

Rena

Asenay lasu

Andreas Hagene

Masteroppgave



**Innovasjon Norges rolle i
innovasjon og bærekraftig utvikling**

**Innovation Norway's role in
innovation and sustainable development**

Master i økonomi og ledelse med spesialisering i økonomistyring

2018

Sammendrag

Offentlige myndigheter har lenge vært opptatt av innovasjon. Dette er fordi innovasjon bidrar til konkurransedyktighet og vekst i næringslivet. Innovasjon Norge skal være statens og fylkeskommunens virkemiddel for å styrke det norske næringslivet og fremme innovasjon. Samtidig har samfunnet blitt mer og mer opptatt av bærekraft og bærekraftig utvikling. Dette er fordi vår verden har begrensede ressurser som med tiden blir knappere og knappere. Siden næringslivet utnytter mye av ressursene stilles det også krav til at de skal ta ansvar for dette, både fra offentlige myndigheter og befolkningen generelt. Bærekraft har som følge av det også blitt et fokusområde for Innovasjon Norge.

Formålet med denne masteravhandlingen er å utforske hvilken rolle Innovasjon Norge spiller i lånesøkeres innovasjon og bærekraftig utvikling. Vi ser på to bedrifter som i 2016 har benyttet Innovasjon Norges finansieringstjenester, i hovedsakelig låneordningene. Alvdal Skurlag AS lånte 23 mill. kroner for sitt byggeprosjekt, og Spermvital AS lånte 4. mill. kroner for videre drift av sitt FoU prosjekt. Oppgavens formål blir belyst gjennom to perspektiver, det første er i fra Innovasjon Norges side og deres rolle i lånesøknadsprosessen, hvordan organisasjonen vurderer og behandler lånesøknader, og om organisasjonen i sin behandling av søknadene har en rolle i søkerens innovasjonsprosess og bærekraftig utvikling.

Det andre perspektivet er i fra søkerens side. Vi ser på om Alvdal Skurlag og Spermvital har benyttet midlene til å skape innovasjon og bærekraftig utvikling. Vi er også interessert i hvordan de opplever interaksjonen med INI og om deres vurderinger påvirker søkeren til å innovere eller drive mer bærekraftig.

Funnene viser at Innovasjon Norge gjennom sine låneordninger og rådgivning er med på å påvirke bedrifter til å være mer innovative, men at de foreløpig har lite effekt på bærekraftig utvikling. Derfor ser det ut til at IN har forbedringspotensial når det kommer til å fremme bærekraftig utvikling.

Abstract

Public authorities have long been concerned with innovation. This is because innovation contributes to competitiveness and growth in the business community. Innovation Norway purpose is to be the government and county municipality's instrument for strengthening Norwegian businesses and promoting innovation. At the same time, society has become more and more concerned with sustainability and sustainable development. This is because our world has limited resources, which in time become more and more scarce. Since the business community utilizes a lot of resources, it is also expected that they take responsibility for this, both from public authorities and the general public. As a result, sustainability has also become a focus area for Innovation Norway.

The purpose of this master thesis is to explore the role of Innovation Norway in the loan applicants' innovation and sustainable development. We look at two companies that have used Innovation Norway's financing services in 2016, mainly the loan arrangements. Alvdal Skurlag AS borrowed NOK 23 million for its construction project, and Spermvital AS borrowed NOK 4 million for further operation of its R&D project. The purpose of the assignment is highlighted through two perspectives. The first is from Innovation Norway and their role in the loan application process, how the organization assesses and processes loan applications and whether the organization in its processing of applications has a role in the applicant's innovation process and sustainable development.

The other perspective is from the applicant's side. We are looking at whether Alvdal Skurlag and Spermvital have used the funds to create innovation and sustainable development. We are also interested in how they experience the interaction with INI and whether their assessments affect the applicant to innovate or drive more sustainable.

The findings show that Innovation Norway through its loan arrangements and advice helps companies to be more innovative, but that they currently have little effect on sustainable development. Therefore, IN seems to have improved potential when it comes to promoting sustainable development.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på studiet Økonomi og ledelse, med fordypning i økonomistyring ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena. Avhandlingen representerer 30 studiepoeng.

Avhandlingens temaer er innovasjon og bærekraft. Oppgavens overordnede spørsmål er: Hvilken rolle har Innovasjon Norge i å skape innovasjon og bærekraftig utvikling i det norske næringslivet? Innovasjon og bærekraft er to dagsaktuelle temaer i dagens Norge. Etter oljekrisen i 2014 har temaene engasjert mange i samfunnet og dette i inkludert politikere og samfunnsdebattanter. Vår motivasjon for valg av temaene er at vi ønsket å lære om innovasjon og bærekraft, og samtidig undersøke virkemiddelapparatets rolle i disse temaene. Arbeidet med avhandlingen har vært både lærerikt og tidskrevende, og gjennom arbeidet har vi tilegnet oss erfaringer som vi kan ta med videre.

Vil vi rette en stor takk til vår rådgiver professor Kjell Tryggestad som har vært til meget god hjelp under arbeidet med denne avhandlingen. Ikke minst vil vi takke til alle engasjerte og motiverte informanter fra Alvdal Skurlag AS, Spermvital AS og Innovasjon Norge Innlandet, for deres bidrag.

Høgskolen i Innlandet, Rena

08. mai 2018

Asenay Iasu og Andreas Hagene

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
1. INNLEDNING	11
1.1 TEMAETS AKTUALITET OG BAKGRUNN	11
1.2 FORSKNINGSPØRSMÅL	12
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	14
1.4 AVGRENSNINGER	14
2. TEORI.....	16
2.1 INNOVASJON.....	16
2.1.1 Schumpeters teori om innovasjon	16
2.1.2 Schumpeters krav om innovasjon.....	17
2.1.3 Ulike typer innovasjoner	19
2.1.4 Innovasjonsprosesser i organisasjoner	21
2.1.5 Kilder til innovasjon i en virksomhet.....	23
2.1.6 Offentlig påvirkning.....	26
2.1.7 Innovasjon i klynger.....	27
2.1.8 Diffusjonsmodell vs virvelvindmodell.....	28
2.2 BÆREKRAFT	30
2.2.1 Hva betyr bærekraft?.....	30
2.2.2 Den tripple bunnlinjen	30
2.2.3 Kritikk mot fokus på bærekraft.....	31
2.2.4 Grunner til å drive bærekraftig.....	32
2.2.5 Offentlige tiltak for bærekraft.....	33
2.3 OPPSUMERING AV TEORI	34
3. METODE	35
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE: KVALITATIV METODE	35
3.2 FORSKNINGSDSIGN OG FORSKNINGSSTRATEGI	36
3.3 CASESTUDIE.....	37
3.4 DATAINNSAMLING.....	38
3.4.1 Primærdata, kvalitative forskningsintervju.....	38
3.4.2 Sekundærdata: dokumentdata	39

3.5	UTVALG AV INFORMANTER.....	39
3.6	DATAANALYSE	42
3.7	TROVERDIGHET.....	43
3.8	ETISKE PROBLEMSTILLINGER	44
4.	CASE	45
4.1	INNOVASJON NORGE	45
4.2	INS FORMÅL OG MÅLSTRUKTUR.....	46
5.	EMPIRI.....	49
5.1	BESKRIVELSE AV INS FINANSIELLETJENESTER.....	49
5.1.1	<i>INs Lavrisikolåneordning.....</i>	<i>49</i>
5.2	INS INNOVASJONSLÅN.....	50
5.3	ALVDAL SKURLAG.....	51
5.4	SPERMVITAL	53
6.	DISKUSJON OMKRING PROBLEMSTILLINGEN	58
6.1	HVILKEN ROLLE HAR INNOVASJON NORGE SINE LÅNEORDNINGER FOR BEDRIFTENS INNOVASJONSPROSESS? 58	
6.1.1	<i>INs vurdering av prosjektets innovasjonsnivå, type innovasjon og låneordningens rolle 58</i>	
6.1.2	<i>Alvdal Skurlag og Spermvital sitt perspektiv.....</i>	<i>60</i>
6.2	HVILKEN ROLLE HAR INNOVASJON NORGE SIN RÅDGIVNING FOR BEDRIFTENS INNOVASJONSPROSESS?... 60	
6.2.1	<i>Rådgivning i lånesøknadsprosessen</i>	<i>60</i>
6.2.2	<i>Alvdal Skurlag og Spermvitals perspektiv</i>	<i>62</i>
6.3	I HVILKEN GRAD PÅVIRKER INNOVASJON NORGE BÆREKRAFTIG UTVIKLING I BEDRIFTEN?	63
6.3.1	<i>INs vurdering av prosjektets bærekraft</i>	<i>63</i>
6.3.2	<i>Alvdal Skurlag og Spermvitals bærekrafts utvikling</i>	<i>65</i>
6.4	KONKLUSJON	67
6.5	FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING.....	70
	LITTERATURLISTE	72
7.	VEDLEGG:	78
7.1	INTERVJUGUIDE: SPERMVITAL AS	78
7.2	INTERVJUGUIDE: ALVDAL SKURLAG AS.....	81
7.3	INTERVJUGUIDE: INNOVASJON NORGE INNLANDET	84
7.4	NSD KVITTERING	86

Figur 1: Fire faser i innovasjonsprosess (Tidd et al., 2005).....	22
Figur 2: Den triple bunnlinjen (Savitz & Weber, 2014)	30
Figur 3: Innovasjon Norges tjenester (Innovasjon Norge, 2017d).....	47
Figur 4 En dose Spermvital-sæd er nesten like effektiv som to doser med vanlig sæd. (Spermvital, 2018).....	54
Figur 5: Bærekrafts vurdering i søknads- og behandlingsprosessen. (Innovasjon Norge, 2016a)	64

1. Innledning

I dette kapittelet redegjøre vi først kort temaets aktualitet og den teoretiske tilnærmingen. Deretter presenterer vi avhandlings problemstilling, før vi avslutter med oppgavens struktur og avgrensninger.

1.1 Temaets aktualitet og bakgrunn

Dagens bedrifter står overfor store samfunns- og teknologiske endringer. Økt internasjonal konkurranse har ført til forflytting av kapital, mennesker og ikke minst bedrifter over landegrensener. Verden står også overfor et bærekraftproblem, og bedriftene er med på å skape dette bærekraftproblemet (Jørgensen & Pedersen, 2015). Naturressurser som skog, jord og rent vann er blant ressurser som er i ferd med å bli knappere (Nærings- og handelsdepartementet, 2008), og virkeligheten av klimaendringer gjør det nødvendig for bedrifter til å gjøre store produktbaserte, organisatoriske og teknologiske innovasjoner (Hojnik, Ruzzier, & Manolova, 2018).

Innovasjoner som bidrar til miljømessige, sosiale og økonomiske verdiskapning har vært en sentral tema blant akademikere, industriedere og beslutningstakere (Przychodzen & Przychodzen, 2017). Innovasjonslitteraturen med Joseph Schumpeter i spissen fokuserte på entreprenørens evne til å skape økonomiske verdier for samfunnet (Schumpeter, 1983). Siden innovasjon er et viktig element som gjør det mulig for bedrifter til å oppnå konkurransefortrinn (Huang, 2010), må dagens bedrifter også i tillegg til de økonomiske verdiene ta hensyn til miljømessige og sosiale forholdene i sine drift og innovasjonsprosesser. For at bedrifter skal overleve på sikt, så er det flere grunner til å drive bærekraftig (Savitz & Weber, 2014). For det første så reduserer bedriften sine kostnader og øker sin produktivitet ved å redusere svinn. For det andre så kan bedriften reduserer sin risiko for ulykker og skade av omdømme. Noe som fører til at bedriften minsker behovet for offentlige reguleringer og blir mer allment akseptert. Det offentlige spiller en rolle her gjennom regulatoriske og økonomiske insentiver for å sikre at bedrifter utvikler seg i linje med bærekrafts utviklingsmål (Elkington, 2013). Det å være innovativ og samtidig være en bærekraftig bedrift er derfor viktig for at dagens bedrifter skal overleve i sikt.

Offentlige myndigheter har også lenge uttrykt stor interesse for innovasjon og nyskaping. I 2003 uttrykte daværende regjering at Norge skulle bli “et av verdens mest nyskapende land”.

I 2005 ble det satt et mål om at forsknings- og utviklingsaktiviteten skulle tilsvare 3 prosent av BNP innen 2010 (Spilling, 2007). En tredjedel av dette skulle dekkes av det offentlige og det resterende skulle dekkes av næringslivet og andre kilder. Mange anså dette som et nokså ambisiøst, om ikke helt urealistisk mål. I 2015 tilsvarte forsknings- og utviklingsaktivitetene 1,93 prosent av BNP, så målet på 3 prosent er enda ikke oppnådd. Det har derimot skjedd mye siden 2003. Både kunnskapsdepartementet og næringsdepartementet har vært viktige for utviklingen. Kunnskapsdepartementet sin rolle har hovedsakelig vært å bedre universitets- og høyskolesektoren. Det har skjedd en rekke reformer som har hatt som mål å bedre det akademiske miljøet og forsknings- og utviklingsaktiviteten (Kunnskapsdepartementet, 2015, 2017).

Næringsdepartementet har som sagt også vært viktige for utviklingen. Næringspolitikken har som formål å skape et mest mulig konkurransedyktig næringsliv. Dette handler blant annet om å styrke innovasjon og produktivitet (Jakobsen & Reve, 2007). Et viktig steg i utviklingen har vært etableringen av Innovasjon Norge, som er basert på en sammenslåing av flere ulike offentlige institusjoner. I følge § 1 i loven om Innovasjon Norge er deres formål «å være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017a). Spilling og Rosenberg (2007) peker ut Innovasjon Norge som en av de viktigste institusjonene for forming av norske innovasjonssystemer, sammen med Norges Forskningsråd og SIVA. I følge stortingsmeldingen St.meld.nr.22 (2011-2012) er ikke den eneste oppgaven til Innovasjon Norge å stimulere til vekst, men også å bidra til blant annet å bevare distriktene og bidra til en bærekraftig utvikling (Nærings-og-handelsdepartementet, 2012). I St. meld. nr. 7 (2008-2009) uttrykkes det også et ønske om bærekraftig utvikling og innovasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Datidens regjering (Stoltenberg II) ønsket å ha et samfunn som ikke ødelegger for kommende generasjoner. De mente videre at omstilling og innovasjon er den eneste måten å oppnå det på.

1.2 Forskningsspørsmål

Teoretiske og empiriske studier innen bedriftens innovasjon og bærekraftig har i de siste årene vært voksende (Cuerva, Triguero-Cano, & Córcoles, 2014). Stor del av forskningene har sett på sammenhengen mellom bedrifters innovasjon og bærekraft, og *prestasjoner* (Cainelli, Mazzanti, & Montresor, 2012; González-Benito & González-Benito, 2005). Andre studier har

fokusert på hva som driver bærekraftig innovasjon på bedriftsnivå. Da har de sett på interne faktorer som bedriftens ressurser og eksterne faktorer som press fra markedet og offentlige reguleringer (blant annet offentlig tilskudd) (Cuerva et al., 2014; Horbach, Rennings, & Rammer, 2011; Kesidou & Demirel, 2012).

I følge noen studier så spiller offentlige subsidie spiller en stor rolle for bedrifters adopsjon av innovasjon og bærekraftig utvikling (De Marchi, 2012; Horbach et al., 2011; Popp, Hafner, & Johnstone, 2007). I Norge så har SSB blant annet utført en studie om bedrifter som har mottatt støtte fra Innovasjon Norge (IN). Rapporten ”*Effect on firm performance of support from Innovation Norway*” fra Statistisk sentralbyrå (2015) viser at INs innovasjons- og utviklingsprogrammer påvirker bedriftenes verdiskapning positivt (Fjærli, 2015). Langfeldt (2014) viser også i sin studie ingen resultater som tyder på at tilskudd fra IN har en negativ påvirkning på bedrifters vekst. Når det gjelder forskninger rundt bedrifters innovasjon, så fant Spelling (red., 1998) referert i Madsen (2003) at bedrifter som hadde fått tilskudd, var like innovative eller mer innovative enn de som ikke hadde fått. Når vi ser på utalandske forskninger, så er resultatene forskjellige. For eksempel viser resultater fra studiet til Hemmelskamp (1997) at offentlig politikk har lite til ingen innvirkning på å skape innovasjon og bærekraftig utvikling. Her så forfatteren på individuelle offentlige reguleringer og instrumenter som miljøavgifter, miljøstandarder og offentlige subsidier.

Cleff and Rennings (1999) viser i sine forskinger viktigheten av myke reguleringer som miljømerking, miljørevisjon og frivillige miljørapporteringer for innovative bedrifter som produserer miljøvennlige produkter. Rehfeld, Rennings, and Ziegler (2007) utførte en forskning i den tyske industrisektor, og funnene viser at miljøstandarder som ISO 14001 og redusert avgifter på miljømerkete produkter har en stor effekt på økt innovasjon av miljøvennlige produkter. Når det gjelder forskninger rundt INs påvirkning på bedrifters innovasjon og bærekraftig utvikling, er det etter vår kunnskap ingen tidligere studier å henvise seg til. Vi mener derfor at studiens tema er i likens med de overnevnte temaene viktig å belyse, med tanke på dagens miljøsituasjon og andre samfunnsmessige utfordringer.

Begrenset empirisk bevis relatert til relasjonen mellom offentlige insentiver og bedriftens innovasjon og bærekraftig utvikling fra et norsk perspektiv har ført til at vi ble interessert til å utforske mer om temaet. Denne studien skal videre følge tidligere teoretiske litteraturer som kan forklare faktorene som bidrar til innovasjon og bærekraftig utvikling fra bedriftens ståsted. I Rosenberg sin bok «*Inside the black box*» fra 1982 kritiserer han måten økonomer beskriver

innovasjon på. Han hevdet at de var utlukkende opptatt av konsekvensene av en innovasjon. Han mente videre at de behandlet selve prosessen som en svart boks, som man ikke vet innholdet av. Denne studien skal forsøke å belyse innholdet i boksen. Avhandlingens problemstilling bygger blant annet på Schumpeters teori om innovasjon, Tidd, Bessant, and Pavitt (2005) teori om innovasjonsprosess og den triple bunnlinjen av Elkington (1997) :

Hvilken rolle har Innovasjon Norge i å skape innovasjon og bærekraftig utvikling i det norske næringslivet?

For å bryte ned hovedproblemstillingen har vi delt den opp i tre delproblemstillinger:

«Hvilken rolle har Innovasjon Norge sine låneordninger for bedriftens innovasjonsprosess?»

«Hvilken rolle har Innovasjon Norge sin rådgivning for bedriftens innovasjonsprosess?»

«I hvilken grad påvirker Innovasjon Norge bærekraftig utvikling i bedriften?»

1.3 Oppgavens struktur

Avhandlingen er delt opp i seks kapitler. I første kapittel har vi presentert bakgrunnen for avhandlingen og problemstillingen. I kapittel to viser vi relevante teorier innen innovasjon, der vi ser nærmere på innovasjonsprosesser og hva som kan være kilder til bedrifters innovasjon. Vi ser også på relevant teori om bærekraft, deriblant den triple bunnlinjen. I kapittel tre belyser vi hva slags forskningsmetoder vi har benyttet oss av i avhandlingen. I kapittel fire presenterer vi caset. I kapittel fem presenterer vi de empiriske funnene, og i kapittel seks diskuterer vi funnene opp mot teorien og kommer frem til en konklusjon.

1.4 Avgrensninger

I denne undersøkelsen har vi vært nødt til å gjøre noen begrensninger. Først og fremst så fokuserer vi på en virkemiddelaktør som er Innovasjon Norge. Vi har videre gjort en avgrensning i forhold til geografi. Alle vi har snakket med i forhold til undersøkelsen opererer i Hedmark fylke. Dette gjelder bedriftene Alvdal Skurlag AS og Spermvital AS, samt Innovasjon Norge Innlandet som har hovedansvaret for Hedmark fylke. Dette er for å øke fleksibiliteten i forbindelse med å snakke med informantene. Vi har også begrenset undersøkelsen til et relativt lite antall bedrifter og få informanter generelt. Dette er på grunn

av utfordringer vi har møtt på med å få adgang til informanter. Avhandlingens datainnsamlingsmetode er begrenset til kvalitativt studie, og dette er på grunn av tidsmessige årsaker. Kvalitative studier er noe som generelt fører med seg begrensninger i forhold til generalisering.

Innovasjon Norge har mange ulike tjenester for å hjelpe bedrifter. Fokuset i denne studien er derimot primært på deres låneordninger og rådgivning i lånesøknadsprosessen. Dette er fordi mesteparten av midlene Innovasjon Norge Innlandet (INI) bevilget i Hedmark 2016 var lån. Rådgivningen deres foregår ofte i forbindelse med å søke om lån. Vi har også bare snakket med to av de som har fått innvilget lån av INI.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. Fokuset i denne studien er rundt temaene innovasjon og bærekraft. Teorikapitlet handler derfor om disse temaene, som begge er mye omdiskutert i litteraturen. Vi ønsker først å gi en god innsikt i innovasjon og innovasjonsprosessen. Vi skal gå gjennom flere av de mest sentrale bidragene innen dette området og forsøke å gi leseren innblikk i blant annet ulike former for innovasjon, ulike faser i innovasjonsprosessen, kilder til innovasjon, og hvordan det offentlige og andre aktører kan være med å påvirke innovasjon. Vi skal også forsøke å belyse noen av de forskjellige perspektivene og noen av de store uenighetene.

Vi skal også se på ulik litteratur rundt bærekraft og bærekraftig utvikling. Her vil vi få frem blant annet hva bærekraft vil si, hvordan man måler det og hvorfor man skal drive bærekraftig. Vi forsøker også belyse noen av de forskjellige perspektivene i denne litteraturen.

Dette kapitlet skal gi et teoretisk grunnlag for å diskutere casevirksomheten Innovasjon Norge og hvilken rolle de har i forhold til innovasjon og bærekraftig utvikling.

2.1 Innovasjon

2.1.1 Schumpeters teori om Innovasjon

En av de tidligste til å skrive om innovasjon i akademisk sammenheng og som gjerne omtales som innovasjonsteoriens far var den østerriksk-amerikanske økonom Joseph Schumpeter (1883-1950) (Fagerberg et al., 2005). Schumpeters viktigste bidrag til den økonomiske vitenskap er hans analyse av samspillet mellom innovatøren og det økonomiske systemet (Sloth Andersen, 2004, p. 29). Schumpeters argumentasjon var at økonomisk utvikling bør ses ut i fra en prosess drevet av innovasjon og han kritiserte de klassiske alminnelige forskere som fokusert kun på den fysiske kapital og som undervurderte individers intellekt og ferdighet (Akrich, Callon, Latour, & Monaghan, 2002a). Disse undervurderte faktorene lå i sentrum for Schumpeters arbeid og i hans første store bidrag, så kalte han innovatøren for «*entreprenøren*» og var sentral i definisjonen av innovasjon begrepet. I følge hans teori så er entreprenøren som initierer økonomisk forandring i det økonomiske systemet (Schumpeter, 1983, p. 65). Her mener han at innovasjon er det som driver det økonomiske systemet og entreprenøren som står bak disse innovasjonene (Lien-Nasir, 2014; Sloth Andersen, 2004).

