



Handelshøyskolen BI i Oslo

ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Intraprenørskap i Topro Industri AS

Navn: My Anna Christina Strömberg, Ingrid Marie Vaag Endrerud

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

FORORD

Denne oppgaven er skrevet våren 2018 i det avsluttende semesteret av vår bachelorgrad i entreprenørskap og økonomi ved Handelshøyskolen BI.

Vi valgte intraprenørskap som tema fordi vi ønsket å gjøre et dypdykk i hvordan prinsippene fra entreprenørskapsfagene kan omsettes til kunnskap som vi kan ta med oss til fremtidige arbeidsplasser. Intraprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter har vært diskutert gjennom pensum og berørt av flere fag i studiet, men det er gjort relativt lite forskning på hva som skal til for å lykkes med intraprenørskap. Dette var enda en grunn til at vi ønsket å sette oss inn i det som finnes av forskning på tematikken.

I løpet av tre år ved Handelshøyskolen BI har vi møtt mange dyktige fagpersoner, inspirerende medstudenter og kreative entreprenører. Takk for dere har skapt et fargerikt miljø gjennom studietiden. I arbeidet med denne oppgaven ønsker vi spesielt å takke vår dyktige veileder Tine Petersen Malonæs for tydelige beskjeder, god faglig innsikt og alltid klare, ærlige tilbakemeldinger. En takk går også til gode venner og familie som har korrekturlest oppgaven. Vi vil takke alle informantene for at de tok seg tid til oss og alle våre spørsmål. Ikke minst vil vi takke bedriften som er utgangspunktet for denne oppgaven, Topro Industri AS, for at de åpnet dørene og lot oss studere dem.

Oppgaven er godkjent av Norsk senter for forskningsdata.



Ingrid Endrerud og My Strömberg

Oslo, 4. juni 2018

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	I
INNHALDSFORTEGNELSE	II
FIGUROVERSIKT	IV
SAMMENDRAG	V
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 FORMÅL MED OPPGAVEN	2
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	3
2 TEORI	4
2.1 INTRAPRENØRSKAP	4
2.2 MODELL FOR INTRAPRENØRSKAP	6
2.2.1 FASE 1 - TILRETTELEGGING	7
2.2.2 FASE 2 - IDEGENERERING	8
2.2.3 FASE 3 - INKUBASJON	10
2.2.4 FASE 4 - OPPBYGGING	12
2.2.5 FASE 5 - INDUSTRIALISERING	12
2.3 OPPSUMMERING	13
3 METODE	14
3.1 VALG AV METODE	14
3.2 DESIGN	15
3.3 FREMGANGSMÅTE	16
3.4 UTVALG	17
3.5 FEILKILDER	18
3.5.1 UTVALG	18
3.5.2 VALIDITET	18
3.5.3 RELIABILITET	19
3.6 SVAKHETER	19
4 FUNN	20
4.1 FUNN FRA LEDELSEN	20
4.1.1 ORGANISERING AV BEDRIFTEN	20
4.1.2 ARBEIDSMETODE	24
4.1.3 DILEMMAET UTNYTTING ELLER UTVIKLING	26
4.1.4 OPPSUMMERING AV FUNN FRA LEDELSEN	28
4.2 FUNN FRA MEDARBEIDERE	28
4.2.1 ORGANISERING AV PRODUKTUTVIKLINGSAVDELINGEN	28
4.2.2 PRODUKTUTVIKLINGSAVDELINGENS ARBEIDSMETODE	30
4.2.3 DILEMMAET UTNYTTING ELLER UTFORSKNING	31
4.2.4 OPPSUMMERING AV FUNN FRA MEDARBEIDERNE	33
4.3 OPPSUMMERING AV FUNN	34
5 ANALYSE AV FUNN	36
5.1 FASE 1 - TILRETTELEGGING	36
5.2 FASE 2 - IDEGENERERING	38

5.3	FASE 3 - INKUBASJON	41
5.4	FASE 4 - OPPBYGGING	42
5.5	FASE 5 - INDUSTRIALISERING	42
5.6	OPPSUMMERING AV ANALYSE	43
6	<u>KONKLUSJON</u>	<u>46</u>
7	<u>LITTERATURLISTE</u>	<u>1</u>
8	<u>VEDLEGG</u>	<u>3</u>
8.1	VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE LEDER	4
8.2	VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE MELLOMLEDER	5
8.3	VEDLEGG 3 - INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER	6

FIGUROVERSIKT

- 1) Figur 1 - *Oppgavens struktur*
- 2) Figur 2 - *Typer innovasjon*
- 3) Figur 3 - *Laksemodellen*
- 4) Figur 4 - *Rollene som skaper innovasjon*
- 5) Figur 5 - *Oppdagelsessteget*
- 6) Figur 6 - *Exploitation vs. Exploration*
- 7) Figur 7 - *Stage Gate-modellen*
- 8) Figur 8 - *The Lean Start up-modellen*
- 9) Figur 9 - *Krav til metode*
- 10) Figur 10 - *Intervjuobjekter*
- 11) Figur 11 - *Bedriftshierarki informanter*
- 12) Figur 12 - *Oppsummering av funn*
- 13) Figur 13 - *Nivåer av utnytting vs. utforskning*
- 14) Figur 14 - *Rakett for Topro*

SAMMENDRAG

Intraprenørskap, innovasjon og omstilling er blitt ord som brukes av mange, men fylles med innhold av få. Denne oppgaven besvarer problemstillingen ”Hvordan jobber Topro Industri AS for å lykkes med intraprenørskap?” Oppgaven ser også på hvilken rolle ledelsen spiller for intraprenørskap og hvilke muligheter medarbeiderne har for å drive med intraprenørskap i Topro.

Innledningsvis presenteres bakgrunn for valg av case og problemstilling. Denne delen forteller hvordan Topro startet som en attføringsbedrift og endte opp som hjørnesteinsbedrift i lokalsamfunnet, og som deretter er blitt markedsledende i sin bransje i Europa. De har nye eiere og vind i seilene. Topro er i dag i en situasjon der de må omstille hvordan de jobber med intraprenørskap fordi det går bra og de har store muligheter. Videre i oppgaven presenteres relevant teori på intraprenørskapsfeltet gjennom en modell for intraprenørskap.

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode for å kunne gå i dybden av caset og forstå produktutviklingsavdelingen som har vært i fokus i oppgaven. Kvalitative intervjuer har sammen med teorien har lagt grunnlaget for analysen og konklusjonen.

Vi besvarer problemstillingen med at Topro jobber for å lykkes med intraprenørskap med fokus på prosessinnovasjon og unytting av eksisterende produkter og ressurser. De har mange av de delene som kreves for å jobbe etter en intraprenørskapsmetodikk, men har ikke satt de ulike delene sammen. Empirien viser at ledelsen og eierne ønsker å satse på innovasjon. De vil skape fremtidens rullatorer. Medarbeiderne har høy kompetanse og jobber etter intraprenørielle prinsipper i dag. Med mulighet for kontroll over verdikjeden fra produksjon til produktet leveres til kunden, er mulighetene store. Produksjonen foregår på Gjøvik, og de har riktige verktøy for prototyping og testing. For å bedre lykkes med intraprenørskap må medarbeiderne få enda mer tid til å jobbe med nye ideer, ressurser må øremerkes nye ideer og Topro må tørre å utforske mulighetene for å skape paradigmeinnovasjoner. Ledelsens viktigste oppgave er å legge til rette for dette og sørge for at ideene får en reell sjanse før de møter bedriftens immunsystem.

1. INNLEDNING

Omstilling og innovasjon har det siste tiåret blitt obligatoriske ord i taler om fremtiden, både hos politikere og næringslivsledere. For å gjøre disse ordene om til handling må norske bedrifter mestre intraprenørskap. Intraprenørskap er ifølge Sætre (2001) å skape en ny virksomhet innenfor rammene av en eksisterende bedrift. Å knekke koden for hvordan man organiserer bedriften for å lykkes med intraprenørskap kan bli et komparativt fortrinn for norske bedrifter i fremtiden. For å greie og omstille seg må arbeidet med innovasjon foregå på en slik måte at ideer kan vokse frem i alle ledd av bedriften. Denne oppgaven tar for seg Topro Industri AS som case for å se på hvilke faktorer som påvirker mulighetene for intraprenørskap i en etablert bedrift.

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Vi har valgt å forske på intraprenørskap gjennom en casestudie av Topro Industri AS. Topro Industri AS er et datterselskap av Topro AS som er en industribedrift på Gjøvik. Bedriften lager hjelpemidler og primærproduktet er rullatoren. De har mesteparten av produksjonen på Gjøvik. De er ledende på det europeiske rullatormarkedet, der de viktigste markedene er Tyskland, Nederland og Storbritannia. Topro AS startet som en attføringsbedrift i 1966 og historien om hvordan suksessproduktet kom til er uvanlig. Hensikten som attføringsbedrift var å sysselsette folk med funksjonsnedsetting eller mennesker uten arbeid som trengte arbeidstrening av ulike grunner. Topro ønsket den gang å lage produkter som var mer nyttige enn det datidens attføringsbedrifter typisk produserte, som å perle armbånd, stable ved eller sy pynteputer. Derfor valgte de rullatorer og andre hjelpemidler til helsevesenet. Tanken var å ha mange hender i arbeid og derfor gjorde det ikke noe at rullatoren bestod av mange deler. Det var en positiv overraskelse at rullatoren slo an og ble en salgssuksess. Gjennom årene har Topro gradvis måttet omstille produksjonen til å operere som en ordinær industribedrift. Opprinnelig var de ikke organisert for denne typen masseproduksjon. De siste årene har Topro gjort store prosessinnovasjoner for å få en mer lønnsom og effektiv produksjon. Blant annet har de skilt attføring ut i et eget selskap, Topro Kompetanse AS, og Topro Industri AS har fått nye eiere. Topros historie er en historie om attføringsbedriften som endte opp med å bli en av byens viktigste hjørnesteinsbedrifter.

Det er Investinor og Nordic and Europe Health Invest AS (NEHI) som i begynnelsen av 2018 gikk inn som nye eiere i Topro Industri AS. Sammen med de eksisterende eierne har de totalt gjort et kapitalinnskudd på 50 millioner kroner. Dette fikk oss til å stille spørsmålet om hvorfor Investinor og NEHI valgte å satse på Topro Industri AS. Investinors mandat er å investere i norske bedrifter som har potensiale til å bli verdens-ledende på sitt felt og som bidrar til norsk verdiskaping. NEHI investerer i helse-teknologi, en bransje som er i sterk vekst globalt. Ifølge SSB (2018) sin levekårs-undersøkelse vil halvparten av oss som lever i dag bli over 80 år. Denne utviklingen gjør at flere eldre må bo hjemme lengre og de vil trenge flere hjelpemidler for å kunne leve selvstendige og meningsfulle liv.

Der mange bedrifter opplever at de må omstille på grunn av hard konkurranse og faktorer som oppleves som negative, er det i Topros tilfelle annerledes. Konkurransen er intens, men Topro er markedsledende i utvikling av rullatoren. De har fått nye eiere, økte ressurser og må jobbe på en annen måte fordi forutsetningene er bedre enn tidligere. I denne oppgaven ser vi blant annet på hvordan bedriften er organisert, dilemmaer knyttet til utnyttelse mot utforskning og hvordan arbeidsmetodikk kan påvirke innovasjon i en bedrift. Vi har valgt å avgrense denne oppgaven til å de delene av Topro Industri AS som jobber med produktutvikling. Videre i oppgaven vil Topro Industri AS omtales som Topro.

1.2 Problemstilling

Hvordan jobber Topro Industri AS for å lykkes med intraprenørskap?

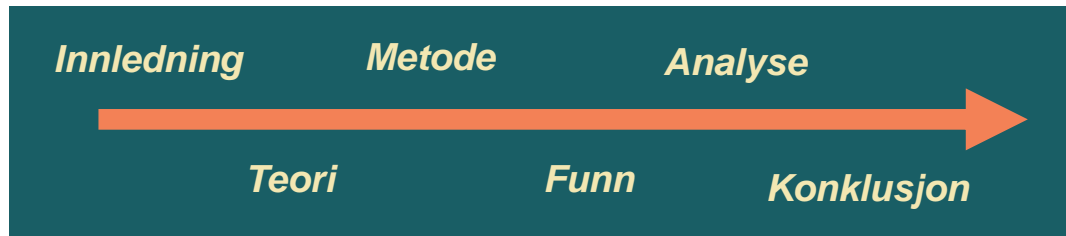
- Hvilken rolle spiller ledelsen for intraprenørskap?
- Hvilke muligheter har medarbeider for å drive med intraprenørskap?

1.3 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å identifisere hvilke faktorer i Topro som påvirker mulighetene for innovasjon. Vi vil se på hvilke konsekvenser som oppstår hvis ledelsen ikke bevisst legger til rette for intraprenørskap. Hvordan jobber Topro for å lykkes med intraprenørskap? Hvilken rolle spiller ledelsen for intraprenørskap? Hvilke muligheter har ansatte for å drive med intraprenørskap?

For å besvare dette har vi brukt kvalitativ metode, og har gjennomført semi-strukturerte dybdeintervjuer med ansatte i Topro Industri AS.

1.4 Oppgavens struktur



Figur 1 - Oppgavens struktur

2 TEORI

Dette kapitlet legger grunnlaget for resten av oppgaven og vi vil belyse ulike teorier om intraprenørskap. Teorien vil belyse de empiriske funnene gjennom analyse og drøftelse, som gir utgangspunktet for å besvare problemstillingen. Innledningsvis presenterer vi i dette kapitlet en definisjon av hva intraprenørskap er. Deretter går vi inn på hva som må ligge til grunn i bedriftskulturen for å lykkes med intraprenørskap. Videre tar vi for oss teori om hierarki og hvordan organiseringen av arbeidet påvirker mulighetene for å lykkes med intraprenørskap. Hovedtyngden av teorien legger vi på en modell for intraprenørskap som heter laksemodellen (Ørjasæter, 2005). Vi tar utgangspunkt i denne og trekker inn andre teorier og perspektiver på fasene i modellen. Avslutningsvis gjør vi en kort oppsummering av hva teorien sier er viktig for å lykkes med intraprenørskap.

2.1 Intraprenørskap

Økonomen Joseph Schumpeter (1983) var tidlig ute med å diskutere viktigheten av entreprenørskap for økonomisk vekst. Han mener at innovasjon er den strategiske måten å stimulere til økonomisk utvikling på. Han definerer entreprenørskap som et nytt produkt, en ny prosess eller metode, eller en ny måte å produsere på, et nytt marked eller en ny forretning. Intraprenørskap er å gjøre dette i en eksisterende bedrift (Sætre, 2001). Det finnes ulike typer innovasjon ifølge Bessant og Tidd (2015). De skiller først mellom *inkrementell* og *radikal* innovasjon. En inkrementell innovasjon er å forbedre det eksisterende, mens en radikal innovasjon er å gjøre noe helt nytt. Bessant og Tidd (2015) trekker deretter frem fire forskjellige måter å innovere på som er presentert i tabellen under.

// Produktinnovasjon	Endring i produktene bedriften per i dag tilbyr markedet.
// Prosessinnovasjon	Endring i måten bedriften utvikler, produserer eller leverer produkter til kundene eller markedet.
// Posisjonerings- innovasjon	Endring i hvordan de introduserer produkter i markedet, for eksempel til nye kunder og markeder.
// Paradigme- innovasjon	Endring i de underliggende mentale modellene som er rammeverket for hva bedriften gjør.

Figur 2 - Typer innovasjon

Ulike krefter trekker i bedriften når man skal prioritere innovasjonsarbeidet og det oppstår en rekke dilemmaer. For etablerte bedrifter er det vanskelig å skifte fokus fra primæroppgaven og over til nye ideer. Ikke bare krever en ny idé ansatte for å gjennomføre arbeidet, men den krever også kapital, ressurser og oppmerksomhet fra hele organisasjonen (Pinchot & Pellman, 1999). Historien har mange eksempler på hvorfor intraprenørskap er helt avgjørende. Kodak var en av verdens sterkeste merkevarer og solgte fotoutstyr og -film over hele verden. De så ikke potensialet i digitalkameraet og ble utkonkurrert av en innovasjon de selv kunne ha utviklet, da de hadde patentet på teknologien (Munir & Phillips, 2005). Dersom bedriften, i motsetning til Kodak, har kommet til en erkjennelse av at utvikling og innovasjon er viktig, kan det allikevel være vanskelig å identifisere intraprenørene blant de ansatte (Pinchot & Pellman, 1999). Det kan også være utfordrende etablere en kultur og systemer for å jobbe frem nye ideer (Gilley et.al, 2008). I tillegg kan det være en utfordring å prioritere ressurser til nye ideer når bedriften har aksjonærer som ønsker raskt utbytte (Pinchot & Pellman, 1999). Dette er kun noen av mange utfordringer som gjør intraprenørskap vanskelig. For eksempel kan hierarkiet i bedriften og relasjonene mellom medarbeidere spille en stor rolle.

I artikkelen *The functions and dysfunctions of Hierarchy* beskriver Anderson og Brown (2010) ulike situasjoner der sterke hierarkier skader en gruppe. De finner at sterke hierarkier skader gruppen når de jobber med oppgaver som krever et bredt spekter av ulike ideer og perspektiver. De sier det vil påvirke gruppen negativt når hierarkiet hemmer kommunikasjon, tillit og koordinering mellom gruppe-medlemmene. Sterke hierarkier er en ulempe når de hemmer motivasjonen til de med lavest makt i hierarkiet, og når lederne blir mindre oppmerksomme på andres behov (Anderson & Brown, 2010).

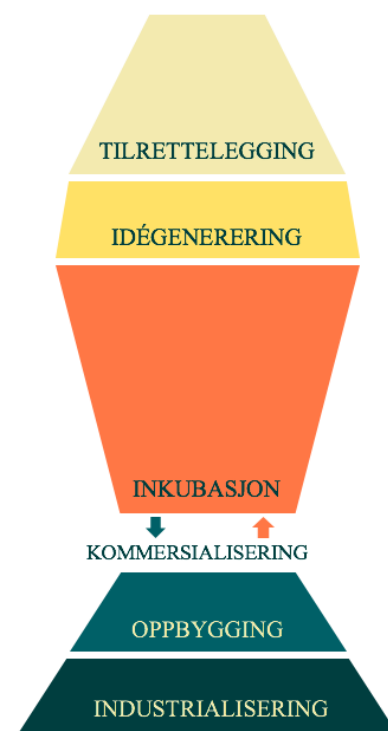
Pinchot og Pellman (1999) gir ikke en vurdering av fordeler eller ulemper ved hierarkiet, men har ulike råd til medarbeideren, mellomlederen og topplederen for at bedriften som helhet skal lykkes med intraprenørskap. Pinchot og Pellman (1999) ber medarbeideren være en modig, men moderat risikotaker gjennom å være sparsommelig og fleksibel. Medarbeideren må også være kreativ og åpen for at veien fram til målet kan endre seg. Mellomlederen får råd om å skape en visjon som inspirerer medarbeiderne og samtidig ansatte i andre deler av organisasjonen. Pinchot og Pellman (1999) sier ikke *skape*, men benytter begrepet *co-create*, som det ikke finnes noen god ekvivalent for på norsk. Med litt språklig kreativitet kan

vi oversette det til “å samskape”, med betydningen at visjonen skal skapes sammen med flere, som i en bottom up-prosess. En slik prosess innebærer at de ansatte er med i utformingen av bedriftens strategi og fremtidige retning (Harrison, 2014).

Pinchot og Pellman (1999) råder også mellomlederen til å be om hjelp til å videreutvikle og konkretisere visjonen. Mellomlederen må være en sponsor som satser på menneskene, ikke bare ideene. Et annet viktig råd er å holde kjernen i det intraprenørielle teamet samlet og at mellomlederen må senke egen status, makt eller posisjon i møte med teamet. Mellomlederen må være den som stiller utfordrende spørsmål. Pinchot og Pellman (1999) ber topplederen gjøre status quo ukomfortabelt. For å få med seg de selvstendige og innovative medarbeiderne må man skape en visjon som får organisasjonen til å strekke seg lengre enn den gjør i hverdagen. Topplederen må identifisere faktorene som blokkerer intraprenørskap og fjerne disse. Samtidig må topplederen søke etter og belønne sponsorene, og overfor alle medarbeidere vise at man verdsetter både løpende utvikling og revolusjonerende innovasjoner. De råder til å bygge en endringsvillig arkitektur i organisasjonen som tilbyr medarbeiderne valgmuligheter i stedet for stoppskilter når de har en idé. Pinchot og Pellman (1999) sier toppledelsen skal bygge fellesskap og styre unna egosentrisk politikk. For egen bevisstgjøring bør innovasjonsraten og -klimaet måles og evalueres.

2.2 Modell for intraprenørskap

Ørjasæter (2005) har en modell for intraprenørskap som inneholder fem ulike faser. Modellen har fått navnet laksemodellen (se Figur 3 til høyre). Først kommer tilrettelegging, etter dette idégenerering og deretter inkubasjon, oppbygging og industrialisering. Videre i teorikapitlet tar vi utgangspunkt i denne modellens faser og ser på andre perspektiver og teorier.



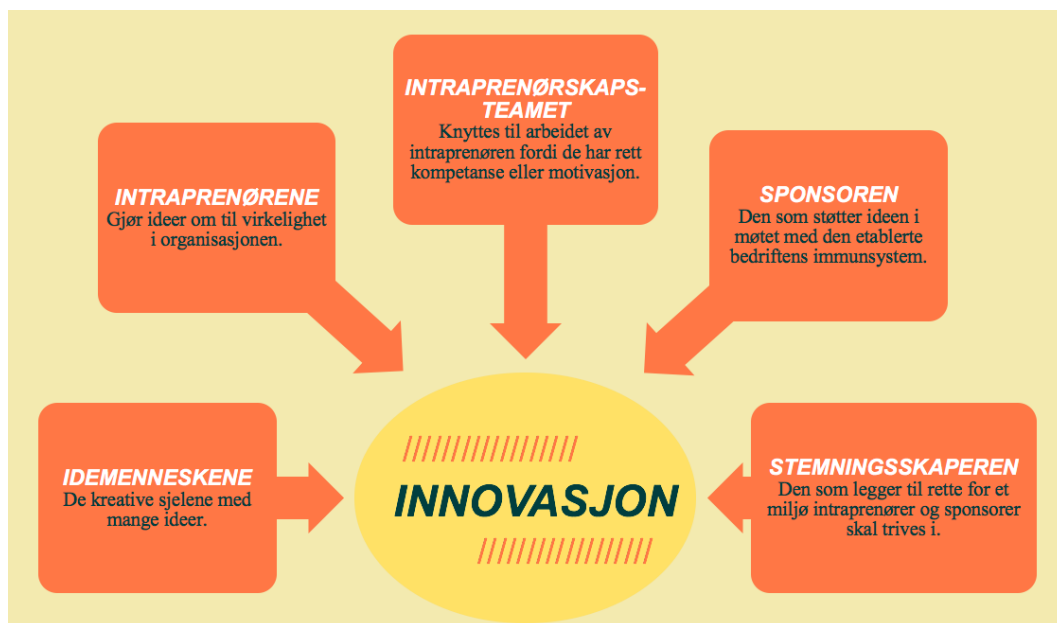
Figur 3 - Laksemodellen

2.2.1 Fase 1 - Tilrettelegging

I følge Ørjasæter (2005) handler denne fasen om bedriftens evne til å legge til rette for intraprenørskap. Det er helt sentralt for å få til innovasjon. For god tilrettelegging sier Ørjasæter (2005) at ledelsen og bedriftskulturen er de to avgjørende elementene. Ledelsen må legge til rette for innovasjon gjennom å motivere medarbeiderne, oppfordre til å tenke utenfor boksen, sette av ressurser og sørge for at dette er inkludert i bedriftens strategier. Det andre elementet er kulturen i bedriften. Det må være lov å ta risiko, lov å feile og deretter lære av feilene som skjer. Nye ideer må få blomstre og kreativ tenking må oppfordres. Hvis dette ikke er tilstede blir det vanskelig å bygge en innovasjonskultur.

Gilley, Dixon og Gilley (2008) har gjennomført en kvantitativ studie for å identifisere lederes effektivitet i endring og innovasjon, der funnene støtter Ørjasæter (2005) sin teori om første fase i laksemodellen. Respondentene kom fra ulike bransjer og hadde ulike posisjoner i bedriftene sine. Gjennom studien identifiserte Gilley et.al (2008) fire egenskaper som er nødvendige for å lykkes. Kommunikasjon, evne til å motivere, evne til å involvere andre og coaching. Til sammen utgjør disse fire egenskapene en leder som bygger et støttende arbeidsmiljø for medarbeiderne som møter utfordringene som følger med endring og krav om innovasjon. Av de fire egenskapene finner Gilley et.al (2008) at kommunikasjon og evnen til å motivere er de to kritiske for suksess.

En annen teori som utfyller Ørjasæters (2005) tilretteleggingsfase er fra Pinchot og Pellman (1999 s. 46) som sier at i stedet for å stille spørsmålet "How can we motivate people to be more innovative?" bør man heller stille spørsmålet "How can we both liberate the intrapreneurial spirit and focus it on a coherent strategy?". Pinchot og Pellman (1999) mener videre at det finnes fem avgjørende roller som må fylles i bedriften for at de skal lykkes med intraprenørskap, uten å definere hvor i et bedriftshierarki disse skal være (illustrert i figur 4 på neste side). Det er ikke gitt at intraprenøren er den som kommer opp med ideen, men intraprenøren er den personen som setter ideen ut i livet. De mener at man trenger både intraprenører og idémennsker. Pinchot og Pellman (1999) mener intraprenørteamet er avgjørende og skal fungere som kjernegruppen som følger ideen fra de tidlige fasene til man begynner kommersialisering eller implementering.



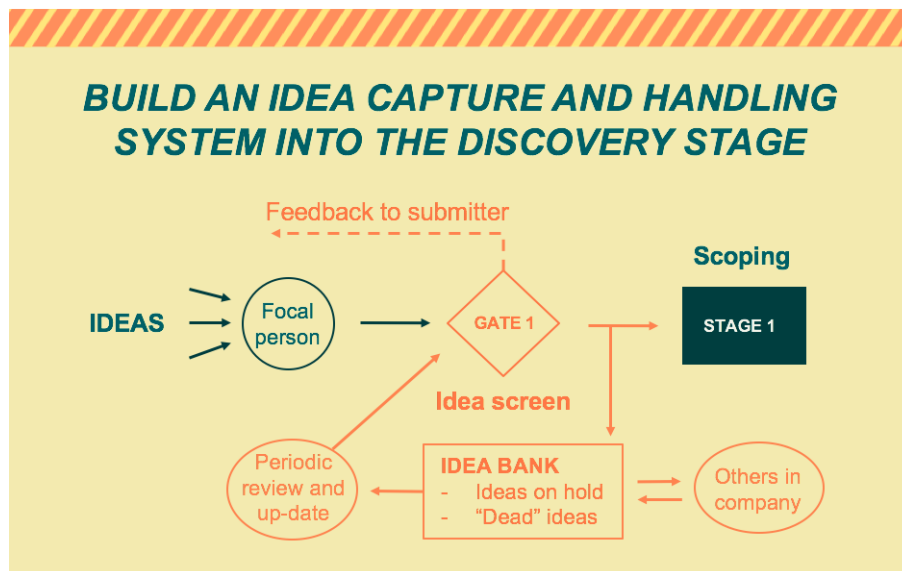
Figur 4 - Rollene som skaper innovasjon

Sponsoren skal ikke bare fungere som en forsvarer av ideen, men også som en djevelens advokat som trykktester ideen med de vanskelige spørsmålene (Pinchot & Pellman, 1999). Stemningsskaperen er viktig for å skape riktig miljø for intraprenørskap. Pinchot og Pellman (1999) legger vekt på at dersom intraprenøren ikke kan utfolde seg i bedriften er det mer sannsynlig at hun bytter jobb eller starter for seg selv, heller enn å stange hodet i en *corporate wall* (Pinchot & Pellman, 1999).

2.2.2 Fase 2 - Idégenerering

Ørjasæter (2005) sier idégenereringsfasen handler om bedriftens evne til å identifisere ideer som kan lede til verdifulle forretningsideer. Modellen sier at det må finnes systemer og rutiner for hva som skal gjøres ved nye ideer og forslag. Dette er avgjørende for å komme seg videre i fasene. (Ørjasæter, 2005).

Stage gate er en modell der hensikten er å teste ut produkter eller tjenester før de lanseres på markedet (Cooper, 2011). Denne modellen utdyper vi om i neste underkapittel, Fase 3 - Inkubasjon. Cooper har senere sammen med Edgett og Kleinschmidt videreutviklet Stage Gate-modellen ved å legge til et oppdagelsessteg (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2002). Dette for å skissere hvordan nye ideer kan genereres. Se figur 5 på neste side. Dette tillegget til kan ses på som en konkretisering av Ørjasæters (2005) idégenereringsfase.



Figur 5 - Oppdagelsessteg

Oppdagelsessteget legger til rette for at prosessen mot å velge prosjekt blir forbedret og skaper en mer effektiv *go kill*-beslutningsses (Cooper et.al, 2002).

Når bedriften mot slutten av idéfasen skal velge prosjekter står man gjerne mellom å velge en ny, eksperimentell idé med høyere risiko, eller en idé der man kan utnytte ressursene en allerede har. Dette gir bedriften et dilemma som ofte leder til at de velger kun én. March (1991) skriver om de to tilpasningsprosessene som beskriver nettopp dette dilemmaet, utnyttelse (exploitation) og utforskning (exploration). Begrepene er definert i figur 6 under.



Figur 6 - Exploitation vs Exploration

Konklusjonen til March (1991) er at bedriftene trenger begge prosessene, men de sloss ofte om begrensede ressurser. Med press om å hele tiden levere bedre resultat enn forrige kvartal eller år, er det dessverre *utforskning* som ofte blir satt til side. Det optimale er en balanse mellom *utnyttelse* og *utforskning*. For å forbedre bedriftens prestasjoner og styrke bedriftens konkurransefortrinn sier March (1991)

at bedriften i alle ledd må lære av feil, gjøre analyser og tilegne seg ny og relevant kompetanse. For å henge med i markedet må bedriften være gode på imitasjon og følge de teknologiske endringene.

En annen faktor som kan hindre nye ideer og innovasjon er ifølge Fosfuri og Rønne (2009) motstand mot forandring. De mener at innovasjon som innebærer endringer og justeringer kan lede til at produksjonsmedarbeiderne kun jobber med å forbedre eksisterende teknologi. Dette er noe som kan drive bedriften vekk fra muligheten til radikal innovasjon og utforskning (Fosfuri & Rønne, 2009). En løsning er at bedriften kan opprette en egen utviklingsavdeling som jobber etter den såkalte *Skunkwork-modellen* for innovasjon. Der isoleres noen medarbeidere fra resten av bedriften og kan jobbe uforstyrret med innovasjon (Fosfuri & Rønne, 2009).

Pinchot og Pellman (1999) skriver også om strukturerte utviklingsprosesser der man setter intraprenørskap inn i et rammeverk. Deres forskning viser at en prosess som gir makt til frivillige sponsorer, som er valgt av teamet, antakelig vil fungere. De mener også at en prosess som fokuserer på å optimalisere allokeringen av ressurser til en prosjektportefølje har gode sjanser til å lykkes. Men en prosess som konsentrerer seg om å avdekke om *failure of the venture* vil i følge Pinchot og Pellman (1999) mislykkes.

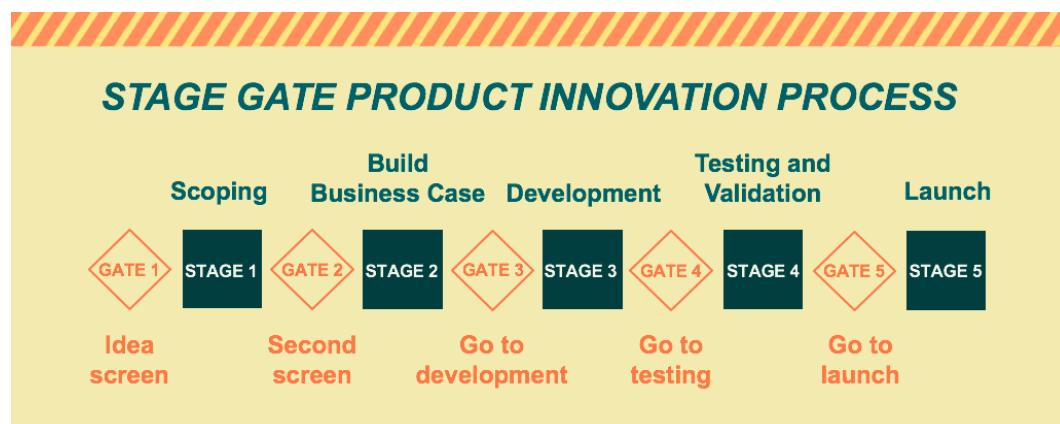
2.2.3 Fase 3 - Inkubasjon

Inkubasjonen er produksjonsfasen for videre utvikling av forretningsideen. I denne fasen av laksemodellen er det ifølge Ørjasæter (2005) fire viktige hovedoppgaver. Den første er en *syretest*, der det skal vurderes om det vil være mulig å oppfylle suksessfaktorene. Den andre oppgaven er *utvikling av forretningsplan*. Med dette menes det å utvikle en realistisk forretningsplan, som er viktig for realisering av ideen og vil være helt avgjørende for suksess. Deretter kommer *testing*. Dette innebærer å teste ut tjenesten eller teknologien for å se at den fungerer som planlagt. Til slutt kommer en *pilot*. På denne måten kan man etablere et kundeforhold tidlig, slik at betalingsvillighet og kundens behov er tydelig gjennom inkubasjonsprosessen.

Etter dette deler Ørjasæter (2005) opp modellen i to ulike løp, der man i begge løpene skal evaluere, bearbeide og utvikle. Det er et produktløp og et merkantilt

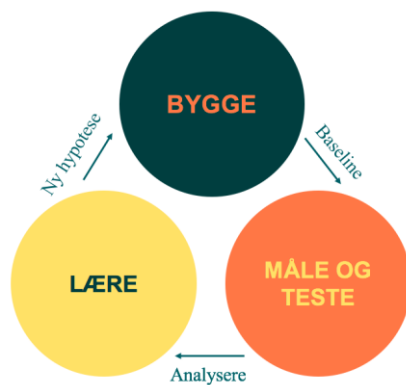
løp. I produktløpet skal man gjennom spesifikasjoner, verifisering, labtest, design, pilotering og testing. I det merkantile løpet skal man gjennom steg som rettighetsavklaring, forretningsmodell og forretningsutvikling. Man skal evaluere, utvikle forretningsplan og lande pilotavtale med kunde. Deretter må finansiering av videre kommersialisering sikres, markedsføring må testes og deretter er det klart for lansering. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) mener at det ofte er produktløpet som prioriteres. Det merkantile løpet kommer kanskje ikke inn før på slutten, ofte så sent som ved lansering. Da er produktet ofte ikke i samsvar med hva kunden og markedet ønsker.

En annen kjent intraprenørskapsmodell er, som nevnt i forrige underkapittel, Stage Gate-modellen (Cooper, 2011). Avhengig av perspektivet man ser modellen fra, kan denne enten tilsvare hele Ørjasæters (2005) laksemodell eller den kan ses som en modell for inkubasjonsfasen alene. Stage Gate tar sikte på å gjøre en raskere avklaring av om en ny idé har en verdigenererende forretningsmodell eller om den ikke er bærekraftig (Cooper, 2011). Modellen er også et verktøy for å redusere risiko. I modellen må ideen klare seg gjennom hver *gate* for å jobbes videre med i neste steg. Figuren under viser at ideen først må gjennom *Idea screen - Gate 1* og etter flere stages og gates kan den nå frem til *Launch - Stage 5*.



Figur 7 - Stage Gate-modellen

En annen forenklet modell som kan brukes for å redusere risiko ved lansering av et produkt eller en tjeneste er *Lean start up-modellen* (se figur 8 på neste side). Denne modellen ble først introdusert av entreprenøren Eric Ries i 2008 (Blank, 2013). Modellen sirkulerer i tre hovedkategorier; *Bygge, måle og teste, og lære*. Blank (2013) mener denne modellen bør brukes av alle moderne bedrifter, ikke kun start-ups.



Den er ifølge Blank (2013) en arbeidsmetodikk som gjør det enklere å jobbe med nye tjenester eller produkter, og klare å skifte fokus fra det allerede eksisterende og til noe nytt. Denne modellen inneholder færre steg enn Ørjasæters (2005) laksemodell og Stage Gate-modellen (Cooper, 2011).

Figur 8 – Lean start up-modellen

2.2.4 Fase 4 - Oppbygging

Nå skal forretningsideen bygges opp til noe bedriften kan kapitalisere på. Produktet eller tjenesten skal i denne fasen utvikles til noe som gir bedriften optimal verdiskaping (Ørjasæter, 2005). Strategien som formes må illustrere hvordan verdiskapingen skjer. Det kan være hensiktsmessig å beholde innovasjonen i bedriften på dette tidspunktet og gjøre utviklingen internt. I neste fase kan man se på om man skal skille innovasjonen ut i et datterselskap (Ørjasæter, 2005).

Essensen i en forretningsmodell er å definere hvordan bedriften gir verdi til kundene og hvordan bedriften skal konvertere betalingene til profitt (Teece, 2009). Forretningsmodellen skal dermed reflektere ledelsens hypotese om hva kundene vil ha, hvordan de vil ha det og hvordan bedriften kan organisere for best å møte disse behovene. Teece (2009) sier at forståelsen for hvordan forretningsmodellen henger sammen med forretningsstrategi, innovasjonsledelse og økonomisk teori er viktig.

2.2.5 Fase 5 - Industrialisering

I den siste fasen er det fokus på oppskalering, vekst og industrialisering. Innovasjonen må i dette steget ha stabilisert seg og vist seg å være levedyktig. Nå skal man vurdere om det behøves eventuelle nye eierstrukturer og hvordan man kan hente inn ny kapital for at innovasjonen skal vokse videre (Ørjasæter, 2005). I noen tilfeller vil det være best at innovasjonen går inn i produkt- eller tjenesteporteføljen bedriften allerede har, mens i andre tilfeller kan det være mest effektivt å skille innovasjonen ut i et eget datterselskap. Litteraturen om intraprenørskap tar i begrenset grad for seg industrialiseringsfasen. I denne fasen kan man argumentere for at det ikke lengre kun er fagfeltet intraprenørskap som er

relevant, og man kunne sett på teori om vekstbedrifter, generell forretningsutvikling og ledelse av industribedrifter. Vi velger å ikke gå i denne retningen, da fokuset i oppgaven er intraprenørskap.

2.3 Oppsummering

Oppsummert viser teorien at toppledelsen er ansvarlige for å legge til rette for intraprenørskap slik at bedriften kan lykkes med innovasjon. De bør jobbe aktivt med å fremme en intraprenørskapskultur, der motivasjon, involvering og coaching viktige elementer (Gilley et.al, 2008; Pinchot & Pellman, 1999). Sterke hierarkier skaper ikke optimale forhold for intraprenørskap, kommunikasjonskanalene i bedriften vil avgjøre om medarbeiderne føler seg sett og hørt, og det må bygges systemer for å komme med ideer (Anderson & Brown, 2010; Gilley et.al, 2008; Cooper et.al, 2002). Kulturen for intraprenørskap er kjernen det Ørjasæter (2005) beskriver i første fase. Medarbeiderne bør møtes med alternativer, og ikke stoppskilter, når de har en idé (Pinchot & Pellman, 1999). Bedriften må vite hvordan de genererer, fanger, samler og velger ideer (Ørjasæter, 2005; Cooper et.al, 2011). March (1991) beskriver utfordringene med å velge mellom ideer som utnytter det man allerede har og utforskning av noe nytt. Dette er svært relevant i Ørjasæters (2005) andre fase, idégenerering. Fokuset må ikke ligge på hvordan ideen kan feile og ved behov kan arbeidet med nye ideer skjermes fra bedriftens immunsystem gjennom en skunkwork-modell (Pinchot & Pellman; Fosfuri & Rønne, 2009).

I fase tre, inkubasjon, er testarbeidet i vid forstand det viktigste (Ørjasæter, 2005). Dette arbeidet kan gjøres etter en bestemt innovasjonsmetodikk, som for eksempel *lean start up-model*, og både produktløpet og de merkantile sidene ved prosjektet må ivaretas (Blank, 2013; Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). I de neste to fasene, oppbygging og industrialisering, skal det legges strategi og forretningsmodell, samt at eierstruktur og kapitaltilførsel må vurderes (Ørjasæter, 2005; Teece, 2009). Det finnes forskjellige roller som må fylles i en god kultur for intraprenørskap. Rollene har ulike oppgaver som på ulike måter skaper denne kulturen og det må være lov å feile (Pinchot & Pellman, 1999; Ørjasæter, 2005). Hvis man ikke skaper denne kulturen vil det være vanskelig å ta sjansene som gjør at man lykkes.

3 METODE

Metoden beskriver fremgangsmåtene som er benyttet ved innsamling og bearbeiding av data, samt analyse av funnene. Oppgavens formål er å identifisere hvilke faktorer i Topro som vil påvirke muligheten for intraprenørskap og hvordan de i dag jobber for å lykkes med innovasjon. For å besvare oppgavens problemstilling har vi gjennomført åtte dybdeintervjuer. Syv av informantene jobber i Topro, og den åttende informanten var høyskolelektor Tor Haugnes ved institutt for strategi og entreprenørskap på Handelshøyskolen BI. Vi har innhentet samtykke til å navngi denne informanten i oppgaven. Det finnes seks generelle krav til metode uavhengig av hvilket nivå forskningen gjennomføres på (Troye & Grønhaug, 1993). Se tabellen under, figur 9.

// Etterprøvbarhet	// At andre skal kunne gjennomgang og gjenta utredningen uten å foreta hele arbeidet på nytt.
// Fordomsfrihet og forkastbarhet	// Utgangspunktet er antakelser, men disse skal testes, ikke søke etter å få dem bekreftet.
// Empirisk støtte	// De antakelsene og konklusjonene som er gjort i arbeidet bør ha støtte i erfaringen fra arbeidet.
// Presisjon	// Utredningen har et krav om mest mulige treffsikkerhet. Dette påvirkes av valgte formuleringer og metoder.
// Systematisk sammenheng	// Å ha teoretisk utgangspunkt vil forhindre en ustrukturert oppgave og lede til en mer systematisk utredning.
// Bredde	// Å prøve å bredde utredningen til å ha relevans i andre situasjoner, tidspunkter og organisasjoner.

Figur 9 - Krav til metode

Det har i arbeidet vært viktig å følge disse kravene etter beste evne og vi vil belyse hvordan vi har jobbet for å etterleve disse underveis i metodekapittelet.

3.1 Valg av metode

For å besvare problemstillingen har vi valgt kvalitativ metode. Mehmetoglu (2004) mener kvalitativ metode er den optimale når problemstillingen begynner med *hvordan*, det er foretatt relativt lite forskning på feltet tidligere og når det er av interesse å forklare et sosialt fenomen. Ulemper med kvalitativ metode er at den ikke har samme styrke i effektmåling som kvantitativ metode (Andersen,

2013). Derimot kan kvalitative studier forklare årsaker og mekanismene som ligger bak disse effektene (Andersen, 2013). Oppgaven er en casestudie av produktutviklingsavdelingen i Topro (heretter forkortet PU) og alle ledere over denne, opp til toppledelsen. Med et slikt case er det nødvendig å gå i dybden for å bli kjent med bedriften. Med et begrenset antall mennesker som aktuelle informanter er det vanskelig å hente gode data med kvantitativ metode. Mehmetoglu (2004) mener at kvantitativ forskning er avhengig av teorier som er produsert av kvalitativ forskning og at de to metodene bør ses som komplementære.

3.2 Design

I følge Yin (1989) finnes det tre typer design for en casestudie. Vi har valgt utforskende forskningsdesign, også kalt eksplorativt. Forskningsdesignet forteller hvordan problemstillingen skal besvares. Med et utforskende design kan datainnsamlingen gjøres før problemstillingen fastsettes. Vi ville undersøke intraprenørskap i Topro, men hadde ikke en helt klar problemstilling. Det var da naturlig å søke innsikt i og forståelse for hvordan bedriften jobbet med intraprenørskap. I kontakten med Topro fikk vi muligheten til å gå i dybden for å forstå bedriftens organisering, sett både fra ledernes og medarbeidernes perspektiv. I valg av metode vil det alltid være utfordringer, og i en casestudie som denne kan utfordringen blant annet være at det ikke finnes en bestemt måte å analysere de data som er innhentet (Creswell, 1998). Dette gjør at forskerne selv må ta stilling til hvilke analyseteknikker som skal brukes for fremstilling av resultatene.

Et av de seks generelle kravene til metode er etterprøvbarehet. Andersen (2013) sier at utfordringene knyttet til casestudier ligner på utfordringene ved eksperimenter, men at forskeren ikke kan “manipulere nøkkelvariabler, kontrollere undersøkelsessituasjonen eller gjenta undersøkelser under nøyaktig samme betingelser (Campbell 2009: viii)” (Andersen 2013, s. 16). Dette utfordrer kravet til etterprøvbarehet (Troye & Grønhaug, 1993). Det vil være vanskelig å gjenskape intervjusituasjoner som gir de eksakt samme svarene. Situasjonen bedriften er i kan også endre seg over tid og forholdene er ikke de samme senere. Andersen (2013, 35) sier derfor at det må være mulig å logisk etterprøve leddene i en slutningskjede, og at man må forstå analytisk kontroll som “evnen til å formulere tankemessig klare, konsistente og overbevisende grunner til at en

observasjon, en tolkning eller en forklaring er i tråd med forutsetninger og prosedyrer”. Dette henger også sammen med to av de generelle kravene, presisjon og systematisk sammenheng (Troye & Grønhaug, 1993). Disse handler om treffsikkerhet og at et teoretisk utgangspunkt bidrar til en strukturert oppgave.

Med denne oppgaven søker vi å finne forklaringsmekanismer for hvordan arbeidet med intraprenørskap kan lykkes i Topro. I analysen vurderer vi funn som viser hvordan de kan lykkes med intraprenørskap og hva som kan hindre det, opp mot relevant teori på feltet. Det er interessant å vurdere hvorvidt resultatene av denne studien kan ha relevans for andre bedrifter. «Noen ganger fremstilles forholdet mellom det partikulære og det generelle som enten-eller. Generalisering er imidlertid et spørsmål om grader» (Andersen, 2013, s. 29). Vi forstår Andersen (2013) som at en casestudie til en viss grad kan ha resultater som har generell gyldighet. Funnene vil også ha større overføringsverdi til bedrifter som er i samme situasjon, er organisert på samme måte eller har samme utfordringer som Topro. Dette handler om ytre validitet, som vi kommer tilbake til.

3.3 Fremgangsmåte

Vi fikk kjennskap og tilgang til bedriften gjennom et familiemedlem av en av oppgaveforfatterne. I første omgang hadde vi et ustrukturert intervju med familiemedlemmet som jobber i Topros ledergruppe den 27. mars 2018. Etter dette tok vi kontakt med ledelsen i Topro for å forklare hva vi ønsket å undersøke og hvordan. Vi fikk raskt positivt svar fra toppledelsen og avtalte intervjuer. Leder for produktutvikling satt opp intervjuer med medarbeiderne på avdelingen. Yin (1989) foreslår ulike metoder for datainnsamling i en casestudie. Blant annet anbefaler han intervjuer, som er metoden vi valgte. Vi forberedte ulike intervjuguides for leder, mellomleder og medarbeider. Dette er gjort på bakgrunn av en antakelse om at de sannsynligvis har ulike utgangspunkt når de har ulike oppgaver og ulikt ansvar. Disse guidene ble ikke sendt til intervjuobjektene på forhånd, fordi vi ønsket at deres direkte respons og tanker skulle komme frem i intervjusituasjonen. Vi ville heller ikke at intervjuobjektene skulle ha mulighet å diskutere svar imellom seg før intervjuene. Intervjuguidene har vært avgjørende for at dybdeintervjuene skulle gi data som er mulig å systematisere og analysere. Intervjuguidene ligger i vedlegg en, to og tre. Intervjuene var semi-strukturerte med de planlagte spørsmålene fra intervjuguiden, men vi hadde rom for

oppfølgings spørsmål underveis. Vi benyttet ikke intervjuguide i intervjuet med høyskolelektor Haugnes.

Vi har intervjuet alle personer med direkte tilknytning til produktutvikling i Topro for å øke validiteten på dataene. Fire intervjuer ble gjort den 24. april 2018. Disse hadde en varighet på om lag én time og ble gjennomført i Topros lokaler på Gjøvik. De tre siste intervjuene ble gjennomført over Skype den 7. og 9. mai og varte i ca 45 minutter. Skype-intervjuer er effektive, men kan gjøre at man mister mulighet til å lese mimikk og kroppsspråk. Det var derfor viktig å få informanten til å føle seg komfortabel med situasjonen, selv om det foregikk på et møterom eller foran en skjerm hvor man sitter litt alene. Etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert og lydfilene slettet. De transkriberte intervjuene brukte vi for å sammenstille funn etter hovedkategoriene funn fra ledere og funn fra medarbeidere, og derunder etter *organisering, arbeidsmetode og dilemmaet utnyttning vs. utvikling*. Det var viktig å stille spørsmål om samme tema til informanter som har ulike roller i Topro. På denne måten avdekket vi ulike versjoner og fikk erfaringer fra informanter med ulike perspektiver. Dette er viktig for empirisk støtte (Troye & Grønhaug, 1993).

3.4 Utvalg

Intervjuobjekter	
Toppledelsen i Topro	<ul style="list-style-type: none"> • Administrerende direktør • Salg- og markedssjef
Mellomledelse i Topro	<ul style="list-style-type: none"> • Avdelingsleder for produktutvikling
Medarbeider i Topro	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbeider 1 i PU-avdeling • Medarbeider 2 i PU-avdeling • Medarbeider 3 i PU-avdeling • Controller for Topro
Høyskolelektor ved Handelshøyskolen BI	<ul style="list-style-type: none"> • Institutt for strategi og entreprenørskap

Figur 10 - Intervjuobjekter

I tabellen på over (figur 10) er en oversikt over informantene vi har intervjuet. Kapittelet med funn deles inn etter *funn fra ledere* og *funn fra medarbeidere*. Her

er mellomlederen inkludert i lederkategorien. Funn fra intervjuet med Høyskolelektor Tor Haugnes er trukket inn i begge de to delene, der de er relevante for funnene fra ledere og medarbeidere.

3.5 Feilkilder

I alle undersøkelser og i all forskning vil det oppstå mulige feilkilder. Det er viktig å være bevisst på dette og evaluere den brukte metoden etter utvalget, validiteten og reliabiliteten. (Andersen, 2013).

3.5.1 Utvalg

I kontakten med bedriften og informantene kommuniserte vi at vi ønsket å undersøke intraprenørskap og hvordan hierarki påvirker dette. Det kan ha påvirket utvalget at de var bevisst på at hierarki var et sentralt spørsmål i den fasen av arbeidet. Det er ledelsen som valgte ut informantene som er medarbeidere, og presenterte intervjuforespørselen for dem. Vi ønsket å høre fra alle ansatte i bedriften gjennom en anonym spørreundersøkelse for å kunne komplementere den kvalitative metoden med en kvantitative data. Dette lot seg dessverre ikke gjøre.

3.5.2 Validitet

For å kunne avgjøre om dette er en god casestudie må man vurdere oppgavens validitet. Andersen (2013) sier at den indre validiteten, altså kvalitet og troverdighet, er casestudiens fortrinn og sterkeste side. Det styrker oppgavens indre validitet at vi har hatt god tilgang på all nødvendig informasjon fra Topro, både i intervjusituasjonen og ellers. Dette har muliggjort drøftinger og analyse i en rik mengde data. Den ytre validiteten handler om hvor representative funnene er generelt. Det er ikke denne oppgavens mål å trekke generelle slutninger. Målet er å se på hvordan Topro jobber for å lykkes med intraprenørskap. Deler av dette vil kunne overføres til andre bedrifter og noe vil kunne generaliseres, men ikke alt. Andersen (2013) peker på at dette i mange tilfeller kan være casestudiets svakhet, da det er én eller få enheter som undersøkes i en casestudie. Allikevel er det ikke gitt at de kvantitative metodene er bedre enn de kvalitative når det kommer til analyse av sosiale fenomener som maktstrukturer og intraprenørskapsevner kan sies å være. Et av de seks generelle kravene til metode, som vi introduserte innledningsvis, er bredde. Forskeren skal søke å bredde utredningen til å ha

relevans i andre situasjoner, tidspunkter og organisasjoner (Troye & Grønhaug, 1993). Vi tror metoden bak denne studien, sammen med teorien og de empiriske funnene danner et interessant perspektiv på intraprenørskap for organisasjoner som i en eller annen grad har noe til felles med Topro.

3.5.3 Reliabilitet

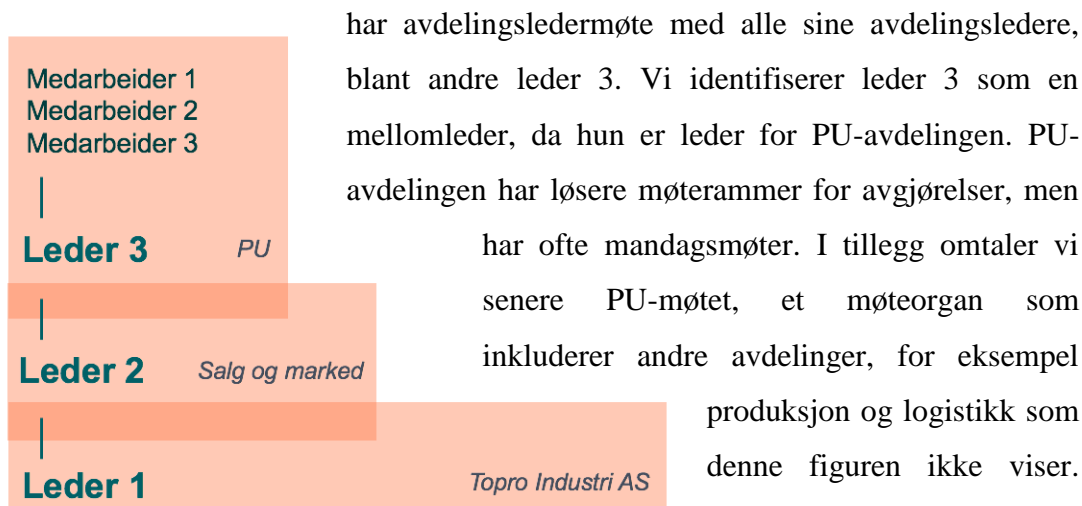
For å avgjøre om oppgaven er en god casestudie må man vurdere studiens reliabilitet. Andersen (2013, s. 14) sier at “reliabilitet etableres gjennom overbevisende dokumentasjon av framgangsmåter, datagenerering og analyse”. Dette handler om pålitelighet og troverdighet. Yin (1989) legger stor vekt på å utvikle bevisste prosedyrer og kodingsregler i innsamling, bearbeiding og analyse av data. Dette skal resultere i økt reliabilitet i caset. For å gi økt reliabilitet utformet vi intervjuguiden, på denne måten har vi gjennomført innsamling av data etter en bevisst utviklet prosedyre. Relasjon mellom intervjuer og informanter er en faktor som kan påvirke studiens pålitelighet. Gjennom å være bevisste på våre egne antakelser om bedriften, følge intervjuguiden, ta opp intervjuene med lydopptaker og nøyaktighet i transkriberingen har vi søkt å ivareta studiens troverdighet. En potensiell utfordring er at intervjuobjektet i en liten casestudie vet at man er direkte linket til svarene man avgir (Andersen, 2013). Dette kan føre til at man ønsker å stille bedriften i et godt lys og at man ikke vil avdekke svakheter. Vi taklet dette gjennom en ydmyk tilnærming, hvor vi fortalte at vi var interessert i å se på både hva som er bra og hva som kan bli bedre.

3.6 Svakheter

En av forfatterne har gjennom familiemedlem en kobling til bedriften. Denne familiære koblingen til selskapet kan gjøre at oppgaveforfatterne ønsker å stille bedriften i et godt lys, noe som også henger sammen med reliabilitet. Et av de seks generelle kravene til metode, fordomsfrihet og forkastbarhet, handler om at man kan ta utgangspunkt i antakelser, men disse skal testes og forskerne skal ikke søke etter å få dem bekreftet (Troye & Grønhaug, 1993). I denne forbindelse er det viktig å påpeke at oppgaven ikke tar sikte på å gi en dom over Topro som selskap, men heller studere innovasjonsmetodikk og hva som påvirker bedriftens evne til, og muligheten for, å lykkes med intraprenørskap.

4 FUNN

De delene av Topro denne casestudien tar for seg er delt inn i tre nivåer, illustrert i figur 11 under. Leder 1 og 2 er begge i det som defineres som toppledelsen. Toppledelsen tar beslutninger i ledermøtet som avholdes annenhver uke. Leder 2



har avdelingsledermøte med alle sine avdelingsledere, blant andre leder 3. Vi identifiserer leder 3 som en mellomleder, da hun er leder for PU-avdelingen. PU-avdelingen har løsere møterammer for avgjørelser, men har ofte mandagsmøter. I tillegg omtaler vi senere PU-møtet, et møteorgan som inkluderer andre avdelinger, for eksempel produksjon og logistikk som denne figuren ikke viser.

Figur 11 - Bedriftshierarki informanter

4.1 Funn fra ledelsen

4.1.1 Organisering av bedriften

Leder 1 fortalte at de har restrukturert og blant annet lagt PU-avdelingen under salg- og markedsavdelingen.

Det har vært viktig fordi markedet skal styre hvilke produkter vi skal ha. Det hjelper ikke å være gode til å produsere om det ikke er det markedet vil ha. (Leder 1)

Restruktureringen har vært en omfattende prosess for hele bedriften. Topro begynte som en attføringsbedrift. Leder 1 fortalte at Topro den gang ønsket å lage et litt mer avansert produkt enn pynteputer eller vedsekker. Markedets respons var over all forventning og Topro-rullatoren ble en kommersiell suksess. Over tid har Topro vokst seg til å bli en stor industribedrift. Det ble med tiden krevende å være attføringsbedrift, som opererer i et skattefritt regime, samt å ha kommuner og fylkeskommuner som eiere. Arbeidet med endringsprosessen ble satt i gang i 2012. Leder 1 påpekte at å skille attføring og industri var avgjørende for å kunne hente inn nye eiere med frisk kapital. Topro Industri eies nå av Investinor og NEHI, henholdsvis et statlig investeringsfond og et fond som investerer i

helseteknologi. I intervjuene fant vi at ledelsen oppfatter de nye eierne som svært aktive og kravstore på en positiv måte.

Jeg synes det er veldig positivt fordi de ønsker å bruke penger på produktutvikling. Hvis ikke vi fikk nye eiere så kunne vi bare gjort sånne småting her og der. Men så synes jeg også at det er slitsomt. For hadde ikke vi fått de nye eierne så hadde ikke jeg fått beskjed om at vi skulle lage en karbonrullator som må være ferdig i september. (Leder 3)

Leder 1 og 2 delte dette synet og fremhevet at de nye eierne bidrar med økte ressurser til PU-avdelingen spesielt, og at de er opptatt av å bevare produksjonen på Gjøvik. Samtidig som selskapsstrukturen er blitt endret og de har restrukturert avdelinger internt, fant vi at Topro har lyktes med gode prosessinnovasjoner. Produktet de selger mest av er rullatoren Troja. Denne består av 150 deler og det var i sin tid ikke så kostnadskrevende at produktet bestod av mange deler, fordi mange kunne være i arbeid med monteringsoppgaver. Slik er det ikke lengre.

Det var ikke tatt hensyn til at det skulle passe moderne produksjon med flere roboter og automatisering. Vi har nå en ny rullende monteringslinje. For hver rullator som går gjennom der tjener vi 1000 kr. To i minuttet. Vi må tilpasse de eksisterende produktene til moderne produksjon. (Leder 1)

Arbeidet som er gjort hittil har spart Topro for store kostnader og vi fant at fokuset på kostnadseffektivisering fortsatt er stort. Denne omstillingen krever også at de ansatte har større og annerledes kompetanse. Leder 1 trakk frem videreutdanning av medarbeidere i andre avdelinger enn PU-avdelingen.

(Vi vil) gi noen av de som er viktige for oss på gulvet en formell kompetanse gjennom å ta fagbrev i industriarbeid. [...] Det handler om å skape stolthet for arbeidet. [...] Og det kommer til å gjøre noe med innovasjonsevnen vår, effektiviteten vår og evnen til å snu rundt når vi må snu rundt. (Leder 1)

Leder 2 og 3 trakk opp en annen form for kompetanseutvidelse, nemlig muligheten til å hente ekstern kompetanse når det oppstår behov for det. I arbeidet med karbonrullatoren, som de nye eierne har bestemt at skal utvikles, har PU fått midler til å leie inn designere fra anerkjente byråer. Alle lederne opplever dette som en ny situasjon. De har tidligere ikke hatt ressurser til å leie inn ekstern kompetanse på denne måten. Leder 3 beskrev at det generelt er vanskelig å prioritere penger til nye ideer. Vi spurte om det finnes midler som er øremerket nye ideer.

Nei, jeg må ta det fra mitt eget budsjett. Så er det jo litt sånn at mitt budsjett hører til leder 2 sitt budsjett. Noen ganger er det sånn at hvis jeg har midler som

ikke helt er brukt opp, så kan det kanskje skje at han har tenkt at vi kan omprioritere det til noe helt annet. (Leder 3)

Vi ser dette som et eksempel på at ressursene allokeres vekk fra nye ideer og til den mer tradisjonelle driften av bedriften. Topro har ikke vært vant med å kunne jobbe med kapitalkrevende nye ideer og har lært seg å styre unna disse. At ressursene allokeres vekk på denne måten er et eksempel på det. Selv om leder 3 påpekte dette som en ulempe, mente hun at det generelt er et flatt hierarki.

Mange beslutninger er konsensusdrevet. Om jeg er veldig motstander av noe så kan jeg få det til at det blir sånn at det ikke skjer, kanskje. Jeg føler jo at flere blir hørt på forskjellige ting. (Leder 3)

Leder 1 er i likhet med leder 3 av den oppfatning av at det er flatt hierarki. Han påpekte at som toppledelse må man stole på at man har kompetente fagpersoner både i lederstillinger og som medarbeidere i organisasjonen.

Jeg prøver å praktisere management by walking around. (Leder 1)

Leder 1 presiserte at han håper at denne måten å lede på viser at de ansatte kan komme til han på samme måte som han kan oppsøke medarbeidere. Da vi var i Topros lokaler la vi merke til at kontordøren til leder 1 sto åpen, så fremt han ikke snakket i telefon eller hadde et møte. Leder 2 delte noen refleksjoner om toppledelse og medarbeidere har samme opplevelse av et hierarki.

Dette høres litt naivt ut... Jeg ser ikke på meg selv som en hierarkisk person. Jeg behandler folk stort sett ganske likt. Men så opplever jeg at folk har nødvendig mye respekt for meg fordi jeg er i den rollen jeg er. (Leder 2)

Vi tolker dette som at det generelt er et flatt hierarki, men at det ikke nødvendigvis gjøres tiltak for å ufarliggjøre det å komme med tilbakemeldinger til toppledelsen.

Leder 2 pekte også på forskjellen mellom å si fra eller ytre meninger, og det å faktisk få gjennomslag. Han belyste viktigheten av å ha lov til å feile for at medarbeiderne skal tørre å både la sin stemme bli hørt og evne å få gjennomslag.

Den kulturen, å tørre å feile, har jeg fått til i min avdeling og jeg er kjempestolt av det. Alle står på, bretter opp ermene og kommer med ideer. Vi gleder oss jo sammen når vi lykkes. Og vi dytter ikke rundt skyld når vi ikke lykkes. Det er mye mer interessant å finne ut hva som gikk galt og på hvilket grunnlag. (Leder 2)

Vi fant et eksempel på at dette relativt nylig har skjedd. Leder 3 fortalte at hun søkte et innovasjonspartnerskap med Stavanger kommune for å utvikle en

smartrullator. Søknadsprosessen var omfattende og arbeidskrevende. Topro vant konkurransen og har fått store midler til utviklingen.

Jeg sa "hei, her har vi dette innovasjonspartnerskapet, skal vi prøve å sende et tilbud?" Da fikk jeg bare til svar at "Ja, det kan du godt gjøre!". Og så gjorde jeg det. Så kom vi videre og videre og videre og så fikk vi det. Det kan jo hende jeg hadde gjort det om det ikke var flatt hierarki, men jeg hadde vært litt mer redd for at noen skulle kjeft på meg etterpå. (Leder 3)

Leder 3 beskrev resten av organisasjonen som relativt passive til både ideen og søknadsprosessen, men at de nye eierne nå er svært fornøyde med at Topro har vunnet dette prosjektet. Vi tolker dette som at leder 3 tar intraprenørrollen og den risikoen for å feile som følger med den.

Alle har bare sagt «men hvis du synes det er bra, så er det sikkert bra». Og det er jo ikke det man alltid ønsker seg. Man vil jo gjerne at folk skal komme med noen konstruktive tilbakemeldinger. (Leder 3)

Vi mener leder 3 i dette eksempelet beskriver manglende støtte. Hun uttrykte at hun ikke hadde noen å utvikle ideen sammen med. Leder 1 og 2 sa i intervjuene at smartrullatoren er et viktig utviklingsprosjekt, og på generelt nivå sa de mye om viktigheten av å satse på nye ideer.

Den største inntekten de kommende årene skal komme fra nye produkt. (Leder 1)

Den idéfangstdelen har vi nok ikke vært systematisk gode nok på. Jeg tror vi skal jobbe mye mer på det. Også har vi tenkt at vi skal ha en dag i året hvor vi ser på et produkt 360 grader. Hva kan forbedringer være, hva gjør konkurrentene våre og hvordan er lønnsomheten? Hvorfor selger vi ikke mer og er det noe vi bør gjøre med produksjonen av det? (Leder 2)

Samtidig fant vi ikke noen bestemt metodikk for å utvikle nye produkter og heller ikke øremerkede midler til disposisjon for helt nye ideer. Det vi derimot fant var at PU-møtet er et viktig beslutningspunkt for hva som skjer med de ideene som tas videre.

Det er ikke alle som er enige med meg, men jeg mener PU-møtet er et godt møte. Der møtes både utvikling, produksjon, logistikk og salg. Det er masse folk i det møtet, noen ganger er det 19. Det er satt av to timer til det. Stort sett klarer vi å holde oss til den tiden fordi jeg må være knallhard på at vi bare kan snakke om akkurat det vi skal snakke om. (Leder 3)

PU-møtet er et eget møteorgan som ser på alle utviklingsprosjekter enten det er nye ideer eller forbedringer av eksisterende produkter. Informantene trakk fram at det er avgjørende at produksjon og logistikk, samt andre deler av organisasjonen deltar i dette møtet. De kan stille gode og viktige spørsmål underveis i prosessene

med nye ideer. Samtidig påpekte flere av informantene at kommunikasjonen ikke er optimal og at det finnes forbedringspotensiale.

4.1.2 Arbeidsmetode

Vi fant at ledelsen ikke jobber etter en bestemt innovasjonsmetodikk. Leder 2 uttrykte at han har tenkt på dette og at han ønsker å etablere det.

Jeg har hatt som ambisjon å innføre en stage gate-prosess. Sånn får de prosjektene som fortjener det oppmerksomhet. (Leder 2)

Leder 2 la vekt på at en slik metodikk ikke skal settes i gang for å krysse av de forskjellige stadiene, men også for å forkaste de prosjektene som bør forkastes og prioritere de som bør prioriteres. Leder 3 var klar på at de ikke har et bestemt system for å velge hvilke ideer de satser på. Vi spurte om leder 3 jobbet på en spesiell måte for å gi rom for nye ideer.

Jeg har ingen uttalt strategi for det egentlig, men for eksempel når medarbeider 1 har kommet med den ideen om rullatoren som kan slås sammen på flere måter så har han fått lov til å bruke da ledig tid til å jobbe med den. Og til å se på den i stedet for noe som ikke haster kanskje. Men vi har ingen sånn systematisk måte at de får gjøre det på. (Leder 3)

Vi fortalte høyskolelektor Tor Haugnes om våre funn på Topro der det er mange gode eksempler på intraprenørskap og at flere enkeltdeler av organisasjonen jobber på en intraprenøriell måte, men at de ikke har en bestemt metodikk.

De ulike delene av metodikk har de antakelig allerede, og så må det bare systemiseres. Og så må noen i ledelsen deres ha ansvar for «at sånn gjør vi det hos oss». (Høyskolelektor Haugnes)

Haugnes la vekt på viktigheten av å ha et bevisst forhold til hvordan man behandler ideene som kommer, uansett hvem som fremmer dem. Vi fant at når utviklingsprosjekter skal få midler og gjennomføres må de behandles i PU-møtet. Det avholdes hver tredje uke. Leder 3 uttrykte at prosesser kan gå tregt når så mange skal delta i beslutningene.

Jeg prøver å innføre - litt sånn snikinnføring nærmest - at alle utviklingsprosjektene skal ha en egen styringsgruppe som skal kunne ta beslutninger. Ellers ender det med at vi tar en beslutning i et PU-møte hvor ikke alle er tilstede, så går det et par uker, og så er det noen andre som har noe annet de skulle ha sagt. Så går det fram og tilbake. (Leder 3)

Vi tolker dette som at leder 3 på eget initiativ har etablert en struktur for enheter som kan jobbe litt på siden av de formelle kommandolinjene i bedriften. Dette

tankesettet fant vi også til dels i PU-avdelingen. Leder 3 lar de ansatte jobbe med nye ideer når det finnes tid til det.

Alle de tre lederne vi intervjuet var opptatt av å få mer brukerinnsikt. Vi fant at de til en viss grad henter tilbakemeldinger fra brukere i dag.

Jeg har lyst til å jobbe litt mer mot eldre for å avdekke behov. Observere hvordan de lever, se at de kommer hjem fra sykehuset, hvilke utfordringer de har. Hva er det du ikke gjør lengre som du gjorde før? (Leder 2)

Dette kan ses i sammenheng med det høyskolelektor Haugnes sier om hvor han tenker Topro skal lete etter ny inspirasjon for å skape innovasjoner.

Du må være nysgjerrig på hvor kunnskapsfronten for å bruke disse tjenestene og produktene er. Og det er jo ikke på et gjennomsnittlig norsk sykehjem. Ja, det er der brukeren er. Men fronten til hvordan du kan utvikle og videreutvikle deg, og kanskje bli litt stolt, den er jo hos skikjørerer uten armer og bein i svartløypa på Hafjell eller kjelkehockeyutøverer i Paralympics. Eller veteranen fra en militæroperasjon som ikke har armer lengre. Men da må ledelsen velge det. Og det ligger jo rett i nærheten. Om man titter opp fra polvotten sin så ser man det faktisk. (Høyskolelektor Haugnes)

Leder 1 la vekt på at kunden og brukeren ikke er den samme. Vi fant at Topro er opptatt av å vinne NAVs anbud på rullatorer neste runde. I det tilfellet er NAV kunden, mens sluttbrukeren finnes rundt omkring i norske hjem, på sykehus og gamlehjem. Leder 1 beskrev også et annet eksempel.

Kundene våre er ikke sluttbruker. Det er jo butikken i Tyskland. Og det er ikke alltid sluttbrukeren og den som står i butikken er enige. (Leder 1)

Leder 1 er enig med leder 2 i at Topro for å utvikle markedet må ha mer kontakt med de som er reelle sluttbrukere for å avdekke hva som er behovene. Samtidig ser de også at det som er viktig for å vinne NAV-anbudene primært er å kutte kostnader.

Vi ser jo i anbud og i det offentlige så får man veldig lite igjen for å gjøre sånne små forbedringer. (Leder 3)

Vi tolker dette utsagnet som at leder 3 sier det er viktigere å prioritere prosessinnovasjon hvis man skal lykkes med å vinne NAV-anbud. I intervjuet med leder 1 tolket vi hans utsagn som at det potensielt kan ligge an til politiske endringer i systemet for offentlig støtte til slike rullatorer. I Tyskland får de som er kvalifisert for det en sum penger å kjøpe rullator for. De kan velge en mer kostbar modellom de ønsker det. I Norge får du en rullator via NAVs hjelpemiddelsentral hvis du er kvalifisert. Vi tolket også at han uavhengig av om

en slik politisk endring kommer eller ikke, er opptatt av at Topro skal kunne selge mer direkte til privatpersoner over nett. Leder 1 påpekte at Topro har en unik mulighet til å styre hele verdikjeden fra produksjon til varen leveres til kunden. Andre konkurrenter, som produserer i Kina, har ikke denne muligheten.

Arbeidsmetoden for å ta vare på ideer og forslag fant vi at er i en idébank. Der samler leder 3 alle innspill hun får.

Alltid hvis jeg får et forslag om noe så legger jeg det inn der sånn at vi har det et sted. (Leder 3)

Samtidig fant vi at disse ideene ikke behandles videre på noen bestemt eller fast måte. Leder 3 fortalte at hun har en liste med prioriterte arbeidsoppgaver for PU-avdelingen som styrer det daglige arbeidet. Det hender at hun løfter ideer fra idébanken inn i denne, men ikke etter en bestemt metodikk.

4.1.3 Dilemmaet utnytting eller utvikling

Vi har allerede presentert noen funn rundt prosessinnovasjon. Vi fant at Topro har gjennomført store prosjekter for å legge om til moderne produksjon. Dette har innebåret både automatisering, robotisering og nye produksjonslinjer. Samtidig har eksisterende produkter blitt utviklet for å passe den nye måten å produsere på. Leder 3 fortalte om et eksempel på at kommunikasjonen rundt dette har vært vanskelig. Håndtaket på rullatoren består i dag av flere deler og det kom et ønske om at håndtaket kunne være i én del.

Vi har sagt at vi skal se om vi får det til. Vi lagde noen prøver og testet. Men så gikk det ikke! Det ble ikke bra nok. Og det vi skjønner nå er at det i større grad enn vi kanskje var klar over var viktig for monteringsautomatiseringen. Vi har aldri fått se noen plan for det prosjektet eller hvordan det skulle gjøres. (Leder 3)

Vi fant at til tross for disse kommunikasjonsutfordringene, så har Topro i stor grad lyktes med å kutte kostnader i produksjonen. Samtidig har de vært kreative med små ressurser.

Vi har jobba for å forlenge livsløpskurva på toppen. Endra farge på rammerør, nye bager, litt her og litt der. Så fremstår det som noe nytt. Nå kommer alle produsenter med nye farger. (Leder 1)

I 2017 satt Topro salgsrekord for rullatoren Troja, og har belegg for å påstå at de har lyktes med å forlenge livsløpskurva på toppen, da dette er et produkt som er mer enn 16 år gammelt. Vi fant eksempler som nye farger nå i nær fortid og den

langt mer innovative løsningen *krysset* som kom i 2001. Denne gjør det mulig å folde sammen rullatoren. Ved begge disse anledningene har Topro ledet markedet og konkurrentene har fulgt etter. Det betyr allikevel ikke at Topro har en stor satsing på helt nye produkter.

Det er en veldig stor utfordring å ha fokus på de etablerte produktene og finne på noe nytt samtidig. Fordi alle problemer som oppstår med de etablerte produktene som du har trumfer alt annet. (Leder 3)

Samtidig fant vi gode eksempler på at det i blant blir rom for å gjøre prosjekter som er annerledes. NAV spurte Topro om å gjøre en spesialtilpasning for en bruker med unike behov.

Og så tenkte jeg "har vi egentlig tid til det?" men så sa jeg at vi kan sette en litt høy pris da. (Leder 3)

Deretter fikk to av medarbeiderne på PU-avdelingen jobbe med dette prosjektet. De kartla behov, bygget, testet og gjentok denne prosessen til produktet var godt nok og kunne gis til brukeren. Vi fikk inntrykk av at leder 2 syntes dette var en hyggelig gest, men ikke la i beskrivelsene av prosjektet ikke vekt på de intraprenørielle sidene ved å arbeide på denne måten.

Utvikling av markedet var et sentralt tema i intervjuene med lederne, og alle var opptatt av hvordan Topro kan posisjonere seg i markedet. Leder 1 og 2 snakket begge om at eldre har bedre råd enn tidligere.

Den generasjonen som er i ferd med å bli gammel nå er ikke de som har spinket og spart og bygget opp landet etter krigen. Dette er de som ble født under eller etter krigen. De har egentlig opplevd det beste av Norge. (Leder 2)

Det er så mange som kjører BMW, Audi og Porsche. De kommer ikke til å gå på Lidl for å kjøpe rullator. De vil kjøpe noe ordentlig, kjøpe noe som står i stil og som har en kvalitet. (Leder 1)

Vi tolker informantene dit hen at dette er de nye eiernes motivasjon for at Topro skal utvikle en karbonrullator. Vi fant som nevnt at det har fulgt med ressurser til dette oppdraget slik at PU-avdelingen har leid inn ekstern designkompetanse. Leder 3 uttrykte usikkerhet rundt om de rekker fristen som er satt til september. Høyskolelektor Haugnes var opptatt av at det finnes mye rom for innovasjon av rullatoren som produkt, og ikke bare utviklingen av et high end-marked.

Det er klart det kan lages bedre og innoveres. Jeg har jo styrt med rullatoren til min mor. Det er flere deler og det er puter og det er sånne fotstøtter. Og det riper

opp innsiden av bilen min og jeg...nei! Jeg er ikke overbevist om at vi er ferdige med å innovere på rullatorer. (Høyskolelektor Haugnes)

4.1.4 Oppsummering av funn fra ledelsen

Ledelsen synes at de har en god kultur i bedriften og relativ flat struktur. De stoler på at de ansatte gjør den jobben de skal og de bygger toleranse for at det er greit å gjøre feil. Alle informantene fra ledelsen var enige om at det ikke har gode nok systemer til å fange opp ideer og for å følge dem opp. I dag har de PU-møtet som et møtepunkt hvor ideer kan vurderes. Leder 3 har også en liste der hun fører opp nye ideer. Leder 2 nevnte at de vurdert å innføre en Stage Gate-modell, men ikke fått kommet så langt. Alle lederne er enige om at det er vanskelig å fokusere på å utforske nye produkter, når de eksisterende tar mye tid. I inkubasjonsfasen er de en enighet om at de gjør mye rett, men de ønsker å bruke mer brukerinnsikt, i form av eksempel pilotkunder. Ledelsen er positive til den nye eierstrukturen og selvfølgelig til mulighetene ny kapital bringer med seg. Lederne kommenterer at de nye eierne stiller høye krav, og at de på en svært positiv måte er langt mer aktive i driften av virksomheten. Leder 1 var tydelig på at inntektene i fremtiden skal komme fra nye produkter, og vi finner blant alle lederne en klar ambisjon om å satse på intraprenørskap.

4.2 Funn fra medarbeidere

4.2.1 Organisering av produktutviklingsavdelingen

Vi fant at det i dag er tre medarbeidere på PU-avdelingen, men at denne skal utvides med to heltidsstillinger og en deltidsstilling. Avdelingen ledes av leder 3. Arbeidet er i dag fordelt slik at medarbeider 1 og 3 jobber tettere på prosjektene, fra planlegging til tegning og fra prototyper til produksjon. Medarbeider 2 har en mer ad hoc arbeidshverdag og er primært testansvarlig. Han kommer inn i arbeidsprosessen til medarbeider 1 og 3 på ulike tidspunkt og arbeider særlig aktivt med testing av prototyper og nye produkter eller funksjoner. Arbeidet med testing prioriteres høyt og medarbeider 2 har stor frihet i arbeidet.

Jeg har aldri hørt noe annet enn at jeg skal bruke tida mi på det. (Medarbeider 2)

Vi fant at arbeidet medarbeider 2 utfører med testing og sikkerhetskontroll er helt avgjørende for at Topros produkter har den kvaliteten de er kjent for. Alle de tre medarbeiderne sa i intervjuene at de får frihet til å jobbe med nye ideer, når og

dersom det finnes tid til det. Medarbeider 1 pekte på at det primært er forbedringer av eksisterende produkter det er enkelt å få ressurser til.

Jeg får tid og ressurser til å gjennomføre ideene. Men jeg vet ikke hvordan det blir nå. Hvordan skal vi prioritere riktig? Skal man bruke tida på det nye, og ikke på det vi tjener penger på i dag? (Medarbeider 1)

Alle informantene uttrykte en viss uro over tidsfristen for prototypen av den nye karbonrullatoren og medarbeider 1 stilte spørsmål ved om dette ville gå ut over forbedringene av eksisterende produkter. Den samme medarbeideren pekte på at han opplever at PU-møtets mandat er i endring og at det er viktig at avgjørelser tas der også i fremtiden.

Det er egentlig PU-møtet som består av produktutvikling og logistikk og produksjon som må bestemme. Det er viktig å ha med alle her slik at vi får gjort det på en måte som gagnar bedriften. (Medarbeider 1)

Alle medarbeiderne uttrykte usikkerhet rundt hvordan rutiner vil bli og hvilke satsinger som skal gjøres nå som Topro har nye eiere. Usikkerheten var samtidig ladet positivt og kan tolkes som et uttrykk for nysgjerrighet, i ulik grad blant medarbeiderne.

Det er bra at de pusher på at vi skal lage nye ting. (Medarbeider 2)

Høyskolelektor Haugnes trakk frem eierskap og motivasjon som avgjørende for å lykkes med intraprenørskap da vi fortalte om medarbeidernes usikkerhet knyttet til de nye eierne.

Jeg tror at i alle ting man starter opp, som man har 100% eierskap til, vil man ha utømmelig tilgang til ressurser, tid og eierskap fordi det er din baby og ditt konsept. Men når du får flere lag og nivåer med ansatte, så vil jo det eierskapet bli utvannet. Du får lønnsarbeidere som åpenbart ikke har den samme motivasjonen, og ei heller eierskapet. (Høyskolelektor Haugnes)

Felles for alle medarbeiderne var at de uttrykte usikkerhet knyttet til nye eiere og vi tolker dette som at de føler litt mindre eierskap til prosjektene og at ledelsen og de nye eierne har et større eierskap til prosjektene nå enn før. Allikevel fant vi at de opplever at de har god mulighet til å uttrykke sine meninger til andre i organisasjonen, uansett hvor i hierarkiet de er befinner seg. Alle medarbeiderne uttrykker at det er flat struktur i Topro. Vi tolker dette som at de opplever Topro som lite hierarkisk. To av medarbeiderne reflekterte rundt forskjellen på rom for å si fra og det å faktisk få gjennomslag.

Om du får gjennomslag eller ikke kommer jo an på hva personene med mest makt synes om ideen. Jeg synes det er forholdsvis lett å få gjennomslag, men man skal jo få litt motstand for det er jo ikke alle ideer som skal komme gjennom heller. (Medarbeider 3)

Samtidig uttrykte en av medarbeiderne at dynamikken er i endring med de nye eierne, og eksemplifiserte dette med at det før ble diskutert mer i hele organisasjonen og at de ansatte ikke har innsikt i diskusjonene mellom ledelsen og de nye eierne. Medarbeideren uttrykte at dette før var diskusjoner som foregikk i PU-møtene og at han var usikker på om det ville bli en permanent endring i hvor beslutningsmyndigheten skal ligge. Vi fant at det var et godt arbeidsmiljø på avdelingen og usikkerheten knyttet til endringene som har skjedd og som fortsatt er pågående overskygger ikke arbeidet. Vi oppfattet dette allikevel som en faktor som kan påvirke eierskapsfølelse og motivasjon, som høyskolelektor Haugnes påpekte. Alle medarbeiderne uttrykte stor tilfredshet med kollegaer og arbeidsoppgaver. Inntrykket vi fikk av å være tilstede i kontorene var også at det var et sted latteren sitter løst.

4.2.2 Produktutviklingsavdelingens arbeidsmetode

Alle medarbeiderne sa at de snakker sammen på avdelingen om ideer de får. Vi fant at de andre medarbeidernes vurdering av om ideen er god eller ikke er avgjørende for om ideen fortelles videre til noen andre i organisasjonen.

Jeg ville vel luften det først internt i avdelingen for å se om det er en god ide. Og se om det blir forkasta der. Så ville jeg prata med leder 3 og så tar vi det eventuelt videre og sjekker mot marked. (Medarbeider 3)

Oftest er den neste personen ideen tas med til leder 3. Vi fant at når medarbeiderne jobber med en ny idé jobber de etter arbeidsmetoden medarbeider 3 beskriver.

Jeg lager og medarbeider 2 tester. Noen har en ide, vi modellerer opp i solid works og så printer vi det ut. Så tester vi funksjonen. Den printer vi har gir ikke så god styrke i delene nødvendigvis. Så ser vi på om det fungerer eller ikke. Så kjøres flere revisjoner på den delen til man er fornøyd. (Medarbeider 3)

Deretter tas diskusjonen videre til markedsavdeling og PU-møtet. Vi fant at når en idé har kommet gjennom de første rundene med prototyping, testing av funksjon og det godtas i PU-møtet, så tester medarbeiderne prototyper i sterkere materialer. Disse lages enten av medarbeider 2 på mekanisk avdeling eller bestilles av et

firma som 3D-printer i sterkere materialer. Medarbeider 2 fortalte at utgangspunktet for testarbeidet er et ganske enkelt spørsmål.

Hva er det verst tenkelige den aller tyngste brukeren kan gjøre med dette produktet? (Medarbeider 2)

Testing av både prototyper og eksisterende produkter foregår i et eget testrom nede i kjelleren. Der så vi store maskiner for å vippe rullatoren for å finne balansepunkt, vi så maskiner for å trekke to deler fra hverandre og store vekter for å teste når en rullator eller andre produkter gir etter. Alle disse maskinene og installasjonene er bygget på stedet til testarbeidet. Medarbeider 2 filmer alle tester for videre læring.

Jeg har testutstyr nede som jeg bruker for å trekke og slite i delene. Jeg har aldri fått noen begrensninger på å gjøre alle de testene og alt det arbeidet jeg gjør som jeg mener er nødvendig. (Medarbeider 2)

Det finnes en ISO-standard som Topro må forholde seg til i produksjonen av sine produkter. Medarbeider 2 har funnet at minstekravene i denne standarden i mange tilfeller ikke er god nok. Han fortalte om egne tester han har funnet opp selv og som produktene må passere for at det skal godkjennes. Når medarbeider 2 har gjennomført tester rapporterer han tilbake eventuelle feil og mangler. Deretter tegner medarbeider 1 og 3 på nytt og syklusen med bygging av prototype, testing og nye tegninger fortsetter til medarbeiderne er fornøyd. I tillegg til denne testingen, fant vi at det har vært lærerikt at reklamasjoner sendes direkte til PU-avdelingen. Slik lærer de av klager og finner feil og svakheter som kan utbedres.

4.2.3 Dilemmaet utnytting eller utforskning

I arbeidet med kostnadseffektivisering av produksjonen har PU-avdelingen måttet gjøre mye med de eksisterende produktene etter innspill fra produksjon.

Hvis produksjon sier at vi har noen forbedringer som kan gjøre at vi produserer billigere blir det prioritert. Vi har levert 100.000 rullatorer i år og da er det klar det blir penger om vi kan spare 10 kroner per rullator. (Medarbeider 1)

Vi fant også at det er et fokus på å gjøre produktene lettere.

For eksempel har vi før hatt en bolt i stål, som nå er et hult aluminiumsrør for å lette vekta. (Medarbeider 2)

For å gjennomføre disse endringene ved eksisterende produkter har testing vært viktig. Alle de tre medarbeiderne snakket mye om at kvaliteten på Topros

produkter skal være den beste på markedet. Fokuset på kostnadseffektivisering og endringer av eksisterende produkter har vært stort, men at det også har skjedd annen utvikling av eksisterende produkter. Et eksempel på dette er Parkinson-rullatoren som med en knapp på håndtaket danner to grønne laserlinjer på bakken foran føttene til brukeren.

Noen ganger så stivner de helt og da er det bevist at det hjelper å ha en oppgave om å flytte en fot ett skritt fram over den grønne linja. (Medarbeider 1)

Medarbeider 1 så dette på et helt annet produkt og så overføringsverdien til rullatoren. Denne kommer for salg i løpet av 2018. Vi fant også at det tidligere har skjedd innovative utviklinger av rullatoren i Topro. Tilbake i 2001 fant de opp *krysset* som gjør det mulig å slå rullatoren sammen slik at den blir flatere og håndtakene møtes. Resten av markedet har senere fulgt etter og nå produseres de aller fleste rullatorer med denne funksjonen som ble funnet opp av Topro. Alle medarbeiderne uttrykker at det er langt vanskeligere å få ressurser og tid til å gjennomføre utvikling av helt nye produkter. Vi fant at et eksempel på et slikt prosjekt var en spesialbestilling fra NAV om en gåstol til en bruker med unike behov.

Det kan hende vi tapte litt på det prosjektet, men det spiller ikke så stor rolle fordi vi lærer av det. Vi har det i hodet nå og kan gjøre noe lignende senere. (Medarbeider 2)

Medarbeider 2 og 3 jobbet med å hente innsikt i brukerens behov, laget prototype og testet både sikkerhet og om brukeren ble fornøyd. Denne prosessen gjentok de til produktet ble godt nok. Et annet eksempel på et helt nytt produkt er en rullator som kan foldes sammen på to punkter, som medarbeider 1 har fått bruke noe ledig tid på. Alle medarbeiderne pekte på at den primære satsingen når det kommer til nye produkter ikke er nye innovative produkter, men produkter i dyrere og lettere materialer som kan selges til et mer kjøpesterkt kundesegment. Medarbeiderne uttrykte i intervjuene at det er spennende og positivt at eierne kommer med en bestilling av et helt nytt produkt. I tillegg til å nå et kjøpesterkt kundesegment er det også et sentralt poeng at brukerne etterspør en lettere rullator. En karbonrullator kan derfor løse mange brukeres behov for mobilitet i hverdagen. Medarbeider 1 stilte samtidig spørsmål ved motivasjonen for å lage denne.

Det er en trend nå at flere har laga karbonrullator. Det er litt in og det er dyrt. Når du har en dyr bil så kan du og kjøpe en dyr rullator. Personlig ser jeg ikke

poenget med å kjøpe en rullator for 10.000 kr når du kan få en helt fin for 5000 kr. (Medarbeider 1)

Vi fortalte høyskolelektor Haugnes om dette funnet og at vi tolker de nye eiernes motivasjon for å ønske dette produktet er å ta den kjøpesterke delen av markedet.

Hvis de skal lage det high end markedet så kjenner jeg at jeg blir litt urolig inni meg. At de skal lage en sånn Tesla-rullator i karbon. Og den skal være kul å se på. Da skjønner medarbeider 1 veldig godt. Altså jeg skjønner at det er en morsom utfordring. Men klarer du å få det til å svinge av det? Og er det i såfall intraprenørskap? (Høyskolelektor Haugnes)

Dette ble i intervjuet uttrykt med en dose humor, men høyskolelektor Haugnes la vekt på at det å lage innovative produkter ikke er det samme som å lage produkter i dyrere materialer. Han uttrykte at Topro må gå utenfor det som allerede er kjent område for å finne det som kan bli spiren til en ny innovasjon.

Medarbeider 2 var tydelig på at han ble motivert av arbeidet med karbonrullatoren og at det er viktig å lage produkter som er lettere enn det de tilbyr i dag. Han har kommet med flere ideer og jobber med nye.

Jeg synes det er veldig moro og interessant å drive med noe som er nytt. Det medarbeider 1 og jeg foreslo var at vi kunne lage hele rammesida i én del og at man lager den i tre forskjellige høyder i stedet for å ha høydejustering. For eksempel på noen av de ræste syklene så er setestanga en del av sykkelkroppen som man kapper ned til riktig høyde. (Medarbeider 2)

Vi fant at denne løsningen for karbonrullatoren ble forkastet og at medarbeider 1 og 2 fikk nei til ideen uten videre begrunnelse. Medarbeider 2 var tydelig på at de ikke var ferdige med å komme med nye løsninger og gledet seg til det videre arbeidet med karbonrullatoren. Høyskolelektor Haugnes trakk frem den innstillingen til utfordringer som avgjørende for å lykkes som intraprenør.

De gründere som ikke gir seg har jo som regel det til felles at de prøver å tilpasse seg nok til at de får en mulighet til å lykkes neste gang. De gir ikke opp etter det første neiet. Det trigges av det, og så går de tilbake og jobber med prototypen eller med pitchen eller hva som skal til. Det viser motivasjon og eierskap til å ta det til det neste steget. (Høyskolelektor Haugnes)

4.2.4 Oppsummering av funn fra medarbeiderne

Oppsummert mener medarbeiderne at det i en viss grad legges til rette for intraprenørskap. De mener det er en god kultur i bedriften og løfter frem at det er godt arbeidsmiljø. Motivasjonen og eierskapsfølelsen ble klart sterkest uttrykt i intervjusituasjonen hos den av medarbeiderne som har den frieste

arbeidshverdagen, mens økt usikkerhet potensielt kan bidra til at andre medarbeidere opplever noe mindre eierskap til og motivasjon for prosjektene. Denne usikkerheten kobles av medarbeiderne til begrenset kommunikasjon om endringene som vil følge med de nye eierne. Ingen av medarbeiderne beskrev utstrakt grad av coaching eller støtte i utarbeidelse av nye ideer. Derimot beskrev de flere mer tilfeldige, gode eksempler på at Topro kan når de vil.

Når det kommer til idégenerering later ikke medarbeiderne til å være særlig påvirket av manglende rutiner og systemer for idégenerering og -fangst. Alle medarbeiderne uttrykte at det er lett å jobbe med prosjekter som dreier seg om utnytting, for eksempel forbedre eksisterende produkter eller kostnads-effektiviserende forbedringer eller endringer. Medarbeiderne var klare på at det er vanskelig å prioritere arbeid med helt nye ideer. Når de først får drive med utforskning av nye ideer oppleves det som svært positivt. PU snakker med markedsavdelingen, men det er lite bruk av testkunder eller andre former for markedsundersøkelser tett på utviklingen av produktene. Medarbeiderne mener Topro generelt er flinke til å lage produkter som også er gode forretningsideer og de er stolte av testarbeidet som utføres.

Når produktet er ferdig utviklet og i produksjon, later det til at medarbeiderne i PU-avdelingen ikke er like tett koblet på prosjektet. Utforming av strategi og forretningsplan gjøres av andre i organisasjonen som en del av det daglige arbeidet med alle produktene Topro produserer og selger. Hva angår industrialiseringen av produktene fortalte medarbeiderne at de primært er involvert i forbedringer og revisjoner av produktene.

4.3 Oppsummering av funn

I tabellen under (figur 12) er de presenterte funnene satt sammen i en tabell. Den viser ledelsens og medarbeidernes samlede oppfatninger. I kolonnen til venstre har vi tatt utgangspunkt i laksemodellen og i den røde kolonnen har vi trukket frem nøkkelbegreper fra de ulike fasene. Det sentrale i laksemodellen er hvordan bedriften, og spesielt toppledelsen, legger til rette for intraprenørskap. Kolonnen *ledernes refleksjon* oppsummerer funnene fra ledelsen og viser hvordan de reflekterer over arbeidet og tiltakene som er gjort. Medarbeiderne opplever resultatet av arbeidet og tiltakene, og kolonnen *medarbeidernes opplevelse*

opsummerer hvordan medarbeiderne oppfatter dette. Vi benytter tre fargekoder til vurdering av funnene. Rødt er dårlig, gul er kan bli bedre og grønn er bra.

Fasene i laksemodellen		Ledernes refleksjon	Medarbeideres opplevelse
Tilrettelegging			
I denne fasen er det hvordan ledelsen legger til rette for intraprenørskap gjennom de forskjellige kategoriene	Kultur	●	●
	Motivasjon	●	●
	Kommunikasjon	●	●
	Involvering og coaching	●	●
Idegenerering		Leders refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen handler det om hvordan bedriften klarer å identifisere, fange opp og skape nye ideer.	System og rutiner	●	●
	Oppdagelsesprosessen	●	●
	Utnyttelse	●	●
	Utforskning	●	●
Inkubasjon		Leders refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen handler det om hvordan bedriften jobber med ideene som tas videre.	Syretest	●	●
	Utvikling av forretningside	●	●
	Testing	●	●
	Pilot	●	●
Oppbygging		Leders refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen skal forretningsideen bli lønnsom.	Strategi	●	●
	Forretningsmodell	●	●
Industrialisering		Leders refleksjon	Medarbeideres opplevelse
I denne fasen handler det om oppskalering, vekst og industrialisering.	Ny eierstruktur	●	●
	Ny kapital	●	●

Figur 12 - Oppsummering av funn

5 ANALYSE AV FUNN

Innovasjon stimulerer økonomisk utvikling (Schumpeter, 1983) og evnen til å gjøre dette i en etablert bedrift er intraprenørskap (Sætre, 2001). I dette kapittelet skal vi analysere de funnene som er presentert for å vurdere hvordan Topro jobber for å lykkes med innovasjon. Dette vil vi gjøre gjennom de ulike fasene til laksemodellen til Ørjasæter (2005).

5.1 Fase 1 - Tilrettelegging

De empiriske funnene viser at det gjøres mye i Topro for å legge til rette for intraprenørskap. Vi ser samtidig at denne tilretteleggingen er noe tilfeldig og ikke nødvendigvis gjort med sikte på intraprenørskap spesielt. Ørjasæter (2005) sier at ledelsen i denne fasen blant annet skal stille ressurser til rådighet. Vi ser at PU-avdelingen har fått økte ressurser både i form av flere medarbeider og økte budsjetter til ekstern kompetanse. Dette er en direkte konsekvens av de nye eiernes strategiske valg. Deres første klare bestilling er at det skal produseres en karbonrullator, basert på markedsanalyser som forteller at det finnes et potensielt marked blant kjøpesterke eldre, samt at brukerne etterspør en rullator som er lettere. For å lykkes med utviklingen av en idé som denne, mener Gilley et. al (2008) at kommunikasjon, motivasjon, involvering og coaching er sentralt. Vi har funnet at medarbeiderne stiller noen spørsmålstegn ved karbonrullatorens potensiale og formålet med å lage den. Samtidig er tidshorizonten kort og empirien viser at det er varierende grad av motivasjon for oppgaven blant medarbeiderne. PU-avdelingen har i mindre grad blitt involvert i utformingen av dette prosjektet enn tidligere prosjekter. For å lykkes med denne fasen i Ørjasæters (2005) modell kreves det motivering, strategiske mål og klare oppfordringer. I denne situasjonen ser vi at medarbeiderne føler mindre eierskap og motivasjon enn tidligere, noe høyskolelektor Haugnes mener er helt sentralt for å lykkes med intraprenørskap. Topro jobber med at hele organisasjonen skal øke sin kapasitet til å drive intraprenørskap. Disse tiltakene varierer fra å tilføre økte ressurser i form av kapital til PU-avdelingen og til utdannelsesiltak hvor medarbeidere i produksjonen kan ta fagbrev i industriarbeid.

Pinchot og Pellman (1999) mener det er fem roller som må fylles for at bedriften skal lykkes med innovasjon. Idémenneskene, intraprenørene, intraprenørskaps-

teamet, sponsoren og stemningsskaperen. Informantene vi har intervjuet utgjør kun sju av 125 ansatte i Topro Industri AS. Vi må ta høyde for at det kan finnes andre som fyller disse rollene i andre sammenhenger eller andre avdelinger. Blant vårt utvalg mener vi å se idémennesker som kommer opp med nye forslag lett og ofte. Vi ser intraprenører som tør å bryte regler og som gjennomfører prosjekter. Høyskolelektor Haugnes sier at en intraprenør ikke gir seg etter å ha fått et nei. To eksempler er at leder 3 sier at hun kan få med seg ledelsen når hun går inn for det og at medarbeider 2 omstiller seg og jobber med nye forslag når han får et nei.

Vi ser medlemmer av intraprenørskapsteamet som alle bistår på ulike måter og med sin kompetanse og motivasjon. Vi ser også en i ledelsen som peker seg ut som stemningsskaper, som minner om at status quo ikke er godt nok og snakker opp viktigheten av nye ideer. Den rollen vi ikke kan se at er fylt er sponsorrollen. Det er en person som støtter ideen i møtet med bedriftens immunsystem. Samtidig bør sponsoren fungere som en djevelens advokat som stiller de vanskelige, viktige spørsmålene i prosessen med ideen. For eksempel fortalte leder 3 om hun i arbeidet med smartrullatoren savnet støtte til ideen og konstruktiv kritikk til arbeidet.

Alle informantene mener det er flat struktur i Topro og alle medarbeiderne mener det er lett å si fra om hva man mener til toppledelsen. Leder 1 sier han driver management by walking around, og på den måten jobber for en flatere struktur.

Samtidig uttrykker de samme medarbeiderne at det er vanskeligere å få gjennomslag og opplever at det er flyttet makt fra PU-møtet og høyere opp i hierarkiet. Anderson og Brown (2010) sier at sterke hierarkier skader gruppen når de jobber med oppgaver som krever et bredt spekter av ulike ideer og perspektiver. PU-møtet må sies å være et organ for å hente et bredt spekter av perspektiver. Anderson og Browns (2010) perspektiv kan i den sammenheng anvendes som argument for at PU-møtet må ha tilstrekkelig makt og beslutningsmyndighet for å være et effektivt organ for intraprenørskap. Sterke hierarkier er en ulempe når det hemmer motivasjonen til de med lavest makt i hierarkiet og når lederne blir mindre oppmerksomme på andres behov (Anderson & Brown, 2010) Vi ser noen svake antydninger til dette blant medarbeiderene på grunn av usikkerheten knyttet til de nye eierne. Rolle- og myndighetsavklaring vil være avgjørende for å legge til rette for intraprenørskap.

Leder 2 trakk fram at det er viktig å bygge en kultur der det er lov til å feile. Gilley et.al (2008) sier at det er utfordrende å lage en kultur med systemer som fremmer vekst av nye ideer. I en slik kultur er det avgjørende at medarbeiderne ikke er redd for å feile. I en bedriftskultur som fremmer intraprenørskap bør medarbeiderne heller være redd for å *ikke* prøve. Mellom medarbeiderne på PU er det lov til å feile og de lufter gjerne ideer med hverandre. Pinchot og Pellman (1999) sier ledere skal spørre “How can we both liberate the intrapreneurial spirit and focus it on a coherent strategy?” Ledelsen må inkludere organisasjonen i strategien og samtidig sette medarbeiderne fri til å jobbe med ideer som viser seg å ha potensiale i rammene av en intraprenørskapsmetodikk. Vi fant at leder 3 gir medarbeiderne på PU-avdelingen mulighet til å jobbe med nye ideer når det finnes tid til det, som er en form for tilrettelegging slik Ørjasæter (2005) vektlegger. Vi ser at mye ligger til rette for intreprenørene, men at det sjelden finnes tid.

5.2 Fase 2 - Idegenerering

Ørjasæters (2005) laksemodell sier at det viktigste i denne fasen er å ha systemer og rutiner for idéfangst. Empirien viser at det systemet som eksisterer for å fange ideer i dag er en digital liste som fungerer som idébank. Der legger leder 3 ideer som kommer opp, men som ikke kan prioriteres. Hovedformålet med idébanken er å ha ideene lagret, og det er vilkårlig hvilke ideer som tas videre og hvilke som støver bort. På denne måten vil de som fremmer ideer i mange tilfeller oppleve at det ikke skjer noe og respons uteblir. Dette virker negativt for å skape en kultur for intraprenørskap. Cooper et.al (2002) sier at Stage Gate-modellen burde ha et systematisert idéfangststadium før første gate. De er enige med Ørjasæter (2005) at dette bør settes i system. Høyskolelektor Haugnes mener det er viktig at den som fremmer en idé får et skikkelig svar, enten det er ja eller nei. På den måten kan ideen utvikles videre og man skaper en kultur for å jobbe med små og store ideer. Både leder 2 og 3 er enige i at Topro ikke er flinke nok på idéfangst og de sier at de ikke har en ordentlig strategi for det. En annen form for system og rutiner som ledelsen har etablert er PU-møtene der alle utviklingsprosjekter av ulike typer skal tas opp og diskuteres i plenum. Vi mener at PU-møtet må ha en definert beslutningsmyndighet og makt for å være et effektivt organ. Samtidig er vi kritiske til bruk av PU-møtet som organ for å behandle ideer i en idégenereringsfase. Dette møtet, med så mange deltakere, vil trigge bedriftens immunsystem. Samtidig er det viktig at for eksempel produksjon og logistikk kan

stille de gode spørsmålene underveis som gjør ideen realiserbar innenfor Topros rammer. Teorien viser allikevel at en idé bør ha kommet lengre før den møter bedriftens systemer for risikostyring og kontroll. Vi mener den bør være konkretisert med prototyper før den tas til PU-møtet.

Pinchot og Pellman (1999) sier at man ikke skal fokusere på hvordan prosjektet kan feile, da deres forskning viser at dette fører til en type risikostyring som ikke fungerer hvis man skal lykkes med intraprenørskap. På denne måten trigger man også bedriftens immunsystem mot det som er ukjent og usikkert. Strukturen i utviklingsprosessene er derfor veldig viktige. Medarbeider 1 og 2 fikk nei til sin idé om en ny type ramme til karbonrullatoren. Vi ser dette som et eksempel på risikostyring for tidlig i prosessen, altså i idégenereringsfasen. Uten en klar metodikk blir det tilfeldig hvilke ideer som får en sjanse. Det kan hende denne ideen ikke var god nok, men hva som kunne blitt utfallet om de fikk jobbe videre med prototyper og testing får man aldri vite.

March (1991) sier det er vesentlig at bedriften prioriterer både utnyttelse og utforskning, og finner en balanse mellom disse to hensynene. Frem til nå har Topro jobbet veldig mye med å utnytte de begrensede ressursene de har hatt. Eksempler på dette når det kommer til produktinnovasjon er å skifte farge på rullatorer, legge til ekstraustyr som vesker og andre inkrementelle forbedringer som Parkinsonrullatoren. Topros store satsing har vært på prosessinnovasjon, der de har redusert kostnadene i produksjonen gjennom modernisering, automatisering og robotisering. Nå som Topro har fått inn frisk kapital kan de flytte fokus til utforskning og leder 1 sier at den største inntekten fremover skal være fra nye produkter. Både lederne og medarbeiderne sier at det er utfordrende fordi problemer med de eksisterende produktene alltid trumfer arbeid med de nye ideene.

March (1991) sier at læring, analyse, imitasjon og teknologiske endringer er viktige faktorer i alle ledd for å forbedre bedriftens prestasjoner og styrke bedriftens konkurransefortrinn. Når Topro har hatt et stort fokus på utnytting har de optimert eksisterende konkurransefortrinn, men ikke nødvendigvis bygget nye. At de nå skal ansette nye medarbeidere på PU-avdelingen og at de satser på å utvikle en helt ny karbonrullator er noe som kan hjelpe balansen i dette dilemmaet. Da vil det være mulig med en arbeidsfordeling der noen skal fokusere

på utnyttelse og noen på utforskning, utfra hvor medarbeiderens kompetanse og motivasjon gir mest nytte. Et eksempel på både utnytting og utvikling i samme prosess er den inkrementelle innovasjonen Parkinson-rullatoren. Medarbeider 1 fant en funksjon fra en helt annen maskin og brukte samme prinsipp på rullatoren. I liten skala er dette utnyttelse av det eksisterende, samt utforskning av noe nytt. En utforskning som skjedde for mange år siden av samme medarbeider var *krysset* som nå er en standard for å slå sammen rullatorer verden over. Vi tenker at dilemmaet utnytting eller utforskning har flere nivåer, illustrert i figur 13 under.

Først må bedriften evne å velge utviklingsprosjekter og ikke kun prosjekter som har kostnads-effektivisering som formål. Når man har bestemt seg for å gjennomføre utviklingsprosjekter må man også evne å velge det å lage helt nye produkter, og ikke kun gjøre inkrementelle forbedringer av eksisterende produkter. Når bedriften har bestemt seg for å satse på å lage nye produkter må man også evne å utforske helt nye områder som er annerledes enn det som er kjent for bedriften. Med dette mener vi ikke å si at

kostnadseffektivisering, inkrementelle forbedringer eller å utvikle produkter for et kjøpesterkt marked er feil. Dette kan være gode intraprenørielle prosjekter som resulterer i prosessinnovasjoner, inkrementelle produktinnovasjoner eller posisjonerings-innovasjoner. Men å utvikle morgendagens rullator eller et produkt vi ikke har et begrep for ennå – en paradigmeinnovasjon – krever en annen arbeidsmetode enn de tre andre typene innovasjon. Vi mener derfor at March (1991) sitt dilemma utnytting eller utforskning er for begrenset. Det er et valg som må tas flere ganger, og det holder ikke å bestemme seg for å satse på utforskning kun ved første korsvei.



Figur 13 - Nivåer av utnytting vs. utforskning

Når det skjer en forandring er det vanlig å møte motstand, særlig hvis denne forandringen kan erstatte arbeidsplasser eller gamle arbeidsmetoder (Fosfuri & Rønne, 2009). Fosfuri og Rønne (2009) sier at en metode for å håndtere dette kan være å implementere det som kalles *Skunkwork*, altså å la en ansatt jobbe med frie rammer og under radaren til bedriften. Dette ser vi en variant av i PU-avdelingen i dag, hos medarbeider 2 som har et eget testrom. Der jobber han uten for mange direktiv og ordre, og har funnet på egne tester og prosedyrer for å kvalitetssikre produktene. Å komme opp med egne metoder for hvordan produktene kan testes er også en innovasjon. Bakgrunnen for dette var helt enkelt at medarbeider 2 ikke syntes at ISO-kravene var gode nok. Vi tenker at dette er noe som er med på å skape og opprettholde Topro sitt merkenavn og omdømme for kvalitetsprodukter.

5.3 Fase 3 - Inkubasjon

Ørjasæter (2005) never fire hovedoppgaver i inkubasjonen. Vurdert opp mot empirien er *pilot* den eneste hovedoppgaven Topro er svake på. Det fremkommer fra samtlige informanter at de ønsker mer brukerinnsikt, men at de mangler pilotkunder per i dag. De tre andre oppgavene er syretest, utvikling av forretningsplan og testing. Dette er de forholdsvis gode på og gjør aktivt. Laksemodellen (Ørjasæter, 2005) går etter disse oppgavene videre i to løp, produkt og merkantilt. Empirien viser at Topro er veldig gode på produktløpet. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) mener det er en klassisk felle at det merkantile løpet kommer inn for sent i prosessen. Vi ser at Topro har forbedringspotensiale på dette. Konsekvensen er å lansere produkt som ikke tilsvarer hva brukeren vil ha. En tilleggsdimensjon er at Topros kunde ikke er sluttbrukeren. Det vil da være viktig å lage pilotavtaler med både kunde- eller brukergrupper for å lykkes.

Stage Gate er en innovasjonsmetodikk hvor ideer screenes og jobbes videre med i bestemte faser (Cooper, 2011). Holder ikke ideen kravene ved neste screening, forkastes den. I PU-avdelingen er det å lufte en ide for de andre medarbeiderne en slags første screening. Faller den ikke i smak hos de andre, blir den forkastet. Deretter screenes den også av mellomleder. Dersom ideen får aksept, og medarbeideren tid til å jobbe med den, lages tegninger og prototyper. Deretter fungerer PU-møtet som en slags neste screening, før den tas tilbake til PU-avdelingen for mer tegning, prototyping og testing. Leder 2 sa i intervjuet at han

har tenkt på å innføre en Stage Gate-metodikk. På mange måter ser vi at de allerede har en ustrukturert variant av stage gate. Hvilke ideer som får aksept, og hvilke som havner i idébanken er derimot langt mer tilfeldig.

Vi fant flere gode eksempler på at PU-avdelingen allerede jobber etter en lean start up-metodikk, slik Blank (2013) beskriver. De bygger prototyper gjennom tegninger og 3D-modeller, de måler og tester funksjonen til prototypen og lærer av resultatene. Prosessen gjentas og etterhvert også med prototyper i sterkere materialer. Et helt konkret prosjekt som ble gjennomført med denne metodikken var NAV-prosjektet med spesialtilpasning til en bruker med unike behov. Vi ser dette som et eksempel på effektivt intraprenørskapsarbeid, når ideen først har fått både ressurser og tid.

5.4 Fase 4 - Oppbygging

Ifølge Ørjasæter (2005) er det i denne fasen avgjørende å forme en strategi for produktet eller tjenesten, slik at bedriften kan kapitalisere på den. Våre funn knyttet til denne fasen har ikke vært like mange som i de andre fasene. De eksemplene på ideer som er blitt utviklet er blitt tatt inn som en del av produksjonen og markedsavdelingen har jobbet med strategi for å introdusere produktet for markedet. Vi ser at intraprenøren ikke nødvendigvis følger ideen hele veien gjennom oppbyggingsfasen i Topro. I denne fasen går stafettpinnen videre fra PU-avdelingen og til andre, eksempelvis produksjon eller salg/marked.

Leder 1 og 2 snakket om potensielle politiske endringer i hvordan NAV tildeler rullatorer, samt at Topro uavhengig av disse endringene ønsker å selge mer direkte til brukere i Norge. I denne sammenheng er de avhengige av et bedre distribusjonsnett og en nettbutikk som enkelt kan betjene kunder over hele landet. Slik infrastruktur er viktig i et strategisk øyemed, når man organiserer for å best møte kundens behov (Teece, 2009).

5.5 Fase 5 - Industrialisering

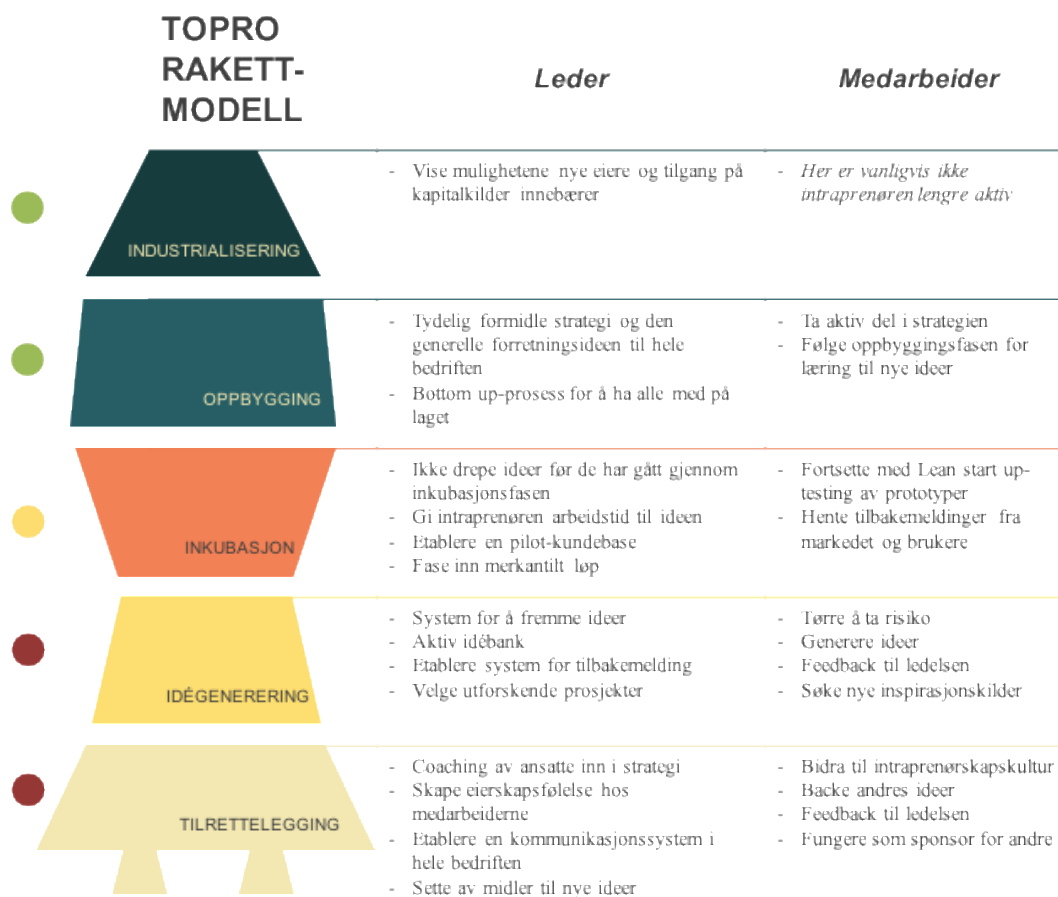
Topro har mesteparten av produksjonen sin på Gjøvik. I industrialiseringen av nye produkter kan de lettere enn andre lage små opplag av produkter som kan testes i markedet, uten å bruke fabrikker på andre siden av jordkloden. Medarbeideren som tegnet den første skissen til produktet, kan plukke en plastdel som fortsatt er

varm opp av kassa i produksjonshallen. Ørjasæter (2005) sier man i denne fasen skal vurdere eventuelle nye eierstrukturer og hvordan man skal hente inn kapital. I Topros tilfelle har vi ikke funnet eksempler på innovasjoner som har krevd egne eierstrukturer. Når det kommer til vekst for innovasjoner som allerede er industrialisert, som rullatoren med *krysset* har Topro fokusert på å forlenge livsløpskurva på toppen, som leder 1 påpekte. Nye farger eller vesker har gjort at denne innovasjonen fra 2001 satt salgsrekord i 2017. Etter analyse av empirien og drøfting opp mot hva teorien sier, ser vi at denne fasen er noe Topro er gode til i dag. De har endret eierstrukturen og har hentet inn ny kapital. Selv om dette ikke ble gjort for en spesifikk ny innovasjon, slik laksemodellen antar, så ser vi det som relevant for fasen. Disse grepene har muliggjort fremtidige innovasjoner.

5.6 Oppsummering av analyse

Det mest sentrale som kommer frem i vår analyse er at bedriften, og PU-avdelingen spesielt, må etablere en arbeidsmetodikk. Topro må vurdere hvilken som passer dem best. Det kan være laksemodellen, Stage Gate-modellen eller en annen. Vi har gjennom oppgaven tatt utgangspunkt i laksemodellen og vurderer derfor Topro ut fra denne. Vi har snudd laksemodellen på hodet, og i kombinasjon med annen teori som er presentert i oppgaven, skapt Topro raketmodell. Denne presenterer vi på neste side i figur 14. Fargekodene til venstre beskriver vår vurdering av hvor godt de mestrer fasen i dag. Kolonnene for leder og medarbeider beskriver tiltakene vi mener kreves for at Topro skal lykkes med å legge til rette for intraprenørskap på en optimal måte.

Tilretteleggingsfasen legger grunnlaget for hele modellen. Dersom ikke kulturen og systemene er på plass er det vanskelig å lykkes med intraprenørskap. Idégenereringsfasen er den vi i dag ser at Topro sliter mest med. De har en rekke gode ideer, men det virker tilfeldig hvilke som blir arbeidet videre med. Det betyr at det er en blanding av gull og gråstein både i idébanken de har i dag, og blant ideene som er satset på og tatt videre. I inkubasjonsfasen gjør de mye bra i dag, men de må bevisstgjøre at det faktisk er intraprenørskap de holder på med. I tillegg vil det være avgjørende å være tro til den metodikken de bestemmer seg for å følge. Oppbygging og industrialisering har de i stor grad god kontroll på, men kan gjøre kommunikative grep for å ha hele organisasjonen med på laget.



Figur 14 - Rakett for Topro

For at raketten skal kunne ta av, må motoren være på. Motoren for intraprenørskap finner vi i tilretteleggingen, og drivstoffet er motiverte medarbeidere som føler eierskap. Med dette som drivstoff, og en klar og forpliktende metodikk, mener vi Topro vil kunne lykkes med intraprenørskap.

I tilretteleggingsfasen ligger hovedansvaret hos ledelsen, og lykkes de med tilretteleggingen kan de medarbeiderne som har det i seg ta rollen som intraprenør. Pinchot og Pellmans (1999) råd er ikke de samme til lederne og medarbeiderne. De ber medarbeideren være modig og ta moderat risiko, og samtidig være åpen for at veien til realisering av ideen kan bli annerledes underveis. Modellen over reflekterer dette perspektivet på intraprenørens rolle. Det ligger i tilrettelegging å skape en visjon som inspirerer medarbeiderne til å tørre å bli intraprenører. Vi ser at de nye eierne gir retning og bidrar til å gjøre status quo ukomfortabelt, for eksempel med bestillingen av den nye karbonrullatoren. Det vil være avgjørende at toppledelsen ser hvem som kan fungere som sponsorer som backer opp intraprenørene og de som kommer med ideer. Faktorer som blokkerer intraprenørskap må identifiseres og elimineres.

Å lykkes med idégenereringsfasen vil kreve at det etableres et system for å komme med ideer – fra hele organisasjonen. Dette systemet må innebære reell vurdering av ideene, tilbakemelding til den som fremmet ideen og at ideer som ikke får ja legges i en aktiv idébank. Den aktive idébanken må være åpen for flere i bedriften og innholdet i den må tas opp til vurdering jevnlig. De gode ideene må løftes inn i en fastlagt innovasjonsmetodikk. Pinchot og Pellman (1999) sier ledelsen må tilby medarbeiderne valgmuligheter i stedet for stoppskilter når de har en god idé.

Under fase tre ser vi at Topro har alt som trengs for en god inkubasjon, men det må settes i system. For eksempel ser vi at PU jobber etter prinsippene i en *lean start up-model* og at dette er noe de bør fortsette med. Medarbeiderne må jobbe aktivt ut og hente erfaringer fra markedet og brukerne i denne fasen. Arbeidsmetodikken de velger må de være tro mot, for at det skal bli gode intraprenørskapsprosjekter.

Etter å ha sett funnene opp mot teorien, ser vi at Topro er rimelig gode på fase fire og fem, *oppbygging* og *industrialisering*. Dette er det flere grunner til, men det er sentralt at de har nesten alt av produksjon på Gjøvik, og dermed har kort vei fra tegnebrettet til fabrikken. Produksjon av små opplag for å teste nye ideer på markedet må prioriteres.

Topro har vært vant med stram økonomi, der utfordringen har vært å innovere på det eksisterende. Slik har de utviklet en måte å jobbe på. Bedriften må nå endre de mentale modellene som har blitt til i bedriftens rammeverk. For å åpne opp og muliggjøre at de kan skape paradigmeinnovasjoner, må de endre det kollektive tankesettet. De må tenke utenfor boksen, prøve det som er helt nytt og tillate seg å utvikle ideer som også krever ressurser. Dette gjelder bedriften som helhet, og ikke kun PU-avdelingen. Det handler ikke om å oppfordre til storforbruk av ressurser, men om å fjerne de mentale sperrere som forkaster ideer som burde utforskes. Det er viktige nå er at de klarer å finne balansen mellom utnytting og utforskning, som ifølge March (1991) er det mest lønnsomme for bedriften.

Om Topro velger å anvende raketmodellen er det viktigste å få på plass de tre første fasene og sammenhengen mellom disse. Så kan raketten ta av og Topro kan skape nye innovasjoner.

6 KONKLUSJON

Vår konklusjon er at Topro Industri AS har mange av de delene som kreves for å kunne lykkes med intraprenørskap. For å lykkes med intraprenørskap har de frem til i dag fokusert på utnyttelse av det eksisterende, og resultatene er synlige gjennom vellykkede prosessinnovasjoner og inkrementelle forbedringer av eksisterende produkter. I tillegg har Topro hentet inn nye eiere med kapitalinnskudd for å kunne lykkes med intraprenørskap. Samtidig finner vi at bedriften ikke har en uttalt metode for hvordan de skal jobbe med innovasjon.

Vi konkluderer med at den viktigste rollen ledelsen spiller er ved å sette delene sammen og definere en metodikk. Empirien viser at ledelsen har begynt arbeidet med en innovasjonskultur, og dette arbeidet må fortsettes og bli en del av Topros overordnede strategi. Støtte og sponing av initiativ og nye ideer må få økt fokus fra toppledelsen, og det må ikke minst settes i system.

Vi ser at medarbeiderne har muligheter og frihet til å drive med intraprenørskap, men sjelden har tid til det. Vi konkluderer med at de nye eierne spiller en ny og viktig rolle for å kunne flytte fokus fra utnyttig og over til utforskning for å skape innovasjon. Samtidig innebærer denne type endring at hierarkiet har blitt noe brattere, som kan skape mindre motivasjon og svakere eierskapsfølelse blant de ansatte. Innovasjonsmetodikken Topro bestemmer seg for å anvende må svare på dette gjennom å inneholde insentiver som skaper eierskapsfølelse og motivasjon. For at medarbeiderne skal kunne drive mer med intraprenørskap må de få enda mer tid til å jobbe med nye ideer, øremerkede ressurser og ja til å utforske mulighetene for å skape paradigmeinnovasjoner. Ledelsens viktigste oppgave er å legge til rette for dette og sørge for at ideene får en reell sjanse før de møter bedriftens immunsystem.

7 LITTERATURLISTE

- Andersen, S.S. (2013). *Casestudier*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2011). *Innovation and entrepreneurship*. (2. utg.) West Sussex, UK: Wiley & Sons Ltd.
- Blank, S. (2013) Why the Lean Start-up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Cooper, R.G., (2011) *Winning at new products*. (4.utg.). New York: Basic Books.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. (2002). Optimizing the Stage-Gate Process - What best practice companies are doing (Part one). *Research Technology Management*, 45(5), 43-49. doi: 10.1080/08956308.2002.11671532.
- Creswell, J.W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2005). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fosfuri, A. & Rønne, T. (2009). Leveraging resistance to change and the skunk works model of innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72(1), 274–289. doi: 10.1016/j.jebo.2009.05.008.
- Gilley, A., Dixon, P. & Gilley, J.W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169. doi: 10.1002/hrdq.1232.
- Harrison, D. (2014). Strategiprosess. I Ø.D. Fjeldstad & R. Lunnan (Red.), *Strategi (s. 159-171)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Munir, K.A. & Phillips, N. (2005). The Birth of the 'Kodak Moment': Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies. *Organization Studies*, 26(11), 1665-1687. doi: 10.1177/0170840605056395.
- Pinchot, G. & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action - A Handbook for Business Innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schumpeter, J.A. (1983). *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, USA: Transaction Publishers.
- Statistisk Sentralbyrå. (2016). Helseforhold, levekårsundersøkelsen. Hentet fra: <https://www.ssb.no/helse/statistikker/helseforhold>.
- Sætre, A.S. (2001). *Intrapreneurship: An Exploratory Study of Selected Norwegian Industries*. Trondheim: NTNU, Teknisk-narutvitenskaplige Universitet.
- Teece, D.J. (2009). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Elsevier*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Troye, S.V. & Grønhaug, K. (1993). *Utredningsmetodikk*. (3.utg.). Otta: Tano A/S.
- Yin, R.K (1989) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Ørjasæter, N.O. (2005). Intraprenørskapsprosjekter - organisering og finansiering. *Magma*, 8(4), 60-72.

8 VEDLEGG

Oversikt:

- 1) Intervjuguide leder
- 2) Intervjuguide mellomleder
- 3) Intervjuguide medarbeider

8.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide leder

Intervjuguide leder – individuelt, semistrukturert intervju

Varighet: 50 minutter – 1 ½ time

Tema

Intraprenørskap og produktutvikling.

Problemstilling

Hvordan jobber Topro Industri AS for å lykkes med intraprenørskap?

→ Hvilken rolle spiller ledelsen for intraprenørskap?

→ Hvilke muligheter har medarbeider for å drive med intraprenørskap?

Form

Bachelorforfatterne møter respondenten. Begge intervjuer. En har spesielt ansvar for å ta notater og en er ansvarlig for evt. lydopptak. Notater tas også med tanke på oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. På forhånd planlegges hvem som gjør den muntlige oppsummeringen og avklaringen på slutten. Begge intervjuerne skriver referat sammen i etterkant som oppsummerer de viktige punktene.

- Godkjenner du at vi bruker ditt navn i oppgaven eller ønsker du å være anonym?
- