasjonsutvikling er nødvendig for at bedrifter skal opprettholde sin konkurranseevne i sektorer der det skjer viktige teknologiske endringer”(Isaksen, 1997, p. 16).

Denne definisjonen har en annen vinkling enn de to foregående ved at den ser innovasjonsspørsmålet fra foretaket sin side. Altså er alt som er nytt for foretaket og regnes som innovasjon uten at det nødvendigvis er noe nytt for markedet. Bruker man en slik definisjon vil imitering ikke eksistere, og man unngår denne relativt store diskusjonen som er innenfor innovasjonsfaget. En slik definisjon kan likevel være for ”snill” i og med at den ikke bidrar til å gi innovasjonsbegrepet den nødvendige fylde og konsistensen som det trenger, men den tar opp et viktig tema, nemlig hvor man skal sette grensen for at noe er en innovasjon. Nytt for næringslivet sier Shumpeter, men næringsliv kan omtales som lokalt, nasjonalt eller internasjonalt næringsliv, og dermed har vi et dilemma for hvilken definisjon av næringsliv det vil være tilstrekkelig at nyskapningen er ny for. Ser vi nærmere på definisjonen til Isaksen ser vi at han også presenterer ulike områder i foretaket som kan være innovativt, og tar med hensikten eller motivasjonen for å være innovativ. Selv om Isaksen poengterer at det er i de sektorer som har store teknologiske endringer som må være innovativ for å holde på sin konkurranseevne er dette også tilfelle for andre sektorer, spesielt i dag hvor samfunnet hele tiden er i endring. Motivasjonen og formålet for å holde på med innovasjon kan være med på å gjøre det lettere å forstå hva begrepet handler om. Madsen (2006) som beskriver tre av de viktigste formålene med følgende tre punkter:

1. Samfunnets behov for arbeidsplasser og velferd
2. Markedsmessige og konkurransemessige utfordringer
3. Et generelt behov i bedriftene for utvikling og endring for å unngå forvitring/ og eller opphør

Innovasjon er altså noe som alle foretak kan og bør holde på med, det er noe nytt i enten produkter/tjenester, prosesser, markeder eller organiseringen av virksomheten som har en forretningsmessig betydning, selv om denne ikke alltid er like tydelig. Det nye må være nytt

for foretaket, men det diskuteres om det også må være nytt for markedet. Hensikten med innovasjon er blant annet et ønske om å bli større, bedre, tjene mer eller kunne skape flere arbeidsplasser. Endring er viktig både for å se nye muligheter, holde seg oppdatert og motivert. Jeg vil støtte de definisjonene som krever at det nye skal være nytt for et marked også. Dette for at innovasjoner bygger på en prosess som krever kunnskap og ressurser utover det som skal til for å imitere andres ideer. Det er viktig at vi har en definisjon på innovasjon som gjør at dette begrepet skiller seg fra andre begreper, og som Teigen skriver gjøres konsist. Derfor vil jeg nedenfor vise skillet mellom innovasjonsbegrepet og enkelte andre begreper. Jeg vil også komme inn på alternative måter og dele opp begrepet på.

Begrepsavklaringer

Innovasjon ≠ Oppfinnelse

En oppfinnelse er en vag ide eller et påfunn, og kan representere starten på en innovasjon men det er ikke alle ideer som ender opp som innovasjoner. For at dette skal skje må det startes det en prosess for å utvikle ideen å få den ut i praksis, og det må skapes en tilleggsverdi som markedet er villig til å betale for (Hernes & Koefoed, 2007). Schumpeter så på oppfinneren som en utvikler av ideer, og entreprenøren/innovatøren som utvikler av virksomhet (Spilling, 2006). Begrepene kan altså være tett knyttet sammen, men ofte kan det være store tidsforskjeller mellom oppfinnelsen og innovasjonen, og mens alle kan være oppfinnere er det foretak som driver med innovasjoner. Fra en ide oppstår til det faktiske resultatet er klart for markedet kan det gå opptil flere tiår, dette på grunn av at prosessen kan være vanskelig å få realisert i praksis. Slike prosesser fra en oppfinnelse til en innovasjon krever en rekke kunnskap og tilgang til ulike ressurser som for eksempel kjennskap til produksjonsprosesser, kunnskap om aktuelle markeder, tilgang til finansielle ressurser osv (Fagerberg, 2005). I løpet av slike tidkrevende prosesser vil mest sannsynlig den grunnleggende ideen blitt videreutviklet og modifisert mange ganger, og resultatet som kommer ut trenger ikke være identisk, eller veldig lik den opprinnelige ideen og slike forhold gjør at det er fornuftig å holde et klart skille mellom disse to begrepene.

Innovasjon ≠ Imitasjon ≠ Videreutvikling??

Forskjellene mellom disse begrepene er noe mer vage. Hvis en innovasjon er vellykket vil den mest sannsynlig raskt få oppmerksomhet fra kunder, men også fra potensielle konkurrenter. Konkurrentene vil være interessert i hvordan denne innovasjonen er utviklet, og se på mulighetene for at også de kan tilby sine kunder lignende løsninger. For det er både fristende og til dels nødvendig for konkurrenter å kopiere hverandre suksesser, men på denne måten stjeler de en del av gevinsten med innovasjonen (Hall, 2005). En ren kopiering av andres innovasjoner kalles en imitasjon og det finnes mange eksempler på dette (Hervik, 2000). Vi kan for eksempel se på SPA- avdelinger på hotell. Det første hotellet som tilbydde SPA og hotell hadde en innovativ tankegang. De satte sammen to tjenester som ikke tidligere var forbundet med hverandre, mens det i dag er et ganske vanlig tilbud på finere hotell, og dermed oppfattes ikke dette som et nyskapende tilbud fra samfunnet sin side. Derimot er det jo nyskapende for det enkelte hotellet og deres kunder, og da blir spørsmålet om det er riktig eller feil å kalle dette for en innovasjon eller en imitasjon.

Det er en mulighet at innovasjoner som blir "stjålet" av en konkurrent ikke blir direkte kopiert, men at den blir noe videreutviklet for eksempel ved at den får nye egenskaper eller løsninger. Altså er det ikke en ren kopiering. Det kan argumenteres for at dette er en naturlig prosess, eller at det er en ny prosess som fører til en ny innovasjon. Kline og Rosenberg (1986)(Fagerberg, 2005) argumenterer for at til og med de store og viktige innovasjoner går gjennom drastiske forandringer over tid, og at slike endringer kan føre til at innovasjonen får en helt annen økonomisk betydning enn ved første introduksjon. I stedet for å diskutere forskjellen mellom innovasjon og imitasjon kan det være hensiktsmessig å diskutere om vi står overfor en inkrementell eller radikal innovasjon. De inkrementelle innovasjonene er de marginale utviklingene som foregår i foretakene, og som ikke har den altfor store økonomiske betydningen, en stegvis innovasjon(Rønning & Teigen, 2007 og ; Spilling, 2006). Radikale innovasjoner er da det motsatte, store og betydningsfulle nyskapninger. En annen innfalsvinkel er å diskutere grad av innovasjon (Spilling, 2006). En videreutvikling som beskrevet overfor vil kunne havne i kategorien inkrementell innovasjon eller få en lav grad av innovasjon i Spillingsmodell.

For det konkurrerende foretaket vil det i de fleste tilfeller være en billigere prosess og kopiere innovasjoner, enn det er for det foretaket som utviklet den selv (Hervik, 2000). Imitering eller videreutvikling av andres innovasjoner kan være en hindring for å satse på innovasjon, da det selskapet som innoverer bruker masse tid og ressurser, mens det ofte er langt billigere og imitere. Dermed mister den opprinnelige bedriften en del av lønnsomheten (Hervik, 2000). En negativ konsekvens av inkrementelle innovasjoner er at de kan være truende for innovasjonsaktiviteten. For å unngå dette har lovverket i de fleste land tilbud som patentering og IPR¹. Patenter er ofte en dyr og omfattende prosess, og gjelder i hovedsak bare de teknologiske innovasjonene. IPR er beregnet for et videre spekter enn kun teknologi, og det kan søkes om enerettigheter knyttet til for eksempel forretningsnavn. Hensikten er å hindre konkurrenter i å kopiere forretningskonsepter eller produkter, og dermed sikre varige konkurransefordeler, og effekten er å gi foretaket et midlertidig monopol².

Altså er skillet innovasjon, imitasjon og utvikling mer diffust enn skillet mellom innovasjon og oppfinnelse. Det er forskjeller på disse begrepene også, men de er vanskeligere å få full oversikt over. Dermed heller jeg mest mot Spilling som mener det er en løsning og diskutere grad av innovasjon i slike debatter. Inkrementelle innovasjoner står for hovedtyngden av økonomisk utvikling (Fagerberg, 2005), og det er derfor lite hensiktsmessig og ha en definisjon av innovasjon som utelukker disse fra begrepet. Likevel ønsker jeg å poengtere at det er et skille mellom disse begrepene, og for å få sett på ulike effekter er det viktig å sette noen kriterier for hva som skal regnes som innovasjon. I denne oppgaven blir dette gjort ved å se hvem bedriftene oppgir at har utviklet innovasjonen. De har da alternativene ”i hovedsak utviklet av foretaket”, ”i hovedsak utviklet av foretaket i samarbeid med andre” og ”i hovedsak utviklet av andre”. Den siste kategorien blir da ansett som imitasjoner, den midterste som samarbeid om innovasjon og den første som rene innovasjoner. Denne diskusjonen om hva som er innovasjon og hva som er imitasjon er vanskelig, men det må sies at dette er et bedriftsøkonomisk problem, og ikke et samfunnsøkonomisk. Det er viktig at

¹ Intellectual Property Rights, eller på norsk: immaterielle rettigheter, her først og fremst patent, varemerke- og designbeskyttelse

² Informasjonen hentet fra:

<http://www.patsoft.no/2006/2005/articles.php?aid=001&PHPSESSID=82cd69acd323771bae4e54ae6561cd41>

innovasjoner sprer seg til flere markeder for at økonomien skal være dynamisk (Rønning & Teigen, 2007).

Innovasjon og entreprenørskap

Schumpeter så på disse begrepene som synonyme, men han så også på entreprenørrollen som midlertidig. Etter hvert som den entreprenørielle prosessen er over, må entreprenøren trekke seg ut eller gå over i en ny rolle som leder/eier (Spilling, 2006). Wickham beskriver entreprenørskap som en ledelsesstil som baserer seg på strategisk ledelse av organisasjonen som en helhet. En slik lederstil beskriver han som svært endringsvillig og mulighetssøkende (Wickham, 2004). De definisjonene som er presentert tidligere beskriver innovasjon som en utvikling og et resultat av en prosess, og sier lite om personene bak dette. Chell beskriver entreprenører som opptatt av produkt- og markedsutvikling, de er gjennom søker store områder for å finne muligheter til å skape utvikling. Hun beskriver entreprenørens rolle som å skape en etterspørsel for innovasjonene, altså er innovasjonen produktet og entreprenøren midlet. Entreprenøren sin oppgave er å finne områder og muligheter som gir foretaket konkurransefordeler og muligheter for å gjøre en bedre opptreden i markedet (Chell, 2001)

Inndelinger

Chell (2001) har valgt å dele innovasjonsbegrepet i fire kategorier, basert på tanken om inkrementelle og radikale innovasjoner. For å lage denne inndelingen har hun først sett på om innovasjonene er en nyskaping innenfor teknologi og prosess, eller innenfor marked og kundetilpasning. Deretter har hun skilt mellom de mindre og store innovasjonene. Dette har gitt 4 ulike innovasjonskategorier: arkitektoniske, nisjekreasjoner, videreutvikling og til sist de revolusjonerende innovasjonene. Her kan man si at ytterkantene av de arkitektoniske og de revolusjonerende er der man finner de radikale innovasjonene som mange andre forfattere skriver om. Der det er noe helt nytt som ingen før har tilbudt, mens ytterkantene på de to andre kategoriene representerer de inkrementelle innovasjonene. De arkitektoniske innovasjonene er altså nye innen for både marked og teknologi, mens de revolusjonerende har samme marked, men ny teknologi. Nisjeinnovasjoner kan være typiske

moter og trender, og er ofte innovasjoner som har kort levetid. Den siste kategorien "regular innovation" som jeg har oversatt som videreutvikling viser til nettopp videreutvikling av produkter basert på samme teknologi og tenkt til samme markeder.

Schumpeter delte innovasjonsbegrepet opp allerede i sin definisjon, hvor han ramser opp de fem ulike måtene slike "nye kombinasjoner" kan foregå på. Han snakker da om produkt-, prosess (introduksjon av ny produksjonsmåte, og utnytting av ny type råvare eller halvfabrikat), markedsinnovasjon og organisatorisk innovasjon. Hensikten med slike inndelinger er å gi et tydeligere innovasjonsbegrep og gjøre det lettere å kommunisere ut. Uten slike inndelinger kan man risikere å få et innovasjonsbegrep som er fylt med alt, og da ender innovasjon opp som ingenting (Rønning & Teigen, 2007).

Hva vet vi fra tidligere om innovasjon?

Innovasjon har vært mye forsket på de siste 50 årene. Dette har gitt oss kjennskap til blant annet at innovasjon er noe som er rådene innenfor alle sektorer i økonomien og at innovasjoner ofte fører til økt salg. Videre har forskere kommet frem til at det ikke for en hver innovasjon er like viktig med forskning og utvikling, men at kapital og investeringsmuligheter er de mest avgjørende faktorene for innovasjonsaktiviteten. Det er store skjevheter når det kommer til innsats og resultater av innovasjon, det er en liten andel av bedriftene som står for store mengder av den totale innovasjonen. Uten samarbeid mellom kunder, leverandører, andre bedrifter, institusjoner, forskningsmiljø, finansmiljø osv ville det nesten ikke vært innovasjoner, det kan virke som om samarbeid er den viktigste årsaken til at vi har innovasjon. Disse funnene er kommet frem fra tidligere innovasjonsundersøkelser (Smith, 2005).

Konkluderende oppsummering

Altså kan vi konkludere med at innovasjon er et komplisert og sammensatt begrep. Det kan vanskelig defineres på en måte som alle og enhver er enig i, men det er heller ikke det viktigste. Det som er viktig er å skape oppmerksomhet og positive assosiasjoner rundt begrepet, for innovasjon er avgjørende for å skape utvikling, vekst, nye arbeidsplasser,

konkurransefortrinn og en dynamisk økonomi. Imitasjoner kan hemme noe av lysten til å drive innovasjoner, men er viktige for å spre ny kunnskap og som vi har sett er det ikke alltid like enkelt å avgjøre hva som er imitasjoner og hva som er innovasjoner.

Mitt innovasjonsbegrep for denne oppgaven vil bestå av:

- Noe nytt innenfor produkt, tjenester, prosess, marked eller organisering
- Det bør ha en forretningsmessig effekt i de fleste tilfeller
- Det må være nytt for foretaket og foretakets marked
- I utviklingen av innovasjonen må foretaket selv spilt en hovedrolle eller bi rolle, altså det er ikke noe andre har utviklet sin helhet, da vil jeg anse dette som imitasjon, selv om det er nytt for foretakets marked.

3.2 Vekst

Vekst er noe de fleste entreprenører, ledere eller eiere før eller siden blir konfrontert med. Noen vil nok si at det er et nødvendig onde for å overleve i markedet, mens andre ikke er så interessert i dette. Hvordan foretaket opptrer økonomisk er av veldig stor betydning for dem som har interesser i foretaket. Ikke bare gir økonomisk vekst mer penger til investorer og eiere, men det gir også tryggere vilkår for ansatte, gir rom for bedre service overfor kunder og det gir større forhandlingsmuligheter overfor leverandører. Den økonomiske veksten vil avhenge av andre faktorer innad i bedriften, og kommer ikke av seg selv (Wickham, 2004). Vekst er altså et viktig begrep, men som jeg skal presentere nedenfor kan det også være et komplekst begrep. Jeg vil presentere noen modeller for vekst og deretter presentere hva jeg vil legge i mitt vekstbegrep.

3.2.1 Deakins og Freel – 3 vekstmodeller

Deakins og Freel (2006) har valgt en tilnærming til vekstbegrepet basert på tre ulike tankemåter/modeller. Disse modellene skal hjelpe oss å forstå og tilnærme oss vekstbegrepet fra ulike vinkler, og hver modell bygger på ulike vekstprinsipper. Den første representerer den standard (neoklassiske) økonomiske tankemåten. Den tar utgangspunkt i

en u- formet gjennomsnittskostnadskurve og tanken om at alle aktører handler profittmaksimerende. Vekst i denne modellen avhenger på kort sikt av bedriftens evne til å øke kapasiteten og/eller bygge nye produksjonsavdelinger. På lengre sikt vil vekst kun bli begrenset av etterspørselen fra markedet og hvor villig kundene er til å kjøpe nye og utviklede (innovative) produkter. Dette vil bety at hvis ikke etterspørselen øker vil ikke bedriftene kunne vokse uten at den generelle posisjonen til bransjen øker i markedet. Motstanderne av neoklassikerne argumenterer for at det ikke kan være et optimum for bedriftene så lenge det finnes et marked som produktene deres omsettes. Et viktig argument er at konkurransen aldri er perfekt eller ren. Det er ikke hensiktsmessig å gre alle selskaper under samme kam når man skal studere vekst, da ikke alle ønsker å vokse. Få av de selskapene man studerer står overfor like kostnadskurver og variasjonen i markedene kan være store(Deakins & Freel, 2006).

Den andre modellen Deakins og Freel tar for seg er "chance" modellen. I denne modellen er utgangspunktet bedriftsstørrelser. Teorien baserer seg på at alle bransjer har store, små og mellomstore organisasjoner og at disse er tilfeldig fordelt innad i bransjen. Den første og kanskje mest kjente redegjørelsen for denne modellen er Robert Gibrat's "lov om samsvarende effekter". Han satte opp følgende forutsetninger(Deakins & Freel, 2006, p. 161):

- Årsakene til endring i størrelse er mange
- Ikke noen enestående årsak utgjør en enorm innflytelse på et fenomen
- Enhver innvirkning er uavhengig av størrelsen på firmaet (vekst er uavhengig av størrelse).

Den siste forutsetningen kan omformuleres til "sannsynligheten for at en gitt symmetrisk endring i størrelse, innenfor en bestemt periode, er den samme for alle bedrifter innen en bransje – uavhengig av hvilken størrelse de hadde i starten av perioden". Det er den mest testede delen av loven og har som regel endt med negative konklusjoner. De aller fleste empiriske tester viser at vekstgrad korrelerer negativt med størrelse. Det viser seg at små firmaer vokser mer, men mer tilfeldig. Til tross for dette er det enda de to første

forutsetningene påtrengende logisk. Altså selv om man har en generell forståelse for at flaks spiller en viktig rolle for vekst er det tydelig at abstrakte stokastisk (tilfeldige) modeller har liten evne til å forutsi eller forklare på enkelt bedrifts nivå. Dette er et viktig område for samfunnsforskere.

Den tredje og siste tilnærmingen Deakins og Freel nevner er "stage" modeller, altså trinnvise modeller. I hvert av disse trinnene går bedriften gjennom endringer i ledelse, praksis og stil. De tar blant annet for seg Greiner's "model of Firm Growth". Denne viser til et lineær og kontinuerlig forhold mellom tid og vekst, hvor man til tider opplever problemfri inkrementell vekst ledsaget av definerte kriser. Hvert trinn har sin krise og løsningen på denne fører organisasjonen videre til det nestetrinnet. De fem nivåene består av kreativitet, kurs/retning, delegering, koordinere og samarbeid. Det første nivået må håndtere en krise knyttet opp mot ledelse, det neste en krise knyttet til selvstyring, så følger kontroll på neste nivå, så interne problemer mellom ledere på ulike nivåer eller mellom ledere og ansatte. Det siste nivået er samarbeid og her er det ingen ferdig definert krise i følge Greiner, men mener det mest trolig vil være en krise på det psykologiske planet.

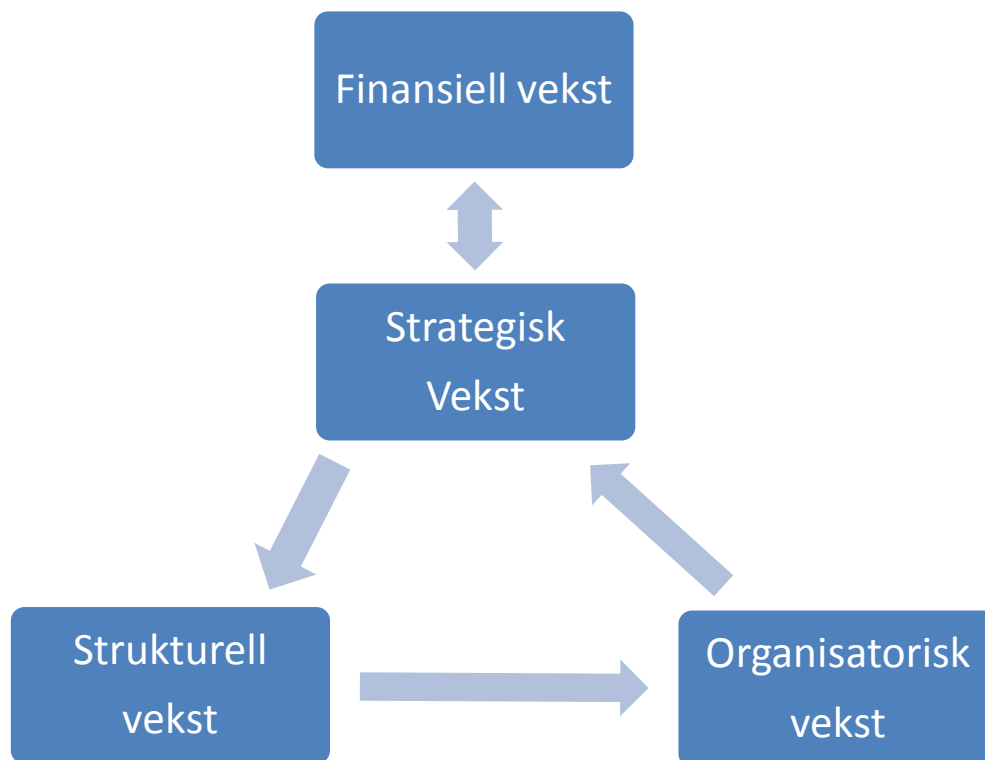
3.2.2 Phillip A. Wickham - Vekstperspektiver

At en organisasjon vokser trenger ikke være ensbetydende med at den har blitt større, vekst er en dynamisk prosess. En prosess som involverer utvikling og forandring innenfor organisasjonen og som endrer måten organisasjonen samhandler med sine omgivelser på. Selv om organisasjonen vokser som en helhetlig enhet, vil det være hensiktsmessig å studere vekst som et fenomen med flere ansikter. Det er like mange aspekter ved vekst, som det er ved organisasjonen. Skal man fokusere på vekst og utvikling er det derfor viktig å se på veksten fra minst 4 ulike perspektiver i følge Henry Mintzberg. Dette er det strategiske, det strukturelle, det finansielle og det organisatoriske perspektivet (Wickham, 2004).

1. **Finansiell vekst:** Relateres til utvikling av foretaket som en kommersiell enhet. Slik vekst kan måles ved å se på endring i omsetning, investeringer eller kostnader og det endelige resultatet for foretaket. Det kan også være en økning i fysiske midler, som

for eksempel bygninger, noe som vil øke verdien på selskapet. Siden den finansielle veksten er den vekstformen som gir en økt verdi på selskapet er det denne som interessentene er mest opptatt av, og det er denne som måler suksessen til foretaket.

2. **Strategisk vekst:** Handler om endringer organisasjonen gjør i forhold til sitt miljø. Det er endringer i den helhetlige, strategiske posisjonen det her tenkes på. Primært tenker man da på hvordan organisasjonen klarer å utnytte sin markedsposisjon. En strategisk vekst vil skape en bærekraftig konkurransefordel for organisasjonen. Dette kan skje gjennom fysiske eller abstrakte endringer.
3. **Strukturell vekst:** Handler om endringer innad i bedriften. Endring i lederroller, ansvarsområder, rapporteringer om forhold, kommunikasjon, ressurser og kontrollsystemer.
4. **Organisatorisk vekst:** Endringer i organisasjonens prosesser, kultur og holdning etter som den vokser og utvikler seg. Slik vekst handler også om endringene som kommer som av følge at entreprenørens rolle og lederstil endres ettersom foretaket går fra et lite, til et større firma.



Modell 1: Viser sammenhengen mellom de ulike vekstperspektivene (Wickham, 2004).

Disse fire typene for vekst er ikke uavhengig av hverandre, men representerer ulike faser. Drivkraften for å holde på med slike prosesser er at man hele tiden klarer og utnytte sine ressurser bedre og bedre, skape større verdier og dermed få en bedre og mer verdifull virksomhet. Det er den strategiske veksten som tar hovedrollen. Det er denne interaksjonen med markedet og kundene som avgjør bedriftens evne til å tilfredsstille deres krav. Den finansielle veksten måler hvor godt bedriften klarer dette, og vil ofte vise seg i at bedriften får flere verdier og eiendeler noe som igjen gjenspeiler seg i den strukturelle veksten. Strategisk vekst bygger på en gitt retning som er satt av leder og/eller entreprenør. Vekst er ingen rett, men heller en mulighet som virksomhetene har. Vekst må synliggjøres og gjøres til konkrete mål, og deretter må vekststrategiene ledes frem. For entreprenører er vekst "premien" for å klare å se de riktige potensialene, forstå dem og klare å utvikle konkurransefordeler basert på dem (Wickham, 2004).

3.2.3 Spilling og Giske – Vekstparametre, typer og kriterier

Vekst kan ses på som en naturlig prosess for et foretak og det er ikke uvanlig med følgende inndeling av foretakets liv: Idegenerering – oppstart – vekst – modning – stagnasjon og tilbakegang (Spilling, 2006, p. 49). Denne modellen ønsker å få frem at vekst er noe som naturlig bør inngå i alle organisasjoner, og som bør være i fokus for lederen/entreprenøren. "I vekstfasen er det å bygge opp en større virksomhet som står sentralt" (Spilling, 2006, p. 49). Her oppfatter jeg forfatteren dit hen at det er snakk om en fysisk oppbygging av virksomheten som da enten ses ved at den får flere ansatte, større omsetninger eller flere ressurser som betegnes som vekst. Slik vekst kan organiseres på ulike måter (Spilling & Giske, 2001):

a) Organisk vekst

En intern og naturlig form for vekst prosess innad i foretaket.

b) Vekst gjennom diversifisering

Deler av virksomheten opplever vekst og blir skilt ut som egne enheter som datterselskap. Slik omorganisering vil ikke føre til at eventuell sysselsettings- eller omsetningsvekst registreres gjennom moderselskapet.

c) Vekst gjennom eksternalisering

Virksomheten kan ekspandere ved at intern virksomhet skilles ut i et frittstående selskap eller overtas av et bestående selskap som så blir stående som underleverandør til det opprinnelige selskapet. Økt sysselsetting i den eksternaliserte virksomheten vil ikke registreres i det opprinnelige foretaket, men veksten vil kunne fanges opp gjennom omsetningstall.

d) Vekst gjennom akkvisisjon

Vekst gjennom fusjon, slik vekst vil kunne ses som økt sysselsetting og omsetning i foretaket, men veksten er ikke reel da det skyldes den innfusjonerte bedriften.

e) Porteføljevekst

Oppstår når en entreprenør har flere selskaper knyttet til seg, men som ikke har noe med hverandre å gjøre. I slike tilfeller kan liten vekst i hvert av selskapene føre til stor vekst for entreprenøren, men vil ikke oppfattes i statistikken siden det ikke anvendes noen form for registrering av portefølje foretak.

Spilling og Giske mener at det i prinsippet skilles mellom to ulike kriterier for vekst i litteraturen. Det første kriteriet er ressursorientert og ser på vekst som økning i sysselsetting og kapital. Det andre kriteriet er resultatorientert og ser på vekst som omsetningsøkning eller verdiskapning.

Oppsummerende konklusjoner

Jeg har her presentert tre ulike forfatters syn på vekst. Deakins og Freel har en fremstilling av vekst som noe som avhenger av enten etterspørsel, bedriftstørrelse eller en utvikling innad i organisasjonen. Den første modellen, den neoklassiske, baserer seg på at langsiktig vekst kommer fra økt etterspørsel. Forfatterne skriver at slik etterspørsel vil avhenge av om kundene er villige til å kjøpe nye og utviklede produkter, altså holdning til innovasjon. Neoklassikerne bygger altså vekst på innovasjonstanken, og hevder at innovasjon vil være riktig vei å gå for å skape vekst og utvikling. Den siste modellen fokuserer på vekst som en intern prosess. Kvalitative endringer og forbedringer internt fører til at organisasjonen som helhet fremstår bedre og mer effektivt. Dette kan vi også tydelig se av Wickham sin

tankegang. Han spesifiserer den finansielle veksten som den som får mest oppmerksomhet, og som har størst betydning for organisasjonen, men poengterer at veien frem til denne avhenger av god kontakt med marked, kunder og omgivelser. Videre at bedriften må ha et klart fokus, et mål og en klar retning for hvor den vil. Slikt arbeid vil i følge Wickham føre til vekst. Tilslutt trekker Spilling og Giske frem viktigheten av å klassifisere vekst og ser på hvordan man kan måle dette. Det er mange problemer man møter når man ønsker å måle vekst. Så fort deler blir utskilt fra foretaket vil det anses som et eget foretak, og blir ikke direkte registrert som vekst. Omsetning, salg og antall sysselsatte inngår i den finansielle veksten, og det Spilling og Giske klarer organisk vekst, og det er den som er enklest å måle.

3.3 Kvalitet - en viktig del av vekstbegrepet

Kvalitet kan som vekst ha en rekke ulike betydninger. De fleste forbinder kvalitet med noe positivt. At et produkt som omtales som et kvalitetsprodukt vil normalt sett være et bra produkt, tilfredsstillende eller attråverdig. Garvin (i Troye, 1990) viser til fem ulike betydninger av kvalitet som han har samlet fra litteraturen:

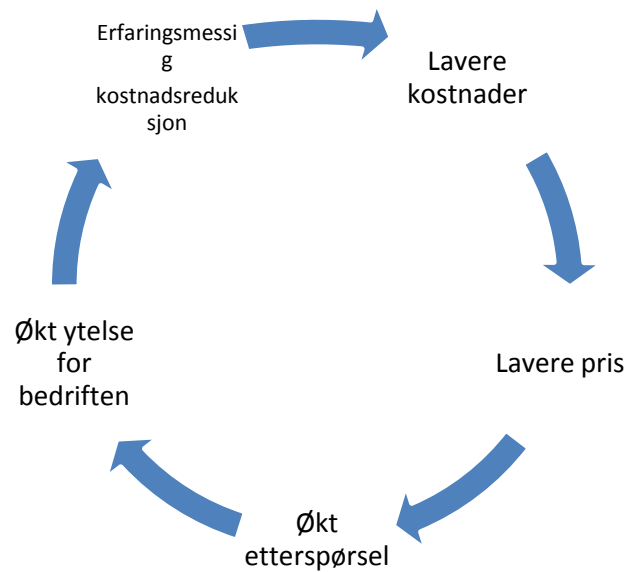
1. **Transcendent:** Kvalitet er noe absolutt som ikke blir påvirket av tilfeldige variasjoner. Kvalitet i denne forstand må oppleves for å forstås. En slik oppfatning av kvalitet gjør det vanskelig å kunne måle og teste da det ikke er mulig å påvirke denne formen for kvalitet.
2. **Produktbasert:** Kvalitet er noe målbart og består av ulike mengder egenskaper. Kravet for måling av kvalitet i denne forstand er at man finner en slags enighet om hvilke egenskaper som danner basis for kvalitet, og hvor store mengder som er å regne som gode eller dårlige. Det kan oppstå mange personavhengige meninger om begrepet. Produktbasert kvalitet er vanskelig å direkte overføre til tjenester da de sjelden oppfattes som like hver gang.
3. **Brukerbasert:** "Kvalitet er i øynene som ser". Testvinnende produkter er ikke nødvendigvis det produktet alle ville synes er best, men på en annen side skal slike tester representere det brede lag av folket. Det største problemet ved å velge en slik tilnærming er å avgjøre hvilke verdier som skal ta hensyn til da disse verdiene til dels kan være motstridene i øynene til brukerne.

4. **Produsent eller produksjonsbasert:** Kvalitet har basis i produksjonsorienterte normer. Kvalitetsmålinger ser da på avviket mellom disse normene og det faktiske produktet. Et problem med denne tilnærmingen er at det vil være mer naturlig å fokusere på effektivitet, kostnader og produksjonstekniske forhold, enn forhold som etterspørernes ønsker, preferanser og kjøpsadferd. Det blir altså i mindre grad vurdert fra en brukers perspektiv.
5. **Verdibasert:** Kvalitet er en avveining mellom nytte og verdi på den ene siden og i hvilken grad man gir avkall på andre goder (for eksempel penger) på den andre. Altså er kvalitet en veid oppfatning av hva man får, mot hva som kreves for å anskaffe dette. For tilbydere av kvalitet blir da utfordringen å finne riktig mengde kvalitet, fremfor best mulig kvalitet.

Troye sier videre at det å knytte kvalitet til verdier kan få konsekvenser for begrepets validitet, dette for at det kan bli vanskelig å skille mellom kvalitetsbegrepet og andre begreper som nytte og preferanser (Troye, 1990). Jeg vil være mest opptatt av kvalitet som en internforbedring og kundenes vurderinger. Altså vil jeg helle mot den brukerbaserte tilnærmingen av begrepet, men også til dels den verdibaserte tankegangen. Alle som ønsker å være en tilbyder av kvalitet har en rekke muligheter og utfordringer knyttet til dette, blant annet kan de velge å fokusere på:

1. Kostnadsforbedringer:

Kostnadsforbedringer kan være en viktig målsetning for de litt større foretakene som har stor etterspørsel. Slike endringer i foretaket er ofte et resultat av erfaring, man blir flinkere og bruker mindre tid og det blir billigere. En verdibasert kvalitetsøkning i følge Garvin (i Wickham, 2004). En slik prosess er det gitt et eksempel på i modellen nedenfor hvor hver runde i sirkelen representerer en kvalitativ forbedring (Wickham, 2004):



Modell 2: "The virtuous circle of cost leadership (Wickham, 2004, p. 490)

2. Kunnskapsfordeler

Kunnskapsfordeler handler om å kjenne sine kunder bedre enn det konkurrentene gjør. Kvalitetsøkning basert på denne kunnskapen vil avhenge av viktigheten av den kunnskapen man har tilegnet seg, og hvor fort denne kunnskapen blir uviktiggjort. Disse to faktorene jobber klart mot hverandre. Jo viktigere kunnskapen er, jo mer interessant er den også for konkurrentene som en eller annen gang vil få tilgang til denne, og da vil kunnskapen ikke lenger være like viktig (Wickham, 2004).

3. Relasjonsfordeler

Relasjoner oppstår både mellom organisasjoner og mennesker. Å bygge gode relasjoner kan ses på som den viktigste oppgaven til entreprenøren, og det representerer en stor utfordring etter som selskapet vokser og entreprenørens rolle ofte endres, og det ikke lenger er like naturlig at det er entreprenøren som er den fremste relasjonsbyggeren. Likevel vil gode relasjoner være viktig for det kan hindre kunden å søke andre bedrifter uavhengig av pris. Relasjoner kan rettferdiggjøre høyere pris om en slik relasjon blir forbundet med kvalitet og sikkerhet, og på denne måten gir produktene en tilleggsverdi. Hvis organisasjonen klarer å

overgå de forventningene den andre parten av relasjonen har, har de lyktes (Wickham, 2004).

Kvalitet og servicekvalitet

Kvalitet og service kan ha en udefinert og uklar betydning i forskningen, og setter man begrepene sammen til servicekvalitet blir det ikke noe enklere. Kvalitet er ofte forbundet med varer, men det er like viktig, om ikke mer viktig innenfor servicenæringene. En vanlig definisjon av kvalitet kan være "null feil" eller "oppfyllelse av forventningene, eventuelt overgå forventningene" noe som kan overføres til servicekvalitet også. Tre underliggende temaer bør være til stede i en diskusjon om servicekvalitet: Evalueringen skjer fra kundens side og er mer komplisert enn ved varer da vurderingen inneholder mange flere elementer. Oppfattelsen av kvalitet er en sammenligning mellom forventning og faktisk service, og det er hele prosessen som blir vurdert ikke bare selve tjenesten (Parasuraman, Zeithaml, & Berry). Den største faren når man jobber med servicekvalitet er at det lett oppstår forskjeller i oppfattelsen av yt og mottatt kvalitet. Det kan være ulike oppfatninger mellom ledelse, ansatte og kunder og slike "hull" i servicekvalitet er dypere diskutert av blant annet Parasuraman i "Gap- modellen". Det viktigste er å være klar over slike hull når man jobber med kvalitet og service, hvis ikke blir det vanskelig å forbedre seg (Parasuraman et al.).

Kvalitetsmodeller

Jeg vil presentere to modeller som kan benyttes når man ønsker å fokusere på kvalitetsforbedringer i organisasjonen. Det finnes mange ulike modeller og systemer som hevder å være den sikreste veien og gå for å oppnå kvalitet, blant annet har vi KFQM og Balanced Scorecard i tillegg til de to jeg presenterer. Årsaken til at jeg har valgt å presentere Troye og Kanji er at de har to ganske ulik tilnærming. Troye har en noe "enklere" fremstilling, mens Kanji går veldig detaljert frem. Jeg tror at det i enkelte tilfeller er slik at det "enkle er det beste", mens i andre tilfeller vil den grundige tankegangen til Kanji være det sikreste alternativet. Det å kunne ha kjennskap til Troye sin modell som er mer konkret gjør det også lettere å sette seg inn i hvordan Kanji tenker på sine konsepter og prinsipper.

Troye - Produktelementer

Troye har utviklet en modell som han mener kan benyttes for å gi en total vurdering av kvaliteten på produktet. Modellen tar utgangspunkt i produksjonsfaktorene. Troye understreker viktigheten av kundene, og at disse også må anses som en produksjonsfaktor.

Samhandlingselementer	Backstage – elementer
- Ved kjøp - Ved verkstedsbesøk - Ved rutineservice (Vennlig, kunnskapsrik, fleksibel, lydhør, grundig, hurtig osv)	- Skriftlig kundeinfo - Rutineservice - Reparasjon (Nøyaktig, grundig, problemtilpasset, holdbar, hurtig osv)
Kundeavhengige elementer	Strukturelle elementer
A) Ved kjøp/verkstedbesøk - Lesestoff - "underholdning" B) Ved bruk som varierer fra dag til dag, og fra person til person - Flerperson transport - Sporty kjøring - Glattkjøring - Ferieturer - Terrengkjøring - Representasjon (sikker, komfortabel, romslig, rask, "morsom", vanskelig osv)	A) Ved kjøp/verkstedbesøk - Tilbringer/hentetjeneste - Venterom - Butikklokaler (komfortabel, rask, hyggelig) B) Ved daglig bruk - A til B transport (komfortabel, pålitelig, holdbar, pen)

Tabell 1: Oversikt over de viktigste produktelementene i kvalitetsbegrepet fra en bilkundes perspektiv (Troye, 1990)

Altså vil kvalitet si at man kontrollerer alle deler av et salg, og ikke bare det fysiske møte mellom selger og kunde. Kvalitetsarbeidet starter med planlegging av møtet med kunden,

ved utforming av omgivelsene i og rundt lokalet og tilgjengelighet. Også etter kundemøtet er det viktig å fortsette å jobbe for å holde kunden mest mulig tilfreds.

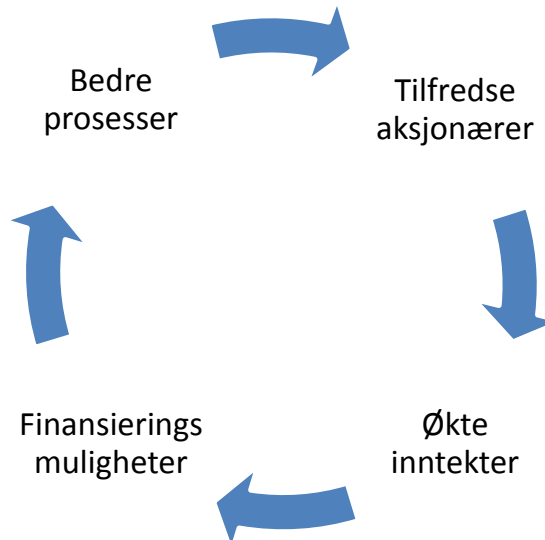
Faren med denne modellen er at den overforenkler totalbildet for mye. Det er altså ikke meningen at man skal direkte overføre den til praksis, men den kan være et godt startredskap for å sette i gang en helhetlig prosess rundt kvalitetsarbeid. Det er som sagt viktig å ha fokus på kundene, men også fokusere på at alle kunder er ulike og har ulike behov. En kvalitetsbedrift klarer uten problemer å tilfredsstille alle de forskjellige behov og krav som måtte dukke opp.

Kanji - Measuring Business Excellence³

Business Excellence (BE) viser til et gjennomsnitt kunders, ansattes og aksjeeieres fornøydhetsgrad på samme tidspunkt innen for en organisasjon, og dette gjennomsnittet er målbart. BE kan brukes til å måle ulike deler av organisasjonen opp mot ulike kvalitetsmål. For mange bedrifter er det nødvendig å oppnå BE på spesielt 4 områder:

1. Maksimere verdien på aksjene
2. Oppnå perfekte prosesser
3. Bedre organisatorisk læring
4. Tilfredsstille kunden
 - Fokus på disse områdene skal sikre at bedriften oppnår en sirkel av kontinuerlige forbedringer, som kan fremstilles slik:

³ Hele denne delen vil være basert på boka "Measuring Business Excellence" (Kanji, 2002)

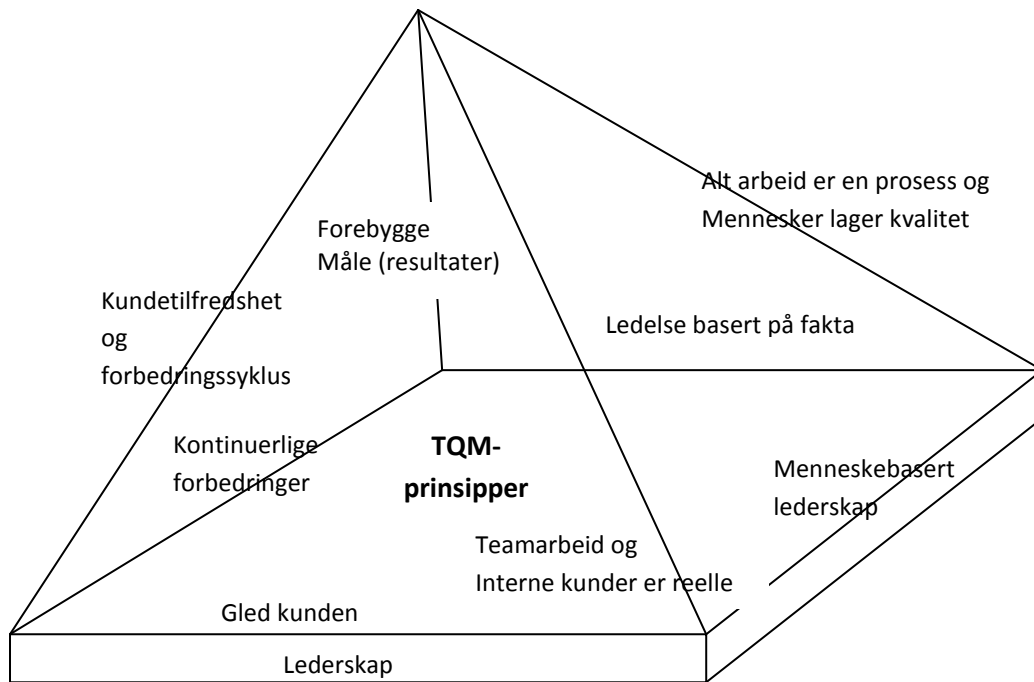


Modell 3: Kanji's sirkel av kontinuerlige forbedringer

Altså kan ikke bedriftene ensidig skal satse på bedring av økonomiske mål, men gi alle de fire overstående punktene gjensidig oppmerksomhet for å skape en utvikling. Uten systemer som tar sikte på å gi bedriften målbare prinsipper og kjerner blir det vanskelig å skape en kvalitetskultur, og det er viktig at bedriftene forstår kvalitetsdimensjonen av vekstbegrepet (Kanji, 2002).

Kanji's teori baserer seg på en pyramide modell. Denne pyramiden tar utgangspunkt i 5 prinsipper og 8 kjerne konsepter. Med unntak av ledelse er alle prinsippene oversatt til praksis ved hjelp av to kjerne konsepter. De fem prinsippene med deres respektive kjerne konsepter er:

- Lederskap (prime /hovedprinsipp)
- Kundehensyn – "Kundetilfredsstillelse" og "interne kunder er virkelige"
- Kontinuerlige forbedringer – "sirkel av kontinuerlige forbedringer" og "forebygging"
- Faktastyrkt ledelse – "alt arbeid er prosesser" og "måling"
- Menneskestyrkt ledelse – "team arbeid" og "mennesker gir kvalitet"



Modell 4: Kanji's business excellence pyramide

Lederskap

Ledelse er en forutsetning for å skape kvalitetsforbedringer og vekst. Ledelsen må på alle nivåer lære å forstå teorien bak business excellence i dybden og vise deres forpliktelse gjennom å lage kvalitetsmål, poliser, prinsipper og planer. For å kunne gjøre dette, må ledelsen skaffe seg full oversikt over hvor organisasjonen faktisk er i dag, hvor den vil og hvordan faktisk komme dit. Altså kreves det en målrettet tankegang fra ledelsen.

Kundehensyn

Alle kunder er viktige, både de eksterne og de interne i organisasjonen. Det er viktig å etterstrebe en forståelse for både de konkrete og abstrakte delene ved varer og tjenester. Forholdet mellom kunden og foretaket består som regel av en usynlig, men lang rekke ledd. Kanji er opptatt av at alle disse leddene er basert på tillitt, effektivitet og kvalitet. Han poengterer også at man må huske at en hver kunde er en viktig informasjonskilde.

Kontinuerlige forbedringer

”Never ending or continuous improvement is probably the most powerful principle to guide management” (Oakland, 1993 i Kanji). Forebygging, som er et av kjerne konseptene, er utledet fra vissheten om at en feil blir dyrere og dyrere over tid, altså jo senere feilen blir oppdaget, jo dyrere å rette den opp. Forebygging gir større tilbakebetalinger enn salg, da en krone spart er en krone tjent ved forebygging, mens en krones salg som regel bare betyr 30 øre til bedriften.

Act → Plan → Do → Check → Act (Deming’s cycle)

Dette er en kjent og velbrukt modell for kontinuerlige forbedringer. Det er altså viktig at foretaket til en hver tid er aktive og følger opp sine egne prosesser, og ser etter forbedringspotensialer.

Faktabasert ledelse

Ledelse skal være basert på reelle fakta, og ikke en magefølelse. Med fakta menes det her harde og myke målinger. Harde målinger er ting som profitt, utbytte, resultat, leveringstid. Myke målinger er mindre konkrete som for eksempel kunde- og ansattes tilfredsstillelse. En BE organisasjon må være prosess orientert. Prosessorientering betyr at man har fokus på hvordan man jobber, ikke bare på resultatene av jobben. Det betyr ikke at man alltid har noen hengende over seg mens man jobber for hensikten er ikke å skyld på enkeltindivider, men å endre prosessene der feilene oppstår.

Menneskebasert ledelse

En organisasjon er menneskene som jobber i den. Dermed er det selvsagt viktig å bruke og administrere disse for å tilfredsstille kundene. Samarbeid mellom menneskene og excellence systemet er viktig, og lar seg ikke gjøre bare gjennom standarder, teknologi og prosesser. Menneskene må bli motivert til å skape kvalitet i alle ledd. Dette krever klare mål (hva skal vi gjøre og hva oppnår vi), klare prosesser (hvordan skal vi komme dit) og tilbakemeldinger

(hvordan ligger vi an). Organisatorisk læring krever at individene lærer og en lærende organisasjon fremdyrkes.

Kanji's arbeidsmåte er mye mer grundig, og har til hensikt å skape en helhetlig kvalitativ organisasjon, men vi ser at Kanji og Troye har visse likhetstrekk. De har begge sterkt fokus på kundene og interne prosesser. Kvalitetsarbeid er ikke en prosess med start og slutt, men noe som må være et kontinuerlig fokus for bedriften, og derfor fokuseres det mye på sirkler i denne type litteratur.

Oppsummerende konklusjoner

Vekst fremstilles ofte som noe som handler om tall, men hensikten min med å gå så dypt inn på kvalitetsbegrepet i denne oppgaven har vært å vise at vekst ofte starter med kvalitet, og at kvalitetsforbedringer bør være en like viktig målsetning som finansielle forbedringer. At kvalitet fører til økonomisk vinning er tydelig ut fra litteraturen, men dette tar tid og er ikke like lett å måle. Fokus på kvalitet vil kunne gjøre at organisasjonen kan prissette sine produkter høyere enn konkurrentene prissetter tilsvarende produkter uten at de mister etterspørselen. Ved å fokusere på kundene og bygge gode relasjoner er det enklere for bedriften å vite hvilke endringer de skal satse på, og det kan dermed være knyttet noe mindre risiko til endringsprosessene, og det kan være vanskeligere for konkurrenter og kopiere slike konkurransefordeler. Ulempene med kvalitetsarbeid er at det er svært tidkrevende, det krever en svært dynamisk organisasjon og det er ikke rom for noen feil.

4.0 Metode

I dette kapitlet gir jeg en kort oversikt over de metodiske valgene man generelt står overfor før man skal skrive en oppgave som denne, og hvordan jeg har løst disse i forhold til min problemstilling. Kapitlet begynner med å beskrive de ulike designmulighetene og analysemetodene, videre kommer det litt teori om datainnsamling og valg av utvalg for undersøkelser. Siste del tar for seg metodekritikken og en vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Design

Det er i hovedsak to ulike design innenfor metodefaget, det kvantitative og det kvalitative, men som et tredje alternativ kan man velge en kombinasjon av disse to designene. Det kvalitative designet gir i de aller fleste tilfeller forskeren tekstdata, mens det kvantitative designet gir talldata. Talldata er godt egnet til å analysere ved hjelp av statistikk og det finnes en rekke ulike programmer som kan gjøre disse beregningene for forskeren.

Problemstillingen bør være den avgjørende faktoren for hvilket design man velger. Har man en problemstilling som det tidligere er blitt mye forsket på, og man ønsker og enten bekrefte eller avkrefte tidligere funn er det vanlig å velge en kvantitativ metode, men om det er et tema som det er lite litteratur på tidligere, er det mest hensiktsmessig og velge en kvalitativ metode. Den kvalitative metoden gir en mye bredere og dypere innsikt, men det er verre å generalisere fra sånne undersøkelser (siden man sjelden har ressurser til å ha et stort utvalg) (Mehmetoglu, 2004). Min hovedproblemstilling er: "fører innovasjon til betydelig vekst innenfor reise- og opplevelsesnæringene?", og jeg vil videre i dette kapitlet vise hvilke valg jeg har tatt, og hvordan disse valgene skal hjelpe meg til å besvare denne etter som teorien blir presentert.

Kvalitativ design:

Det kvalitative designet har ikke en felles definisjon som alle forskere og fagretninger enes om, men visse likhetstrekk finner man blant de definisjonene som råder og Ringdal har samlet dette til i følgende setning: "Det er et tolkende design med sensitive og fleksible

innsamlingsmetoder som egner seg til den sosiale konteksten. Analysen bør gi rom for en forståelse av kompleksitet, detaljrikdom og kontekst i et helhetlig perspektiv” (Ringdal, 2007, p. 113). Kvalitativ forskning kan altså defineres som en metode for å kartlegge et fenomens karakter eller egenskap. En kan med andre ord si at kvalitativ metode er innholdssøkende (Mehmetoglu, 2004). Det er flere ulike forskningsstrategier innenfor det kvalitative designet; casestudie, etnografi og empiribasert er noen av alternativene. Case-studiet blir gjerne brukt når en ønsker å forstå hvordan et fenomen fungerer i ett eller flere tilfeller. Etnografi brukes når man ønsker å forklare hvordan en sosial gruppe eller kultur fungerer, og empiribasert teori kan brukes når man ønsker å utvikle en ny teori eller tilføre noe nytt til en eksisterende teori. Datainnsamlingen vil foregå noe ulikt basert på de ulike strategiene, men vanlige metoder innenfor kvalitativ design er intervju (av enkelt personer eller grupper), observasjon, dokument og visuell data kan alle bli benyttet enten alene eller i kombinasjon med andre. Analysen av dataene innenfor det kvalitative designet foregår ofte både under og etter datainnsamlingsprosessen (Mehmetoglu, 2004).

Kvantitativ forskningsmetode:

Kvantitativ forskning gjennomføres med standardiserte spørsmål til en populasjon av betydelig større størrelse enn det som er vanlig i kvalitative undersøkelser. Denne forskningsmetoden kan foregå ved å benytte et standardisert spørreskjema på samtlige individer i et utvalg. Hensikten er å forklare en sammenheng, et fenomen eller å teste en eksisterende teori. Kvantitativ forskning bruker ofte sannsynlighetsutvalg for å sikre generaliserbare resultater, men et slikt utvalg kan gi mindre relevante svar enn om man velger å plukke ut enheter som man vet kan svare på forskerens spørsmål (Johannessen, Tuftes, & Kristoffersen, 2006). Det er også ulike forskningsstrategier knyttet til dette designet; tverrsnittsundersøkelser, paneldebatter, kvasipanel og retro utspørring er noen av de mest aktuelle. Tverrsnittsundersøkelsen gir en oversikt over gjennomsnittet i populasjonen på et gitt tidspunkt, men man mister muligheten til å se på situasjonen over tid. Dette kan løses gjennom å gjenta undersøkelsen på et senere tidspunkt (samme utvalg begge gangene), da får vi et såkalt kvasipanel. Ved å benytte kvasipanel får man store muligheter til å se endringer over tid, men det er ikke alltid like enkelt å finne et utvalg som er villig til å delta i

slike undersøkelser, samt at det å opprettholde krav om tilfeldig sannsynlighetsutvalg er svært vanskelig i praksis. Retro utspørring baserer seg på tverrsnittsundersøkelsen, men man spør spørsmål om hva som har skjedd og får på den måten ett innblikk i fortiden.

Datainnsamlingen foregår som regel ved spørreskjemaer og kan samles inn via telefon-, besøksintervjuer eller post (Ringdal, 2007).

Triangulering

I enkelte tilfeller kan det vise seg at det er vanskelig å besvare problemstillingen ved å velge kun ett av designene, så viss forskeren har tid og ressurser velges det helst en kombinasjon av de to. Da er det i hovedsak tre måter dette kan gjennomføres på. Man kan benytte seg av en kvalitativ forskningsmetode for å avdekke et spesielt tema for så å sette opp en kvantitativ studie for å finne ut mer om dette temaet. En annen måte er å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse først for å avdekke hvilke grupper eller personer det kan være aktuelt å gjennomføre en kvalitativ studie på. Det kan også være aktuelt å gjennomføre en kvantitativ studie på et grunnlag av en kvalitativ for å få en bredere og sikrere forklaring av resultatet (Silverman, 2006).

Mitt design

Min problemstilling har til hensikt å finne ut om de bedriftene som innoverer opplever en betydelig vekst, og dette basert på mitt utvalg som er reise- og opplevelsesnæringene. For å kunne besvare denne problemstillingen trenger jeg først og fremst og finne et mål på hvor mange det er som faktisk oppgir at de har innovasjonsaktivitet, og deretter om det er betydelige forskjeller på oppgitt vekstgrad blant de som har innovert mot de som ikke har innovert. For å kunne trekke generelle slutninger om foretak innenfor reise og opplevelsesnæringene i Norge må jeg ha et utvalg bestående av et betydelig antall bedrifter, og dermed er det kvantitative designet best egnet. Jeg søker typiske talldata som hvor mange og hvor ofte, men jeg er også ute etter å måle sammenhenger og vil derfor benytte meg av statistiske metoder for å få frem dette. Hadde jeg valgt et kvalitativt design ville jeg nok kunne fått en dypere forståelse for bakgrunnsmekanismer og faktorer som fremmer og

hemmer innovasjonsaktiviteten i disse bransjene, men dette er ikke hovedfokuset mitt og det ville redusert antallet respondenter for mye. Prosjektet som denne oppgaven er en del av hadde klare retningslinjer for at dataene skulle bli samlet inn ved bruk av spørreskjema og derfor ble valget av kvantitativ design allerede tatt, men jeg mener uavhengig av dette at det er det beste valget for min problemstilling. Innsamlingsmetoden ble en kombinasjon av utsendelse via post og telefonintervju.

4.2 Forskningsdesign

Det finnes tre ulike typer forskningsdesign: eksplorerende, deskriptivt og kausalt design. Eksplorerende forskningsdesign blir ofte brukt på fenomener og områder der det er lite eller ingen forskning på tidligere. Deskriptivt forskningsdesign blir benyttet for å beskrive situasjoner eller hendelser. Vanlige stilte spørsmål kan være hva, hvem, når, hvor mange og hvor ofte. Et kausalt forskningsdesign brukes når en ønsker å forklare om noe er årsak til en hendelse. En bok som faller i bakken vil for eksempel frembringe et smell. For å kunne hevde kausalitet må årsak – virkningsforholdet oppfylle tre krav i følge Skog (2004), det må være asymmetri (årsaken før virkning i tid), lokalitet (årsaken må komme før virkningen, og det må være nærhet i tid mellom årsak og virkning) og til slutt må det være konstant konjunksjon (hver gang årsaken opptrer, opptrer også virkningen).

Kausalitetsbegrepet som presentert ovenfor er veldig strengt og lite anvendelig på samfunnsvitenskapen. Likevel er samfunnsforskere opptatt av kausale sammenhenger, og dette har ført til at kriteriene for kausalitet har blitt mye diskutert. Asymmetri er det minst diskuterte kriteriet, og det virker påfallende logisk at årsaken må komme før virkningen. Lokalitet er derimot mer omdiskutert. Enkelte vil hevde at en årsak kan komme lenge før en virkning, selv om det er vanskelig å påvise den sammenhengende prosessen, en slik situasjon kalles en hysteres. Lokalitet handler også om nærhet i rom, altså skal det være fysisk nærhet mellom årsak og virkning. Eksempler som kan tenkes å skape tvil rundt lokalitetskravet er sammenhenger mellom hendelser tidlig i livet og valg som blir gjort senere i livet. Mange vil hevde at dette har en helt klart årsaks- virkning sammenheng, men den kausale kjeden kan være vanskelig å observere og dermed bevise. Det vil likevel være vel

anvendt tid å forsøke å påvise denne kjeden (Skog, 2004). Det siste kriteriet konstant konjunksjon er kanskje det mest omdiskuterte. Kritikerne mener at et slikt krav kun kan stilles hvis omstendighetene er de samme hver gang og observasjonen er blitt gjort mer enn en gang, og helst mange ganger. Hva om vi da kjører en serie forsøk for å påvise at A forårsaker B. Resultatet viser seg å bli at A frembringer B i 90 % av tilfellene, men i 10 % av tilfellene frembringer A et annet resultat. Uansett hvor mange ganger vi kjører denne testen får vi dette resultatet, og vi står overfor en høyst respektabel og presis vitenskapelig teori. Men denne teorien står i motsetning til konstant konjunksjon som krever at A alltid skal frembringe B. Konstant konjunksjon krever altså at det finnes strenge kausale lover noe vi ikke finner innenfor samfunnsvitenskapen. Kausale lover er vesentlig strengere enn kausalitetsbegrepet, og det vil derfor være riktig å si at en test som vist overfor viser en kausal sammenheng mellom A og B, hvor A frembringer B i 9 av 10 tilfeller (Skog, 2004).

Min oppgave har til hensikt å beskrive sammenhengen mellom innovasjon og vekst. For å belyse dette er jeg interessert i spørsmål som blant annet om det er en sammenheng, hvordan er i tilfelle denne sammenhengen og hvor mange er det som synes vekst og innovasjon er viktig? Målet er å kunne bringe frem resultater som har en viss grad av kausalitet, men det er vanskelig å vite på forhånd om dette lar seg gjøre. Et problem er at det er en nesten umulig oppgave å holde alle andre forhold stabile slik at omstendighetene til enhver tid er de samme. Sammenhengen mellom innovasjon og vekst er ikke noe nytt på forskningsfronten derfor vil det ikke være hensiktsmessig for meg å velge et eksplorerende forskningsdesign. Derimot vil jeg benytte meg av det deskriptive designet, og jeg vil forsøke å beskrive disse to faktorene og hvordan de påvirker hverandre.

4.3 Data og utvalg

Som grunnlag for en analyse trenger man data. Da kan man velge å samle inn disse selv eller benytte seg av sekundærdata som er samlet inn av andre. Data man selv samler inn kalles for primærdata, mens data som allerede eksisterer kalles for sekundærdata (Ringdal, 2007). Ved å velge å bruke primærdata har forskeren en fordel ved at han selv kan skreddersy spørsmålene etter sin egen problemstilling, men dette er en omfattende og tiltider kostbart.

Velger forskeren å bruke sekundærdata må han forsikre seg om at det er en tilfredsstillende validitet og kvalitet på disse dataene ved å velge databaser som inneholder store mengder data, databaser som har brukt gode innsamlingsmetoder og som helst har blitt testet og godtatt av andre tidligere (Ringdal, 2007). Sekundærdata kan ha mange ulike former. Det kan være foreliggende statistikk som kan hentes ut fra ulike databaser (for eksempel SSB og DN), nedskrevne intervjuer, feltnotater, regnskaper, registre, bøker, tidsskrifter osv (Kjærli & Sandbu, 2006; Ringdal, 2007). En god arbeidsmetode kan være å bruke sekundærdata til å utvikle hypoteser som igjen kan testes ved å samle inn primærdata.

I min oppgave er det i hovedsak benyttet primærdata, men også innslag av sekundære data. Spørreskjemaet som ble benyttet ble hentet fra en tidligere undersøkelse fra statistisk sentralbyrå, men jeg la til noen ekstra spørsmål selv. Utvalget ble basert på et eksisterende register av bransjeinndelinger, NACE, og det plukket ut reise og opplevelsesbransjer inkludert spisesteder fra dette registret. Deretter ble det gjennomført en postalundersøkelse for å samle inn primærdata, denne fikk dessverre dårlig respons og det ble fulgt opp med telefonintervjurunde for å komme opp på en noe høyere svarandel.

Sannsynlighetsutvalg og ikke – sannsynlighetsutvalg

Hva eller hvem er det vår problemstilling skal si noe om? Svaret på dette spørsmålet vil utgjøre populasjonen vår. Det kan settes ulike kriterier for populasjonen, men alle som oppfyller visse betingelser vil defineres som en del av populasjonen. Det kan for eksempel være alle stemmeberettigede i Norge (Skog, 2004). Som regel er det ikke mulig å undersøke alle enhetene i populasjonen og vi blir nødt til å velge et utvalg som kan representere denne populasjonen. Hvis hensikten vår er at vi skal kunne trekke de samme slutningene for hele populasjonen som innad i utvalget, må vi ha benyttet et sannsynlighetsutvalg (Ringdal, 2007). Når vi sier noe om populasjonen basert på det vi finner innad i utvalget gjør vi en statistisk generalisering. Det finnes ulike måter å trekke et sannsynlighetsutvalg på, men jeg kommer ikke til å gå nærmere inn på dette her, men mer kan leses i Ringdal (2007). Ikke - sannsynlighetsutvelging brukes ofte av både praktiske og økonomiske årsaker, selv om dette gir mindre grad av mulighet for generalisering. Det finnes også ulike måter å velge slike

utvalg på, men jeg kommer heller ikke inn på disse i denne oppgaven, men henviser nok en gang til Ringdal (2007).

Mitt utvalg

Mitt utvalg har som sagt bestått av reise og opplevelsesnæringer i Norge. Dette kriteriet ble bestemt utenfor min oppgave, og som en del av det pågående prosjektet ved høghskolen i Lillehammer for å utvikle en innovasjonsdatabase for disse næringene. Min problemstilling er å se på mulige sammenhenger mellom innovasjon og vekst, og jeg har bestemt meg for å ha som kriterium at bedriftene må ha hatt lengre levetid en tre år, altså de måtte ha registrert drift og omsetning senest i 2004. Bakgrunnen for dette er at det er mer sannsynlig at selskaper har en form for vekst i den såkalte oppstartsfasen mens de forsøker å finne sin plass i markedet. Etter at bedriften har vært etablert noen år vil det sannsynligvis kreve mer egeninnsats fra bedriften for å vokse (Spilling & Giske, 2001), og det er i denne fasen jeg ønsker å se om de innovative bedriftene oppgir en større omsetningsøkning enn de noe mindre innovative bedriftene. Reise- og opplevelsesnæringene ble tatt ut fra NACE inndelingen, og deretter trukket tilfeldig blant listene innenfor disse næringene. Listene som ble brukte inneholdt en del gammel informasjon noe som gjorde at det i første omgang kom ca 700 eksemplarer i retur på den postale undersøkelsen, samt at det var en god del av de bedriftene som ble ringt til ved telefonintervjuene var nedlagt eller vi rett og slett hadde feil telefonnummer. Dette kan selvsagt ha påvirket utvalget noe, men jeg anser ikke noen fare for at det var systematiske feil eller at enkelte bransjer ble mer utsatt for feil enn andre, og vil derfor si at utvalget holder sitt krav om sannsynlighetsutvelging.

Følgende bransjer representerer populasjonen:

- 1 Alle overnattingsforetak (hoteller, moteller, vandrehjem, hytteutleie, campingplasser og lignende)
2. Bedrifter som tilbyr servering(restauranter, kafeer, bakeri, gatekjøkken, puber, kafeer storkiosker, kantiner, catering og lignende).

3. Reise- og turistorganisasjoner (reisebyrå, turistkontor, guiding, aktivitetsarrangører, fornøylesparker osv)
4. Kultur og opplevelses bedrifter (Museum, kunstneriske foretak, zoologiske og botaniske hager, utleie av utstyr til rafting, fjellklatring osv)

4.4 Spørreskjema

Arbeidet med å utvikle et spørreskjema tar utgangspunkt i problemstillingen. Står man overfor en problemstilling som er lite forsket på tidligere, vil det være lønnsomt å utføre noen samtaler med sentrale personer, samt foreta et litteratursøk for å avgjøre hvilke spørsmål som er mest hensiktsmessig. Når spørreskjemaet er ferdig bør det gjennomføres en forundersøkelse, den kan fange opp feil og mangler i skjemaet før man sender det ut til hele utvalget sitt. Spørsmålene i skjemaet kan være åpne eller lukkede. De lukkede har avgrensede alternativer og gjør undersøkelsen mer standardisert, noe som vil være en fordel når man kommer til analysen. Problemet kan være at respondentene ikke finner alternativer som de mener passer dem, og at de dermed lar være eller svarer noe de ikke helt står innefor. Åpne spørsmål gir respondenten muligheten til å svare med sine egne ord, og det er viktig at dette blir notert ned så nøyaktig som mulig. For mange slike spørsmål kan skremme respondenten fra å svare og samtidig gjøre analysearbeidet ekstra tidkrevende og vanskelig for forskeren. Det er også mulig å bruke et åpent spørsmål sammen med lukkede for å validere svarene som er gitt i de lukkede spørsmålene. Enkelte spørsmål kan være påstander som man ønsker at respondentene skal rangere, for eksempel i hvilken grad de er enig i en påstand. Slike skalaer kalles for likertskala (Ringdal, 2007).

Mitt spørreskjema

Som tidligere nevnt er spørreskjemaet som er brukt i all hovedsak basert på en tidligere undersøkelse som er foretatt av statistisk sentralbyrå, men det er endret litt på rekkefølgen av spørsmålene slik at alle de fire innovasjonstypene som er tatt med er blitt mer likestilte, samt at enkelte spørsmål har blitt lagt til og andre tatt bort. Spørreskjemaet består av både åpne og lukkede spørsmål, men det er kun et begrenset antall åpne spørsmål. Det er også brukt likertskala på enkelte spørsmål. Utviklerne av dette spørreskjemaet har basert seg på

innovasjonsteorien til Schumpeter, noe som kan være viktig å ta med seg når man kommer til analysedelen av oppgaven.

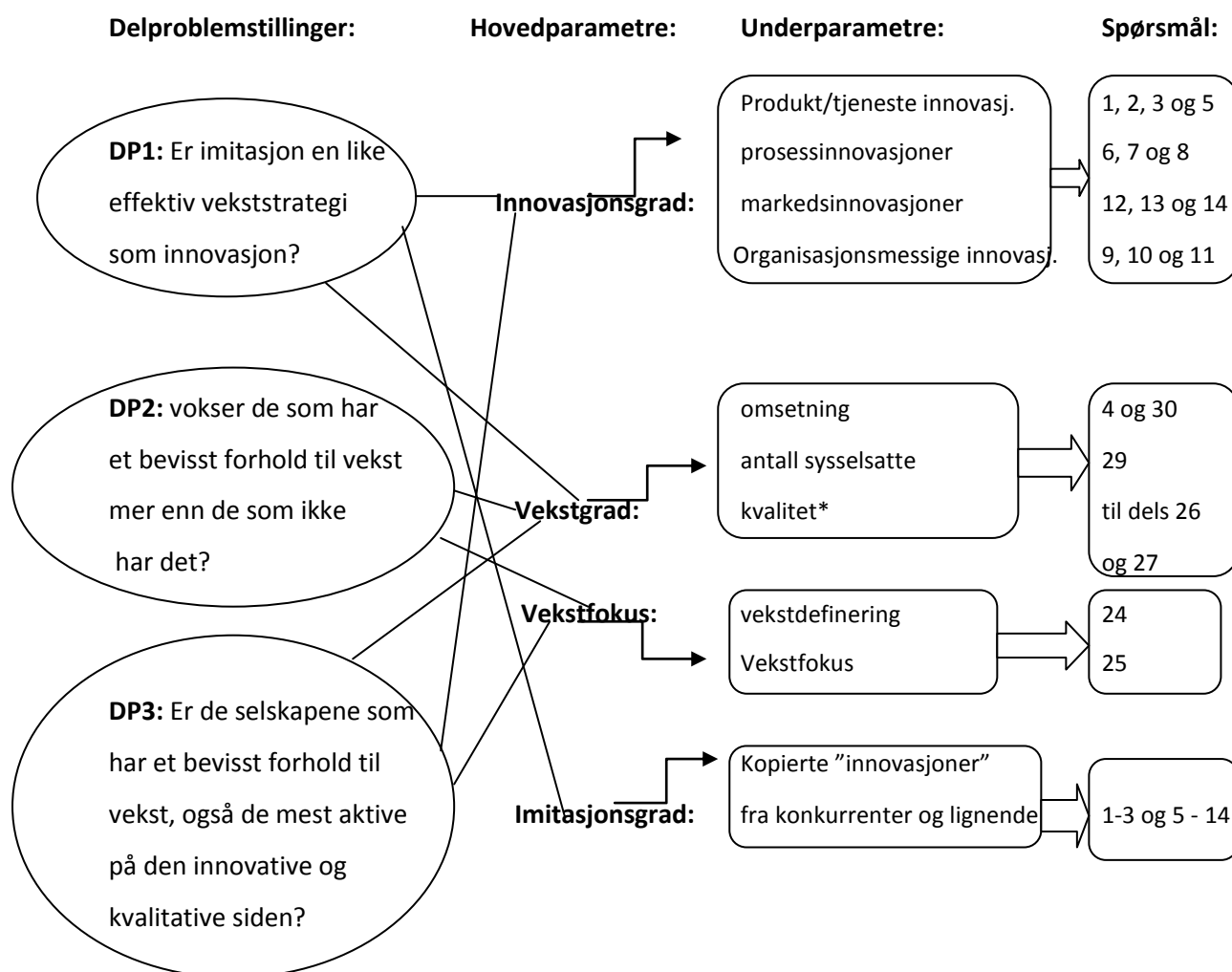
Som sagt fikk jeg muligheten til å ta med et begrenset antall spørsmål i spørreskjemaet. Disse spørsmålene valgte jeg og bruke på vekst biten av problemstillingen min. Som det kommer frem av teoridelen er vekst et svært komplekst begrep, og jeg synes med bakgrunn i dette at det er interessant og litt viktig å se hva utvalget selv vil si at de legger i vekstbegrepet. Dette vil gi meg muligheten til å teste om det er forskjeller for eksempel på innovasjonsaktiviteten hos dem som synes vekst handler i hovedsak om økonomiske mål fremfor dem som synes vekst handler mer om kvalitative mål. Jeg tok også med et spørsmål om hvor viktig vekst var for bedriften, og fikk respondentene til å svare for om det var et nedskrevet mål (evt hvor), om det kun var noe de snakket om eller ikke noe de var opptatt av. I tillegg valgte jeg å spørre om rutiner for kundeoppfølging og oppfølging av egen ytelsesevne, dette fordi jeg ønsker å knytte vekstbegrepet opp mot både vekst i kvalitet og økonomi. De to sistnevnte spørsmålene er tatt med den hensikt å benytte Kanji og Troye sine teorier for å belyse kvalitetsøkning som en form for vekst. Det å påvise en faktisk kvalitativ vekstøkning er omfattende og tidkrevende og hadde krevd en tidsserie av kundeundersøkelser. Jeg ønsker likevel ved å ta med de to overnevnte spørsmålene og uttale meg om bedriftene har fokus på kvalitet, og se på om aktiviteten på disse parametrene også påvirker andre parametre. Det er beklagelig at jeg ikke har fått målt kvalitetsøkning, men jeg måtte forholde meg til de retningslinjer som lå innenfor dette prosjektet samt at datainnsamlingen har vært en tidkrevende prosess, og dermed har det vært vanskelig for meg å kunne samle inn andre data i tillegg til dette. Jeg vil ta med en teoretisk diskusjon for å støtte opp der jeg mangler empirisk materiale, og teorien vil i hovedsak bli hentet fra Troye og Kanji.

Spørreskjemaet som ble benyttet har til hensikt å måle innovasjonsaktiviteten blant foretakene i populasjonen. Oppsettet av spørreskjemaet er i hovedsak:

1. Produkt-/ tjenesteinnovasjon

2. Prosessinnovasjon
3. Organisasjonsmessige organisasjon
4. Markedsinnovasjon
5. Finansiering av innovasjon
6. Samarbeid om innovasjon
7. Vekst
8. Bakgrunnsinformasjon

Dette er et omfattende spørreskjema og resultatene er tenkt å kunne belyse mange ulike problemstillinger, og derfor er det tatt med langt flere spørsmål enn dem som vil være aktuell for min oppgave. De fire første områdene har til hensikt å måle og beskrive innovasjonsaktiviteten til bedriftene, deretter kommer en del spørsmål om hvordan dette har blitt finansiert, om eventuelle hindringer for at bedriftene ikke har hatt mer innovasjon og kartlegging av grad og omfang av eventuelle innovasjonssamarbeid og viktigheten av disse. Så til slutt kommer "mine" spørsmål om vekst før det rundes av med å samle inn bakgrunnsinformasjon som kan være viktig i analysene. Figuren nedenfor viser hvordan jeg har tenkt at min problemstilling skal bli belyst ved hjelp av spørsmålene i spørreskjemaet.

HOVEDPROBLEMSTILLING: "Fører innovasjon til betydelig vekst?"

* Kvalitet her viser til fokus på kunder og egen ytelsesevne, og en bedring av disse faktorene.

Modell 5: Problemstilling og parametre i forhold til spørreskjema.

Utenfor denne modellen ligger alle de andre forholdene som kan være med å påvirke innovasjonsgraden og veksten til den enkelte bedriften. Disse faktorene er vanskelig å måle, men er viktig å være klar over når jeg skal analysere mine funn. Eksempler på slike forhold er bransjesvingninger, tilflytting eller fraflyttinger, regionale forhold og en uttømmende liste med ting som kan påvirke det faktiske resultatet til en bedrift. Det er en ganske umulig oppgave og skulle prøve å kontrollere alle disse forholdene, men det finnes tall som beskriver endringene som har vært innenfor de ulike bransjene de siste årene. Disse tallene sier ikke noe om hvorfor endringene har oppstått, men bare hvordan endringer som har blitt

observert. Spørreskjemaet tar for seg noen bakgrunnsvariabler som geografi, levetid, størrelse og bransje.

Jeg har ikke gjennomført noen konkrete forundersøkelser på dette spørreskjemaet annet enn på venner og familie som har lest over og kommentert eventuelle spørsmål de hadde problemer med å forstå, men som nevnt har skjemaet vært grunnlag for en tidligere gjennomført undersøkelse samt at det før jeg fikk det overlevert var blitt gjennomført en forundersøkelse av reiselivsstudenter på dette spørreskjemaet. Denne forundersøkelsen belyste at det var behov for flere bakgrunsspørsmål enn det som var opprinnelig. Som tidligere beskrevet har kommunikasjonsformen med respondentene foregått både via post og telefon. Totalt har vi fått inn et utvalg på ca 400 svar, hvorav 115 er gjennomført postalt og de resterende per telefon. Jeg var en av fire som jobbet med telefonintervjuingen og dette ga meg en klart bedre kontakt med respondentene enn jeg ville fått ved og kun ha postale data og forholde meg til. På den måten oppnådde jeg en liten mellomting mellom spørreskjema og personlig intervju.

4.5 Oppgavens gyldighet

Når man skriver en vitenskapelig oppgave er det viktig å være klar over de mulige feilkildene man kan ha og forsøke å unngå dem. Ikke alle feilkilder er like enkle og unngå og klarer man ikke dette er det viktig å ta hensyn til dette i analysen. Det er to begreper som er svært viktig i denne sammenhengen; validitet og reliabilitet. Reliabilitet kan oversettes til pålitelighet og tar for seg spørsmål som om resultatet av analyser ville blitt det samme om en annen forsker med like forutsetninger hadde analysert dataene ut fra samme problemstilling? Hvis svaret blir nei på dette spørsmålet vil det være grunn til å tro at konklusjonene ikke er reliable (Johannessen et al., 2006; Ringdal, 2007). Validitet kan oversettes til gyldighet og brukes på ulike deler i oppgaven, vi har begrepsvaliditet, konklusjonsvaliditet, intern og ekstern validitet. Begrepsvaliditet viser til om man har operasjonalisert begrepene sine riktig, og funnet riktige måter og måle disse på i vid forstand (Skog, 2004).

De viktigste begrepene i min oppgave er innovasjon og vekst, og disse begrepene har jeg operasjonalisert inn i spørreskjemaet som vist på figur 1 lenger opp. Jeg har under innsamlingen og bearbeiding av dataene fått noen innspill på spørsmål som ikke har fungert optimalt og dermed kan ha påvirket begrepsvaliditeten. Jeg har tatt med noen kritiske kommentarer her:

De organisatoriske innovasjonene blir i spørreskjemaet formulert som at det skal være nye eller vesentlige endringer, men erfaringen fra telefonintervjuingen var at mange svarte ja hvis de hadde ansatt en ny leder. Slike endringer kan selvsagt ha hatt avgjørende betydning for bedriften, men likevel kan man jo stille spørsmål om dette skal regnes som innovasjon eller ikke. Slike problemer kan man finne ved alle innovasjonstypene, og det er et vanskelig spørsmål å vite om listen for innovasjon er lav, men det er likevel viktig å benytte et språk og formuleringer som er lett og forståelig for respondenten. Denne erfaringen har fått meg til å tenke at det kan være en splittelse mellom hvordan innovasjon oppfattes i praksis og teorien, men en slik diskusjon vil være for stor til å ta med innenfor rammene av denne oppgaven.

En annen erfaring med spørreskjemaet visste at enkelte respondenter virket til å ha litt problemer med å svare på spørsmålene som var gradert med likertskala over telefon da de raskt glemte skalaen, men spørsmålene ble besvart etter beste evne.

Konklusjonsvaliditet handler om slutningene som blir trukket basert på analysen. Har vi store feilmarginer i tallmaterialet vårt vil konklusjonene bære store usikkerheter og vi har lav konklusjonsvaliditet. Intern validitet handler om sammenhengen mellom de faktorene vi har studert, om dette er virkelige sammenhenger eller om det er noen grad av spuriøsitet ved dem. For å øke den interne validiteten sjekker man for eventuelle mellom- og bakenforliggende faktorer. Altså at det er A som frembringer B, og at det er mekanismen M1 og M2 som styrer dette resultatet, er vi ikke være sikre på dette kan den interne validiteten være truet (Skog, 2004).

I forhold til min oppgave har jeg diskutert dette litt tidligere. Det er vanskelig å kunne holde alle andre mulige mekanismer og forhold utenfor når man ser på innovasjoners virkning på vekst. Det at jeg har et relativt stort utvalg vil være med å utjevne slike feilkilder i noen grad og jeg forsøker å teste ulike deler ved problemstillingen ved å ha tre delspørsmål. Det vil også bli kontrollert for de bakenforliggende og mellomliggende variablene jeg har tilgang til, og jeg synes derfor at den interne validiteten i denne oppgaven er på et akseptabelt nivå. De statistiske metodene som vil bli benyttet vil også kunne ta noe hensyn til eventuelle feil og på den måten øke den interne validiteten (Skog, 2004).

Ekstern validitet handler om generalisering og da baserer mye av grunnlaget seg på den metoden som ble brukt for å trekke ut utvalget. Jeg har brukt sannsynlighetsutvalg som beskrevet tidligere, og anser dette som valid. Videre er det ingen grunn til å tro at noen i utvalget kunne samarbeidet eller pratet om svarene med hverandre, men et problem kan være at respondentene kan ha overdrevet sine svar for å høres bedre ut enn det de i virkeligheten er. Jeg ønsker å kunne trekke slutninger fra mitt utvalg til hele populasjonen og mener den totale validiteten og reliabiliteten er god nok til å gjøre dette.

Andre ting jeg vil trekke frem i forbindelse med eventuelle feilkilder er innsamlingen av dataene som ble gjennomført delvis via post og delvis via telefonintervju. Dette er et kritisk punkt i datamaterialet mitt. Det vil oppstå noen forskjeller i svarene til en respondent som svarer på spørsmålene ut fra et skjema han ser foran seg, og spørsmål som han får opplest av en telefonintervjuer. Jeg deltok selv på telefonintervjuing, og fikk et helt tydelig inntrykk av at respondentene i stor grad stilte oppfølgingsspørsmål før de svarte samt at vi som intervjuere stilte dem mer direkte spørsmål for å få dem til å tenke over svarene de ga. Dette kan naturligvis ha påvirket svarene respondentene ga, men på den annen side fikk respondentene som svarte via post bedre betenkningstid per spørsmål og de kunne sette seg ned å tenke over svaralternativene før de svarte. Spørreskjemaet var i utgangspunktet mest egnet for et postalt intervju, noe som igjen gjorde at enkelte av spørsmålene var dårlig egnet for telefonintervju. Dette kan også ha hatt innvirkning på kvaliteten på de svarene vi har fått. Gjennom å delta på disse telefonintervjuene fikk jeg en særlig innsikt i enkelte av

bedriftene og føler på den måten at jeg har fått et bedre innblikk i datamateriellet mitt enn jeg ville ha fått ved og kun benytte postalundersøkelsen.

5.0 Analyse

I dette kapitlet skal jeg drøfte:

- **Fører innovasjon til betydelig vekst i omsetningen til reise og opplevelsesnæringene i Norge?**
 - Er imitasjon en like effektiv vekststrategi som innovasjon?
 - Vokser de som har et bevisst forhold til vekst mer enn andre?
 - Er de selskapene som har et bevisst forhold til vekst, også aktive på den innovative og den kvalitative siden?

Jeg har altså en hovedproblemstilling som jeg ønsker å belyse ut fra tre delproblemstillinger. Som utgangspunkt har jeg en hypotese om at innovasjon er en effektiv vekststrategi for reise- og opplevelsesnæringene i Norge. Denne hypotesen har jeg basert på litteratur om innovasjon som blant annet hevder at den økningen vi har opplevd i levestandard de siste årene kan være en virkning av de endringene vi har opplevd i teknologi og organisering, som igjen har gitt store nye muligheter i næringslivet. Skal vi fortsette å ha en kontinuerlig forbedring av levestandarden må vi fortsette å utvikle teknologi og være åpen for innovasjoner i organiseringen av foretak (Verspagen, 2005).

Beskrivelse av mitt datamateriale

Datamaterialet mitt består av 452 respondenter fra reise og opplevelsesnæringen i Norge. Av disse har 247 oppgitt omsetningstall for både 2004 og 2007 og 332 har oppgitt antall sysselsatte for begge disse årstallene. Gjennomsnittlig omsetningsendring har vært på 40 % for de aktuelle foretakene utover generell prisstigning⁴, og antall ansatte har økt med omtrent samme prosent (39 %)⁵. For min problemstilling er det viktig å få frem forskjellene mellom dem som har hatt ”betydelig vekst” og dem som har hatt moderat eller negativ vekst. Hvordan man definerer ”betydelig vekst” kan diskuteres, men jeg har sett på

⁴ Generell prisstigningen i denne perioden har vært på 8,36 % (Statistikkbanken, 2008).

⁵ Se vedlegg 1, tabell 1

generelle tall for bransjene som inngår i mitt utvalg og funnet ut at jeg ønsker å sette skillet ved en omsetningsøkning på mer enn 20 %⁶. Dette tallet har jeg basert på hvordan bransjen har utviklet seg de siste tre årene, samt en generell oppfatning av at vekst over 20 % er svært bra. Jeg ville ikke sette grensen for høyt, da det risikerer at for mange ikke når opp til dette kravet. Det visste seg at det var relativt store variasjoner på veksten i bransjene som inngår i reiselivsnæringen, og jeg vil derfor være oppmerksom på at det kan være variasjoner innad i bransjene på andre faktorer også. Jeg laget to grupper med foretak basert på omsetning hvor den ene gruppen består av 116 foretak som har oppgitt en økning på over 20 %, og den andre består av 126 foretak med lavere (eller negativ) økning⁷.

Innovasjonsaktiviteten i utvalget har vært relativt høy, hele 95,6 % har oppgitt en eller annen form for innovativaktivitet⁸, fordelingen mellom de ulike innovasjonstypene er presentert i tabellen under. I undersøkelsen utført i 2004 av SSB fant de en innovasjonsaktivitet som var langt lavere for alle innovasjonstypene enn det jeg har funnet her (Salt, 2007), og dette kan tyde på at innovasjonsbegrepet blant disse næringene er diffust, eller at spørsmålene er formulert for "snille". Variablene prosessinnovasjon, organisatorisk innovasjon og markedsinnovasjon er sammensatt av flere spørsmål i spørreskjemaet, men viser her til om respondentene har oppgitt minimum en form for innovasjon innenfor disse kategoriene.

⁶ Hotell og restaurant hadde en bransjevekst på 11 % fra 2006 til 2007, barer og kantiner hadde i samme periode over 10 % økning (SSB, 2008). Indeksendringer gjør at disse tallene ikke er sammenlignbare med tidligere år, men fra 2001 til 2006 var den totale økningen for disse på ca 20 % (SSB, 2007b). Reise og turistorganisasjoner hadde kun en økning på ca 2,2 % fra 2001 til 2006 (SSB, 2007a).

⁷ Se vedlegg 1, tabell 2.

⁸ Se vedlegg 1, tabell 3.

	Antall	Gjennomsnitt
Produktinnovasjon	452	37 %
Tjenesteinnovasjon	452	28 %
Prosessinnovasjon	441	67 %
Organisatorisk innovasjon	452	46 %
Markedsinnovasjon	431	62 %

Tabell 2: Innovasjonsaktivitet

Vi ser at den innovasjonstypen som er høyest representert blant mitt utvalg er prosessinnovasjon, i den tilsvarende innovasjonsundersøkelsen fra 2004 var det kun 26 % av foretakene som hadde produkt, tjeneste eller prosessinnovasjon (Salt, 2007). Det kan altså tyde på at det er viktig for reise- og opplevelsesnæringene og tenke nytt rundt fremstillingen av produkter og tjenester. Vi ser videre at tjenesteinnovasjon er den kategorien som har minst innovasjonsaktivitet, noe som er litt overraskende med tanke på at utvalget mitt i stor grad er tjenesteforetak. Markedsinnovasjoner er også sterkt representert i mitt utvalg.

Hvor mye innovasjonsaktivitet finner vi blant de som har høy og lav omsetningsøkning?						
	Omsetningsøkning på over 20 %			Omsetningsendring endring opp til +19 %		
	N	Frekvens	Prosent	N	Frekvens	Prosent
Vareinnovasjon	116	49	42,24 %	126	36	28,57 %
Tjenesteinnovasjon	116	39	33,62 %	126	30	23,81 %
Prosessinnovasjon	116	81	69,83 %	126	81	64,29 %
Markedsinnovasjon	116	81	69,83 %	126	54	42,86 %
Organisatorisk innovasjon	116	62	53,45 %	126	46	36,51 %

Tabell 3: Innovasjonsaktivitet i de to ulike omsetningsgruppene

Her har jeg sett på om det er noen forskjeller på innovasjonsaktiviteten blant foretakene som har havnet i omsetningsgruppe høy og lav. Et raskt overblikk viste at det er noen forskjeller og for å teste om disse forskjellene er av betydning har jeg gjennomført en Anova test i SPSS. Denne testen beregner sannsynligheten for om forskjellene i gjennomsnittene for de to gruppene er faktiske forskjeller, eller et resultat av tilfeldigheter (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Resultatet ble at det var signifikante forskjeller for produkt-, organisatorisk- og markedsinnovasjon på et 95 % nivå, mens tjenesteinnovasjon kun hadde forskjeller som var signifikant på et 90 % nivå og forskjellene for prosessinnovasjon var lite signifikante mellom de to gruppene⁹. I samfunnsforskning er det vanlig å akseptere et signifikansnivå på 5 %, som altså betyr at det er 95 % sannsynlighet for at funnene ikke er et resultat av tilfeldigheter, men faktiske forskjeller (Johannessen et al., 2005).

Kort om regresjon

Jeg kommer til å benytte ulike statistiske metoder for å finne sammenhenger og forskjeller i mitt datamateriale, men i hovedsak vil lineær regresjonsanalyse bli brukt. Dette er en analyse som beskriver sammenhengen mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler som en lineær sammenheng (Johannessen et al., 2005). I mitt tilfelle vil den avhengige variabelen være omsetningsgruppene som jeg har presentert og dette er en dummy variabel. En dummy variabel har kun to verdier, altså enten høy omsetning eller lav omsetning. De uavhengige vil variere ettersom hvilken sammenheng jeg vil si noe om. Styrken til regresjonsanalysen er at den muliggjør og kontrollerer for forstyrrende variabler ved at den holder verdiene på en av de uavhengige variablene konstant, og kontrollerer for om det er forskjeller mellom verdiene på de andre uavhengige variablene (Johannessen et al., 2005). Formålet med regresjonsanalyser kan være å beskrive forskjeller i forventet verdi på avhengig variabel mellom ulike verdier på den uavhengige, predikere hvordan en verdi på en uavhengig variabel vil slå ut på den avhengige variabelen eller finne årsaksvariabler som kan forklare den observerte variasjonen i den avhengige variabelen (Johannessen et al., 2005, p. 298).

⁹ Se vedlegg 1, tabell 4

Det finnes ulike metoder man kan benytte når man kjører regresjonsanalyser blant annet "stepwise", "backwards" og "forward". Disse skal hjelpe oss til å fjerne variabler som kanskje ikke er så vesentlige eller er overflødige (for eksempel på grunn av kollinearitet) (Fugleberg & Kristianslund, 1995). Forward starter med å ta den mest korrelerte variabelen (mest korrelert med avhengig variabel) og denne tilpasses regresjonslinjen. Deretter beregnes den partielle F observatoren assosiert med hver av de gjenværende variablene, og kun de variablene som er signifikante blir tatt med i modellen videre. Backwards starter naturligvis i andre enden med at vi bestemmer regresjonslinjen som inneholder alle de aktuelle forklaringsvariablene. Deretter tester man de ulike partielle F observatorene og finner hvilke variabler som gir en signifikant bedre modell. Stegvis regresjon er en modifisert versjon av den forlengse metoden ved at den gjør en revurdering av de tidligere valgte variablene for hver ny variabel som blir testet (Fugleberg & Kristianslund, 1995). Jeg har valgt å inkludere alle variabler i min modell (method = enter), altså ikke benyttet meg av noen av de modellene som er beskrevet over. Disse modellene er egnet for modeller som er svært opptatt av signifikante sammenhenger, mens jeg vil se mest etter retninger på sammenhenger og dermed er det viktig for meg å få frem alle variablene i regresjonsanalysen.

Regresjonsanalysen bygger på tre typer forutsetninger, brudd på disse vil få betydning for statistisk generalisering (Johannessen et al., 2005, pp. 316-317).

1. Modellspesifikasjon: Alle relevante og ingen irrelevante uavhengige variabler må være tatt med i modellen. Det må være en lineær sammenheng mellom de uavhengige og den avhengige variabelen, og sammenhengene mellom de uavhengige må være additive (altså summen av effektene kan summeres til en total effekt).
2. Residualene: Dette er avvikene mellom regresjonslinjen og de observerte verdiene, og disse avvikene må være normalfordelte og ha et gjennomsnitt lik 0 i populasjonen, ha konstant varians (homoskedastisitet), ikke være korrelert med noen av forklaringsvariablene og feilledet for en observasjon skal ikke være korrelert med feilledet til en annen observasjon.
3. Ikke multikolinearitet: Det må ikke være en perfekt eller tilnærmet perfekt lineær sammenheng mellom to eller flere av de uavhengige variablene ved multippel

regresjonsanalyse. Dette er oppfylt om Pearsons r ikke er større en 0,7 (Johannessen et al., 2006).

5.1 Er imitasjon en like effektiv vekststrategi som innovasjon?

Dette er den første delproblemstillingen min, og ser vi på modell 5 ser vi at jeg her skal si noe om innovasjons-, imitasjons- og vekstgrad. De aktuelle spørsmålene i spørreskjemaet vises i modellen. Dette krever at jeg finner et fornuftig skille mellom de innovative og imitative foretakene, noe jeg har gjort ved å dele opp svarene på spørsmål 2, 7, 11 og 14 i tre kategorier. Her kunne respondentene velge hvem som i hovedsak har utviklet innovasjonen(e). Kategoriene jeg har laget beskriver da enten at foretaket selv har utviklet innovasjonen, at foretaket har samarbeidet med andre for å utvikle innovasjonen (10 mulige samarbeidspartnere) eller at foretaket har blitt utviklet av andre (også her 10 mulige alternativer) Den siste kategorien er da den som beskriver imitasjon. Imitasjons og samarbeidsvariablene beskriver grad av samarbeid eller imitasjon ut fra hvor mange partnere de har samarbeidet eller institusjoner de har sett til for å utvikle imitasjoner. Jo flere kryss i kolonnen for imitasjon, jo sterkere verdi får variabelen. En slik inndeling vil trolig gjøre at de som har videreutviklet en innovasjon krysser for samarbeid og ikke imitasjon, noe som gjør at slike tilfeller blir regnet som innovasjon i denne analysen.

Beskrivelse av variablene

Hvordan disse tre ulike variablene fordelte seg mellom innovasjonstypene er presentert i tabellene under:

Grad av samarbeid for de ulike innovasjonstypene				
	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt Totalt/ i gruppen
Vareinnovasjon	166	0	0,3	0,030/0,135
Tjenesteinnovasjon	126	0	0,3	0,022/0,140
Prosessinnovasjon	294	0	1	0,038/0,151
Markedsinnovasjon	267	0	0,7	0,022/0,134
Organisatorisk innovasjon	209	0	0,3	0,022/0,149

Tabell 4: Samarbeidsvariablene

Denne tabellen viser hvor mange som har oppgitt de ulike innovasjonstypene, minste og største antall samarbeidspartnere innenfor de ulike innovasjonstypene, gjennomsnittlig antall samarbeidspartnere totalt i gruppen (hvor tallet 0,1 tilsvarer 1 samarbeidspartner og tallet 1 viser til 10 samarbeidspartnere), og gjennomsnittlig antall samarbeidspartnere blant dem som har oppgitt samarbeid. "I gruppen" viser her til de i utvalget mitt som har valgt å samarbeide om utvikling av innovasjoner, altså vil minimumsverdien for disse være 0,1. Det er ingen respondenter som har brukt mer enn tre samarbeidspartnere for å utvikle vareinnovasjon, mens det er brukt opp til 10 ulike for å utvikle prosessinnovasjon. Gjennomsnittet for antall samarbeidspartnere ved utvikling av produktinnovasjoner er bare 0,03 det vil si at flertallet har valgt å ikke ha noen samarbeidspartnere. Velger man først og samarbeide ligger snittet på 1,4 partnere.

Grad av imitasjon for de ulike innovasjonstypene				
	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt Totalt/ i gruppen
Vareinnovasjon	166	0	1	0,089/0,477
Tjenesteinnovasjon	126	0	1	0,100/0,630
Prosessinnovasjon	294	0	0,8	0,016/0,134
Markedsinnovasjon	267	0	0,2	0,007/0,113
Organisatorisk innovasjon	209	0	0,1	0,004/0,100

Tabell 5: Imitasjonsvariablene

Denne tabellen er oppbygd på samme måte som for samarbeidsvariablene. Den viser at foretakene i utvalget mitt ser til relativt mange andre når de imiterer varer og tjenester. For markeds- og organisatoriske innovasjoner derimot velger ingen å se til mer enn henholdsvis 2 og 1 annen når de imiterer.

Hvordan har innovasjonene blitt utviklet?				
	N	Gjort selv	Samarbeid	Imitasjon
Vareinnovasjon	166	62,0 %	22,3 %	18,7 %
Tjenesteinnovasjon	126	65,9 %	15,9 %	15,9 %
Prosessinnovasjon	294	69,7 %	25,5 %	11,9 %
Markedsinnovasjon	267	80,9 %	14,8 %	4,3 %
Organisatorisk innovasjon	209	74,2 %	16,5 %	6,0 %

Tabell 6: Fordeling mellom de ulike kategoriene

Fordelingen av innovasjonstypene i de ulike kategoriene viser at det er høyest grad av imitasjon blant vare- og tjenesteinnovasjoner, mens prosessinnovasjon er den typen som har størst andel av samarbeid¹⁰. Alle innovasjonstypene preges av å ha størst andel av egenutvikling.

Noen betraktninger

Presentasjonen av samarbeidsvariabelen viser at samarbeid blir omentrent like mye benyttet innenfor alle innovasjonstypene, men det er høyest grad av samarbeid innenfor prosessinnovasjon. Prosessinnovasjon handler om nyskapning innenfor produksjon, levering, servicegrad, fysiske standardforbedringer og støttefunksjoner. Dette er områder som ofte ligger tett inntil leverandører og kunder og det er dermed ikke så unaturlig at det oppstår et ønske om samarbeid mellom disse partene. Det er mer overraskende at det ikke er oppgitt høyere grad av samarbeid, og at snittet ikke ligger høyere enn midt mellom 1 og 2 samarbeidspartnere blant dem som har samarbeidet om prosessinnovasjon.

¹⁰ Alternativene var ikke gjensidig utelukkende slik at en respondent kunne ha havnet i alle kategoriene, og derfor summeres ikke radene opp til 100 %.

Organisatoriske innovasjoner handler om nye løsninger for hvordan man bruker og sprer informasjon, om nyskapende måter å organisere driften av foretaket eller om nye former for samarbeid, allianser og utskilling av aktiviteter. Slike innovasjoner kan være vanskeligere for utenforstående å få tilgang til, og det kan være årsaken til at det bare er 6 % imitasjon her.

Markedsinnovasjon handler om vesentlige endringer i utseende, utforming eller innpakking av bedriftens produkter/tjenester, nye distribusjonskanaler eller nye markeder/kundesegment. Markedsinnovasjon har for mitt utvalg vist seg å ha minst andel av både samarbeid og imitering, men høyest grad av egenutvikling. Dette er litt overraskende siden det kan ligge store muligheter i å samarbeide med andre for å skape innovative produkt/ tjeneste pakker for kundene sine (som vil være en ny innpakning av produkter, men det kan være at respondentene har følt at de har besvart dette under vare- og tjenesteinnovasjonsspørsmålene), samtidig som at det burde være attraktivt å imitere andre sine suksessfulle innovasjoner, enten i form av nyinnpakning, erobring av nye markeder eller nye distribusjonskanaler på dette området.

Det at imitasjonsaktivitet er høyest innenfor vare og tjenestekategorien kan ha sammenheng med at slike innovasjoner er lettest for utenforstående og gå kjennskap til. Som regel markedsføres innovative produkter/tjenester massivt, og det legges ut informasjon om dem på nettsider og lignende.

Mine funn om innovasjon og imitasjon

Beskrivelse av fremgangsmåte:

Jeg ønsket å se på sammenhengene mellom de tre nye variablene og omsetningsgruppene høy og lav. Dette gjorde jeg gjennom en lineær regresjonsanalyse, men før jeg presenterer resultatene fra denne vil jeg presisere hvilke hensyn jeg har tatt.

Jeg har testet mine funn opp mot forutsetningene som ligger til grunn for regresjonsanalysen så godt det lar seg gjøre. Det første jeg undersøkte var om det kunne være noen bakenforliggende eller mellomliggende variabler som påvirket resultatene mine (blant annet størrelse på foretaket, levetid, geografisk plassering, næringsgruppe). Dette gjorde jeg for alle modellene. Jeg fant noe overraskende at verken størrelse eller levetid spilte noen rolle for signifikansnivå eller forklart varians (eventuelle unntak fra dette er kommentert etter de aktuelle modellene). Geografisk plassering og næring var derimot viktige faktorer for analysen da de endret verdiene for regresjonskoeffisientene og økte den forklarte variansen.

Kravet om normalfordelte residualer er dessverre ikke oppfylt i alle tilfellene i mitt datamateriale noe som gjør at standardfeilen i noen tilfeller kan være noe feil. De fleste statistikkprogrammer tar hensyn til slike tilfeller (Thrane, 2003), og dermed har dette avviket liten betydning for meg. Det siste kravet om multikollinariet har jeg sjekket for ved alle regresjonene, og tatt hensyn til når det har oppstått ved å utelate variabelen, eller kjøre to separate analyser for disse uavhengige variablene.

Før jeg kjørte regresjonen satte jeg som forutsetning at kun de foretakene som hadde oppgitt en form for innovasjon ble tatt med i modellene. Dette gjorde jeg for at jeg ønsket å se på forskjellene mellom innovasjon og imitasjon, og ikke innovasjon eller ikke innovasjon.

Overnattingsforetakene

Første næringsgruppe var overnattingssselskapene, og dette var også den største av gruppene. Her fikk jeg en god modell med signifikante sammenhenger mellom omsetningsgruppene og de uavhengige variablene som helhet. 25 % av variansen i omsetningsvariabelen ble forklart med denne modellen.

Uavhengige variabler	B	Std. avvik	Beta – verdier
Egentilvirket vare- og tjenesteinnovasjon	0.233*	(0.591)	0.211
Egentilvirket prosessinnovasjon	-0.037	(0,141)	-0.36
Egentilvirket organisasjonsinnovasjon	0.183	(0,120)	0.176
Egentilvirket markedsinnovasjon	-0.081	(0.123)	-0.08
Samarbeid om vare- og tjenesteinnovasjon	1.942	(1.394)	0.185
Samarbeid om prosessinnovasjon	1.671	(1.000)	0.239
Samarbeid om organisasjonsinnovasjon	1.028	(1.371)	0.106
Samarbeid om markedsinnovasjon	-2.360*	(1.185)	-0.270
Imitering av vare og tjenesteinnovasjon	-0.276	(0.426)	-0.072
Imitering av prosessinnovasjon	-1.417	(2.283)	-0.078
Imitering av organisasjonsinnovasjon	2.263	(2.609)	0.096
Imitering av markedsinnovasjon	-1.033	(1.996)	0.062
N	84		
R ²	0.252		

Tabell 7: Regresjonstabell overnattingsforetak

Regresjonskoeffisientene (B) forteller hvor sterk sammenhengen mellom den avhengige og de ulike uavhengige variablene er, og her er det positive effekter på omsetningsendringen for alle samarbeidsvariablene mine med unntak av for markedsinnovasjon. Jeg har også tatt med den standardisert regresjonskoeffisient (beta), denne viser den innbyrdes styrken mellom de uavhengige variablene, uavhengig av målestokk, og kan ha verdi mellom -1 og 1 (Johannessen et al., 2005). Beta verdiene for samarbeid viser at det er markedsinnovasjon som har sterkes effekt på den avhengige variabelen, og det altså i negativ retning. Stjernen bak regresjonskoeffisienten viser til at dette er en signifikant verdi på 95 % nivå, vi kan altså være relativt sikre på at denne sammenhengen faktisk eksisterer. Det vil si at det er mindre omsetningsgenererende og samarbeide om markedsinnovasjoner. Det ble også negative regresjonskoeffisienter for egenutvikling og imitering, men disse tallene var ikke signifikante (signifikansnivå er visst ved * for 95 % nivå, og evt ** for 99 % nivå). Jeg valgte derfor å undersøke hvordan effektene endret seg om jeg i stedet kjørte to regresjonsmodeller, en for

egenutvikling og samarbeid og en for imitasjon mot omsetningsgruppene høy og lav¹¹. Dette resulterte i at jeg fremdeles fikk en negativ sammenheng for samarbeid og egenutvikling for markedsinnovasjon, men regresjonskoeffisienten for imitasjon endret seg til å bli positiv. Dette bekrefter at det er en usikker sammenheng, men det tyder på at imitasjon som har ”best” sammenheng i begge modellene vil være den beste løsningen for å utvikle markedsinnovasjoner for overnattingsforetakene.

Andre observasjoner fra denne modellen er at prosessinnovasjon er den typen innovasjon som overnattingsforetak har størst glede av å samarbeide med andre om, mens vare- og tjenesteinnovasjon og organisasjonsmessige innovasjoner er de som foretakene vil få høyest omsetningsøkning av om de velger å fremstille dem selv. Disse to er også de som utvalget har opplevd dårligst effekt av ved å imitere.

Servering

Uavhengige variabler	B (std avvik)	Beta – verdier
Egentilvirket vare- og tjenesteinnovasjon	0.258 (0.148)	0.242
Egentilvirket prosessinnovasjon	-0.117 (0.152)	-0.117
Egentilvirket organisasjonsinnovasjon	0.109 (0.142)	0.107
Egentilvirket markedsinnovasjon	-0.060 (0.147)	-0.059
Samarbeid om vare- og tjenesteinnovasjon	-0.990 (1.846)	-0.087
Samarbeid om prosessinnovasjon	0.110 (1.1653)	0.012
Samarbeid om organisasjonsinnovasjon	-2.937 (2.210)	-0.205
Samarbeid om markedsinnovasjon	-1.390 (2.686)	-0.073
Imitering av vare og tjenesteinnovasjon	0.248 (0.493)	0.069
Imitering av prosessinnovasjoner	-0.569 (2.154)	-0.042
Imitering av organisasjonsinnovasjoner	0.911 (4.230)	0.031
Imitering av markedsinnovasjon	6.439 (5.838)	0.155
N	68	
R ²	0.152	

Tabell 8: Regresjonstabell serveringsforetakene

¹¹ Se vedlegg 1 – regresjonsmodell 2 og 3

Vi ser at for serveringsselskapene finner vi samme effekten på markedsinnovasjoner som for overnattingselskapene. Videre ser vi at også prosessinnovasjoner får samme effekter ved at det som gir høyest omsetningsøkning er å produsere disse i samarbeid med andre, deretter imitering og det minst omsetningsgenererende er å utvikle disse innovasjonene helt av seg selv. De to siste innovasjonstypene er også lik som for overnattingselskapene, men imitering har her blitt mer omsetningsgenererende enn samarbeid.

Reise og turist organisasjoner

Uavhengige variabler	B (std avvik)	Beta
Egentilvirket vare- og tjenesteinnovasjon	-0.247 (0.255)	-0.254
Egentilvirket prosessinnovasjon	-0.141 (0.270)	-0.137
Egentilvirket organisasjonsinnovasjon	0.049 (0.256)	0.049
Egentilvirket markedsinnovasjon	0.193 (0.263)	0.193
Samarbeid om vare- og tjenesteinnovasjon	-8.561* (4.100)	-0.464
Samarbeid om prosessinnovasjon	-2.010 (3.961)	-0.162
Samarbeid om organisasjonsinnovasjon	0.689 (8.352)	-0.027
Samarbeid om markedsinnovasjon	0.052 (4.428)	0.004
Imitering av vare og tjenesteinnovasjon	0.215 (0.378)	0.150
Imitering av prosessinnovasjoner	5.230 (5.664)	0.284
Imitering av organisasjonsinnovasjon	Ingen observasjoner	-
Imitering av markedsinnovasjon	Ingen observasjoner	-
N	27	
R ²	0.409	

Tabell 9: Regresjonsmodell

Kultur og opplevelse

Uavhengige variabler	B (std avvik)	Beta
Egentilvirket vare- og tjenesteinnovasjon	0.321 (0.258)	0.311
Egentilvirket prosessinnovasjon	-0.132 (0.275)	-0.132
Egentilvirket organisasjonsinnovasjon	0.183 (0.261)	0.177
Egentilvirket markedsinnovasjon	0.529 (0.275)	0.529
Samarbeid om vare- og tjenesteinnovasjon	Fjernet pga multikollinari- tet	-
Samarbeid om prosessinnovasjon	2.575 (1.913)	0.385
Samarbeid om organisasjonsinnovasjon	-1.955 (1.518)	-0.325
Samarbeid om markedsinnovasjon	-2.293 (2.878)	-0.214
Imitering av vare og tjenesteinnovasjon	Ikke relevant	-
Imitering av prosessinnovasjoner	Fjernet pga multikollinari- tet	-
Imitering av organisasjonsinnovasjon	Ikke relevant	-
Imitering av markedsinnovasjon	-2.199 (2.726)	-0.191
N	25	
R ²	0.393	

Tabell 10: Regresjonstabell

Kultur og opplevelse – variablene som ble fjernet pga multikollinearitet.

Uavhengige variabler	B (std avvik)	Beta
Samarbeid vare- og tjenesteinnovasjon	0.078 (1.287)	0.013
Imitering av prosessinnovasjoner	-1.553 (2.431)	-0.145
N	25	
R ²	0.019	

Tabell 11

Disse to siste næringsgruppene har veldig få observasjoner, og er dermed litt dårligere med hensyn til signifikans og muligheten for å uttale seg i stor grad om disse. Vi ser at det er få observasjoner for imitasjon, men skal jeg trekke frem noe fra disse næringene er det at også her finner vi at det er den beste løsningen å selv produsere organisatoriske innovasjoner, og at egenutvikling av markedsinnovasjoner også her er en bedre løsning for å få opp omsetningen enn samarbeid.

Oppsummering

Jeg har her sett på de foretakene som har oppgitt en eller annen form for innovasjoner, og deretter sett på forskjellene mellom dem som har valgt å utvikle disse selv, i samarbeid med andre eller kopiert andre. De som har blitt definert som imitative er de som har krysset for at innovasjonen i sin helhet har blitt utviklet av andre. Dette har ikke tatt hensyn til geografisk plassering i vurderingen av imitasjon, og det kan være at noen av nyskapingene som her er blitt kategorisert som imitasjoner er helt nye løsninger/tjenester/produkter osv i det aktuelle markedet, og dermed vil noen kunne hevde at dette er innovasjoner, men som tidligere diskutert anser jeg dette som imitasjoner så lenge foretaket ikke selv har hatt en rolle i utviklingen.

Funnene i mine har vist følgende sammenhenger for de ulike innovasjonstypene:

- **Vare- og tjenesteinnovasjon:** Egenutvikling er det som gir høyest omsetningsøkning, for alle unntatt reise og kultur organisasjoner. Altså vil innovering gi høyere omsetning enn imitering når det gjelder varer og tjenester.

- **Prosessinnovasjoner:** Samarbeid har ført til best omsetning blant foretakene i mitt utvalg, med unntak av reise og kultur organisasjoner også her, men imitering gir bedre omsetningsøkning enn egenutvikling.
- **Organisatoriske innovasjoner:** Her har modellene over vist at både egenutvikling og samarbeid er bedre enn imitering for alle næringsgruppene med unntak av for serveringsselskapene hvor imitering gir høyere omsetningsøkning enn samarbeid, men egenutvikling har også her gitt høyere omsetningsøkning enn imitasjon.
- **Markedsinnovasjoner:** For denne innovasjonstypen har det vist seg at imitering har vært det mest omsetningsgenererende. Dette til tross for at ingen foretak i mitt utvalg har oppgitt at de ser til mer enn 2 andre for å finne gode løsninger de kan imitere.

Hvis man ikke deler opp innovasjonsbegrepet i ulike innovasjonstyper virker det tryggeste valget å være å utvikle innovasjoner selv. At det er ulikt resultat når vi deler opp i ulike innovasjonskategorier støtter argumentasjonen for at en oppdeling gir innovasjonsbegrepet mer substans, og det viser at det er viktig å arbeide på ulike måter med ulike innovasjonstyper. Et viktig poeng her er at jeg her har sett på effektene på omsetningen og ikke på lønnsomheten til bedriften. Det kan være at imitasjon og samarbeid vil gi lavere kostnader og dermed bedre lønnsomhet enn egenutvikling, men dette kan jeg ikke uttale meg om basert på denne undersøkelsen.

En mulig forklaring på at imitering er det som gir høyest omsetningsøkning for markedsinnovasjoner kan være at nyskapninger kan kreve kunnskap for å ha glede av dem, slik at brukerne må ha en form for opplæring. Dette er med på å forlenge perioden før man ser resultater av innovasjoner, mens imitatorer nyter effektene av den jobben innovatørene har gjort for å "lære opp" markedet. Dette kan gjelde markedsinnovasjoner som for eksempel booking, reservering eller salg via internett.

5.2 Vokser de foretakene som har et bevisst forhold til vekst mer?

Den andre delproblemstillingen vises også i modell 5, og den fokuserer på vekstgrad og vekstfokus. Er det forskjeller mellom dem som har et bevisst forhold og ønske om vekst, og dem som ikke har dette som målsetting? Vekst er et begrep som det legges ulike betydninger til, og jeg vil se på om oppfatning av vekst spiller en rolle når det kommer til omsetningsvekst.

Jeg har som utgangspunkt en hypotese om at holdning og oppfatning av vekst vil påvirke faktiske veksten i omsetning. Selv om det er lett å tro at alle foretak har et ønske om vekst, stemmer ikke dette i alle tilfeller. Dette bekrefter blant annet Storey som hevder at mange foretak rett og slett ikke ønsker å vokse, selv om det øker risikoen for nedleggelse. Denne påstanden ble styrket i en studie av små turistforetak av Holmengen på midten av 90-tallet (Holmengen, 2007), og mitt utvalg som langt på vei er turistforetak trenger dermed ikke ha direkte ønsker om vekst. Oppfatning av vekst kan også spille en rolle for omsetningen og denne påstanden har bakgrunn i teori, og da særlig i teori om kvalitet og økonomi. Det kan være naturlig å tro at foretak som setter økonomiske mål høyere enn kvalitet og verdikjede i sitt vekstbegrep vil ha opplevd større omsetningsvekst, men dette trenger ikke være tilfellet. Kvalitet kan bidra til lavere kostnader og dermed økt lønnsomhet for bedriften. For mitt utvalg som blant annet består av serveringsforetak kan kvalitet bidra til at de opplever mindre brekkasje, reparasjoner og svinn. Overnattingsselskaper, reise eller turistorganisasjoner kan høy kvalitet føre til at det går mindre tid til å behandle reklamasjoner eller klager fra kunder (Troye, 1999). Altså kan de som setter kvalitet foran økonomi oppleve en like stor eller større omsetningsvekst da økt kvalitet vil gi mer fornøyde kunder og større etterspørsel som igjen vil føre til høyere omsetning.

Fremgangsmåte og beskrivelse av mine variabler

Avgrensingen på hvem som har et bevisst forhold til vekst er blitt gjort med basis i spørsmål 24 i spørreskjemaet, hvor det spørres om bedriften synes vekst er en viktig målsetning for

dem og på hvilken måte dette avspeiler seg i bedriftens hverdag. Alternativene er om vekstmålene er nedskrevet i visjonen, forretningsplanen, egne måldokumenter eller strategidokumenter, de kan også svare at det kun er et kommunisert mål og eventuelt annet. Jeg har valgt å definere "et bevisst forhold til vekst" som nedskrevne mål i ett eller flere dokumenter. Dette fordi det beviser at vekst er en målsetning de forplikter seg til å jobbe videre med i langt større grad når det er nedskrevet enn når det er kun et kommunisert tema i bedriften. Jeg testet relevansen av denne oppfatningen med en Anova test, og fant at de som hadde vekst som et kommunisert mål, og ikke nedskrevet, ikke hadde signifikante forskjeller med omsetningene, samt at regresjonen viste en sammenheng nær null¹², og dermed har ikke kommunisert mål noen påvist betydning for omsetningen i mitt materiale. Jeg fant derimot at nedskrevne ønsker om vekst hadde en slik påvirkning på omsetningen.

Spørsmål 25 skal avdekke hva bedriftene legger i sitt vekstbegrep gjennom å be respondentene om å rangere ulike alternativer fra 1 til 5. Gjennom en faktoranalyse har jeg gruppert svarene på dette spørsmålet inn i tre grupper. Gruppene har jeg kaldt økonomi som viser til dem som har oppgitt økonomiske mål høyest (økt profitt, omsetning og markedsandeler), kvalitet som viser til dem som har satt kvalitative mål høyest (økt kvalitet, mer fornøyde kunder og flere produkter og tjenester) og verdikjede som er dem som er mest opptatt av verdikjede forbedringer (kortere leveringstid i prosessene og større nettverk)¹³.

Innledende betraktning

En svakhet i denne delen av analysen er at jeg kun kan uttale meg om omsetningsendringene som foretaket opplever, og ikke lønnsomhetsendringer. Kvalitet vil ofte føre til mindre feil, lavere kostnader, reklamasjoner og lignende som er typiske tall som vil gi bedre lønnsomhet. Jeg vil diskutere hvordan slike endringer på lengre sikt vil påvirke også omsetningen.

¹² Se vedlegg 1, tabell 6 og regresjonsmodell 7

¹³ Se vedlegg 1, tabell 7

Mine funn

Forskjeller i omsetning blant foretak med og uten et bevisst forhold til vekst:

Det kan være mange årsaker til at et foretak faktisk oppnår vekst, og mye kan være et utslag av tilfeldigheter. Likevel mener og tror jeg at dem som har et bevisst forhold til vekst vil være mer observante for de mulighetene som byr seg og utnytte disse i større grad, enn de som ikke er så opptatt av vekst. Tabellen under viser hvordan fordelingene av foretak i henholdsvis gruppen lav og høy er fordelt når jeg har sett på de to ulike kategoriene "har et bevisst forhold til vekst" og "har ikke et bevisst forhold til vekst".

	Har et bevisst ønske om vekst			Har ikke et bevisst ønske om vekst		
	Frekvens	Prosent	N	Frekvens	Prosent	N
Lav	56	24,7 %	120	70	31,1 %	122
Høy	64	28,2 %		52	23,1 %	
Missing	107	47,1 %	227	103	54,2 %	225

Tabell 12: Forskjeller i omsetning

Vi ser at det er omentrent like mange foretak som har et bevisst forhold til vekst i gruppene lav og høy omsetning, mens det er noe flere foretak som havner i den lave gruppen blant dem som ikke har et bevisst ønske om vekst. Forskjellene er ikke store, men tendensen er som hypotesen min antok at det er flere i gruppen "høy" av dem som har et bevisst forhold til vekst, og flest i gruppen "lav" av dem som ikke har et bevisst forhold til vekst. For å sjekke om dette var en signifikant forskjell gjennomførte jeg en Anova test, og fikk et signifikansnivå mellom omsetningsgruppene og fokus på vekst på 0,096 altså er det ca 90 % sannsynlighet for at det å ha et bevisst fokus på vekst har en sammenheng med omsetningen til foretakene. Regresjonsanalysen viste at denne sammenhengen var positiv¹⁴, altså er det mer sannsynlig for et foretak med et bevisst forhold til vekst å havne i omsetningsgruppen "høy" enn et foretak som ikke har et bevisst forhold til vekst.

¹⁴ Se vedlegg 1, tabell 5 og regresjonsmodell 7

Forskjeller i oppfatning av begrepet vekst:

Basert på gruppene økonomi, kvalitet og verdikjede har jeg sett på om oppfatning av begrepet vekst har påvirket om foretakene har havnet i gruppen for "høy" eller "lav" ved å gjennomføre enda en Anova test som vist under.

		Sum av kvadratene	df	Gj.snitt i kvadratene	F	Sig.
Vekstfokus	Between Groups	.695	1	.695	2.790	.096
	Within Groups	59.801	240	.249		
	Total	60.496	241			
Økonomi	Between Groups	25.688	1	25.688	2.987	.085
	Within Groups	2063.672	240	8.599		
	Total	2089.360	241			
Kvalitet	Between Groups	6.650	1	6.650	.784	.377
	Within Groups	2035.833	240	8.483		
	Total	2042.483	241			
verdikjede	Between Groups	1.452	1	1.452	.229	.633
	Within Groups	1522.548	240	6.344		
	Total	1524.000	241			

Tabell 13: Anova test

Vi ser her at variablene vekstfokus og økonomi har en signifikant sammenheng på 90 % nivå. Det vil si at det er en sammenheng mellom de foretakene som setter økonomiske mål høyest i sitt vekstbegrep og hvilken omsetningsgruppe de havner i, og denne forskjellen kan vi være 90 % sikker på at faktisk eksisterer. Vi ser også at sammenhengen mellom vekstfokus og omsetningsgruppe har et signifikansnivå på tilnærmet 90 %, altså er det avgjørende om bedriften ønsker å vokse når vi ser på den faktiske omsetningsendringen. Sammenhengene med variablene kvalitet og verdikjede er ikke signifikante, men retningen på sammenhengene får vi frem ved å se på regresjonsanalysen for disse variablene:

Uavhengige variabler		Beta
Vekstfokus	0.108 (0.67)	0.108
Økonomi	0.026 (0.013)*	0.150
Kvalitet	-0.017 (0.013)	-0.101
Verdikjede	-0.012(0.015)	-0.059
N = 241		
R ² =0.050		

Tabell 14: regresjonsanalyse - sammenhenger¹⁵

Vi ser at regresjonsmodellen over er svært svak, og har kun en forklart signifikans på 5 %. Derfor vil jeg ikke legge for stor vekt på denne, men tar den med for å kunne gi noen antydninger om retninger for også disse variablene. Både økonomi og vekstfokus variabelen har en positiv sammenheng med omsetningen, altså har foretak som har vekstfokus større sannsynlighet for å være i den høye omsetningsgruppen. Og dette stemmer jo da med den hypotesen jeg hadde fra før. Økonomi variabelen har en signifikant sammenheng med omsetningen, det vil si at jeg med 95 % sikkerhet kan si at dem som setter økonomiske mål høyest i sitt vekstbegrep opplever at de får en høyere omsetningsøkning enn dem som ikke gjør dette. Kvalitet og verdikjede variablene har en svak negativ tendens.

Betraktninger

Den negative tendensen som viste seg mellom kvalitet og omsetning kan være et resultat av at det tar noe lenger tid for prosessen med kvalitetsøkninger gjenspeiler seg i faktisk omsetningsøkning og det kan være at kvalitetsforbedringer på kortsikt viser seg mer i lavere kostnader enn på økt omsetning. Tidsdimensjonen og mangel på lønnsomhetsmålinger i dette materialet gjør at jeg vil være forsiktig med å avkrefte at kvalitet kan være en like god vei å gå for å skape vekst som økonomiske mål. Siden jeg heller ikke får målt direkte

¹⁵ Også for denne modellen har jeg tatt med variablene fylke og næring for å teste om sammenhengene er spuriøse. Sammenhengene fikk samme retning med som uten disse variablene, men jeg fikk en bedre modell med dem og derfor er variablene tatt med i modellen.

kvalitetsøkninger gjennom mitt datamateriale, vil jeg henviser til litteratur på dette område som støtter oppfatningen av at kvalitet kan føre til økonomisk vekst.

Troye hevder at det er flere grunner til å satse på kvalitet fremfor kun økonomiske mål for å skape vekst:

1. Kundene forblir lojale, noe som minker behovet for markedsføringsinvesteringer.
2. Kundene blir mer villig til å betale gode priser for et produkt de oppfatter som av høy kvalitet.
3. God kvalitet og tilfredse kunder vil minke antallet reklamasjoner, som for eksempel for et hotell kan bety at de må tilbakebetale alle kostnader en gjest har hatt.
4. Tilfredse og lojale kunder vil med høy sannsynlighet reklamere til sine venner og bekjente, og munn-til-munn reklamer er ofte den beste formen for markedsføring

Høykvalitet vil altså kunne øke etterspørselen som igjen rettferdiggjør høyere priser som igjen gir høyere omsetning for bedriften (Troye, 1999, p. 87). Tidsfaktoren blir et viktig moment når man satser på kvalitet da det vil ta tid å bygge opp et kvalitetsrykte i markedet.

Oppsummering

Vekstfokus viste seg å være viktig for faktisk vekst, men det hjelper ikke å bare snakke om vekst, dette må nedskrives i ett eller flere dokumenter. Det viste seg også at de som tenker på vekst som økonomi har større sannsynlighet for å havne i den omsetningsgruppen som har hatt over 20 % økning, enn de som setter andre mål på vekst høyest i mitt datamateriale. Jeg fant en negativ tendens for de som satte kvalitet og verdikjede som viktige veier til vekst, men ønsker å fremheve at tidsfaktoren kan spille en viktig rolle her samt at kvalitet kan vise seg å være viktig for andre mål enn omsetningen i første omgang. Det kan være at lønnsomhet ville vært et bedre mål for å få frem virkningen.

5.3 Er de foretakene som har et bevisst forhold til vekst også de mest aktive på den innovative og kvalitative siden?

Dette er siste punkt i modell 5 og jeg skal her se på parametrene vekstfokus, vekstgrad og innovasjonsgrad for å besvare denne delen. I forrige delspørsmål fikk jeg sett hvordan et bevisst forhold til vekst slo ut på omsetningen, men her vil jeg se på om et bevisst forhold til vekst fører til mer bevissthet rundt innovasjon og kvalitet. Bevissthet rundt innovasjon og vekst vil bli målt etter hvor aktive foretakene har vært på disse parametrene. Både innovasjon og kvalitet kan gi økt omsetning, og derfor burde dette være interessante områder for foretak med vekstønsker.

Innledende betraktninger

Innovasjon trenger ikke være den eneste eller beste veien å gå for å skape vekst i omsetningen. I følge enkelte av de foretakseierne jeg kontaktet i forbindelse med datainnsamlingen kan innovasjon være mer ødeleggende enn styrkende for veksten. Slike påstander ble ofte begrunnet med at deres kunder satte stor pris på de tradisjonene foretaket ivaretok og de ønsket ikke nye løsninger, mas om kundeundersøkelser og den slags. En slik fremstilling kan naturligvis være riktig i enkelttilfeller, men generelt viser forskning og litteratur at innovasjon og kvalitet er gode strategier for å skape vekst (se blant annet Fagerberg 2005 og Troye 1999).

Beskrivelse av variablene og mine funn

Det første spørsmålet som skal beskrive oppmerksomhet rundt kvalitet (spørsmål 26) kartlegger hvordan bedriftene fanger opp endringer i kundenes behov, forventninger og krav. Jeg har definert bedrifter som har oppgitt at de har ett eller flere slike systemer for å måle kundetilfredshet som kundefokuserte, og har i tabellen nedenfor vist hvordan kundefokuserte foretak fordeler seg med hensyn til om de er vekstfokuserte eller ikke.

Har ditt foretak systemer som fanger opp endringer i kundenes forventninger, krav, behov etc?						
	Det totale utvalget		Vekstfokusede		Ikke vekstfokusede	
	ja	nei	ja	nei	Ja	nei
Antall	349	103	195	32	154	71
Prosent	77,20 %	22,80 %	85,90 %	14,10 %	68,40 %	31,60 %

Tabell 15: kundefokus i vekstfokusgruppene

Vi ser at det tydelig er størst andel av dem som har kundefokus blant de vekstfokusede foretakene, og en Anova test viste at dette var signifikante forskjeller¹⁶. Sammenhengenes retninger er vist i tabellen under som ser på hvordan fokus på endring hos kundene påvirker om bedriften er opptatt av vekst eller ikke.

Uavhengige variabler	
Jevnlige spørreundersøkelser	0.146* (0.061)
Klageskjema	-0.010 (0.071)
Jevnlige samtaler med de viktigste kundegruppene	-0.028 (0.053)
Ris/Ros/Ide boks	0.157*(0.074)
Følger aktivt med på trender og nyskapninger	0.261*** (0.067)
Følger aktivt med hva våre konkurrenter gjør	0.024 (0.067)
De ansatte kommuniserer godt med våre kunder	0.062 (0.054)
N = 452	
R ² = 0.153	

Tabell 16: regresjon for kundefokus mot vekst¹⁷

Jeg finner altså her at det er en sterk signifikant sammenheng mellom det å være opptatt av trender og nyskapninger i markedene for å fange opp endringer hos kundene og vekstønske.

¹⁶ Forskjellene er signifikante på et 99 % nivå, se vedlegg 1 tabell 8.

¹⁷ Regresjonen er testet mot størrelse på bedriften, levetid og næringsgrupper for å avdekke evt spuriøse sammenhenger, men disse variablene gjorde tilnærmet ingen forskjeller på signifikansen eller størrelsen på regresjonskoeffisientene. Det er også sjekket for multikollinearitet. For beregninger i spss se vedlegg 1 tabell regresjonsmodell 9

Det er 26, 1 % mer sannsynlig at bedriften har et ønske om vekst om de følger med på trender og nyskapninger, og det er over 14 % mer sannsynlig at foretaket har et bevisst ønske om vekst dersom de har jevnlige spørreundersøkelser blant sine kunder enn om de ikke har det, osv.

Tabellen under viser frekvensen av foretak som har systemer for å måle egen ytelsesevne og om de har vekstønsker. Ytelsesevne blir kartlagt på samme måte som kundefokus, og jeg har også her definert bedrifter med slik fokus som de som har svart ja på minimum et av alternativene de blir gitt i spørreskjemaet.

Har ditt foretak systemer for å bedre egen ytelsesevne?						
Det totale utvalget			Vekstfokuserte		Ikke vekstfokuserte	
	ja	nei	ja	nei	Ja	nei
Antall	298	154	184	43	114	111
Prosent	65,90 %	34,10 %	81,10 %	18,90 %	49,30 %	50,70 %

Tabell 17: fokus på egen ytelsesevne

Her er det klare hentydninger til at de vekstfokuserte foretakene har systemer som skal måle foretakets ytelsesevne, og tester viser at dette er sterkt signifikante sammenhenger¹⁸.

Hvordan dette påvirker omsetningen viser regresjonsanalysen som er presentert i tabell 18.

Uavhengige variabler	
Rutiner for kundebehandling, klagesystemer	0.106 (0.061)
Kursing av ansatte	0.104* (0.055)
Systemer for måling av egen ytelsesevne	0.185*** (0.062)
Rutiner for hvordan ansatte kan komme med ideer, klager og ønsker	0.160*** (0.050)
Belønningssystemer for ansatte	0.117* (0.055)
Annet	-0.100 (0.109)
N = 452	420
R ² = 0.196	

Tabell 18: Regresjoner¹⁹

¹⁸ Anova testen ga bevis på signifikante sammenhenger med over 99 % sikkerhet, se vedlegg 1 tabell 9.

Det er positive signifikante sammenhenger for nesten alle variablene mot ønske om vekst, noe som tyder på at det å ha systemer som måler egen ytelsesevne er kjennetegnende for foretak som ønsker å vokse. Og ut fra dette vil jeg kunne si at tendensen i mitt utvalg er at en stor andel av foretakene velger å bruke tid og ressurser på kvalitetsforbedringer som kundetilfredshet og kontinuerlige forbedringer når de ønsker å oppnå vekst.

Teoretiske betraktning

Disse to parametrene ble med i undersøkelsen med utgangspunkt i Gopal Kanji sin teori om kvalitet og business excellence. Kanji hevder blant annet at kunder vil vurdere kvalitet ut fra en sammenligning av hva de forventer fra foretaket, og hva de faktisk opplever av kvalitet. Dermed blir foretakets utfordring og overgå kundenes forventninger (Kanji, 2002, p. 43). Som Troye sier Kanji at et slikt fokus på kundetilfredshet vil gi lojale kunder som igjen gir høyere gjenkjøpsrater og omsetning. Systemer for måling av egen ytelsesevne er ment for å skape kontinuerlige forbedringer i foretaket, dette betyr at uansett hvor bra vi er i dag, skal vi bli enda bedre i fremtiden. Dette krever kompetente ansatte, rutiner som fanger opp og behandler klager og forslag til endringer fra både ansatte og kunder og konkrete systemer som måler hvordan bedriften utfører sine daglige rutiner (for eksempel kjeder som har "mystery shopping" for sine medlemsbedrifter). Kontinuerlige forbedringer er ment som en forebyggende strategi for å unngå feil i produksjon og levering. Dette er utledet fra vissheten om at en feil blir dyrere og dyrere over tid, altså jo senere feilen blir oppdaget, jo dyrere å rette den opp. Forebygging gir større tilbakebetalinger enn salg, da en krone spart er en krone tjent ved forebygging, mens en krones salg som regel bare betyr 30 øre til bedriften.

Innovativ aktivitet

Andre del av dette delspørsmålet skal belyse om foretakene også er mer aggressive på den innovative siden når de har et bevisst forhold til vekst. Jeg har brukt samme fremgangsmåte

¹⁹ Modellen er testet for diverse bakenforliggende variabler, og størrelse visste seg å være av betydning, og er dermed med i modellen over. Det er også sjekket for multikollinearitet. For beregninger se vedlegg 1, regresjonsmodell 10

som for kvalitetsmålene, og funnet at det også her er signifikante forskjeller²⁰.

Sammenhengene er vist i tabellen nedenfor:

Uavhengige variabler	
Produktinnovasjon	0.208 *** (0.051)
Tjenesteinnovasjon	-0.006 (0.055)
Prosessinnovasjon	0.176*** (0.054)
Organisatoriskinnovasjon	0.064 (0.049)
Markedsinnovasjon	0.064 (0.053)
N	430
R ²	0.123

Tabell 19

Det er altså 99 % sannsynlighet for at foretak som er driver med produktinnovasjon og prosessinnovasjon har et ønske om å bli større. Det er også sannsynlig at de som holder på med organisatoriske og markedsinnovasjoner har et ønske om å vokse. Tjeneste innovasjoner får en ikke signifikant regresjonskoeffisient tilnærmet null, og det er derfor vanskelig å uttale seg om det er en positiv eller negativ effekt. At det ikke finnes noen signifikant effekt for at de som holder på med tjenesteinnovasjon også har et ønske om vekst virker litt merkelig, men det kan være at tjenesteinnovasjoner er noe som foretakene i disse næringene må gjennomføre innimellom for å overleve i markedet. Dette var også den innovasjonstypen som har lavest andel (jmfr tabell2) i denne undersøkelsen, så det kan tyde på at til tross for at dette er en bransje preget av mange tjenester så er oppmerksomheten rundt tjenesteinnovasjon lav.

Oppsummering

Det kan virke som om tankene til blant annet Kanji og Troye om at vekst starter med kvalitative forbedringer er en oppfatning som også reise og opplevelsesnæringene har. Funnene mine bekrefter at det er høyere grad av foretak som holder på med kvalitative undersøkelser både blant kundene sine og innad i foretaket blant dem som har et

²⁰ Se vedlegg 1, tabell 10

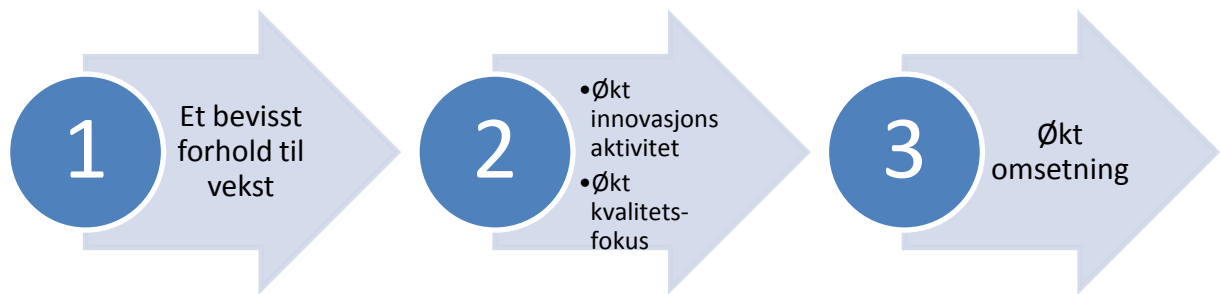
vekstønske. Disse to faktorene alene forklarer ca 22 % av variansen i dummyvariabelen vekstønske²¹. Jeg fikk ikke bevisst effekten på omsetningen gjennom mitt datamateriale, men fokuset på disse to metodene antyder at foretakene i mitt utvalg støtter seg til kvalitative forbedringer som en del av sin egen vekststrategi.

Fører innovasjon til betydelig vekst?

Jeg har gjennom denne analysen fått belyst dette spørsmålet fra ulike vinkler og funnet sammenhenger og retninger som antyder at innovasjon kan være en god vei å gå for å skape vekst. Funnene mine er ikke signifikante for alle områder, noe som gjør at jeg vil være forsiktig med å generalisere eller snakke om kausale sammenhenger.

Utvalget mitt kan vise til en gjennomsnittlig omsetningsvekst på 40 %, og en innovasjonsaktivitet på hele 96 %. Et så høyt innovasjonsnivå har gjort det vanskelig å se på isolerte forskjeller for dem som ikke har hatt noen form for innovasjon, og oppdeling i ulike innovasjonstyper har vært nødvendig. Tendensen i utvalget mitt viser at det er flere av de innovative foretakene i gruppen som også kan vise til høy omsetningsvekst. Denne observasjonen gjaldt alle innovasjonstypene med unntak av prosessinnovasjon som viste seg å være ganske likt fordelt mellom gruppene høy og lav omsetningsvekst. Sammenhengene mellom innovasjon og omsetningsgruppene lot seg bekrefte med 90 % sannsynlig (jmr tabell 13 og 14). Videre fant jeg at foretak som har nedskrevne ønsker om vekst virker til å være mer aktive innenfor både innovasjon og kvalitetshensyn enn andre foretak, og det kan tyde på at vekstønske ligger til grunn for aktivitet både på innovasjons- og kvalitetsparametrene som igjen påvirker omsetningsveksten. Denne sammenhengen kan fremstilles slik:

²¹ $R^2 = 0.223$ når jeg beregner en regresjonsanalyse som inkluderer begge modellene som er vist ovenfor. Se vedlegg 1, regresjonsmodell 11



Modell 6: Sammenhenger mellom kvalitet, innovasjon og vekst.

Jeg har brukt en del plass i denne oppgaven til å diskutere forskjellene i innovasjon og imitasjon, og har basert skillet mellom begrepene på fremstillingsprosessen. Jeg har da skilt mellom innovasjoner som er tilvirket av foretaket selv (egentilvirkning), av foretaket i samarbeid med andre (samarbeid) og tilvirket av andre (imitasjon). Modellen nedenfor viser hvilke antydninger datamaterialet ga for hvordan det er mest omsetningsgenererende og utvikle innovasjonene.

Vare- og tjenesteinnovasjon	• Egenutvikling - Imitering - Samarbeid
Prosessinnovasjon	• Samarbeid - Imitering - Egenutvikling
Organisatorisk-innovasjon	• Egenutvikling - Samarbeid - Imitering
Markedsinnovasjon	• Imitering - Egenutvikling - Samarbeid

Modell 6: Utvikling av innovasjoner – rangert etter høyest omsetningsvekst

Det var dessverre vanskelig å finne signifikante sammenhenger for disse funnene, men modellen over er ment for å vise hvordan antydninger som datamaterialet ga. Det var interessant å se at tendensen til at imitering er den beste løsningen innenfor markedsinnovasjoner, og denne sammenhengen viste seg å ha 95 % sikkerhet. Kopiering av andre sine suksesser er altså den muligheten som gir høyest omsetningsøkning for mitt utvalg. Imitering havner også på andre plass innenfor vare- og tjenesteinnovasjon samt for prosessinnovasjoner. Det er altså ikke grunnlag for å forkaste hypotesen om at imitasjon gir høyere omsetningsvekst enn innovasjon, men denne analysen gir heller ikke grunnlag for å direkte bekrefte denne hypotesen.

Konklusjon:

Fører innovasjon til betydelig vekst? Det er vanskelig å gi et klart ja på dette spørsmålet basert på denne analysen, men sammenhengen mellom innovasjon og vekst er positiv i de fleste tilfeller og innovasjonsaktiviteten er høyere blant foretak som har nedskrevne mål om vekst.

Referanser

- Chell, E. (2001). *Entrepreneurship: globalization, innovation and development*. London: Thomson Learning.
- Deakins, D., & Freel, M. (2006). *Entrepreneurship and small firms*. London: McGraw-Hill.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation - A Guide to the Literature. In J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. XVIII, 656 s.). Oxford: Oxford University Press.
- Forbord, M., & Stræte, E. P. (2008). *Hva betyr reiseliv, kultur og lokal mat for omsetning og sysselsetting i distriktene?* Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning. Document Number)
- Frechtling, D. C. (1996). *Practical tourism forecasting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fugleberg, O., & Kristianslund, I. (1995). *Innføring i regresjonsanalyse og multivariate metoder*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Hall, B. H. (2005). Innovation and Diffusion. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, B. T. Asheim, K. Bruland & S. Grodal (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. XVIII, 656 s.). Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T., & Koefoed, A. L. (2007). Innovasjonsprosesser: om innovasjoners odyssee. In (pp. S. 7-32). Bergen: Fagbokforl.
- Hervik, A. (2000). Ny giv for nyskaping: vurdering av tiltak for økt FoU i næringslivet : utredning fra et utvalg oppnevnt av Nærings- og handelsdepartementet, i samarbeid med Finansdepartementet og Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet 23. mars 1999 : avgitt 8. mars 2000. 234 s.
- Homengen, H. (2007). Motivation and business performance: A Case study of tourism SMEs in Norway. In R. Thomas & M. Augustyn (Eds.), *Tourism in the new Europe: perspectives on SME policies and practices* (pp. XII, 247 s.). Amsterdam: Elsevier.
- Isaksen, A. (1997). Innovasjonssystemer og politikk - en introduksjon. In A. Isaksen (Ed.), *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk* (pp. 280 s.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kanji, G. K. (2002). *Measuring business excellence*. London: Routledge.
- Kjærnlis, M., & Sandbu, M. K. B. (2006). *Innovasjon og nettverk i treindustrien: en undersøkelse om sammenhengen mellom nettverk og innovasjon i treindustrien i Oppland*. [Forfatterne], Ås.
- Lillebø, A. (1994). *Veien videre for norsk reiseliv: hva utenlandske ønsker og krav betyr for hver reiselivsmedarbeider*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Løschbrandt, A. (2001). *Reiselivstjenester*. Oslo: Gyldendal undervisning.
- Madsen, E. L. (2006). *Bedriftsutvikling i et strategisk entreprenørskapsperspektiv: teoretisk rammeverk for studier av nyskaping i etablerte bedrifter*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Miles, I. (2005). Innovation in Services. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, B. T. Asheim, K. Bruland & S. Grodal (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. XVIII, 656 s.). Oxford: Oxford University Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, Fall 1985*.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Rønning, R., & Teigen, H. (2007). *En Innovativ forvaltning?* Bergen: Fagbokforl.
- Salt, Ø. V. (2007). *Innovasjon i norsk næringsliv*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smith, K. (2005). Measuring Innovation. In J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. XVIII, 656 s.). Oxford: Oxford University Press.
- Spilling, O. R. (2007). *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforl.
- Spilling, O. R. (Ed.). (2006). *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforl.

- Spilling, O. R., & Giske, P. O. (2001). Vekstforetak i Norge: om vekstforetak, vekstforetaks dynamikk og politikk for vekstforetak.
- SSB. (2007a). Emne: 10 Næringsvirksomhet
Tabell: 03833: Transport og kommunikasjon. Hovedtall, etter næringshovedgruppe.
Foreløpige tall. Foretak: Statistisk Sentralbyrå.
- SSB. (2007b). Emne: 10 Næringsvirksomhet
Tabell: 04004: Hotell- og restaurantvirksomhet. Hovedtall, etter næringshovedgruppe.
Foreløpige tall. Foretak: Statistisk sentralbyrå.
- SSB. (2008). Omsetningsindeks for samferdsel og reiseliv, 4. kvartal 2007: Statistisk sentralbyrå.
- Statistikkbanken. (2008). Emne: 08 Priser, prisindekser og konjunkturindikatorer
Tabell: 06444: KPI og KPI-JAE sesongjustert: Statistisk Sentralbyrå.
- Thrane, C. (2003). *Regresjonsanalyse i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Troye, S. V. (1990). *Markedsføring: styring av kvalitet*. Oslo: Universitetsforl.
- Troye, S. V. (1999). *Marketing: forventninger, tilfredshet og kvalitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Verspagen, B. (2005). Innovation and Economic Growth. In J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. XVIII, 656 s.). Oxford: Oxford University Press.
- Wickham, P. A. (2004). *Strategic entrepreneurship*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Vedlegg

Vedlegg 1

Beskrivende statistikk:

Tabell 1:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Omsetningsendring i prosent av 2004	247	-99.82	1226.56	39.9568	121.08764
Prosentvisendring i antall sysselsatte	332	-70.00	1600.00	39.0299	140.19407
Valid N (listwise)	233				

Tabell 2:

høylavoms

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lav	126	27.9	52.1	52.1
	Høy	116	25.7	47.9	100.0
	Total	242	53.5	100.0	
Missing	System	210	46.5		
Total		452	100.0		

Tabell 3:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Har foretaket hatt noen form for innovasjon?	450	.00	1.00	.9556	.20631
Valid N (listwise)	450				

Tabell 4:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ja, produkter	Between Groups	1.129	1	1.129	5.015	.026
	Within Groups	54.016	240	.225		
	Total	55.145	241			
Ja, tjenester	Between Groups	.581	1	.581	2.862	.092
	Within Groups	48.745	240	.203		
	Total	49.326	241			
Har foretaket hatt prosessinnovasjon?	Between Groups	.185	1	.185	.834	.362
	Within Groups	53.368	240	.222		
	Total	53.554	241			
Har foretaket hatt organisatoriske innovasjoner i perioden?	Between Groups	1.733	1	1.733	7.164	.008
	Within Groups	58.068	240	.242		
	Total	59.802	241			
Har foretaket hatt markedsinnovasjon i perioden?	Between Groups	1.420	1	1.420	6.293	.013
	Within Groups	51.886	230	.226		
	Total	53.306	231			

REGRESJONSMODELL 1 – overnattingsbransjene

Model Summary

Model	R			
	naring = Overnatting (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502 ^a	.252	.113	.47366

a. Predictors: (Constant), Fylke, Imit varer og tjenester, Samarbeid prosess, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, imit org, imit marked, Samarbeid marked, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, imit prosess, Samarbeid varer og tjenester, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Samarbeid organisasjon

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.283	13	.406	1.811	.058 ^a
	Residual	15.705	70	.224		
	Total	20.988	83			

a. Predictors: (Constant), Fylke, Imit varer og tjenester, Samarbeid prosess, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, imit org, imit marked, Samarbeid marked, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, imit prosess, Samarbeid varer og tjenester, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Samarbeid organisasjon

b. Dependent Variable: høylavoms

c. Selecting only cases for which naring = Overnatting

REGRESJONSMODELL 2 og 3**Model Summary**

Model	R			
	naring = Overnatting (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.482 ^a	.233	.139	.46652

a. Predictors: (Constant), Fylke, Samarbeid prosess, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, Samarbeid marked, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Samarbeid varer og tjenester, Samarbeid organisasjon

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.882	9	.542	2.493	.015 ^a
	Residual	16.106	74	.218		
	Total	20.988	83			

a. Predictors: (Constant), Fylke, Samarbeid prosess, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, Samarbeid marked, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Samarbeid varer og tjenester, Samarbeid organisasjon

b. Dependent Variable: høylavoms

c. Selecting only cases for which naring = Overnatting

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.185	.155		1.190	.238
	s2 Hvem har utviklet disse produktene?	.246	.115	.222	2.130	.036
	s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?	.006	.124	.006	.051	.960
	Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?	.184	.114	.177	1.611	.111
	s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?	-.101	.118	-.100	-.860	.393
	Samarbeid varer og tjenester	2.266	1.350	.216	1.678	.097
	Samarbeid prosess	1.753	.949	.251	1.848	.069
	Samarbeid organisasjon	.860	1.285	.089	.669	.505
	Samarbeid marked	-2.510	1.147	-.288	-2.188	.032
	Fylke	.016	.010	.166	1.583	.118

a. Dependent Variable: høylavoms

b. Selecting only cases for which naring = Overnatting

Model Summary

Model	R			
	naring = Overnatting (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.273 ^a	.074	.015	.49908

a. Predictors: (Constant), imit marked, Imit varer og tjenester, imit org, Fylke, imit prosess

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.560	5	.312	1.252	.293 ^a
	Residual	19.428	78	.249		
	Total	20.988	83			

a. Predictors: (Constant), imit marked, Imit varer og tjenester, imit org, Fylke, imit prosess

b. Dependent Variable: høylavoms

c. Selecting only cases for which naring = Overnatting

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.308	.126		2.453	.016
	Fylke	.018	.011	.193	1.721	.089
	Imit varer og tjenester	-.271	.420	-.071	-.647	.520
	imit prosess	-2.581	2.137	-.143	-1.208	.231
	imit org	2.323	2.628	.099	.884	.379
	imit marked	1.293	1.979	.078	.653	.516

a. Dependent Variable: høylavoms

b. Selecting only cases for which naring = Overnatting

REGRESJONSMODELL 4**Model Summary**

Model	R			
	naring = Servering (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390 ^a	.152	-.052	.51569

a. Predictors: (Constant), Samarbeid marked, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, Samarbeid varer og tjenester, imit org, Imit varer og tjenester, imit marked, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Fylke, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, Samarbeid organisasjon, imit prosess, Samarbeid prosess

ANOVA^{b,c}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.581	13	.199	.746	.710 ^a
Residual	14.360	54	.266		
Total	16.941	67			

a. Predictors: (Constant), Samarbeid marked, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, Samarbeid varer og tjenester, imit org, Imit varer og tjenester, imit marked, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Fylke, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, Samarbeid organisasjon, imit prosess, Samarbeid prosess

b. Dependent Variable: høylavoms

c. Selecting only cases for which naring = Servering

REGRESJONSMODELL 5

Model Summary

Model	R			
	naring = Reise/turist org. (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 ^a	.395	.044	.49036

a. Predictors: (Constant), Samarbeid marked, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, Samarbeid varer og tjenester, imit prosess, Fylke, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Imit varer og tjenester, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, Samarbeid organisasjon, Samarbeid prosess

ANOVA^{b,c}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.980	11	.271	1.127	.394 ^a
Residual	4.569	19	.240		
Total	7.548	30			

a. Predictors: (Constant), Samarbeid marked, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, Samarbeid varer og tjenester, imit prosess, Fylke, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Imit varer og tjenester, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, Samarbeid organisasjon, Samarbeid prosess

b. Dependent Variable: høylavoms

c. Selecting only cases for which naring = Reise/turist org.

REGRESJONSMODELL 6

Model Summary

Model	R			
	naring = Kultur og opplevelse (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 ^a	.394	.076	.47685

a. Predictors: (Constant), Samarbeid marked, Samarbeid varer og tjenester, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, Fylke, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, imit marked, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Samarbeid prosess, Samarbeid organisasjon, imit prosess

ANOVA^{b,c}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.104	11	.282	1.241	.322 ^a
Residual	4.775	21	.227		
Total	7.879	32			

a. Predictors: (Constant), Samarbeid marked, Samarbeid varer og tjenester, s14 Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene?, Fylke, Hvem har utviklet disse org.innovasjonene?, imit marked, s2 Hvem har utviklet disse produktene?, s7 Hvem har utviklet disse nye prosessene?, Samarbeid prosess, Samarbeid organisasjon, imit prosess

b. Dependent Variable: høylavoms

c. Selecting only cases for which naring = Kultur og opplevelse

Tabell 5:

ANOVA

høylavoms	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.694	1	.694	2.790	.096
Within Groups	59.703	240	.249		
Total	60.397	241			

Tabell 6:

ANOVA

Ja, Det er et kommunisert tema hos oss, men ikke et nedskrevet mål.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.024	1	.024	.123	.727
Within Groups	46.575	240	.194		
Total	46.599	241			

REGRESJONSMODELL 7

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.107 ^a	.011	.003	.49980

a. Predictors: (Constant), Vekstfok1, Ja, Det er et kommunisert tema hos oss, men ikke et nedskrevet mål.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.694	2	.347	1.390	.251 ^a
Residual	59.702	239	.250		
Total	60.397	241			

a. Predictors: (Constant), Vekstfok1, Ja, Det er et kommunisert tema hos oss, men ikke et nedskrevet mål.

b. Dependent Variable: høylavoms

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.425	.053		8.061	.000
	Ja, Det er et kommunisert tema hos oss, men ikke et nedskrevet mål.	.003	.075	.002	.034	.973
	Vekstfok1	.108	.066	.108	1.630	.104

a. Dependent Variable: høylavoms

REGRESJONSMODELL 8

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.222 ^a	.050	.025	.49436

a. Predictors: (Constant), naring, verdikjede, Fylke, Vekstfok1, Kvalitet, Økonomi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.978	6	.496	2.031	.062 ^a
	Residual	57.188	234	.244		
	Total	60.166	240			

a. Predictors: (Constant), naring, verdikjede, Fylke, Vekstfok1, Kvalitet, Økonomi

b. Dependent Variable: høylavoms

Tabell 7

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Økt kvalitet	.838	.309	.120
Mer fornøyde kunder	.813	.363	.079
Flere produkter/ tjenester	.634	.036	.366
Hva legger du i begrepet vekst? Ranger følgende alternativene etter hvor relevante du mener de er i forhold til din forståelse av begrepet vekst: Økt profitt	.113	.829	.169
Økt omsetning	.307	.819	.111
Større markedsandeler	.326	.585	.376
Kortere leveringstid i prosessene	.052	.196	.847
Større nettverk	.422	.192	.683

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabell 8

ANOVA

vekstfok					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.894	1	4.894	20.371	.000
Within Groups	108.104	450	.240		
Total	112.998	451			

Tabell 9:

ANOVA

vekstfok					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.615	1	11.615	51.555	.000
Within Groups	101.383	450	.225		
Total	112.998	451			

Regresjonsmodell 9

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.153	.140	.46420

a. Predictors: (Constant), Ja, Våre ansatte har god kommunikasjon med kundene våre, og fanger på den måten opp både ris og ros, Ja, Vi har klageskjemaer som kunden til enhver tid har tilgang til, Ja, Vi har en ris/ros/idé boks, Ja, Vi følger aktivt med endringer hos våre konkurrenter, Ja, Vi har jevnlig samtaler med de viktigste kundegruppene våre, Ja, Vi har jevnlig spørreundersøkelser blant våre kunder, Ja, Vi følger aktivt med på trender og nyskapninger i markedet

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	17.325	7	2.475	11.486	.000 ^a
Residual	95.673	444	.215		
Total	112.998	451			

a. Predictors: (Constant), Ja, Våre ansatte har god kommunikasjon med kundene våre, og fanger på den måten opp både ris og ros, Ja, Vi har klageskjemaer som kunden til enhver tid har tilgang til, Ja, Vi har en ris/ros/idé boks, Ja, Vi følger aktivt med endringer hos våre konkurrenter, Ja, Vi har jevnlig samtaler med de viktigste kundegruppene våre, Ja, Vi har jevnlig spørreundersøkelser blant våre kunder, Ja, Vi følger aktivt med på trender og nyskapninger i markedet

b. Dependent Variable: vekstfok

Regresjonsmodell 10**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.443 ^a	.196	.183	.45246

a. Predictors: (Constant), Vi har systemer for hvordan ansatte kan komme med egne ideer, klager og ønsker for hvordan vi skal forbedre oss, Annet spesifiser:, Hvor mange sysselsatte, inkludert deltid, hadde bedriften totalt i:, Vi har belønningssystemer for å motivere alle til å yte bedre, Vi kurser alle våre ansatte kontinuerlig, Vi har systemer som måler egen innsats, Vi har innført rutiner for kundebehandling, klagesystemer etc

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.618	7	2.945	14.388	.000 ^a
	Residual	84.344	412	.205		
	Total	104.962	419			

a. Predictors: (Constant), Vi har systemer for hvordan ansatte kan komme med egne ideer, klager og ønsker for hvordan vi skal forbedre oss, Annet spesifiser:, Hvor mange sysselsatte, inkludert deltid, hadde bedriften totalt i:, Vi har belønningssystemer for å motivere alle til å yte bedre, Vi kurser alle våre ansatte kontinuerlig, Vi har systemer som måler egen innsats, Vi har innført rutiner for kundebehandling, klagesystemer etc

b. Dependent Variable: vekstfok

Tabell 10**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ja, produkter	Between Groups	8.855	1	8.855	41.432	.000
	Within Groups	96.180	450	.214		
	Total	105.035	451			
Ja, tjenester	Between Groups	1.918	1	1.918	9.702	.002
	Within Groups	88.958	450	.198		
	Total	90.876	451			
Har foretaket hatt prosessinnovasjon?	Between Groups	6.781	1	6.781	32.633	.000
	Within Groups	91.219	439	.208		
	Total	98.000	440			
Har foretaket hatt organisatoriske innovasjoner i perioden?	Between Groups	4.697	1	4.697	19.631	.000
	Within Groups	107.664	450	.239		
	Total	112.361	451			
Har foretaket hatt markedsinnovasjon i perioden?	Between Groups	3.806	1	3.806	16.695	.000
	Within Groups	97.791	429	.228		
	Total	101.596	430			

Regresjonsmodell 11

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.228	.203	.44677

a. Predictors: (Constant), Annet spesifiser:, Ja, Vi følger aktivt med på trender og nyskapninger i markedet, Vi har systemer som måler egen innsats, Ja, Annet spesifiser:, Ja, Vi har klageskjemaer som kunden til enhver tid har tilgang til, Ja, Vi har en ris/ros/idé boks, Vi har belønningssystemer for å motivere alle til å yte bedre, Ja, Våre ansatte har god kommunikasjon med kundene våre, og fanger på den måten opp både ris og ros, Vi kurser alle våre ansatte kontinuerlig, Ja, Vi har jevnlig samtaler med de viktigste kundegruppene våre, Vi har systemer for hvordan ansatte kan komme med egne ideer, klager og ønsker for hvordan vi skal forbedre oss, Ja, Vi har jevnlig spørreundersøkelser blant våre kunder, Vi har innført rutiner for kundebehandling, klagesystemer etc, Ja, Vi følger aktivt med endringer hos våre konkurrenter

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25.772	14	1.841	9.222	.000 ^a
Residual	87.226	437	.200		
Total	112.998	451			

a. Predictors: (Constant), Annet spesifiser:, Ja, Vi følger aktivt med på trender og nyskapninger i markedet, Vi har systemer som måler egen innsats, Ja, Annet spesifiser:, Ja, Vi har klageskjemaer som kunden til enhver tid har tilgang til, Ja, Vi har en ris/ros/idé boks, Vi har belønningssystemer for å motivere alle til å yte bedre, Ja, Våre ansatte har god kommunikasjon med kundene våre, og fanger på den måten opp både ris og ros, Vi kurser alle våre ansatte kontinuerlig, Ja, Vi har jevnlig samtaler med de viktigste kundegruppene våre, Vi har systemer for hvordan ansatte kan komme med egne ideer, klager og ønsker for hvordan vi skal forbedre oss, Ja, Vi har jevnlig spørreundersøkelser blant våre kunder, Vi har innført rutiner for kundebehandling, klagesystemer etc, Ja, Vi følger aktivt med endringer hos våre konkurrenter

b. Dependent Variable: vekstfok

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.241	.040		6.048	.000
	Ja, Vi har jevnlig spørreundersøkelser blant våre kunder	.066	.060	.058	1.096	.274
	Ja, Vi har klageskjemaer som kunden til enhver tid har tilgang til	-.069	.070	-.052	-.994	.321
	Ja, Vi har jevnlig samtaler med de viktigste kundegruppene våre	-.037	.053	-.037	-.707	.480
	Ja, Vi har en ris/ros/idé boks	.071	.074	.045	.969	.333
	Ja, Vi følger aktivt med på trender og nyskapninger i markedet	.228	.066	.226	3.437	.001
	Ja, Vi følger aktivt med endringer hos våre konkurrenter	-.018	.065	-.018	-.285	.776

Ja, Våre ansatte har god kommunikasjon med kundene våre, og fanger på den måten opp både ris og ros	.034	.054	.032	.643	.520
Ja, Annet spesifiser:	.056	.102	.024	.545	.586
Vi har innført rutiner for kundebehandling, klagesystemer etc	.084	.061	.075	1.368	.172
Vi kurser alle våre ansatte kontinuerlig	.072	.055	.068	1.330	.184
Vi har systemer som måler egen innsats	.177	.062	.143	2.875	.004
Vi har systemer for hvordan ansatte kan komme med egne ideer, klager og ønsker for hvordan vi skal forbedre oss	.073	.053	.073	1.388	.166
Vi har belønningssystemer for å motivere alle til å yte bedre	.104	.053	.093	1.939	.053
Annet spesifiser:	-.092	.108	-.037	-.853	.394

a. Dependent Variable: vekstfok



Innovasjonsundersøkelsen 2007. Reiselivs- og opplevelsesnæringer.

Høgskolen i Lillehammer arbeider med å utvikle en innovasjonsdatabase for reiselivs- og opplevelsesnæringer i Norge. Formålet med denne databasen er å kartlegge omfanget av innovasjoner og ulike faktorer av betydning for innovasjonsprosessen. Resultatene vil være sammenlignbare med andre lignende databaser som allerede eksisterer både nasjonalt og internasjonalt. Reiselivsnæringer og opplevelsesnæringer blir ikke dekt i disse eksisterende databasene, og derfor har vi startet dette arbeidet. Databasen skal bygge på det vedlagte spørreskjemaet, og vi håper du og din bedrift kan hjelpe oss ved å fylle ut dette skjemaet etter beste evne. Dette vil være med på å få frem viktige opplysninger om din bransje som fra før av mangler i Norge. Om du finner noen av spørsmålene vanskelige å svare 100 % nøyaktig på, svarer du bare med ca tall eller lar spørsmålet stå åpent.

Utsendelse, innsamling og sammenstilling av dataene som kommer frem av denne undersøkelsen vil i sin helhet bli gjennomført av Norstat, som garanterer for at dine svar ikke vil kunne bli koblet sammen med din person eller ditt firma i henhold til retningslinjer fra Datatilsynet og Personvernet.

Ditt bidrag er viktig for oss og vi setter stor pris på om du avsetter tid og svarer innen tirsdag 5. februar.

Ferdig utfylt skjema sendes i vedlagt ferdigfrankert svarkonvolutt.

På forhånd; Takk for ditt bidrag !

Spørsmål eller kommentarer kan rettes til:

Fornavn:	Hans
Etternavn:	Holmengen
Stilling:	Amanuensis
Telefon:	61288240
Faks:	61288170
E-postadresse:	hans.holmengen@hil.no

Med vennlig hilsen

Hans Holmengen
Prosjektleder

Innovasjon/utviklingsarbeid

I dette spørreskjemaet tar vi for oss innovasjon. Innovasjon er basert på enten ny teknologisk utvikling, nye kombinasjoner av eksisterende teknologi eller utnyttning av annen kunnskap hentet inn av bedriften. Det omfatter både forskning og utvikling (FoU) og annen aktivitet.

Produkt- og tjenesteinnovasjon

Dette er produkter eller tjenester som er ny eller vesentlig forbedret med hensyn til egenskaper. Innovasjonen skal være ny for bedriften, men trenger ikke være ny for markedet. Endringer av estetisk natur og innovasjoner som i sin helhet er utviklet og produsert av andre skal ikke regnes med.

1. Har foretaket i perioden 2004-2007 introdusert slike innovative produkter eller tjenester?

- Ja, produkter ☐
 Ja, tjenester ☐
 Nei ☐ => Gå til spm.6

2. Hvem har utviklet disse produktene?

I hovedsak eget foretak _____ ☐ => Gå til spm.3

Eget foretak i samarbeid med:	I hovedsak utviklet av andre:
Andre foretak i samme konsern _____	☐
Bransjeorganisasjoner _____	☐
Universitet/høgskole/Fou*-foretak _____	☐
Andre foretak i samme region _____	☐
Klienter, kunder _____	☐
Konsulenter, konsulentforetak _____	☐
Offentlige eller private forskingsinstitutt _____	☐
Leverandører _____	☐
Andre konkurrenter _____	☐
Andre _____	☐

* FoU: forskning og utvikling

3. Beskriv kort hva som er nytt eller vesentlig forbedret ved den viktigste produkt-/tjenesteinnovasjonen for bedriften i perioden 2004-2007:

4. Fordel etter beste skjønn i prosent bedriften sin omsetning i 2007 på:

Produkt- og tjenesteinnovasjoner introdusert i perioden 2004-2007.....

5. Har bedriften i perioden 2004-2007 introdusert produkter som ikke bare er nye eller forbedret for bedriften, men også for bedriftens marked?

Ja ☐



Anslå i prosent over hvor stor del av omsetningen i 2007 som stammer fra disse produktene:

Nei ☐

Prosessinnovasjon

Prosessinnovasjon er ny eller vesentlig forbedrede metoder for levering av eksisterende produkter/tjenester. Innovasjonen skal være ny for bedriften, men trenger ikke være ny for markedet.

6. Introduserte bedriften i perioden 2004-2007 noe av det følgende:

Nye eller vesentlige forbedrede metoder for produksjon eller Fremstilling av produkter/tjenester

Ja

Nei

☐
☐

Nye eller vesentlige forbedrede metoder for levering eller distribusjon av produkter eller tjenester.

☐
☐

Nye eller vesentlig forbedringer i servicegraden overfor kunden

☐
☐

Nye eller vesentlige standardforbedringer (kvaliteten på fysiske produksjonsfaktorer)

☐
☐

Nye eller vesentlige forbedrede støttefunksjoner, som system for vedlikehold, innkjøp, regnskap eller IT

☐
☐

Om du har svart nei på alle spørsmål under 6 → gå til spm. 9

7. Hvem har utviklet disse nye prosessene? Flere svar mulig:I hovedsak egen bedrift _____ ☐ =>Gå til spm8

Eget foretak i samarbeid med:	I hovedsak utviklet av andre:
Andre foretak i samme konsern _____	☐
Bransjeorganisasjoner _____	☐
Universitet/høgskole/Fou-foretak _____	☐
Andre foretak i samme region _____	☐
Klienter, kunder _____	☐
Konsulenter, konsulentforetak _____	☐
Offentlige eller private forskingsinstitutt _____	☐
Leverandører _____	☐
Andre konkurrenter _____	☐
Andre _____	☐

8. Beskriv kort hva som er nytt eller vesentlig forbedret ved den viktigste prosessinnovasjonen for bedriften i perioden 2004-2007:

Organisasjonsmessige innovasjoner

En organisasjonsmessig innovasjon er gjennomføring av nye eller vesentlige endringer i strukturen til bedriften eller i ledelsesmetoder for å øke bedriftens bruk av kunnskap, bedre kvaliteten eller effektiviteten i arbeidsprosessene.

9. Kryss av for hvilke organisatoriske endringer bedriften introduserte i perioden 2004-2007.

Nye eller vesentlig forbedrede ledelsessystem for å bedre utvikling og bruk av informasjon, kunnskap og kompetanse i bedriften _____ ☐

Større endring i organiseringen av arbeidet i bedriften, som endringer i ledelsesstruktur eller integrering av ulike avdelinger eller aktiviteter _____ ☐

Nye eller vesentlige endringer i forhold til andre foretak eller offentlige institusjoner som allianser, partnerskap eller utskilling av aktiviteter (outsourcing, sub-contracting) _____ ☐

Hvis ingen av alternativene er besvart, gå til spm 12

10. Hvor stor effekt hadde de organisatoriske endringene på følgende forhold: Gjennomførte dere flere org. endringer, gi en totalvurdering.

	Stor	Middels	Liten effekt	Ikke relevant
Redusert responstid på krav fra kunder eller leverandører _____	☐	☐	☐	☐
Bedre kvalitet i bedriften sine produkter eller tjenester _____	☐	☐	☐	☐
Reduserte kostnader per produsert enhet _____	☐	☐	☐	☐
Mer tilfredshet blant de ansatte og/eller redusert utskifting av ansette _____	☐	☐	☐	☐
Økt kapasitet _____	☐	☐	☐	☐
Økt lønnsomhet _____	☐	☐	☐	☐

11. Hvem har utviklet disse innovasjonene? Flere svar mulig.

I hovedsak egen bedrift _____ ☐ =>Gå til spm 12

Eget foretak i samarbeid med: I hovedsak utviklet av andre:

Andre foretak i samme konsern _____	☐	☐
Bransjeorganisasjoner _____	☐	☐
Universitet/høgskole/Fou*-foretak _____	☐	☐
Andre foretak i samme region _____	☐	☐
Klienter, kunder _____	☐	☐
Konsulenter, konsulentforetak _____	☐	☐
Offentlige eller private forskingsinstitutt _____	☐	☐
Leverandører _____	☐	☐
Andre konkurrenter _____	☐	☐
Andre _____	☐	☐

*FoU = forskning og utvikling

Markedsinnovasjon

En markedsinnovasjon er gjennomføring av nye eller vesentlig endrede metoder for markedsføring og salg, for å gjøre bedriftens produkter eller tjenester mer attraktive eller for å åpne nye markeder.

12. Introduserte bedriften i løpet av 2004-2007 markedsinnovasjoner i form av:

- | | Ja | Nei |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) Vesentlige endringer i utseende, utforming eller innpakking av bedriftens produkter eller tjenester, herunder sammenstilling av ulike produkter _____ | ☐ | ☐ |
| b) Ny eller vesentlig endret metode for salg eller distribusjon, som salg via internett, franchising, direktesalg o.l _____ | ☐ | ☐ |
| c) Orientering og salg mot nye kundegrupper eller markedssegment _____ | ☐ | ☐ |

Nei på alle → gå til spm 15

13. I hvilken grad resulterte de gjennomførte markedsinnovasjonene i følgende:

Gi en totalvurdering av alle gjennomførte markedsinnovasjoner.

	I høy grad	I middels grad	I liten grad	Ikke relevant
Økt salg av produkter og tjenester _____	☐	☐	☐	☐
Økt lønnsomhet _____	☐	☐	☐	☐

14. Hvem har utviklet disse nye markedsinnovasjonene? Flere svar mulig:

I hovedsak egen bedrift _____ ☐ => spm 15

Eget foretak i samarbeid med: I hovedsak utviklet av andre:

Andre foretak i samme konsern _____	☐	☐
Bransjeorganisasjoner _____	☐	☐
Universitet/høgskole/FoU*-foretak _____	☐	☐
Andre foretak i samme region _____	☐	☐
Klienter, kunder _____	☐	☐
Konsulenter, konsulentforetak _____	☐	☐
Offentlige eller private forskingsinstitutt _____	☐	☐
Leverandører _____	☐	☐
Andre konkurrenter _____	☐	☐
Andre _____	☐	☐

* FoU: forskning og utvikling

15. Hadde bedriften ved utgangen av 2007 pågående aktivitet for å utvikle eller introdusere nye innovasjoner?

Ja ☐
Nei ☐

16. Ble noen påbegynte innovasjonsaktiviteter avbrutt i løpet av perioden 2004-2007?

- Ja, avbrutte i planleggingsfasen ☐
- Ja, avbrutte etter at prosjektet var starta ☐
- Nei => Gå til spm 18 ☐

17. Investerte ditt foretak i tiltak som hadde til hensikt å øke innovasjonsaktiviteten i 2007?

- Ja ☐
- Nei ☐ => Gå til spm.18

**17 b. Kan du raskt oppgi i hele 1000 - kroner omentrent hvor mye det er investert i følgende i 2007.
Eks 1000 kroner = 1**

(inkludert lønn, driftskostnader, kjøp av tjenester og investeringer – ikke avskrivninger):

- d) Intern FoU**
- e) Kjøp av eksterne FoU-tjenester** (konsulenter, IKT programmer etc)
- f) Kjøp av maskiner og utstyr.** Rettet særskilt mot utvikling av innovasjoner (utenom FoU). 000
- g) Kompetanseoppbygging.**
Utdanning av ledelse eller personal for å gjøre dem aktive i utviklingen eller i håndteringen av innovasjoner, kan være intern eller ekstern kompetanse som har blitt brukt.
- h) Markedsundersøkelser**
Omfatter alle aktiviteter knyttet til lansering, inkl markedsføring
- i) Andre kostnader knyttet til innovasjonsaktiviteter**
Omfatter alt som ikke har blitt dekt over, planer, tegninger, tekniske spesifikasjoner etc.

18. Mottok bedriften noen form for offentlig eller annen finansiell støtte i 2004-2007 for å drive innovasjonsarbeid?

Offentlig finansiell støtte omfatter tilskudd, lån med subsidie-element og lånegarantier.

- Nei: ☐
- Ja: ☐

18b. Kan du oppgi fra hvilke aktører, og ca mottatt støtte beløp i 2007? (oppgi sum i hele 1000 kr, eks: 1000 =1)

Mottatt støtte fra	aktøren i perioden 2004-2007:	Sum mottatt i 2007:
Fylker og/eller kommuner_____	☐	
Departement og eller direktorater_____	☐	
Innovasjon Norge (tidl. SND)_____	☐	
Norges Forskningsråd_____	☐	
Skattefradrag (skattefunn)_____	☐	
Annen finansiering_____	☐	
Spesifiser_____		

Samarbeid om innovasjon i 2004-2007.

Med innovasjonssamarbeid menes aktiv deltakelse i felles innovasjons- og utviklingsaktiviteter med andre organisasjoner (enten andre foretak eller ikke-kommersielle institusjoner). Rent kontraktsarbeid uten aktivt samarbeid fra begge parter omfattes ikke.

19. Hadde bedriften innovasjonssamarbeid med andre foretak eller institusjoner i perioden 2004-2007?

Ja ☐
 Nei ☐ → Gå til spm 23

20. Kryss av for hvilke samarbeidspartnere og hvor disse er geografisk lokalisert

	Kjede*	I din landsdel Norge	Norden	Andre
Andre foretak i samme konsern_____	☐	☐	☐	☐
Leverandører av utstyr, materiell eller dataprogram_____	☐	☐	☐	☐
Klienter, kunder_____	☐	☐	☐	☐
Konkurrenter_____	☐	☐	☐	☐
Konsulenter, konsulentforetak_____	☐	☐	☐	☐
Universitet eller høyskole/Fou foretak_____	☐	☐	☐	☐
Offentlige eller private forskingsinstitutt_____	☐	☐	☐	☐

* Med kjede mener vi her selskaper som jobber selvstendig, men under et felles merkenavn, konsept og har en form for felles styringsorgan.

21. Hvor viktig er dette innovasjonssamarbeidet for bedriften?**Da det gjelder;**

Svært Nokså viktig Lite viktig Ikke relevant

Andre foretak i samme konsern eller kjede _____	☐	☐	☐	☐	
Andre foretak i samme region/destinasjon/miljø _____	☐	☐	☐	☐	
Leverandører av utstyr, materiell, _____	☐	☐	☐	☐	
Klienter, kunder _____	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurrenter _____	☐	☐	☐	☐	☐
Konsulenter, konsulentforetak _____	☐	☐	☐	☐	☐
Universitet eller høyskole/ Fou-foretak _____	☐	☐	☐	☐	☐
Offentlige eller private forskingsinstitutt _____	☐	☐	☐	☐	☐

22. Hvor hemmende var følgende faktorer for innovasjonsaktiviteten i perioden 2004-2007?

		Svært hemmende	Nokså hemmende	Lite hemmende	Ikke relevant
For høye innovasjonskostnader		☐	☐	☐	☐
Mangel på finansiering internt i bedriften	☐	☐	☐	☐	☐
Mangel på ekstern finansiering		☐	☐	☐	☐
Problem med å skaffe kvalifisert personell	☐	☐	☐	☐	☐
Mangel på teknologisk informasjon	☐	☐	☐	☐	☐
Mangel på markedsinformasjon		☐	☐	☐	☐
Vanskelig å finne samarbeidspartner		☐	☐	☐	☐
Markedet er dominert av etablerte foretak	☐	☐	☐	☐	☐
Usikker etterspørsel		☐	☐	☐	☐

23. Innovasjonsvirkomheten kan ha hatt ulike effekter for foretaket. For de ulike alternativene, oppgi graden av virkning ved utgangen av 2007 av innovasjonsaktivitet gjennomført av foretaket i perioden 2004-2007.

		I høy grad	I middels grad	I lav grad	Ikke relevant
Utvidet spekter av varer eller tjenester _____	☐	☐	☐	☐	☐
Utvidet marked eller økt markedsandel _____	☐	☐	☐	☐	☐
Forbedret kvalitet i varer eller tjenester _____	☐	☐	☐	☐	☐
Forbedret kundetilpassning i produksjon av varer eller levering av tjenester _____	☐	☐	☐	☐	☐
Økt kapasitet for produksjon av varer eller levering av tjenester _____	☐	☐	☐	☐	☐
Reduserte arbeidskostnader per produsert enhet _____	☐	☐	☐	☐	☐
Reduserte material- og energikostnader per produsert enhet _____	☐	☐	☐	☐	☐
Forbedret effekt på miljø, helse eller trygghet _____	☐	☐	☐	☐	☐
Oppfylte forskrifter eller standarder _____	☐	☐	☐	☐	☐

Vekst

24. Er vekst en viktig målsetning for din virksomhet?

Nei ☐

Ja ☐ → **Hvordan?** Flere svar mulig

Det er en del av visjonen vår..... ☐

Det er en del av forretningsplanen vår..... ☐

Vi har nedskrevne mål for hvordan vi skal vokse..... ☐

Vi har egne strategidokumenter for hvordan vi skal vokse ☐

Det er et kommunisert tema hos oss, men ikke et nedskrevet mål. ☐

Annet..... ☐

spesifiser: _____

25. Hva legger du i begrepet vekst?

Ranger følgende alternativene etter hvor relevante du mener de er i forhold til din forståelse av begrepet vekst:

		irrelevant	noe relevant	relevant	meget relevant	svært relevant
		1	2	3	4	5
Økt profitt		☐	☐	☐	☐	☐
Økt omsetning	☐	☐	☐	☐	☐	
Større markedsandeler	☐	☐	☐	☐	☐	
Økt kvalitet		☐	☐	☐	☐	☐
Mer fornøyde kunder		☐	☐	☐	☐	☐
Kortere leveringstid i prosessene		☐	☐	☐	☐	☐
Større nettverk	☐	☐	☐	☐	☐	
Flere produkter/ tjenester		☐	☐	☐	☐	☐
Annet		☐	☐	☐	☐	☐

Spesifiser evt. hva annet du legger i begrepet vekst: _____

26. Har dere systemer som fanger opp endringer i kundenes forventninger, krav, behov etc?

Nei ☐

Ja ☐ → **Hvordan?** Flere svar mulig

Vi har jevnlig spørreundersøkelser blant våre kunder..... ☐

Vi har klageskjemaer som kunden til enhver tid har tilgang til... ☐

Vi har jevnlig samtaler med de viktigste kundegruppene våre... ☐

Vi har en ris/ros/idé boks..... ☐

Vi følger aktivt med på trender og nyskapninger i markedet..... ☐

Vi følger aktivt med endringer hos våre konkurrenter..... ☐

Våre ansatte har god kommunikasjon med kundene våre, og fanger på den måten opp både ris og ros..... ☐

Annet..... ☐

spesifiser: _____

27. Hvordan jobber deres virksomhet for å bedre egen ytelsesevne? Flere svar mulig

Vi har ingen konkrete aktiviteter for dette..... ☐

- Vi har innført rutiner for kundebehandling, klagesystemer etc..... ☐
- Vi kurser alle våre ansatte kontinuerlig..... ☐
- Vi har systemer som måler egen innsats..... ☐
- Vi har systemer for hvordan ansatte kan komme med egne ideer, klager og ønsker for hvordan vi skal forbedre oss..... ☐
- Vi har belønningssystemer for å motivere alle til å yte bedre..... ☐
- Annet..... ☐
- spesifiser: _____

Til slutt noen spørsmål om bedriften

28. I hvilke marked selger bedriften sine produkt eller tjenester? Flere svar mulig:

- Bare lokal/regionalt i Norge ☐
- Hele Norge ☐
- Norden ☐
- Andre land ☐

29. Hva var omsetningen/driftsinntekten (salg av produkter og tjenester, inklusive eksport, unntatt mva) i: Oppgi i 1000kr.

1997:	ca	
2004:	ca	
2007:	ca	000

30. Hvor mange sysselsatte, inkludert deltid, hadde bedriften totalt i:

1997:	ca	
2004:	ca	
2007:	ca	

31. Når ble bedriften etablert?

- når ble den evt etablert som reiselivsbedrift?

32. Hvilke produkter/tjenester solgte bedriften primært i 2007?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write the primary products or services sold by the company in 2007.

Takk for innsatsen!