Begrepet Innovasjon er nær tilknyttet til Schumpeters konsept om *utvikling* og er definert som å skape «nye kombinasjoner» av eksisterende ressurser (Elliott, 1983). Hvis man produserer andre ting eller produserer ting på en annen måte, så vil det si at man kombinerer disse materialene og kreftene på en annen måte. Når man endrer på hvordan man kombinerer materialer og krefter så er det ofte for å oppnå en fordel. Innovasjon kan også klassifiseres i henhold til hvilke «type» innovasjon det er, og her skiller Schumpeter mellom fem ulike typer innovasjon: (1) nye produkter, (2) nye metoder for produksjon, (3) nye kilder av råmaterialer, (4) utnyttelse av nye markeder og (5) nye metoder for omorganisering av organisasjonen og bransjen (Schumpeter, 1983, p. 66).

2.1.2 Schumpeters krav om innovasjon

Schumpeters teori er både spennende og inspirerende, men han stilte en del strenge krav om hvordan innovasjon skulle gjennomføres (Sloth Andersen, 2004). I et av kravene ifølge Schumpeter-modellen er at endringer i små skritt eller små innovasjoner ikke kan betegnes som en reell utvikling, dette belyser han i boken «The theory of economic development»: «In so far as the «new combination» may in time grow out of the old by continuous adjustment in small steps, there is certainly change, possibly growth, but neither a new phenomenon nor development in our case» (Schumpeter, 1983, pp. 65-66). Schumpeters krav kan sies å være divergerende til den nye innovasjonslitteraturen som skiller innovasjon mellom «inkrementell innovasjon» som er en kontinuerlig forbedring av eksisterende innovasjon og «radikal innovasjon» som er helt nye innovasjoner som ikke har eksistert tidligere (Fagerberg et al., 2005, p. 9).

Her er det viktig å stille seg spørsmål om hvordan man skal ta hensyn til hva som er innovativt og ikke. Hvis person (A) introduserer et radikalt innovativt produkt og person (B) introduserer senere en forbedret versjon av det samme produktet i en ny kontekst, er da person (B) innovativ? I følge Schumpeters teori så er ikke person (B) en innovativ eller en entreprenør men heller en imitator, mens person (A) er en innovatør (Fagerberg et al., 2005).

Hvis man skal følge Schumpeters definisjon av innovasjon, kan man spørre seg for hvorfor person (B) ikke er like innovativ som person (A). Det å imitere konkurrentenes ideer og dermed kom en nye innovasjoner skjer oftere enn folk tror og det er en god forretning i dagens økonomisk situasjon (Shenkar, 2010). I følge Shenkar (2010) de som imiterer og kopierer fra

andre, kommer som oftest opp med en bedre og billigere løsninger av den eksisterende produkt eller tjeneste som blir imitert. Her kan også argumentasjonen til Nathan Rosenberg (1927-2015) være viktig å belyse. I følge Rosenberg (1982) når man snakker om innovasjon, så har fokuset vært på de store innovasjonene og han trekker frem et viktig faktor som han mener blir neglisjert når man snakker om innovasjon, *den langsiktige effekten av små innovasjoner* (Rosenberg, 1982). Her mener han at mye av utviklingen som skjer er som oftest et resultat av mange små innovasjoner og er dermed en kontinuerlig prosess. Schumpeter identifisere senere viktigheten av små innovasjoner i sitt arbeid og han introduserer konseptet «creative destruction» (Weisshaar, 2016).

Gjennom denne konseptet ble innovasjon beskrevet som en historisk og strukturell utvikling, hvor innvirkningene av nyere innovasjoner innebærer ødeleggelse av gamle innovasjoner. Dette kan vi se klart i visse bransjer. For eksempel, bilbransjen er i en radikal endring som har gått fra Henry Fords sin tid til dagens Silicon Valley med Elon Musk i spissen. På grunn av de små og store innovasjonene som har vært utviklet i de senere årene, Tesla og andre miljøvennlige elbiler er nye og forbedret innovasjoner. Et annet klassisk eksempel er innovasjoner i musikkbransjen, der vi har gått fra den fysiske vinylplate til dagens musikkstreaming på mobilen, hvor det har vært en kontinuerlig innovasjonsprosess i bransjen og hvor kassetter og CD-plater har blitt «ødelagt» takket være internett. Musikkbransjen har dermed gått gjennom en del innovasjonsprosesser for å komme til hvor den er i dag, noe som ifølge Rosenberg (1982) er en viktig faktor for å skape innovasjon.

Et annet krav som er viktig å bemerke i Schumpeter teori er at entreprenøren ikke kan bruke oppsparte penger til innovasjon. Her stilte Schumpeter et krav om at entreprenøren skal ved hjelp av bankkreditt finansiere innovasjonen for å gjennomtvinge en endring av rutinesystemet i økonomien (Sloth Andersen, 2004). Banken er sentral i Schumpeters teori og er den eneste som har makt til å finansiere entreprenørens innovasjon og produksjon. Her skal finansieringen komme utenfra og ikke fra den eksisterende økonomien, det vil si eksisterende bedrifter ikke kan benytte bankkreditten, det må etableres nye bedrifter må ifølge Schumpeter.

Schumpeter teori om den individuelle entreprenøren var og er et viktig bidrag i innovasjons teoretisk rammeverk, men i dagens global økonomi som er sammensatt av forskjellige aktører, man kan imidlertid ikke være avhengig av kun håndfulle menn og kvinner som skal skape innovasjoner (Akrich et al., 2002a). Schumpeters teori har blitt videreutviklet i de senere årene og Schumpeter vektlegger senere i sin arbeid at innovasjon i visse næringer skjer i

«klynger», og et sentralt funn i innovasjonsforskningen i senere tid viser at en individ eller en organisasjon ikke kan skape innovasjon i isolasjon men i at innovasjonen skjer i samspill med flere aktører og i klynger der bedrifter er sammenkoblet (Akrich et al., 2002a; Fagerberg et al., 2005; Michael E. Porter & Scott Stern, 2001). Viktigheten av å være i klynger for å skape innovasjon er også i følge Rosenberg (1982) en viktig faktor som blir neglisjert og han hevder at innovasjon skapes i *samspillet mellom ulike bransjer*. En innovasjon som gir nytte for en bransje, kan ofte også gi nytte til andre bransjer. Innovasjoner som skjer i musikkbransjen påvirker på et viss bilbransjen, for eksempel mange av dagens nyere biler produseres med USB-innganger i stedet for CD-spiller. Her sparer bilbransjen kostnader ved å ikke installere en CD-spiller og kunden slipper å ha fysiske CD-plater liggende i bilen.

På bakgrunn av disse redegjørelsene har vi forsøkt å tydeliggjøre at innovasjon kan defineres som et resultat av en kontinuerlig prosess som består av mange store og små innovasjoner i over en lengre tidsperiode og som er skapt av flere aktører sammen (Fagerberg et al., 2005, pp. 5-6). Innovasjonskonseptet og teorien har i det senere årene blitt utbredt i ulike akademiske felter og nivåer, dette har medført til at vi i dag har ulike typer innovasjoner som kan definerer innovasjonsbegrepet. Av denne grunn er det viktig å belyse de ulike type innovasjoner, som vi henviser til i neste underkapittel.

2.1.3 Ulike typer innovasjoner

Ulike typer innovasjoner har blitt identifisert i litteraturen, og disse er basert på litteraturens tidsperspektiv, hvordan innovasjonsfaget har utviklet seg og sine bidrag i det teoretiske fundamentet. Disse ulike typer innovasjoner vil hjelpe til å klassifisere den type innovasjonen som blir benyttet i denne avhandlingen. I følge Fagerberg et al. (2005) har vi ulike typer innovasjoner. Tidligere i dette kapitlet nevnte vi Schumpeters fem ulike typer innovasjoner og skillete mellom den inkrementell- og radikal innovasjon. Disse typer klassifikasjonene er fundamentet i teorien om innovasjonsbegrepet og spesielt tre av Schumpeters fem type innovasjoner ((1) nye produkter, (2) nye metoder for produksjon og (3) utnyttelse av nye markeder) forbindes ofte i innovasjonslitteraturen med innovasjonsbegrepet (Fagerberg et al., 2005; Lien-Nasir, 2014). Disse inndelingene er ment for å forenkle innovasjonsbegrepet, og for å gjøre begrepet lettere for å kommunisere ut.

Den første type innovasjon «nye produkter» er bedriftens produktinnovasjon som beskriver hvordan bedriften skaper og forbedrer sine produkter som kan øke produktets forbruk. Denne

type innovasjon kan være endringer av produktets funksjonalitet, eller at produktet representerer nye teknologier. Et klassisk eksempel på dette er mobilprodusenter som introduserer nye versjoner av samme type modell (dvs. endring av funksjonalitet) eller introduserer nye type modeller med nye teknologier, som for eksempel fingeravtrykksensor.

Den andre type innovasjon «nye metoder for produksjon» er en prosessinnovasjonen som omhandler om bedriftens kunnskap for hvordan den produserer og forbedrer sine prosesser for å skape og forbedre sine produkter (Fagerberg et al., 2005). I den økonomiske litteraturen så er Henry Fords oppfinnelse av samlebåndet et klassisk eksempel på en prosessinnovasjon som effektivisert og optimalisert produksjonsmetoden for Model T, og innovasjonen var grunnlaget for masseproduksjonssamfunnet som vi kaller i det moderne økonomi (Norman, 2012).

Den tredje type innovasjon er «utnyttelse av nye markeder» som er en markedsinnovasjon og det innebærer å utnytte markeder som etablerte bedrifter i bransjen ikke har gått inn (Aarrestad & Hem, 2008). I følge Schumpeter skal bedrifter skape og utnytte nye markeder, for å tilfredsstille kundebehov, som dermed kan øke salget og bedriftens omsetning. I denne prosessen er ikke det nødvendigvis krav om at det skal være et nytt marked, men det skal være et marked som er utnyttet av de etablerte bedrifter i bransjen (Lien-Nasir, 2014). Johne (1999) referert i Kjellberg, Azimont, and Reid (2015, p. 5) definerer markedsinnovasjon følgende «Improving the mix of target markets and how these are served». Den første delen av denne definisjonen er i hovedsakelig identifisering og valg av målgruppen, det vil si bedriftens kundesegment. Dette er noe som er i linje med Schumpeters utnyttelse av markedet. Den andre delen av definisjonen antyder at bedriften skal være oppmerksom på kundens kjøpemønster. Her kan bedriften differensiere sin kjerne produktet gjennom kundens kjøpemønster (Kjellberg et al., 2015).

En ytterligere viktig type innovasjon er Bower and Christensen (1995) sin «forstyrrende innovasjon» som har en sammenheng med Schumpeters konsept om «creative destruction». En forstyrrende innovasjon er en prosess hvor et mindre bedrift med færre ressurser kommer med nye innovasjoner og er i stand til å utfordre eksisterende innovasjoner (Bower & Christensen, 1995). I denne studien så er forbedring og utvikling av nye produkter, nye og forbedret produksjonsprosesser og utnyttelse av markedet i Alvdal Skurlag AS og SpermVital AS i fokus, og begrepene produktinnovasjon, prosessinnovasjon og markedsinnovasjon er dermed anvendt.

2.1.4 Innovasjonsprosesser i organisasjoner

Når vi snakker om innovasjonsprosesser er det naturlig å spørre seg for hva begrepet inneholder. Innovasjonsprosess innebærer utforskning og utnyttelse av muligheter for å skape og forbedre produkter og prosesser basert på teknisk ekspertise eller ved endringer i markedets etterspørsel, eller en kombinasjon av begge (Pavitt, 2005, p. 88). I sin tidlige arbeid, Schumpeter fokusert på individers roller i stedet for bedriftens i innovasjonsprosesser. I dag ligger fokuset på hvordan en bedrift samlet kan utnytte og utforske muligheten for å skape og forbedre sine produkter og prosesser.

Evret Rogers (2003) beskriver seks ulike faser i en innovasjonsprosess. Det første steget er å anerkjenne et problem eller et uoppfylt behov. Deretter undersøker man hvordan man kan løse problemet eller tilfredsstille det uoppfylte behovet. Det neste steget etter det er å utvikle en løsning til problemet eller en måte å tilfredsstille et behov. Etter det kommersialiserer man ideen. Dette vil si at man gjør ideen til et salgbart produkt eller tjeneste. Det neste steget deretter er å spre innovasjonen ut til potensielle brukere. Den siste fasen i innovasjonsprosessen er når man ser resultatet av innovasjonen. I denne fasen ser man hva slags endringer som har skjedd og hva konsekvensene er av innovasjonen. Rogers poengterer at denne beskrivelsen av en innovasjonsprosess er en forenkling av virkeligheten.

Det er selvsagt forskjellige variasjoner på hvordan bedrifter strukturere sine innovasjonsprosesser. Dette avhenger blant annet av hvordan og hvor bedriften starter prosessen. utfordringer for enhver organisasjon er å prøve å finne måter å håndtere innovasjonsprosessen og som et alternativ til Rogers (2003) sin modell, Tidd et al. (2005) foreslår en forenklet prosess der bedrifter må gjennom fire faser i innovasjonsprosessen. Disse er; (1) Søk og skanning av nærmiljøet, (2) Strategisk valg, (3) Implementering og (4) Læring.



Figur 1: Fire faser i innovasjonsprosess (Tidd et al., 2005)

I følge Tidd et al. (2005) så innovasjonsprosessen starter med at bedriften begynner å plukke ulike typer signaler i miljøet. Dette kan være alt i fra det eksterne miljøet som for eksempel teknologi, konkurranseatferd, kundetrender, forandringer i politiske reguleringer, sosiale trender, osv. Ideene kan også søkes internt i bedriften, dette kan være gjennom FoU, workshops, motivering av ansatte til å engasjere seg, og andre ting. Ulike forhold kan føre til mange forskjellige løsninger for hvordan bedriften søker og skanner sine miljøer. For eksempel så vil bedrifter som er vitenskapsbaserte og som jobber med forskninger ha høy søkeaktivitet rundt FoU og patenter. Mens dagligvarekjeder kan ha lite FoU-aktiviteter, men høy aktivitet rundt kundetrender og konkurranseatferden (Tidd et al., 2005, p. 69).

I den andre fasen så skal bedriften bestemme seg for hvilke signaler de skal respondere til og hvilke ideer de skal bruke på bakgrunn av de strategiske målene bedriften har satt seg for å vokse og utvikle seg. Skanning av miljøet identifiserer et bredt spekter av potensielle mål for innovasjon og hjelper bedriften til å svare på spørsmålet som «Hva kan vi gjøre?». Her kan bedriften derimot inntreffe vanskelige valg for hvilke alternativer de ønsker fokusere på og hva som må legges til side. Her er det derfor viktig for bedriften å fokusere på de ideene og signalene som er i samsvar med bedriftens langsiktige mål. I følge Tidd et al. (2005, p. 362) må bedrifter som skal lykkes i denne fasen fokusere på nøkkelparametere i konkurransespillet. Det vil si at de må se på helheten av bedriftens konkurrenter, eksterne krefter, markedet, osv., og ikke bare svare på hva spesifikke konkurrenter gjør eller bare følge den siste teknologiske trenden.

Etter å ha plukket opp relevante signaler og gjort en strategisk beslutning om å forfølge noen av disse signalene, så skal bedriften i fase tre oversette ideene til en virkelighet. Dette kan for

eksempel være å forbedre eksisterende eller å skape nye produkter og tjenester, arbeidsprosesser, eller forretningsmodeller. I følge Tidd et al. (2005, p. 68) er ikke implementeringsprosessen en enkel prosess. Man skal trekke sammen ulike kunnskapsressurser for å muliggjøre innovasjonen. Dette kan for eksempel være kunnskap om FoU eller markedsundersøkelser, som hentes fra teknologiske overføringer, strategiske allianser og lignende.

I følge Tidd et al. (2005) så bør den siste fasen i enhver innovasjonsprosess være en gjennomgang av prosessens aktiviteter, og et forsøk på å fange opp læring fra opplevelsen. Forfatterne påpeker at dette er en valgfri fase. Bedrifter som enten ikke gjennomgår eller gjennomgår på en dårlig måte, risikerer derimot å gjenta de samme feilene de gjorde fra tidligere prosjekter (Tidd et al., 2005, pp. 400-401). I mange tilfeller inntreffer ikke enkelte av disse fasene og de inntreffer i ulik rekkefølge. For denne studien er det naturlig å se på hvordan innovasjonsprosessene til Alvdal Skurlag AS og Spermvital AS former seg, og om dette er i samsvar med Rogers (2003) og Tidd et al. (2005) beskrivelse av en innovasjonsprosess. Dette vil vi belyse nærmere i empiri- og diskusjonskapitlet.

2.1.5 Kilder til innvasjon i en virksomhet

Tradisjonelt har det vært to ulike perspektiver på hvordan innovasjon og utvikling oppstår (Dosi, 1982). Disse er to perspektivene er «technology-push» og «demand-pull». Technology-push bygger på en tanke om at forskning og utvikling er den viktigste pådriveren for innovasjon i virksomheter og utvikling i samfunnet. Hvis man skal være innovativ så må man altså investere i forskning og utvikling. En stor svakhet med denne teorien er at den ikke tar godt nok i betraktning at eksterne faktorer også påvirker innovasjonsprosessen.

På den andre siden bygger demand-pull på en tanke om at innovasjon og utvikling er et resultat av at man forsøker å tilfredsstille nye behov i markedet. Den mest slaviske tolkningen av dette er at kundene først uttrykker sine preferanser ved et produkt eller en tjeneste, deretter endrer produsenten/ leverandøren produktet eller tjenesten i tråd med disse preferansene, og til slutt kommer det nye produktet eller tjenesten til markedet. En mer generell tolkning er at man som aktør følger med på trender og ser i hvilken retning markedet utvikler seg, og at man basert på dette utvikler og innoverer. Det kan trekkes frem noen svakheter med denne teorien. Det første er at den fremstiller innovasjon som en passiv og reaktiv aktivitet. Det andre er at den ikke

forklarer godt nok hvorfor en form for utvikling oppstår, i stedet for en annen. Det tredje er at man neglisjerer utviklingen av innovasjonskapabilitet som har skjedd over tid.

Mowery og Rosenberg (1979) hevdet på sin side at både FoU-aktiviteter og markedskrefter kan være viktige pådrivere i en innovasjonsprosess. En innovasjon kan for eksempel modifieres både på bakgrunn av kundene sine ønsker og produsenten sitt ønske om å produsere mer effektiv. De hevdet videre at, hvis man ikke tar begge kreftene inn i betraktning er sannsynligheten for kommersiell suksess liten.

Mange studier fokuserer på hvordan ulike faktorer påvirker innovasjon i en virksomhet (Crossan & Apaydin, 2009). Innovasjonsteori er derimot et fagområde med mange ulike perspektiver. Det er derfor mange ulike perspektiver når det kommer til hvordan faktorer påvirker innovasjon. Man kan kategorisere alle disse ulike faktorene etter *egenskaper ved ledelsen, egenskaper ved organisasjonen, og innovasjonsprosessen*. Ledelsen er med å påvirke hvordan resten av organisasjonen fungerer og hvordan organisasjonen fungerer påvirker hvordan en innovasjonsprosess fungerer. Ledelsen inkluderer øverste direktør, styret og resten av den øvrige administrasjonen. Ulike personlighetstrekk og kompetanse blant ledelsen kan påvirke organisasjonens innovasjonskapabiliteter. Hvor åpne de nøkkelpersonene er for nye ideer og endringer kan for eksempel være en viktig faktor. Faktorer som utdanningsnivå og grad av mangfoldighet kan også ha betydning.

Organisasjonen som helhet, uavhengig av lederen, har også betydning en virksomhet sine dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter er virksomheten sin evne til å skape og å utvikle nye ressurser (Helfat & Peteraf, 2009). De dynamiske kapabilitetene blir påvirket av kulturelle og strukturelle faktorer innad i en organisasjon (Hurley & Hult, 1998). Strukturelle faktorer kan være alt fra alder på de ansatte, til grad av formalisering, til kommunikasjonssystemer og til planlegging. Kulturelle faktorer kan gå på ting som læring og utvikling, internt samarbeid, og toleranse for risiko. Mer generelle ting som strategi og målsetting, ressursallokering, og kunnskapsutvikling er også eksempler på ting som kan være sentralt for virksomhetens evne til innovasjon (Crossan & Apaydin, 2009).

I følge Gustavo Manso (2017) så må en organisasjon som ønsker å oppmuntre til innovasjon utvikle styringssystemer som tillater at man tar risiko, eksperimenterer og utforsker hva slags metoder og teknologier som gir best effekt. Et slikt styringssystem må inneholde en viss toleranse for feiltrinn, en langsiktig prestasjonsmåling, jobbsikkerhet og jevnlig

tilbakemeldinger. En annen studie gjort av Kuo-Feng Huang (2010) ser på hvilke faktorer som er viktige for at et selskap klarer å respondere til konkurranse fra omgivelsene. Studien konkluderer med at gode interne FoU-kapabiliteter, god kjerneteknologi og autonomi i FoU-arbeidet er viktig for bedriftens evne til å innovere. Studien konkluderer videre med at bedrifter primært reagerer på forhold i omgivelsene sine, i stedet for innovere på en proaktiv måte. En annen studie utført av Cooper og Kleinschmidt (1995) ser på hva som er kritiske suksesskriterier i utviklingen av nye produkter. De lister ni ulike faktorer som skiller de de flinkeste fra de dårligste selskapene. Disse ni indikatorene er god utviklingsprosess, klar og tydelig produktutviklingsstrategi, tilstrekkelig med midler avsatt til produktutvikling, toppledere som er dedikerte til produktutvikling, entreprenørvennlig klima, ansvar hos toppledelsen, strategisk fokus, gode utviklerteam, og heterogene team.

Disse studiene ser primært ut til å ha et technology-push-perspektiv. Det finnes derimot også litteratur som har et mer demand-pull-perspektiv. Markedsorienterings-litteraturen ser for eksempel på virksomheter sin evne til å tilpasse seg ytre omgivelser. Det finnes flere definisjoner på markedsorientering. Narver og Slater (1990) beskriver det som at markedsorientering består av tre ulike atferdsmessige komponenter. De atferdsmessige komponentene er kundeorientering, konkurrentorientering og interfunksjonell koordinasjon. Kundeorientering handler om å forstå kundene, konkurrentorientering handler om å få forståelse for konkurrentenes strategiske styrker og svakheter, og interfunksjonell koordinasjon handler om å koordinere de interne ressursene. Målet med markedsorientering er langsiktig profitt.

Narver og Slater hevder at markedsorientering har en positiv påvirkning på bedriftens lønnsomhet, og en viktig årsak til dette ser ut til å være at markedsorientering gjør virksomheter mer innovative (Han, Kim, & Srivastava, 1998). Et interessant funn er at av de tre atferdsmessige komponentene, så er det kundeorientering har størst påvirkning på innovasjon. En kritikk mot markedsorientering er derimot at det fort bare fører til inkrementell utvikling (Slater & Narver, 1995). Dette er fordi at fokuset fort kan bli for stort på de uttrykte behovene i markedet. Dette fører igjen til at man unngår å foreta ting som er mer risikabelt, som å forsøke å tilfredsstille andre behov som ikke er direkte uttrykt eller å forsøke å nå andre kundegrupper. På denne måten kan man gå glipp av potensielt store muligheter. Narver og Slater (1998) skiller derimot på det å være markedsorientert og det å være «kundeledet». En kundeledet bedrift fokuserer kun på å tilfredsstille kundenes uttrykte behov, som de får innsikt

i ved å spørre kunden direkte. En markedsorientert bedrift forsøker både å nå de behovene som er direkte uttrykt og de som ikke er direkte uttrykt.

2.1.6 Offentlig påvirkning

Offentlige myndigheter forsøker å påvirke innovasjon gjennom ulike tiltak (Nemet, 2009). Dette både for å skape mer innovasjon og for å påvirke innovasjonen i en bestemt retning. Offentlige virkemidler blir også kategorisert etter technology-push og demand-pull. Technology-push-virkemidler omhandler virkemidler som har som mål å redusere kostnadene i forbindelse med å bedrive forskning og utvikling. Alle virkemidlene til Innovasjon Norge går under denne kategorien. Eksempler på slike virkemidler er offentlig sponning av FoU-prosjekter, skattefradrag FoU-investeringer, støtte til utdanning og opplæring, og tilrettelegging for mer informasjonsdeling. Demand-pull-virkemidler omhandler virkemidler som påvirker etterspørselen til en innovasjon. Eksempler på slike virkemidler er patentordninger, skattefradrag for konsum av nye teknologier, offentlige reguleringer, skatt på konkurrerende teknologi, og offentlig anskaffelse.

Mowery og Rosenberg (1979) argumenterer på sin side for at offentlig subsidiering av forskning og utvikling kan være viktig i enkelte bransjer. Særlig hvis det er FoU som bidrar til å løse spesifikke samfunnsproblemer, som for eksempel forurensing. De har blant annet skrevet hvordan den amerikanske staten har bidratt til mye av utviklingen i flyindustrien, gjennom subsidiering av utviklingsprosjekter (Mowery & Rosenberg, 1981). De snakker også om hvordan statlige organer som NASA generer kunnskap som også er nyttig i det kommersielle markedet. I disse tilfellene er myndighetene selv med på å skape mye etterspørsel i disse industriene, gjennom at de selv er en stor kunde. De poengterer derimot med at subsidiering av FoU vil gi liten nytte hvis det ikke finnes etterspørsel etter det man utvikler (Mowery & Rosenberg, 1979). Hvis man subsidierer et utviklingsprosjekt uten at etterspørselen er der vil dette mest sannsynlig være sløsing av ressurser. Rosenberg og Mowery argumenter videre for tiltak som kan oppmuntre til og gi insentiver til mer nettverksbygging og tettere samarbeid mellom ulike aktører.

Det er flere studier som har forsøkt å belyse effektene av technology-push-virkemidler og demand-pull virkemidler. Gregory Nemet (2009) sin studie ser på sammenhengene mellom offentlige intensiver og radikal innovasjon. Denne studien viser at demand-pull-virkemidler ser ut til å ha liten betydning i forhold til radikal innovasjon. Demand-pull-virkemidler ser ut til å ha mer å ha mer påvirkning på inkrementell innovasjon. Technology-push-virkemidler ser ut til å ha større effekt på ikke-inkrementell innovasjon.

En annen studie som ser på offentlig påvirkning på utvikling av biodrivstoff (Costantini, Crespi, Martini, & Pennacchio, 2015), viser at både technology-push-virkemidler og demand-pull-virkemidler har positiv effekt. Studien konkluderer også med at en kombinasjon av begge type virkemidler kan være nødvendig. Studien skiller derimot også mellom hvor avansert en teknologigruppe er. Mindre avanserte typer teknologi responderer blir mer påvirket av demand-pull-virkemidler, enn technologypush-virkemidler. Mer avanserte typer teknologi påvirkes både av demand-pull-virkemidler og technology-push-virkemidler.

En annen studie ser på hvordan innovasjonspolitikken påvirker innovasjon på tvers av landegrensene (Peters, Schneider, Griesshaber, & Hoffmann, 2012). Et av funnene i denne studien er at technology-push-virkemidler ikke har noe effekt på innovasjon utenfor det aktuelle landet sine grenser. Derimot konkluderer studien med at demand-pull-virkemidler kan ha effekt på innovasjon både innenfor og utenfor det aktuelle landet sine grenser.

2.1.7 Innovasjon i klynger

Porter og Stern (2001) argumenterer for at bedriftens omgivelser er avgjørende for innovasjon. De argumenterer for at bedrifter burde operere i klynger. Det vil si at de operer i områder som er høyt spesialisert på deres fagområde. Industriklynger gir bedrifter bedre mulighet av å lære av hverandre og «spille hverandre gode». Man kan også få bedre mulighet til å tiltrekke seg dyktig personell. I tillegg kan man dra nytte av felles infrastruktur som for eksempel universiteter og offentlige forskningssentre. Porter og Stern poengterer at det derfor er viktig at myndigheter støtter og oppfordrer til klyngedannelse, slik som også Mowery og Rosenberg (1979) indirekte argumenterte for.

De har derimot en annen oppfatning enn Mowery og Rosenberg når det kommer til subsidiering av FoU-aktiviteter. De mener dette mest sannsynlig bare fører til høyere lønnsutgifter for bedriftene, uten at det skaper noe særlig mer utvikling.

Enkelte snakker også om såkalte innovasjonssystemer. Charles Edquist (1997) definerer innovasjonssystemer som alle økonomiske, sosiale, organisatoriske og andre faktorer som påvirker utvikling, formidling og bruk av innovasjoner. Innovasjonssystemer kan være nasjonale, regionale og sektorbaserte (Edquist, 2001). Noen av de sentrale aktivitetene innen innovasjonssystemer er forskning og utvikling, kompetansebygging, skape nye produktmarkeder, sette kvalitetskrav, skape og endre på organisasjoner for å utvikle nye innovasjonsområder, nettverksbygging, endre på fastsatte regler og rutiner, støtteaktiviteter som å gi tilgang til fasiliteter og administrativ støtte, finansiering av innovasjon, veiledningsaktiviteter (Edquist, 2004).

2.1.8 Diffusjonsmodell vs virvelvindmodell

Evrett Rogers argumenterte for det han kalte «Diffusion of innovations». Diffusjon er den prosessen der en ny ide eller en innovasjon spres ut til aktørene i et sosialt system. En innovasjon oppstår først når en person eller en enhet får en ny ide. Ideen spres deretter til andre aktører som eventuelt adopterer den nye innovasjonen. Hvor raskt en innovasjon spres avhenger av de ulike egenskapene til ideen og av ytre faktorer. Ulike aktører adopterer ideen på ulikt tidspunkt. Noen er raske til å adoptere og andre er litt tregere. Rogers vurderte hvor innovativ ulike virksomheter er ut i fra hvor raske de er til å adoptere nye ideer. Han brukte også en skala hvor de ulike type virksomhetene blir delt opp i fem ulike kategorier. Disse kategoriene er «*innovators*», «*early adopters*», «*early majority*», «*late majority*» og «*laggards*». I følge Rogers er de fleste virksomheter enten en del av «*early majority*» eller «*late majority*». De mest innovative virksomhetene «*innovators*» og «*early adopters*».

Slik som Schumpeter (Schumpeter, 1983) legger også, Evret Rogers (2003) relativt stor vekt på enkeltindividers sitt bidrag i utviklingen og spredningen av en innovasjon. Han legger blant annet vekt på rollen til såkalte «*opinion leaders*» og «*change agents*». Opinion leaders er folk som har innflytelse til å påvirke andre sine holdninger og adferd. De kan har en viktig rolle i

å spre en ide i en gruppe og kan være med å motivere til innovasjon. Change agents kan være konsulenter, lærere, selgere og alle andre eksperter som sprer innovasjon til ulike aktører. De kan ofte fungere som et bindeledd mellom FoU-aktører og potensielle adoptere.

Ut i fra den såkalte «diffusjonsmodellen» kan man få inntrykk av at både innovasjonsprosessen og spredningen av en innovasjon foregår på en relativt lineær og kontrollert måte. Akrich et. al. kritiserer på sin side «diffusjonsmodellen» (Akrich, Callon, Latour, & Monaghan, 2002b). De hevder at en innovasjonsprosess og spredningen av en innovasjon som regel ikke foregår på en lineær og kontrollert måte, men at det i virkeligheten er en rotete og kaotisk prosess.

Videre hevder de at innovasjon skjer som et resultat av ustabilitet (Akrich et al., 2002a). En innovasjonsprosess er ofte preget av steg frem og tilbake. De ulike rollene kan ofte være uklare. De ulike fasene i prosessen foregår useparert og blandes ofte sammen. Sluttresultatet er ofte et resultat av en rekke kompromisser. Dette er det de beskriver som «virvelvindmodellen».

Videre mener de at en innovasjonsprosess i stor grad handler om samspillet mellom de ulike involverte aktørene. Man ønsker da å involvere mange ulike aktører med forskjellig kompetanse og erfaringer. De kritiserer diffusjonsmodellen fordi de mener den fokuserer for mye på enkeltindivers bidrag og undervurderer andre aktører sitt bidrag (Akrich et al., 2002b). De mener denne teorien fremstiller de andre aktørene som passive. De sier at «To adopt is to adapt». Det de snakker om når de sier dette er at når en aktør implementerer en ny ide må tilpasse ideen etter som det passer for dem. De er altså med på å utvikle ideen og kan derfor regnes som en del av innovasjonsprosessen.

2.2 Bærekraft

2.2.1 Hva betyr bærekraft?

Ordet «bærekraft» ble først allment tatt i bruk i Brundtlandkommisjonen i 1987. Bærekraftig utvikling handler kort fortalt om å møte dagens behov, uten at det skal gå ut over fremtidige generasjoner sin velferd. Dette innebærer derfor en viss begrensning for hva vi kan foreta oss. FN har satt opp 17 ulike bærekraftsmål for verden, som alle skal være nådd innen 2030 (FN-Sambandet, 2017). Å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringer er eksempler på noen av disse målene. Disse målene reflekterer det som regnes som de tre dimensjonene innen bærekraft utvikling, som er ytre miljø, sosiale forhold og økonomiske forhold.

2.2.2 Den tripple bunnlinjen



Figur 2: Den tripple bunnlinjen (Savitz & Weber, 2014)

Det å ha en positiv og grønn bunnlinje i resultatregnskapet har lenge vært et stort fokus for virksomheter, men i 1994 den engelske forskeren og konsulenten John Elkington lanserte den tredelt bunnlinjen og oppfordret virksomheter til å gjøre opp regnskap ikke bare i forhold til økonomi, men også i forhold til virksomhetens innflytelse på miljø og menneskene (Elkington, 1997, pp. 73-74). I følge Elkington (1997) så bygger den tripple bunnlinjen på at bedrifter skal ta hensyn til de miljømessige- og samfunnsmessige dimensjonene og ikke bare på de økonomiske dimensjonene. Dette er fordi alle virksomheter i større og mindre grad benytter seg av monetære ressurser, sosiale og samfunnsmessige ressurser, og naturressurser (Savitz & Weber, 2014).

Her mener Elkington at virksomheter skal gjennom en bærekraftsrapport rapportere om alle de tre bunnlinjene som viser bedriftens prestasjoner over de tre dimensjonene. Ansvar for de miljømessige og sosiale interessenter finnes bare i de stedene hvor de tre områdene overlapper, og derfor så skal en bærekraftig bedrift stå i det lille området der alle krysser, som vi kan se i figur 2 (Sandhu, McKenzie, & Harris, 2014, p. 4). En bærekraftig bedrift er altså en bedrift som skaper profitt, mens den samtidig tar hensyn til samfunnet generelt og det ytre miljøet. En bærekraftig forretningsmodell vil videre være basert på å kombinere bedriftens interesser med interessene til omgivelsene (Savitz & Weber, 2014).

Hvordan man skal måle de forskjellige dimensjonene er noe omdiskutert (Timothy F Slaper & Hall). De økonomiske innvirkningene kan enkelt måles med kroner og ører, men å måle de sosiale og miljømessige innvirkningene kan være noe mer utfordrende. En måte å måle det på er at man forsøker å beregne en pengemessig verdi av de to sistnevnte. En annen måte er å bruke en indeks av de tre dimensjonene. Man kan også måle de forskjellige dimensjonene ut ifra egne prestasjonsmål.

De økonomiske innvirkningene kan måles med prestasjonsmål som profitt, skattebetaling og antall skapte arbeidsplasser. De sosiale dimensjonene kan måles via HMS-evalueringer, påvirknings på lokalsamfunnet og generell innvirkning på menneskerettigheter. De miljømessige innvirkningene måles via luftforurensning, søppelhåndtering, CO₂-avtrykk og energiforbruk.

Den triple bunnlinjen har møtt en del kritikk. Modellen har blant annet blitt stempelet som «lite bærekraftig» av Neumayer (2013) og flere andre (Sandhu et al., 2014). Dette er fordi modellen oppfatter en stor del av bedriftens lønnsomhet (dvs. den økonomiske bunnlinjen) som uavhengig av de sosiale og miljømessige dimensjonene (referert i Sandhu et al., 2014, p. 4).

2.2.3 Kritikk mot fokus på bærekraft

En som var motstander av at virksomheter skal ta ansvar ovenfor samfunnet og miljøet var Milton Friedman (2007). Han mente at bedriftsledere bare skulle ta hensyn til bedriftens økonomi. Dette er fordi bedriftslederne juridisk sett kun har ansvar ovenfor eierne av bedriften. Hvis bedriftslederen bruker ressurser på formål som ikke er direkte inntektsbringende, så går dette ut over eiernes inntekter. Det kan også påvirke de ansatte ved at de får lavere lønn og

kundene ved at tjenestene blir dyrere. Han mente at det beste for samfunnet er at bedriftene kun fokuserer på å tjene penger.

Güler og Crowther (2009) argumenter på sin side for at bedrifters interesse for bærekraft ofte er mer retorikk enn seriøs dedikasjon til å løse samfunnsproblemer. De hevder at dette skyldes at det generelt er for dårlig forståelse for bærekraft, og at det derfor er svakheter i måten man evaluerer de ulike tiltakene på. Alle fordelene en bedrift kan få med å drive bærekraftig er immaterielle og realiseres over en lang tidsperiode. Man må derfor ha en passende tidshorisont i forhold til evaluering av risiko og effekt.

2.2.4 Grunner til å drive bærekraftig

I følge Savitz og Weber (2014) handler ikke bærekraftig bare om å ha god samvittighet, men også å overleve på sikt som virksomhet. I følge de er det flere grunner til at det lønner seg for bedrifter å drive på en bærekraftig måte. En grunn er at bærekraftig drift reduserer risiko. Dette er fordi man reduserer risikoen for ulykker og skade av omdømme, minsker behovet for offentlige reguleringer og man sørger for at virksomheten er allment akseptert. En annen grunn er at man kan redusere kostnader og gir økt produktivitet innad i virksomheten, ved å redusere svinn. Enda en grunn er at bærekraftig drift kan gi flere muligheter til å vokse som virksomhet, siden en bærekraftig tilnærming kan gi mange muligheter til innovasjon.

Porter og Kramer (2006) argumenterer for at samfunnsansvar generelt burde være integrert i virksomheter sin strategi. Dette er kort sagt fordi virksomheter og samfunnet generelt trenger hverandre. En suksessfull bedrift har behov for å operere i et sunt samfunn. Videre sier de at bedrifter burde vise ansvar ovenfor problemstillinger som er mest relevant i forhold til deres drift. For eksempel så vil relevante problemstillinger for en bilfabrikant være trafikksikkerhet og utslipp av miljøskadelige gasser. Det vil derfor være mest hensiktsmessig for bedrifter å vise samfunnsansvar ovenfor disse problemstillingene, i stedet for andre mer generelle problemstillinger i samfunnet. Selskaper som gjør dette godt kan også oppnå strategiske fordeler.

Enkelte mener derimot at det ikke forretningsmessig argument for bærekraftig drift (Wagner, 2017). Dette er fordi de som bedriver miljømessige og sosiale aktiviteter på bakgrunn av altruistiske grunner vil tjene mer på det, enn de som bedriver disse aktivitetene på bakgrunn av egen vinning. Enkelte beskriver sette som det store paradokset når det kommer til bærekraftig drift.

En norsk studie gjennomført av Jørgensen og Pedersen (2015) ser blant annet på hva som motiverer servicebedrifter til bærekraftig arbeid. Det viktigste motivet ifølge denne undersøkelsen er moralske overbevisninger. På andre og tredje plass er bedre omdømme og å bli mer attraktiv for kunder. Studien ser også på hvordan bedriftene selv vurderer effekten av bærekraftarbeidet. I følge bedriftene selv har arbeidet størst effekt på omdømme. Andre effekter som skårer høyt er mer engasjerte og motiverte ansatte, og nye forretningsmuligheter.

Wojciech Przychodzen og Justyna Przychodzen (2017) har sett på hvilke faktorer som påvirker virksomheter sin bærekraftige innovasjon. De faktorene som viser seg for å være betydelige i denne undersøkelsen er bransje og finansielle prestasjoner. Studien viser en positiv sammenheng mellom forurensing i en bransje og bærekraftig innovasjon i bransjen. Det er altså mer bærekraftig innovasjon i bransjer som er som er preget av mye forurensing, og som dermed er utsatt for offentlig regulering og negativ. Studien viser også positiv sammenheng mellom gode finansielle prestasjoner og bærekraftig utvikling. De selskapene som har mye finansielle ressurser har ofte også mer muligheter enn de som ikke har det.

2.2.5 Offentlige tiltak for bærekraft

Elkington (2013) presiserer viktigheten av regulatoriske og økonomiske insentiver for å sikre at bedrifter utvikler seg i linje med miljø og bærekraft utviklingsmål. Her kommer han med spesifikke anbefalinger og nøkkel roller regjeringer har for å påvirke utviklingen (Elkington, 2013, pp. 11-12):

1. Støtte til FoU og utvikling av programmer/konferanser rundt teknologiske trender
2. Offentlig-privat samarbeid
3. Grønne offentlige anskaffelser
4. Eliminering av motarbeidende subsidier (f.eks. oljesubsidier)
5. Grønn skattereform

I Norge så er norske virksomheter ifølge regnskapsloven § 3-3 pliktig til å utarbeide årsberetning i tillegg til årsregnskapet (Finansdepartementet, 1998a). I årsberetningen så skal det blant annet gis opplysninger om arbeidsmiljøet, likestilling mellom kjønnene, diskriminering og om forhold som kan påvirke det ytre miljøet (Finansdepartementet, 1998b).

I tillegg til årsberetningen så har flere norske virksomheter i de siste årene gitt ut frivillig miljørapporter om sine miljø påvirkninger. Stort fokus på miljø og press fra interessenter og konsumenter har ført til at virksomheter fokuserer mer på sitt ytre omdømme. Om samfunnsansvarlige investeringer er mer lønnsomme enn det tradisjonelle eller ikke er det mye diskusjoner om. Men det er imidlertid vanskelig å finne beviser for noen av delene (Kosberg, 2016, p. 383). Men det er ingen tvil om at på langsikt så vil det lønne seg med samfunnsansvarlige investeringer med tanke på skjevfordeling og knapphet av jordas ressurser.

Virksomheter kan oppnå profitt på grunn av infrastrukturen som samfunnet har skapt, og er dermed avhengig av at landet vokser fram med bakgrunn i nasjonal kultur og systemer for politikk, finans, utdanning og arbeid (Ihlen, 2011). Derfor kan det tenkes at virksomheter står i gjeld til samfunnet, selv om blant annet Milton Friedman ikke er enig i at bedrifter skal ta av seg samfunnsmessige ansvar. Dagens virksomheter spiller en avgjørende rolle for samfunnsutviklingen og har en større innflytelse i samfunnet enn på den tiden Milton Friedman argumentet for sin teori. Derfor kan man kanskje fastslå at Friedmans teorier ikke er like relevant for dagens samfunn.

2.3 Oppsummering av teori

Innovasjon er et tema som har blitt diskutert lenge og det gjør at det også er litt forskjellige perspektiver og dilemmaer innad i litteraturen. Man har enkeltindividers sin rolle kontra samspillet mellom ulike aktører sin rolle. Man har technology-push kontra demand-pull. Hvordan skal offentlige myndigheter forholde seg til innovasjon? Diffusjonsmodellen kontra virvelvindmodellen. Bærekraft er et noe yngre emne, men det er også noen uenigheter innad i det fagområdet. Samtidig som det er mange gode grunner til å drive bærekraftig, finnes det også grunner til å ikke gjøre det. En annen problemstilling er hvordan man måler bærekraft. Et ganske relevant tema i denne studien er hva som er myndighetenes rolle for å sikre bærekraftig utvikling.

Disse uenighetene og dilemmaene gir grunnlag til diskusjon. Det er derfor interessant i denne studien å knytte disse dilemmaene opp mot caset, for å se hvordan de aktørene vi har vært i kontakt med ser på disse tingene.

3. Metode

I dette kapitlet skal vi først gjøre rede for valg av metode for denne masterutredningen. Vi beskriver fremgangsmåten for datainnsamling, og deretter ser vi på forskningsdesign og valg av informanter. Til slutt skal vi beskrive hvordan vi analyserer innsamlede data, før vi avslutter med evaluering av forskningens kvalitet og etiske problemstillinger som kan forekomme ved en forskning.

3.1 Valg av forskningsmetode: Kvalitativ metode

Metode er en viktig del av forskningsprosessen og dreier seg om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å «avdekke» virkeligheten (Jacobsen, 2015). Hvilken metode forskeren velger å bruke, er en sentral del av forskningen og er som regel tett knyttet til hvilke analytiske og teoretiske perspektiver forskeren bruker (Leseth & Tellmann, 2018). Studiefeltene i den samfunnsvitenskapelige metodelæringen er mennesker og samfunnet som helhet. Emneområdet omfatter enkelte menneskers og grupper sosiale bakgrunn og deres meninger og handlinger om seg selv og andre i samfunnet (Grønmo, 2004; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016). I den samfunnsvitenskapelige metodelæringen skiller vi mellom kvantitative og kvalitative metoder.

Når en forskning er kvalitativ, er man vanligvis interessert for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles (Olesen, 2012). Her er man opptatt av å beskrive, forstå og fortolke den menneskelige erfarings *kvaliteter*. I en kvantitativ forskning derimot skal man undersøke *hvor mye* som finnes av noe og er interessert i *kvantiteter* (Olesen, 2012).

Kvantitativ forskning brukes ofte som et synonym for enhver datainnsamlingsteknikk (for eksempel spørreskjema) eller dataanalyseprosedyre (som grafer eller statistikk) som generer eller bruker numerisk data (tall). Mens kvalitative metode brukes ofte som et synonym for enhver datainnsamlingsteknikk (for eksempel intervju) eller dataanalyseprosedyre (som for eksempel kategorisering av data) som generer eller bruker ikke-numeriske data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Utredningens målsetning er å beskrive og forstå prosessen for samarbeidet mellom Innovasjon Norge og deres kunder, og for denne oppgaven er kunder bedrifter som har tatt opp lån i Innovasjon Norge i Innlandet. Ut i fra målsettingen og basert på utredningens problemstilling

har vi valgt å bruke kvalitativ metode. Dette fordi vi må fordype oss i hvordan prosessen for private bedrifter i samarbeid med Innovasjon Norge er for å søke om lån, og hvordan intervjuobjektene både fra Alvdal Skurlag, Spermvial og Innovasjon Norge opplever søknadsprosessen, prosjektprosessen og innovasjonsprosessen fra start til slutt.

Her er vi derfor interessert til å *beskrive* de menneskelige erfaringer som har vært involvert i prosjektet og forstå for *hvordan* prosessen *gjøres*. Her er det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode, dette er først av alt fordi vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og ønsker å skaffe en dypere forståelse av fenomenet og mer fyldigere. I tillegg er dette et fenomen som er forsket lite på (Johannessen et al., 2016). Kvantitativ metode egner seg best hvis vi vil finne ut hvor ofte et fenomen forekommer, det vil si når vi ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen, og når vi har ganske god forhåndskjennskap til det temaet vi undersøker (Jacobsen, 2015).

En svært vanlig praksis i bruken av kvalitativ metode som en fase i forskningsprosessen vil være at man kan anvende en kvalitativ tilnærming (f.eks. intervju) i kombinasjon med kvantitative metoder (f.eks. surveyer), såkalte *mixed methods* (Olesen, 2012). Denne metoden benyttes i økende grad innenfor forretnings- og ledelse forskninger, og dette er for å forminske svakheten av forskningen ved å kun bruke en type metode (Saunders et al., 2016). For denne utredningen kunne vi ha brukt en mixed metode der vi intervjuer objektene og samtidig har sendt ut en spørreundersøkelse til flere bedrifter som har vært med i en slik prosess. Vi skal i underkapitlene avgrensninger og forslag til fremtidige forskninger diskutere i detaljer for årsaken til at vi har valgt å benytte kun kvalitative metode.

3.2 Forskningsdesign og forskningsstrategi

Når vi har arbeidet med hvilken type problemstilling vi skal besvare, skal vi i neste trinn forsøke å finne en undersøkelsesdesign som er best egnet til den spesifikke problemstillingen. Før en forsker går i gang med å samle informasjon, må det være en klar strategi for hvordan hun skal innhente riktig informasjon for å besvare på forskningsspørsmålet (Leseth & Tellmann, 2018).

I følge Saunders et al. (2016, p. 174) skiller man mellom fire ulike forskningsdesign:

- Eksplorativ forskningsdesign (utforskende)

-
- Deskriptiv forskningsdesign (beskrivende)
 - Kausale forskningsdesign (forklarende)
 - Evaluerende forskningsdesign (evaluerende)

Et forskningsprosjekt utformes for å være enten utforskende, beskrivende, forklarende, evaluerende eller en kombinasjon av nevnte (Saunders et al., 2016). Ved valg av forskningsdesign har vi i denne utredningen tatt i utgangspunkt i oppgavens formål, problemstilling, hvilke data som skal samles inn og analyseformen (Saunders et al., 2016; Yin, 2011).

Oppgavens formål er å studere INIs rolle og påvirkning i søkerens innovasjon og bærekraft utvikling ved en lånesøknadsprosess. Her ønsker vi å utforske og studere prosessen fra to perspektiver. For det første så ønsker vi å se på prosessen ut i fra Innovasjon Norges perspektiv og deres rolle når bedrifter søker om lån. Prosessen starter før bedrifter sender sine søknader til Innovasjon Norge, og vi ønsker å studere interaksjonen mellom søkeren og INI. Vi undersøker videre INIs rolle i og under søknadsprosessen og behandlingsprosessen av søkerens søknader, og hvordan prosessen påvirker søkerens innovasjonsprosess og bærekraft utvikling. For det andre så studerer vi prosessen fra Alvdal Skurlag og Spermvital sin side. Her utforsker vi bedriftens erfaringer og deres opplevelse i prosessen og i interaksjonen med INI, hvordan INI har påvirket deres innovasjon og bærekraftig utvikling. For denne oppgaven er det derfor hensiktsmessig med et eksplorativt forskningsdesign (utforskende) for å studere dette ukjente fenomenet og hvordan prosessen har forløpt for INI og søkere fra to perspektiver (Saunders et al., 2016).

3.3 Casestudie

Videre er det naturlig å velge hvilken forskningsstrategi som er hensiktsmessig for utredningen. Med forskningsmetoden og forskningsdesign som grunnlag ble denne utredningen en blanding av case-studie. Casestudier er ofte basert på kvalitative tilnærminger og begrenser seg til en analysefenomen (Grønmo, 2004). Casestudier kan ha flere formål og i et av formålene er å utvikle en helhetlig forståelse av viktige fenomener, hendelser eller situasjoner (Grønmo, 2004; Johannessen et al., 2016). I denne oppgaven bruker vi Innovasjon Norge som case for å belyse problemstillingen. Fokuset har vært å studere hvordan Innovasjon Norge jobber med bedrifter for å skape innovasjon og bærekraftig utvikling. På den ene siden

har vi snakket med Innovasjon Norge og sett på deres dokumenter for få ting fra deres perspektiv. På den andre siden har vi også snakket med Alvdal Skurlag og Spermvital for å få innsikt i hvordan bedrifter opplever å samarbeide med Innovasjon Norge. Dette samarbeidet er fenomenet vi forsøker å belyse i denne casestudien.

3.4 Datainnsamling

Innenfor enhver studie trenger vi visse typer data. Hva slags data som trengs i en bestemt studie, avhenger av problemstillingen for denne spesielle studien (Grønmo, 2004, p. 106). Med utgangspunktet i problemstillingen må vi foreta en nærmere spesifisering og utvelging av den konkrete informasjonen som skal innhentes (Grønmo, 2004). I følge Halvorsen (2008) forskeren kan enten samle inn nye data (primærdata) eller benytte seg av tilgjengelig data (sekundærdata). Det finnes flere ulike måter for å samle inn data i kvalitative undersøkelser. Observasjon, intervju og dybdeintervju er vanlige måter å samle inn kvalitative data (Johannessen et al., 2016).

3.4.1 Primærdata, kvalitative forskningsintervju

De primære dataene i denne utredningen samles inn ved hjelp av intervju. Intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på og det er flere grunner til hvorfor en forsker velger å bruke intervju som en metode for datainnsamling. Først av alt for å forstå verden sett fra intervjupersonens (subjektets eller informanters) erfaringer og tolke betydningen av de fenomenene som beskrives (Kvale & Brinkmann, 2017).

I følge Saunders et al. (2016) formaliteten og strukturen i et intervju kan kategoriseres som; strukturerte, semistrukturerte eller ustrukturerte intervju. Strukturerte intervju er svært formalisert og spørsmålene er forhåndsbestemt og standardisert. Semistrukturert intervju er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer og ligger mellom ytterpunktene strukturert og ustrukturert intervjuer (Johannessen et al., 2016). I et semi-strukturert intervju har forskeren vanligvis en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Intervjuguiden er en slags liste som skal inneholde temaer og deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen (Saunders et al., 2016). Ustrukturerte intervjuer er uformelle og informanten får anledning til å snakke fritt om en hendelse eller fenomenet.

I denne utredningen har vi valgt eksplorativt forskningsdesign for å få en forståelse og utforske bedriftens og INIs erfaringer og om deres opplevelse i prosessen og i interaksjonen med hverandre. For innsamling av data har vi ansett det som hensiktsmessig å benytte oss av semistrukturerte intervjuer, da dette vil gi informanten mulighet til å forklare eller bygge på svarene mer, og vi som intervjuer vil få fleksibilitet til å stille etter følgende spørsmål (Saunders et al., 2016). Før intervjuene fant sted, så utarbeidet vi intervjuguide og sendt det til våre informanter via e-post. Intervjuguidene består med spørsmål ut i fra oppgavens overordnede temaer. Intervjuguiden ble skissert ulikt for hver informant, og vi måtte gjøre endel endringer med guiden, og dette var spesielt i intervju med INI.

3.4.2 Sekundærdata: dokumentdata

I tillegg til intervju brukes også dokumentdata som datainnsamlingsmetode i kvalitativforskning (Mehmetoglu, 2003). dokumentdata kan være både kvantitativ og kvalitativ data, og selv om vi bruker kvalitativmetode for datainnsamling, så betyr ikke det at vi ikke kan bruke kvantitativ data som sekundærdata (Mehmetoglu, 2003). Videre så kan vi dele dokumentdata innen privat- og offentligdata. Den første nevnte kan være bedriftens interne dokumenter som man har fått adgang til å benytte, mens offentligdata kan være data hentet fra ulike kilder både fra nettet og fysiske materialer. I denne oppgaven har vi også benyttet av oss dokumentdata som sekundærdata. Det har vært utfordrende å samle inn bedriftens interne data fra våre informanter fordi det ble anset som forretningssensitive informasjon. Vi har derfor stort sett brukt offentlige dokumenter som vi har funnet fra bedriftens nettsider og eksterne organisasjoner som har utført evalueringer. Siden INI er en offentlig organisasjon, er det publisert endel rapporter og evalueringer om hele organisasjonen som helhet, det vil si som Innovasjon Norge.

3.5 Utvalg av informanter

Når man skal rekruttere informanter i kvalitative undersøkelser er det viktig at man er strategisk ved utvelgelsen (Johannessen et al., 2016). Strategisk utvelgelse betyr at forskeren først av alt tenker på hvilken målgruppe eller populasjon som skal være med i undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). I kvalitativ forskning så kan populasjonen bestå av personer, sted/bedrift eller en kombinasjon av begge (Mehmetoglu, 2003).

I mange kvalitativt orienterte metoder henvender forskeren seg til grupper eller enkeltpersoner som han/hun på forhånd mener har noe spesielt å bidra med i undersøkelsen (Dalland, 2017). Oppgaven handler om interaksjonen mellom virkemiddelapparatene i Norge og norsk næringsliv. Innovasjon Norge er et av de største virkemiddelapparatet og hadde en budsjetttramme på 3,7 mrd. kroner i 2016 (Innovasjon Norge, 2017b). Selskapets hovedmål er blant annet å skape innovative næringsmiljøer gjennom å tilby finansierings- og rådgivningstjenester til norsk næringsliv. Ut i fra oppgavens formål er det derfor naturlig å snakke med dem først.

Informantene ble plukket ut basert på spesiell kriterier. I metodelitteraturen kalles dette for kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2016). Et av kriteriet er at informanternes geografiske område skal være i Hedmarkfylket, grunnet til det er for å ha mer fleksibilitet til å utføre datainnsamlingen, fordi vi bor i dette området. Innovasjon Norge har 27 distriktskontorer i landet, og vi valgte Innovasjon Norge Innlandet, som har hovedansvar for Hedmarkfylket. Siden Innovasjon Norge Innlandet tilbyr ulike rådgivnings- og finansieringsprodukter og tjenester, har vi valgt og fokuserer på lånetjenestene i 2016. Dette er fordi lån (150 mill. kroner) var det største som ble tildelt i forhold til andre virkemidler (tilskudd: 98 mill. kroner og garanti: 2 mill. kroner) i Hedmark i 2016. For å få bedre forståelse av interaksjonen og prosessene mellom Innovasjon Norge og deres kunder er det naturlig å høre fra bedriftenes side. Alvdal Skurlag AS og Spermvital AS er to bedrifter som vi har valgt å bruke. Bedriftene ble plukket ut på bakgrunn av hvor mye lån de fikk innvilget i 2016 fra Innovasjon Norge Innlandet, hvilken låneordning de har benyttet og deres næringshovedområde. I 2016 var det Alvdal Skurlag som fikk mest midler i form av lån¹, og bedriftens næringsområde er treindustri. De har brukt disse midlene på et relativt stort byggeprosjekt.

Spermvital er den andre bedriften som er valgt for oppgaven, og var også blant de som fikk mest i lån² i 2016, selv om de riktig nok fikk mye mindre enn Alvdal Skurlag. De er derimot en bedrift som til vanlig bedriver mye forskning og utvikling innen kunstig befruktning av husdyr, og som skaper mye av verdiene sine gjennom blant annet patenter. Fordi Alvdal

¹ Alvdal Skurlag lån var totalt på 23 mill. kroner (andel i Hedmarkfylket: 15%), lånet er i fra to låneordninger, lavrisikolån: 13 mill. kroner og distriktsrettede risikolån: 10 mill. kroner (Innovasjon Norge, 2018)

² Spermvital fikk Innovasjons lån: på 4 mill. kroner (Innovasjon Norge, 2018)

Skurlag og Spermvital er blant de som fikk mest midler fra Innovasjon Norge Innlandet i 2016, og er innenfor to viktigste næringer i Hedmarkfylket (jordbruk og treverk) (Trond Olav Svendsen & Mæhlum, 2018), kan man anta at de har hatt mye kontakt med INI og har mye relevant informasjon som vi kan bruke til å besvare på oppgavens problemstilling. De er også ganske forskjellige type selskaper, noe som kan bety de kan ha vidt forskjellige erfaringer.

Det som kjennetegner kvalitative metode er at man forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2016). For vår oppgave er det derfor hensiktsmessig å velge få informanter som har vært betydelig involvert og har hatt mye ansvar i prosessen. Intervjuobjektene ble plukket ut basert på tre spesielle kriterier. Det første kriteriet er at de jobber for Innovasjon Norge Innlandet, Alvdal Skurlag og Spermvital. Det andre kriteriet er at intervjuobjektene fra Alvdal Skurlag og Spermvital har en høystilling i sine respektive bedrifter og var sentrale i interaksjonen med INI. Den tredje kriteriet er at personen fra INI har lang erfaring med rådgivning og behandling av lånesøknader, i tillegg til å være spesialisert innenfor bærekraftig utvikling.

Informant 1	Innovasjon Norge Innlandet: Finansrådgiver
Informant 2	Spermvital: Jobber i ledelsen
Informant 3	Alvdal Skurlag: Jobber i ledelsen

Oppgavens informanter ble kontaktet først via telefon og samtalene fortsatte deretter via e-post. Vi ønsket å snakke med flere personer fra de forskjellige bedriftene, men vi opplevde det til å være problematisk med å få adgang, dette opplevde vi spesielt i INI. Når det gjelder utvelging av informant fra INI, så ønsket vi å snakke med personer som behandlet lånesøknadene til Spermvital og Alvdal Skurlags. Disse personene kunne ikke vi få adgang til fordi personene kunne ikke snakke om den prosessen fordi i følge INI er det ansett som forretningssensitiv informasjon. Dette har dermed ført til endringer i tilnærmingen underveis i oppgaven. Vi hadde mye kontakt med INI frem og tilbake via e-post før vi fikk anledning til å snakke med de personlig. Siden oppgavens datainnsamlingsmetode er intervju, og krever tilstedeværelse og mer tid fra intervjuobjektene, her kan det tenkes at det kan være problematisk å få adgang til personene (Mehmetoglu, 2003). Som vi kan se av tabellen ovenfor, vi har delvis anonymisert våre informanter. To av informantene betegnes kun i sin hierarkiske

posisjon i bedriften de jobber i. Og den tredjeperson fra INI betegnes i sin funksjon i selskapet. Dette har også ført til endringer i tilnærmingen underveis i oppgaven.

3.6 Dataanalyse

I kvalitativforskning så er datainnsamlings- og datanalyseprosessen sammenhengende og er et sammensatt og interaktiv prosess (Saunders et al., 2016, p. 571). Dette betyr at analyseprosessen kan gjennomføres under innsamlingen av data og så vell som etter innsamlingen. Merriam (1988) referert i Mehmetoglu (2003) hevder også på sin side at casestudier ikke krever at forskeren skal følge bestemte datainnsamlings- og analyseprosedyrer. Dette gir et grunnlag for hvilken retning forskeren skal gå for å samle inn de nødvendige dataene. Analyseprosessen for denne oppgaven startet med at vi gikk gjennom ulike artikler, rapporter og evalueringer for å gjenkjenne viktige temaer, relasjoner og mønster som kan gi en slags retning for hvordan vi skal gå frem for å samle inne de primære dataene. Dataene fra intervjuene var lagret i digitalt lydformat, og ut i fra lydopptakene vi transkriberte intervjuene ved å bruke tekstbehandlingsprogrammet Word og lagret filene i et tekstformat. Under transkribering så har vi sørget for at transkriberte data er riktig ved å korrigere for eventuelle transkripsjon feil, dette kalles for datarensing (Saunders et al., 2016). Etter transkriberingsprosessen, intervjuene ble eksportert til ATLAS, for å kode og sortere dataene i kategorier.

Hvor mange kategorier man skal lage, avhenger av studiens formål og her mener Merriam (1988) referert i Mehmetoglu (2003) at det er viktige kriterier som enhver kategori bør vurderes etter. Blant annet så skal forskeren se på hyppigheten av kategoriens forekomst i dataene som er samlet. Dette er spesielt noe som vi har lagt merke til i intervjuene med våre informanter, der de snakker mye om innholdet i samme kategori, som for eksempel «lønnsomhet». Forskeren skal helst lage en egen liste med kategorier, men forskeren kan også i noen casestudier bruke kategorier som er utviklet av andre forskere, som kan være nyttig og nødvendig i analyseprosessen (Mehmetoglu, 2003). I analyseprosessen har vi derfor laget vår egne liste med kategorier basert på oppgavens formål, teoretiske rammeverket og kategorier fra relevante forskninger.

3.7 Troverdighet

Noe som er viktig i alle studier er validitet (Johannessen et al., 2016). Validitet handler om at man har undersøkt det man i utgangspunktet hadde som mål å undersøke. Måler man det man tror man måler? Dette avhenger av at man har valgt riktig fremgangsmåte i studien. Temaet for denne studien kan sies å nokså kompleks. Derfor kan det være utfordrende å på forhånd vite hva som er riktig fremgangsmåte fra start til slutt. Dette gjelder ting som metodevalg, valg av informanter og valg av spørsmål til informantene. Man skal derfor ikke se bort ifra at det finnes noen svakheter med måten undersøkelsen er gjennomført på.

Pålitelighet er noe som er viktig både i kvalitative og kvantitative studier (Johannessen et al., 2016). For å styrke påliteligheten i en kvalitativ studie er det lurt å være mest mulig åpen og detaljert i forhold til hvordan forskningsprosessen har foregått. I denne oppgaven forsøker vi å tilfredsstill disse kravene. I dette kapitlet beskriver vi så godt vi kan hvordan vi har godt frem i forskningen, når det kommer til å plukke ut informanter, valg av datainnsamling og hvordan vi har analysert dataene.

Kvalitative studier skal helst bringe ting i et nytt perspektiv (Johannessen et al., 2016). Funnene skal derimot ikke være et resultat av subjektive holdninger fra forskerne. For å sikre at undersøkelsen er gjort på en objektiv måte, burde undersøkelsen kunne bekrefte resultatene opp mot lignende studier.

I kvalitative studier legges det vekt på at de resultatene man har kommet frem til er overførbare (Johannessen et al., 2016). Dette vil si at den kunnskapen man får som et resultat av undersøkelsen, kan brukes til å si noe om andre lignende tilfeller. I vårt tilfelle vil det bety at de erfaringene bedriftene har delt kan si noe om andre bedrifter. Bedriftene er som sagt litt ulike og befant seg i forskjellige situasjoner, og har derfor gitt litt forskjellige perspektiver. Bedriftene og deres prosjekter er også litt unike i seg selv. Hadde vi snakket med flere bedrifter hadde vi sikkert også fått flere ulike svar. Bedrifters erfaringer med Innovasjon Norge kan for eksempel også avhenge av personene man kommer i kontakt med eller hvilket kontor man er i kontakt med. Innovasjon Norge er derimot en offentlig organisasjon med mål og prosedyrer som er felles for alle avdelingene. Det kan derfor være grunn til å tro at erfaringene Alvdal Skurlag og Spermvital har hatt i forhold til Innovasjon Norge også er relevant for andre bedrifter. Særlig bedrifter som deler likhetstrekk med bedriftene eller står ovenfor lignende situasjoner. Det er også grunn til å tro at de erfaringene Innovasjon Norge Innlandet har delt

også kan si noe om Innovasjon Norge i resten av landet og eventuelt andre offentlig støtteorganisasjoner.

3.8 Etske problemstillinger

Det er mange etiske problemstillinger å ta i betraktning i forbindelse med kvalitativ forskning. Disse oppstår både før, i løpet av og etter datainnsamlingen (Postholm, 2010). Før datainnsamlingen starter er det viktig å informere informantene om hva det innebærer å bli med i undersøkelsen. Det må informeres om hva forskningen skal brukes til og hvordan forskningen skal foregå. Hvis det er en risiko for at dette endres i løpet av prosjektet må man også informere om det. Det må også informeres om eventuelle ulemper og fordeler ved å delta.

Når man bruker intervju slik som det gjøres i denne studien er det ulike ting man burde være var på også under intervjuet. Man må først og fremst opptre på en akseptabel måte, som ivaretar informantens verdier og interesser. Man burde for eksempel være forsiktig med å presse informantene til å dele informasjon han/hun ikke ønsker å dele. Hvis det oppstår misforståelser er det også greit hvis dette blir oppklart under intervjuet.

Etter datainnsamlingen er det viktig å ta hensyn til personvern og sensitiv informasjon. Kan det for eksempel være informasjon informantene ikke ønsker skal bli med i undersøkelsen. Det er også viktig å gjengi det informantene har fortalt på en mest mulig riktig måte, slik at man ikke legger ord i munnen på han/hun.

I denne studien er personvern et aktuelt dilemma. Undersøkelsen har foregått innenfor et relativt lite geografisk område. De virksomhetene som har vært med er godt kjent i nærmiljøet og har relativt få ansatte, så det er en fare for at informantene kan bli gjenkjent hvis oppgir for mye informasjon om dem. Vi har valgt å oppgi navnet på bedriftene vi har snakket med. Vi velger derimot ikke å oppgi informantenes spesifikke stillingstittel.

Undersøkelsen forsøker også å få innsikt i forretningsmessige prosesser innad i og mellom aktørene. Noe av denne informasjonen kan derimot anses som forretnings sensitiv informasjon. Dette har vi også måtte delvis tilpasse spørsmålene våre etter, i forkant av undersøkelsen. Vi har forsøkt å være så åpne som mulig ovenfor informantene og har ikke delt noe som de har sagt at vi ikke kan dele.

4. Case

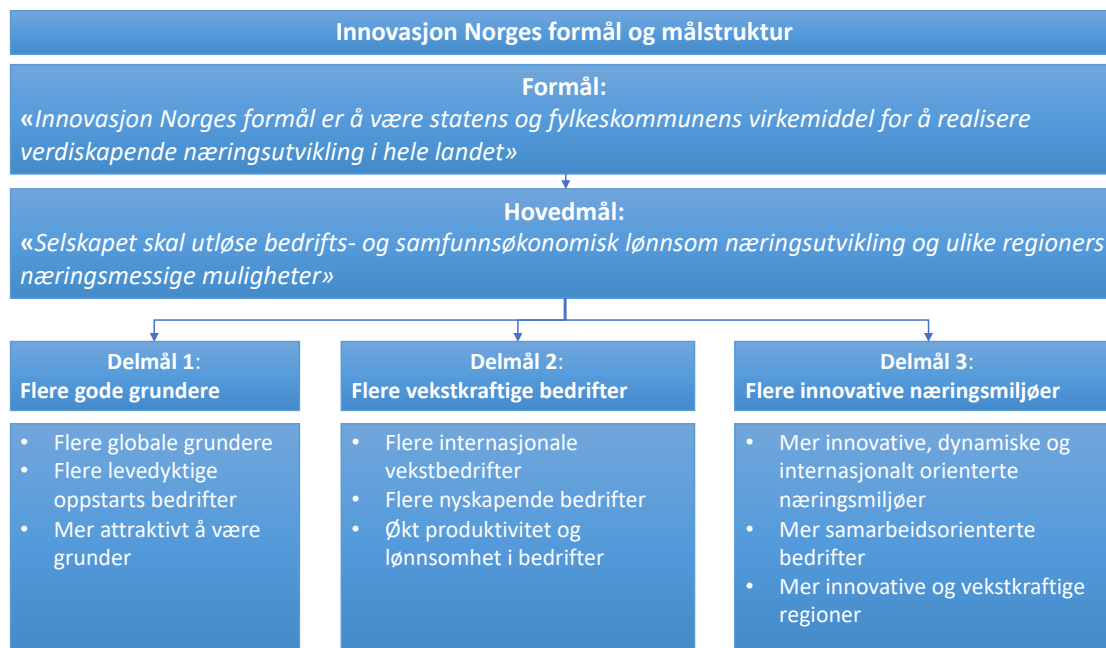
4.1 Innovasjon Norge

Innovasjon Norge (IN) er en offentlig organisasjon som tilbyr ulike typer tjenester innen finansiering, rådgivning, kompetanse, nettverk og profilering for norske bedrifter i Norge og i utlandet. Organisasjonen ble etablert 1. januar 2004 som et resultat av en sammenslåing av fire virkemiddelaktører: Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), Norges Eksportråd, Norges Turistråd og Statens veiledningskontor. Hovedmålet med sammenslåingen var for å *bidra til økt innovasjon i næringslivet over hele landet* (Nærings- og handelsdepartementet, 2003), og her skal man ved å slå sammen virkemiddelaktørene til en enhet, effektivisere bruken av virkemidlene som blir tildelt til de fire virkemiddelaktørene. Et annet mål for sammenslåingen var å sette kunden i fokus, her skal man gi kunden et sted å forholde seg til for så å slippe å bli sendt til ulike virkemiddelaktører. Kunden skal dermed møte en kompetent, tilgjengelig og effektiv virkemiddelaktør som skal dekke kundens behov (Nærings- og handelsdepartementet, 2003).

Selskapets kontorstruktur er i dag desentralisert, og har ca. 700 ansatte som er fordelt på distrikts- og utenlandskontorer med hovedkontor i Oslo (Innovasjon Norge, 2017c). For å støtte norske bedrifter som ønsker å satse i internasjonalt, har organisasjonen i det senere årene økt sin satsing i utlandet og organisasjonen har i dag utlandskontorer i over 30 land. IN er organisert som et særlovsselskap, dette betyr at den drives med hjemmel i egen lov, *Lov om Innovasjon Norge* (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017a). Dette innebærer at organisasjonens styre har et selvstendig og faglig ansvar for virksomhetens beslutninger i enkeltsaker, og virksomhetens resultater (Nærings og Fiskeridepartementet, 2012).

Frem til 2010 så var Nærings- og handelsdepartementet en eneste eier av Innovasjon Norge, i Januar 2010 så ble eierskapet splittet, og i dag eier Nærings- og fiskeridepartementet (51%) og fylkeskommunene (49%). Selskapets oppgaver og mål følges tett av eierne og hvert år så skal styret i IN rapportere på eierens forventinger.

4.2 INs formål og målstruktur



Figur 2: Innovasjon Norges formål, hovedmål og delmål. (Innovasjon Norge, 2017a)

For å forstå hvorfor IN eksisterer som en organisasjon, er det viktig å redegjøre for hva selskapets formål, mål og delmål er. Som det framgår av figuren ovenfor, INs formål er gitt i Lov om Innovasjon Norge §1 «om selskapets formål» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017a). Selskapets formål er å være statens og fylkeskommunens virkemiddelaktør, og i henhold til lov om innovasjon §10 «...er selskapet forpliktet til å utføre oppdrag for folkekommunene...» og «...oppgaver knyttet til forvaltningen av andre statlige og regionale virkemidler...». Dette medfører til at selskapet mottar årlig over 40 oppdragsbrev fra sine oppdragivere (Innovasjon Norge, 2017c) og oppdragsgiverne er fylkeskommuner og fylkesmenn, og i tillegg sju departementer: Nærings- og fiskeridepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kunnskapsdepartementet, Kulturdepartementet og Utenriksdepartementet (Innovasjon Norge, 2017a).

Innovasjon Norge forvalter en rekke virkemidler, og i 2016 ble det bevilget 3,7 milliarder kroner av stortinget og fylkestingene (Innovasjon Norge, 2017b). For å fremme selskapets

formål er det i henhold til lov om innovasjon §10 gitt en rekke retningslinjer for hvordan selskapets midler skal brukes (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017a).



Figur 3: Innovasjon Norges tjenester (Innovasjon Norge, 2017d)

Midlene som IN mottar årlig skal gå til tjenestene som vist i figuren ovenfor. I denne oppgaven bruker vi bedriftene Alvdal Skurlag AS og Spermvital AS for å besvare på oppgavens problemstilling. Disse selskapene har benyttet INs finansieringstjenester, og vi vil derfor i denne oppgaven fokusere på deres låneordninger. Dette vil vi se på senere i dette kapitlet.

Når det gjelder selskapets formulering av hovedmål så er det viktig å legge merke til at dette hovedmålet fokuserer på den økonomiske lønnsomheten «...*utløse bedrifts og samfunnsøkonomisk lønnsom...*». For å forstå betydningen av hovedmålet kan man i proposisjonen «Virkemidler for innovativt og nyskapende næringsliv» lese at «*Virkemidlene skal korrigere for markeds- og systemsvikt og utløse samfunnsøkonomiske lønnsomme prosjekter*» (Nærings- og handelsdepartementet, 2003, p. 17). Av dette kan vi dermed fastslå at Innovasjons Norges virkemidler har som hovedmål å øke lønnsomheten til bedriftene ved å korrigere markedets svikt.

For å nå selskapets hovedmål så er den ytterlig konkretisert gjennom tre delmål. I den første delmål så skal IN bidra til at det er flere gode grundere. Grundere og entreprenører utgjør en viktig målgruppe for IN. Her skal IN oppmuntre grundere til å skape lønnsomme bedrifter og gjøre det mer attraktivt for bedrifter å etablere seg. I 2009 ble det etablert over 42 000 nye foretak (2016: 60 000), og 27% av nye etablerte foretak var fortsatt aktive etter fem år (SSB, 2016). Målet for IN er derfor ikke å bare å bidra til å etablere flere bedrifter, men å bidra til at flere bedrifter overlever på sikt.

I delmål to så skal IN bidra til mer vekstkraftige bedrifter. Globalisering har som i alle andre verdensdeler hatt sine effekter her i Norge. For å opprettholde velferden og øke eksporten prioriterer IN derfor, ut i fra regjeringens eksportprogram for vekstbedrifter *eksport og internasjonalisering* (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017b), å hjelpe grundere til å være mer attraktive i det det internasjonale markedet. I delmål tre fokuserer IN på å utvikle næringsmiljøer og forsterke samarbeid mellom selskapene både i Norge og internasjonalt. Utvikling av næringer og klynger er noe som IN skal jobbe med for å blant annet øke samarbeidet mellom ulike private foretak og offentlige organisasjoner, for å øke aktørenes evne til å innovere, noe som kan bidra til å effektivisere samfunnsøkonomien.

5. Empiri

5.1 Beskrivelse av INs finansielle tjenester

Som nevnt så tilbyr IN ulike typer tjenester, dette er både finansielle- og ikke finansielle tjenester. For denne oppgaven har vi valgt å fokusere i hovedsakelig på INs låneordninger, og da spesifikk på lavrisikolån- og innovasjonslåneordningene. Grunnen til dette er fordi oppgavens to utvalgte bedrifter benyttet disse tjenestene i 2016. Derfor ser vi på det som hensiktsmessig å belyse kun disse ordningene som vi gjør i det neste avsnittet.

5.1.1 INs Lavrisikolåneordning

1. Lavrisikolåneordningen	Ramme i mill. kr.	Forbruk i mill. kr.	Innvilget i mill. kr (Alvdal Skurlag AS)
Landbrukslån	750	416,6	
Grunnfinansieringslån flåte (GFL-flåte)	850	1 461,5	
Ordinærlavrisikolån	900	607,9	13
<i>Totalt ramme og forbruk i 2016</i>	2 500	2 486	

Tabell 1: Lavrisikolåneordningens ramme og forbruk (tilsagnet) i 2016. (Innovasjon Norge, 2017c, 2018)

Lavrisikolånet er INs kommersielle lån som gis på markedsmessige betingelser for alle næringer og bedrifter i hele landet (Innovasjon Norge, 2017c; Nærings og Fiskeridepartementet, 2012). Som ofte så gis lavrisikolånet til bedrifter som et supplement til en annen privatfinansiering, og her skal som oftest bedrifter ha god pantesikkerhet. Ordningen tildeles over Nærings- og fiskeridepartementet budsjetter og selv om ordningen er for alle næringer og bedrifter, er den spesielt rett til landbruk- og fiskenæringen. Som vi kan se i tabellen ovenfor, var det en høy etterspørsel for lavrisikolån fra fiskeflåten. Det er GFL-flåteordningen som hadde det høyeste forbruket i forhold til rammen den ble tildelt, selv om det var et ønske om ha en høy låneandel til prosjekter med høyere innovasjonsgrad i næringer utenfor landbruk og fiskeri (Innovasjon Norge, 2017b).

Det ordinære lavrisikolånet omfatter stort sett lån til prosjekter innen industri og tjenesteyting. Som vi kan se av tabellen ovenfor, har ordningen brukt 67,5% av rammen som var tiltenkt ordningen. I følge INs 2016 årlige rapport til oppdragsgivere, 84% av lavrisikolåneordningen har gått til vekstkraftige bedrifter, som er en del av INs delmål (delmål 2) (Innovasjon Norge, 2017b). Disse er bedrifter som har større potensial for vekstmuligheter, og som sikter internasjonalt gjennom eksport av sine produkter/tjenester. Den totale låne summen som Alvdal Skurlag AS tok opp i 2016 var på 23 mill. kroner. 13 mill. kroner av dette kom fra lavrisikoordningen. Alvdal Skurlag fikk innvilget 1,44% av den totale rammen for ordningen på landsbasis.

5.2 INs Innovasjonslån

2. Innovasjonslån (risikolån)	Ramme i mill. kr	Forbruk i mill. kr	Innvilget i mill. kr (Spermvital AS)	Innvilget mill. kr (Alvdal Skurlag AS)
Landsdekkende Innovasjonslån	600	700,2	4	
Distriktsrettede risikolån ³	375	290		10

Tabell 2: Innovasjonslånordningen ramme og forbruk (tilsagnet) i 2016. (Innovasjon Norge, 2017c, 2018)

«Landsdekkende innovasjonslån» (også kalt risikolån) er som navnet tilsier rettet til finansiering av innovasjonsrettede prosjekter. Dette er høyrisiko prosjekter (utbyggingsprosjekter, utviklingsprosjekter, nyetableringsprosjekter, etc..) som er vanskelig å finne full finansiering gjennom private kredittmarkedet (Alf E. Jakobsen, Rolf Terje Klungland, Torgeir Micaelsen, leiaren Reidar Sandal, & Eirin Kristin Sund, 2009). Det er Nærings- og fiskeridepartementet som tildeler midlene (ifølge INs 2016 årlige rapport til oppdragsgivere), har 78% av ordningen blitt benyttet til produktinnovasjon, og 50% av

³ Ordningen inkludere (Risikolån, tilskudd og garanti).

forbruket er vurdert til å være FoU -baserte prosjekter (Innovasjon Norge, 2017b). Formålet med landsdekkende innovasjonslån er å finansiere prosjekter som har 80% innovasjonsgrad og er innovativt på nasjonalt nivå (Leo A. Grunfeld, Gjermund Grimsby, Kaja Høiseth-Gilje, Hans Hvide, & Knut Olav Lian, 2013). Det ble i 2016 utdelt landsdekkende innovasjonslån til sju bedrifter i Hedmark fylket, totalt 19 mill. kroner.

Distriktsrettede risikolån har nesten den samme funksjonen som landsdekkende innovasjonslån, men skal i ivareta distriktets – og regionalpolitiske mål ved å bidra til risikoavlastning i investerings- og utviklingsprosjekter for små og mellomstore bedrifter (Innovasjon Norge, 2017b; Leo A. Grunfeld et al., 2013). Det er Kommunal- og moderniseringsdepartementet som utdeler midlene og ordningen hadde en ramme på 375 mill. kroner i 2016. Her gis det en regional felles pot som skal benyttes til tilskudd, garanti og risikolån. Det ble utdelt distriktsrettede risikolån til ni bedrifter i Hedmark fylket i 2016, totalt 26 mill. kroner. Alvdal Skurlag mottok distriktsrettede risikolån til 10 mill. kroner. Alvdal Skurlags andel i prosent ut i fra den totale summen for Hedmark fylket er 38%, noe som er en høy andel sett i fra den gjennomsnittlige utdelingen til hver bedrift (2,89 mill. kroner).

5.3 Alvdal Skurlag

Bakgrunn

Alvdal Skurlag AS er en mellomstor bedrift i Alvdal Kommune. De driver hovedsakelig med produksjon av impregnert trelast (Alvdal Skurlag, n.d.). Selskapet ble opprinnelig stiftet i 1955 av lokale eiere. Formålet var å ha et lokalt sagbruk som kjøpte tømmer fra de lokale skogeierne og som kunne selge materialer til lokale bønder. I 2010 bestemte de seg derimot for å slutte med saging av tømmer fordi det ikke var lønnsomt å drive med det lenger. I dag har selskapet ca. 600 eiere. Glommen Skog Ba (36,6%), Alvdal Kommune (16,5%) og Tolga-Os Sparebank (7,5%) er de største eierne (Proff, 2017a). I dag har de 98 ansatte, mens de operer i en kommune med en befolkning på 2 441. I 2016 hadde de en omsetning på 217 millioner (Proff, 2017b).

Et av deres hovedsatsningsområder i de siste 15 årene har vært det man kaller royalimpregnert trevirke. Dette produseres ved at man først trykkimpregnerer treverket (Alvdal Skurlag, 2017a). Deretter blir trevirket kokt under vakuum i olje, og til slutt fordamper man fuktigheten og tørker trevirket. Dette fører til at produktet har en lang levetid og krever lite vedlikehold

(Alvdal Skurlag, 2017b). Royalbehandlingen bidrar også til redusert utlaking av impregneringsstoffer, i forhold til annen impregnerert trevirke. Totalt sett medfører royalimpregnerert trevirke mindre til klimagassutslipp enn mange av alternativene og det er heller ikke blant de verste produktene når det kommer til utslipp av giftstoffer (Plessner et al., 2013).

Alvdal Skurlag sitt samarbeid med INI

Alvdal Skurlag er i dag en av de ledende aktørene på RoyalImpregnerert trevirke. I 2016 hadde de et massivt byggeprosjekt på 60 mill (DMT Alvdal, 2017). Dette byggeprosjektet er et nytt produksjonsanlegg som øker produksjonskapasiteten med 20%. I tillegg introduserte de også fargeserien grå til Royalproduktet. Innovasjon Norge finansierte 25 millioner av investeringssummen. 23 mill. av dette var lån, mens 2 millioner var direkte tilskudd (Innovasjon Norge, 2018).

Alvdal Skurlag skal ha hatt mye kontakt med Innovasjon Norge oppgjennom årene og har fått forskjellig type støtte til mange ulike prosjekter. Mye av kontakten med Innovasjon Norge skal visstnok ha gått via en kontaktperson. Denne kontaktpersonen jobber hovedsakelig med produksjonsbaserte bedrifter og har lang erfaring innen trevirkebransjen. Denne personen skal ha hatt kontakt med Alvdal Skurlag gjennom flere år og skal derfor ha god kjennskap til deres virksomhet. De har av og til møter med denne personen hvor de diskuterer bedriftens situasjon og hvordan de kan forbedre seg.

Alvdal Skurlag hadde ønsket om å øke produksjonen av Royal, siden det har vært en økt etterspørsel etter det produktet de siste årene. De hadde snakket både med Innovasjon Norge og ulike banker om at det var på tide å gjøre en stor investering for å møte den økende etterspørselen etter Royal. De skal ha diskutert flere ulike muligheter, blant annet å investere i en ny høvel. De endte derimot opp med å bygge et nytt produksjonsanlegg etter en diskusjon med kontaktpersonen fra IN, eierne og Tolga Sparebank som også er eier. I følge vår informant så er produksjonsanlegget et nytt konsept og produksjonsprosessen er effektivisert gjennom nye automatiseringsmetoder, som ingen andre skal ha tilsvarende til.

De ønsket først å finansiere prosjektet gjennom private banklån og tilskudd fra Innovasjon Norge. På bakgrunn av ønske fra bankene kom de frem til at de også ville ha lånefinansiering fra Innovasjon Norge. De søkte derfor i utgangspunktet om lavrisikolån og tilskudd fra IN, men de endte med å få deler av beløpet som distriktsrettet lån. Alvdal Skurlag hevder også at

de kunne fått hele lånet fra private banker. Det å få med Innovasjon Norge på lånefinansiering gjorde risikoen lavere for både Alvdal Skurlag og Tolga-Os Sparebank. I følge Alvdal Skurlag skal IN ha vært opptatt av å ikke drive med konkurransevridende støtte. Hvis de skulle kvalifisere til støtte var det visstnok en fordel at de gjorde noe som er nyskapende.

På grunn av størrelsen på lånet, måtte søknaden vurderes av hovedkontoret til IN. Dette gjorde prosessen noe tregere. De var derimot sikre på at de kom til å få innvilget lånet, fordi de hadde jobbet tett med sin kontaktperson som skal ha diskutert prosjektet med sine overordnede. Innovasjon Norge krevde innsyn i regnskapene til Alvdal Skurlag og var først og fremst opptatt av at prosjektet skulle være lønnsomt. Alvdal Skurlag anså det på sin side som viktig at det var tillit mellom dem og Innovasjon Norge. Alt i alt er Alvdal Skurlag fornøyd med prosjektet og følte de fikk det slik de ville ha det.

For Alvdal Skurlag betyr det å drive bærekraftig å drive lønnsomt over tid og de påstår at de kontinuerlig jobber for å bli bedre. De sier blant at de opplever større fokus på differensiering og at man må tilpasse seg til en mindre og mindre plass i verdikjeden. De forteller også at marginen på produktene går ned, mens volumet øker. De sier videre at de forsøker å lytte til innspill fra kundene sine og løse deres problemer. I dag er hovedutfordringer til Alvdal Skurlag logistikk. De har derfor et prosjekt på 700 000, der de også får støtte fra Innovasjon Norge.

I det kommer til de sosiale og samfunnsmessige forhold, mener de at prosjektet har hatt en positiv påvirkning på de ansatte og for kommunen generell. De har dobbelt så mange sysselsatte i dag enn for 15 år siden.

De sier selv at de som bedrift ikke har noe særlig stort fokus på miljø. De hevder derimot at Royal er et mer miljøvennlig produkt enn alternativene. De er også opptatt av en produksjon er trygg og hevder at produserer mer miljøvennlig i dag, enn det de gjorde før.

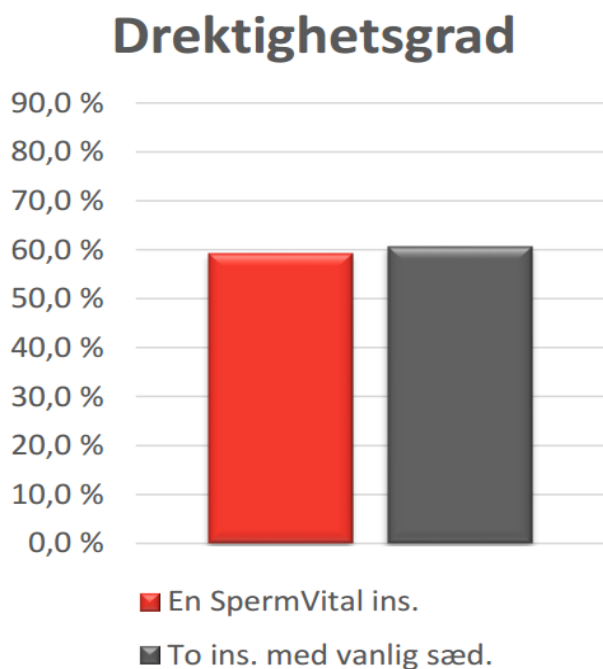
5.4 Spermvital

Bakgrunn

Spermvital AS er et bioteknologiselskap som er grunnlagt på en relativt ny teknologi innen husdyravl (Spermvital, n.d.-a). Teknologien ble utviklet av Geno og SINTEF Group som grunnla selskapet sammen. Geno som er hovedeier driver med produksjon av oksesæd og eksporterer til Europa, Amerika og Oseania (Geno, 2018). Spermvital sin teknologi doubler

levetiden til sædcellene og frigjør spermene gradvis i livmoren til kua (Spermvital, 2018). For å forklare kort, så innkapsler de først sperma fra okser i et alginat. Alginatet settes deretter inn i livmora til kua, som frigir sperma over tid og gir kua tilgang på spermier opp til 48 timer.

Det man oppnår med å bruke denne teknologien er økt sannsynlighet for befruktning per inseminasjon. Dette øker drektigheten for kyrene og reduserer antall inseminasjoner. I tillegg gir det bonden økt fleksibilitet siden tidspunktet for inseminasjon er mindre kritisk. Dette effektiviserer melkeproduksjonen og skaper generelt en bedre situasjon for bonden. Slik som bildet under illustrerer er en dose med Spermvital-sæd nesten like effektivt som to insemineringer med vanlig sæd.



Figur 4 En dose Spermvital-sæd er nesten like effektiv som to doser med vanlig sæd. (Spermvital, 2018)

Deres direkte kunder er avlselskaper. De har en direkte kunde i Norge og teknologien deres brukes av 20% av norske storfefønder. Mesteparten av markedet til Spermvital er derimot i utlandet og blir solgt via Geno Global. Teknologien er solgt over store deler av Europa og også til noen land utenfor Europa (Spermvital, n.d.-b). De arbeider kontinuerlig med å forbedre alginatet og utvikle teknologien slik at den kan brukes på andre typer husdyr, som for eksempel svin (Spermvital, 2018). De er en del av en bioøkonomisk næringsklynge på Hamar og har mange ulike samarbeidspartnere som Sintef, Geno, Norsvinn og Norges Veterinærhøgskole.

Selskapet har hovedkontor i Hamar og har 20 ansatte. De har helt siden de startet i 2008 hatt en økende omsetning (Proff, 2017c). I 2016 var omsetningen på ca 16,7 millioner kroner. Resultatet har derimot vært noe varierende. Dette henger sammen med at de bruker store deler av omsetningen på FoU.

Spermvital sitt arbeid med INI

I følge Spermvital har Innovasjon Norge hjulpet dem med mange ulike prosjekter og har villige til å hjelpe dem helt fra oppstarten. Prosjektene med Innovasjon Norge har hovedsakelig gått ut på å videreutvikle deres teknologi og dokumentere effekten av den. Kontakten de har hatt med Innovasjon Norge har visstnok ha vært via flere personer som jobber der.

Lånet på 2 000 000,- i 2016 ble tatt opp fordi, de ønsket mer likviditet for videre FoU. De skal ha snakket med Innovasjon Norge før de søkte og de skal ha søkt spesifikk om lån. De tok også opp lån fra deres hovedeier for å matche lånet fra Innovasjon Norge. Dette var et krav fra Innovasjon Norge. De mener derimot at det viktigste Innovasjon Norge ser på når de vurderer å støtte et prosjekt er om selskapet har et reelt markedspotensial og gjennomføringsevne.

De trekker også frem at en av Innovasjon Norge sine roller er å tilrettelegge for kompetansehevelse i bedriften. De opplever Innovasjon Norge som ganske proaktive på dette området. Dette skjer via for eksempel konferanser og kurs. Spermvital fikk for eksempel mulighet til å være med på et program med Babson College i Boston, via Innovasjon Norge. Innovasjon Norge bidrar hovedsakelig med å heve forretningsmessig kompetanse, som merkevarebygging og markedsføring, siden Spermvital allerede har kompetanse innen bioteknologi som overgår Innovasjon Norge sin kompetanse innen fagfeltet.

Spermvital hevder at for dem kommer nye ideer ofte fra markedet, ved at de prøver å løse et problem for bonden. Mange av ideene kommer visstnok også fra deres forskningssjef. Etter at de har behandlet ideene med styret pleier de å søke om forskningsmidler av Norges Forskningsråd. All forskningen de utfører er visstnok delfinansiert av Norges Forskningsråd. Uten finansiering via Norsk Forskningsråd hadde de ikke klart å finansiere deres forskningsprosjekter. De fleste av deres ansatte er forskere. For å beholde sysselsettingen og eventuelt ansette flere fremover er de derfor avhengige av midler fra det offentlige.

De legger også vekt på å publisere vitenskapelig artikler. Dette er fordi de må dokumentere og overbevise sine kunder, altså avlselskaper, om at deres teknologi har en praktisk fordel. Man kan derfor se dette som en form for markedsføring. De legger også vekt på å ha strategiske allianser med sine største kunder. De ønsker å bygge opp Spermvital til en sterk merkevare internasjonalt.

De anser det som viktig at de er i front forskningsmessig, siden FoU er utgangspunktet for deres fremtidige drift. Det er deler av forskningen deres de er fornøyd med, mens det er andre forskningsområder hvor de skulle ønske de hadde kommet lenger. De har i dag to patenter og jobber mot å få innvilget en til. Andre selskaper som forsker på samme teknologi må bruke deres patenter. Derfor anser de patenter for å være viktig for å beskytte deres tekniske plattform.

De hevder selv at de bidrar til å gjøre landbruket mer bærekraftig. En stadig økende verdensbefolkning, fører til et økende behov for mat. De føler de bidrar til å møte dette behovet, ved å effektivisere husdyrdriften. Derimot er utslippet av metan en stor miljømessig problemstilling innen storfeproduksjon (forskning.no, 2007). Dette er riktig nok ikke noe de kan direkte påvirke via sin teknologi. Derimot kan man tenke seg at en økning i storfeproduksjonen vil føre til større utslipp metan.

Spermvital mener videre at teknologien har positiv effekt for bøndene siden de unngår å inseminere på upraktiske tidspunkter og unngår å inseminere flere ganger. Dette bedrer bondens økonomi og øker fleksibiliteten deres. Allikevel er det ifølge Spermvital en varierende grad skepsis blant bøndene, fordi dette er en ny teknologi. Det er også litt skepsis blant avlselskapene. Dette er fordi Spermvital-teknologien reduserer antall inseminasjoner, mens avlselskapene får betalt pr inseminasjon.

6. Diskusjon omkring problemstillingen

I dette kapitlet presenterer vi avhandlingens delproblemstillinger hver for seg og knytter disse opp mot de teori og de empiriske funnene.

6.1 Hvilken rolle har Innovasjon Norge sine låneordninger for bedriftens innovasjonsprosess?

6.1.1 INs vurdering av prosjektets innovasjonsnivå, type innovasjon og låneordningens rolle

Ulike typer innovasjoner har blitt identifisert i litteraturen. Schumpeters inndeling av typer innovasjoner er sentralt i litteraturen og i senere tid har nye innovasjonslitteraturer basert på hans teorier videreutviklet klassifisering av innovasjonstyper. Blant annet så klassifiserer Freeman and Soete (1987) referert i Coccia (2017) innovasjon som radikale- og inkrementelle innovasjoner. Radikale innovasjoner er innovasjoner som ikke har eksistert tidligere og som er helt nye, mens inkrementelle innovasjoner går ut på å forbedre eksisterende innovasjoner.

Hvert år så rapporterer IN innovasjonsdimensjonene på virkemidlene til sine oppdragivere. Selskapet klassifiserer kundeprosjektets innovasjonsnivå på bedrifts-, regionalt-, nasjonalt-, og internasjonalt- nivå. Ut i fra hvordan selskapet definerer de ulike nivåene av innovasjon, så vet vi at innovasjoner på bedrifts nivå er fokusert på innovasjoner som er nytt for nye og eksisterende bedrifter, og innovasjoner på regionalnivå kan forklares på samme måte, bare at her er innovasjonen nytt i den regionen hvor bedriften er lokalisert. Når det gjelder klassifiseringer på nasjonalt og internasjonalt nivåene, så er innovasjoner på nasjonalt nivåene definert som nye innovasjoner på det nasjonale markedet, mens innovasjon på internasjonale nivå er skal være innovasjoner som er nytt på det internasjonale markedet.

Song and Montoya-Weiss Mitzi (2003, p. 126) klassifiserer «nye» innovasjoner som fullstendig nye produkter og prosesser som er (1) basert på nyere teknologier som ikke har vært benyttet i bransjen før, og (2) som har innvirkning eller fremkaller signifikante endringer i bransjen. Ut i fra Song and Montoya-Weiss Mitzi (2003) definisjon om nye innovasjoner så kan nye innovasjoner sies på som radikale innovasjoner. INs klassifisering på bedrifts- og regionale innovasjonsnivå er derfor ikke radikale innovasjoner og kan sies mer på som inkrementelle innovasjoner. I 2016 så har 24% av lavrisikolåneordningen gått til prosjekter

med innovasjon på bedriftsnivå. Lavrisikolånet er INs kommersielle lån som gis på markedsmessige betingelser, og lånet gis som et supplement til en annen privatfinansiering (Innovasjon Norge, 2017b). Her må bedrifter ha som oftest gode pantesikkerhet for å få innvilget lånet. Låneordningens betingelse kan derfor være en forklaring på innovasjonsnivået til prosjekter som har fått lavrisikolån.

Når vi ser på prosjekter som har fått innvilget distriktsrettede risikolån, så har 27% av ordningen gått til innovasjon med nasjonalt nivå, 26% til innovasjon på internasjonalt nivå, og 20% til innovasjon på bedriftsnivå. Med tanke på at formålet med ordningen er til å avlaste risiko for investerings- og utviklingsprosjekter i distriktene, så er det interessant å se at låneordningen støtter innovasjonsprosjekter på bedrifts nivå. For å få innvilget lån til prosjektet, så er det krav om at prosjektet må være nyskapende. Ut i fra ordningens innovasjonsnivå kan man oppsummere at innovasjonstypene i ordningen inkluderer både inkrementelle og radikale innovasjoner.

Videre så kategoriserer IN prosjektene i forhold til «type» innovasjoner, og innovasjonstypene er: (1) Produkt-/tjenesteinnovasjon, (2) Prosessinnovasjon, (3) Organisatorisk innovasjon, (4) Markedsmessige innovasjon, (5) Ikke relevant (Innovasjon Norge, 2017b). I følge IN så er produkt-/tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon er definert som nye og eller forbedrede produkter/ tjenester og prosesser for foretaket. IN sier videre at innovasjonene ikke trenger nødvendigvis å være ny for markedet så lenge det er nytt for bedriften. INs inndeling på innovasjonstypene kan sies å være basert på Schumpeters inndeling, men definisjonene er ulike. Schumpeters definisjon av produktinnovasjon er at produktet skal være nytt og at kunden ikke skal kjenne til produktet fra før. Mens prosessinnovasjon som Schumpeter kalte «nye produksjonsmetode» defineres som forandring av prosessen som følge av ny vitenskapelig oppdagelse (Brastad, Hansen, & Romanov, 2011).

Ut i fra vår samtale med INI så får vi inntrykk av at selskapet er sentral og mer involvert i søkerens første og andre fase i innovasjonsprosessen. INIs rolle i møte med kunden er å være en sparring partner og diskutere om ulike løsninger for å forbedre kundens ideer. Det er ikke alltid INI har faglig kunnskap til å veilede kunden i sin innovasjonsprosess. Som oftest så ber de kundene til å finne partnere gjennom nettverksbygging og tettere samarbeid med andre aktører i bransjen. INI vektlegger mye på at kunden skal samarbeide og bygge nettverk med andre aktører etter vår erfaring. Dette er noe som Mowery and Rosenberg (1979) og Michael

E. Porter and Scott Stern (2001) påpeker om viktigheten av at myndigheter oppfordrer og støtter klyngedannelse.

6.1.2 Alvdal Skurlag og Spermvital sitt perspektiv

Det virker ikke som at lånene fra Innovasjon Norge har vært avgjørende for at prosjektene til de bedriftene vi har snakke med ble gjennomført. Alvdal Skurlag sier at de tok opp lånet for å minske risikoen, mens Spermvital sier det var for å bedre likviditeten til FoU. Alvdal Skurlag sier til og med at prosessen hadde gått fortere uten Innovasjon Norge. Spermvital er derimot avhengige av finansiering fra andre offentlige organisasjoner. Begge sier også at Innovasjon Norge krevde at de matchet lånet fra de, med private lån.

Det virker som på bedriftene at de helst måtte ha et prosjekt som er innovativt og nyskapende for å kunne kvalifisere til finansiering fra Innovasjon Norge. Alvdal Skurlag sier de hadde flere ideer, men at de ikke hadde fått samme type støtte for til de andre prosjektene deres. De legger visstnok stor vekt på å ikke bedrive konkurransevridende støtte. I følge Alvdal Skurlag så kan for eksempel ikke si «Jeg skal ha høvel som går forter enn konkurrentens sin høvel», og forvente å få støtte. Sann sett virker det som at finansiering fra Innovasjon Norge er et incentiv for bedriftene til å skape noe innovativt.

Det kan tolkes som at Innovasjon Norge tenker litt i tråd med «diffusjonmodellen» når det kommer til innovasjon (Rogers, 2003). De ser altså på de som først introduserer noe nytt som innovatører og dermed støtter de, men ikke de som imiterer innovasjonen etterpå. Dette er i kontrast med det Akrich et al. (2002b) sier, om at de som imiterer også er innovatører.

6.2 Hvilken rolle har Innovasjon Norge sin rådgivning for bedriftens innovasjonsprosess?

6.2.1 Rådgivning i lånesøknadsprosessen

Etter det vi erfarer gjennom intervjuene, en stor del av INIs arbeid og aktiviteter ligger i møte med kunden som er før- og under lånesøknadsprosessen. Dette er aktiviteter som går først og fremst på å veilede kunden om bedriftsutvikling og i prosjektets tidlige fase. INI stiller krav om at kunden som søker har en detaljert beskrivelse av prosjektets nyskapning som inkluderer

produktinnovasjon og prosessinnovasjon. Grundere og bedrifter har derfor som oftest klare mål og ideer om sine innovasjoner før de er i møte med INI. Ut i fra våre erfaringer med gjennomføringen av intervjuet med INI, har vi fått inntrykk av at lånesøknadsprosessen spiller en rolle i søkerens innovasjonsprosess. Her kan det derfor sies at INI spiller også en rolle i søkerens innovasjonsprosess.

I litteraturen om innovasjon påpekes det viktigheten av bedriftens samspill med sine omgivelser (Michael E. Porter & Scott Stern, 2001). Bakgrunnen for dette er at bedrifter i samarbeid med andre aktører tilegner seg nye kunnskaper og kan sammen skape nye innovasjoner. INI som en offentlig aktør spiller også en rolle i bedriftens innovasjonsprosess. Offentlighetens deltagelse i innovasjonsprosessen er noe Tidd et al. (2005) påpeker i teorien om innovasjonsprosesser. I følge forfatterne så kan offentlige organisasjoner gjennom offentlige-nettverk tilby kunnskaper om teknologi, markedsføring, eksport osv. Dette er litt av det INI også gjør gjennom sitt næringsnettverk med kommuner og næringshager i Hedmark og Oppland fylket.

INI får inn søknader om lån fra ulike typer bedrifter som har ulike behov og ressurser. INI involvering i ulike prosjekter dermed varierer. I førstefasen av innovasjonsprosessen så søker man etter ideer og signaler både internt og eksternt for å skape innovasjon (Tidd et al., 2005). Hvis vi starter med første fasen i innovasjonsprosessen, hvor mye INI skal involvere seg i denne fasen avhenger av bedriftens og prosjektets størrelse. INI opplever at mange søkere som kommer for første møte illustrerer sine ideer fra kun et perspektiv og mye av fokuset ligger på ideene de har funnet opp. INI forteller at de har prosesser som de er vant til å lede bedrifter gjennom, men dette vil variere for ulike bedrifter. I møte med kunden, INI stiller bedriften eller gründeren flere spørsmål for å sette i gang flere tanker hos søkeren. Her tvinger INI søkeren til å se på ideen fra ulike vinkler og samtidig gir innspill for å forbedre ideen.

I den andre fasen av innovasjonsprosessen så skal bedrifter finne ut hvilke ideer og signaler de skal fokusere på. INI forteller at bedrifter er flinke til å kom med nye ideer, men mangler bevisstheten rundt markedet og hvem deres kunder er. INIs rolle vil derfor være å hjelpe bedriftene til å teste sine produkter i markedet og samtidig teste ideene på ulike kundesegmenter før de kan fortsette videre med sine lånesøknadsprosessen. Dette er noe som er i samsvar med Tidd et al. (2005) sin teori om innovasjonsprosessen.

6.2.2 Alvdal Skurlag og Spermvitals perspektiv

Ut i fra vår samtale med INI så får vi inntrykk av at selskapet er sentral og mer involvert i søkerens første og andre fase i innovasjonsprosessen. INIs rolle i møte med kunden er å være en sparringpartner og diskutere om ulike løsninger for å forbedre kundens ideer. Det er ikke alltid INI har fagligkunnskap til å veilede kunden i sin innovasjonsprosess. Som oftest så ber de kundene til å finne partnere gjennom nettverksbygging og tettere samarbeid med andre aktører i bransjen. INI vektlegger mye på at kunden skal samarbeide og bygge nettverk med andre aktører etter vår erfaring. Dette er noe som Mowery and Rosenberg (1979) og Michael E. Porter and Scott Stern (2001) påpeker om viktigheten av at myndigheter oppfordrer og støtter klyngedannelse.

Begge bedriftene har visstnok hatt kontakt med INI i mange år og fått jevnlig oppfølging. Begge sier de hadde samtale med INI om prosjektene sine før de søkte om støtte. Det virker derimot som at rådgivningen har skjedd på litt forskjellig måte i de to bedriftene. Hovedforskjellen er at Alvdal Skurlag hovedsakelig skal ha hatt en kontakt i Innovasjon Norge, mens Spermvital skal ha hatt mye kontakt med flere personer. Dette kan være på grunn av forskjeller beliggenhet og bransje. Spermvital er en del av en bio-økonomiklynge på Hamar (Heidner, 2018). Man kan anta at INI har stor interesse for denne klyngen, siden næringsklynger kan fremme utvikling og innovasjon. Beliggenheten gjør det også lettere ha kontakt med flere av Innovasjon Norge sine ansatte.

Tidd et. al. (2005) deler innovasjonsprosessen inn i fire faser. Det virker som at Innovasjon Norge har hatt samtaler med bedriftene ganske tidlig i innovasjonsprosessen. I følge Alvdal Skurlag hadde de samtale med sin kontaktperson før de hadde bestemt seg for hva de skulle gjøre. Det virker som at de ble involvert i Tidd et. al. (2005) sin første fase. Dette er fasen der man søker og skanner omgivelsene. Begge bedriftene legger derimot vekt på at nye ideer ofte hovedsakelig kommer fra markedet, ved at de forsøker å løse praktiske problemer for kundene sine. Dette er i tråd med demand-pull-perspektivet (Dosi, 1982). Særlig for Spermvital virker det også som at kontinuerlig FoU er en viktig kilde til innovasjon. Det virker derimot som at også Innovasjon Norge i noen tilfeller kan være med å påvirke til nye ideer.

Man kan få inntrykk av at mye av rådgivningen bedriftene får av INI handler om hvordan de skal få støtte til finansiering av dem. Dette kan være med på å påvirke hva slags prosjekt og hvordan prosjektet blir utført. Det virker derfor som at de har innvirkning på det den andre

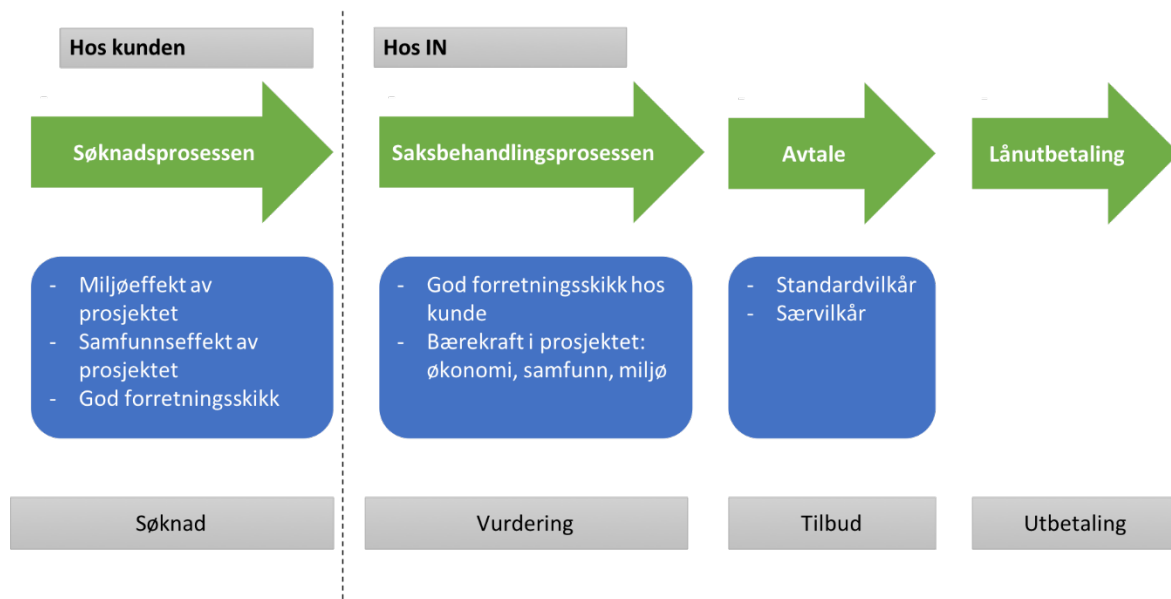
fasen til Tidd et. al. (2005) som innebærer valg av hvilke ideer man skal satse på. Det virker derimot ikke som at Innovasjon Norge er mye involvert i implementeringsfasen eller læringsfasen. Spermvital opplyser derimot om at INI forsøker å støtte de med kompetansehevende tiltak, men at dette for det meste er mer forretningsmessig kompetanse.

6.3 I hvilken grad påvirker Innovasjon Norge bærekraftig utvikling i bedriften?

6.3.1 INs vurdering av prosjektets bærekraft

I vår samtale med INI så fikk vi vite at selskapet vurderte prosjektets bærekraft ut i fra de samfunnsmessige, økonomiske og miljømessige dimensjonene. INs vurdering er basert på den teoretiske tilnærmingen av Elkington (1997) trippel bunnlinje. Trippel bunnlinjen bygger på at bedrifter tar hensyn til de miljømessige- og samfunnsmessige dimensjonene og ikke bare fokusere på de økonomiske målene.

Bærekraft er sentralt i strategien til IN. Her skal IN som et offentlig selskap være en drivende kraft til at søkere benytter bærekraftige løsninger og praktiserer god forretningsskikk (Innovasjon Norge, 2016). En betydelig del av litteraturen om bærekraft og spesielt om den miljømessige dimensjonen viser at statlig regulering er en viktig drivkraft til bedriftenes miljøarbeid (Walker, Di Sisto, & McBain, 2008; Zhu, Sarkis, & Geng, 2005). Derfor har IN i de siste årene lagt stor vekt på at kunder beskriver prosjektets miljø- og samfunnsmessige effekt i søknadsprosessen.



Figur 5: Bærekrafts vurdering i søknads- og behandlingsprosessen. (Innovasjon Norge, 2016a)

Som vi kan se i figuren ovenfor, når søkeren fyller ut e-søknaden så må de beskrive prosjektets samfunns- og miljøeffekter. Saksbehandleren skal i vurderingsprosessen vurdere om prosjektet oppfyller de kravene og gir prosjektet et bærekrafts score.

I følge Elkington (1997) hovedmålet med trippelbunnlinjen er at virksomheter skal rapportere en bærekrafts rapport for å måle virksomhetens samfunnsmessige- og miljømessige effektene. INI bruker trippelbunnlinjen som kun et verktøy i sin vurdering av prosjektets bærekraft for å deretter kom med en bærekrafts score. Her ser selskapet på de prosjektets samfunnsmessige- og miljømessige effekter som kunden fyller ut i søknaden. Det kunden fyller ut kan være skjønsmessige, for det er vanskelig å anslå hvilken effekter prosjektet kan ha i fremtiden på miljøet (Timothy F. Slaper & Hall, 2011).

I Norge så er norske virksomheter i følge regnskapsloven § 3-3 pliktig til å utarbeide årsberetning i tillegg til årsregnskapet (Finansdepartementet, 1998a). Dette er en plikt som ikke gjelder for «små foretak» og for virksomheter som har salgsinntekter under 70 millioner kroner. I årsberetningen så skal bedriften rapporteres om de samfunnsmessige effektene som arbeidsmiljø og diskriminering, samt om forhold som kan påvirke det ytre miljøet (Finansdepartementet, 1998b). For søkere som ikke er pliktig til å utarbeide årsberetning, så kan ikke INI se hvilken effekter prosjektene som er lånefinansiert har på miljø og

samfunnsmessige. Det kan derfor tenkes at INIs bruk av trippebunnlinjen i sin vurdering av prosjektets bærekraft ikke har noe effekt, siden INI ikke krever kunden til å utarbeide en bærekrafts rapport etter prosjektet (Elkington, 2013). Som også vår informant fra INI sa i intervjuet så har ikke INI ressurser til å følge på hvert enkelt prosjekt som har fått innvilget lån. Og her kan det tenkes at selv om bedriftene rapporterer om prosjektets bærekraft frivillig, så er ikke det sikkert INI har ressurser til å se på det grundig.

6.3.2 Alvdal Skurlag og Spermvitals bærekrafts utvikling

Når det kommer til bærekraft ser det ut til at begge bedriftenes sine prosjekter har gjort bedriften mer bærekraftig i form av lønnsomhet. Når vi spurte bedriftene om bærekraft virket det også som at de hadde mest fokus på langsiktig lønnsomhet. Bedriftene hadde også inntrykk av at dette var det viktigste for Innovasjon Norge.

Når det kommer til sosiale faktorer virker det som at de ulike prosjektene Alvdal Skurlag og Spermvital har hatt de siste årene har hatt en positiv innvirkning. En av dilemmaene med mer effektiv teknologi og automatisering er at det kan føre til mindre sysselsetting. Det har derimot ikke vært tilfelle for Alvdal Skurlag og Spermvital. Utviklingen i selskapene har derimot ført til mer sysselsetting i bedriftene og tryggere arbeidsplasser.

For en liten kommune som Alvdal er det viktig å ha bedrifter som Alvdal Skurlag som skaper arbeidsplasser. Det er viktig for den lokale økonomien og for å forhindre fraflytting. Alvdal Skurlag sier selv at «når vi gjør investeringer, tjener penger, og gjør det godt så gjør jo også de andre bedriftene det og dette fører jo til bedre stemning i bygda, forbruket blant befolkningen øker og folk bor her og har troen på en fremtid her». Dette er også noe Innovasjon Norge tar i betraktning når de vurderer ulike søknader.

De fleste av Spermvital sine ansatte er som sagt forskere. Derfor er FoU-aktiviteter viktige for deres sysselsetting. Hvis man ser ting fra et makroperspektiv er teknologien til Spermvital med på å effektivisere både norsk og internasjonalt landbruk. Det at bøndene kan produsere mer effektivt styrker landbruket som helhet. Norge sine geografiske forhold gjør at mye av landets jordbruksarealet for det meste er egnet til produksjon av dyrefor (Landbruks- og matdepartementet, 2018). Husdyrproduksjonen er derfor viktig for norsk landbruk. Landbruk er en viktig primærnæring og er viktig for holde i live distriktene (Kjesbu, Sand, & Sjelmo, 2009).

Begge bedriftene bidrar til forurensing av det ytre miljøet. Spermvital bidrar indirekte til utslipp av metan. Utslippene til Alvdal Skurlag er i forbindelse med bruk av kjemikalier og transport. Man kan derfor ikke si at disse bedriftene er helt uskyldige når det kommer til miljøforurensing. De virker heller ikke mer opptatt av det ytre miljøet, enn at de ønsker å følge loven.

På den andre siden medfører begge bedriftene sin produksjon en mer effektiv bruk av naturressurser. Royalproduktet til Alvdal Skurlag har en lang holdbarhet i forhold til mange andre treprodukter, noe som fører til mindre forbruk av trær og mindre forbruk av maling, beis og andre miljøskadelige kjemikalier (Alvdal Skurlag, 2017b). Alvdal Skurlag mener også selv at Royalproduktet er miljøvennlig. Spermvital sin teknologi fører på sin side til bedre utnyttelse av hver melkeku. Bedre utnyttelse av naturressurser gir en mer bærekraftig drift. Det virker også som bedriftenes utvikling går i forhold til forurensing av det ytre miljøet går i riktig retning.

Etter å ha snakket med bedriftene får man ikke noe inntrykk av at Innovasjon Norge stiller mye krav i forhold til bærekraft i form av påvirkning på det ytre miljøet. I følge de er hovedfokuset til Innovasjon Norge at prosjektene de støtter er lønnsomme og at bedriftene klarer å betale tilbake lånene de gir. Derimot virker det som at demand-pull-virkemidler, som miljøkrav og standarder har større påvirkningskraft på bedriftenes påvirkning på det ytre miljøet. For eksempel sier Alvdal Skurlag at de har lagt til grunn morgendagens miljøkrav til impregnering under bygging av Royal Alvdal Hall (DMT Alvdal, 2017). Spermvital sin miljøpåvirkning henger for det meste sammen med hvordan bøndene produserer.

Derimot kan det være slik som Savitz og Weber (Savitz & Weber, 2014) påpeker at det lønner seg på sikt å drive på en bærekraftig måte. For begge virksomhetene i undersøkelsen virker det for eksempel som at omdømme er noe de anser som viktig. Bærekraftig drift kan også gi muligheter til å finne egne nisjer, noe som man kan si begge selskapene i denne undersøkelsen har gjort.

6.4 Konklusjon

I dette kapitelet konkluderer vi, og vi besvarer først på oppgavens tre delproblemstillinger før og avslutter kapitelet med å besvare på hovedproblemstillingen. Oppgavens hoved- og delproblemstillinger er som følger:

Hovedproblemstillingen:

- ”Hvilken rolle har Innovasjon Norge i å skape innovasjon og bærekraftig utvikling i det norske næringslivet?”

Delproblemstillingene:

- Hvilken rolle har Innovasjon Norge sine låneordninger for bedriftens innovasjonsprosess?
- Hvilken rolle har Innovasjon Norge sin rådgivning for bedriftens innovasjonsprosess?
- I hvilken grad påvirker Innovasjon Norge bærekraftig utvikling i bedriften?

Del 1: Hvilken rolle har Innovasjon Norge sine låneordninger for bedriftens innovasjonsprosess?

I denne oppgaven har vi sett på Innovasjon Norge sin lavrisikolåneordning og innovasjonslåneordning. Funnene viser at Innovasjon Norge sine låneordninger ikke virker avgjørende for at en innovasjonsprosess skal bli gjennomført. I følge vår informant fra Alvdal Skurlag kunne prosjektet like gjerne blitt gjennomført uten å ta opp noe lån fra Innovasjon Norge. Derimot bidrar låneordningene til å minske risiko og øke fleksibiliteten i innovasjonsprosessen. Dette kan vi blant annet se i distriktsrettede risikolån som har som formål med å avlaste risiko for investering og utviklingsprosjekter i distriktene. 27% av ordningen har godt til innovasjon på nasjonalt nivå og 26% har godt til innovasjon på internasjonalt nivå. Det virker derfor som at deres låneordninger kan være et insentiv for å være mer innovativ.

Del 2: Hvilken rolle har Innovasjon Norge sin rådgivning for bedriftens innovasjonsprosess?

Innovasjon Norge virker proaktive når det kommer til rådgivning. Dette er spesielt før og under lånesøknadsprosessen vi får inntrykk av at INI er aktiv i sin veiledning. Her er det viktig å bemerke at INIs rådgivning i søknadsprosessen dreier seg om det generelle bedriftsutvikling. I følge vår informant fra INI, så har ikke organisasjonen faglige kunnskaper om bedriftens fagområde. Dette er spesielt innen for vitenskapsbaserte innovasjoner. Vår informant fra Spermvital bekrefter også dette. Det virker som at de kan ha påvirkningskraft på de to første fasene i Tidd et al. (2005) sitt rammeverk. Funnen viser at INIs rolle i de to første fasene i innovasjonsprosessen er å være en sparring partner og å sette i gang flere tanker hos søkeren på sine ideer og diskutere om ulike løsninger for å forbedre kundens ideer. Dette kan bidra til at prosjektet blir mer innovativt. Men vi får inntrykk av at rådgivningen handler mye om hvordan den enkelte bedriften skal få støtte fra IN.

Del 3: I hvilken grad påvirker Innovasjon Norge bærekraftig utvikling i bedriften?

Prosjektene til de bedriftene som har vært med i undersøkelsen ser ut til å bidra positivt til bærekraftig utvikling når man tar i betraktning alle faktorene i den triple bunnlinjen.

Det virker derimot ikke som at Innovasjon Norge stiller mye krav til det eller påvirker bedriftene til å bli mer bærekraftige. INI bruker de tre dimensjonene i trippelbunnlinjen til å vurdere prosjektets bærekraft. Organisasjonen krever at søkeren beskriver prosjektets samfunns- og miljøeffekter i e-søknaden. Dette er noe som søkeren må beskrive før prosjektet er i gang, noe som kan være vanskelig forutsi. Det kan derfor tenkes at INIs bruk av trippelbunnlinjen i sin vurdering av prosjektets bærekraft ikke har noe effekt, siden INI ikke krever kunden til å utarbeide en bærekrafts rapport etter prosjektet. Dette har med at INI ikke har nok ressurser til å følge på hvert enkelt prosjekt som har fått innvilget lån.

Alvdal Skurlag sitt prosjekt bidrar til bedre lønnsomhet for bedriften, tryggere arbeidsplasser for Alvdal og mer produksjon av et produkt som har lang holdbarhet og er generelt mer miljøvennlig en mange av alternativene. Spermvital sitt FoU-prosjekt fører også til bedre lønnsomhet gjennom å sikre langsiktig vekst, sikrer arbeidsplassene til forskningsstaben deres og bidrar til å bedre forholdene i landbruket, og bedreutnyttelse av husdyr.

Hvilken rolle har Innovasjon Norge i å skape innovasjon og bærekraftig utvikling i det norske næringslivet?

IN ble etablert i 1. Januar 2014 gjennom sammenslåing av fire virkemiddelaktører. Hovedmålet med sammenslåingen var for å bidra til økt innovasjon i næringslivet over hele landet. Kunden lå sentralt og her skulle organisasjonen være kompetent, tilgjengelig og effektiv for å imøte komme kundes behov. Siden innovasjon er et viktig element i organisasjonenes hoved- og delmål, vær det interessant å utforske hvilken rolle organisasjonen har til å skape innovasjon. Dagens bedrifter har ansvar for sine sosiale- og miljømessigeffekter, og vi var derfor samtidig interessert til å se på INs rolle om bærekraft i det norske næringslivet.

Oppsummert må det kunne hevdes at IN rolle ut i fra sine låneordninger minimerer risikoen for innovasjon for vekstkraftige bedrifter. Dette er bedrifter som har større potensial for vekstmuligheter, og som sikter internasjonalt gjennom eksport av sine produkter. Låneordningens bidrag til søkerens innovasjonsnivå kan sies å være mer fokusert på bedriftsnivå innovasjon, som vil si at innovasjonene er nytt for bedriften eller for regionene bedriften er lokalisert i. Når det gjelder bærekraft så kan det sies at IN krever at søkeren i det minste følger dagens standarder og krav om sine sosiale- og miljømessige effekter.

Det kan se ut til at IN har forbedringspotensial i sin rolle om bærekraft i det norske næringslivet. Et forslag er at organisasjonen kan kreve at søkere som har fått innvilget sine lånesøknader til å sende en bærekraftrapport etter endt prosjekt. Her kan IN virkelig se på resultatene og hvilken effekt lånene har på søkerens sosiale- og miljømessige effekter.

6.5 Forslag til fremtidig forskning

Oppgaven fokuser på en virkemiddelaktør, og for framtidig forskning så kan man derfor vurdere andre virkemiddelaktørers rolle for innovasjon og bærekrafts utvikling. Som for eksempel Norges Forskningsråd og Selskapet for industrivekst (SIVA) er to aktører som forvalter midler rettet til innovasjon innen FoU og innovasjonsselskaper. Her kan det være interessant å se hvilken rolle aktørene spiller i det norske næringslivets innovasjon og bærekraft utvikling.

Låneordningene er et av flere tjenester som IN tilbyr, her kan det derfor være interessant å se på andre virkemidler og sammenligne virkemidlene for å se sine effekter. Man kan også anvende en kvalitativ tilnærming (f.eks. intervju) i kombinasjon med kvantitative metoder (f.eks. spørreundersøkelse) og gjøre en komparativ analyse av flere bedrifter.

Litteraturliste

- Akrich, M., Callon, M., Latour, B., & Monaghan, A. (2002a). The key to success in innovation part I: the art of interessement. *International journal of innovation management*, 6(02), 187-206.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B., & Monaghan, A. (2002b). The key to success in innovation part II: The art of choosing good spokespersons. *International journal of innovation management*, 6(02), 207-225.
- Alf E. Jakobsen, Rolf Terje Klungland, Torgeir Micaelsen, leieren Reidar Sandal, & Eirin Kristin Sund. (2009). *Innstilling frå finanskomiteen om tilleggsøyvingar og omprioriteringar i statsbudsjettet 2009*. (Innst. S. nr. 355 (2008–2009)). Finanskomiteen Retrieved from <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2008-2009/inns-200809-355/?lvl=0>.
- Alvdal Skurlag. (2017a). FDV Alvdal Royal.
- Alvdal Skurlag. (2017b). *HMS Faktblad Alvdal Royal*. Retrieved from <http://media.byggjeneste.no/media/dokument/509773>.
- Alvdal Skurlag. (n.d.). Om Alvdal Skurlag. Retrieved from <https://www.alvdalskurlag.no/alvdal-skurlag/om-alvdal-skurlag>
- Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 279.
- Bower, J., & Christensen, C. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43.
- Brastad, B., Hansen, T. B., & Romanov, B. (2011). *I hvilken grad bidrar Innovasjon Norge til innovasjon?: En analyse av de støttede prosjektenes innovasjonsinnhold*. Retrieved from <https://evalueringsportalen.no/evaluering/i-hvilken-grad-bidrar-innovasjon-norge-til-innovasjon-en-analyse-av-de-stottede-prosjektenes-innovasjonsinnhold>
- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., . . . de Botero, M. M. (1987). Our common future ('brundtland report').
- Cainelli, G., Mazzanti, M., & Montresor, S. (2012). Environmental innovations, local networks and internationalization. *Industry and Innovation*, 19(8), 697-734.
- Cleff, T., & Rennings, K. (1999). Determinants of environmental product and process innovation. *Environmental Policy and Governance*, 9(5), 191-201.
- Coccia, M. (2017). Classifications of Innovations Survey and Future Directions.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of product innovation management*, 12(5), 374-391.
- Costantini, V., Crespi, F., Martini, C., & Pennacchio, L. (2015). Demand-pull and technology-push public support for eco-innovation: The case of the biofuels sector. *Research policy*, 44(3), 577-595.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2009). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literaturejoms_880 1154.. 1191. *Journal of Management Studies*, 47(6).
- Cuerva, M. C., Triguero-Cano, Á., & Córcoles, D. (2014). Drivers of green and non-green innovation: empirical evidence in Low-Tech SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 68, 104-113.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- De Marchi, V. (2012). Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms. 41(3), 614-623.

- DMT Alvdal. (2017). Skurlagsnytt: Alvdal Skurlag AS.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.
- Edquist, C. (1997). Systems of innovation approaches - their emergence and characteristics. In C. Edquist (Ed.), *Systems of innovation : technologies, institutions and organizations*. London: Pinter.
- Edquist, C. (2001). *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art*. Paper presented at the DRUID Conference, Aalborg.
- Edquist, C. (2004). Reflections on the systems of innovation approach. *Science and public policy*, 31(6), 485-489.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (The Conscientious Commerce Series)*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elkington, J. (2013). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up*. London: Routledge.
- Elliott, J. E. (1983). *The Theory Of Economic Development* (R. Opie, Trans.). Harvard College: Transaction Publishers
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R., Asheim, B. T., Bruland, K., & Grodal, S. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Finansdepartementet. (1998a). *Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*. Lovdata Retrieved from https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56#KAPITTEL_3.
- Finansdepartementet. (1998b). *Årsregnskap og årsberetning*. Lovdata Retrieved from <https://lovdata.no/NL/lov/1998-07-17-56/§3-3>.
- Fjærli, E. (2015). Hvordan påvirker Innovasjon Norge-støtte bedrifters utvikling? Retrieved from <https://www.ssb.no/forskning/mikrookonomi/bedriftsatferd/hvordan-pavirker-innovasjon-norge-stotte-bedrifters-utvikling>
- FN-Sambandet. (2017, 15.12.17). FNs bærekraftsmål. Retrieved from <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- forskning.no. (2007). Kurap gir klimaregning. Retrieved from <https://forskning.no/landbruk-klima-dyreverden-biokjemi/2008/02/kurap-gir-klimaregning>
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178): Springer.
- Geno. (2018). Genos virksomhet.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1-15.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The journal of marketing*, 30-45.
- Heidner. (2018). Norway's leading business cluster for innovations in sustainable food production. Retrieved from <http://heidner.no/about/>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. In: Sage publications Sage UK: London, England.
- Hemmelskamp, J. (1997). Environmental policy instruments and their effects on innovation. *European Planning Studies*, 5(2), 177-194.
- Hojnik, J., Ruzzier, M., & Manolova, T. S. (2018). Internationalization and economic performance: The mediating role of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1312-1323.

- Horbach, J., Rennings, K., & Rammer, C. (2011). Determinants of eco-innovations by type of environmental impact. The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. In (Vol. 11-027): ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Center for European Economic Research.
- Huang, K.-F. (2010). Technology competencies in competitive environment. *64*(2), 172-179.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The journal of marketing*, 42-54.
- Ihlen, Ø. (2011). *Samfunnsansvar på norsk : tradisjon og kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforl.
- Innovasjon Norge. (2016). God forretningsskikk: Innovasjon Norges forventninger til kunder og samarbeidspartnere. Retrieved from <https://www.innovasjon norge.no/contentassets/7a60f4af75d447e694515af6eed77d61/god-forretningsskikk---innovasjon-norge.pdf>
- Innovasjon Norge. (2017a). Våre oppdrag. Retrieved from <http://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/vare-oppdrag/>
- Innovasjon Norge. (2017b). *Årlig rapportering til oppdragsgivere 2016*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/e2a06d6396f7432ab0a246c2b0cec17f/innovasjon-norges-arlig-rapportering-til-oppdragsgivere-2016.pdf>
- Innovasjon Norge. (2017c). *Årsregnskap Innovasjon Norge 2017* Retrieved from <http://www.innovasjon norge.no/globalassets/arsrapport-2017/signert-arsregnskap-2017-inkl-revisjonsberetning.pdf>
- Innovasjon Norge. (2018). Tildelinger. Retrieved from <https://www.innovasjon norge.no/no/finansiering/tildelinger/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jakobsen, E. W., & Reve, T. (2007). Norsk næringspolitikk: Næringsnøytralitet eller klyngepolitikk? In O. R. Spilling (Ed.), *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2015). Bærekraftige forretningsmodeller. Retrieved from <https://www.magma.no/barekraftige-forretningsmodeller>
- Kesidou, E., & Demirel, P. (2012). On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK. *41*(5), 862-870.
- Kjellberg, H., Azimont, F., & Reid, E. (2015). Market innovation processes: Balancing stability and change. *Industrial Marketing Management*, *44*(C), 4.
- Kjesbu, E., Sand, R., & Sjelmo, O. (2009). Landbrukets økonomiske betydning i Trøndelag. *NILF-Report*.
- Kosberg, N. (2016). Etisk handel og etisk forbruk. In *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen DAMM AS.
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *Konsentrasjon for kvalitet*. (Meld. St. 18 (2014-2015)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/86d1e31e78b44de6a3a15e913b092bf4/no/pdfs/stm201420150018000dddpdfs.pdf>.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. (Meld. St. 16 (2016-2017)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/aee30e4b7d3241d5bd89db69fe38f7ba/no/pdfs/stm201620170016000dddpdfs.pdf>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Trans. 3 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Landbruks- og matdepartementet. (2018). Jordvern. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/landbrukseiendommer/innsikt/jordvern/jordvern/id2009556/>
- Langfeldt, N. (2014). *Kapitaltilgang og tilskudd fra Innovasjon Norge : vekst i norske bedrifter*. (master's degree), Norwegian University of Life Sciences, Ås,
- Leo A. Grunfeld, Gjermund Grimsby, Kaja Høiseith-Gilje, Hans Hvide, & Knut Olav Lian. (2013). *En statlig bro i kapitalmarkedet: Evaluering av Innovasjon Norges låne- og garantiordninger*. Retrieved from <https://evalueringsportalen.no/evaluering/en-statlig-bro-i-kapitalmarkedet-evaluering-av-innovasjon-norges-laane-og-garantiordninger/InnovasjonNorgeMenon.pdf/@@inline>
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lien-Nasir, S. J. (2014). *Innovasjon Norge : innovasjonspolitisk verktøy eller symbol?* (Nr 2), Høgskolen i Lillehammer, Lillehammer.
- Madsen, E. L. (2003). Offentlig støtte for innovasjon – kan det gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes?
- Manso, G. (2017). Creating Incentives for Innovation. *California Management Review*, 60(1), 18-32. doi:10.1177/0008125617725287
- Mehmetoglu, M. (2003). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mowery, D., & Rosenberg, N. (1979). The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies. *Research policy*, 8(2), 102-153.
- Mowery, D., & Rosenberg, N. (1981). Technical change in the commercial aircraft industry, 1925–1975. *Technological Forecasting and Social Change*, 20(4), 347-358.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The journal of marketing*, 20-35.
- Nemet, G. F. (2009). Demand-pull, technology-push, and government-led incentives for non-incremental technical change. *Research policy*, 38(5), 700-709.
- Neumayer, E. (2013). *Weak Versus Strong Sustainability: Exploring The Limits Of Two Opposing Paradigms* (4 ed.): Edward Elgar Pub.
- Norman, V. (2012). Samlebåndet, Henry Fords metode, er greit til sitt bruk, men ikke i velferdsstaten anno 2012. Den bør avfordifiseres. *NHH Bulletin*.
- Nærings og Fiskeridepartementet. (2012). *Verktøy for vekst – om Innovasjon Norge og SIVA SF, Meld. St. 22.* (Meld. St. 22). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-22-20112012/id680173/>.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017a). *Lov om Innovasjon Norge, LOV-2003-12-19-130*. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-12-19-130>.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017b). *Verda som marknad: Regjeringa sin strategi for eksport og internasjonalisering*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/e0545f1862534e4593237af085a88d47/nfd_eksportstrategi_web_uu.pdf.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2003). *Virkemidler for et innovativt og nyskapednæringsliv*. (St.prp. nr. 51 (2002-2003)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/47c65b7be670460d993ff4ef3b9c5178/no/pdfs/stp200220030051000dddpdfs.pdf>.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Nærings-og-handelsdepartementet. (2012). *Verktøy for vekst - om Innovasjon Norge og SIVA SF*. (Meld. St. 22 2011-2012). Oslo: Fagbokforlaget.

-
- Olesen, B. R. (2012). Svend Brinkmann & Lene Tanggaard (red.): Kvalitative metoder - En grundbog. København: Hans Reitzels Forlag. 2010. *MedieKultur: Journal of media and communication research*, 28(53), 3.
- Pavitt, K. (2005). Innovation process. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Peters, M., Schneider, M., Griesshaber, T., & Hoffmann, V. H. (2012). The impact of technology-push and demand-pull policies on technical change—Does the locus of policies matter? *Research policy*, 41(8), 1296-1308.
- Plessner, T. S. W., Krisjansdottir, T., Tellnes, L., Flåte, P. O., Gobakken, L. R., & Alfredsen, G. (2013). Miljøanalyse av trefasader. *SINTEF akademisk forlag*.
- Popp, D., Hafner, T., & Johnstone, N. (2007). *Policy vs. consumer pressure: Innovation and diffusion of alternative bleaching technologies in the pulp industry*. Retrieved from
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Stern, S. (2001). Innovation: Location Matters. *MIT Sloan management review*, 42(4), 28-36.
- Porter, M. E., & Stern, S. (2001). Location Matters.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Proff. (2017a). Alvdal Skurlag - Roller og kunngjøringer. Retrieved from <https://www.proff.no/roller/alvdal-skurlag-as/alvdal/byggevarer-agentur-og-en-gros/Z0I9X6QI/>
- Proff. (2017b). Alvdal Skurlag AS - Oversikt. In.
- Proff. (2017c). Spermvital AS - Oversikt. Retrieved from <https://www.proff.no/selskap/spermvital-as/hamar/bioteknologi/Z0I5ZRRI/>
- Przychodzen, W., & Przychodzen, J. (2017). Sustainable innovations in the corporate sector – The empirical evidence from IBEX 35 firms. 172, 3557-3566.
- Rehfeld, K.-M., Rennings, K., & Ziegler, A. (2007). Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis. *Ecological economics*, 61(1), 91-100.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed. ed.). New York: Free Press.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box : technology and economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sandhu, S., McKenzie, S., & Harris, H. (2014). *Linking local and global sustainability* (Vol. 4): Springer.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7 ed.): Pearson Education M.U.A.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2014). *The triple bottom line : how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success--and how you can too*. In.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, N.J: Transaction Books.
- Shenkar, O. (2010). Defend your research: Imitation is more valuable than innovation. *Harvard Business Review*, 88(4).
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: what is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). MARKET ORIENTATION AND THE LEARNING ORGANIZATION. In *J. Mark.* (Vol. 59, pp. 63-74).

-
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 1001-1006.
- Sloth Andersen, E. (2004). *Joseph A. Schumpeter : teorien om økonomisk evolution*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Song, X. M., & Montoya-Weiss Mitzi, M. (2003). Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 124-135.
- Spermvital. (2018). Spermvital - increasing possibilities (PowerPoint slides). from Spermvital AS
- Spermvital. (n.d.-a). About us. Retrieved from <http://www.spermvital.com/Startpage/About-Us/About-Us/>
- Spermvital. (n.d.-b). Partners. Retrieved from <http://www.spermvital.com/Startpage/Partners/>
- Spilling, O. R. (2007). Søkelys på innovasjonspolitikken. In O. R. Spilling (Ed.), *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforl.
- Spilling, O. R., & Rosenberg, O. A. (2007). Det norske innovasjonssystemet - institusjonell struktur og innovasjonsaktivitet. In O. R. Spilling (Ed.), *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforl.
- SSB. (2016). Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2009-2014. Retrieved from <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2016-10-14>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
- Trond Olav Svendsen, & Mæhlum, L. (2018). Hedmark – næringsliv. Retrieved from https://snl.no/Hedmark_-_n%C3%A6ringsliv
- Wagner, M. (2017). *Entrepreneurship, innovation and sustainability*: Routledge.
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69-85. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Weisshaar, C. (2016). Understanding the Relationship between the Adoption of Innovation and Institutions– An Exploratory Qualitative Case Study on NHS Procurement. In S. S. Gee & J. Edler (Eds.): The University of Manchester, Manchester, UK.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 449-468.
- Aarrestad, I. L., & Hem, L. E. (2008). Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning (Del II). *Magma*.

7. Vedlegg:

7.1 Intervjuguide: Spermvital AS

1. Innledningsfasen

- Asenay og Andreas presenterer seg selv
- Vi informerer om oppgaven og hva vi kommer til å stille spørsmål om.
- Vi går gjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når masteroppgaven er avsluttet
- Vi informerer om informantens rett til å avslutte intervjuet når som helst
- Vi antyder hvor lenge intervjuet vil være sånn ca.
1.1 Introduksjonsspørsmål
1. Kan du fortelle oss hva du heter, og hva slags bakgrunn og rolle du har i bedriften? <ul style="list-style-type: none"> o Hvor lenge har du hatt denne rollen?
1.2 Overgangsspørsmål: innovasjon og bærekraftig utvikling
Teamet for denne oppgaven som nevnt innledningsvis i intervjuet er innovasjon og bærekraftig utvikling .
1. Kan du fortelle litt om hvordan du mener Spermvital jobber med innovasjon og bærekraft utvikling?

3. Hovedfasen: Nøkkelspørsmålene

3.1 Om prosjektet og samarbeidet med Innovasjon Norge
- Kan du beskrive prosjektet og fortelle litt om (planlegging av prosjektet, tidspunkt for oppstart av prosjektet, Hvilke forventninger, og mål dere hadde med prosjektet?)
<i>Innovasjon Norge forvalter og tilbyr en rekke ulike tjenester og programmer til bedrifter og entreprenører. Dette er tjenester som: finansiering, kompetanse, rådgivning, nettverk, eksponering eller kurs (Oxford Research, 2006).</i>
1. Når og hvilke tjenester/programmer har dere søkt? Og hvorfor valgt Innovasjon Norge, i stedet for en vanlig bank?
2. Kan du beskrive søknadsprosessen, og hvordan dere opplevde prosessen?
3. Hvilken rolle spilte Innovasjon Norge i prosjektets ulike faser?
4. Hvilket krav stilte Innovasjon Norge til dere før ?
a. Hvordan opplever du at kravene har påvirket prosjektet?
5. Ble prosjektet realisert i henhold til prosjektplanen?
a. Hvis ikke: hva er den viktigste årsak til at prosjektet ikke ble gjennomført etter planen?
6. Har dere benyttet hele tilsagnet?
7. Har Spermvital mottatt rådgivning/veiledning/oppfølging fra Innovasjon Norge før- i og etter prosjektet?
3.2 Samarbeid i prosjektet
1. Har dere hatt noen samarbeidspartnere som var med i prosjektet, og har prosjektet i etter tid ført til økt samarbeid med f.eks. (andre virksomheter, leverandører, forskningsorganisasjoner, offentlig myndigheter osv.)
3.3 Kompetanse, utvikling og forbedring
1. Har prosjektet bidratt til økt kompetanse i bedriften?
a. Hvis ja, på hvilken måte?
i. Her kan det være alt i fra økt kompetanse om <i>produkt utvikling, prosessutvikling, markedsutvikling, strategi, organisasjon og ledelse, bruk av avansert teknologi, opparbeiding av bedre nettverk, internasjonalt samarbeid, internasjonal marked og eksport</i>
ii. Har dere lært noe nytt av prosjektet?
iii. Kan kompetansen og kunnskapene fra prosjektet overføres til andre prosjekter i senere tidspunkt eller til partnere?
2. Har prosjektet bidratt til økt utvikling og forbedring?
a. Hvis ja; på hvilken måte?

i. Her kan det være alt i fra nye og eksisterende <i>produkter, produksjonsprosesser, metoder for lagring, levering eller distribusjon av produkter?</i>
Prosjektets Innovasjon:
<i>1. Kan du beskrive innovasjonsprosessen for Spermvital?</i>
<i>1.1 Hvem er det som starter prosessen, Hvem er det som foreslår nye ideer, og hvordan administreres og fanges, og deles nye ideer?</i>
<i>2. Er du fornøyd med de innovative resultatene? (Ja/Nei)</i>
<i>2.2 Hvis Nei: Hvorfor?</i>
3.4 Prosjektets økonomisk, sosial og samfunnsmessig, og miljømessig: Tre dimensjoner i bærekraftbegrepet
3.4.1 Økonomisk dimensjon
<i>"Innovasjon Norge har til formål å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet, og utløse ulike distrikters og regioners næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering"</i>
<i>1. Hvordan tror du prosjektet samlet sett påvirker/har påvirket bedriften?</i>
<i>a. Bedriftens konkuranseevne både nasjonalt og internasjonalt</i>
<i>b. Bedriftens lønnsomhet og overlevelse</i>
<i>2. Vurdert i dag, tror du Spermvital ville realisert prosjektet uten noen former for offentlig støtte?</i>
<i>3. Hva ville det skjedd med prosjektet, dersom IN ikke har støttet prosjektet...?</i>
3.4.2: Sosial og samfunnsmessig dimensjon
<i>1. Kan du si litt om hvordan du tror prosjektet påvirker/har påvirket Spermvital som arbeidsplass?</i>
<i>2. Kan du si litt om hvordan prosjektet vil ha/har påvirkning på norsk landbruk?</i>
3.4.3: Miljømessig dimensjon
<i>1. Kan du si hvordan dere tror prosjektet har bidratt til bedre forvaltning av naturressurser (husdyrbestanden)?</i>
<i>2. Kan du si litt om i hvordan prosjektet eventuelt vil bidra/har bidratt til redusert forurensning?</i>
<i>3. Kan du fortelle i hvordan du tror prosjektet har bidratt til miljøbevissthet i bedriften?</i>
Avslutning: Er det noe vi ikke har snakket om, men burde ha snakket om?

7.2 Intervjuguide: Alvdal Skurlag AS

1. Innledningsfasen

- Asenay og Andreas presenterer seg selv
- Vi informerer om oppgaven og hva vi kommer til å stille spørsmål om.
- Vi går gjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når masteroppgaven er avsluttet
- Vi informerer om informantens rett til å avslutte intervjuet når som helst
- Vi antyder hvor lenge intervjuet vil være sånn ca.
1.1 Introduksjonsspørsmål
1. Kan du fortelle oss hva du heter, og hva slags bakgrunn og rolle du har i bedriften? <ul style="list-style-type: none"> o Hvor lenge har du hatt denne rollen?
1.2 Overgangsspørsmål: innovasjon og bærekraftig utvikling
Teamet for denne oppgaven som nevnt innledningsvis i intervjuet er innovasjon og bærekraftig utvikling .
1. Kan du fortelle litt om hvordan du mener Alvdal Skurlag jobber med bærekraft og innovasjon?

3. Hovedfasen: Nøkkelspørsmålene

3.1 Om prosjektet og samarbeidet med Innovasjon Norge
- Kan du beskrive prosjektet og fortelle litt om (planlegging av prosjektet, tidspunkt for oppstart av prosjektet, Hvilke forventninger, og mål dere hadde med prosjektet?)
<i>Innovasjon Norge forvalter og tilbyr en rekke ulike tjenester og programmer til bedrifter og entreprenører. Dette er tjenester som: finansiering, kompetanse, rådgivning, nettverk, eksponering eller kurs (Oxford Research, 2006).</i>
1. Når og hvilke tjenester/programmer har dere søkt? Og hvorfor valgt Innovasjon Norge, i stedet for en vanlig bank?
2. Kan du beskrive søknadsprosessen, og hvordan dere opplevde hele prosessen?
3. Hvilken rolle spilte Innovasjon Norge i prosjektets ulike faser?
4. Hvilket krav stilte Innovasjon Norge til dere før ? <ul style="list-style-type: none"> a. Hvordan opplever du at kravene har påvirket prosjektet?
5. Ble prosjektet realisert i henhold til prosjektplanen? <ul style="list-style-type: none"> a. Hvis ikke: hva er den viktigste årsak til at prosjektet ikke ble gjennomført etter planen?
6. Har dere benyttet hele tilsagnet?
7. Har Alvdal Skurlag mottatt rådgivning/veiledning/oppfølging fra Innovasjon Norge før- i og etter prosjektet?

3.1 Om prosjektet og samarbeidet med Innovasjon Norge

- Kan du beskrive prosjektet og fortelle litt om (planlegging av prosjektet, tidspunkt for oppstart av prosjektet, Hvilke forventninger, og mål dere hadde med prosjektet?)

Innovasjon Norge forvalter og tilbyr en rekke ulike tjenester og programmer til bedrifter og entreprenører. Dette er tjenester som: finansiering, kompetanse, rådgivning, nettverk, eksponering eller kurs (Oxford Research, 2006).

1. Når og hvilke tjenester/programmer har dere søkt? Og hvorfor valgt Innovasjon Norge, i stedet for en vanlig bank?
2. Kan du beskrive søknadsprosessen, og hvordan dere opplevde hele prosessen?
3. Hvilken rolle spilte Innovasjon Norge i prosjektets ulike faser?
4. Hvilket krav stilte Innovasjon Norge til dere før ?
 - a. Hvordan opplever du at kravene har påvirket prosjektet?
5. Ble prosjektet realisert i henhold til prosjektplanen?
 - a. Hvis ikke: hva er den viktigste årsak til at prosjektet ikke ble gjennomført etter planen?
6. Har dere benyttet hele tilsagnet?
7. Har Alvdal Skurlag mottatt rådgivning/veiledning/oppfølging fra Innovasjon Norge før- i og etter prosjektet?

3.2 Samarbeid i prosjektet

1. Har dere hatt noen samarbeidspartnere som var med i prosjektet, og har prosjektet i etter tid ført til økt samarbeid med f.eks. (andre virksomheter, leverandører, forskningsorganisasjoner, offentlig myndigheter osv.)

3.3 Kompetanse, utvikling og forbedring

1. Har prosjektet bidratt til økt kompetanse i bedriften?
 - a. Hvis ja, på hvilken måte?
 - i. Her kan det være alt i fra økt kompetanse om *produkt utvikling, prosessutvikling, markedsutvikling, strategi, organisasjon og ledelse, bruk av avansert teknologi, opparbeiding av bedre nettverk, internasjonalt samarbeid, internasjonal marked og eksport*)
 - ii. Har dere lært noe nytt av prosjektet?
 - iii. Kan kompetansen og kunnskapene fra prosjektet overføres til andre prosjekter i senere tidspunkt eller til partnere?
2. Har prosjektet bidratt til økt utvikling og forbedring?
 - a. Hvis ja; på hvilken måte?

i. Her kan det være alt i fra nye og eksisterende <i>produkter, produksjonsprosesser, metoder for lagring, levering eller distribusjon av produkter?</i>
Prosjektets Innovasjon:
<i>1. Kan du beskrive innovasjonsprosessen for Alvdal Skurlag?</i>
<i>1.1 Hvem er det som starter prosessen, Hvem er det som foreslår nye ideer, og hvordan administreres og fanges, og deles nye ideer?</i>
<i>2. Er du fornøyd med de innovative resultatene? (Ja/Nei)</i>
<i>2.2 Hvis Nei: Hvorfor?</i>
3.4 Prosjektets økonomisk, sosial og samfunnsmessig, og miljømessig: Tre dimensjoner i bærekraftbegrepet
3.4.1 Økonomisk dimensjon
<i>"Innovasjon Norge har til formål å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet, og utløse ulike distrikters og regioners næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering"</i>
<i>1. Hvordan tror du prosjektet samlet sett påvirker/har påvirket bedriften?</i>
<i>a. Bedriftens konkuranseevne både nasjonalt og internasjonalt</i>
<i>b. Bedriftens lønnsomhet og overlevelse</i>
<i>2. Vurdert i dag, tror du Alvdal Skurlag ville realisert prosjektet uten noen former for offentlig støtte?</i>
<i>3. Hva ville det skjedd med prosjektet, dersom IN ikke har støttet prosjektet...?</i>
3.4.2: Sosial og samfunnsmessig dimensjon
<i>1. Kan du si litt om hvordan du tror prosjektet påvirker/har påvirket Alvdal Skurlag som en arbeidsplass?</i>
<i>2. Kan du si litt om hvordan prosjektet vil ha/har påvirkning på lokalsamfunnet?</i>
3.4.3: Miljømessig dimensjon
<i>1. Kan du si litt om i hvordan prosjektet vil bidra/har bidratt til redusert forurensning, redusert energiforbruk, redusert bruk av naturressurser?</i>
<i>2. Kan du fortelle i hvordan du tror prosjektet har bidratt til miljøbevissthet i bedriften?</i>
Avslutning: Er det noe vi ikke har snakket om, men burde ha snakket om?

7.3 Intervjuguide: Innovasjon Norge Innlandet

- | |
|---|
| 1. Intervjuere presenterer seg selv |
| 2. Vi informerer om masteroppgavens tema og hva vi kommer til å stille spørsmål om. |
| 3. Vi går gjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når masteroppgaven er avsluttet |
| 4. Vi informerer om informantens rett til å avslutte intervjuet når som helst |
| 5. Vi antyder hvor lenge intervjuet vil være sånn ca. |

- | |
|---|
| 1. <i>Kan du fortelle hva du heter, og hva slags bakgrunn du har, og kan du kort beskrive din rolle og ansvarsområder i Innovasjon Norge Innlandet (INI)? Og hvor lenge du har hatt denne rollen?</i> |
|---|

2.1 Litt om Innovasjon Norges tjenester/produkter og søknadsbehandlinger

I følge nettsiden deres og andre dokumenter, forvalter og tilbyr Innovasjon Norge en rekke ulike tjenester og programmer til bedrifter og entreprenører, (Her fokuserer vi kun på låneordninger)

- | |
|---|
| 1. Kunne du gi en kort beskrivelse av Innovasjon Norges låneordninger? |
| 1.1. Hvem er kunden (sektor, antall ansatte...) |
| 1.2. I de siste årene har det vært mye fokus på bedriftens miljø- og samfunnsansvar, opplever du at det har skjedd mye endringer i deres arbeid av søknadsbehandlinger? |
| 2. I de siste årene, hvor stor andel av søknader opplever du kommer i fra bedrifter som fokuserer på bærekraftig innovasjon? |
| 2.1. Her tenker vi på bedrifter som fokuserer på å forbedre sine prosesser (mindre forbruk), utvikle miljøvennlige produkter/tjenester eller forbedre sine eksisterende produkter og tenker på sitt miljøfootprint. |

2.2 prosjekter:

1. Hvordan pleier dere å bli involvert i ulike utviklingsprosjekter? (Søknad, personlig kommunikasjon, konferanser)

a) Store prosjekter

b) Små prosjekter

2. Hva skal til for at det er aktuelt for dere å støtte et utviklingsprosjektprosjekt?

3. Hva slags krav pleier dere å stille til de som søker?

4. Hva slags andre faktorer pleier dere å ta i betraktning utenom rent økonomiske faktorer.

a) Påvirkning for lokalsamfunn og samfunnet for øvrig? (Sysselsetningseffekter, økonomiske effekter)

b) Miljømessige hensyn (luftforurensing, avfall, energiforbruk, forbruk av naturressurser)

3. Pleier dere å bli kontaktet av bedrifter før de sender en søknad?

3.1 Hvis JA: Hva pleier bedrifter å spørre om før de sender søknad?

3.2 Hvis Nei: Blir dere ikke kontaktet av søkere, før de sender sine søknader?

4. Kan du gi noen eksempler (anonymt) på hvordan behandlingsprosessen kan foregå?

4.1 Hvor involverte kan dere være i ulike prosjekter?

4.2 Hvilke ulike roller kan Innovasjon Norge ha i et prosjektet?

4.3 Har dere krav om samarbeid med andre parter innen (f.eks. næringslivet, miljø organisasjoner, forskningsorganisasjoner osv....)

4.4 Antall personer fra INI som kan være involvert i et prosjekt?

6. Hender det at noen bedrifter må gjøre noen endringer før de får innvilget søknaden?

7. Hvordan vurderer dere et prosjekts sin risiko?

8. Hender det at dere får noen overraskelser under behandlingsprosessen?

9. Hvordan evaluerer dere ulike prosjekter?

a) Hva skiller et vellykket prosjekt fra et mislykket prosjekt?

b) Hva kjennetegner prosjekter som er vellykket?

c) Hva kjennetegner prosjekter som er mislykket?

Avslutning: Er det noe vi ikke har snakket om, men burde ha snakket om?

7.4 NSD kvittering



Kjell Tryggestad

2450 RENA

Vår dato: 26.02.2018

Vår ref: 59243 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.02.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

59243	<i>Forholdet mellom offentlig insentiver og bærekraftig innovasjon i en mellomstor-bedrift.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kjell Tryggestad</i>
<i>Student</i>	<i>Asenay lasu</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Innlandet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 18.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg