

Innovasjon i den norske møbelbransjen

En casestudie av innovasjonsytelse og dens sammenheng med lønnsomhet hos norske møbelprodusenter

Ane Furu

Liv Jenssen Eckhoff

Veileder: Arent Greve

Masteroppgave i Strategi og ledelse og Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på våre masterstudier i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole med brytningen *Strategi og ledelse/Økonomisk styring* som fordypningsområde.

Vi vil benytte anledningen til å takke de aktørene i møbelbransjen vi har vært i kontakt med, og som har vist stor velvilje med tanke på å la seg intervju. Vi vil også rette en særlig takk til Arent Greve for god og konstruktiv veiledning underveis i prosessen. Avslutningsvis vil vi takke hverandre for en strålende høst som har funnet sted i en akademisk fruktbar og svært underholdende symbiose.

Bergen, 19.desember 2008

Liv Jenssen Eckhoff og Ane Furu

SAMMENDRAG

I denne masteroppgaven utføres en empirisk analyse av norske møbelprodusenters evne til innovasjon og en vurdering av om innovasjonsytelse har en positiv innvirkning på bedriftenes lønnsomhetsutvikling. Dette skjer innenfor et rammeverk av innovasjonsteori. Modellen som er gitt hovedfokus i denne utredningen er Lawson & Samsons innovasjonsmodell (2001), og vi supplerer med støttende teori om innovasjon og lønnsomhet for å besitte et mer detaljert teoretisk verktøy for bedre å kunne analysere de utvalgte møbelprodusentene.

Innsamlet empiri som er benyttet i analysen består både av data vi har fremskaffet gjennom dybdeintervju og offentlig tilgjengelige regnskapstall hentet fra Ravn Foretaksinformasjon. Intervjuene er transkriberte i sin helhet og brukes som hovedkilde for våre analyser. Det vies også plass til diskusjon av den valgte teoretiske rammen.

Utredningen konkluderer med at man kan spore tendenser til at helhetlig satsning på innovasjon hos møbelprodusentene gir et positivt utslag på deres lønnsomhetsutvikling. Denne konklusjonen kan derimot ikke sies å være entydig, noe vi diskuterer nærmere. Oppsummeringen trekker for øvrig frem problematikken rundt teoriens begrensninger som gjør seg gjeldende når vi sammenligner intervjudataene med regnskapstallene. Dette gjør at en må stille seg kritisk til analysen som er gjort. Avslutningsvis i utredningen foreslås det noen områder for videre studier av innovasjon og måling av innovasjon i bedrifter.

INNHold

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHold	4
TABELL-, FIGUR- OG VEDLEGGSOVERSIKT	7
1 REDEGJØRELSE FOR INNHoldET I UTREDNINGEN.....	8
1.1 Presentasjon av problemstilling	8
1.2 Formålet med utredningen	9
1.3 Struktur.....	10
1.4 Begrepsavklaringer.....	10
2 PRESENTASJON AV RAMMEVERKET	12
2.1 Teoretisk rammeverk for bransjeanalyse.....	12
2.1.1 Introduksjon	12
2.1.2 Evolusjonær teori	13
2.1.3 Kritikk av evolusjonær teori	13
2.1.4 Porters femfaktormodell.....	14
2.1.5 Kritikk av Porters femfaktormodell	15
2.1.6 Introduksjon til bransjeanalysen	15
2.2 Bransjeanalyse.....	15
2.2.1 Den norske møbelbransjens historie.....	15
2.2.2 Den norske møbelbransjens makroomgivelser.....	16
2.2.3 Porters femfaktormodell anvendt på den norske møbelbransjen.....	18
2.2.4 Oppsummering av bransjeanalysen	21
2.3 Porters verdikjede	22
2.3.1 Kritikk av Porters verdikjede	23

2.4 Introduksjon til innovasjonsteori	23
2.4.1 Et historisk tilbakeblikk på innovasjonsteori	23
2.4.2 Innovasjon som strategisk verktøy	24
2.5 Lawson & Samsons innovasjonsmodell	27
2.5.1 Strategi og visjon	30
2.5.2 Utnyttelse av egen kompetanse	30
2.5.3 Organisatorisk intelligens	31
2.5.4 Kreativitets- og idéledelse	33
2.5.5 Organisasjonsstruktur og systemer	34
2.5.6 Kultur og miljø	36
2.5.7 Teknologiledelse	37
2.5.8 Innovasjonsytelse & lønnsomhet	37
2.5.9 Kritikk av Lawson & Samsons modell	41
2.6 Studier av innovasjon i møbelbransjen	42
3 METODE	43
3.1 Design	43
3.2 Metode	43
3.3 Valg av intervjuobjekter og tilgang til forskningsfeltet	44
3.4 Forberedelse til intervjuene	46
3.5 Gjennomføring av intervjuene	48
3.6 Analyse av data	49
3.7 Validitet og reliabilitet	51
3.8 Etske og juridiske aspekter	52
4 EMPIRI OG ANALYSE	53
4.1 Analyse av de syv elementene	56
4.1.1 Strategi og visjon	56

4.1.2	Utnyttelse av egen kompetanse.....	59
4.1.3	Organisatorisk intelligens	67
4.1.4	Kreativitets- og idéledelse	73
4.1.5	Organisasjonsstruktur og system	77
4.1.6	Kultur og miljø	81
4.1.7	Teknologiledelse.....	83
4.2	Møbelprodusentenes innovasjonskapabilitet og innovasjonsytelse	84
4.3	Lønnsomhetsanalyse	89
4.3.1	Salgsinntekter.....	90
4.3.2	Kostnader	91
4.3.3	Rentabilitet på total kapital.....	93
4.3.4	Konklusjon av lønnsomhetsanalysen	98
5	OPPSUMMERING OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER.....	99
5.1	Oppsummering.....	99
5.2	Kommentarer til studien	101
5.3	Forslag til videre forskning	102
6	KILDER.....	104

TABELL-, FIGUR- OG VEDLEGGSOVERSIKT

Tabell 1 Intervjupersonenes stilling i bedriften	46
Tabell 2 Opptaks- og intervjumetode.....	48
Tabell 3 Samlet oversikt	55
Tabell 4 Kategorisering mhp strategi og visjon	59
Tabell 5 Intern vs ekstern designkompetanse.....	62
Tabell 6 Kategorisering mhp utnyttelse av egen kompetanse.....	67
Tabell 7 Kategorisering mhp organisatorisk intelligens	73
Tabell 8 Kategorisering mhp kreativitets- og idéledelse	77
Tabell 9 Kategorisering mhp organisasjonsstruktur og system	80
Tabell 10 Kategorisering mhp kultur og miljø	82
Tabell 11 Kategorisering mhp teknologiledelse	84
Tabell 12 Kategorisering av intervjuobjektene mhp de syv elementene og den totale innovasjonskapabiliteten	88
Tabell 13 Kategorisering mhp inntektsvekst	90
Tabell 14 Kategorisering mhp kostnadsvekst.....	92
Tabell 15 Kategorisering mhp gjennomsnittlig RT	94
Tabell 16 Kategorisering mhp gjennomsnittlig vekst i RT	96
Figur 1 Porters verdikjede	22
Figur 2 Innovasjonsprosessen	24
Figur 3 Lawson & Samsons innovasjonsmodell.....	28
Figur 4 Gjennomsnittlig inntektsvekst.....	90
Figur 5 Gjennomsnittlig inntekts- og kostnadsvekst	92
Figur 6 Gjennomsnittlig RT	94
Figur 7 Gjennomsnittlig vekst i RT	95
Vedlegg 1 Informert samtykke	
Vedlegg 2 Intervjuguide	
Vedlegg 3 Lønnsomhetsoversikt for møbelprodusentene enkeltvis	
Vedlegg 4 Lønnsomhetsoversikt for møbelprodusentene samlet	

1 REDEGJØRELSE FOR INNHOLDET I UTREDNINGEN

1.1 Presentasjon av problemstilling

I regjeringens forslag til statsbudsjett for 2009 økes bevilgningene til blant annet Innovasjon Norge og Norsk Designråd¹, som ledd i et forsøk på å styrke norsk næringslivs evner til omstilling og nyskaping (En styrket satsing på innovasjon, 2008).

I dag er forskning og innovasjon anerkjent som noen av de viktigste driverne for økonomisk utvikling i et moderne samfunn. Norsk næringsliv møter hard konkurranse både nasjonalt og internasjonalt, og norske bedrifters evne til å fornye produkt, tjenester og prosesser blir stadig viktigere i kampen for å holde tritt med konkurrentene. I en publikasjon fra Nærings- og Handelsdepartementet (NHD) i 2006 understrekes det at fremtidsrettede industribedrifter ikke kan basere seg på å kopiere konkurrentene, dersom de ønsker å overleve på sikt (NHD & Solli, 2006). Regjeringen, med Nærings- og Handelsminister Sylvia Brustad i spissen presenterte 5. desember 2008 en innovasjonsmelding som skal legge til rette for norsk satsning på innovasjon og forbedre norske bedrifters rammevilkår. Hensikten er å fremme norske virksomheters verdiskapning gjennom økt kunnskap om- og evne til innovasjon.

Den norske møbelindustrien er blant de få industriene i Norge som har beholdt store deler av produksjonen innenlands. Dette til tross for et høyt kostnadsnivå, særlig på råvarer og arbeidskraft. Det er også en bransje som de siste årene har økt fokuset på betydningen av innovasjon. I 2007 lanserte *Innovasjon Norge*² et pilotprosjekt, *Innovasjon Møbel*, for å utvikle et nasjonalt innovasjonssystem for møbelbransjen. Dette er ett av en rekke tiltak for å øke kompetansen om- og evnen til innovasjon hos møbelprodusenter, og dermed stimulere den norske møbelindustrien til å utnytte sitt potensial for slik å kunne hevde seg i den internasjonale konkurransen.

¹ Norsk Designråd er en stiftelse som jobber med informasjon og kompetanseheving innenfor bruk av design i norsk næringsliv. Stiftelsen har til hensikt å fremme bruk av design som et strategisk innovasjonsverktøy for å oppnå større konkurranseevne og lønnsomhet i norsk industri og næringsliv. (Fakta om Norsk Designråd, 2007)

² Innovasjon Norge tilbyr tjenester og programmer som skal bidra til å utvikle distriktene, øke innovasjonen i næringslivet over hele landet og profilere norsk næringsliv og Norge som reisemål. Nærings- og handelsdepartementet er hovedeier av Innovasjon Norge, men selskapet forvalter også midler for Kommunal- og regionaldepartementet, Fiskeri- og kystdepartementet og Landbruks- og matdepartementet. (Innovasjon Norge, 2008)

Vår analyse omhandler norske møbelprodusenter. Vi anser disse bedriftene som et interessant forskningsområde, da de opererer i en bransje med sterke krav til endring. Kombinasjonen av at bransjen i økende grad konkurrerer på det internasjonale markedet, samtidig som regjeringen setter fokus på å forbedre de generelle rammevilkårene for innovasjon, gjør at bransjen er i en spennende utvikling i jakten på å skape fremtidige konkurransefortrinn.

Hovedproblemstillingen velger vi å formulere som:

I hvor stor grad har norske møbelprodusenter tilrettelagt for- og utnyttet innovasjon? Og kan deres innovasjonsytelse sies å gi utslag på deres lønnsomhet?

Vi har valgt å forstå eller tilnærme oss innovasjon som prosess og ikke som endestasjon, da vi er interessert i innovasjonens opprinnelse og dens natur. Gjennom vår studie ønsker vi å utvikle forståelse for dynamikken i innovasjonsprosesser og få et bredere perspektiv på praktiske problemer og faktorer bedrifter blir stilt overfor, og som innvirker på innovasjonsprosesser. Vår analyse er todelt. Vi vil:

- 1) Analysere et utvalg norske møbelprodusenter med den hensikt å kartlegge deres likheter og ulikheter hva gjelder evne til å legge tilrette for innovasjonsutvikling i de ulike delene av deres respektive verdikjeder.
- 2) Sammenligne funnene fra 1) med bedriftenes lønnsomhetsutvikling de siste fire årene, for å avdekke hvorvidt innovasjon er utslagsgivende for møbelprodusentenes evne til å skape lønnsomhet.

1.2 Formålet med utredningen

Innovasjon har de siste årene fremstått som et populært forskningsområde. Størsteparten av forskningen som er gjort omhandler innovasjon i bransjer som produserer teknologiske produkt, men det er også foretatt mye innovasjonsforskning innenfor helt andre felt, som for eksempel *kreativitet*. Den sistnevnte litteraturen er derimot dominert av psykologer. Vi synes derfor det er spennende å se på hvordan innovasjon gjør seg gjeldende i en ikke-teknologisk bransje som møbelbransjen, og å forsøke å plassere det hele i en overordnet økonomisk kontekst ved å koble innovasjon til bedriftsøkonomisk lønnsomhet.

Det er skrevet mye om innovasjon, men man har ikke kommet frem til en universell metode for å måle dens omfang og effekt. Dette skyldes at presis analyse av bedrifters innovasjonsevne er en stor utfordring. Mange, både forskere og bedrifter, har utelukkende fokusert på å måle investering i- og avkastning fra Forskning og Utvikling (FoU). Derimot har flere undersøkelser vist en svak sammenheng mellom FoU-innsats og lønnsomhetsutvikling. Med bakgrunn i dette, tror vi det finnes andre innovasjonsdrivere, og at det er disse i sum med FoU som påvirker bedrifters lønnsomhet. Med bakgrunn i dette ønsker vi å foreta en bredere analyse av innovasjon ved å fokusere på flere potensielle innovasjonsdrivere hos møbelbedriftene. På denne måten håper vi at vi vil kunne gi et mer reelt bilde av deres evne til- og satsning på innovasjon, og dermed også få en mer realistisk indikasjon på hvorvidt innovasjon faktisk fører til økt lønnsomhet.

1.3 Struktur

Oppgavens struktur er delt inn i seks hoveddeler i tillegg til del 7 som inneholder samtlige vedlegg:

Del 1: Presentasjon av innholdet og disponeringen av utredningen

Del 2: Presentasjon av teoretisk rammeverk og bransjeanalyse

Del 3: Metode

Del 4: Presentasjon av empiri og analyse

Del 5: Oppsummering og avsluttende kommentarer

Del 6: Kilder

Del 7: Vedlegg

1.4 Begrepsavklaringer

Før vi går videre er det naturlig å ta for seg noen begrepsavklaringer:

Begrepet *innovasjon* er vanligvis en betegnelse på arbeid med å frembringe nye produkt, produksjonsprosesser eller organisasjonsformer, i tillegg til de produkt, prosesser og/eller organisasjonsformer som resulterer av arbeidet. Innbakt i innovasjonsbegrepet ligger et krav til nyhet - noe som ofte kan bidra til diskusjon rundt hva som er tilstrekkelig nytt eller endret for å kvalifisere

som innovasjon. En vil dermed kunne argumentere at innovasjon i større grad må regnes som en prosess som finner sted i interaksjon med andre, og det er derfor hensiktsmessig å vurdere nærhet til aktuelle partnere; kulturelt, faglig, praktisk og geografisk, som av betydning. (Nås, 2000)

Det skilles gjerne mellom *radikale* og *inkrementelle* innovasjoner. De radikale resulterer i noe helt nytt, mens de inkrementelle innebærer en modifikasjon av noe som allerede er kjent. Både når en bedrift innfører noe som bare er nytt for bedriften (lokal innovasjon), og når en bedrift innfører noe som er nytt for bransjen som helhet (global innovasjon), brukes betegnelsen innovasjon. *Innovasjonsprosessen* på sin side peker på arbeidet som gjøres og er nødvendig for å skape en innovasjon – inkludert det arbeid som gjøres i forkant av en oppfinnelse. (Nås, 2000)

Adaptive prosesser som finner sted internt i bedrifter kan defineres som forholdet mellom innovasjon (exploration) og utnyttelse av eksisterende kompetansebase (exploitation) (March, 1991). Vi velger å videre benytte Porters (1996) uttrykk *operasjonell effektivitet* om bedriftenes evne til å utnytte eksisterende kompetansebase. Ifølge March (1991) inkluderer innovasjon elementer som søk, variasjon, risikotaking, eksperimentering, lek, fleksibilitet og oppdagelse. Operasjonell effektivitet kan på sin side omhandle elementer som redefinerings, valg, produksjon, effektivitet, implementering og utøvelse.

Begrepet *hjemmemarked* sikter til privatmarkedet for møbler, mens *kontraktsmarkedet* omfatter møbler solgt til offentlige etater og private bedriftskunder.

Ifølge Finansdepartementet (2000) defineres norske bedrifter i størrelseskategoriene *liten*, *mellomstor* og *stor*. Kategoriseringen skjer på grunnlag av ulike kriterier, hvorav antall ansatte er den mest avgjørende. En bedrift betegnes som liten når den har under 20 ansatte, mellomstor når den har mellom 20 og 100 ansatte, og stor når den har over 100 ansatte.

2 PRESENTASJON AV RAMMEVERKET

I dette kapitlet presenteres rammeverket som brukes senere i oppgaven for å analysere innsamlede data. Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven baserer seg i hovedsak på innovasjonsteori og Lawson & Samsons innovasjonsmodell (2001). I tillegg, for å kunne forstå behovet for innovasjon og å kunne kartlegge de ulike møbelprodusentens innovasjonstiltak, ønsker vi å benytte oss av Porters verdikjede, evolusjonær teori og Porters femfaktormodell. De to sistnevnte vil bli presentert først under overskriften *bransjeanalyse* for å kunne fungere som et bakteppe for hovedteorien. Vi presenterer her bransjeteori og tilhørende analyse samlet for å gi en best mulig beskrivelse av konteksten møbelprodusentene opererer i.

Vi vil avslutningsvis foreta en kort oppsummering hvor teoriens sterke og svake sider belyses, og det vil også bli viet noe oppmerksomhet til empirisk forskning på innovasjon.

2.1 Teoretisk rammeverk for bransjeanalyse

2.1.1 Introduksjon

For å kunne analysere møbelprodusentene, er det vesentlig å ha forståelse for konkurransearenaen de opererer på. Første steg er å avgrense og definere bransjen produsentene befinner seg i.

En bransje kan defineres som en gruppe bedrifter som tilbyr produkt eller tjenester som er nære substitutter for hverandre, som med andre ord tilfredsstiller de samme grunnleggende kundebehovene (Hill & Jones, 2008). De norske møbelprodusentene i denne studien imøtekommer konsumenters behov for ulike typer møbler. *Møbelindustrien*, en bransjeforening i Norsk Industri, deler markedet inn i *designmøbler*, *hjemmemøbler* og *kontor- og kontraktmøbler* (Insidenorway.no). I vår studie velger vi å samle norske produsenter fra alle tre markedene, og definerer disse samlet sett som *den norske møbelbransjen*. Vi fokuserer primært på det norske markedet, da de norske møbelprodusentene er representert i så mange ulike internasjonale markeder at det vil være for uoversiktlig og omfattende å forsøke å dekke samtlige markeder i vår begrensede oppgave.

Med bransjen avgrenset og definert, er andre steg å analysere konkurransefaktorene for å avdekke bedriftenes muligheter og trusler (Hill & Jones, 2008). Vi vil i det følgende presentere evolusjonær teori og Porters femfaktormodell.

2.1.2 Evolusjonær teori

For å kunne beskrive møbelbransjens utvikling og status quo velger vi å benytte evolusjonær teori (*evolutionary theory*). Evolusjonær teori hevder at organisasjoner ikke følger en fast utvikling, men påvirkes av eksterne hendelser i tillegg til organisasjonens egne handlinger, som for eksempel innovasjonstiltak. Dette påvirker i sum takten, mønsteret og retningen på endringer for den enkelte bedrift såvel som for bransjen som helhet. (Aldrich & Ruef, 2006)

Den evolusjonære tilnærmingen bygger på den såkalte livssyklusmodellen, en generell modell for bransjers utvikling som deler livet til en bransje inn i fem faser: *fødsel, vekst, shakeout, modenhet og tilbakegang* (Hill & Jones, 2008). I tillegg inkluderer evolusjonær teori elementene *menneskelig påvirkning, tvetydighet og usikkerhet* (March & Olsen, 1976). Livssyklusmodellen kan isolert sett anses for å være svært predikerende, da den skisserer uunngåelige utfall for bedriften avhengig av hvor i syklusen den befinner seg (March, 1994). Ved å benytte evolusjonær teori gis det derimot større rom for tilfeldigheter og valg foretatt av aktørene. Dette fører til at teorien egner seg bedre til å belyse bedrifters behov for innovasjon og gir et mer realistisk bilde av virkeligheten bedriftene opererer i (Aldrich & Ruef, 2006).

En organisasjons utvikling er, ifølge evolusjonær teori, et resultat av samspillet mellom organisasjonens handlinger og dens ressurser, i tillegg til begrensninger tvunget frem av omgivelsene. Selv om aktørens handlinger er tiltenkt å føre bedriften inn på en spesiell kurs, kan samhandling med omgivelsene gi bedriften en helt annen retning (Aldrich & Ruef, 2006). Hill & Jones (2008) støtter opp om dette, og viser til at endringer i makroomgivelser kan ha innvirkning på konkurranseforholdene i en bransje som følge av at endringene påvirker én eller flere av kreftene i Michael Porters femfaktormodell. Makroomgivelser kan her defineres som bestående av *politiske, lovlige, økonomiske, sosiale, teknologiske, demografiske og globale* faktorer (Hill & Jones, 2008).

2.1.3 Kritikk av evolusjonær teori

Man kan på mange måter si at i evolusjonær lære står innovasjon eller nyskaping i teoriens sentrum. Dette er åpenbart en styrke for vår analyse. En av teoriens svakheter er dens kompleksitet. Da den er sammensatt av en rekke ulike modeller og et mangfold ulike aspekter, kan det være vanskelig å foreta en systematisk og oversiktlig analyse. At teorien tar hensyn til så mange ulike elementer som potensielt kan være påvirkende for en bedrifts tilstand og utvikling, kan gjøre det vanskelig å

sammenligne de ulike bedriftene med hverandre.

2.1.4 Porters femfaktormodell

Ved hjelp av Porters femfaktormodell kan vi analysere konkurransesituasjonen i møbelbransjen og konteksten de utvalgte møbelprodusentene opererer i. Ifølge Porter (1980) har strukturen på den bransjen bedriftene opererer i stor påvirkning på spillets konkurranseregler og de tilgjengelige strategiene for bedriftene. Porter definerer fem grunnleggende konkurransefaktorer: *potensielle inntrengere, leverandører, kunder, substitutter og konkurrenter*. Faktorene avgjør sammen den interne rivaliseringen i bransjen og har en tilsvarende sterk påvirkning på hver enkelt bedrifts lønnsomhet og mulighet til å kapre verdier.

Potensielle inntrengere

Nye aktører i en bransje bidrar med økt kapasitet, ambisjoner om å ta markedsandeler og ofte betydelige ressurser. Resultatet kan være sterkere priskonkurranse eller økning av de etablertes kostnader, noe som reduserer lønnsomheten i bransjen. Hvor stor trusselen fra potensielle inntrengere er, avhenger av inngangsbarrierene og hvilke motreaksjoner inntrengerne kan forvente seg fra de etablerte aktørene. De mest utslagsgivende inngangsbarrierene er stordriftsfordeler og differensierte produkt hos de etablerte, samt byttekostnader for kundene og tilgang til distribusjonskanaler. (Porter, 1980)

Kunder

Bransjens konkurranse påvirkes av kundenes forhandlingsmakt. Forhandlingsmakten bestemmes av kundenes evne til å presse priser, forhandle om høyere kvalitet og flere tjenester, og å spille aktørene opp mot hverandre. Primært påvirkes maktbalansen av antall kunder og størrelsen på disse med tanke på andelen av omsetningen de utgjør. I tillegg er faktorer som antall tilbydere og byttekostnader medvirkende. (Porter, 1980)

Leverandører

Forhandlingsmakt i leverandørleddet i verdikjeden er avgjørende for en bransjes profittmuligheter. I likhet med kundene, kan leverandørene påvirke lønnsomheten i bransjen ved å endre pris eller kvalitet på varer og tjenester. Av den grunn er de egenskapene som avgjør kunders forhandlingsmakt også avgjørende for leverandører; antall, størrelse, andel av totalt kjøp, byttekostnader og mulighet for produktdifferensiering. (Porter, 1980)

Intern rivalisering blant eksisterende konkurrenter

Rivalisering oppstår når aktørene i en bransje enten føler seg presset eller ser mulighet for å forbedre egen situasjon. Når en aktørs handlinger i form av prisendringer, markedsføringstiltak, produktlanseringer eller lignende har innvirkning på konkurrentene, er aktørene gjensidig avhengige. Styrken på den interne rivaliseringen i en bransje avhenger av markedsstruktur, etterspørsel, inngangsbarrierer og utgangsbarrierer. (Porter, 1980)

2.1.5 Kritikk av Porters femfaktormodell

En svakhet ved modellen er at den ikke er dynamisk av natur: den beskriver bedriftenes tilstand som en statisk tilværelse (noe som i beste fall kan sies å være en underdrivelse). Modellen kan kun benyttes på forretningsenhetsnivå og overser muligheten for samarbeid mellom konkurrenter.

Generelt kan det nevnes at bransjemodeller kritiseres for å overfokusere på viktigheten av bransjestrukturens påvirkning på enkeltbedriftenes ytelse. Dette på bekostning av fokus på viktigheten av ulikheter mellom bedrifter. Undersøkelser har vist at bedriftenes individuelle ressurser og kapabiliteter påvirker lønnsomheten i mye større grad enn bransjeforhold. (Hill & Jones, 2008)

2.1.6 Introduksjon til bransjeanalysen

I den følgende bransjeanalysen vil vi først gi en kort beskrivelse av den norske møbelbransjens historie. Dette for å gi et kort innblikk i hvordan bransjen har utviklet seg og hvorfor den fremstår slik den gjør i dag. Deretter vil vi redegjøre for møbelbransjens makroomgivelser, samt foreta en analyse av bransjen slik den fremstår i dag, da vi mener dette underbygger behovet for innovasjonstiltak hos møbelprodusentene. Innovasjonsbehovet vil også presiseres nærmere før vi introduserer innovasjonsteorien.

2.2 Bransjeanalyse

2.2.1 Den norske møbelbransjens historie

I 2008 markeres det at det er 100 år siden det norske "møbeleventyret" startet (Høidal, 1998). Den moderne norske møbelindustrien begynte med hjemmeproduserte kurvvarer på Sunnmøre. Først etter andre verdenskrig, da ferdigvareindustrien opplevde stor etterspørselsvekst som følge av omfattende boligbygging landet rundt, beveget møbelbransjen seg over i vekstfasen. I denne

perioden forekom det en rekke teknologiske, materialmessige og formmessige nyvinninger, og følgelig dukket mange nye møbelprodusenter opp.

I 1960 åpnet EFTA-samarbeidet for import av møbler, og konkurransen i bransjen hardnet gjennom blant annet IKEAs inntreden og suksess (Høidal, 1998). Frem til da hadde man i Norge produsert relativt homogene møbler til møbelhandlere som var preget av liten rasjonalitet, små enheter, manglende priskonkurranse og ikke-eksisterende innovativ virksomhet. Den nye konkurransesituasjonen førte til at møbelprodusentene måtte rasjonalisere produksjonen, samtidig som de økte fokus på egen merkevarebygging. I Statistisk Årbok for Norge 1960 er det registrert 691 foretak i møbel- og innredningsindustrien, mens i årboken fra 1990 er antall foretak som produserte møbler og treinnredning redusert til 40 (SSB, 1960; 1990). Dette vitner om at et stort antall bedrifter ikke evnet å omstille seg. I tillegg er det rimelig å anta at utviklingen førte til konsolidering av enkelte små møbelprodusenter etter hvert som industrien beveget seg inn i den modne fasen.

I dag vurderer vi den norske møbelbransjen til å være i en moden fase. De fleste bransjer vil i løpet av sitt livsløp oppleve svingninger, også møbelbransjen. Man har i møbelbransjen sett en tendens til at kortere nedgangsperioder har blitt etterfulgt av nye vekstperioder. Dette opplevde bransjen blant annet på begynnelsen av 1990-tallet og igjen på 2000-tallet. Norske møbelprodusenter møter i dag hard konkurranse, særlig fra importerte møbler. De siste årenes boligbyggeboom har bidratt til økt etterspørsel etter møbler, men finanskrisen i 2008 har ført til en kraftig nedgang i boligbygging og en tilsvarende reduksjon i møbeletterspørselen. Ifølge Statistisk Sentralbyrå (2008) registrerte norske kommuner en nedgang på 21,5 prosent i antall påbegynte nye boliger de første åtte månedene i 2008. Det kan derfor se ut til at norske møbelprodusenter må forberede seg på en nedgangsperiode. Vi velger likevel ikke å karakterisere bransjen i nedgangsfase, da den nåværende utviklingen kan anses som en justering i etterspørselen. Bakgrunnen for dette er at møbelbransjen historisk sett har lyktes å komme seg ut av slike lavkonjunkturer, og at totalletterspørselen etter møbler ikke kan forventes å forsvinne. Utfallet vil derimot bero på møbelprodusentenes evne til å stake ut riktig kurs og til å dra nytte av egne ferdigheter og ressurser i sine omgivelser.

2.2.2 Den norske møbelbransjens makroomgivelser

Vi vil i det følgende trekke frem de makroforholdene vi anser som de viktigste med tanke på å påvirke norske møbelprodusenters behov for innovasjonssatsning.

Politiske og lovmessige faktorer

Blant endringer i politiske og lovmessige faktorer som legger til rette for nye muligheter for møbelprodusenter, er regjeringens stadig økende satsning på innovasjon og næringsrettet design. Økte bevilgninger til tiltak som skal fremme innovasjon og design, kommer møbelprodusentene til gode. Organisasjoner som Innovasjon Norge og Norsk Designråd og prosjekter som Innovasjon Møbel, er gode eksempler på dette. Helt konkret øker de bedriftenes bevissthet rundt innovasjon og bidrar blant annet i tilretteleggingen av bedriftenes videre utvikling innen områder som internasjonalisering og effektivisering.

Økonomiske faktorer

Norsk møbelbransje har nytt godt av den rekordhøye, generelle økonomiske veksten de siste årene. Ifølge Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH)(2008), hadde bransjen en gjennomsnittlig vekst på åtte prosent fra 2002 til 2007. Riktignok omfatter bransjen, slik den er definert av HSH, flere aktører enn møbelprodusentene. Likevel er blant annet en omsetningsøkning på nesten 18 prosent for *møbelproduksjon og annen industriproduksjon* i Norge i perioden 2002 til 2006 en klar indikasjon på at også produsentene har bidratt til veksten (SSB, 2008). Finanskrisen i 2008 har snudd denne utviklingen - siden mai i år har møbelbransjen opplevd negativ vekst, opplyser HSH (2008). Bakgrunnen for det reduserte møbelsalget er først og fremst høyere priser, høyere renter og nedgang i boligbyggingen. Ifølge HSHs prognoser tyder alt på at de negative trendene kommer til å fortsette for møbelbransjen fremover. Dette vil kreve nytenking og evne til store omstillinger, dersom de norske møbelprodusentene skal kunne overleve.

Det er liten tvil om at det norske kostnadsnivået utgjør en trussel for møbelprodusentene. Flertallet av norske møbelprodusenter er såkalte montasjefabrikker, som i stor grad kan karakteriseres som arbeidsintensive. Følgelig har stadig høyere lønninger de siste årene bidratt til å øke kostnadene for aktørene betraktelig. I tillegg varsles det om prisøkninger både fra norske og utenlandske leverandører (HSH, 2008). I kampen mot utenlandske konkurrenter fra land med lavere kostnadsnivå, er det liten tvil om at det høye norske kostnadsnivået utgjør en trussel for de norske møbelprodusentene. For å hevde seg i konkurransen, må produsentene derfor søke nye måter å utnytte sine fortrinn på.

Sosiale faktorer

Ifølge Knut Skoe, informasjonssjef i Møbelrådet, er nordmenn blant de i verden som bruker den største andelen av inntekten sin på oppussing og innredning (Nordmenn er kresne møbelkjøpere, 2006). Årsaken, mener han, er at nordmenn bruker mye tid i hjemmet. En undersøkelse foretatt av

Markeds- og Mediaproduktinstituttet (MMI) på oppdrag fra Møbelrådet i 2005 avdekket at nordmenn er villig til å betale så mye som 10 prosent mer for norske møbelmerker enn for utenlandske merker. Et slikt adferdsmønster utgjør en klar fordel for de norske møbelprodusentene i hjemmemarkedet. Nytenking innen blant annet markedsføring vil kunne bidra til at møbelprodusentene evner å utnytte denne fordelene.

Teknologiske faktorer

Som nevnt regnes mye av den norske møbelproduksjon som lite kapitalintensiv, men teknologisk utvikling i produksjonsprosessene påvirker likevel produsentene i aller høyeste grad. Det høye kostnadsnivået på arbeidskraft gjør det særdeles viktig for de norske møbelprodusentene å være langt fremme i effektiviseringen av produksjonen. Automatisering av produksjonen er med sikkerhet den utviklingen blant teknologiske faktorer som har preget møbelprodusentene mest. Automatisering har gitt, og vil fortsette å gi, produsentene mulighet til å redusere kostnader, både ved å effektivisere produksjonsprosesser og å redusere behovet for arbeidskraft. Dette vil kunne friggi ressurser bedriftene kan bruke på satsning innenfor nye områder.

Globale faktorer

Økt konkurranse på det globale markedet har gjort seg gjeldende også i den norske møbelbransjen. Et bevis på dette, viser tall fra Statistisk Sentralbyrå, er en betraktelig økning i både import og eksport av møbler de siste årene (Import: Volumindeks for utvalgte varegrupper; Eksport: Volumindeks for utvalgte varegrupper, 2008). Mens importøkningen fører til økt konkurranse, og dermed er en negativ utvikling for de norske produsentene, gir økt eksport mulighet for videre vekst og mindre avhengighet til det norske markedet. Globalisering bidrar med andre ord både med trusler og muligheter for de norske møbelprodusentene. For begge aspekter er det viktig med innovasjon og nytenking, som kan bidra til å beskytte mot trusler og til å utnytte muligheter.

2.2.3 Porters femfaktormodell anvendt på den norske møbelbransjen

Potensielle inntrengere

Potensielle inntrengere i den norske møbelbransjen kan være nye eller etablerte aktører som utvider sitt produktsortiment til å omfatte også andre etablerte produsenters produkttyper. Et eksempel på sistnevnte vil være en sofaprodusent som bestemmer seg for å tilby salongbord spesialdesignet til egen sofakolleksjon; en handling som vil ramme nisseaktører innen salongbord alvorlig. Inntrengerne kan være norske eller internasjonale aktører, og vil møte ulike inngangsbarrierer som følge av dette.

Som nevnt i analysen av møbelprodusentenes makroomgivelser, er det liten tvil om at internasjonale aktører og importører allerede påvirker norsk møbelbransje. Særlig gjelder dette import fra lavkostland, som innebærer produkt som norske produsenter har vanskelig for å konkurrere med på pris (Innflasjonsrapport 3/2005, 2005). Parallelt ser en at interiørprodutatte nordmenn, med øyne for internasjonale trender og økonomi til å kjøpe middels- og høyprismøbler, vil kunne ty til utenlandske produkt, som fremdeles tenderer å ligge noe foran norske produkt når det kommer til design og innovative trender. Inntreden av ytterligere internasjonale møbelaktører vil således utgjøre en stor trussel for de norske møbelprodusentene.

Majoriteten av norske møbelprodusenter er små og mellomstore bedrifter (Insidenorway.no) som i liten grad har storskalaproduksjon. Av den grunn oppnår de heller ikke stordriftsfordeler nok til at det skaper inngangsbarrierer. Derimot har mange av de etablerte norske aktørene i større eller mindre grad satset på egne nisjer i lenger tid. Gjennom denne differensieringen har de opparbeidet erfaring og knowhow innen nisjene og dermed dannet en viss form for inngangsbarriere. Disse vil derimot ikke kunne karakteriseres som særlig stabile.

Når det kommer til kundenenes byttekostnader, må disse vurderes ut i fra møbelprodusentenes ulike kundetyper: forhandlere (kjeder og enkeltstående møbelutsalgs), kontraktskunder og slutt kunder. Den fremste årsaken til *forhandlernes* byttekostnader er viktigheten av å ha kjente merkevarer i sitt sortiment. Nordmenns forhøyede betalingsvilje for *norske* møbler har dessuten økt møbelkjedenes bevissthet rundt viktigheten av fremming av de norske produsentene de siste årene. Det har resultert i en større satsning, blant annet markedsføringsmessig, på norske merker. Følgelig har byttekostnadene til forhandlerne økt, og nye, ukjente møbelaktører vil kunne få vanskeligheter med å få innpass hos norske møbelkjeder. For *kontraktskundene* og *sluttkundene* vil byttekostnadene være langt lavere. Bortsett fra en viss lojalitet til kjente norske merkevarer, er det vanskelig å se for seg hva annet som skal hindre en sluttkunde i for eksempel å kjøpe en sofa fra en nyetablert aktør.

En faktor som høyner inngangsbarrierene for internasjonale aktører og importører er de norske møbelprodusentenes fordelaktige geografiske lokalisering. Nærhet til markedet er tids- og kostnadsbesparende og en fordel med tanke på kundetilfredshet, især fordi mange møbelprodusenter opererer basert på ordreproduksjon. I stedet for standardiserte modeller, bestilles for eksempel sofaer etter hver enkelt kundes ønsker om farger og tekstiltipe.

Likevel, alt i alt må inngangsbarrierene i den norske møbelbransjen sies å være relativt lave, og trusselen særlige fra internasjonale inntrengere kan karakteriseres som høy. For å øke

inngangsbarrierene, må norske møbelprodusenter være mer proaktive, særlig innen produktdifferensiering og markedsføring, som vil kunne bidra til å øke kundenes byttekostnader.

Kunder

I likhet med under punktet *potensielle inntrengere*, skiller vi mellom forhandlere, kontraktskunder og slutt kunder, og vi deler møbelmarkedet inn i hjemme- og kontraktmarkedet. Det finnes et stort antall møbelprodusenter innen begge markeder, noe som er til fordel for både forhandleres og kontraktkunders forhandlingsmakt. Disse kundene foretar store innkjøp og utgjør dermed en relativt stor andel av den enkelte møbelprodusentens omsetning. Hvor stor forhandlingsmakten er, avhenger også av størrelsen på produsenten. Eksempelvis vil disse kundenes makt overfor de største og mest kjente norske produsentene, være langt mindre enn overfor små, ukjente produsenter.

Kundenes byttekostnader ble diskutert under potensielle inntrengere, og er av betydning også for kundenes forhandlingsmakt overfor møbelprodusentene. Forhandlerens høye byttekostnader for norske merkevarer vil gi seg utslag i redusert forhandlingsmakt. Kontraks- og slutt kundene har derimot relativt lave byttekostnader, og forhandlingsmakten deres er følgelig høyere.

Oppsummert vil den enkelte slutt kunde kunne sies å inneha liten grad av forhandlingsmakt, mens forhandlere og kontraktskunder har stor forhandlingsmakt overfor produsentene i den norske møbelbransjen.

Leverandører

Leverandørene til norske møbelprodusenter er mange og leverer alt fra råmaterialer til ferdigprodukt. I de tilfellene der samarbeidet er tett over lenger tid, vil maktposisjonen til leverandørene være sterkere enn ved de kortvarige. Samtidig kan leverandørene ha foretatt spesifikke investeringer, for eksempel i maskineri til produksjon av komponenter til den enkelte produsent, som bidrar til å jevne ut maktbalansen. Alt i alt ser leverandørene til norske møbelprodusenter ut til å inneha begrenset forhandlingsmakt.

Intern rivalisering

På tross av at norske møbelprodusenter til en viss grad kan sies å være differensierte, og følgelig lite gjensidig avhengige av hverandre, opererer de aller fleste innen et segment der de møter konkurranse fra importører og internasjonal konkurranse. Av den grunn vil de norske møbelprodusentenes handlinger påvirke disse konkurrentene, og motsatt.

Etterspørselen etter møbler er med på å avgjøre styrken på konkurransen i møbelbransjen – lav etterspørsel vil bidra til en sterkere kamp om markedsandelene, og motsatt. Finanskrisen 2008 har satt en kraftig stopper for etterspørselsveksten, og møbelbransjen går en usikker tid i vente. Fallende etterspørsel fører nå til kamp om markedsandeler og øker den interne rivaliseringen.

Den interne rivaliseringen forsterkes av at trusselen fra potensielle inntrengere er høy. Riktignok vil trusselen om nyetablering dempes noe av den synkende etterspørselen, men samtidig bidrar den negative utviklingen til at trusselen fra lavprisaktører øker. Konsumentenes betalingsvilje synker, og i takt med dette øker markedet for aktører som IKEA og Living, som baserer seg på salg av standardiserte og rimeligere møbler. De eksisterende møbelprodusentene blir dermed tvunget til å omstille seg og handle gjennom eksempelvis strategisk prising og markedsføring, for å høyne inngangsbarrierene og dermed hindre potensielle inntrengere.

Størrelsen på utgangsbarrierene i den norske møbelbransjen er særlig avhengig av eierskapsforholdet hos produsentene. De norskeide produsentene vil ha svært høy terskel for å trekke seg ut av det norske markedet, da deres eksportandeler ikke er tilstrekkelig store til at driften kan opprettholdes kun basert på eksport. Spesifikke investeringer i møbelproduksjonsutstyr bidrar til å gjøre utgangen kostbar, og vil således høyne utgangsbarrierene. Aller høyest vil utgangsbarrierene være for de familieeide produsentene. I tillegg til de foretatte investeringene, spiller tradisjoner og stolthet en viktig rolle for disse aktørene. Den største andelen av de familieeide produsentene drives i dag av andre- eller tredjegenasjon, som trolig vil kjempe hardt for å redde hva foreldre og besteforeldre har bygget opp. Dette bidrar til å forsterke den interne rivaliseringen i møbelbransjen.

Oppsummert vil vi karakterisere den interne rivaliseringen i norsk møbelbransje som høy. Dette forsterkes av den pågående finanskrisen som allerede har resultert i betydelige etterspørselsfall for møbelprodusentene.

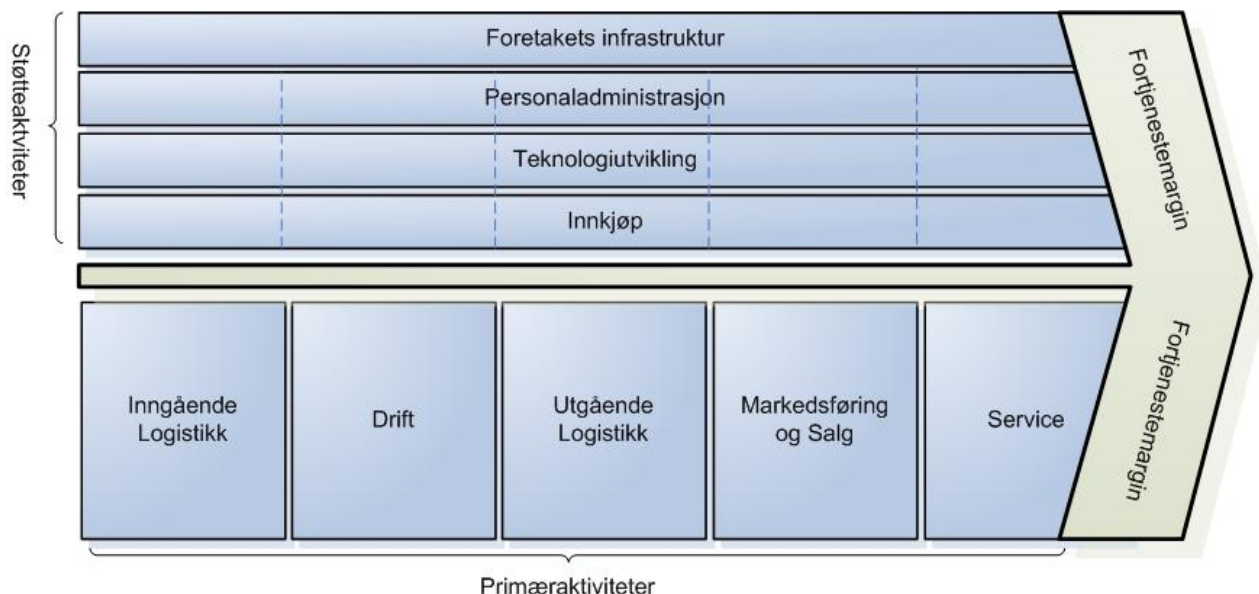
2.2.4 Oppsummering av bransjeanalysen

Alt i alt viser analysen av den norske møbelbransjen at det er en bransje som går tuffe tider i møte. Endringer i makroomgivelsene kombinert med økte kundekrav og tilspissede konkurranseforhold, særlig som følge av økt import, fører til store utfordringer for de norske møbelprodusentene. For å overleve i fremtiden, er det liten tvil om at aktørene må besitte gode evner til omstilling og nytenking.

2.3 Porters verdikjede

Vi vil i det følgende først presentere Porters verdikjede, et teoretisk verktøy som gir oss en oversikt over de ulike aktivitetene en organisasjon består av. Dette vil vi senere benytte i analysen av møbelprodusentene, for på denne måten å kunne belyse innovasjon i produsentenes ulike funksjonsområder.

Michael Porter (1985) hevder at konkurransefortrinn ikke kan forstås ved å se på et foretak som en helhet. Dersom en skal analysere bakgrunnen for konkurransefortrinn, er det nødvendig å systematisk studere de ulike aktivitetene som bedriften har, og hvordan sammenhengen er mellom disse. Ved å være bedre enn sine konkurrenter i de ulike aktivitetene, kan en bedrift opparbeide seg konkurransefortrinn, argumenterer Porter (1985). Dersom en bedrift skal oppnå og opprettholde konkurransefortrinnene, bør bedriften ikke bare være bevisst hvordan den har strukturert sin egen verdikjede, men også bedriftens plass i bransjens totale verdikjede. Porter (1985) hevder videre at bedriftens grad av måloppnåelse hovedsakelig baserer seg på dens evne til differensiering av egen verdikjede. Verdi skapes først når bedriften gir kunden en fordel, enten ved å senke kundens kostnader eller bedre kundens resultater. Denne differensieringen kan blant annet være i form av pris, kvalitet, design eller servicegrad.



Figur 1 Porters verdikjede

2.3.1 Kritikk av Porters verdikjede

En generell kritikk av Porters verdikjede er at den er for tett knyttet opp til samlebåndanalogien, og dermed kan sies å være *for* lineær, ensrettet og sekvensiell. I og med at teorien inngår som kun en svært begrenset del av vårt totale teoretiske rammeverk vil ikke dette få særlige konsekvenser for vår oppgave.

2.4 Introduksjon til innovasjonsteori

Møbelprodusentene opererer i en kompleks og skiftende kontekst. Forandringer i deres makroomgivelser kombinert med endringer i møbelbransjen underbygger behovet for at produsentene selv må endre seg for å kunne holde tritt med den øvrige evolusjonen.

Innovasjon kan anses som det som skaper endringer i en organisasjon. Vi finner det derfor hensiktsmessig å benytte innovasjonsteori for å kunne danne oss et bilde av hvor dyktige de ulike produsentene er til å legge til rette for endring, og på den måten skape seg nødvendige konkurransefortrinn. Sagt med andre ord, ønsker vi å danne oss et inntrykk av i hvor stor grad innovasjon benyttes som et strategisk verktøy i møbelbransjen.

Vi gir et historisk tilbakeblikk på innovasjonsteori og innovasjon som strategisk verktøy, før vi presenterer Lawson & Samsons innovasjonsmodell (2001). Sistnevnte suppleres med støttende litteratur og danner hovedrammen for analysen av møbelprodusentene.

2.4.1 Et historisk tilbakeblikk på innovasjonsteori

Begrepet innovasjon stammer fra latin og betyr *forandring* eller *nyhet* (Berulfsen & Gundersen, 1990) og innehar, som fag, elementer fra en rekke ulike disipliner som for eksempel økonomi, psykologi, ledelse, geografi og historie. Kunnskapen om innovasjon er fragmentert, og det finnes utallige ulike perspektiver og begrepsbruk på fenomenet eller aktiviteten. Vi vil nå gå nærmere inn på dem vi finner mest relevante for vår analyse.

Den østerrikske økonomen Joseph Alois Schumpeter var en av de første til å definere begrepet innovasjon. Han vektla det han kalte *entreprenørens og innovasjonens rolle* i den økonomiske utviklingen, og han viste til at entreprenører i særlig grad vet å snu dårlige tider til sin fordel ved å jobbe proaktivt i forhold til innovasjoner. Dette gjør de, mente han, ved å eksempelvis ta i bruk ny teknologi og kunnskap i form av nye produkt, produksjonsmetoder, distribusjon og markedsføring. Ifølge Schumpeter (1934) er innovasjon drivkraften bak økonomisk og sosial endring, og han

definerte begrepet som evnen til å skape nye kombinasjoner av kunnskap, ferdigheter og ressurser, og hvordan introdusere nye ideer eller løsninger i det sosiale og økonomiske systemet. Som figuren under viser, deler Schumpeter innovasjonsprosessen inn i de tre trinnene *oppfinnelse*, *kommersialisering* og *spredning*. (Schumpeter, 1934)

INNOVASJON



Figur 2 Innovasjonsprosessen

En innovativ oppfinnelse er ikke tilstrekkelig i seg selv for å kunne lykkes med innovasjon. Ny kunnskap må også kunne *anvendes* i produksjon av varer og tjenester for slik å kunne kommersialiseres og generere økonomisk vekst. For å oppnå suksess trengs endringsagenter (entreprenører) for å overkomme motstand mot innovasjon og tilføre en vilje og et ønske om å nå bestemte mål. I tillegg er det viktig med en tydelig ledelse mot disse målene for å kunne drive prosesser fremover. Innovasjoner kan dermed sies å være en blanding av planlegging, iverksetting, tilfeldigheter og uforutsette virkninger. Med *interaktivitet* som sentralt stikkord, er det dermed viktig å merke seg at en innovasjon ikke sprer seg som ringer i vann, men transformeres og formes i en kompleks samhandling. (Hernes & Koefoed, 2007)

2.4.2 Innovasjon som strategisk verktøy

En sentral problemstilling innen strategisk forskning har vært hvorfor bedrifter skiller seg fra hverandre med tanke på atferd og lønnsomhet. For å besvare dette spørsmålet har forskere ofte ansett bedrifter som autonome enheter på jakt etter konkurransefortrinn, enten med grobunn i eksterne kilder (Porter, 1985) eller med rot i interne ressurser og kapabiliteter (Barney, 1991). Varigheten av et konkurransefortrinn, argumenterer Porter (1990), avhenger på sin side av tre forhold, hvorav *kilden* til fortrinn regnes som det første. Det finnes et hierarki av kilder til konkurransefortrinn målt etter deres evne til å oppnå varighet. Fordeler av *laveste orden* er eksempelvis lave arbeidskostnader eller billig råmateriale – begge faktorer som er forholdsvis enkle å imitere. Konkurrenter kan ofte på en enkel måte oppnå dette ved å finne nye lavkost-lokaliseringer

eller nye leverandører. Dette gjelder også kostnadsfordeler med opphav i *skalafordeler*, som kan opphøre når ny teknologi, nytt produktdesign eller nye metoder gjør de eksisterende foreldet.

Fordeler av *høyere orden* avhenger vanligvis av historisk varige og kumulative investeringer i fysiske fasiliteter og spesialisert, og ofte risikofull, FoU eller markedsføring. Å utøve enkelte aktiviteter, som reklame, salg og FoU, skaper tangible og intangible eiendeler i form av rykte, kundeforhold og en spesialisert kunnskapsbase. Ofte har de bedriftene som leder an, investert lenger i slike eiendeler enn sine konkurrenter, og konkurrentene må dermed investere like mye eller mer for å kopiere de samme fordelene, eventuelt finne nye måter å omgå de på. De mest varige konkurransefortrinnene kombinerer betydelige investeringer med overlegen evne til å utføre de involverte aktivitetene, som gjør at fordelene oppnår en dynamisk karakter. Kontinuerlig og effektiv investering i prosess teknologi og markedsføring eller effektiv introduksjon av nye produkt, gjør det ofte ytterligere vanskelig for konkurrenter å respondere. Fortrinn av *høyere orden* er ikke bare mer varige, men kan også assosieres med høyere produktivitet enn andre fortrinn. (Porter, 1990)

Rene kostnadsfordeler er generelt mindre varige enn differensiering. Dette skyldes delvis at en hvilken som helst kilde til lavere kostnader, selv en mindre sofistikert kilde, utlikner kostnadsfordelen en annen bedrift måtte besitte. Er for eksempelvis arbeidskraft billig nok, kan dette bidra til å utlikne effektivitetsforskjeller. I tillegg er rene kostnadsfordeler mer sårbare ettersom nye produktdesign eller andre former for differensiering kan eliminere kostnadsfordelen forbundet med å produsere gamle produktvarianter. Differensiering er dermed kilde til et mer varig fortrinn, da det i større grad kreves mer for å kunne overkomme dette. (Porter, 1990)

Den andre determinanten til varighet er *antallet distinkte kilder* til fortrinn en bedrift besitter. Hviler bedriften kun på én fordel, vil konkurrenter fokusere på å utlikne nettopp denne fordelene. Bedrifter med historisk varig lederskap har en tendens til å spre fordeler gjennom verdikjeden som helhet. Å besitte flere fordeler simultant hever listen for konkurrenter som prøver å imitere. (Porter, 1990)

Den tredje og viktigste årsaken til at et fortrinn kan karakteriseres som varig, er evnen til *konstant forbedring og oppgradering*. Her kan man trekke en parallell til innovasjonsbegrepet og forskerne Lawson & Samson (2001) som definerer innovasjon som *mekanismen som gjør at organisasjoner produserer nye produkt, prosesser og systemer som kreves for å kunne tilpasse seg til markeds-, teknologi- og konkurranseendringer* (Lawson & Samson, 2001). Et veletablert innovasjonssystem vil således kunne bli et sterkt konkurransefortrinn for de bedriftene som lykkes med dette.

Før eller senere kan enhver fordel bli utjevnet hvis en ledende bedrift ikke evner å videreutvikle sin kompetanse. For å kunne opprettholde en fordel må bedrifter tilstrebe å se seg selv, og operere som, et bevegelig mål, og skape nye fordeler minst like raskt som konkurrenter kopierer gamle kvaliteter. Varige fortrinn påkrever endring. Det impliserer at bedriften må utforske og ta inn over seg industrielle trender. Videre er det essensielt at bedriften også investerer i å bygge opp sine inngangsbarrierer for å kunne parere potensielle angrep fra konkurrenter. (Porter, 1990)

En bedrift tvinges til å ødelegge gamle fordeler for å kunne være i stand til å skape nye fordeler av en høyere orden (Porter, 1990). Dette, kombinert med at endring generelt sett er en vanskelig og smertefull prosess for en suksessfull organisasjon, er årsaken til at så få bedrifter er i stand til å bevare sin sterke posisjon. I stedet bruker bedriftene tiden sin på å forsvare det de har, og enhver endring er vurdert etter hva bedriften potensielt kan tape. Dermed blir ikke nye områder utforsket før gamle fordeler har opphørt å eksistere. Muligheten til å endre strategien blir også vanskeligere, om ikke blokkert, som følge av at bedriftens nåværende strategi blir nedfelt i bedriftens ferdigheter, organisatoriske ordninger, spesialiserte fasiliteter, og et rykte som ikke nødvendigvis sammenfaller med en ny bedriftsretning. På den andre siden kan det argumenteres at denne typen spesialisering er vesentlig for å i utgangspunktet være i stand til å skape en fordel. Å rekonfigurere verdikjeden er en vanskelig og kostbar prosess. Jo lenger man beveger seg bort fra kjerneområdet, desto større uvisshet utsetter man seg for, og desto mer famling oppstår (Hernes & Koefoed, 2007). For store bedrifter kan også betydelige skalafordeler gjøre det vanskelig å endre strategi (Porter, 1990). Prosessen som kreves for å omlegge en strategi involverer ofte at man må ofre økonomiske resultater og rokke ved organisatoriske justeringer. Bedrifter uten en tidligere tungt nedfelt strategi, eller betydelige økonomiske investeringer vil dermed kunne oppnå lavere kostnader ved en strategiendring – for ikke å snakke om færre organisatoriske problemer. Dette er også en av grunnene til hvorfor *outsidere* ofte viser seg å være de hyppigste innovatørene.

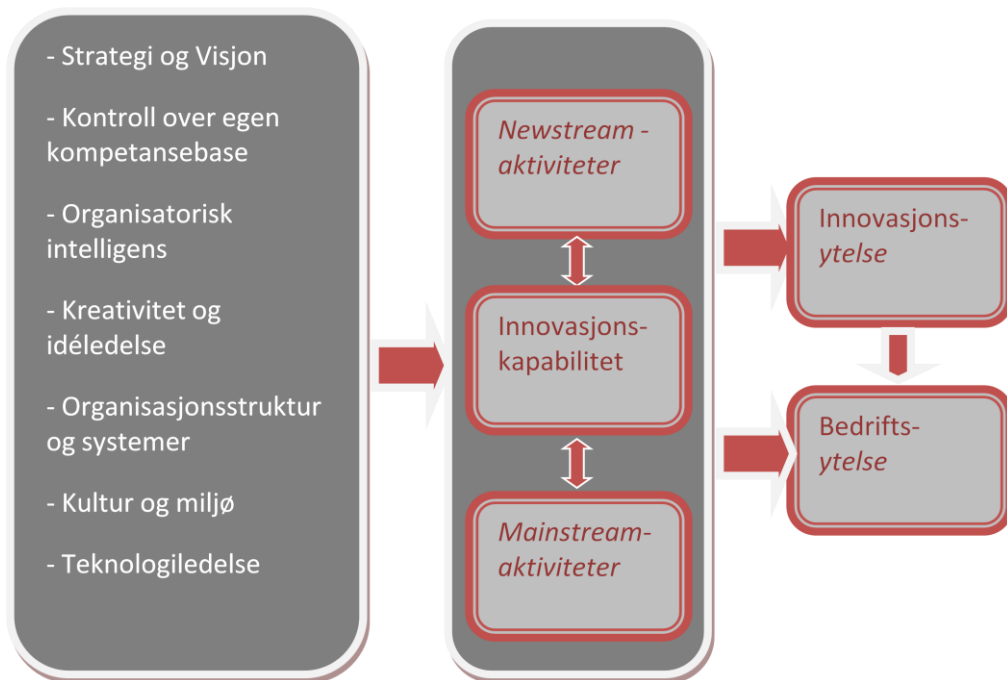
Oppnåelse av varige konkurransefortrinn vil, basert på diskusjonen over, på mange måter sies å være en unaturlig utvikling for etablerte bedrifter. Bedrifter som evner å overkomme treghet og barrierene forbundet med å endre og oppgradere allerede oppnådde fordeler, er som oftest bedrifter som har blitt stimulert av å operere i konkurranseutsatte omgivelser, og blitt stilt overfor kravstore kunder eller tekniske trusler. De færreste bedrifter foretar betydelige strategiske endringer frivillig; de fleste blir lagt under sterkt press, et press som i større grad kommer fra omgivelsene enn internt i bedriften. Bedrifter som opprettholder konkurransefortrinn viser seg alltid å operere litt på

kanten hva gjelder risiko og det å ta sjanser. De er høysensitive hva gjelder eksterne trusler mot deres konkurranseposisjon – og responderer på dem. (Porter, 1990)

2.5 Lawson & Samsons innovasjonsmodell

Fremtidens bedriftskonkurranse handler, ifølge Hamel & Prahalad (1994), om konkurransen om å skape nye muligheter og dominere på helt nye felt, med andre ord å stake ut nye konkurranseområder. Å skape fremtiden er krevende, da det ikke lenger handler om å følge ferdig opptråkkede stier, men i større grad dreier seg om å skape et helt nytt og eget veikart for det landskapet bedriften opererer i. Målet blir da ikke lenger å utelukkende benchmarke seg selv mot konkurrentenes produkt og prosesser og imitere deres metoder, men å utvikle egne tanker om morgendagens muligheter og utfordringer, og konkretisere hvordan man best kan dra nytte av disse. Teece & Pisano (1994) hevder at vinnerne i det globale markedet er bedrifter som evner å demonstrere endringsevne på riktig tidspunkt, rask og fleksibel produktinnovasjon, kombinert med ledelsesevne til å effektivt kunne koordinere og reallokere intern- og eksternt kompetanse. Lawson & Samson (2001) støtter opp om disse tankene og hevder at komparative fortrinn først og fremst dreier seg om å ha et holistisk syn på organisasjonen og evnen til å administrere og dra nytte av flere kapabiliteter og ressurser simultant. Denne evnen definerer de som en *innovasjonskapabilitet*, som forskerne mener kan karakteriseres som en kapabilitet av høyere orden, og som med andre ord vil kunne være roten til et varig fortrinn for bedriften. Innovasjonskapabilitet er ikke i seg selv en identifiserbar konstruksjon, men består av en rekke forsterkende interne praksiser og prosesser i bedriften. Disse prosessene er nøkkelfaktorer for å stimulere, måle og forsterke innovasjon.

Vi går i det følgende nærmere inn på innovasjonsmodellen Lawson & Samson (2001) har utviklet. Modellen anser bedrifter som en innovasjonsmaskin, og tar utgangspunkt i at organisasjoner fokuserer på innovasjon og innovasjonsresultater som sin konkurransestrategi. Modellen anser betydelig investering i innovasjonskapabilitet som hoveddriveren for velferdsøkning, ikke investering i fysiske eiendeler som mange forskere tidligere har argumentert for.



Figur 3 Lawson & Samsons innovasjonsmodell

Lawson og Samson hevder at innovasjonskapabilitet er et resultat av bedrifters innsats innenfor syv ulike områder, heretter karakterisert som de *syv elementene*. Disse er utviklet på bakgrunn av innovasjonslitteratur, såkalte *best practice-modeller*, som Baldrige Quality Awards³, og studier av innovative bedrifter. De syv elementene er henholdsvis *strategi og visjon* (vision and strategy), *utnyttelse av egen kompetanse* (harnessing the competence base), *organisatorisk intelligens* (organisational intelligence), *kreativitets- og idéledelse* (creativity and idea management), *organisasjonsstruktur og system* (organizational structure and systems), *kultur og miljø* (culture and climate) og *teknologiledelse* (management of technology).

To andre sentrale elementer i Lawson & Samsons modell (2001) er *newstream-* og *mainstream-*aktiviteter. Med begrepet *newstream* menes de ressursene bedriften besitter som er viet til å identifisere og skape ny verdi for kundene. *Mainstream-*aktiviteter er den delen av bedriften som kommer i kontakt med kunder og markedet.

³ The Baldrige Quality Award utdeles av den amerikanske presidenten til bedrifter og organisasjoner som fremstår som eksepsjonelt dyktige innenfor de syv feltene: ledelse; strategisk planlegging; kunde- og markedsfokus; målinger, analyser og kunnskapsledelse; fokus på sine ansatte; prosjektledelse og resultater. (National Institute of Standards and Technology)

Tradisjonelt har bedrifters tilnærming til newstream-aktiviteter vært nokså funksjonell og lineær. Eksempelvis har bedrifter ofte opprettet rene spesialistgrupper innad i sine respektive avdelinger for å drive frem FoU i organisasjonen. Kanter (1989) hevder at organisasjoner blir mest effektive når newstream- og mainstream-aktiviteter først identifiseres for så å separeres i autonome enheter. På den måten vil organisasjoner bli i bedre stand til å balansere behovet for stabilitet og kravet om endring. Dette underbygger Kanter blant annet med bevis om at mainstream-aktiviteter finansierer newstream-aktiviteter ved at nyvinninger genereres tilbake til kjernekompetansen.

En rekke forskere har avdekket at bedrifter som har brutt med industrinormen gjennom innovasjon, har endt opp som de dominerende aktørene innenfor sine respektive felt. Suksessoppskriftene har bestått av evnen til å stimulere til økt etterspørsel, utvide eksisterende markeder og utvikle nye markeder gjennom en overkommelig og konkurransedyktig pris. Dette underbygger implisitt kravet om evne til å koble sammen newstream- og mainstream-aktiviteter. Mens newstream-aktiviteter muliggjør produkt- og tjenesteutvikling, sikrer gode mainstream-aktiviteter en effektiv kostnadskontroll og kvalitetsforbedring. (Kanter, 1989)

En balanse mellom newstream- og mainstream-aktiviteter er, ifølge Lawson & Samson (2001), nødvendig for at bedrifter skal kunne operere optimalt, det vil si produsere nye produkt og tjenester på en kvalitetsbevisst, effektiv og dynamisk måte. Innovative bedrifter bruker de syv elementene til å aktivt integrere og utføre sine *newstream* og *mainstream*-aktiviteter på en effektiv måte. Det gir avkastning i form av effektive innovasjonsprosesser og nyvinninger både hva gjelder produkt, tjenester og prosesser, og resulterer i solide økonomiske resultater. Modellen argumenterer for at jo sterkere innovasjonskapabilitet en bedrift besitter, desto mer effektiv vil deres innovasjonstelse være. Modellen indikerer videre en positiv sammenheng mellom innovasjonstelse og økt bedriftstelse. Dette støttes av empiriske bevis som viser at innovative bedrifter er mer lønnsomme og oppnår en høyere markedsverdi enn mindre innovative konkurrenter (Figg, 2000; Roberts, 1999). Bedriftstelse definerer vi som bedriftenes økonomiske prestasjoner, eller bedriftens *lønnsomhet*.

Vi vil i det følgende gå i dybden på de syv elementene og diskutere disse enkeltvis. I tillegg til å benytte Lawson & Samsons modell (2001) som teoretisk rammeverk for vår analyse, supplerer vi med forskningsresultater fra andre forskere under de ulike elementene, for senere å kunne beskrive og analysere møbelprodusentenes innovasjonsprosesser grundigere. Produsentenes newstream- og mainstream-aktiviteter blir indirekte dratt inn i diskusjonen for å eksemplifisere bedriftenes tiltak under de ulike elementene.

2.5.1 Strategi og visjon

Vellykket innovasjon krever en klar og tydelig uttalt visjon og strategisk retning for bedriften (Lawson & Samson, 2001). Dette regnes av forskerne som kritisk for å kunne institusjonalisere det noe vidstrakte innovasjonsbegrepet. Dette medfører at bedriften må ta et bevisst valg i forhold til hvilken type virksomhet de ønsker å drive, hvilke markeder de ønsker å rette seg mot, samt hvilke funksjoner de ønsker å spesialisere seg på. I stedet for å sammenligne seg med konkurrenter, lykkes de beste bedriftene med å skape en *visjon* som gir mulighet for å utvikle konkurransevinnende produkt og etablere seg som en markant markedsaktør. Innovasjonsstrategi er på sin side essensielt for å evne å tiltrekke seg oppmerksomhet og dra organisasjonen i samme retning. Det hevdes her at bedrifter som evner å fokusere sin strategi på å skape fremtiden, fremfor å beskytte fortiden, er de som kan karakteriseres som de mest innovative. Bedrifter som ikke bare evner å *spille bedre enn sine konkurrenter*, men som lykkes med å *endre spilllets regler* kan, ifølge Roberts (1999), oppnå signifikante positive skift i sin lønnsomhet.

2.5.2 Utnyttelse av egen kompetanse

Kompetansen bedriftene besitter legger føringer for deres evne til å kontinuerlig kunne utvikle seg. Viktige variabler som dekkes av dette elementet er ressursledelse, tilgjengelighet til finansieringskilder, innovation champions og tilegning av prinsipper for å kunne drive e-business. Bakgrunnen for dette er forskningsbevis om at evnen til å bedrive effektiv og optimal ressursallokering er en kritisk faktor for å kunne oppnå innovasjonssuksess. (Lawson & Samson, 2001)

Ressursledelse

For å kunne konkurrere mot nye produkt er bedrifter avhengige av å kunne integrere kompetanse fra en rekke ulike felt, samt koble og dekkle kunnskap og ressurser mellom ulike markeder, teknologier og produkt. Effektiv ressursledelse vil, ifølge Lawson & Samson (2001), stimulere til flere innovasjonsinitiativ og øke sannsynligheten for at innovasjon oppstår. Etter som bedrifter lykkes med ressursledelse, vil de opparbeide seg akkumulert kunnskap og læring, noe som videre fører til ytterligere forbedring. (Lawson & Samson, 2001)

Finansieringskilder

Å ha flere ben å stå på med tanke på finansieringskilder er essensielt for å kunne skape en innovativ profil basert på risikovilje og entreprenørskap. Tilgjengelighet på finansielle midler vil også kunne

føre til innovasjonsstimulering av bedriftens ansatte, da igangsetting av nye prosjekt enklere vil la seg gjøre. (Lawson & Samson, 2001)

Innovation champions

For å kunne oppnå en vellykket mobilisering av ressurser er bedriftene avhengig av en strategisk plassering av nøkkelpersoner som fungerer som teknologiske *grensevakter*⁴, forretningsinnovatører eller organisatoriske sponsorer i ulike deler av innovasjonsprosessen (Lawson & Samson, 2001). Ifølge Hernes & Koefoed (2007) tyder enkelte studier på at innovasjoner lykkes takket være enkeltpersoners innsats og tro på ideen. Det kan finne sted ved at en person er pådriver i flere faser av arbeidet, som for eksempel ved testing, utvikling og patentering. Forfatterne understreker likevel at enkeltpersoners innsats ikke kan løsrives fra lagarbeid, da den er en brikke i en større og kompleks dynamikk mellom individers tanker og handling og omgivelsene, hvor individet aktivt bruker omgivelsene til å skape noe nytt.

E-business

Effektiv bruk av IT-verktøy vil ikke bare kunne legge til rette for og være et utgangspunkt for en ny og mer effektiv teknologi, men vil også kunne spre lokal innovasjon til et globalt nivå, fjerne innovasjonshindringer og etablere helt nye innovasjonsmodeller og –praksiser. E-business vil også kunne være en hjelp til å spre kunnskap såvel internt i organisasjonen som eksternt til bedriftens nettverk. Dette kan redusere behovet for fysisk tilstedeværelse, øke internasjonal kompetansespredning og prosesseffektivitet, og bedre evnen til å nå hurtig ut til markedet. (Lawson & Samson, 2001)

2.5.3 Organisatorisk intelligens

Evne til å få tilgang til, behandle, tolke, kode og manipulere informasjon er brukt som eksempler på hva som ligger bak definisjonen *organisatorisk intelligens*. Glynn (1996) presiserer at dette må være organisert på en målrettet og meningsfull måte slik at bedriften kan øke sitt adaptive potensial i forhold til omgivelsene de opererer i. Kunnskap og ideer er hovedingredienser i

⁴ Grensevakt er en oversettelse av engelske *gate keeper* og blir av Cooper (2002) beskrevet som en kryssfunksjonell gruppe bestående av ansatte (oftest erfarne) fra en rekke ulike strategiske områder som sammen avgjør hvorvidt innovative prosjekter skal satses videre på eller må avvikles.

⁵ Strategisk landskap benyttes her om terminologien *strategic landscape*, av Siggelkow definert som "a multidimensional space in which each dimension represents the values of a particular choice that a firm can make and a final dimension, indicating the ytelse value". (Siggelkow, 2001)

innovasjonsprosesser, og dyktige bedrifter evner å dra nytte av denne informasjonen for slik å redusere den iboende usikkerheten og tvetydigheten som er innbakt i innovasjonsbegrepet. På denne måten vil bedrifter kunne øke muligheten for å avdekke nye forskningsmuligheter og redusere muligheten for å foreta dårlige og ulønnsomme veivalg.

Dagens raske teknologiutvikling og harde konkurranse tvinger bedriften til å velge ut noen markedsområder og teknologier å satse på, da kapasiteten ikke strekker til å kunne hevde seg innenfor samtlige felt. Det er derfor viktig, ifølge Gulati et al(2000), at dagens bedrifter har en forståelse for at de ikke lenger opererer som en isolert og enkeltstående virksomhet, men som en del av et større strategisk nettverk. Majoriteten av dagens bedrifter besitter både horisontale og vertikale mer og mindre strategisk integrerte partnere, som for eksempel leverandører, kunder, konkurrenter, men også aktører som opererer innenfor helt andre bransjer enn dem selv. Forskning har vist at nettverk, samt allianser med kunder, leverandører, konkurrenter eller aktører utenfor selve markedet, ofte kan anses som en kilde til innovasjon. Dette blant annet ved at nettverk gir bedriften mulighet til å tilegne seg informasjon, kunnskap, varer eller kapital fra omgivelsene som de ikke ville hatt mulighet til på egen hånd. Organisatorisk intelligens dreier seg derfor like mye om å lære om- og fra sitt eget nettverk som internt i egen organisasjon (Lawson & Samson, 2001).

Selv om nettverkseffekter i mange tilfeller er utelukkende positive hva gjelder utveksling av kunnskap, kreative ideer og liknende, er det viktig for bedrifter også å være oppmerksom på potensielle negative konsekvenser (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Dårlig fungerende nettverk kan låse bedrifter inn i uproduktive samarbeid og hindre at kontakt med mer egnede partnere etableres. Nettverk kan derfor både medføre muligheter og begrensninger. Burns (2008) støtter opp om dette og understreker at å jobbe for tett med eksisterende kunder og leverandører kan føre til skylapper og manglende evne til å observere ekstern utvikling. Som en følge av dette må bedrifter prioritere å bygge nettverk med nye og forskjellige partnere i tillegg til sine mer tradisjonelle partnere. Disse nettverkene kan være av en annen natur og noe svakere forankret. Ifølge Chesbrough (2006) er det viktig at bedriften erkjenner at ikke alle de mest kompetente menneskene jobber i deres bedrift. I stedet befinner nyttig kunnskap seg i større grad spredt mellom selskaper av alle størrelser i mange ulike deler av verden.

Å lære om kunder

Ifølge Furseth (i Hernes & Koefoed 2007) er innovasjon å se det alle andre ser, og så tenke det ingen andre tenker. Innovasjon er dermed å skape noe som ikke finnes i dag, noe som krever et samspill mellom innovatør og marked. Furseth underbygger dette med at en innovasjon kan være å lage

kombinasjoner av produkt som allerede eksisterer i markedet, noe som impliserer at ikke alle sider ved en innovasjon trenger å være nye. En forenkling av et produkt eller en prosess kan også regnes som en innovasjon, hevder Furseth. Dyktige innovatører evner å implementere kundebevissthet som en faktor som gjennomsyrrer organisasjonen som helhet, både internt og eksternt, og bedriftens ansatte er alltid på jakt etter å avdekke og tilfredsstillende nåværende og fremtidige kundebehov før dette går på bekostning av kundenes tilfredshet. Det finnes en rekke teknikker for å foreta kundeanalyser. Lawson & Samson (2001) velger å trekke frem von Hippel, Thomke & Sonnack (1999) som beskriver konseptet *lead-user* innovasjon, en metode hvor bedriftene fokuserer på sine mest krevende kunder og retter sin innovasjon mot å dekke deres behov. Lykkes man i å skape et produkt eller tjeneste som faller i smak hos denne kundegruppen, hevder forskerne, vil dette også skape verdi blant de mindre kravstore kundesegmentene. Et annet eksempel på innovasjonsstimulering som empirisk sett har vist seg lønnsom, er å direkte overvåke kunder for på den måten å avdekke, og ved hjelp av innovative løsninger kunne tilfredsstillende, behov ikke en gang kunden selv visste at han/hun hadde.

Å lære om konkurrenter

Lawson & Samson (2001) hevder at en bedrift med overlegen kjennskap til sine konkurrenter vil kunne bruke denne kunnskapen til sin fordel. Å tilegne seg slik kunnskap krever på sin side at prosesser for generering, læring og anvendelse av konkurrentinformasjon er implementert og faktisk benyttet i organisasjonen. Dermed vil bedriften kunne skape seg et mer realistisk bilde på hvor de befinner seg i det strategiske landskapet⁵ i forhold til sine konkurrenter, og definere hvilke parametre som er de viktigste konkurransefaktorene for å kunne hevde seg i bransjen. Slik vil de kunne foreta en mer nøyaktig benchmarking av egen bedrift i forhold til konkurrentene, og dermed ha større sannsynlighet for å skape konkurransefortrinn ved å rette egne styrker mot konkurrenters svakheter, internalisere konkurrenters styrker gjennom imitasjon og forbedring, eller anvende andres styrke til å differensiere eget produkt.

⁵ Strategisk landskap benyttes her om terminologien *strategic landscape*, av Siggelkow definert som "a multidimensional space in which each dimension represents the values of a particular choice that a firm can make and a final dimension, indicating the ytelse value". (Siggelkow, 2001)

2.5.4 Kreativitets- og idéledelse

Burns (2008) understreker at kreativitet er vesentlig i innovative organisasjoner. Ifølge Proctor (2005) er kreativitet evnen til å komme med nye og ulike innfallsvinkler til et tema ved å bryte ned og restrukturere den eksisterende kunnskapen om det. Kreativitet oppstår i et kontinuum og kan være et resultat av alt fra en rekke mindre handlinger foretatt av bedriftens ansatte som i sum skaper en kontinuerlig forbedring, eller det kan oppstå som en radikal tanke som endrer bedriftens strategi eller skaper nye forretningsområder (Lawson & Samson, 2001). Det krever divergent tenking i forhold til hva som hittil er urealisert, ikke bevist eller kanskje heller ikke testet, og kan enten være kunnskaps- eller visjonsdrevet. Begrepet kan også anses som selve prosessen som omhandler idégenerering. Idégenerering kan beskrives som en prosess der økt innsikt i et problem fører til omstrukturering av problemet og til ny innsikt i løsningen av det. Prosessen krever nysgjerrighet og aktiv leting etter muligheter, løsninger og oppfinnelser. Med andre ord oppstår ikke ideer tilfeldig, men som følge av at man oppsøker dem. Lawson & Samson (2001) mener derfor det er nødvendig å legge tilrette for og oppmuntre til kreativitet i alle nivåer av organisasjonen. Dette kan eksempelvis skje i form av finansiell støtte, støttende fasiliteter som romløsninger og IT-verktøy, et kreativt miljø. Samtidig er det viktig at bedriften besitter et *langsiktig* strategisk fokus, da et overfokus på kortsiktig måloppnåelse kan gjøre at de ansatte verken får anledning, eller stimulans, til å arbeide med mer høytsvevende strategiske tanker – tanker som eksempelvis kan vise seg å ende opp som fremtidens mest innbringende produkt.

Det er flere typiske fallgruver i forbindelse med kreativitetsledelse; identifisering av feil problem, for rask forkasting av ideer, å stoppe ved den første gode ideen, å mangle støtte fra nøkkelpersonell i organisasjonen og å ikke sette spørsmålsteget ved antakelser, for å nevne noen (Burns, 2008).

2.5.5 Organisasjonsstruktur og systemer

Strukturer og systemer

En overordnet formell og ryddig forretningsstruktur er essensiell for å kunne lykkes med innovasjon, hevder Burgelman & Maidique (1988). Hvis ikke strukturen, og prosessene som er et resultat av den, bidrar positivt på omgivelsene vil heller ikke andre deler av innovasjonssystemet kunne lykkes.

Ifølge Kanter (1983) har bedrifter en tendens til å bli mer byråkratiske og mekanistiske etter som de vokser og nye nivåer oppstår. Dette kan ofte virke hemmende på deres innovasjonsevne. Lawson & Samson (2001) hevder at bedrifter med høy ytelsesevne evner å motivere og tilrettelegge for

innovativ adferd ved å skape nedbrytbare skiller i bedriften som kan forene atskilte funksjoner, produktgrupper og forretningsområder. Jo åpnere og mer organisk struktur, desto større er potensielt for *variasjon* og at nye ideer kan springe frem. Samtidig blir det av Burgelman (1983) argumentert at eksperimentering bør institusjonaliseres ved å påtvinge utforskende variasjon når det gjelder prosjekter, programmer, divisjoner og andre offisielle aktiviteter. Sitkin (1992) understreker på sin side viktigheten av at innovative organisasjoner designer systemer som gir rom for feiling som et ledd i sin konstruktive eksperimentering. Dette er viktig, da feilslåtte prosjekter også inneholder viktig eksperimentering som kan føre til økt variasjon med tanke på bedriftens organisatoriske bredde, evne til å tenke nytt og å prøve ut nye metoder. Det er derimot viktig at årsaken til disse feilene analyseres slik at man i fremtiden kan dra lærdom av dem og forbedre seg. Incentiver til variasjon fra bedriftens standardrutiner inkluderer også å gjøre innovasjon til en del av de ansattes jobbeskrivelse, gi finansiell kompensasjon til ansatte hvis ideer blir valgt ut for videre satsning, og stimulere til konkurranse mellom arbeidsgrupper med *anerkjennelse* som symbolsk belønning (Miner, 1994).

Evne til *strategisk utvelgelse* er et annet aspekt som bør nevnes under dette punktet. Selv om variasjon åpenbart kan være en styrke for organisasjoner behøves også en entydig strategisk retning og et organisatorisk design som er konsistent med bedriftens verdier, størrelse, mål og konkurransefortrinn. Det er derfor viktig at bedriften besitter gode systemer for strategisk utvelgelse som kan sikre en viss grad av byråkrati, men også tilstrekkelig fleksibilitet til at nye ideer og måter å gjøre ting på kan få innpass. (Aldrich & Ruef, 2006)

Evne til *bevaring* er det siste punktet vi ønsker å trekke frem i forbindelse med strukturer og systemer. Bedrifter som lykkes med å bevare, duplisere eller på annen måte repetere variasjoner slik at de kan brukes også i forbindelse med fremtidige utfordringer, (Saleh & Wang, 1993) oppnår høy bevaringsevne. Dette kan eksempelvis skje gjennom informasjons- og delingsverktøy, men også i form av fysiske ressurser som bygninger og maskiner. (Aldrich & Ruef, 2006)

Belønningssystemer

Belønningssystemer trekkes av Lawson & Samson (2001) frem som et eksempel på atferdsmotiverende midler og potensiell innovasjonsstimuli. Forskere som Saleh & Wang (1993) har avdekket signifikante forskjeller mellom bedrifter med høy og lav innovasjonsevne hva gjelder belønningsordninger. Belønningsordninger som stimulerer til kreativitet, og som har offentlig aksept, har vist seg å være blant strategiene som har hjulpet bedrifter til å lykkes med innovasjon.

En rekke forskere understreker viktigheten av at ledere har god kjennskap til hvordan belønning påvirker de ansattes motivasjon. Forskning gjort av Angle et al (1989) viser for eksempel at mens individuell belønning har en tendens til å påvirke idégenerering og evnen til å komme opp med radikal innovasjon på en positiv måte, stimulerer gruppebaserte insentivordninger i større grad til inkrementell innovasjon og kan være en tilrettelegger for selve implementeringsfasen forbundet med en innovasjonsprosess. Å kunne komme opp med radikal innovasjon hviler i stor grad på evnen og viljen til å ta risiko. Mezias & Glynn (1993) har i sine studier funnet ut at uten eksplisitt belønning som stimulerer risikovilje, tenderer ledere til å velge bort risikable satsninger til fordel for fokus på, og utvikling av, eksisterende produkt. Dermed kan bedrifter, som følge av manglende evne til å skape nye markeder gjennom radikal innovasjon, fort ende med å stagnere i eksisterende markeder.

Fleksible innovasjonsmål

Et annet eksempel på insentivordninger for å legge til rette for innovasjon er å sette fleksible innovasjonsmål for sine ansatte. På den måten vil bedriftene enklere kunne institusjonalisere det vide innovasjonsbegrepet. Mål som eksempelvis "åtte prosent av fjorårets totale produksalg" og "tjue prosent av salget av produkt introdusert de siste fem årene", kan tvinge bedriftens ansatte til å aktivt implementere innovasjon i arbeidshverdagen. Dette forsterkes igjen hvis deres endelige avlønning også bygger på de samme nedfelte målene. (Lawson & Samson, 2001)

2.5.6 Kultur og miljø

Det sjette elementet Lawson & Samson (2001) inkluderer i sin modell er *kultur og miljø*. Følgende punkter trekkes frem som vitale under dette elementet for at organisasjonen skal kunne lykkes som innovatør:

Toleranse og mangfold

Som tidligere nevnt er en viss risikovilje nødvendig for en bedrift som ønsker å være innovativ. For å lykkes må man likevel unngå å ta unødvendig risiko. Selv om det gis rom for ulike måter å operere på i organisasjonen, har de fremgangsrike bedriftene lyktes med å rasjonalisere bedriftsstrukturen takket være effektiv informasjonsledelse og tett oppfølging av måloppnåelse, også med tanke på delmål. De samme bedriftene har strategisk innarbeidet en holdning om at det er greit å feile og besitter en åpen kultur i forhold til feil; man prøver ikke å skjule og legge lokk på uønskede hendelser. (Grady, 1993)

Empowerment av ansatte

Å gi sine ansatte ansvar og handlingsrom er viktig for å kunne etablere en innovativ kultur i organisasjonen (Lawson & Samson, 2001). Ved å fordele ansvar til et mangfold av dyktige mennesker med ulik kompetanse og visjoner for fremtiden, for deretter å implementere dette i bedriftens innovasjonsstrategi, vil bedriften kunne skape en dynamisk organisasjon basert på respekt og kunnskapsdeling. For å kunne være innovative er det viktig at de ansatte blir gitt tid til både målrettet forskning, men også mer kreativ tenking. Coyne (1996) understreker viktigheten av å gi rom og aksept for *slack* i de ansattes timeplan for å kunne lykkes med innovasjon i praksis.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er limet i organisasjonen som legger til rette for kunnskapsdeling ved å kombinere et mangfold av erfaringer, ideer, meninger eller forskning – alle sentrale aspekter i en innovasjonsprosess. Lawson & Samson (2001) understreker viktigheten av at innovative bedrifter oppfordrer til informasjons- og kunnskapsdeling på tvers av funksjoner, teknologier og kulturer i hele bedriftshierarkiet. En vellykket innovasjon dreier seg som oftest ikke om en enkeltstående oppdagelse. Suksessen beror i større grad på bedriftens evne til å involvere hele organisasjonen i oppdagelsen før den er klar for eksponering til det eksterne markedet.

2.5.7 Teknologiledelse

Som et resultat av at dagens bedrifter opererer som en del av et større nettverk, må bedriftenes teknologiledelse ha et bredere fokus enn kun å inkludere tradisjonell FoU. Dette for at de skal kunne dra nytte av samtlige av organisasjonens kapabiliteter. Basert på publikasjoner av ulike forskere, mener Lawson & Samson (2001) det er grobunn for å hevde at innovative bedrifter evner å kombinere sine rene teknologistrategier med sin innovasjonsstrategi og sin mer overordnede forretningsstrategi. Videre hevder de at det er forbindelsen mellom disse strategiene som er den største utslagsgiveren for hvorvidt man lykkes med sin FoU eller ikke.

Effektiv utarbeiding av prognoser er, ifølge Burgelman & Maidique (1988), til stor hjelp for bedrifter for å kunne identifisere fremtidig teknologi-, produkt- og markedsutvikling. Samtidig er det et viktig redskap for at bedriftene skal kunne plassere seg selv og sine konkurrenter i det strategiske landskapet, som i størst mulig grad gjenspeiler den reelle situasjonene. Bare slik vil bedriftene kunne benchmarke seg mot sine konkurrenter og posisjonere seg på en måte som gjør at de kan dra nytte av egne styrker, utnytte konkurrentenes svakheter og kunne gripe nye muligheter.

2.5.8 Innovasjonsytelse & lønnsomhet

Vi vil nå gå nærmere inn på sammenhengen mellom *innovasjonsytelse* og *lønnsomhet*. Samtidig vil vi utdype de teoretiske årsakene til valg av resultatmål for våre lønnsomhetsanalyser av de utvalgte møbelprodusentene.

Vi forutsetter at de utvalgte møbelprodusentenes overordnede mål er lønnsomhet. Dette er i samsvar med Lawson & Samsons innovasjonsmodell som argumenterer for at innovasjonsytelse har et positivt bidrag til bedriftens lønnsomhet. Dette aspektet vil derfor være en viktig del av vår analyse, da vi ikke anser det som hensiktsmessig å vurdere bedrifters innovasjonsevne uten å se om dette faktisk også gir utslag på deres lønnsomhet.

Innovasjon og operasjonell effektivitet

Forskning demonstrerer en tydelig sammenheng mellom innovasjon og bedrifters evne til verdiskaping. Pricewaterhouse Coopers' (PwC) rapport, *Innovation and Growth: A Global Perspective* (1999), avdekker at selskaper som generer 80 prosent av sine inntekter fra nye produkt, konsistent øker sin markedsverdi i løpet av en femårsperiode. Motsatt trend er gjeldende for organisasjoner med sviktende inntekter, hvor bare 26 prosent av inntjeningen stammer fra nye produkt eller tjenester. Det er her registrert at majoriteten av de svakeste bedriftene taper penger på innovasjonsprosjekter ved å bruke størsteparten av innovasjonsmidlene utelukkende på FoU. De mest fremgangsrike bedriftene, på den andre siden, kan rapportere om innovasjonsinntjening innenfor et bredt spekter av aktiviteter som eksempelvis prosesser, ansatte og distribusjon. Ifølge PwC, sitter de svakeste bedriftene på gjerdet og venter på at *det neste store* skal inntreffe. Hvis dette ikke innfrir, besitter bedriftene lite annet i sin portefølje som kan bidra til fremtidig verdiskaping eller inntektsvekst. Dette støttes av Lawson & Samson (2001), som hevder at operasjonelle utfordringer og kvartalsvise inntektsmål lett kan føre til at bedrifters ledelse har et kortsiktig fokus for sin virksomhet. På den andre siden kan ofte innovasjon sies å være roten til ustabilitet og krever at bedriftene har et langsiktig fokus og satsning for at det skal kunne gi resultater. March (1991) utdypet dette og hevder at innovasjon er systematisk mer uforutsigbar og mindre organisatorisk konkret enn operasjonell effektivitet. Det som er hensiktsmessig på lang sikt er ikke alltid hensiktsmessig på kort sikt. Det som er fordelaktig for én del av organisasjonen er ikke nødvendigvis positivt for andre deler av organisasjonen. Og det som er gunstig for en organisasjon er ikke alltid bra for det større sosiale systemet som organisasjonen er en større del av. (March, 1991)

Sikkerhet, nærhet, klarhet og hurtighet med tanke på avkastning gjør at man enklere kan identifisere de direkte følgene av operasjonell effektivitet enn hva som er tilfelle med innovasjon. Søk etter nye ideer, markeder eller strategiske allianser gjør det vanskelig å predikere fremtiden med sikkerhet, da det kan ta tid før man ser direkte resultater av slike investeringer. Innovasjon kan derfor sies å involvere mer usikre effekter enn effektene av å videreutvikle sin eksisterende kompetansebase. På grunn av denne forskjellen, gir adaptive prosesser hurtigere et positivt bidrag til operasjonell effektivitet enn innovasjon. Både operasjonell effektivitet og innovasjon er viktige satsningsområder for en bedrift, men de konkurrerer om knappe ressurser. Som et resultat må organisasjoner foreta eksplisitte og implisitte valg mellom de to. Eksplisitte valg finnes i bedriftenes kalkulererte valg vedrørende alternative investeringer og konkurransestrategier. De implisitte valgene er fordekte i organisasjonens vaner, for eksempel i prosedyrer for å redusere slack, prosedyrer for å foreta nye søk, fastsetting av mål og innføring av insentivordninger. (March, 1991)

Etter som organisasjoner gjør erfaringer, styrker de sin evne til å allokere ressurser mellom innovasjon og operasjonell effektivitet. Dette skjer som følge av at økt kompetanse innenfor et område øker sjansen for at dette fører til positiv avkastning, noe som igjen styrker kompetansen og muligheten for fremtidig avkastning. Fordi ytelse kan anses som et resultat av en aktivitets potensielle avkastning og bedriftens nåværende kompetanse hva gjelder å utføre aktiviteten, tenderer bedrifter til å tro at økt avkastning skyldes erfaring. Dette fokuset kan dermed føre til at bedrifter låser seg til en svært tradisjonell og isolert måte å operere på, noe som videre kan lede til suboptimalisering. Slik kan strategisk viktige aktiviteter som organisasjonen har liten kunnskap om forsømmes i forhold til satsning på mindre viktige aktiviteter, hvor organisasjonen besitter eksisterende kompetanse. Etersom langsiktig intelligens og kompetanse avhenger av at organisasjonen opprettholder en hensiktsmessig investering i innovasjon, kan økt satsning på operasjonell effektivitet på bekostning av innovasjon føre til selvdestruktive adaptive prosesser. Dette vil få direkte konsekvenser for bedriftenes lønnsomhet. (March, 1991)

Kontinuerlig innovasjon og lønnsomhet

En radikal produktinnovasjon møter ofte svært liten konkurranse i lanseringsfasen og oppnår derfor ofte forholdsvis høy profitt, ifølge Schumpeter (1934, 1950; Nelson, 1986). Disse profittmulighetene vil dermed tiltrekke imitatorer som fører til tilspisset konkurranse og redusert profitt. Schumpeter hevder at høy, varig lønnsomhet kan oppstå når en bedrift gjentatte ganger lykkes med å introdusere verdifulle innovasjoner som tilfredsstillere tidligere umøttede konsumentbehov. Selv om lønnsomheten tilknyttet den enkelte innovasjon ofte reduseres over tid, sikrer gjentatte innovasjoner at bedriften, i

sin helhet, klarer å opprettholde en sterk posisjon også på lenger sikt. Basert på at bedrifter introduserer nyheter på ulike tidspunkt i sine respektive livssykluser, kan man forvente at bedriftens profitt på ethvert tidspunkt kan spores tilbake til de introduserte innovasjonene. De sist introduserte løsningene vil besitte en tilnærmet monopolsituasjon, mens eldre produkt vil være eksponert for atskillig større konkurranse. Høy lønnsomhet vil dermed være mer varig og ligge på et høyere langsiktig nivå, hvis det korrelerer med høy innovasjonsbredde, som følge av at en serie midlertidige monopoler på produktnivå samlet sett gir et positivt utslag på lønnsomheten på bedriftsnivå. (Roberts, 1999)

Presentasjon av resultatmål for lønnsomhetsanalysen

For vår lønnsomhetsanalyse har vi plukket ut et utvalg nøkkeltall både tatt direkte fra, og beregnet med utgangspunkt i, produsentenes årsregnskap for perioden 2004 til og med 2007. Tidsperioden er valgt med bakgrunn i det tilgjengelige kildematerialet hos leverandøren av regnskapsdataene. I utvelgelsen av nøkkeltall har vi vektlagt å finne en kombinasjon som gir et korrekt, forståelig og sammenlignbart bilde av bedriftenes økonomiske prestasjoner. Ved å benytte flere nøkkeltall ønsker vi å synliggjøre ulike aspekter ved produsentenes resultater som reflekterer deres innovasjonsinnsats. De nøkkeltallene vi velger å benytte er *Rentabilitet på total kapital (RT)*, i tillegg til bedriftenes *salgsinntekter* og *kostnader*. Bakgrunnen for at vi velger å se på utviklingen i intervjuobjektene salgsinntekster og kostnader er ønsket om å avdekke eventuelle hendelser i perioden som kan forklare spesielle utslag i RT. Eksempelvis har intervjuobjekt D redusert sitt produktsortiment i perioden, noe som har gitt utslag i inntektsutviklingen. En slik handling blir ikke belyst av RT, men er likevel av interesse å se nærmere på. Vi har beregnet den *gjennomsnittlige veksten* i de tre nøkkeltallene for perioden, ettersom lønnsomheten kan påvirkes av innovasjonsytelsen over tid, og ikke nødvendigvis i det en innovasjon skjer. For rentabilitet på total kapital beregner vi i tillegg gjennomsnittet for å vise eventuelle forskjeller mellom de bedriftene som kan vise til gode resultater og de som kan vise til vekst. Vi vil i det følgende gi en nærmere forklaring på RT og bakgrunnen for valget av nettopp dette nøkkeltallet. (Bergstrand, 2003)

Rentabilitet på total kapital

For å kunne måle en bedrifts eller en divisjons lønnsomhet er det sjelden tilstrekkelig å ta utgangspunkt i bedriftens årsresultat i absolutte tall. Dette da bedriftens eller divisjonens størrelse vil kunne avgjøre hvorvidt dette tallet er høyt eller lavt. Relative mål vil egne seg bedre, da de viser ut skillet hva angår bedriftenes størrelse og dermed bedriftenes resultater sammenlignbare. Jan Bergstrand (2003) argumenterer at det er viktig å få et innblikk i hvordan gevinsten fordeler seg i

forhold til den disponerte kapitalen. En indikator på hvor lønnsomt en bedrift er relativt til dens egne eiendeler er *rentabilitet på total kapital*.

$$\text{Rentabilitet på total kapital} = \text{Netto inntekt} / \text{Total kapital}$$

En bedrifts total kapital består av både gjeld og egenkapital; begge kilder som finansierer bedriftens mange ulike operasjoner. RT kan derfor gi et uttrykk for hvor effektivt en bedrift konverterer sine investeringsmidler til netto inntekt. Jo høyere RT, jo bedre, som følge av at bedriften klarer å konvertere mer penger på mindre investeringer.

Som tidligere nevnt er ideelle mål på den økonomiske effekten av en bedrifts innovasjonsevne vanskelig å finne. Ved hjelp av mål på avkastning, som RT, kan man derimot få en idé om hvor effektivt bedriften klarer å benytte sine eiendeler til å generere inntekter. Det er imidlertid viktig å merke seg at RT for bedrifter kan variere markant mellom industrier, og det anbefales derfor at man benytter RT til å sammenligne én bedrift over flere perioder, eller til å sammenligne flere RT-mål på forholdsvis like bedrifter, slik vi gjør i vår analyse.

Svakheter

Noe av svakheten ved å bruke avkastningskrav som RT for å avgjøre bedrifters lønnsomhet er at kostnader forbundet med FoU og markedsføring i sin helhet føres uten at verdiene disse tiltakene kaster av seg fører til et positivt utslag på inntektssiden. Dette skyldes i stor grad at disse verdiene i stor grad er for intangible å regne, og dermed vanskelig å konkretisere utelukkende ved hjelp av tall. (Roberts, 1999)

2.5.9 Kritikk av Lawson & Samsons modell

Lawson & Samson (2001) understreker at det ikke hersker unison enighet for at de syv foreslåtte elementene som modellen bygger på, er de mest riktige variablene å ta utgangspunkt i for å kunne vurdere bedrifters innovasjonsskapabilitet. Dette med bakgrunn i at innovasjon i seg selv ikke er en direkte identifiserbar konstruksjon. Dette er en åpenbar svakhet ved modellen. Det kan videre hevdes at verken de syv elementene, eller de såkalte newstream- og mainstream-aktivitetene, kan anses som direkte målbare såfremt man ikke besitter ekspertkompetanse innenfor de respektive feltene de omfatter. Som følge av for subjektive vurderinger vil dermed unøyaktigheter i analysegrunnlaget kunne oppstå.

Modellen kan videre anses som forholdsvis statistisk. Dette er en svakhet med tanke på at modellen søker å spore sammenhenger ved et så dynamisk fenomen som innovasjon. En annen svakhet ved modellen er at den ikke tydelig utdyper hvordan forskerne definerer begrepet bedriftsytelse, eller hvordan man best kan måle denne faktoren. Dette vanskeliggjør arbeidet med å knytte de ulike delene av modellen sammen, og danne seg et realistisk og helhetlig bilde av bedriftenes innovasjonsarbeid.

2.6 Studier av innovasjon i møbelbransjen

Et tidligere forskningsprosjekt drevet frem av Birgit H. Jevnaker har analysert norske møbelprodusenter og deres dynamikk mellom design og innovasjon. Hennes fokus har vært å forske på industridesign som kreativ konkurransefaktor. I SNF-rapporten "Den skjulte formuen" (1995) har Jevnakers studier av møbelprodusentene HÅG og Stokke avdekket at design kan anses som et unikt konkurransemiddel som kan gi vesentlige bidrag til fornyelse i form av unike produkt, økt salg, nye markeder og kundeforhold (ofte internasjonalt), økt viten og kompetanse, fornyelse og entusiasme i bedriftene (revitalisert bedrift). Fra å være på konkursens rand i 1974 har HÅG oppnådd en betydelig vekst, og kan i dag skilte med posisjonen som en av Skandinavias og Europas ledende stolprodusenter. Dette hevder forskerne delvis skyldes at HÅG, til tross for at de er små i en internasjonal målestokk, har klart å posisjonere seg svært innovativt (Jevnaker, 2000). Samarbeidet med industridesignere var den viktigste faktoren bak HÅGs produktutvikling, og HÅG har på denne måten lyktes med å lage genuine produkt som kan anses som svært nyttige for sluttbrukerne. Dette har også gitt direkte utslag på bedriftens lønnsomhet da de i løpet av 1994 nesten syvdoblet sin profitt fra 3.9 til 27 millioner (Bruce & Jevnaker, 1998). Studiet underbygger sammenhengen mellom tilrettelegging for innovasjon hos møbelprodusenter og økt lønnsomhet. Vi ser det derfor som hensiktsmessig å benytte Lawson & Samsons innovasjonsmodell for vår videre utredning.

3 METODE

Vi vil i dette kapittelet presentere rammeverket for hvordan vår studie er utført, samt redegjøre for valg av metode som er benyttet til å utforske problemstillingen.

Som det vil bli forklart nærmere i det følgende, har vi funnet kvalitativ metode med bruk av dybdeintervjuer som mest hensiktsmessig for vår studie.

3.1 Design

Forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan en studie skal gjennomføres og skal inneholde faglige og metodiske begrunnelser for de strategier forskeren baserer sin studie på. Mer konkret dreier det seg om hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Kristoffersen, & Tuft, 2004). Det er vanlig å dele mellom tre hovedtyper forskningsdesign: eksplorerende, beskrivende og kausale design. Valg av design vurderes ut fra hva som skal til for at resultatet skal være valid (Ghuri & Grønhaug, 2002). Å eksplorere betyr å utforske og undersøke, og et eksplorerende design benyttes når man ønsker å skaffe innsikt og oppnå forståelse i mindre presist formulerte problemstillinger (Grennes, 2001). Det primære fokuset er å beskrive forekomster og frekvenser i små utvalg, og det benyttes ofte semistrukturerte datainnsamlingsmetoder der temaområdene gjerne er forhåndsdefinerte.

Målet med denne studien er å se på i hvilken grad møbelprodusenter implementerer og utnytter innovasjon i ulike ledd av verdikjeden, samt vurdere hvorvidt det er en sammenheng mellom denne innovasjonsytelsen og produsentenes lønnsomhet. Ettersom vår problemstilling er omfattende og våre forkunnskaper i møbelbransjen var begrensede, var det naturlig å velge et eksplorerende design for denne studien.

3.2 Metode

I forskning er metode en planmessig fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap (Helland, Hillesund, Knapskog, & Østbye, 1997), og har som formål å besvare studiets problemstilling (Holme & Solvang, 1996). En skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative metoder vektlegger utbredelse og tall, mens kvalitative metoder kjennetegnes ved at de går mer i dybden på analysedataet (Thaagard, 1998). Kvalitative metoder benyttes når hensikten med studiet er å

skape forståelse, mens det er av mindre betydning å teste hvorvidt datamaterialet er generelt representativt utover den gjeldende casen. Med utgangspunkt i vår problemstilling fant vi det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ forskningsmetode. En klar fordel med slike metoder er den høye graden av fleksibilitet de preges av. Dette både med tanke på erfaringene en gjør i løpet av undersøkelses- og datainnsamlingsfasen, samt tilnæringsmåten til de ulike intervjuobjektene. Flexibiliteten gir mulighet til å gjøre tilpasninger til aspekter som gjør seg gjeldende underveis ved at man kan tilføre spørsmål, endre rekkefølgen på disse og lignende. Den vanligste formen for datainnsamling i forbindelse med kvalitativ metode foregår ved hjelp av intervjuer. Som vi kommer tilbake til, har vi benyttet oss av dybdeintervjuer med et utvalg møbelprodusenter for å hente inn de ønskede dataene.

For lønnsomhetsanalysen i vår oppgave har vi innhentet regnskapstall for de utvalgte bedriftene fra perioden 2004 til 2007. Disse er hentet fra Ravn Foretaksinformasjon. I motsetning til dybdeintervjuene, som er primærdata, er regnskapstallene sekundærdata. En ulempe med sekundærdata er at man ikke selv har kontroll over innhentingen og dermed nøyaktigheten, men ettersom disse dataene er bedrifters innrapporterte regnskap, mener vi man trygt kan anta de er korrekte.

3.3 Valg av intervjuobjekter og tilgang til forskningsfeltet

Utvelgelsen av intervjuobjekter må foretas med utgangspunkt i strategiske vurderinger av hva det er interessant og verdifullt å gjøre en analyse av (Grønmo, 2004). Intervjuobjektene i vår studie er norsksituerte møbelprodusenter. Vi betegner både møbelprodusentene og de tilhørende representantene vi intervjuet som *intervjuobjekter*. I enkelte tilfeller omtaler vi representantene som *intervjupersoner*, for å poengtere at det er personen og ikke bedriften vi beskriver. Utgangspunktet for valget av intervjuobjekter var ønsket om å fokusere på aktører med historisk forankring i Norge hva gjelder produksjon og administrasjon. De siste års utvikling med økt internasjonal konkurranse, kombinert med høye produksjonskostnader, har resultert i flere oppkjøp fra utenlandske aktører og outsourcing av produksjon. Vi har kun inkludert møbelprodusenter som viderefører sin norske aktivitet ved å ha en betydelig del av sin strategiske og administrative base i Norge. Én av møbelprodusentene i vårt utvalg har i dag utenlandsk eierskap.

I hovedsak er intervjuobjektene små og mellomstore bedrifter, noe som gjenspeiler de generelle bransjeforholdene godt (Insidenorway.no). Samtlige av de utvalgte produsentene har eksistert i over

50 år; den yngste ble etablert i 1951, mens den eldste startet opp i 1929. De er lokalisert i Sør-, Øst-, Vest- og Midt-Norge. Ni av de tretten intervjuobjektene er lokalisert i møbelklyngen på Sunnmøre. Mørere regionen er dermed noe overrepresentert i forhold til den geografiske spredningen i møbelbransjen generelt, da omtrent en tredel av alle møbelprodusenter i Norge ligger på Møre.

Utvelgelsen av intervjuobjekter kan foregå på ulike måter. Det vesentlige er å velge ut enheter som bidrar til å skape størst mulig variasjonsbredde i datamaterialet, for dermed å øke informasjonsinnholdet (Grønmo, 2004). Utvelgelsen baseres på førforståelse, det vil si den forståelsen man har av teori, bransje, aktører og lignende før undersøkelsene settes i gang. Vårt utvalg av intervjuobjekter varierer fra produsenter med et bredt produktspekter til svært spesialiserte produsenter. I tillegg er både produsenter fra hjemmemarkedet og fra kontraktmarkedet inkludert. På denne måten inkluderer vi representanter for store deler av bransjen.

Et sentralt spørsmål i kvalitative forskningsstudier er antall intervjuobjekter forskeren trenger for å få et troverdig og pålitelig datagrunnlag. Grønmo (2004) sier det ikke vil være mulig å fastslå et eksakt antall intervjuobjekter som trengs for å trekke slutninger. Det må foretas metodologiske og ressursmessige vurderinger, det vil si hvor stort utvalget av intervjuobjekter må eller bør være, i forhold til hvor stort utvalget kan og skal være. De metodologiske vurderingene veier tyngst, da disse viser minstemål, mens de ressursmessige må ta utgangspunkt i disse. I vår studie intervjuet vi 13 møbelprodusenter, som er tilfeldig valgt og av ulik karakter hva gjelder størrelse, produktsortiment og geografisk beliggenhet. Det utvalgte antallet har måttet begrenses som følge av oppgavens omfang. Vi mener likevel at vårt antall er tilstrekkelig stort til å besvare vår problemstilling, da vi kun ønsker å gi et bilde på møbelprodusentenes tilnæringsmåter.

Fra Møbelindustrien, møbelprodusentenes bransjeorganisasjon, ble vi forespeilet at møbelprodusentene mottar svært mange henvendelser og derfor kunne være vanskelige å få møter med. Det var ikke den erfaringen vi gjorde - av de 15 møbelprodusentene vi henvendte oss til, var det kun to som ikke ville intervjues.

Intervjuobjektene er, med ett unntak, personer som besitter sentrale roller i ledelsen av møbelprodusentene. Fordelingen var:

INTERVJUPERSONENS STILLING	ANTALL INTERVJUPERSONER I GJELDENE STILLING
Administrerende direktør	8
Viseadministrerende direktør	1
Konsernsjef	1
Marketing director	1
Salgssjef	2
Design manager	1

Tabell 1 Intervjupersonenes stilling i bedriften

I ett intervju tok intervjuobjektet på eget initiativ med seg en kollega med utdanning innen innovasjon. Av de 14 intervjuobjektene er elleve menn og tre kvinner. Majoriteten har tilhørt i bedriften de representerer i mer enn fem år og har dermed godt grunnlag for å besvare våre spørsmål. Bakgrunnen for at ett intervju ble foretatt med en design manager, var hans kompetanse innenfor innovasjon. Ett av intervjuobjektene befant seg i et lederskifte, og vi intervjuet derfor personen som innehar stillingen som marketing director.

3.4 Forberedelse til intervjuene

I kvalitativ metode skiller en særlig mellom to typer intervjuer; semistrukturerte og strukturerte (Green & Thorogood, 2004). Strukturerte intervjuer omfatter en mer eller mindre fastsatt plan for hvilke data som skal produseres. I semistrukturerte intervjuer benytter forskeren en intervjuguide med formulerte spørsmål eller problemstillinger (Kvale, 1994). Semistrukturerte intervjuer tilrettelegger for at intervjuobjektene kan snakke fritt om den gjeldende tematikken. Samtidig kan forskeren styre intervjuene slik han/hun vil for å innhente den nødvendige informasjonen. Denne metoden fant vi velegnet for vår studie, da vårt mål var å få informasjon om innovasjon i de ulike leddene av møbelprodusentenes verdikjede.

Semistrukturerte intervjuer ga oss mulighet til å variere intervjuene med tanke på spørsmålsrekkefølge og åpnet for muligheter til å komme med tilleggs- og oppfølgingsspørsmål. Dette var en fordel, da det er forskjeller hva angår bedriftenes verdikjedesammensetning, innovasjonsprosesser og dere bevissthet til innovasjon. I tillegg var det store sprik mellom bedriftene i forhold til blant annet produktspekter og kundesegment, og det var derfor nødvendig å kunne justere intervjuene til den enkeltes situasjon.

I intervjusituasjon er det viktig å unngå å lede intervjuobjektene mot ønskelige svar, men la dem snakke så fritt som mulig (Kvale, 1994). Samtidig fant vi det viktig at intervjuene holdt seg innenfor samme ramme, slik at vi fikk tilstrekkelig grunnlag til å sammenligne svarene i etterkant. For å få tak i intervjuobjektene oppfatning av de spesifikke temaene vi var interesserte i, valgte vi å utarbeide en semistrukturert intervjuguide. På den måten ga vi intervjuobjektene mulighet til fritt å snakke om temaene, samtidig som vi kunne styre intervjusituasjonen og dermed sikre at de temaene vi var interesserte i, ble belyst.

I et semistrukturert intervju skal intervjuguiden inneholde de temaer som tas opp i løpet av intervjuet (Kvale, 1994). Den skal også inneholde en grov skisse over emner og forslag til spørsmål. I arbeidet med dette er det vesentlig å vurdere hva slags informasjon som skal skaffes til veie gjennom intervjuene. Forskeren bestemmer selv hvor strengt intervjuguiden skal følges. Intervjuguiden vår ble utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen vår og en litteraturgjennomgang av temaene norsk møbelbransje, Porters verdikjedeteori og innovasjonsteori. Vi var bevisste på at guiden kun skulle være retningsgivende for intervjuene slik at intervjuobjektene kunne bidra med egen forståelse og beskrivelse av innovasjonskapabiliteter og -aktiviteter i egen bedrift.

Intervjuguiden var tematisert i følgende hovedområder:

- Generelt om bedriften og strategisk tenking
- Innovasjon og produktutviklingsprosesser
- Marked, markedsføring og salg
- Nettverk og makroforhold

Under hvert hovedområde supplerte vi med "støttespørsmål" for å sikre at vi fikk spurt etter den informasjonen vi hadde til hensikt å fremskaffe under intervjuene. (Se vedlegg 1)

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i løpet av september og oktober 2008. Det var på forhånd estimert og avtalt én time per intervju, mens den faktiske varigheten varierte fra 25 minutter til én time og 20 minutter. Intervjuene ble foretatt på ulike vis med hensyn til sted og opptaksmetode. Tre av intervjuene ble gjennomført i lokalene til de respektive bedriftene. Det ble foretatt telefon- og Skypeintervju⁶ med de øvrige ti. Bakgrunnen for dette var praktiske hensyn; telefon- og Skypeintervju ble gjennomført med de intervjuobjektene det vanskelig lot seg gjøre å møte på grunn av geografiske og tidsmessige forhold. Av praktiske hensyn var det kun én av oss to som holdt telefon- og Skypeintervjuene. Den andre av oss fulgte med på samtalen ved hjelp av høyttaler og hadde mulighet til å komme med innspill og tilleggsspørsmål, dersom det var nødvendig.

Opptaksmetoden varierte noe. Årsaken til dette var både en viss prøving og feiling i begynnelsen av intervjuprosessen, og at opptaksmetoden måtte tilpasses de ulike intervjutypene. De tre intervjuene som ble gjort hos intervjuobjektene ble tatt opp på diktafon og PC. I telefonintervjuene benyttet vi Skype og tilhørende opptaksfunksjon på seks intervjuer, mens de resterende fire ble gjort med mobiltelefon og et opptaksprogram på PC.

Opptaksmetode Intervjuform	DIKTAFON	PC	SKYPE
Personlig møte i intervjuobjektets lokaler	1	2	-
Mobiltelefon	-	4	-
Skype	-	-	6

Tabell 2 Opptaks- og intervjumetode

Alle intervjuer ble innledet med en kort innføring i vår studie og hva slags informasjon vi ønsket fra intervjupersonen. Deretter stilte vi generelle spørsmål rundt bedriften, som for eksempel hvor

⁶ Skype er et dataprogram for IP-telefoni.

mange ansatte de har eller hvor produksjonen foregår. Hensikten med dette var å “varme opp” intervjupersonen og gjøre han/henne trygg på situasjonen. Videre i intervjuene fulgte vi i hovedsak intervjuguiden. Vi benyttet kritisk spørsmålsstilling for å få frem presiseringer og utdypinger. Slik fikk vi intervjuobjektene til å sette ord på mulige viktige kjennetegn og aspekter ved sin bedrifts innovasjonsevne.

Slik Kvale (1997) anbefaler, satte vi oss ned umiddelbart etter hvert enkelt intervju for å foreta en kort oppsummering. Hensikten med debriefingen var å få førsteinntrykkene våre ned på papiret, slik at vi kunne benytte det som et supplement i analyseringen av transkripsjonene.

3.6 Analyse av data

Analysefasen starter ved innsamlingen av data, og foregår parallelt som en kontinuerlig prosess til studien er ferdig. Kvale (1997) foreslår at analysen i kvalitative metoder foregår i seks trinn; de første tre finner sted under intervjuene og de siste tre i ettertid. Under intervjuene (1) beskriver intervjuobjektene sin virkelighetsoppfatning, (2) de oppdager og beskriver nye forhold underveis, og (3) intervjueren foretar meningsfortettinger og –tolkninger. De viktigste aspektene ved de første trinnene ble beskrevet under avsnitt 3.5 *Gjennomføring av intervjuene*. Etter intervjuene er avsluttet, (4) transkriberes intervjuene og materialet struktureres, klargjøres og intervjuenes mening utvikles. De to siste trinnene er (5) gjen-intervjuing og (6) eventuelt en forlenging av tråden som går fra beskrivelse og tolkning til også å omfatte handling. Vi benyttet oss kun av de fire første trinnene i vår analyse, og vil nå beskrive trinn fire nærmere, ettersom det er i dette trinnet Kvale (1997) mener den virkelige analysen ligger.

I trinn fire, trekker Kvale (1997) frem *ad hoc meningsgenerering* som den mest anvendte formen for analyse av kvalitative data. Denne metoden kombinerer ulike tilnærminger og teknikker, som meningsfortetting, kategorisering, narrativ strukturering og meningstolkning. Forskeren gis frihet til å danne seg generelle inntrykk etter gjennomgang av intervjuene, for så å trekke ut bestemte relevante avsnitt, og eventuelt kvantifisere enkelte uttalelser. I vår analyse gjorde vi sistnevnte blant annet med intervjuobjektens uttalelser om hvorvidt de har insentivordninger knyttet til innovasjon; vi listet opp intervjuobjektens besvarelser på spørsmålet om dette og kunne fastslå at ingen har slike insentivordninger. Ved hjelp av slike kvantifiseringer får vi tydeliggjort tendenser i utvalget vårt. Hovedvekten av vår analyse baseres på meningsfortetting og -tolkning. *Meningsfortetting* innebærer at man korter ned intervjuobjektens uttalelser til mer presise formuleringer. Dette gjøres ved å lese

intervjuet som helhet, bestemme de naturlige “meningsenhetene”, uttrykke dominerende temaer så enkelt og klart som mulig, for så å tematisere uttalelsene. Deretter vurderer man uttalelsene med utgangspunkt i problemstillingen, før man til slutt binder sammen de viktigste utsagnene i et deskriptivt utsagn. I *meningstolkning* forsøker forskeren å rekontekstualisere intervjupersonenes uttalelser i en bredere sammenheng. Hensikten er en dypere tolkning av teksten, og man vil som regel utvide intervjuteksten, i motsetning til i meningsfortetting, der intervjuteksten normalt forkortes.

Da intervjuene var gjennomført, transkriberte vi lydbåndmaterialet til skriftlig tekst. Vi så det ikke som nødvendig å utføre transkripsjonene like omfattende og detaljert som i en sosiolingvistisk analyse, hvor alt som blir sagt under intervjuet blir gjengitt ordrett og inkluderer pauser, gjentakelser og tonefall. Dette først og fremst fordi vi var interesserte i *hva* som ble sagt, og ikke vektla *hvordan* det ble sagt. Det transkriberte materialet ble 135 A4-sider.

For å strukturere, og dermed lette, analysearbeidet av det store transkripsjonsmaterialet, utarbeidet vi en datamatrikse i Excel til kategorisering av uttalelsene fra de enkelte intervjuobjektene. På denne måten kunne vi lettere sammenligne og finne mønster innenfor de ulike kategoriene, slik blant annet Grennes (2001) foreslår. Kategoriene i datamatriksen var basert på innholdet i intervjuene, og eksempler på kategorier var innovasjon, produktutvikling (PU), markedsføring og samarbeid med andre aktører.

Da uttalelsene var tematisert i kategorier, foretok vi en ny strukturering. Denne gangen ble de ulike kategoriene fordelt under de syv elementene i Lawson & Samsons innovasjonsmodell (2001). Ettersom vi i analysen benytter modellen som utgangspunkt for besvarelsen av vår problemstilling, knyttet vi på denne måten intervjuobjektene uttalelser både til teorien og problemstillingen.

Under intervjuene informerte vi intervjuobjektene om at de skulle anonymiseres, og med bakgrunn i dette utarbeidet vi en “kode” for hvert enkelt intervjuobjekt til bruk i analysen. De 13 intervjuobjektene fikk tilfeldig tildelt en bokstav fra A til M.

Da intervjuobjektene uttalelser var nøye kategorisert og “kodingen” var utført, gikk vi i gang med å skrive ut funnene våre og drøftingen av disse. Under hvert enkelt av de syv elementene i Lawson & Samsons modell (2001), vurderer vi intervjuobjektene uttalelser opp mot teorien og kategoriserer dem på bakgrunn av dette i kategoriene *høy*, *middels* og *lav*. Avslutningsvis foretar vi en helhetsvurdering av de syv elementene og kategoriserer hver av intervjuobjektene A til M nok en gang i kategoriene *høy*, *middels* og *lav* basert på denne totalvurderingen. Hensikten med

kategoriseringen er å danne et sammenligningsgrunnlag mellom møbelprodusentenes innovasjonsevne og deres lønnsomhet. Kategoriene er svært grove, men vi finner de tilstrekkelige med utgangspunkt i det datamaterialet vi besitter. Det er viktig å understreke at kategoriseringen er basert på de relative forholdene i utvalget vi analyserer. Vi betegner med andre ord et intervjuobjekt som høyinnovativt ut i fra innovasjonstypelsen hos de øvrige intervjuobjektene, og kan derfor ikke direkte sidestilles med en høyinnovativ aktør som for eksempel Google i IT-bransjen.

Det neste steget i vår analyse består i å vurdere sammenhengen mellom intervjuobjektene totale innovasjonstypelse og intervjuobjektene økonomiske resultater. Vi tar utgangspunkt i den siste kategoriseringen av intervjuobjektene og sammenligner denne med utviklingen i salgsinntekter, kostnader og RT i perioden 2004 til 2007. Under diskusjonen for hvert nøkkeltall, gir vi en grafisk fremstilling av intervjuobjektene. I likhet med hva vi gjør med innovasjonstypelsen, kategoriserer vi intervjuobjektene i tre kategorier basert på deres relative utvikling i de tre nøkkeltallene. Resultater som ligger over gjennomsnittet for utvalget definerer vi som *positive*; resultater under snittet, men over null, defineres som *nøytrale*; og resultater under null omtales som *negative*.

3.7 Validitet og reliabilitet

Ifølge Grønmo (2004) må kvaliteten på innsamlede data sees i forhold til hva de skal brukes til. Kvaliteten øker i takt med hvor velegnet datamaterialet er til å belyse de utnevnte problemstillingene. *Validitet* og *reliabilitet* kan betraktes som evalueringskriterier for datainnsamlingen, og de utgjør til sammen dataenes kvalitet. Validiteten handler om hvorvidt en undersøkelse måler det som er intensjonen å måle, og er knyttet til alle leddene i forskningsprosessen (Ryen, 2002). Dette er i samsvar med Kvale (1997), som hevder at validitet kan oversettes med gyldighet og handler om hvorvidt undersøkelser måler det de skal. Valideringen avhenger derfor av forskernes håndverksmessige dyktighet; kontrollering, utspørring og teoretisering.

Grenness (2001) påpeker at problemer med validitet oppstår som følge av dårlig samsvar mellom undersøkelsens teoretiske utgangspunkt og dens praktiske gjennomførbarhet. For å unngå dette er det vesentlig å utarbeide undersøkelsen slik at man evner å måle det man har til hensikt å måle. Vi forsøkte å sikre validiteten ved hjelp av ulike tiltak. Det viktigste var at vi stilte kontrollspørsmål knyttet til vår oppfatning og forståelse av respondentenes svar underveis i intervjuene. Dette for å i størst mulig grad unngå mistolkninger. I tillegg støttet vi oss til den utarbeidede intervjuguiden for å

sikre at alle områder ble dekket, og debriefingene bidro til kontinuerlige vurderinger av intervjuenes gyldighet i forhold til problemstillingen.

Kvale (1997) understreker at reliabiliteten er vesentlig innenfor kvalitativ forskning. Reliabilitet kan oversettes med pålitelighet og sannferdighet. I kvalitative intervjuer er forskeren selv selve måleinstrumentet og vil ha påvirkning på respondentene. Semistrukturerte intervjuer, som vi benyttet, er preget av mindre nøytralitet enn strukturerte intervjuer. Dette medførte at vi måtte være ekstra påpasselige på vår rolle i alle faser av undersøkelsen. For å være reliabel, må data være tilbakeførbare til intervjumaterialet, og forskerens tolkning må kunne følges av andre. Vi tok opp intervjuene, for så å transkribere dem deretter for å oppfylle dette kravet.

3.8 Ethiske og juridiske aspekter

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Fremfor alt er det når forskningen berører mennesker direkte at etiske problemstillinger gjør seg gjeldende. Selv om vår forskning retter seg mot bedrifter, var vi oppmerksomme på de *Forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* som er vedtatt av Den nasjonale forskningskomité (Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, 2006). Særlig fokus hadde vi på intervjuobjektene rett til selvbestemmelse og autonomi, samt at vi hensyntok bedriftenes ønsker om å ikke få offentliggjort sensitive opplysninger. Retten til selvbestemmelse og autonomi ble ivaretatt ved hjelp av at intervjuobjektene signerte et informert samtykkedokument i de møtene hvor vi møtte respondentene personlig (se vedlegg 2). På telefon presiserte vi informasjonen i samtykkedokumentet og ingen av intervjuobjektene ytret ønske om å få tilsendt dokumentet i fysisk form.

4 EMPIRI OG ANALYSE

Vi vil i det følgende presentere funnene fra intervjuene med møbelprodusentene og analysere disse ved hjelp av den presenterte teorien. Med utgangspunkt i de syv elementene i Lawson & Samsons modell (2001), kartlegger vi først møbelprodusentenes tilnærming og evne til innovasjon. I andre del av analysen tar vi for oss elementet *lønnsomhet* i Lawson & Samsons modell (2001) og ser nærmere på et utvalg nøkkeltall for intervjuobjektene. Vi sammenligner kategoriseringen av møbelbedriftenes innovasjonsytelse i *høy, middels* og *lav*, med deres økonomiske prestasjoner i perioden 2004 – 2007.

I analysen har vi valgt å trekke ut eksempler fra et utvalg av intervjuobjektene under hvert av de ulike elementene. Dette for å illustrere de største ulikhetene i bransjen, men samtidig gi et inntrykk av bransjenormen. Vi har valgt å ikke ta med eksempler fra alle bedriftene, da dette ville blitt for omfattende.

Fra intervjuene sitter vi igjen med et inntrykk av at *innovasjon*, både som begrep og som virkemiddel, er langt fra viden kjent eller anerkjent i den norske møbelbransjen. I flere av intervjuene ble begrepet nesten ikke tatt i bruk – det ble i stedet snakket om mer ”konkrete” tema, som produktutvikling, produksjon og distribusjon. Dette kan komme av at enkelte anser innovasjon som et nymotens begrep med manglende substans, men det innebærer ikke nødvendigvis at innovasjon ikke forekommer i bedriftene. Samtidig kan det skyldes at bedriftene har grodd fast i gamle vaner og ikke har et bevisst forhold til å endre seg i takt med omgivelsene. Enkelte av intervjuobjektene fremstår på den andre siden som svært innovasjonsbevisste og gir svært detaljerte svar om sine innovasjonsprosesser.

Vi oppfatter svært ujevn innovasjonsytelse hos de 13 møbelprodusentene vi har intervjuet. Mens enkelte av intervjuobjektene kommer i kategorien *høy* på samtlige av Lawson & Samsons (2001) syv innovasjonselementer, er det andre som gjør det jevnt over dårlig. Størst forskjeller finner vi under *strategi og visjon* og *organisatorisk intelligens*. Flere av produsentene bærer preg av å være små organisasjoner som i liten grad er profesjonaliserte med hensyn på innovasjon. Andre er svært bevisste de potensielle effektene av innovasjon, og dette reflekteres i deres strategi og visjon. Mange av disse viser også høy organisatorisk intelligens, særlig i forhold til innhenting, prosessering og utnyttelse av informasjon om sine omgivelser. Andre igjen ser ut til å være lite observante på omgivelsene de opererer i, noe som gjenspeiles i deres innovasjonsytelse.

Ved hjelp av analysen av intervjuobjektene økonomiske prestasjoner i perioden 2004 til 2007, finner vi indikasjoner på at det er en positiv sammenheng mellom møbelprodusentenes innovasjonsytelse og deres lønnsomhet, særlig når det gjelder *lønnsomhetsutviklingen*. I kategoriseringen av produsentene etter deres gjennomsnittlige vekst i RT, er produsentene F, G, K og M å finne blant de fem med høyest vekst. Alle disse er også representert blant dem vi karakteriserer som høy-innovasjonsyttere basert på vår empiri og innovasjonsanalyse. På samme måte ser vi at av de produsentene vi karakteriserer som middels- og lav-innovasjonsytende, alle med unntak av én har hatt lav eller negativ vekst i sin RT.

I tabell 3 presenteres styrkene og svakhetene vi har identifisert hos intervjuobjektene med hensyn på deres innovasjonskapabilitet. I tillegg vises deres kategorisering i forhold til innovasjonsytelse og lønnsomhetsvekst. Fargekodene illustrerer hvorvidt det er samsvar mellom innovasjonsytelsen og lønnsomhetsutviklingen til intervjuobjektene. Rødt indikerer at det ikke er samsvar, oransje at det er et visst samsvar og grønt at det er fullt samsvar.

INTERVJU- OBJEKT	STYRKER	SVAKHETER	KATEGORISERING MHP INNOVASJONS- YTELSE	KATEGORISERING MHP LØNNSOM- HETSVEKST
A	Tydlig strategi, helhetlig produktutvikling, høyeffektive produksjonsprosesser, sterk merkevarebygging	Bundet til standardiserte grunnkomponenter som begrenser produktinnovasjon	Høy	Negativ
B	Fleksibel produksjon, radikale produktinnovasjoner	Lite risikovillig mtp internasjonalisering	Middels	Negativ
C	Fokus på kundetilpasning	Ingen merkevarebygging, lite rom for nytenking, begrenset designkompetanse	Middels	Positiv
D	Fokus på kompetansebygging og endring, risikovillig	For markedsfokusert, liten grad av markedsanalyser og prognoser, overinnovativ mtp produktnyheter	Middels	Negativ
E	Kort vei fra idé til produksjon	Lite proaktiv, avhengig av eksternt press for endring, begrenset kompetansebredde, lite "power"	Lav	Negativ

F	Gjennomtenkt og innarbeidet strategi, bevisst ift egne styrker, holistisk produkt- og konseptutvikling	(ingen utpregede svakheter)	Høy	Positiv
G	Sterk og tydelig strategi og visjon implementert i org., sofistikerte innovasjonssystem, gode finansieringskilder, innovation champions strategisk plassert i org.	(ingen utpregede svakheter)	Høy	Positiv
H	Tilpasningsdyktig til møbelkjedenes preferanser/krav	Lite visjonær, avhengig av eksternt press, tradisjonell tilnærming til driften	Lav	Negativ
I	Svært visjonær, god på radikal designinnovasjon	Lite strukturert, lite empowerment av ansatte, toppstyrt, utnytter ikke marketingpotensial	Middels	Nøytral
J	Spisset produktsortiment, omstillingsvillig	Svak idégenerering	Middels	Nøytral
K	Sterk bedriftskultur, -strategi og visjon, bevisst egne styrker, finansielle muskler gjennom eksternt eierskap, innovative produktløsninger	Ingen utvikling av nye innovation champions, usikkerhet ift samarbeid med ny eier	Høy	Positiv
L	Kundeorientert, tilpasningsdyktig, bevisst konkurranselandskapet	Liten grad av profesjonalisert markedsføring, lite proaktiv i produktutvikling	Middels	Negativ
M	Bevisst egne styrker, helhetlig produkt- og konseptutvikling, rom for kreativitet i egen organisasjon	(ingen utpregede svakheter)	Høy	Positiv

Tabell 3 Samlet oversikt

4.1 Analyse av de syv elementene

Med bakgrunn i intervjuene, analyserer vi i denne delen de 13 intervjuobjektene basert på de syv elementene som utgjør innovasjonskapabiliteten i Lawson & Samsons modell (2001).

4.1.1 Strategi og visjon

Vi observerer et spenn hos intervjuobjektene i vår studie hva gjelder deres bevissthet rundt strategi og visjon, konkretisering av bedriftens fremtid i nedfelte mål, og innovasjon som virkemiddel for å styrke bedriftens evne til å nå mål. Ytterpunktene spenner seg fra bedrifter som ikke bare har en nedfelt og tydelig strategi og visjon, men hvor også innovasjon er konkretisert og innarbeidet som et sentralt element, til bedrifter som i stor grad kan sies å mangle visjoner for fremtiden og i større grad baserer seg på å operere som de alltid har gjort, uten å reflektere nærmere over dette.

Bedriftene F og M fremstår for oss som særdeles innovasjonsbevisste i sine strategier. De har brutt med de tradisjonelle spillereglene i den norske møbelindustrien og tatt kontroll over distribusjonsleddet i verdikjeden som et ledd i endring av strategi. Begge bedriftene har gått fra å være møbelprodusenter i ulike nisjer, til å bli såkalte konsepttilbydere. Å være konsepttilbyder innebærer at de tilbyr et bredt spekter av produkt, hvor ikke alle er produsert av egen bedrift. Den enkelte konsepttilbyders produktstrategi er knyttet sammen ved at den i sum skaper et felles uttrykk – et felles konsept. Hos bedrift F er konseptet tuftet på at kompetansen og plattformen er å finne i egen organisasjon, og i tillegg kjøpes eksterne tjenester i tilfeller hvor de finner det strategisk hensiktsmessig. Intervjuobjekt F beskriver strategiendringen på følgende måte: “Det er 180 grader forskjell fra å hogge råvarene i skogen til å vite alt om forbrukeren og handlemønster og trender og alt mulig rart og å posisjonere brandet ditt i forhold til det”. For å støtte opp om denne strategiendringen fokuserer bedrift F derfor vel så mye på markedsføring som på selve produksjonsfasen. Dette i motsetning til de øvrige intervjuobjektene, som i større grad er rene produksjonsbedrifter. Fordi disse produsentene selger gjennom møbelkjeder er det også kjedene som står for markedsføringen.

Konseptstrategien hos intervjuobjekt M ble utarbeidet som et resultat av en inngående kartlegging av egne styrker og svakheter; bedriften konkluderte med at de ikke hadde noen fordel i egen produksjon i form av å produsere høyt volum eller til en lav pris. Fortrinnet de identifiserte var derimot å kunne tilby kunden valgfrihet og kvalitet. Dette anså bedriften som en styrke, særlig i konkurransen med lavprisaktører fra blant annet Øst-Europa og Asia. Bedriften innledet som en følge av den nye strategien et samarbeid med et interiørarkitektfirma for å supplere med spisskompetanse

som ikke kunne dekkes av organisasjonen selv. I tillegg ekspanderte bedriften vertikalt ved å etablere eget distribusjons- og forhandlerledd, for på denne måten å kunne forbedre kontrollen over den siste delen av verdikjeden, og dermed evne å skape et enhetlig og tydelig konsept for kunden. Bedrift M har gjennom sin strategiendring vist en evne til å tenke nytt og bryte med sin tradisjonelle organisering. Selv om omstillingene forbundet med endringen har vært mange og ressurskrevende fremstår bedriften i dag, med sitt nye visjonære konsept, som mer markant og enhetlig, og skiller seg i større grad fra sine konkurrenter enn tidligere. Den nye strategien tydeliggjør i hvilken retning man ønsker å ta bedriften, og virker på denne måten samlende for bedriftens ansatte.

En av de mest suksessrike norske møbelprodusentene, bedrift A, er kjent for sin standardisering, automatisering og volumproduksjon. Likevel er suksessoppskriften mer omfattende enn som så. Bedriften har i årevis, lenge før det var et satsningsområde for den jevne møbelprodusent, hatt et strategisk fokus på, og store investeringer i, merkevarebygging. I tillegg har deres sterke produktutviklingsavdeling, omtalt av intervjuobjekt A som bedriftens *tredje ben* som knytter sammen områdene *produksjon og marked*, koordinert bedriftens ulike satsningsområder og sørget for et balansert fokus og utvikling med det formål å innfri bedriftens strategi og visjon. Suksessen skyldes altså, ifølge intervjuobjekt A, at samtlige av bedriftens egne ressurser er spisset mot bedriftens strategi om å opprettholde en norskbasert produksjon, med standardisering og automatisering i høysete.

Intervjuobjektene A, F og M er alle eksempler på bedrifter som bryter med de tradisjonelle spillereglene i møbelindustrien. Likevel, selv om det kan lønne seg å tenke nytt, prøver heller ikke de strategisk mest innovative bedriftene å finne opp kruttet hver gang. Som intervjuobjekt F uttaler: "(...)du kan si, vi er ikke opptatt av å se på konkurrentene når det gjelder produkt. Men når jeg skal ta denne bedriften ut i et nytt farvann, som en internasjonal øvelse vil være, så ville det jo være idioti å ikke se at her er det titalls bedrifter på Sunnmøre som har jobbet internasjonalt i 50 år". Intervjuobjekt F mener det ville være uansvarlig å ikke analysere hva bedriftens definerte konkurrenter er gode på, hva de har lyktes og mislykkes med, og benytte dette i egne analyser og forberedelser. Dette eksempelet understreker at det ikke er hensiktsmessig å skille seg radikalt fra sine konkurrenter på alle punkter. De beste møbelprodusentene i vårt utvalg evner å allokere sine ressurser mot de områdene som faktisk krever nytenking, og som kan gi grobunn for fremtidige konkurransefortrinn.

Et annet eksempel vi ønsker å trekke frem er bedrift I som, helt siden bedriften så dagens lys på 40-tallet, har jobbet med visjonen om å *skille seg ut* fra de andre møbelprodusentene basert på

designkvalitet som fremste ressurs. Bedriftsledelsen stresser at bedriftens produkt skal utfordre dagens design og ha et helt nytt uttrykk, også i en internasjonal kontekst. "Vi har ønsket å lage flottere og bedre produkt til en høy pris. Vi har ikke ønsket å selge til varehus og kjeder. Og der har vi skilt oss ut i forhold til de andre produsentene rundt oss, for de har gått inn på kjedeavtaler og prøvd å selge mest mulig til massemarkedet", uttaler intervjuobjekt I. Fordi bedrift I har satset i en ganske annen retning enn de andre møbelprodusentene vi har intervjuet, er de ikke opptatt av å benchmarke seg mot konkurrenter. I stedet fokuserer bedriften på fantasi som strategisk forankring. Som intervjuobjekt I understreker: "(...)nei, det er lite fornuft, men masse med lidenskap og intuisjon vi pøser på med (...)". Som en følge, ser intervjuobjektet heller ikke nytten av markedsanalyser eller forbrukeranalyser. Dette med bakgrunn i troen på at "det er ikke markedet som skal fortelle oss hva vi skal gjøre. Vi skal utvikle en enestående flott kolleksjon, og da vil det være et marked for det". Selv om bedrift I har lyktes med å skape en rekke spennende produkt, har ikke dette alltid blitt reflektert i bedriftens salgstall. Intervjuobjektet mener selv at dette delvis skyldes at deres design har blitt oppfattet som *for* innovativt av markedet. Mer eller mindre tilfeldig inngikk de nylig et samarbeid med et designfirma, som har ført bedriften ubevisst inn på kontraktmarkedet. Selv om bedrift Is strategi kan sies å være tydelig og klar med tanke på produktdesign, kan det synes som at den bygger på for mange tilfeldigheter til at den kan forventes å være langsiktig robust som en mer overordnet forretningsstrategi.

Definering av hvilken retning man skal føre bedriften mot er ikke like tydelig for alle møbelprodusentene vi har intervjuet. Blant intervjuobjektene finner vi møbelprodusenter, som eksempelvis bedrift H, som baserer seg på en utydelig og lite definert strategi, og synes å primært vektlegge operasjonell effektivitet. Andre igjen har slitt med å redefinere egen strategi etter et kraftig trendsifte på 1990-tallet, da etterspørselen etter furumøbler (som mange produsenter hadde spesialisert seg på) nærmest opphørte, og etter at IT-boblen sprakk i 2000. Flere av bedriftene vi har analysert har, som bedrift D, slitt med store utfordringer som følge av *over-innovasjon*. Som intervjuobjekt D uttaler: "vi har vært veldig, veldig markedsorienterte. Man har evnet å omstille seg og tilby det markedet vil ha". Ensidig strategisk fokus har gjort bedriften *for* responsiv til markedets ønsker, og de har endt opp med å utvikle for mange ulike produkttyper. Intervjuobjekt D utdyper: "Så lenge vi kun opererte i Norge, både funksjonene og kundene var i Norge, var det en styrke, da det fungerte veldig godt. En av årsakene til at vi ikke har klart å tjene penger er at man har forsøkt å fortsette med dette, samtidig som man har prøvd å vokse i omfang som organisasjon, og man er inne i flere markeder, så har det faktisk snudd til å bli en negativ ting". I sterk kontrast til bedrift Ds markedsfokus har produsent A evnet å i større grad bygge sin strategi rundt sine egne styrker og

svakheter. Intervjuobjekt A understreker: "Det er jo fullt mulig å ha vår omsetning brutt opp på mange så ulike produkt at man faktisk ikke har stordriftsfordeler i produksjon, men det har vi altså ikke gjort. Vi har i ekstrem grad standardisert oss på komponentsiden". Bedrift As strategi fremstår for oss som god, da den, i motsetning til bedrift Ds strategi, er bygd opp- og sentrert rundt bedriftens ressurser.

En annen bedrift som i likhet med bedrift D har opplevd å miste sitt strategiske fokus, er bedrift J. Denne aktøren har på sin side nytt godt av hjelp fra Innovasjon Norge og deres prosjekt Innovasjon Møbel til å definere egen kompetanse og etablere en strategi som drar nytte av denne. Som intervjuobjekt J bekrefter: "helt klart at du har fått drahjelp til å bevisstgjøre deg selv til en del ting som du kanskje ikke tenkte godt nok over". Dette viser at man lett kan bli for opptatt med daglig drift og operasjonell effektivitet, og glemmer å ta seg tid til å reflektere på et høyere strategisk nivå, noe vi ser tendenser til hos en rekke av møbelprodusentene vi intervjuet. Som et resultat mister de oversikten over hvor de befinner seg i konkurransebildet, og evner i liten grad å stake ut en stø kurs for fremtiden. Innovasjon Møbel har hjulpet en rekke av intervjuobjektene å løfte blikket og iverksette tiltak.

Oppsummert opplever vi at det er store sprik med hensyn til hvorvidt møbelprodusentene har en klar og tydelig uttalt visjon og strategisk retning, noe som regnes som kritisk for å kunne oppnå høy innovasjonsskapabilitet. I tabellen kategoriserer vi produsentene basert på deres prestasjon innen elementet strategi og visjon:

STRATEGI OG VISJON	INTERVJUOBJEKT
Høy	A, B, F, G, K, M
Middels	D, I, J, L
Lav	C, E, H

Tabell 4 Kategorisering mhp strategi og visjon

4.1.2 Utnyttelse av egen kompetanse

Møbelprodusentene i utvalget har ulike produktsortiment og verdikjedesammensetninger, noe som skaper naturlige forskjeller mellom deres kompetansebaser. Vi observerer i tillegg store forskjeller i hvor dyktige produsentene er til å utnytte kompetansen de besitter.

Ressursledelse

Organisasjonsstørrelse

De store forskjellene i de intervjuede møbelprodusentenes størrelse gir utslag i hvilke krav som stilles til deres evne til ressursledelse. For de største bedriftene, med flere hundre ansatte og et mangfoldig og krevende produksjonsapparat, har vi sett at det er det nødvendig med en mer formell og strukturert ledelse av ressursene for å kunne holde alle delene av maskineriet i gang simultant. De små produsentene har en enklere styringsjobb, ettersom organisasjonene deres består av langt færre ansatte og færre ulike enheter. Samtidig er det ekstra kritisk for de små produsentene å bruke sine ressurser så effektivt som mulig og å unngå store feilgrep, da de i langt mindre grad enn de store bedriftene har råd til å begå feiltrinn før det kan gi fatale utslag på bunnlinjen.

Vi sporer videre en tendens til at de små produsentene i utvalget i mindre grad enn de store produsentene, tilpasser sin ressursledelse etter endringer i omgivelsene. Dette vitner om at de er lite tilpasningsdyktige i forhold til den konkurranseutsatte markedsplassen de er en del av.

Rekruttering

Den viktigste ressursen for møbelbedriftene er på mange måter de ansattes kompetanse. Vi ser store ulikheter blant annet i bedriftenes rekruttering, både når det gjelder bevissthet til temaet og innføring av rutiner og systemer for å støtte opp om det. I de fleste bedriftene befinner majoriteten av de ansatte seg i produksjonen. Eksempelvis er 28 av 35 ansatte i bedrift I og omtrent 20 av 25 ansatte i bedrift H å finne i produksjonslinjen. De fleste av de produksjonsansatte er ufaglærte (noen med snekkerfagbrev eller liknende), og ikke sjelden er de barn av ansatte eller tidligere ansatte. Det gjør at rekruttering historisk sett har artet seg som en forholdsvis enkel prosess for disse bedriftene. Samtidig uttrykker flere av intervjuobjektene, deriblant intervjuobjekt H, bekymring for fremtiden: "Vi har hatt lite gjennomtrekk, og vi har fått de folkene vi skal ha hele tiden. Men jeg ser jo det, at den yngre garde, den er ikke her. De er her og jobber noen år og så har du jo byer som lokker en del. Så det sliter vi med, for vi er jo sånn 45+. Det er en utfordring". Likevel er det få av bedriftene som har foretatt noen konkrete tiltak for å være i stand til å håndtere denne utfordringen. Det kan virke som om dette delvis skyldes at rekruttering aldri i særlig grad har blitt reflektert over eller ansett som en måte å utvikle bedriftene på. Bedriftene besitter dermed heller ingen kunnskap på området.

Flere av møbelprodusentene, deriblant bedrift D, uttrykker at de har opplevd et skifte i rekrutteringsbehov de siste årene. For bedrift D skyldes dette i stor grad at de har satset internasjonalt. Det samme gjelder for bedrift F som, som en følge av dette, siden 2004 utelukkende har rekruttert folk med internasjonal erfaring. For som intervjuobjekt F understreker:

”internasjonalisering er ikke noe du kan finne på på fredag og gjøre på mandag”. Bedrift Fs internasjonale ekspansjonsplaner har derfor vært forankret i deres styre siden 2005, da de innså at de måtte rette seg mot internasjonale markeder for å kunne ha muligheten til å vokse også i fremtiden. Det ble da foretatt en kartlegging av bedriftens egne ressurser og hvorvidt de var tilstrekkelig til å støtte en internasjonal ekspansjon. Et av behovene som ble identifisert var behovet for ansatte med internasjonal erfaring, og rekrutteringen av mennesker med internasjonal kompetanse er følgelig avgjørende for at en internasjonalisering skal være gjennomførbar og vellykket. At internasjonal ekspansjon krever annen kompetanse enn å operere på det nasjonale markedet, er i stor grad å anse som en selvfølgelighet. Det er derfor overraskende å observere at så få av de øvrige intervjuobjektene har reflektert over dette aspektet før de har etablert seg på internasjonale markeder. Konsekvensene har vært til dels svært mislykkede internasjonale ekspansjonsforsøk med tilhørende økonomiske tap.

I utvalget vårt ser vi også andre eksempler på nytenking i forhold til hvilken type kompetanse møbelprodusentene rekrutterer. Intervjuobjekt D forteller at han bevisst ansetter mennesker uten møbelbakgrunn i sin ledelse. Hensikten med denne taktikken, forklarer han, er å øke den generelle ledelseskompetansen i bedriften og utvide horisonten i den eksisterende organisasjonen, for på denne måten å fremme nytenking. Han sier det blant annet slik: ”Det er klart at det å gjennomføre en snuoperasjon slik som vi har måttet gjøre, for det å gjøre såpass store strategiske grep i en bedrift, i en bransje som dette, det er klart det kan du ikke gjøre med den samme kompetansen som bransjen tidligere har etterspurt”. Dette har vist seg å ikke være helt uproblematisk. Han utdyper: ”(...)jeg får jo ofte beskjed om jeg er gal som driver og rekrutterer folk uten møbelkompetanse”. Samtidig legger han ikke skjul på at han eksponerer bedriften for risiko med sine nye grep: ”Men når det er sagt, det er risiko i det, for bransjen står på en måte ikke og venter på at nå skal vi gjøre ting helt annerledes. Bransjen er skrudd sammen for å gjøre ting slik som det har vært. Så det er litt risiko, det er jo ikke alle som liker..., ja det er jo ikke alle ting vi har gjort som vi har prøvd med som har latt seg gjennomføre. Ting som er innlysende i andre bransjer, det er ikke så innlysende at det fungerer i møbel”. Disse uttalelsene viser kompleksiteten som har oppstått for mange av møbelprodusentene som, på grunn av interne eller eksterne faktorer, har måttet skiftet strategisk kurs. For at den nye strategiske kursen skal lykkes, har vi sett at det er vesentlig at rekrutteringen av menneskelige ressurser støtter opp om den, slik vi observerer at intervjuobjektene D og F er bevisste på.

Designkompetanse

Et annet område som skiller intervjuobjektene i deres ressursledelse, er hvilke kompetanseområder

de har integrert i egen organisasjon. Hvorvidt møbelprodusentene har ansatt designere internt i sin organisasjon eller ikke, peker seg ut som en av de viktigste forskjellene. Ifølge Nærings- og Handelsdepartementet (NHD)(2006) kjennetegnes de mest fremgangsrike norske bedriftene av at de tilfører designkompetanse i hele utviklingsprosessen fra idé, via produksjon til kommersialisering. God design handler om å forstå brukernes behov, og tilby produkt og tjenester som skiller seg ut og gir varig verdi, argumenterer NHD (2006). Som tabellen under viser, er det kun fem av de tretten produsentene vi snakket med som har produktdesignere i egen organisasjon.

	INTERVJUOBJEKT
INTERNE DESIGNERE	A, C, G, K, L
EKSTERN DESIGNERE	B, D, E, F, H, I, J, M

Tabell 5 Intern vs ekstern designkompetanse

Riktignok har samtlige intervjuobjekter en eller annen form for produkt- eller konseptutviklingsgruppe, men vi er overrasket over at så få har valgt å integrere spesialisert designkompetanse i egen organisasjon. Produktutviklerne dekker til en viss grad utviklingsprosessen hos produsentene, men ettersom møblenes ytre kan antas å være et avgjørende kjøpskriterium hos kundene, vil kompetanse innen designutforming også være vesentlig. Blant de åtte produsentene uten interne designere, er det enkelte som har langvarige samarbeid med faste designere, mens de øvrige er aktivt ute og "shopper" nye design kontinuerlig. Produsentene som velger eksterne designere er avhengig av å ha noen internt i bedriften som evner å velge ut de beste designerne og designene. Hvor bevisste produsentene er rundt disse valgene og konsekvensene av dem, oppfatter vi som sterkt varierende.

Etter en vanskelig periode, opprettet produsent E, som vi senere vil komme tilbake til, et samarbeid med en kjent designer på initiativ fra Norsk Designråd. Likevel har ikke dette økt produsentens bevissthet når det gjelder aktiv bruk av designere. På spørsmål om de etter dette fruktbare samarbeidet nå aktivt søker etter nye samarbeidspartnere er svaret: "Nei, nei vi gjør ikke det egentlig. Men hvis det skulle komme til oss med noen andre ideer og sånn, så vurderer vi jo det seriøst. Det har det jo vært fra tid til annen, at noen andre har kommet med noe, men da er det gjerne ut i fra at de har skisser eller ideer eller noe sånt og kan komme og vise det. Det er alle velkommen til når som helst. Men det er han [den eksterne designeren] som på en måte har blitt en del av vår prosess, så det er egentlig kun han som har blitt invitert inn i den konkrete prosessen".

Eksempelet viser en tendens til passivitet med tanke på bruk av designkompetanse som vi ser hos flere av møbelprodusentene. Dette kan vitne om noe uvitenhet hva gjelder bruk av design som et strategisk verktøy for å komme opp med nye innovative løsninger.

Produsent G fremstår som langt mer bevisst og proaktiv i sine valg av designere. Intervjupersonen hos produsent G forteller at man i startfasen av et prosjekt, etter å ha gjennomført interne innovasjonsworkshops og bearbeidet disse, definerer en såkalt *designbrief* som danner utgangspunktet for utviklingen av det endelige designet. Først da starter bedriftens arbeid med å finne riktig designer for prosjektet. Intervjuobjekt G utdyper: "Noen ganger kan det være veldig viktig å ha en, du kan si en typisk god industridesigner som har god teknisk kompetanse, andre ganger kan det være mer riktig å ha møbeldesignere som har mindre teknisk kompetanse og mer den kunstneriske tilnærmingen til design og andre ganger kan det være viktig med et godt navn, ikke sant, et kjent navn. Andre ganger kan det være tradisjon og at man har det man kaller en kunsthåndverker". Dette vitner om at de er svært bevisste på effekten av å benytte designkompetanse for å utvikle et møbel hvor bedriftens ønsker for- og tanker om produktet tydeliggjøres også i selve designuttrykket.

Bedrift I er et tredje eksempel på en bedrift som "shopper" design. Til tross for at bedriften ikke har et eget designapparat, er design ett av de to punktene (i tillegg til kvalitet) intervjuobjekt I uttaler at de fokuserer på å være best på. For bedrift I er denne ressursen dog noe sårbar som følge av at evnen til *designshopping* besittes av to personer, selv om man tidvis har lykket.

Blant de som har intern designkompetanse, finner vi bedrift K. Hos denne bedriften står en intern gruppe designere for den generelle produktutviklingen, da bedriften anser det som viktig at de selv har kontroll over hele prosessen. Gruppen kommer opp med nye produkt og har ansvar for hovedprosjektene. I tillegg har bedriften benyttet seg av eksterne designkrefter til å gjennomføre enkeltprosjekter. Dette gjelder særlig prosjekter hvor de ønsker å utfordre egen tradisjonell tankegang og tenke helt nytt. Eksempelvis nevner intervjuobjekt K et prosjekt hvor de hentet inn en anerkjent, norsk produktdesigner, som er kjent for å ha utarbeidet design innenfor en rekke ulike felt. Dette gjorde de bevisst for å utfordre det eksisterende uttrykket i produktsortimentet og for å prøve å skape en egen, ny designidentitet. Eksempelet illustrerer produsentens gode evne til å kombinere sine interne designressurser med ekstern designkompetanse, noe som igjen viser at de er bevisste egne ressurser, samt på hvilke områder de må basere seg på å kjøpe ekstern kompetanse.

Vertikal integrasjon

Møbelprodusentenes ressursledelse omfatter videre hvordan de velger å styre sine verdikjeder. Det er store variasjoner med hensyn til grad av vertikal integrasjon. Produsent A har langt på vei integrert produksjon av komponentdeler i egen organisasjon. I tillegg har vi produsentene F og M, som har innlemmet distribusjons- og forhandlerledd i sin organisasjon. Intervjuobjekt M begrunner deres integrering av distribusjonsleddet slik: "(...) vi har ikke hatt noen fordel i egen produksjon, for å si det sånn, altså det å kunne produsere billig eller i store mengder på noen måte. Vårt fortrinn det har alltid vært valgfrihet for kunden og kvalitet, altså kundetilpasset, litt sånn skreddersøm". Effekten av dette strategiske valget har vært at de i større grad har lykket med å bygge bedriften sin rundt, og spisset ressursene sine mot, sitt fremste konkurransefortrinn. De har nå enda tettere kontakt med kundene, og å tilfredsstille kundenes krav er hovedfokuset i hele organisasjonen.

Finansieringskilder

Interne kilder

De intervjuede møbelprodusentenes fremste kilde til finansiering av innovasjonsprosjekter er egen organisasjon.

Majoriteten av produsentene er små og mellomstore bedrifter, noe som følgelig setter klare begrensninger for deres finansieringsmuligheter. "Vi er så få og så liten og har så lite power. Det er en tøff bransje, og vi har ikke store midler til å drive med mer enn akkurat det hverdagslige, skulle jeg til å si, som er å produsere og selge det". Dette svarer produsent E på spørsmål om bedriften har en budsjettpost øremerket FoU. Det gis dermed tilsynelatende lite spillerom for nytenking hos de ansatte som følge av stramme økonomiske rammer - en tendens som har vært gjennomgående hos de minste bedriftene. At mange av de samme bedriftene i tillegg preges av å være tradisjonelle og risikoaverse fører til at de igangsetter svært få innovasjonsprosjekter.

Særlig i intervjuene med små, *familieide* produsenter blir finansielle begrensninger trukket frem som bakgrunn for blant annet mangelfull internasjonal satsning. Våre undersøkelser viser at det ikke nødvendigvis er eierforholdene som er avgjørende, men heller størrelsen på organisasjonen. Trenden blant våre intervjuobjekter er at jo større de er, med hensyn til både omsetning og antall ansatte, desto mer organisert rom gis det for entreprenørskap og risikotaking. Samtidig bør det nevnes at de børsnoterte selskapene har mulighet til å hente kapital i markedet, og slikt sett har større finansieringsmuligheter enn de øvrige produsentene i vårt utvalg.

Eksterne kilder

Ulike interesseorganisasjoner har sammen med det offentlige bidratt med betydelig støtte til møbelbransjen. Såvel bransjeorganisasjonen Møbelindustrien i Norsk Industri som Innovasjon Norge har iverksatt prosjekter som omfatter finansielle bevilgninger. Enkelte av de mindre bedriftene har også nytt godt av finansiell støtte fra kommunen de holder til i, men da i hovedsak midler øremerket til å gjennomføre utviklingsprosjekt på maskinsiden. Blant de mest betydningsfulle prosjektene til Innovasjon Norge de siste årene er Innovasjon Møbel. Prosjektet har til hensikt å tilrettelegge møbelprodusenters satsninger på å posisjonere seg og å øke eksporten (Innovasjon Møbel, 2006). Produsent E beskriver Innovasjon Møbel som nyttig og lærerikt, og poengterer at det hadde vært vanskelig for bedriften å gjennomføre de samme prosessene uten den økonomiske støtten man fikk ved å delta på prosjektet. Et annet intervjuobjekt mener de offentlige bevilgningene til FoU burde vært enda større. Videre hevder han at møbelprodusenter fra andre skandinaviske land har vært dyktigere til å posisjonere seg enn de norske. Dette blant annet ved en organisert felles representasjon på internasjonale messer. Selv om for eksempel Innovasjon Møbel har tatt initiativ til felles norske stands på messene de siste årene, mener intervjuobjektet at de kunne tilrettelagt enda bedre. Andre intervjuobjekter hevder derimot at dersom man er avhengig av offentlig støtte, er man ikke dyktige nok. Denne type holdninger har i hovedsak kommet fra de store aktørene som har vært representert internasjonalt i mange år.

Samarbeid mellom aktørene i den norske møbelbransjen er lite utbredt. Det eneste som nevnes i våre intervjuer er samarbeid mellom produsenter og leverandører. Intervjuobjekt E har etablert et strategisk samarbeid med flere lokale leverandører ved blant annet å inkludere disse på sine produktutviklingsmøter. Liknende tette samarbeid ser vi ikke eksempler på hos andre aktører i bransjen. Ved å basere utviklingsarbeid på interaksjon kan bedrift E slik dra nytte av delte utviklingskostnader og spredning av risiko. Dette gir et mer fleksibelt utgangspunkt for å kunne igangsette nye prosjekt.

Alt i alt observerer vi under dette punktet at mens enkelte av aktørene bevisst gir sine ansatte økonomisk spillerom til å forske, utvikle og være kreative, lar ikke andre bedrifter sine ansatte fokusere på stort mer enn å tilfredsstille den daglige driften. Sistnevnte skyldes delvis økonomiske begrensninger, men også i stor grad at bedriftene ikke besitter en bevisst holdning til innovasjon.

Innovation champions

Møbelprodusentene vi intervjuet viser store ulikheter hva gjelder å satse bevisst på innovation champions som et innovasjonsfremmende tiltak. Vi ser generelt veldig få eksempler på utpregede

innovation champions hos intervjuobjektene. For å illustrere effekten en innovation champion kan ha for en bedrift, kan vi trekke frem produsent K. Intervjuobjektene hos denne produsenten forteller om deres tidligere leder som var en eksepsjonell pådriver for kreativitet og nye løsninger. Ett eksempel som trekkes frem er denne lederens evne til å tenke nytt innen markedsføring; som en følge av et begrenset markedsføringsbudsjett, skapte lederen i stedet oppmerksomhet rundt bedriften og dens produkt ved hjelp av kommentarer og stunt i media. Dette ble bevisst jobbet frem gjennom blant annet strategisk nettverksbygging med journalister. Bedriften oppnådde slik markedsføring verdt millioner av kroner gratis. Nå som lederen har sluttet i bedriften, er det stor usikkerhet rundt hvem som skal overta hans rolle. Dette særlig med tanke på at journalistnettverket han benyttet seg av i stor grad var personlig, og det faktum at få personer besitter så sterke sosiale egenskaper som denne mannen. Det kan derfor argumenteres at produsent K overså viktigheten av å bevare denne type kunnskap i organisasjonen mens de enda hadde tilgang på denne innovation championen. De har heller ikke evnet å utvikle andre ansatte til å ta over hans rolle, noe de lider under når personen forlater bedriften.

Av produsent G fikk vi høre om deres system for ressursutnyttelse. Bedriften har tatt i bruk en tilnærmet versjon Coopers Stage-Gate-prosess⁷ for å sikre at det er medarbeidere med innovasjonsansvar strategisk plassert i ulike deler av organisasjonen. Disse er ikke nødvendigvis like utpreget som lederen hos aktør K, men bidrar like fullt til å gjennomsyre organisasjonen med innovasjonssatning.

Et eksempel på en bedrift som ikke benytter seg av innovation champions er bedrift E. Bedriften driver slik de har gjort i lang tid, og initiativ til nyskaping kommer i like stor grad fra utenforstående som fra interne ressurspersoner. Et eksempel på et eksternt initiativ finner vi hos produsent E. På slutten av 1990-tallet, etter det såkalte furukrakket, slet produsenten med sviktende møbelsalg som følge av et produktsortiment som i stor grad bestod av furumøbler. Etter Norsk Designråd koblet dem med en kjent, norsk designer, lyktes de med å utvikle nye, mer tidsriktige produkt og over 40 prosent av bedriftens omsetning baserte seg på salg av hans design (Grindaker, 2003). Med andre

⁷ Cooper et al (2002) beskriver Stage-Gate-prosess som et system til utvelgelse av hvilke prosjekter som skal gjennomføres. I systemet implementeres strenge grenser i nye produktutviklingsprosesser. Prosjekter rangeres og prioriteres basert på ulike måleindikatorer. I tillegg integreres *portfolio management* for å oppnå riktig sammensetning av-, balanse i- og antall prosjekter, og samtidig håndtere utfordringer forbundet med å maksimere porteføljeværdien og å sikre at porteføljen gjenspeiler bedriftens strategi for produktinnovasjon. (Cooper, 2002)

ord mangler bedriften interne ressurser som evner å være proaktive; man reagerer i stedet utelukkende på ytre krav. Ny design oppstår på eksterne innspill om at det er ønskelig eller nødvendig med noe nytt, og det er ingen internt i organisasjonen som er en pådriver for nytenking.

E-business

I utvalget av møbelprodusenter vi intervjuet er majoriteten små eller mellomstore bedrifter med begrenset behov for IT-løsninger for å sikre kommunikasjon mellom de ansatte. Hos de mindre aktørene benyttes IT-løsninger i større grad som et administrativt verktøy, og oppgraderinger skjer oftest på bakgrunn av krav fra eksterne partnere. Elleve av produsentene i vårt utvalg har sin administrasjon samlet på ett geografisk sted, mens både produksjonsanlegg og administrasjon er lokalisert på samme sted hos ni av de tretten produsentene. Blant de som er geografisk spredt, er bruken av IT-verktøy i større grad utbredt, og nivået på disse produsentenes systemer er betydelig mer sofistikerte. Bedrift D har investert i prosjektstyrings- og designsystem for å stimulere til deling og standardisering på tvers av sine internasjonale enheter.

Oppsummert observerer vi store sprik i møbelprodusentenes utnyttelse av egen kompetanse. Vi ser en tendens til at de større organisasjonene i størst grad har implementert profesjonelle og gode systemer for å evne dette, mens de mindre aktørene tenderer å være mindre bevisste rundt organiseringen av sin kompetanse. Oversikten under viser hvordan vi har rangert produsentene basert på analysen.

UTNYTTELSE AV EGEN KOMPETANSE	INTERVJUOBJEKT
Høy	A, F, G, K, L, M
Middels	B, C, D, I
Lav	E, H, J

Tabell 6 Kategorisering mhp utnyttelse av egen kompetanse

4.1.3 Organisatorisk intelligens

Blant bedriftene vi har analysert er det store ulikheter hva gjelder deres evne til å innhente og dra nytte av informasjon.

De fleste bedriftene vi har vært i kontakt med deltar aktivt på møbelmesser, og da primært de årlige messene i Stockholm, Milano og Køln. Dette gjøres for å hente ny inspirasjon, men også for å markedsføre egen bedrift og egne produkt. Messene kan anses som et strategisk knutepunkt hvor tilbydere og etterspørrere av møbler møtes for kjøp, salg og idéutveksling. Intervjuobjekt K uttaler at bedriften har en visjon om at de skal være en så attraktiv møbelutvikler at messedeltakere aktivt oppsøker deres stand for å se hva nettopp de har kommet med av innovative nyheter. Vi har sett forholdsvis store forskjeller på hvor aktivt og effektivt bedrifter utnytter sin messedeltakelse. Mens enkelte bedrifter kun sender designere for å delta på messer for å hente inspirasjon, er andre bedrifter av den oppfatning at også ansatte med andre ansvarsområder kan dra nytte av denne type impulser. De mest aktive produsentene, blant annet bedrift G, oppsøker også messer som ikke har møbelfokus. Dette kan være materialmesser, materialeseminar eller helt andre bransjemesser som eksempelvis bilmesser, for å kunne få et bredere perspektiv på design.

Et fåtall av møbelprodusentene benytter aktiv sparring med akademiske miljøer som kilde til nye ideer. Bedrift K har eksempelvis engasjert forskere på NTNU til å delta i enkelte av sine innovasjonsprosjekter. I tillegg har de i flere år delt ut priser i forbindelse med konkurranser de har igangsatt på Statens Håndverk- og Kunstindustriskole. Som intervjuobjekt K uttaler: "(...) det er jo veldig flott at studenter, når de skal etablere seg selv, at de utvikler og så kommer de til oss og så kan vi vurdere". Dette har også båret frukter for bedriften, da flere av studentene senere har designet møbler som har endt i bedriftens kolleksjon. Bedrift G har foretatt en liknende satsning og engasjerer hvert år hovedoppgavestudenter til å skrive for seg. I tillegg holder de foredrag på diverse universiteter og høyskoler. Dette gir ikke bare mulighet for direkte idéutveksling, men legger også til rette for fremtidige samarbeid. Intervjuobjekt G understreker: "Vi føler det er viktig å bli ansett som en attraktiv arbeidsplass for fremtidige designere og ingeniører".

I og med at samtlige av våre intervjuobjekt betegner seg selv som leverandører av kvalitetsprodukt, er det nærliggende å anta at solide råvarer og komponentdeler er viktige ingredienser for å kunne oppnå suksess. Selv om de fleste av møbelbedriftene har langsiktige samarbeid med sine leverandører, er disse i stor grad preget av et kjøp-salg-forhold og er ikke den interaktive utvekslingsprosessen man kanskje kunne forvente at det skulle ta form som. Tidligere nevnte bedrift E har i større grad enn resten av aktørene fokusert på dette ved å inkludere representanter fra leverandører i regelmessige produktutviklingsmøter. Dermed skaffer de seg en bedre oversikt over leverandørenes kompetanse og ser raskere hvilke ideer som er realiserbare.

Ikke alle møbelprodusentene har hatt like enkelt for å definere sin kjernekompetanse, og flere har derfor hatt en tendens til å ikke klare å spisse sitt produkt. For enkelte bedrifter har dette skyldtes et produksjonskift; de har blitt tvunget til å i større grad automatisere egen produksjon, men har ikke lyktes med å effektivisere den tilstrekkelig. Andre, som bedrift J, har fått problemer som følge av skiftende trender. De har tidligere vært spesialisert innen furumøbler, men klarte ikke å følge opp kundens preferanser med tanke på bruk av nytt materiale, og endte dermed opp med en *utdatert* profil. Som følge av manglende kommunikasjon med markedet, og i flere tilfeller også et lite proaktivt samarbeid med leverandører og andre partnere i forhold til å utforske nye muligheter, har disse bedriftene stagnert og fremstår som forholdsvis uambisiøse. Bedrift D har på den andre siden, som tidligere nevnt, opplevd problemer som følge av overambisiøsitet. Bedriften har forsøkt å gape over alt; både etterliknet konkurrenter og tilpasset seg kunder, noe som har endt opp i en uklar strategisk profil. I tillegg har en høy innovasjonsrate med mange produktvarianter slått negativt ut. En komplisert produktportefølje har ført til at bedriften ikke har klart å spisse kompetansen sin og har endt opp som jevnt over middelmådig i stedet for best på noen utvalgte områder. Det faktum at bedrift D også etablerte seg tungt internasjonalt før de evnet å spisse sin strategi, forsterket den negative spiralen. Bedriften har nå i ettertid måttet ta et internt oppgjør for å bedre kartlegge egen kompetanse, velge hva den vil fokusere på, og kanskje enda viktigere: velge hva bedriften *ikke* skal fokusere på. Bedrift Ds problemer understreker at det ikke er tilstrekkelig å kun innhente informasjon om omgivelsene; den må også absorberes og tilpasses den enkelte bedrift.

Aktiv og strategisk nettverkdeltakelse har ofte vist seg å styrke bedrifters evne til informasjonsinnhenting. Eksempelvis kan vi igjen trekke frem bedrift J, som gjennom samarbeid med Innovasjon Norge og deltakelse i Innovasjon Møbel, har lyktes med å endre bedriftens kurs; de har spisset seg mot en nisje og forsøkt å øke bevisstheten rundt den nye strategien i alle av bedriftens ledd. Det er likevel viktig å merke seg at samarbeid med eksterne aktører ikke alltid er en ukomplisert affære, og vi har sett eksempler på forhold som har strandet på bakgrunn av fundamental uenighet vedrørende hvordan bedriften skal styres. Her kan vi eksempelvis nevne bedrift I som gikk ut av et samarbeid med Innovasjon Norge, da de fikk krav på seg om å ansette en ekstern styreleder for å kvalifisere for finansiell støtte og andre tilskudd. Intervjuobjekt I ønsket derimot å beholde den fullstendige styringen over sine satsninger og anså derfor kravet som svært urimelig.

At tyngden av de norske møbelprodusentene befinner seg geografisk situert på Sunnmøre har ført til at også mange av de mest strategiske leverandørene til møbelproduksjonen har slått seg ned i samme område. Dette gjør det enklere for partene å knytte tett kontakt, og har gjort samarbeidet

mellom partene veldig uformelt og vennskapelig. Etter intervjuene sitter vi igjen med et inntrykk av at mange av bedriftene aldri hadde kunnet slå seg opp uten dette sterke lokale leverandørnettverk, og i stedet ville endt opp som småskala "kjellerbedrifter" uten ekspansjonspotensial. Likevel er ikke alle produsentene uforbeholdent positive til den såkalte møbelklyngen. Som intervjuobjekt D uttaler: "Det å ligge i et slikt klyster er kanskje noe av det verste som har skjedd en bedrift sånn som oss. Man blir faktisk lat. For eksempel slipper man å bygge opp innkjøp, for man skal liksom bare 100 meter lenger bort i fjæra og ordne det likevel". Intervjuobjekt D mener dette gjør bedriftene mindre rustet for internasjonal ekspansjon som følge av en for uformell tilnærming til det å drive profesjonelt. De får dermed problemer med å etablere effektive nettverk utenfor Norges grenser. I tillegg argumenterer han at egen bedrift historisk sett har fremstått som noe lat som følge av å ha hermet etter lite ambisiøse konkurrenter situert i samme geografiske klynge.

Å lære om kunder

Kontraktmarkedskunder

Møbelprodusentene som opererer i kontraktmarkedet fremstår som mer kundefokuserte enn de øvrige produsentene vi har intervjuet. Dette kan i stor grad skyldes forskjeller i forhandlingsmakten hos kontraktskunder, forhandlere og slutt kunder. Som følge av den sterke makten kundene i kontraktmarkedet besitter, sitter vi igjen med et inntrykk av at produsentene som er spesialiserte i dette markedet har hatt et sterkere insentiv og krav til å profesjonalisere sin virksomhet. Produsentene som opererer i dette konkurranselandskapet jobber svært aktivt med å dyrke kontakten med sine kunder. Bedrift K har skreddersydde tiltak for å nå sine hovedmålgrupper; de har blant annet ansatt egne fysioterapeuter såvel i produktutviklings- som i salgsavdelingen for å styrke egne produkts ergonomiske funksjoner, og også for å kunne kommunisere fordelene av disse funksjonene til kundesegmentet *fysioterapeuter*, som kan anses som en av bedriftens *lead-users*. I tillegg inviterer de jevnlig en annen viktig målgruppe, *arkitekter*, til kontorene sine, driver aktiv oppsøking av forhandlere, og organiserer konkurranser og premier til de som har størst omsetning av bedrift Ks produkt. Den tette kontakten sikrer en kontinuerlig tilbakemelding fra kundene. Informasjonen de får gjennom tilbakemeldingen kan videre benyttes til å øke attraktiviteten av egne produkt. Gjensidig læring omtales av intervjuobjekt K som kritisk faktor for å kunne overleve, og *relasjonsbygging* er derfor nedfelt som en av bedriftens verdier for at dette skal gjennomsyre hele bedriften.

Bedrift F opererer både i kontrakts- og hjemmemarkedet og drar synergieffekter av at kravstore bedriftskunder tvinger bedriften til å være proaktive og tilpasse seg de nyeste trendene, som videre kan kopieres og benyttes også mot privatkundene. Eksempelvis har strenge miljøkrav fra hotellkjeder gjort at bedriften tidlig bestemte seg for å rendyrke en miljøstrategi i hele sin verdikjede. I et marked med stadig mer miljøbevisste kunder har dette blitt et konkurransefortrinn for bedriften – også i hjemmemarkedet.

Hjemmemarkedskunder

I likhet med kundene i kontraktsmarkedet, besitter møbelkjedene i hjemmemarkedet betydelig makt som følge av større voluminnkjøp. Små bedrifter som E og H styres i stor grad av møbelkjedenes preferanser. Disse bedriftene selger utelukkende møbler til møbelkjedene, og partene har derfor jevnlig møter for å bli enige om hvilket produktsortiment som skal tilbys. I tillegg foretas all markedsføring av møbelkjedene. Dette skjer i hovedsak ved at bedriftene bidrar med økonomiske midler, mens markedsføringsutformingen foretas av møbelkjedene. Som en konsekvens, forholder disse produsentene seg i stor grad til informasjon fra møbelkjedene, og oppnår dermed liten kommunikasjon med- og kjennskap til sine sluttbrukere. Møbelkjedene, derimot, har et nært forhold til sluttkundene. De små møbelprodusentene, som ikke har råd til å foreta markedsundersøkelser og liknende på egen hånd, kan nyte godt av dette ved at de gjennom kjedene får implementert kundenes preferanser i produksjonen av nye møbler.

For de større møbelprodusentene, og da særlig for de som egenhendig har opparbeidet seg sterk merkekjennskap blant sluttkundene, er forholdet til møbelkjedene et annet. Disse produsentene utvikler nye produkt primært på eget initiativ, eventuelt kun med *innspill* fra kjedene, og står også for egen markedsføring. Det impliserer at bedriftene foretar egne markedsundersøkelser for slik å innhente informasjon om sluttkundenes preferanser. De største produsentene drar her stor fordel av å ha ressurser tilgjengelig til å gjennomføre denne typen aktiviteter.

Kundekommunikasjon

IT-verktøy kan benyttes til mer enn tilrettelegging av intern kommunikasjon. Flere av produsentene har for eksempel relativt sofistikerte hjemmesider på internett til kommunikasjon med markedet. Bedrift M har høsten 2008 lansert en ny hjemmeside med muligheter for toveiskommunikasjon med besøkende på siden. På denne måten tilrettelegges det for kontinuerlige innspill fra markedet og utviklingsmuligheter. Bedrift G presenterte nylig på sin hjemmeside en nyhet som innbyr kunder til å sette sitt eget individuelle preg på stolene de kjøper. Dette skjer gjennom en helt ny teknologi som gjør det mulig å individualisere stolens farge, mønster og trykk. I tillegg til at dette er en

produktutvikling i seg selv, stimulerer det til økt bruk av produsentens hjemmesider og skaper et tettere forhold mellom produsent og kunde. Denne typen verktøy for å bygge kunnskap om- og kontakt med potensielle kunder har ikke vært et uttalt satsningsområde for de øvrige intervjuede møbelprodusentene.

Vi har i vårt utvalg også sett eksempler på møbelprodusenter som benytter design som et bevisst kommunikasjonsmiddel. Møbelprodusent I har vært veldig nyskapende når det gjelder å satse på helt nye møbeldesign. Dette har bedriften ikke bare gjort for å tilfredsstille sine designbevisste kunder, men også for å benytte kreative design som markedsføring. Designet har vist seg å være svært salgbart for deres image, ved at det har bygget opp under deres nyskapingsvilje og trendy profil, og gitt bedriften gratis presseoppslag og oppmerksomhet i markedet. En bedrift med en mye mer anonym kommunikasjonsprofil er bedrift C. Designuttrykket på bedriftens møbler kan karakteriseres som svært klassisk, og den litt anonyme profilen forsterkes av at bedriften ikke markedsfører eget merkenavn, men kun selger møblene sine under møbelutsalgenes logo. Som intervjuobjekt C uttaler: "Oppigjennom har vi vel ikke brandet, eller vi har ikke gått ut og bygget opp eget merkenavn, det ser en jo virkelig. Det koster, og der har vi ikke vært flinke nok. Eller flinke eller ha avsatt nok midler". Disse eksemplene viser at møblenes visuelle uttrykk ikke bare har en isolert estetisk verdi, men også kan benyttes som et strategisk kommunikasjonsverktøy, både for å nå frem til kunder, og for å bygge opp under- og tydeliggjøre bedriftens profil.

Å lære om konkurrenter

Vi observerer store forskjeller i møbelprodusentenes bevissthet til sine konkurrenter. Som vi beskrev under elementet strategi og visjon, har intervjuobjekt F benchmarket seg mot konkurrenter og benyttet dette i sine analyser i forbindelse med bedriftens planer om internasjonal ekspansjon. Intervjuobjekt F uttaler: "det er jo naturlig å benchmarke for å se hva det er andre har gjort bra og hva det er andre ikke har gjort fullt så bra". Bedrift L er også bevisst sine konkurrenter. På spørsmål om de aktivt analyserer sine konkurrenter, svarer intervjuobjekt L at de "har god kontroll på den enkelte konkurrent og hva de har kommet opp med". Gjennom slik kunnskap om sine konkurrenter, holder bedrift L seg oppdatert på hva som tilbys på markedet og kan tilpasse egne handlinger strategisk deretter. Også produsent K har, som de omtaler det selv, "en strategisk konkurrent som vi har pinpointet". Den benchmarkede konkurrenten er markedsledende, og produsent K følger med på hva de gjør, i tillegg til å forsøke å gjøre ting bevisst annerledes. Dette for å tydeliggjøre for kundene at det er et skille mellom de to aktørene, og forhindre at de fremstår som en svakere kopi.

Den organisatoriske intelligensen hos møbelprodusentene varierer sterkt, noe som gjenspeiler seg i hvordan de evner å utnytte de øvrige seks innovasjonskapabilitetene og deres samlede innovasjonsytelse. I tabellen er møbelprodusentene rangert etter hvor god vi mener den organisatoriske intelligensen er hos de enkelte intervjuobjektene.

ORGANISATORISK INTELLIGENS	INTERVJUOBJEKT
Høy	A, F, G, K, M, L
Middels	B, D
Lav	C, E, H, I, J

Tabell 7 Kategorisering mhp organisatorisk intelligens

4.1.4 Kreativitets- og idéledelse

Foruten pris og kvalitet, er det liten tvil om at det visuelle uttrykket er et viktig aspekt ved møbler. Utformingen av uttrykket krever kreativitet og nytenking, og det er av den grunn avgjørende for møbelprodusentene å fremme disse evnene i sine organisasjoner. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at det er store forskjeller i bedriftenes tilnærming til kreativitets- og idéledelse.

Intern kreativitetsledelse

Bedrift A skiller seg fra de fleste andre produsentene av hjemmemøbler og har etablert et markant apparat for å støtte opp rundt kreativitet i egen organisasjon. Eksempelvis har bedriften opprettet en forholdsvis stor PU-avdeling bestående av 25 personer, hvorav fire er designere. Gruppen jobber innenfor definerte rammer som i stor grad er lagt av produksjonsapparatet. Dette har bedriften bevisst gjort for å stimulere til kreativ idéutveksling, og samtidig sikre en sterk kontroll av innovasjonen for at den ikke skal løpe løpsk i forhold til hva som er produksjonsvennlig. I tillegg har bedriften opprettet et *produktråd*, som sitter som en *grensevakt* og beslutter hvorvidt de kreative ideene skal tas videre til produksjon. Produktrådet er sammensatt av produktutviklere, ansatte fra produksjonsfasen i tillegg til markedsrepresentanter og generell ledelse. Dette sikrer at man får en klar føring fra alle deler av virksomheten i diskusjonen rundt innføring av nye produkt. Etter å ha operert på samme måte i noen år, danner PU-teamet seg en klar oppfatning av hvilke rammer de

operer i, uten at disse er rigid nedfelt. Denne friheten bidrar til å stimulere kreativiteten i bedriften. For å utfordre PU-avdelingen, og gi mer formelle innspill, har bedriften etablert et *designråd* hvor det sitter representanter fra PU- og markedsavdelingen. Designrådet leker med ideer og nye konsept, og presenterer sine konkrete ideer til produktrådet. Dette sikrer at bedriftens kreative maskineri ikke låser seg til PU-avdelingens tanker, og man oppnår en større takhøyde hva gjelder kreativitet og mangfold.

Bedrift G har formalisert sin utviklingsprosess ytterligere ved å ta utgangspunkt i Coopers Stage-Gate-prosess. Bedriften starter alle prosjekter med en rammefase hvor det utarbeides en *need statement* (en oversikt over hvilke behov produktet skal dekke), hovedstrategi, designfilosofien for den aktuelle merkevaren i tillegg til en produktstrategi. Med disse strategiske retningslinjene i bunn, kaller bedriften sammen en stor gruppe mennesker, både produksjons og logistikkansatte, samt FoU-, salgs- og markedsansatte, for å delta i de tidligere nevnte *innovasjonsworkshopene*. I workshopene jobber deltakerne interaktivt med idéutveksling. Ved å implementere et så avansert organisatorisk system, hvor kreativitet og idégenerering settes i fokus og formaliseres, har bedrift G lyktes med å få innovasjon til å gå som en rød tråd gjennom organisasjonen, og som et resultat av dette fremstår alle deres produkt som svært gjennomtenkte og med en enhetlig profil. Det bør samtidig nevnes at produsent G er en relativt stor organisasjon med rom for et slikt komplekst system. For de mindre organisasjonene vil ikke nødvendigvis et slikt ressurskrevende system være hensiktsmessig.

Eksterne kreativetskilder

I sterk kontrast til det foregående eksempelet, har vi i vårt utvalg også flere eksempler på møbelprodusenter som har valgt å ikke utvikle nye design internt i egen organisasjon. Disse bedriftene baserer seg i stedet på å kjøpe ferdigutviklede prosjekt som mer eller mindre kan gå rett i produksjon. Kompetansen til bedriftene blir dermed deres evne til å plukke salgbare produkt som komplementerer bedriftens image. Dette forutsetter på sin side en god kjennskap til markedet, noe vi har fått inntrykk av at ikke alltid er tilfelle. Dermed fremstår denne typen strategi som noe risikofull.

Som tidligere nevnt er bedrift I blant møbelprodusentene som kjøper design fra eksterne kilder. Bedriften kan karakteriseres som svært visjonær og har en ustrukturert tilnærming til kreativitet- og idéledelse. Fantasi, lidenskap og intuisjon trekkes av intervjuobjekt I frem som like viktige for organisasjonskulturen som fornuft og analyser. Dette har gjort at bedriften er en yndet samarbeidspartner for designere som ønsker å sprengre grenser og tenke helt nytt hva gjelder møbeldesign. Som intervjuobjekt I uttaler: "vi mottar jo daglig henvendelser fra designere både fra

Norge, men også fra andre land som vil vise oss sine ideer og hva de holder på med for å prøve å komme inn i vår kolleksjon". Bedrift Is sterke posisjon i designmiljøet, kombinert med bedriftens evne til å velge ut møbler med et nyskapende uttrykk som komplementerer bedriftens helhetlige profil, kan derfor regnes som en av bedriftens fremste styrker. Å definere organisasjonen i sin helhet som nyskapende vil derimot være en overdrivelse. Kreativitetsansvaret og idégenereringen skjer kun av to personer, daglig leder og produktutvikler, mens de øvrige ansattes jobb er å produsere og administrere det disse to bestemmer. Forholdet mellom de ansatte og de to ledelsespersonene er med andre ord basert på lite interaksjon hva gjelder meningsutveksling, og bedriften vil kunne beskrives som svært hierarkisk og tradisjonell i så måte. Intervjuobjekt I beskriver selv situasjonen slik: "Nei, det er veldig mye oss to da. Vi blir ikke bare sett på som to som bidrar positivt. Vi blir også sett på som to typer som lager mye problem, som lager nye varianter og en veldig tungvint produksjon da. Vi har en produksjon i dag som er veldig komplisert. Altfor mange modeller, særlig når vi ser på den klassiske kolleksjonen i tillegg til den moderne.(...) Så du kan si at internt hos oss er det delte meninger om det vi gjorde er rett. Enkelte mener at det var mye bedre før, og at vi burde gått tilbake og produsert de gamle modellene, og at vi ikke skulle begynt å lage de moderne møblene".

Bedrift I har som nevnt de siste årene samarbeidet med et designfirma, og selv om forholdet mellom partene er for ustrukturert til at intervjuobjektet vil karakterisere det som en kontrakt, har forholdet båret frukter blant annet som følge av at de har kommet seg inn på nye markeder. Bedriften mener de "var heldige" da de etablerte kontakten, og at det hele skjedde forholdsvis tilfeldig. Suksessen mener han skyldes "at vi har samme syn på hva som er gode produkt". Flere av bedriftene vi har snakket med har trukket frem kommunikasjonen mellom designere og eget produktapparat som en betydelig utfordring, og flere trekker frem mange designeres svake evne til å tenke kommersielt som et problem. Blant annet sier intervjuobjekt H: "Jeg har vært borti dem også, som ikke er kommersielle nok i mine øyne, som gjerne blir sure hvis du peker på designet og sier at 'det ene bør du gjøre sånn og sånn, i stedet for sånn'. Det synes jeg er veldig viktig, at hvis du har tegnet en design, så må du være åpen for å kunne korrigere litt". Det blir derimot understreket av flere at fordi også produsentene i dag anser design som en viktig kilde til konkurransefortrinn, går dialogen lettere nå enn tidligere.

Kreativitetsledelse i familieeide bedrifter

Flere av de familieeide møbelprodusentene i utvalget er låst i gamle driftstradisjoner og preges av lange beslutningsprosesser. Dette påvirker videre mulighetene og motivasjonen til å arbeide kreativt.

Nøkkelpersonellet i disse bedriftene er ofte andre- og tredjegerasjons familiemedlemmer som tilsynelatende vegrer seg for risikotaking og dristige, kreative grep. Eierstrukturen og den tradisjonspregede driften gir seg også ofte utslag i at det ikke settes spørsmålstegn ved tradisjonelle selvfølgeligheter, og tidligere suksessoppskrifter følges slavisk uten hensyn til endringer i omgivelsene bedriftene opererer i. Noen organisert form for kreativitetsledelse for å være proaktiv og innovativ, er ikke å spore i disse organisasjonene.

Kreativitetsledelse gjennom hele verdikjeden

Å legge til rette for kreativitet dreier seg om mye mer enn å stimulere selve produktutviklingsfasen, og kan rettes mot alle deler av verdikjeden. Motivasjon og djervhet er egenskaper som ofte gir grobunn for kreativitet og evne til å utfordre etablerte holdninger. Dette er noe møbelkjeden IKEA kan sies å være et godt eksempel på. Få klarer å realisere nytenking så konsekvent som Ingvar Kamprad og hans bedrift har gjort det. IKEA har introdusert nye måter for produksjon, distribusjon og salg, og skapt en helt ny kundementalitet. En liknende evne til nytenking har vært vanskelig å spore blant våre intervjuobjekter. Inntrykket underbygges av en av våre intervjuobjekter, som før han gikk inn i møbelbransjen har jobbet med strategisk utvikling i flere internasjonale bedrifter: "(...) for å si det sånn..å komme inn i den bransjen, det virker som om man fortsatt er på 50-tallet. Og der må jeg si at norsk møbelbransje [latter], ja noe tregere skal man lete lenge etter. Dette gjelder hele bransjen; både produksjonsleddet, salgsleddet, distribusjonsleddet, ja alle sammen har på en måte en veldig sterk kultur som er litt sånn reaktiv og lever faktisk videre på en sånn måte at jeg trodde ikke det var mulig for en så stor bransje". Utsagnet forsterker vårt inntrykk av at mange norske møbelprodusenter har mye å gå på når det gjelder evnen til å benytte seg av kreativitet i alle ledd av sine verdikjeder.

Nivået på kreativitets- og idéledelsen blant møbelprodusentene er svært variabelt. Generelt opplever vi at det er de største produsentene som har de mest velutviklede systemene for fremming av kreativitet i sine organisasjoner. Med bakgrunn i vår analyse under dette elementet, har vi rangert intervjuobjektene i tabellen på neste side.

KREATIVETS- OG IDÉLEDELSE	INTERVJUOBJEKT
Høy	A, B, F, G, K, M
Middels	D, L
Lav	C, E, H, I, J

Tabell 8 Kategorisering mhp kreativets- og idéledelse

4.1.5 Organisasjonsstruktur og system

Organisasjonens størrelse og eierforhold er to elementer som vi ser i særlig grad påvirker bedriftenes måte å strukturere seg på. Mens de større produsentene kjennetegnes av mer formaliserte strukturer og system, baserer de mindre produsentene seg i større grad på en løsere og mer uformell organisasjonsform.

Struktur og system

Organisasjonsstørrelse

De største møbelprodusentene i analysen er forholdsvis komplekse og byråkratiske, med flere avdelinger og nivåer. Fordelen med dette er at det tydeliggjør ansvarsfordeling og skaper en strukturert form for produktutvikling. Intervjuobjektene A og G er blant bedriftene som forteller (som tidligere belyst) om sofistikerte produktutviklingsprosesser med utviklingsgrupper bestående av mangfoldig kompetanse, og egne funksjoner for kreativitetsutfoldelse og idémyldring. Effekten av denne typen organisering er relativt tydelig; produktene som ser dagens lys etter en slik prosess fremstår som svært gjennomtenkte, både hva gjelder funksjonalitet og estetikk, og harmonerer svært godt med bedriftenes helhetlige profil. I tillegg har vi merket oss at bedriftene med de mest velutviklede strukturene er de som i størst grad har reflektert over innovasjon, og som bruker det som et aktivt virkemiddel til å drive såvel enkeltprosjekt som bedriften som helhet fremover. En annen effekt av denne type organisering er at bedriftene slik evner å involvere et bredt spekter av ansatte. På den måten stimuleres enkeltindivider til å tenke nytt og ytre sine ideer til resten av organisasjonen. Innovasjon blir dermed mer enn et svulstig ord som kun inkluderes i bedriftens strategidokumenter.

Åpenbart finnes det også utfordringer knyttet til å være en stor møbelprodusent. Veien fra en designidé oppstår, til produksjonen av nye møbler igangsettes, kan ofte bli svært lang. Dette

bekreftes av flere av våre intervjuobjekter, som gir uttrykk for at de ulike avdelingene og nivåene i bedriften optimalt sett burde vært mye flinkere til å utveksle erfaringer såvel i organisert som i uorganisert form. Det faktum at de fleste av de største bedriftene ikke besitter en organisert måte å hente opp gamle ideer på, gjør dessuten at man sløser med ressurser, noe som på sikt også vil kunne demotivere de ansatte hvis de ser at omfattende og krevende prosjekter gang på gang ikke resulterer i noe konkret.

De små produsentene preges på sin side av mindre komplekse beslutningsprosesser og vil dermed kunne være mer responsive til endringer og implementering av spontane ideer. Et godt eksempel på dette er tidligere nevnte bedrift I, der beslutninger om nye design og utvikling av nye produkt tas av daglig leder og en produktutvikler. Når duoen enes om å kjøpe inn en nytt design, kan de mer eller mindre sette det rett i produksjon. På spørsmål om intervjuobjekt I synes det er risikabelt å kun stole på to menneskers teft, svarer han: "Jeg ser ikke at det er noe mindre risikabelt å bruke en hel komité som sitter og ikke klarer å ta beslutninger, som ikke klarer å bli enige om noe. Det er jo det som er vår fordel, at vi kun er to". Intervjuobjekt H beskriver årsaken til at bedriften er blant de raskeste til å sette nye ideer ut i praksis slik: "Når vi har to-tre personer å snakke med, der vi bare setter oss ned og bestemmer oss for å gjøre det, så er det ikke slik at vi behøver å skrive lange avhandlinger og teste det ut og gjøre sånn og sånn. Eller få noen tillatelser her eller der. Det er litt at vi er fleksible fordi vi er liten". Den lille organisasjonen drar nytte av kortere beslutningsprosesser, og at endringer og nye prosjekter kan igangsettes raskere. Samtidig kan størrelsen være en bakdel; strukturen blir for uformell til at man tar seg bryet med å systematisere nye tanker, og tankene går tapt.

Eierforhold

Vi har merket at familieeide produsenter ofte er mer risikoaverse enn de børsnoterte organisasjonene, og at familieeierskap således kan virke både hemmende og fremmende for innovasjon. Som et av intervjuobjektene uttaler: "Jeg tror noe av det som kjennetegner mange fortsatt private norske møbelbedrifter, og det er fortsatt de aller fleste, det er at andre- og tredjegerasjons familiebedrifter, der hele familien, hele rekken av tanter og onkler, sitter i styret og holder på rattet med alle armer og bein og bremser utvikling i selskapene. Og bidrar til å gjøre feil valg fordi ser for mye i sladrespeilet og for lite gjennom frontruta og fremover, er min subjektive oppfatning". Som en følge av dette kan beslutningstaking lett bli en mer omfattende og tidkrevende prosess enn hva som er hensiktsmessig.

Leverandørforhold

En kritisk faktor for de fleste av møbelbedriftene er deres avhengighetsforhold til leverandørleddet. Punktlighet i leveranser av komponenter er viktig for at den øvrige produksjonen skal kunne gå etter skjema. Videre er tett dialog og gjensidig forståelse essensielt for at transaksjonskostnadene skal holdes så lave som mulig. Særlig på Sunnmøre er det et svært tett forhold mellom de ulike partene, og de har gjennom årenes løp etablert et sterkt gjensidig avhengighetsforhold. I tillegg til å foreta innkjøp i Norge har de fleste bedriftene opprettet samarbeid med utenlandske leverandører. Fordi avstanden til disse er større både geografisk og kulturelt, stilles større krav til formaliseringen av samarbeidet. Som intervjuobjekt M uttaler: "Vi har langsiktige samarbeidsavtaler med dem, og de inneholder da både utviklingsklausuler og de inneholder krav til kvalitet, pris, konkurransedyktighet og så videre". Intervjuobjekt M fortsetter: "Da er det ikke snakk om at vi eier eller har noen eierforhold, men vi har en ganske omfattende samarbeidsavtale. Det viktige for oss er at dette også omfatter utvikling av rett kvalitet og rett produkt". Å være løst strukturert på denne måten kan ha sine fordeler med tanke på usikre makroomgivelser. Skulle etterspørselen etter møbler gå tilbake, slik tilfelle er for øyeblikket, kan bedriftene relativt uproblematisk trappe ned sine samarbeid. Verre blir det i slike situasjoner for bedrift A som også produserer egne komponenter, og dermed blir nødt til å bremse produksjonen og i verste fall permittere og si opp ansatte. Dette viser at bedriften blir mindre fleksibel i forhold til å tilpasse seg skift i omgivelsene.

Tverrfunksjonelle team

Større møbelprodusenter, som for eksempel bedrift A, G og K, har opprettet tverrfunksjonelle team med ansvar for utviklingsarbeid. Bedrift As tidligere nevnte *produktråd* er et eksempel på et slikt team. Teamet benyttes som strategisk bindeledd mellom personell med kreativt ansvar og ansatte med prosjekt- og lederansvar. Her møtes et bredt spekter av fagstab for å diskutere levedyktigheten til ulike prosjekt, hvilke man skal satse videre på, hvilke som trenger ytterligere utvikling før de er klare for markedet, og hvilke man skal forkaste fullstendig.

Belønningssystem

Noe uventet har ingen av intervjuobjektene i vår analyse belønningssystem direkte knyttet til antall ideer eller design de skal komme opp med årlig. Den eneste form for insentivordninger produsentene oppgir å ha er knyttet til resultat, produktivitet og/eller salg. Flere hevder at insentivordninger er uegnet for fremming av innovasjon i deres organisasjoner. Begrunnelsen er først og fremst at de anser teamarbeid som den mest hensiktsmessige arbeidsformen, og derfor ønsker å unngå å dyrke individuell innsats.

Fleksible innovasjonsmål

Enkelte av intervjuobjektene oppgir å ha krav eller mål til antall produktnyheter som skal lanseres årlig. En *produktnyhet* omfatter her både helt nye produkt og fornyinger av eksisterende møbler, i form av nye farger, tekstiler eller funksjoner. Selv om ingen har belønningssystem knyttet til dette, innvirker slike krav særlig på PU-gruppene hos produsentene.

Det faktiske antallet produktnyheter varierer mye fra produsent til produsent; mens én produsent har ambisjoner om én produktnyhet årlig, har andre så mange nye årlige produktintroduksjoner at de ikke har oversikt over antallet. Intervjuobjekt D forteller at bedriften faktisk har måttet fokusere på å redusere antall årlige nyvinninger fordi "historisk sett har bedriften vært utviklingskåt, og man har et forrykende tempo hva gjelder utvikling av nye produkt". Denne situasjonen er et godt eksempel på at det er viktig å sette bærekraftige innovasjonsmål for at innovasjon skal kunne føre til lønnsomme resultater for bedriften.

Intervjuobjekt A nevner at bedriften har insentivordninger for produktivitetsøkning, og i så måte indirekte for innovasjon i produksjons- og produktutviklingsavdelingene. På den måten oppfordres man internt i organisasjonen til å stadig strekke seg etter fornying av prosesser og løsninger uten at det er konkretisert i større grad.

Med bakgrunn i en totalvurdering av intervjuobjektene organisatoriske struktur og system, har vi rangert dem som følger:

ORGANISATORISK STRUKTUR OG SYSTEM	INTERVJUOBJEKT
Høy	A, B, F, G, K, M
Middels	J, L
Lav	C, D, E, H, I

Tabell 9 Kategorisering mhp organisasjonsstruktur og system

4.1.6 Kultur og miljø

Inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene er at det kun er et fåtall av intervjuobjektene som evner å skape en kultur som fremmer innovasjon hos samtlige av sine ansatte. Kulturen hos mange, og da særlig de mindre møbelprodusentene, er ofte svært tradisjonspreget.

Toleranse og mangfold

Det har vært noe utfordrende å kartlegge evne til toleranse og mangfold i de minste bedriftene vi har intervjuet, som følge av at dette er verdier som ikke alltid er blitt reflektert over eller satt i system. Mange preges likevel tydelig av å være toppstyrte i sin tilnærming til innovasjon. Selv om det ikke er tatt noe aktivt standpunkt *mot* mangfold i organisasjon, er dette heller ikke et felt det har blitt rettet fokus mot. Man har derfor endt opp med en svært tradisjonell tilnærming, og latt alt ansvar og initiativ ligge hos toppledelsen.

Hos flere av de største møbelprodusentene, og særlig hos de som har en tydelig strategi og visjon for fremtiden, har vi registrert en stor evne og vilje til å stimulere til mangfold og oppfordre ansatte til å utfordre eksisterende selvfølgheter. Dette gjøres ikke bare ved å ha innovasjon som en innarbeidet målsetning i egen strategi og visjon, men også ved å stimulere til kreativitet gjennom for eksempel interne konkurranser og kreative forum hvor det ikke bare er rom for, men et eksplisitt og uttalt mål, å utfordre det tradisjonelle. Intervjuobjekt G har for eksempel igangsatt interne konkurranser som et ledd i å stimulere til kreativitet blant sine ansatte. Et eksempel på en slik konkurranse var en fotokonkurranse for å fremskaffe nye bilder for å uttrykke bedriftens verdier. Med dette oppfordrer bedriften til kreativitet i hele organisasjonen og stimulerer de ansattes evner og vilje til å bidra med sine tanker.

Empowerment av ansatte

Hva gjelder *empowerment* av ansatte er det store forskjeller mellom de respektive bedriftene vi har intervjuet. Ett av ytterpunktene her er tidligere nevnte bedrift I, hvor de ansatte ser ut til å ha minimal påvirkningskraft på bedriftens innovasjonsprosesser. På den andre siden finner vi bedrifter som intervjuobjekt G, med mer komplisert organisatorisk inndeling og større ansvarsfordeling. Slik ser vi at ansatte både gis muligheten til å dyrke egen kreativitet, samtidig som de vet hvor i hierarkiet de befinner seg, hva som forventes av dem og hvordan de best mulig skal dele sin kunnskap med resten av organisasjonen. Her har vi også sett viktigheten av at møbelprodusenten tør å satse på sine ansatte ved å både gi dem tilgang på ressurser, mulighet til å ta risiko og tid til å jobbe frem ideer. Intervjuobjekt F poengterer at de bevisst gir sine ansatte fritt spillerom til å komme med ideer, og at

avgjørelsene om hva det skal jobbes videre med baseres på markedsbehov. Dette er valgt fremfor å sette mål for antall årlige produktlanseringer, og dermed begrense kreativiteten. Bedrift F bygger slik oppunder en kultur der de ansattes ideer vurderes seriøst.

Kommunikasjon

Vi ser tendenser til at møbelbedrifter som har implementerte og velutviklede kommunikasjonsverktøy ofte er de bedriftene med den sterkeste og mest organiserte tilnærmingen til innovasjon. Det er disse bedriftene som i størst grad har lyktes med å bringe innovasjonsbegrepet fra noe svevende og lite håndfast til en implementert og målbar faktor. I tråd med dette har de bygget organisasjonsstrukturer og system som tilrettelegger for intern kommunikasjon. På spørsmål om hvordan bedrift F er organisert i forhold til kommunikasjon som kulturfremmende middel, svarer intervjuobjektet: “vi jobber veldig tett med butikkene, som har ører på bakken, som oppfatter endrede behov eller nye behov hos kundene daglig.(...) Butikkene hos oss og vi er én stor big happy family og jobber for felles sak hver eneste dag”. Vi ser her et eksempel på at kommunikasjon kan binde organisasjonen sammen og i så måte stimulere til åpenhet hva gjelder deling av nye ideer.

Utfordringer ved nytt eierskap

Bedrift K ble forholdsvis nylig kjøpt opp av et større konsern, og intervjuobjekt K uttrykker usikkerhet vedrørende det fremtidige samarbeidet med bakgrunn i at de to bedriftene preges av såpass ulike bedriftskulturer. At de nye eierne også setter eksplisitte krav til omsetning, vekst og liknende gjør sitt til at maktforholdet blir relativt merkbart for bedriftens ansatte, og en omstilling vil åpenbart finne sted i nær fremtid. Bedrift Ks innarbeidede kultur har vært sterkt fokusert rundt innovasjon og nyskaping, og de har vært en liten bedrift som har våget å ta risiko ved å satse på nye og helt annerledes prosjekt. Det kan derfor forventes at det nye eierskapet vil kunne medføre begrensninger og sette strengere rammer for denne type atferd.

Basert på disse vurderingene, kategoriserer vi intervjuobjektene som følger:

KULTUR OG MILJØ	INTERVJUOBJEKT
Høy	A, B, F, G, K, M
Middels	D, L
Lav	C, E, H, I, J

Tabell 10 Kategorisering mhp kultur og miljø

4.1.7 Teknologiledelse

FoU

Etter å ha intervjuet de ulike møbelprodusentene har vi noe overraskende identifisert at svært mange av bedriftene ikke bevisst satser på FoU. Som et resultat av dette har de heller ikke et nedfelt FoU-budsjett eller andre stimuli og mål for nyvinninger. Dette er særlig overraskende fordi FoU kan sies å være den mest tradisjonelle kilden til innovasjon. Flere av produsentene vi har intervjuet føler FoU blir et for stort ord å bruke for deres lille organisasjon. De fleste av disse har likevel ingen bedre forslag til hvordan de skal gripe denne type utvikling fatt, og bedriftene ender derfor opp med å ikke gjøre noe for å bli bedre på feltet. Inntrykket vi sitter med er at mange av intervjuobjektene føler at det ikke er vits i å "forske på møbler". Flere opererer basert på en holdning om at møbelet enten selger eller ikke, uten i særlig grad å se ut til å ønske å lete etter dypere årsaker til sviktende salg.

Riktignok bør det understrekes at også noen av bedriftene investerer systematisk i FoU. Intervjuobjekt A er nok den av intervjuobjektene som har brukt mest ressurser på teknologiutvikling i alle ledd. Dette har vært utslagsgivende for at de har lyktes med å standardisere produksjonen og komponentene sine, og gjør produsenten godt rustet til å operere i et høykostland som Norge. Teknologiutviklingen bidrar således til å skape konkurransefortrinn for produsent A. Samtidig kan det argumenteres at denne typen fokus på standardisering først og fremst bidrar til å bedre den operasjonelle effektiviteten, og således kan virke begrensende på bedriftens mulighet til å komme opp med mer radikale produktinnovasjoner. Dette som følge av at man låser seg både med hensyn til organisasjonsstruktur og produksjonsmuligheter. Bedrift G er en annen bedrift som har FoU som et viktig satsningsområde, og investerer en fast prosentandel av sin totalomsetning i denne posten årlig. Slik legger de til rette for en kontinuerlig utviklingsprosess, og vi har sett at bedriften blant annet som følge av dette har økt hele organisasjonens bevissthet rundt bruk av innovasjon som et langsiktig virkemiddel.

Analyser og prognoser

Som nevnt er det overraskende mange bedrifter som opererer på samme måte som de alltid har gjort. Fellesnevneren for mange av disse bedriftene er at de, i stedet for å se seg selv som en deltaker i en konkurranse om å kapre kunder, i større grad ser seg selv som en enkeltstående bedrift. Ofte er dette et resultat av at de mener at de har funnet en egen nisje. Mangel på utarbeidelse av prognoser og konkurransetall fører ikke bare til at de ikke anser seg særlig truet internt i det norske møbelmarkedet, men at de heller ikke vurderer å rette seg mot internasjonale marked, da det ikke finnes mål på dette markedspotensialt. Andre bedrifter mener de selv ikke besitter nok ressurser til å

drive aktiv informasjonsinnhenting, og rett og slett ikke har kapasitet til å sondere terrenget mer enn det de allerede gjør. Resultatet blir at de verken ser mulighetene eller truslene i de ulike markedene, og heller ikke blir stimulert til endring.

Andre bedrifter som bedrift I finner det ikke hensiktsmessig å benytte seg av markedsanalyser og prognoser i utstrakt grad. Som intervjuobjekt I argumenterer: "Jeg liker veldig godt det der med at man ikke skal være så opptatt av å redegjøre for alt mulig av sånne markedsanalyser og forbrukeranalyser og sånt. Jeg tror at vi kunne brukt alle pengene våre på sånne undersøkelser, men vi hadde ikke blitt noe bedre til å produsere møbler for det".

IT-verktøy

De fleste av bedriftene anser idégenerering som viktig for å bringe bedriften fremover, men de færreste har funnet gode systemer for å samle og ta vare på ideer. På denne måten risikerer mange å miste kreative innspill som kunne vært nyttige og viktige ved et senere tidspunkt. Et unntak på dette området er aktør D, som har implementert et IT-verktøy som til en viss grad kan sies å styrke den organisatoriske hukommelsen. Ting som mislykkes i ett prosjekt, men som kan være løsningen i et annet, kan ved hjelp av dette systemet hentes opp. På denne måten slipper man å starte helt på nytt for hvert prosjekt, og man sparer ressurser som i stedet kan benyttes til andre ting.

Vår kategorisering av intervjuobjektene med hensyn på deres teknologiledelse er som følger:

TEKNOLOGILEDELSE	INTERVJUOBJEKT
Høy	A, B, D, G, K, L
Middels	F, J, M
Lav	C, E, H, I

Tabell 11 Kategorisering mhp teknologiledelse

4.2 Møbelprodusentenes innovasjonskapabilitet og innovasjonsytelse

Selv om de aller fleste møbelprodusentene har foretatt bevisste organisatoriske tiltak innenfor én eller flere av de syv elementene, er det de færreste produsentene som kan sies å ha et holistisk syn på innovasjon, og som dekker alle de skisserte områdene hvor innovasjon kan og bør finne sted. Vi vil

i det følgende foreta en oppsummering av de respektive elementene, og vurderer deretter produsentenes innovasjonkapabilitet.

Strategi og visjon

De mest innovative møbelprodusentene har en strategi og visjon som legger til rette for endring i takt med skift i omgivelsene, og utvikling av nye produkt og prosesser. Dette ser vi først og fremst skyldes at de har en reflektert og konkret tilnærming til fenomenet innovasjon, og bedriftene anser det som et viktig konkurransefortrinn. De svakere konkurrentene har i større grad en operasjonell strategi som utelukkende fokuserer på å produsere og selge de møblene som de historisk sett har lykkes med. Nyskaping og endring anses av disse bedriftene heller som roten til usikkerhet, enn som et positivt og viktig element å inkludere i deres strategi og visjon.

Utnyttelse av egen kompetanse

Når det gjelder elementet *utnyttelse av egen kompetanse* oppfatter vi en tendens til at det først og fremst er de store organisasjonene som har opprettet sofistikerte systemer for å være i stand til å sammenkoble og benytte sin kompetanse. Vi ser at disse bedriftene har en mer gjennomtenkt måte å rekruttere ansatte med nye kompetanseområder på, i tillegg til å ha tatt mer bevisste valg i forhold til hvilke ressurser som er innlemmet i egen verdikjede. Vi ser her en tendens til at møbelprodusentene i utvalget som har satset på å knytte til seg designere på permanent basis, og som utvikler design "innomhus", er de som er mest oppmerksomme på å benytte innovasjon som strategisk verktøy. Møbelprodusentenes størrelse virker også avgjørende for hvilke og hvor store finansieringskilder produsentene har tilgang på for sine innovasjonsprosjekter. Flere av de små produsentene forteller om finansielle begrensninger, og mange av disse har også fremstått som overraskende tiltaksløse og lite kreative i forhold til å se etter alternative finansieringskilder. I stedet setter mange sin lit til bidrag fra det offentlige for å kunne gjennomføre- og lykkes med endringer.. Møbelprodusentene vi anser som dyktigst til å utnytte egen kompetanse kan således sies å være svært bevisste på hvilke ressurser de besitter og hvilke ressurser de har behov for å rekruttere eller tilknytte seg for å kunne gjennomføre sin strategi.

Organisatorisk intelligens

Mange av de innovasjonsbevisste produsentene viser høy organisatorisk intelligens, særlig i forhold til innhenting, prosessering og utnyttelse av informasjon om sine omgivelser. Innhenting av informasjon skjer hos disse bedriftene gjennom tradisjonell messedeltakelse, men også gjennom etablerte samarbeid med universitetsmiljø. Videre tar de del i strategiske nettverk for å tilegne seg informasjon og utnytte kompetanse de ellers ikke ville hatt tilgang til, i tillegg til å benytter seg av IT-

verktøy for å innhente informasjon om sine kunders preferanser. De mest innovative produsentene benchmarker seg aktivt mot sine konkurrenter for å posisjonere seg i konkurranselandskapet de opererer i. Bedriftene vi vurderer som svakest ser derimot ut til å være lite observante på omgivelsene de opererer i, noe som gjenspeiles i deres manglende evne til å innhente informasjon og å bryte den ned i implementerbare elementer til nytte for egen organisasjon.

Kreativitets- og idéledelse

Vår analyse av elementet *kreativitets- og idéledelse* har også vitnet om store ulikheter mellom møbelprodusentene. Dette gjelder både stimulering og tilrettelegging av kreativitet, men også graden av nyskaping forbundet med sluttproduktet. Noen av produsentene fremhever innovativt design som et av sine fremste konkurransefortrinn. Likevel har vi sett eksempler på at dette ikke alltid har vist seg å være så gjennomtenkt som møblene isolert sett kan gi inntrykk av. Overraskende mange bedrifter baserer seg i stor grad på tilfeldigheter og forholdsvis løse samarbeid med eksterne designere. Som et resultat av at prosessene er ulike fra gang til gang, lykkes de dermed i svært begrenset grad å lagre kunnskap om innovasjon i organisasjonen til senere bruk, og de fremstår som svært sårbare i møtet med en mer konkurranseintensiv fremtid. De store bedriftene vi har vært i kontakt med har hatt et større behov for å formalisere sin kreativets- og idéledelse enn de mindre aktørene. Utvikling av sofistikerte systemer har derfor vært en nødvendighet, og vi har sett eksempler på at mange er flinke til å involvere et bredt spekter av ansatte med ulike ansvarsområder i kreativetsprosessene. Dette bidrar positivt ved at de får mange ulike impulser inn i prosessen, men også ved at de sprer en innovativ holdning direkte til organisasjonen. Alt i alt sitter vi igjen med inntrykket av at møbelprodusentenes viser svært ulike holdninger til viktigheten av å tilrettelegge for kreativitet og idégenerering i sine organisasjoner.

Organisasjonsstruktur og systemer

Når det gjelder elementet *organisasjonsstruktur og systemer* har vi sett at både eierforhold og leverandørforhold er blant faktorene som er med på å påvirke bedriftens organisatoriske struktur. Vi har her fått et klart inntrykk av at familiebedrifter er mer risikoaverse og tradisjonelle enn sine konkurrenter, og følgelig mindre innovative. Videre registrerer vi store forskjeller mellom de små og de store bedriftene. Mens de store bedriftene har velutviklede organisasjonsstrukturer og sofistikerte systemer for innovasjon, preges de mindre bedriftene i stor grad av en mer usystematisk tilnærming. Basert på våre inntrykk anser vi dette først og fremst som negativt for de små produsentene, da ideer tenderer å gå tapt, og de har større utfordringer med tanke på å oppnå effektiv ressursallokering.

Kultur og miljø

Bedriftene som karakteriseres som mest innovative har takket være effektive kommunikasjonsverktøy lyktes med å binde organisasjonen sammen, og spredt en innovativ holdning til hele bedriften. Slik klarer de å spre ideer og kunnskap mellom sine ansatte, og stimulerer de ansatte til å bidra aktivt i innovasjonsprosessen. De svakeste bedriftene preges på sin side av en hierarkisk og topptung tilnærming til innovasjon, og involverer i liten eller ingen grad sine ansatte i denne prosessen. I mange av tilfellene er ikke dette bare et resultat av manglende systemer, men i like stor grad manglende vilje. Fordi innovasjonstiltak avgjøres og drives frem utelukkende av ledelsen i disse bedriftene, ser vi at de positive ringvirkningene av innovasjon i stor grad uteblir.

Teknologiledelse

Teknologiledelse er det elementet hvor vi føler at bedriftene jevnt over presterer svakest. Det er få av de intervjuede bedriftene som på en strukturert måte klarer å samle og ta vare på ideer, noe som videre påvirker deres evne til å oppnå en effektiv ressursbruk. De største møbelprodusentene er de vi anser som de flinkeste til å aktivt bruke analyser og prognoser for å posisjonere seg i markedet og å identifisere og dyrke frem konkurransefortrinn. De mindre bedriftene baserer seg på sin side i større grad på tilfeldigheter, noe som åpenbart øker deres sjans for å mislykkes. Dette forsterkes av at mange av disse bedriftene heller ikke anser det som viktig-, eller føler de kan ta seg råd til å investere i FoU, som fører til en reaktiv holdning i hele organisasjonen. De mest innovative bedriftene investerer på sin side jevnt i FoU. Dette ser vi at ikke bare øker sjansene for å kunne forbedre sine produkt og prosesser, men også bidrar positivt ved å synliggjøre for bedriftens ansatte at innovasjon er noe som satses på.

Kategorisering

Tabellen på neste side viser en kategorisering av vår vurdering av de ulike møbelprodusentenes evner innenfor hver av de syv elementene. I tillegg viser den nederste kolonnen kategoriseringen av produsentenes totale innovasjonskapabilitet. h, m og l er forkortelser for henholdsvis *høy*-, *middels*- og *lav-innovativ*.

Bedrift	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Element													
Strategi og visjon	h	h	l	m	l	h	h	l	m	m	h	m	h
Utnyttelse av egen kompetanse	h	m	m	m	l	h	h	l	m	l	h	h	h
Organisatorisk intelligens	h	m	l	m	l	h	h	l	l	l	h	h	h
Kreativtets og idéledelse	h	h	l	m	l	h	h	l	l	l	h	m	h
Organisasjonsstruktur og systemer	h	h	l	l	l	h	h	l	l	m	h	m	h
Kultur og miljø	h	h	l	m	l	h	h	l	l	l	h	m	h
Teknologi-ledelse	h	h	l	h	l	m	h	l	l	m	h	h	m
Innovasjons-Kapabilitet	h	m	m	m	l	h	h	l	m	m	h	m	h

Tabell 12 Kategorisering av intervjuobjektene mhp de syv elementene og den totale innovasjonskapabiliteten

Vi ser av tabellen at fem bedrifter rangeres som *høy*, seks som *middels* og to som *lav* hva gjelder deres totale innovasjonskapabilitet. Produsentene med *høy* innovasjonskapabilitet har vist en sterk evne til å foreta innovasjonstiltak innenfor alle de syv elementene, og er også i stor grad proaktive i forhold til endring. Bedriftene i midtsjiktet er enten bedrifter som viser svingende prestasjoner, er svært dyktige innenfor enkelte elementer, men mer sviktende innenfor andre, eller bedrifter med jevnt over middelmådige prestasjoner. Disse produsentene kan potensielt utvikle seg i begge retninger. Flere av bedriftene er i ferd med å omstille seg og komme på bedringens vei etter tøffe tider tidligere på 2000-tallet. De ser ut til å ha økt fokus på viktigheten av å fornye seg og å være proaktive i forhold til nye trender, i tillegg til at flere har dratt nytte av samarbeid med Innovasjon

Møbel. Vi anser det derfor ikke som urealistisk at flere av disse kan jobbe seg opp i den høyinnovative gruppen på noe lenger sikt. De svakeste bedriftene har foretatt få eller ingen tiltak innenfor de ulike elementene. Disse møbelprodusentene fremstår som svært reaktive, og all endring skjer som følge av eksternt press. Vi stiller oss derfor svært tvilende til at disse bedriftene skal kunne opprettholde sin konkurranseevne i fremtiden uten en mentalitetsendring.

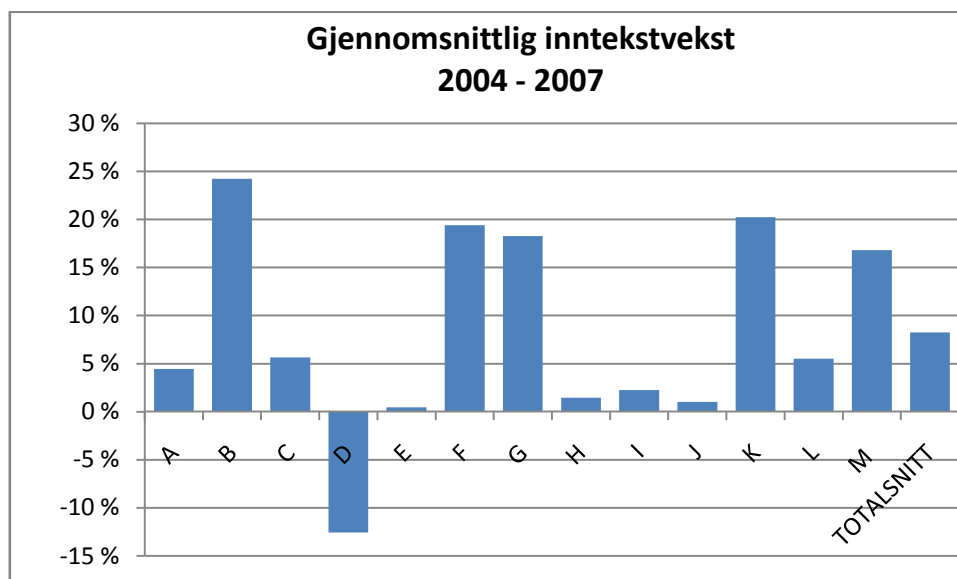
Innovasjonskapabilitet og innovasjonsytelse

Vi ser at hos de mest innovative aktørene binder de syv elementene sammen bedriftens newstream- og mainstream-aktiviteter på en dynamisk måte. På bakgrunn av dette hevder vi derfor at møbelprodusentene med høy innovasjonskapabilitet også viser høy innovasjonsytelse. Hos bedriftene som klassifiseres som middels, ser vi derimot en tendens til at de i mindre grad lykkes med liknende integrering. Dette som følge av svikt under en eller flere av elementene. Bedriftene med lav innovasjonskapabilitet viser på sin side en mer eller mindre fraværende sammenkobling mellom newstream- og mainstreamaktiviteter. Med bakgrunn i dette vil vi derfor rangere våre utvalgte bedrifter identisk med hensyn på innovasjonskapabilitet og innovasjonsytelse.

4.3 Lønnsomhetsanalyse

Med bakgrunn i analysen av intervjuobjektene innovasjonsytelse, vil vi nå forsøke å se om det er en sammenheng mellom denne og intervjuobjektene lønnsomhet i perioden 2004 – 2007. Som forklart under punkt 2.5.8 *Innovasjonsytelse og lønnsomhet*, foretar vi den følgende analysen med utgangspunkt i tre nøkkeltall: *salgsinntekter, kostnader og rentabilitet på total kapital*. Under diskusjonen for hvert nøkkeltall, gir vi en grafisk fremstilling av intervjuobjektene. Vi kategoriserer intervjuobjektene i *positiv, nøytral* og *negativ* for hvert nøkkeltall, basert på definisjonene presentert i metodekapittelet. Deretter sammenligner vi kategoriseringen av intervjuobjektene med hensyn til innovasjonsytelse med kategoriseringen med hensyn til nøkkeltallene. Avslutningsvis diskuterer vi hvorvidt det samlet sett ser ut til å være en sammenheng mellom møbelprodusentenes innovasjonsytelse og deres økonomiske prestasjoner.

4.3.1 Salgsinntekter



Figur 4 Gjennomsnittlig inntektsvekst

GJENNOMSNIITTLIG INNTEKTSVEKST	INTERVJUOBJEKT
Positiv (over 8,2 %)	B, F, G, K, M
Nøytral (under 8,2 % og over 0)	A, C, E, H, I, J, L
Negativ	D

Tabell 13 Kategorisering mhp inntektsvekst

Møbelprodusentene i vårt utvalg har i gjennomsnitt hatt en inntektsvekst på 8,2 prosent i fireårsperioden. Av de 13, er det kun bedrift D som har opplevd *negativ* gjennomsnittlig årlig vekst i inntekter. Blant de øvrige er spennet stort – fra tilnærmet null til over 24 prosent. Det er fem aktører som ligger over utvalgsgjennomsnittet; produsentene B, F, G, K og M. Blant disse fem er alle bortsett fra bedrift B identiske med dem vi anser for å ha høy innovasjonsytelse.

Forklaringen på at bedrift B hevder seg godt på dette området, kan være at selv om vi ikke betegner bedriften som høy-innovativ totalt sett, har produsenten et innovativt produktutviklingsapparat. De siste årene har produsentene introdusert en rekke nyvinnende og rekognoserte produkt, som kan antas å ha bidratt til inntektsøkningen.

Aktørene F og M er de omtalte *konsepttilbyderne*, og har tydeligvis evnet å utnytte høykonjunkturen som har preget markedet i perioden særlig godt ved hjelp av sin markedsrettede profil. De to øvrige intervjuobjektene som har hatt en høy gjennomsnittlig inntektsvekst, produsentene G og K, er blant dem i vårt utvalg vi anser som aller sterkest innen innovasjonstiltak på tvers av alle funksjoner i organisasjonen og samtlige av de syv elementene. Disse funnene indikerer en positiv sammenheng mellom innovasjonstiltak og inntektsvekst.

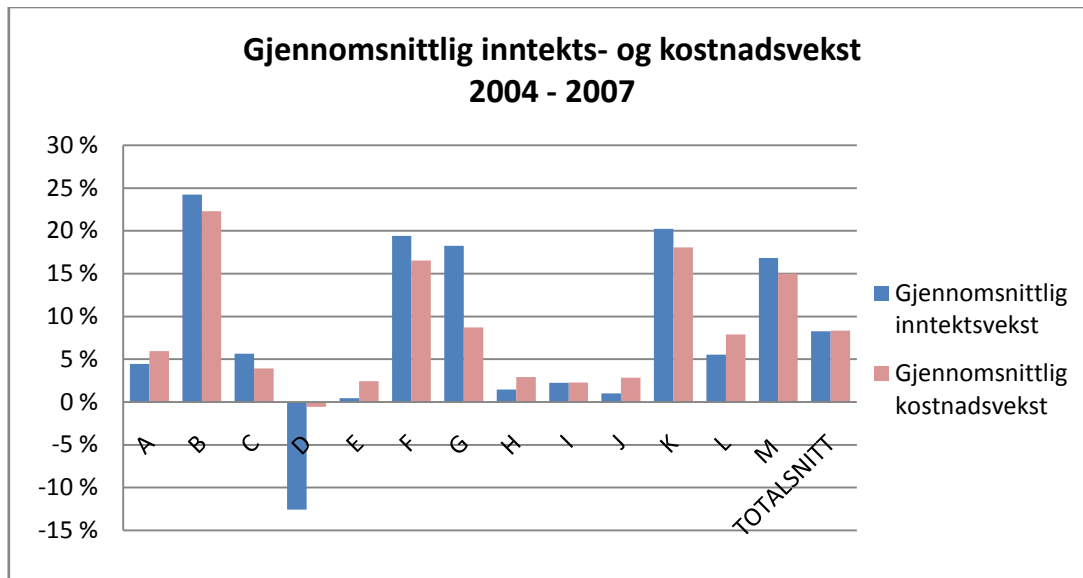
De to produsentene vi anser som svakest innen innovasjon, aktør H og aktør F, er de som har vist dårligst inntektsutvikling etter aktør D. Dette oppfatter vi, på lik linje med funnene blant de med høy inntektsvekst, som en indikasjon på at innovasjonstiltak og vekst i inntekter er positivt korrelert.

Aktør D, som vi vurderer som middels innovasjonstiltakende, viser som nevnt negativ utvikling i inntekter. En del av forklaringen på dette er at aktøren har gjennomgått til dels store omlegginger i den perioden regnskapsdataene er hentet fra. Reduksjoner i sortimentet for å rasjonalisere driften har følgelig resultert i lavere inntekter. Det er dermed vanskelig å gi noen nærmere vurdering av innovasjonseffekten på inntektene til denne aktøren.

En overraskende observasjon i inntektsoversikten, er at produsent A ikke er representert i toppen. Vi anser denne produsenten for å være en innovativ produktutvikler med godt utviklede salgskanaler. Vi ser nærmere på produsent As øvrige nøkkeltall i det følgende.

4.3.2 Kostnader

Det første verdt å merke seg når det gjelder møbelprodusentenes kostnadsutvikling i perioden 2004 til 2007, er at utvalgets gjennomsnittlige kostnadsvekst er på 8,3 prosent, mot inntektsveksten på 8,2 prosent. Med andre ord har møbelprodusentenes kostnader i gjennomsnitt økt mer enn hva inntektene har gjort. Det er her verdt å merke seg at Ds svært negative inntektsutvikling vil trekke den gjennomsnittlige inntektsveksten for utvalget ned, men som figuren tydeliggjør, er det flere av møbelprodusentene som faktisk har hatt en lavere inntektsvekst enn kostnadsvekst. Figuren under viser kostnads- og inntektsutviklingen sammenstilt.



Figur 5 Gjennomsnittlig inntekts- og kostnadsvekst

GJENNOMSNIITTLIG KOSTNADSVEKST	INTERVJUOBJEKT
Positiv (over 8,3 %)	B, F, G, K, M
Nøytral (under 8,3 % og over 0)	A, C, E, H, I, J, L
Negativ	D

Tabell 14 Kategorisering mhp kostnadsvekst

Fordelingen av intervjuobjekter som har positiv, nøytral og negativ utvikling i kostnader er identisk med fordelingen av inntektsutviklingen. Det vil si at møbelprodusentene med høyest inntektsvekst i perioden også hadde høyest kostnadsvekst. Dette er til en viss grad naturlig, da økte salgsinntekter tilsier økt produksjon og tilhørende kostnader. Den høye kostnadsutviklingen hos de høyinnovative kan også delvis være et resultat av at det er kostbart å være innovativ. Som diskutert i innovasjonsanalysen, krever innovasjon at det tilføres finansielle ressurser for å kunne skape et innovativt spillerom i organisasjonen. Det er likevel interessant å se sammenstillingen av inntekts- og kostnadsutviklingen til alle produsentene. I den illustreres det tydelig at, i motsetning til hva som gjelder gjennomsnittet for utvalget som helhet, har intervjuobjektene med høyest vekst innen både

inntekter og kostnader, hatt en høyere inntektsøkning enn kostnadsøkning. Blant de med nøytral vekst, både hva gjelder inntekter og kostnader, er det fem bedrifter som har hatt høyere kostnadsvekst enn inntektsvekst. Disse bedriftene (A, E, H, J og L) har altså ikke bare opplevd en lavere inntektsutvikling enn sine konkurrenter, men hatt en høyere prosentvis kostnadsutvikling. Av disse fem er fire representert blant dem vi har definert som lavt og middels innovasjonsytende. Disse funnene kan tyde på at høy innovasjonsytelse gir utslag både i form av høyere inntektsvekst og tilhørende lavere kostnadsvekst, samtidig som manglende innovasjonsevne gir utslag i form av økonomisk tap.

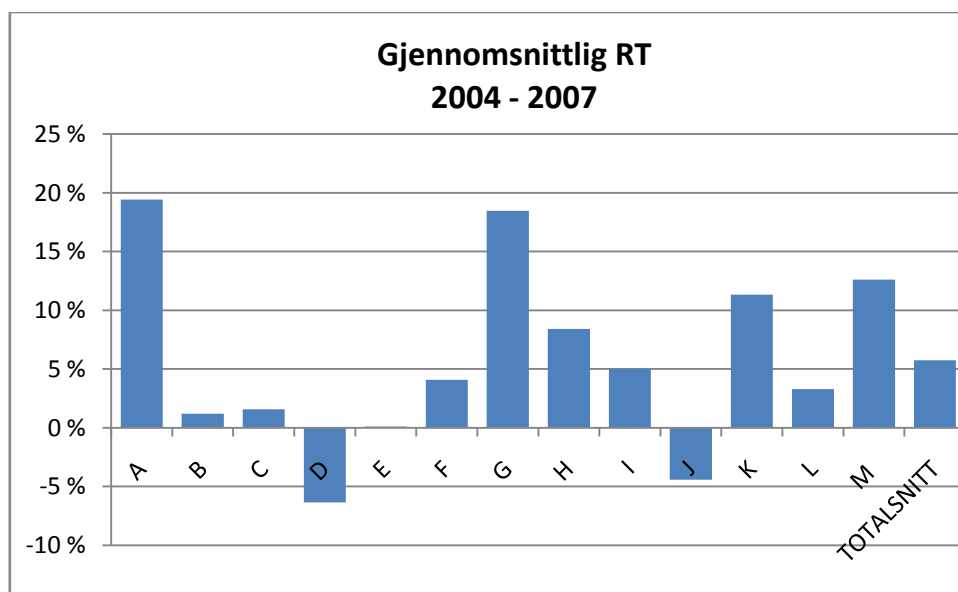
Møbelprodusent A er som nevnt representert blant dem som har hatt en høyere kostnadsutvikling enn inntektsutvikling. På samme måte som vi oppfattet det som overraskende at denne produsenten er en av de med lavest inntektsvekst, må det sies å være noe uventet at produsenten ikke kompenserer for dette med en tilsvarende lavere kostnadsøkning. Dette fordi produsentens strategi fokuserer på en automatisert produksjon, som bør bidra til en kostnadseffektiv drift. Noe av årsaken til den uforholdsmessig høye kostnadsveksten kan være at produsenten ekspanderer internasjonalt, og således foretar betydelige investeringer i den forbindelse. Inntektseffekten av dette vil man først kunne se etter en lenger tid.

Intervjuobjekt D har som eneste aktør hatt negativ kostnadsutvikling - i gjennomsnitt har de redusert kostnadene hvert år. Dette er selvsagt en god utvikling, men den måtte ha vært langt større for å oppveie for fallet i inntekter. Vi ser at reduksjonen i kostnader like godt kan tilskrives nedskjæringer i produktsortimentet som bedriftens innovasjonsinnsats i form av effektivisering av produksjonen eller liknende.

4.3.3 Rentabilitet på total kapital

Før man kan trekke en sikrere slutning om hvorvidt innovasjon lønner seg, er det viktig å se på mer omfattende resultatmål. Vi tar først for oss gjennomsnittlig årlig RT og deretter gjennomsnittlig årlig vekst i RT for intervjuobjektene.

Gjennomsnittlig årlig RT



Figur 6 Gjennomsnittlig RT

Gjennomsnittlig RT	Intervjuobjekt
Positiv	A, G, H, K, M
Nøytral	B, C, E, F, I, L
Negativ	D, J

Tabell 15 Kategorisering mhp gjennomsnittlig RT

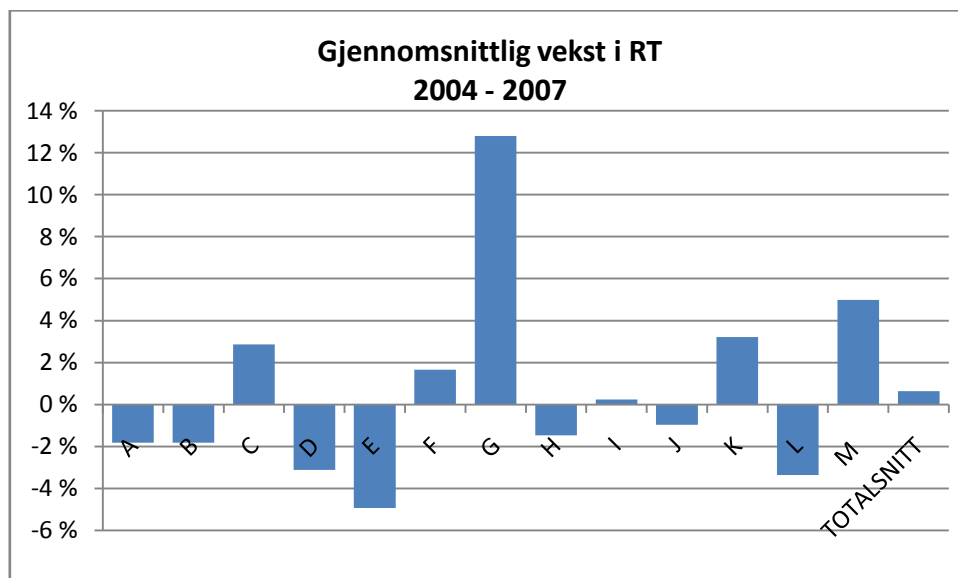
Ikke overraskende viser de 13 møbelprodusentenes utvikling i gjennomsnittlig RT samme tendens som utviklingen i inntekter og kostnader. Aktørenes gjennomsnittlige RT var mellom -2,2 prosent og 19,7 prosent i fireårsperioden, mens gjennomsnittet for utvalget var 4,6 prosent.

Med unntak av produsent H, er samtlige av møbelprodusentene med positiv gjennomsnittlig RT, produsenter vi har kategorisert som høy-innovative. Blant de seks møbelprodusentene vi har kategorisert som middels innovasjonsytende, kan fire produsenter vise til nøytral gjennomsnittlig RT, mens de øvrige to viser til negativ gjennomsnittlig RT. Disse observasjonene underbygger i stor grad påstanden om at det er en positiv sammenheng mellom innovasjonsytelse og lønnsomhet.

Vi ser derimot at de to produsentene vi har klassifisert som lav-innovasjonsyttere, ikke gjør det tilsvarende dårlig i målingen av dette nøkkeltallet. Faktisk har bedrift H hatt en positiv gjennomsnittlig RT, mens bedrift E har hatt en nøytral gjennomsnittlig RT. Det fremstår som særlig uventet er at bedrift H er representert blant toppen når gjennomsnittlig RT måles. Dette er imidlertid den eneste observasjonen som strider direkte med at det er en positiv sammenheng mellom innovasjonsytelse og lønnsomhet. Likevel, som vi skal se under *utviklingen* i RT i perioden, finnes det aspekter som moderer betydningen av denne observasjonen for vår påstand.

Med tanke på den negative inntektsutviklingen til produsent D, er ikke deres negative gjennomsnittlige RT en uventet observasjon. Ved å ta en nærmere titt på produsent Js innteks- og kostnadsutvikling, blir det klart at heller ikke deres negative rentabilitet er særlig overraskende. Mens kostnadene i gjennomsnitt økte med nesten tre prosent årlig, var inntektsveksten på kun én prosent. Denne produsenten karakteriserte vi som en middels innovasjonsyter, da de på enkelte fronter er sterke, mens de viser betydelige mangler på andre felt. Disse produsentenes økonomiske resultater kan således sies å være i tråd med at det er en sammenheng mellom innovasjonsytelse og lønnsomhet.

Gjennomsnittlig årlig vekst i RT



Figur 7 Gjennomsnittlig vekst i RT

Gjennomsnittlig vekst i RT	Intervjuobjekt
Positiv	C, F, G, K, M
Nøytral	I
Negativ	A, B, D, E, H, J, L

Tabell 16 Kategorisering mhp gjennomsnittlig vekst i RT

Gjennomsnittlig vekst i RT viser den årlige veksten i prosentpoeng i fireårsperioden. Eksempelvis vokser produsent Fs RT i gjennomsnitt med 1,7 prosentpoeng årlig. Denne *veksten* tegner et noe annet bilde enn hva gjennomsnittlig RT gjør. Hele syv av møbelprodusentene i vårt utvalg hadde negativ gjennomsnittlig utvikling i RT i den vurderte fireårsperioden. Blant dem med negativ vekst befinner produsent A og H seg, som er to av de med høyest gjennomsnittlig RT i de fire årene. Av de tre produsentene som har høyest gjennomsnittlig RT, produsentene A, H og M, er det dermed kun produsent M som er representert blant de beste når det måles på gjennomsnittlig vekst i RT.

Produsentene F, G, K og M (fire av de fem produsentene med høyest gjennomsnittlig vekst i RT) er representert blant de som ifølge vår analyse har høyest innovasjonsytelse. Møbelprodusent I, som viser en nøytral gjennomsnittlig vekst i RT, har vi kategorisert som middels innovasjonsytende. Med unntak av produsent A, er samtlige av de syv produsentene med negativ gjennomsnittlig vekst i RT, kategorisert som middels- eller lav-innovasjonsytende. Vi observerer således tendenser til at det er samsvar mellom møbelprodusentenes innovasjonsytelse og deres lønnsomhetsytelse.

Det er særlig interessant å se at produsent G skiller seg positivt ut med høyest vekst i RT, ettersom denne produsenten benytter svært sofistikerte innovasjonssystem og jevnt over fremstår som svært innovasjonsbevisst. Mens gjennomsnittsveksten for utvalget er 0,6 prosentpoeng, hadde produsent G en årlig vekst i RT på nesten 13 prosentpoeng. Denne observasjonen støtter opp under at høy innovasjonsytelse påvirker lønnsomhetsveksten positivt.

Når det gjelder intervjuobjekt Cs tilstedeværelse blant de med høy vekst i RT, kan noe av forklaringen spores fra deres regnskapstall. I de tre første årene i perioden gikk de med underskudd og hadde en negativ årlig vekst i sin RT (se vedlegg 3). I det fjerde og siste året opplevde de en meget god inntektsøkning kombinert med at produsentens total kapital ble redusert. På denne måten blir RT, som er satt sammen av *nettoinntekt* og *total kapital*, dette året så høy at det veier opp for de tre foregående årene og sikrer produsent C den fjerde høyeste gjennomsnittlige veksten på RT i utvalget.

Ettersom vi har definert denne produsenten som middels innovasjonsytende, er deres representasjon blant de med høyest lønnsomhetsvekst til dels i strid med at det er en positiv sammenheng mellom høy innovasjonsytelse og lønnsomhetsvekst. Samtidig mener vi at ett års oppgang ikke kan sies å være et sterkt nok motbevis. Med tanke på at bedriften er vurdert som middels innovasjonsytende, vil ikke høy lønnsomhetsvekst motsi påstanden vår i særlig grad.

Produsent A har i gjennomsnitt hatt høyest RT, men rentabiliteten har i gjennomsnitt sunket i perioden. Det er, i likhet med observasjonen av deres inntekts- og kostnadsvekst, overraskende, ettersom denne produsenten er blant dem vi anser som høyt innovasjonsytende. Observasjonen er dermed i strid med påstanden om at høy innovasjonsytelse fører til høyere lønnsomhetsvekst. Samtidig bør det nevnes at produsenten har en gjennomsnittlig rentabilitet på 19,4 prosent, som er svært høyt. Vekst vil av den grunn være vanskeligere å oppnå for produsent A enn for de som har mye å gå på innen disse områdene og som har en lavere RT i utgangspunktet.

Produsent H er blant intervjuobjektene vi har definert som lav-innovasjonsaktører. I motsetning til produsentens høye gjennomsnittlige RT, er dens negative vekst i RT således i tråd med vår påstand. Deres gjennomsnittlige RT er 8,4 prosent, men har i snitt falt med 1,5 prosentpoeng årlig. Produsent H er preget av lav investeringsgrad og tradisjonell drift, men er relativt fleksibel med tanke på produksjon og kontinuerlig tilpasning til andre aktørers produkt, slik kundene deres forlanger. Likevel vil import med stor sannsynlighet kunne tilfredsstille kundekravene til en lavere pris og således utgjøre en trussel både mot vekst og videre drift på lenger sikt. Vi er av den oppfatning at observasjonen av produsent Hs høye gjennomsnittlige RT og den negative veksten i denne, impliserer at innovasjon ikke er nødvendig for å oppnå gode resultater over en såpass kort periode som vi har tatt utgangspunkt i vår analyse. Derimot kan innovasjonsytelse anses som nødvendig for å skape vekst.

Møbelprodusent D har negativ RT alle fire årene, og vekstberegningene viser at produsentens RT også har blitt stadig mer negativ. Innovasjonsprosessen hos denne produsenten anser vi som middels gode, men langt fra fullt utviklet. Som nevnt, skyldes de dårlige økonomiske resultatene i hovedsak store omlegginger og investeringer i perioden. Rasjonalisering av produktsortimentet har medført lavere inntekter, og investeringer i forbindelse med internasjonalisering har vært kostbare. På grunn av de store omleggingene, finner vi det ikke riktig å konkludere med at produsenten ikke nyter godt av sine innovasjonsprosesser. Omleggingene kan karakteriseres som innovasjoner i seg selv og vil kunne gi positivt utslag på noe lenger sikt.

4.3.4 Konklusjon av lønnsomhetsanalysen

Vi vil ikke gi en bastant konklusjon på hvorvidt høy innovasjonsytelse fører til lønnsomhetsvekst. Til dette vurderer vi utvalget vårt som for lite og våre analyser av intervjuobjektene innovasjonsytelse og lønnsomhet som for begrensede. Vi vil likevel våge å påstå at vi ser en sammenheng mellom de produsentene vi etter vår analyse av innovasjonskapabiliteter har definert som høy-innovasjonsyttere og de produsentene som kan vise til lønnsomhetsvekst. Flertallet av møbelprodusentene som har velimplementerte innovasjonssystemer gjennom hele verdikjeden, i tillegg til å ha innovasjon sterkt forankret i bedriftskulturen, ser ut til å få uttelling for dette i form av en stadig høyere RT. På tross av at man nå går hardere tider i møte, føler vi oss trygge på at disse møbelprodusentene er de som står sterkere rustet til å videreutvikle seg enn produsentene vi har definert som lav-innovative.

5 OPPSUMMERING OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER

5.1 Oppsummering

Problemstillingen i denne oppgaven er: *I hvor stor grad har norske møbelprodusenter tilrettelagt for- og utnyttet innovasjon? Og kan deres innovasjonsytelse sies å gi utslag på deres lønnsomhet?* Med dette som utgangspunkt har vi, i lys av Lawson & Samsons innovasjonsmodell (2001), foretatt- og analysert intervjuer av 13 norske møbelprodusenter, og analysert produsentenes lønnsomhetsutvikling i perioden 2004-2007.

Analysen av de empiriske dataene avdekker stor variasjon i de intervjuede møbelprodusentenes innovasjonsevner, og under halvparten kan sies å ha et holistisk fokus på innovasjon. Analysen gir videre grunnlag for å konkludere med at det er en tendens til at helhetlig satsning på innovasjon fra møbelprodusentenes side, fører til en positiv lønnsomhetsutvikling.

Mer utdypende kan dette begrunnes med følgende momenter:

Fem av de tretten intervjuede bedriftene vurderer vi, basert på våre analyser, som svært innovative. Disse har foretatt en bevisst satsing på- og investering i innovasjon for på den måten å opparbeide seg konkurransefortrinn. Særlige innovative styrker vi har identifisert hos disse produsentene er:

- En gjennomtenkt og bevisst strategi som støtter opp om innovasjon og som benyttes som en rettesnor for hele bedriften.
- Sofistikerte metoder for å innhente, prosessere og utnytte informasjon fra omgivelsene.
- Stimulering av- og tilrettelegging for kreativitet hos sine ansatte.
- En bevisst oppbygging av egen organisasjonsstruktur for å legge til rette for innovasjon i hele verdikjeden, samt systemer som støtter opp om disse på en effektiv måte.
- En bedriftskultur som ikke bare støtter opp om innovasjon, men også direkte stimulerer og utfordrer de ansatte til å tenke nytt og bryte med det tradisjonelle.
- Teknologi som legger til rette for informasjonsdeling og lagring av kunnskap i organisasjonen.

De resterende åtte produsentene som klassifiseres som mindre innovative viser på sin side mangelfull evne til å legge til rette for innovasjon i sine verdikjeder, og utnytter dermed i liten grad sitt potensial. Særlige svakheter finner vi hos disse produsentene som følge av:

- En svært tradisjonell og statisk utnyttelse av egen verdikjede.
- Høy aversjon for endring.
- Svak evne til å foreta og benytte seg av benchmarking og markedsanalyser.
- Topptung prosjektstyring og liten evne til å engasjere sine ansatte i innovasjonsprosesser.
- Svake systemer for informasjonsdeling og –lagring i organisasjonen.

Fire av de fem møbelprodusentene som har vist en *positiv lønnsomhetsvekst* er kategorisert som bedrifter med høy innovasjonsytelse. Dette vitner om at en tendens til at satsing på innovasjon gir positivt utslag på bedriftens lønnsomhet. Kun én bedrift har hatt en *nøytral lønnsomhetsvekst*. Dette er en bedrift som har blitt kategorisert som middels hva gjelder innovasjonsytelse. Syv bedrifter har hatt en *negativ lønnsomhetsvekst*. Av disse bedriftene har vi definert én aktør med høy-, fire med middels- og to med lav innovasjonsytelse. Selv om den ene aktøren med høy innovasjonsytelse bryter med trenden, ser vi her en overordnet tendens til at svak satsning på innovasjon fører til en sviktende lønnsomhetsutvikling.

Lawson & Samsons innovasjonsmodell er bygget opp på bakgrunn av innovasjonlitteratur, såkalte *best practice-modeller* som eksempelvis Baldrige Quality Awards, samt forskernes egne studier av innovative bedrifter. Den skisserer et bredt spekter av elementer som må dekkes for at en bedrift skal kunne anses som innovativ. Videre hevder modellen at det er en sammenheng mellom bedrifters innovasjonsytelse og deres lønnsomhet.

Funnene fra vår studie av norske møbelprodusenter underbygger Lawson & Samsons (2001) foreslåtte kausale sammenheng mellom bedrifters innovasjonsevne og lønnsomhet. Innovasjon er et komplekst og sammensatt felt, og en må foreta brede analyser for å kunne kartlegge og danne seg et presist bilde av en bedrifts totale innovasjonsevne - som kan bestå av elementer fra hele bedriftens verdikjede. Med sitt brede fokus mener vi modellen kan være et godt rammeverk for analyser med formål å identifisere innovative bedrifter. Modellen har gitt oss et bredt spekter av teoretiske knagger som har muliggjort *identifisering* av bevisste og ubevisste innovasjonstiltak foretatt av

bedriftene. Med dette som bakgrunn har vi kunnet vurdere de ulike møbelprodusentenes innovasjonsevne opp mot hverandre. Derimot har modellen vært noe sviktende med tanke på *måling* og *rangering* av bedriftenes innovasjonsevne, og kan slik kritiseres for å være for lite presis med hensyn til hva som kreves av bedriftene for at de skal kunne karakteriseres som innovative. Våre vurderinger kan derfor fremstå som forholdsvis subjektive. Dette som følge av at innovasjonselementene i liten grad er kvantitativt og objektivt målbare, noe som vanskeliggjør en direkte sammenligning av bedriftene. Litteraturen indikerer videre i svært liten grad hvordan man skal måle bedrifters lønnsomhet for å best mulig kunne sammenligne dette med de foretatte innovasjonstiltakene.

5.2 Kommentarer til studien

Resultatene av vår analyse kan ikke uten videre generaliseres, men sammen med erfaringene som er gjort, har resultatene en læringsverdi utover de 13 intervjuobjektene. Det er mulig å anvende innsikten og forståelsen som er opparbeidet i andre bedriftssammenhenger.

Våre kvalitative undersøkelser er preget av fleksibilitet. I slike undersøkelser oppstår det risiko for at intervjuopplegget blir endret mye underveis og at man mister fokus på det perspektivet som var utgangspunktet for undersøkelsen. Videre kan det medføre at sammenligningsgrunnlaget blir svakere, ettersom momenter som inkluderes underveis ikke er representert i de første intervjuene (Holme & Solvang, 1996). Vi opplevde dette med et par temaer. Blant annet ble spørsmål rundt markedsføring mer konkretisert underveis i intervjuprosessen. Vi hadde likevel tilstrekkelig data også fra de første intervjuene til at dette ikke utgjorde noe problem. Dessuten avtalte vi at vi kunne ta kontakt med alle intervjupersonene i ettertid av intervjuene dersom vi hadde tilleggsspørsmål. På den måten unngikk vi faren for at intervjuene ikke fikk sammenlignbart innhold.

For vår studie kunne det vært ønskelig å benytte seg av litteratur som var mer spesifikt knyttet til innovasjon i møbelbransjen. Lawson & Samsons modell (2001) er svært generell og fanger derfor ikke opp bransjespesifikke innovasjonsforhold og -aspekter som kan være viktige for møbelprodusentene. Ønskelig hadde det også vært å benytte seg av teori som tydeligere viser sammenhengen mellom innovasjonstiltak og lønnsomhet, ved at innovasjonstiltakene ble knyttet direkte til utslag i lønnsomheten. Vi har i våre forberedelser og i arbeidet med studien ikke funnet denne type litteratur som er anvendbar i møbelbransjen.

Lawson & Samsons modell (2001) kan anses som en relativt statisk modell, og kan dermed kun benyttes for å beskrive dagens situasjon. På denne måten har vi i våre analyser opplevd at modellen ikke gir et helt realistisk bilde av sammenhengen mellom innovasjon og lønnsomhet. Eksempelvis har vi sett at innovasjonssterke bedrifter ikke opplever den lønnsomhetsveksten man kunne forvente. Dette skyldes delvis at det kan ta noe tid før investering i innovasjon gir direkte utslag på lønnsomheten. Dermed kan det argumenteres at det er noe uheldig at innovasjonsevne og lønnsomhet vurderes i samme periode.

I forhold til de innhentede og analyserte regnskapsdataene, hadde det vært ønskelig å ha tilgang til regnskapstall enda lenger tilbake i tid for å avdekke mer langsiktige, og muligens også mer distinkte, trender. Dette har ikke latt seg gjøre grunnet flere årsaker, som blant annet at enkelte av bedriftene tidligere har vært eid av andre selskaper og deres regnskapstall som enheter i disse selskapene ikke er offentliggjort. Et annet poeng er at mens regnskapsdataene er fra en fireårsperiode, har hendelsene intervjuobjektene beskriver for oss funnet sted over en lenger tidsperiode. Det vil med andre ord ikke være mulig å se direkte sammenhenger mellom disse aktivitetene/hendelsene og de økonomiske resultatene.

Mål som gjennomsnittlig inntekter per produkt eller kunde, markedsandeler, mål på humankapitalvekst, FoU og markedsføring hadde alle vært av stor interesse for denne oppgaven. Dessverre, både på grunn av oppgavens begrensede omfang, men også som følge av begrenset datatilgang (både fordi dette ikke er offentlig tilgjengelig informasjon, men i like stor grad som følge av at bedriftene selv ikke har estimert dette) er dette noe vi ikke har kunnet gjennomføre.

5.3 Forslag til videre forskning

I vår analyse har det ikke vært anledning til å studere samtlige av de 13 møbelprodusentenes organisasjoner mer inngående, og på den måten kunne kartlegge innovasjonskapabilitetene deres i en mer nyansert og grundigere kategorisering. På den måten vil man kunne øke objektiviteten til analysen. Dette, kombinert med regnskapstall over en lenger tidsperiode enn de siste fire årene, vil kunne gi et mer fullstendig bilde av sammenhengen mellom innovasjon og lønnsomhet i møbelbransjen. Det vil også være av interesse å foreta studien som helhet over en lenger tidsperiode, for slik å fange opp flere effekter av innovasjonsinnsatsen, da disse ofte kan ta tid å realisere.

I vår casestudie har vi analysert uttalelsene til et begrenset antall norske møbelprodusenter, og vi kan av den grunn ikke generalisere våre funn. For å kunne øke studiens generaliserbarhet med tanke på sammenhengen mellom innovasjonsevner og lønnsomhet i den norske møbelbransjen, kan det være mer hensiktsmessig å ta for seg et større utvalg.

Vår studie kartlegger den eksisterende innovasjonskapabiliteten hos møbelprodusentene. Det vil også være av interesse å undersøke hvordan møbelprodusentene kan forbedre innovasjonskapabiliteten, ettersom studien indikerer at det er en positiv sammenheng mellom denne og produsentenes lønnsomhet. Videre vil det være interessant å foreta en grundigere analyse for å avdekke hvorvidt noen av de syv elementene i Lawson & Samsons innovasjonsmodell (2001) er mer utslagsgivende for møbelprodusentenes innovasjonskapabilitet enn andre elementer.

6 KILDER

- Aldrich, M., & Ruef, H. E. (2006). *Organizations Evolving* (2. utg.). London: Sage Publications Ltd.
- Angle, H. L., Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Psychology and organizational innovation. *Research of Management of Innovation* , 135-170.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 17, 99-120.
- Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Berulfsen, B., & Gundersen, D. (1990). *Fremmedord blå ordbok* (15. utg.). Oslo: Kunnskapsforlaget Aschehoug-Gyldendal.
- Björk, S. (2000). *IKEA: entreprenøren, forretningsideen, kulturen*. Oslo: Index Publishing.
- Bruce, M., & Jevnaker, B. (1998). *Management of Design Alliances: Sustaining Competitive Advantage*. Wiley: Chichester.
- Brustad, S. (2007). *Design - Har vi råd til å la være?* Hentet september 23, 2008 fra Norsk Designråds hjemmesider: <http://www.norskdesign.no/politisk-satsning-paa-design/naerings-og-handelsminister-sylvia-brustad-design-har-vi-raad-til-aa-la-vaere-article168-221.html>
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management Insights from a Process Study. *Management Science* , 29 (12), 1249-1364.
- Burgelman, R. A., & Maidique, M. A. (1988). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood: Irwin.
- Burns, P. (2008). *Corporate Entrepreneurship, Building the Entrepreneurial Organization* (2. utg.). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business model: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collis, D., & Montgomery, C. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review* , 86 (7/8), 140-150.
- Cooper, R. G. (2002). Optimizing the Stage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do II. *Research Technology Management* , 45 (6), 43-50.
- Coyne, W. (1996). Building a tradition of innovation. *The Fifth UK Innovation Lecture* , 1-16.

Detaljhandelsprognoser 2008 og 2009. (2008, november 20). Hentet desember 15, 2008 fra Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjons hjemmesider: http://www.hsh-org.no/eway/default.aspx?pid=0&oid=-2&trg=__new&__new=-2:331168

Drake, M., Jonash, R., & Sakkab, N. (2006). *Research Technology Management* , 49 (6), 32-41.

Eksport: Volumindeks for ulike varegrupper. (2008). Hentet oktober 24, 2008 fra Statistisk Sentralbyrås hjemmesider: http://www.ssb.no/cgi-bin/swish_no.cgi?query=eksport+volumindeks+for+utvalgte+varegrupper&sokebase=www&sort=swishrank

En styrket satsing på innovasjon. (2008). Hentet oktober 28, 2008 fra Nærings- og handelsdepartementets hjemmesider: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/Pressesenter/pressemeldinger/Pressemeldinger-2008/en-styrket-satsing-pa-innovasjon.html?id=531133>

Epperson, J. (2007). It's Time to Look Ahead, Start Thinking Younger. *Furniture/Today* , 28.

Fakta om Norsk Designråd. (2007, oktober 24). Hentet desember 16, 2008 fra Norsk Designråds hjemmesider: <http://www.norskdesign.no/om-oss/category148.html>

Figg, J. (2000). Innovators Enjoy Steady Growth. *Internal Auditor* , 57 (2).

Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. (2006). Hentet September 24, 2008 fra De norske forskningsetiske komiteers hjemmesider: <http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer>

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2002). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide* (2. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Glynn, M. A. (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review* , 21 (4), 1081-1111.

Grady, D. e. (1993). *Unlocking Innovation: Challenging Conventional Wisdom About What Leaders Do.* Sydney: McKinsey & Co.

Green, J., & Thorogood, N. (2004). *Qualitative methods for health research.* London: Sage Publications Ltd.

Grennes, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Grindaker, S. (2003, februar 9). Dagbladet. *Frem med spydspissene* .

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal* , 21, 203-215.

Hallén, A. (2006, Mars 6). *Norges Forskningsråd: Forskingen og kunnskapens betydning for innovasjon*. Hentet September 23, 2008 fra Nærings- og Handelsdepartementets hjemmesider: <http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Innovasjon2007/Halléns%20innlegg.pdf>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Helland, K., Hillesund, T., Knapskog, K., & Østbye, H. (1997). *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hellevik, O. (1994). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hernes, T., & Koefoed, A. (2007). *Innovasjonsprosesser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Hill, C., & Jones, G. (2008). *Strategic Management Theory* (8. utg.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.). TANO AS.

Høidal, E. (1998, Mai). *Norsk Møbelfaglig Senter*. Hentet Oktober 29, 2008 fra Norsk Møbelfaglig Senterers hjemmesider: <http://www.mobelfagligsenter.no/?cid=26>

Import: Volumindeks for utvalgte varegrupper. (2008). Hentet oktober 24, 2008 fra Statistisk Sentralbyrås hjemmesider: <http://www.ssb.no/emner/09/05/muh/tab-78.html>

Innflasjonsrapport 3/2005. (2005). Hentet november 2, 2008 fra Norges Banks hjemmesider: http://www.norges-bank.no/templates/report____45785.aspx

Innovasjon Møbel. (2006). Hentet november 12, 2008 fra Innovasjon Norges hjemmesider: <http://www.innovasjonnorge.no/Fylke/More-og-Romsdal/Mobel/Innovasjon-Mobel>

Innovasjon Norge. (2008). Hentet september 24, 2008 fra Innovasjon Norges hjemmesider: <http://www.innovasjonnorge.no>

Innovasjon Norge Møre og Romsdal. (u.d.). Hentet november 12, 2008 fra Innovasjon Norges hjemmesider: <http://www.innovasjonnorge.no/Fylke/More-og-Romsdal/Mobel/Innovasjon-Mobel>

Innovation Leaders. (u.d.). Hentet november 25, 2008 fra Innovation Leaders' hjemmesider: <http://www.innovationleaders.org>

Insidenorway.no. (u.d.). Hentet november 24, 2008 fra Insidenorway.no: <http://www.norwegianfurniture.no>

Jevnaker, B. (1995). *Den skjulte formuen: industridesign som kreativ konkurransefaktor*. Bergen: Stiftelsen for Næringslivsforskning.

Jevnaker, B. (2000). Dynamikk mellom design og innovasjon i bedrifter. *Magma* .

- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kanter, R. (1989). Swimming in Newstreams: Mastering Innovation Dilemmas. *California Management Review* , 45-69.
- Kvale, S. (1994). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management* , 5 (3), 377-400.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal* , 9, 41-58.
- Lindahl, T. (2005). *Hvor skulle skapet stå? Om omstillingsproblemer i møbelindustrien 1959-1973*. Oslo: Universitet i Oslo.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science* , 71-87.
- March, J. (1994). *The Evolution of Evolution*. New York: Oxford University Press.
- March, J., & Olsen, J. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Mezias, S., & Glynn, M. (1993). The Three Factors of Corporate Renewal: Institution, Revolution and Evolution. *Strategic Management Journal* , 14, 77-101.
- Miner, A. S. (1994). *Seeking Adaptive Advantage: Evolutionary Theory and Managerial Action*. Hentet fra Joel A.C. Baum & Jitendra V. Singh (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations* New York: Oxford University Press.
- Montgomery, C. (1995). *Of Diamonds and Rust*. Hentet fra Montgomery, C., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Boston: Kluwer.
- National Institute of Standards and Technology*. (u.d.). Hentet desember 18, 2008 fra National Institute of Standards and Technologys hjemmesider:
http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaqs.htm
- Nelson, R. (1986). Institutions Supporting Technical Advantage in Industry. *American Economic Review* , 76, 186-189.
- NHD, & Solli, I. (2006). *Design og verdiskapning - Regjeringens satsing på næringsrettet design*. Nærings- og Handelsdepartementet.
- Nordmenn er kresne møbelkjøpere. (2006, juni 20). *Vi i Villa* .
- Nås, S. (2000). *Innovasjon i Møre og Romsdal*. Hentet september 23, 2008 fra Steps hjemmesider:
<http://www.step.no/reports/Y2000/0200.pdf>

- Peng, M. (2006). *Global Strategy*. South-Western.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Worcester: Billing & Sons Ltd.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.
- PricewaterhouseCoopers. (1999). *Innovation and Growth: a Global Perspective*. New York: PwC.
- Proctor, T. (2005). *Creative Problem Solving for Managers* (2. utg.). London & New York: Routledge.
- Roberts, P. (1999). Product Innovation, Product-market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal* , 20, 655-670.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Saleh, S., & Wang, C. (1993). The Management of Innovation: Strategy, Structure and Organizational Climate. *IEEE Transactions on Engineering Management* .
- Scherer, F., & Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal* , 44, 838-857.
- Sitkin, S. (1992). Research in Organizational Behavior. *An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* , 14, 231-266.
- Små og mellomstore bedrifters betydning for norsk økonomi*. (2000). Hentet desember 19, 2008 fra Finansdepartementets hjemmesider: <http://www.regjeringen.no/nn/dep/fin/Dokument/NOU-ar/2000/NOU-2000-8/11/4.html?id=117167>
- SSB. (2008). *36 Produksjon av varer. Møbler og annen industriproduksjon*. Hentet desember 15, 2008 fra Statistisk Sentralbyrås hjemmesider: http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?Productid=10.07&PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selecttable/MenuSelP.asp&SubjectCode=10
- SSB. (1960). *Statistisk Årbok for Norge 1960*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- SSB. (1990). *Statistisk Årbok for Norge 1990*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capability of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change* , 3 (3), 537-556.

Thaagard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.

Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review* , 38 (4), 8-30.

von Hippel, E., Thomke, S., & Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3m. *Harvard Business Review* , 47-57.

Vedlegg 1 **Informert samtykke**

Hensikten med denne studien er å få kunnskap om norske møbelbedrifters tilnærming til innovasjon og hvordan det tilrettelegges for dette i bedriftenes verdikjeder.

Jeg har fått muntlig informasjon om studien og om den praktiske delen av undersøkelsen. Informasjon vedrørende meg og min bedrift skal bare være kjent og tilgjengelig for de ansvarlige for studien, og dens veileder. I tillegg er jeg informert om at konfidensielle informasjoner vil bli holdt innenfor prosjektet og oppbevart på forsvarlig måte.

Jeg er inneforstått med at deltagelse er frivillig, og at jeg når som helst kan trekke meg fra intervjuet.

På grunnlag av dette sier jeg meg villig til å bli intervjuet.

Deltagers navn

Dato

Ane Furu og Liv Eckhoff
Masterstudenter
Norges Handelshøyskole

Dato

Adresse: Øvre Heien 9
5037 Bergen
Email: ane.furu@gmail.com
liv.eckhoff@gmail.com

INTERVJUGUIDE

- **GENERELT OM BEDRIFTEN OG STRATEGISK TENKING**

Når ble bedriften etablert?

Hvordan er eierstrukturen i dag?

Hvor mange ansatte er det til sammen og i de ulike avdelingene i bedriften?

Hvilke markeder er dere representert på?

Hva mener du er bedriftens konkurransefortrinn?

- **INNOVASJON OG PRODUKTUTVIKLINGSPROSESSER**

Hvordan er produktutvikling organisert?

Har dere designere ansatt internt i organisasjonen?

- **MARKED, MARKEDSFØRING OG SALG**

Hvordan er distribusjonskanalene deres organisert?

Foretar dere markedsføring på egenhånd eller gjennom eventuelle forhandlerledd?

Deltar dere på messer?

- **NETTVERK OG MAKROFORHOLD**

Har dere noe samarbeid med andre møbelprodusenter i Norge?

Samarbeider dere med aktører utenfor bransjen?

Samarbeider dere med Innovasjon Norge eller liknende?

Hvordan opplever dere konkurransen nasjonalt?

Merker dere konkurransen fra importvarer?

Vedlegg 3 Lønnsomhetsoversikt for møbelprodusentene enkeltvis

INTERVJUOBJEKT A	2007	2006	2005	2004	Gjennnittlig vekst	Gjennnitt
INNTEKTER	2 571 298	2 505 123	2 290 418	2 259 558	4,5 %	
KOSTNADER	2 108 499	1 993 906	1 864 045	1 772 995	5,9 %	
ÅRSRESULTAT	309 988	343 715	303 178	342 573	-2,6 %	
TOTALKAPITAL	1 815 597	1 724 982	1 676 583	1 520 546	6,1 %	
RT	17,07 %	19,93 %	18,08 %	22,53 %	-1,8 %	19,4 %

INTERVJUOBJEKT B	2007	2006	2005	2004	Gjennnittlig vekst	Gjennnitt
INNTEKTER	138 342	126 339	112 787	74 587	24,2 %	
KOSTNADER	132 242	122 803	115 674	75 562	22,3 %	
ÅRSRESULTAT	3 696	3 424	-3 825	-952	-34,8 %	
TOTALKAPITAL	57 301	56 950	62 573	60 435	-1,6 %	
RT	6,45 %	6,01 %	-6,11 %	-1,58 %	2,7 %	1,2 %

INTERVJUOBJEKT C	2007	2006	2005	2004	Gjennnittlig vekst	Gjennnitt
INNTEKTER	80 916	68 677	65 780	69 418	5,7 %	
KOSTNADER	77 816	69 515	67 135	69 705	3,9 %	
ÅRSRESULTAT	2 247	-423	-139	-22	-35,0 %	
TOTALKAPITAL	26 475	28 119	24 960	21 386	7,8 %	
RT	8,49 %	-1,50 %	-0,56 %	-0,10 %	2,9 %	1,6 %

INTERVJUOBJEKT D	2007	2006	2005	2004	Gjennnittlig vekst	Gjennnitt
INNTEKTER	133 300	201 381	191 470	210 570	-12,6 %	
KOSTNADER	202 890	227 568	197 365	210 243	-0,6 %	
ÅRSRESULTAT	-13 623	-8 679	-4 869	-3 033	-65,2 %	
TOTALKAPITAL	109 344	138 925	134 433	97 927	6,4 %	
RT	-12,46 %	-6,25 %	-3,62 %	-3,10 %	-3,1 %	-6,4 %

INTERVJUOBJEKT E	2007	2006	2005	2004	Gjennnittlig vekst	Gjennnitt
INNTEKTER	40 570	39 674	40 785	40 061	0,4 %	
KOSTNADER	41 481	39 483	41 549	38 772	2,4 %	
ÅRSRESULTAT	-822	26	-171	1 043	-1087,6 %	
TOTALKAPITAL	12 375	13 636	13 648	12 824	-1,0 %	
RT	-6,64 %	0,19 %	-1,25 %	8,13 %	-4,9 %	0,1 %

INTERVJUOBJEKT F	2007	2006	2005	2004	Gjennittlig vekst	Gjennitt
INNTEKTER	107 590	82 670	70 884	63 590	19,4 %	
KOSTNADER	104 409	81 004	68 652	66 806	16,5 %	
ÅRSRESULTAT	3 037	2 268	2 080	97	695,8 %	
TOTALKAPITAL	57 475	50 229	33 369	32 591	22,4 %	
RT	5,28 %	4,52 %	6,23 %	0,30 %	1,7 %	4,1 %

INTERVJUOBJEKT G	2007	2006	2005	2004	Gjennittlig vekst	Gjennitt
INNTEKTER	621 914	543 532	466 690	376 584	18,3 %	
KOSTNADER	496 960	456 075	426 466	386 693	8,7 %	
ÅRSRESULTAT	101 320	83 341	30 553	-13 827	171,8 %	
TOTALKAPITAL	303 867	258 567	229 917	275 322	4,5 %	
RT	33,34 %	32,23 %	13,29 %	-5,02 %	12,8 %	18,5 %

INTERVJUOBJEKT H	2007	2006	2005	2004	Gjennittlig vekst	Gjennitt
INNTEKTER	36 379	36 238	32 800	35 074	1,5 %	
KOSTNADER	34 911	32 954	30 027	32 280	2,9 %	
ÅRSRESULTAT	1 162	2 414	1 967	2 016	-10,5 %	
TOTALKAPITAL	23 469	23 410	21 646	21 563	2,9 %	
RT	4,95 %	10,31 %	9,09 %	9,35 %	-1,5 %	8,4 %

INTERVJUOBJEKT I	2007	2006	2005	2004	Gjennittlig vekst	Gjennitt
INNTEKTER	32 188	30 729	29 926	30 121	2,3 %	
KOSTNADER	31 809	29 105	29 247	29 835	2,3 %	
ÅRSRESULTAT	247	1 107	916	231	79,9 %	
TOTALKAPITAL	12 679	11 954	11 812	19 057	-10,3 %	
RT	1,95 %	9,26 %	7,75 %	1,21 %	0,2 %	5,0 %

INTERVJUOBJEKT J	2007	2006	2005	2004	Gjennittlig vekst	Gjennitt
INNTEKTER	54 452	54 332	53 593	52 838	1,0 %	
KOSTNADER	58 139	57 879	52 979	53 586	2,9 %	
ÅRSRESULTAT	-1 522	-2 626	204	-714	-405,5 %	
TOTALKAPITAL	25 656	27 471	23 930	23 475	3,4 %	
RT	-5,93 %	-9,56 %	0,85 %	-3,04 %	-1,0 %	-4,4 %

INTERVJUOBJEKT K	2007	2006	2005	2004	Gjennittlig vekst	Gjennitt
INNTEKTER	126 416	111 798	86 055	73 077	20,2 %	
KOSTNADER	114 301	102 567	82 739	69 673	18,1 %	
ÅRSRESULTAT	7 557	6 457	2 194	1 295	93,6 %	
TOTALKAPITAL	58 033	53 442	39 711	38 359	15,6 %	
RT	13,0 %	12,1 %	5,5 %	3,4 %	3,2 %	11,3 %

INTERVJUOBJEKT L	2007	2006	2005	2004	Gjennittlig vekst	Gjennitt
INNTEKTER	57 523	49 922	55 064	49 756	5,5 %	
KOSTNADER	57 513	50 233	52 376	46 241	7,9 %	
ÅRSRESULTAT	-226	-523	1 604	2 351	-35,9 %	
TOTALKAPITAL	31 666	32 339	26 142	25 049	8,7 %	
RT	-0,71 %	-1,62 %	6,14 %	9,39 %	-3,4 %	3,3 %

INTERVJUOBJEKT M	2007	2006	2005	2004	Gjennittlig vekst	Gjennitt
INNTEKTER	90 260	67 297	59 359	57 646	16,8 %	
KOSTNADER	83 006	63 111	57 525	55 426	15,0 %	
ÅRSRESULTAT	8 409	3 244	1 644	1 644	85,5 %	
TOTALKAPITAL	36 354	27 137	22 866	20 093	22,1 %	
RT	23,13 %	11,95 %	7,19 %	8,18 %	5,0 %	12,6 %

Vedlegg 4 Lønnsomhetsoversikt for møbelprodusentene samlet

NØKKELTALL	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	TOTAL-SNITT
Inntektsvekst (%)	4,46	24,24	5,66	-12,57	0,45	19,41	18,27	1,46	2,26	1,01	20,25	5,52	16,82	8,25
Kostnadsvekst (%)	5,95	22,31	3,93	-0,96	2,42	16,56	8,73	2,90	2,28	2,86	18,05	7,89	15,01	8,33
Årsresultatveksti %	-2,65	-34,73	-34,98	-65,25	-1087,58	695,76	171,77	-10,52	79,90	-405,55	93,59	-35,86	85,51	-42,36
Total-kapitalveksti %	6,13	-1,61	7,84	6,44	-0,97	22,45	4,50	2,93	-10,25	3,38	15,56	8,66	22,15	6,71
Gjennittlig årlig RT (%)	19,40	1,19	1,58	-6,36	0,11	4,08	18,46	8,42	5,04	-4,42	11,34	3,30	12,61	5,75
Gjennittlig årlig veksti RT (%)	-1,82	-1,82	2,86	-3,12	-4,93	1,66	12,79	-1,47	0,25	-0,96	3,22	-3,37	4,98	0,64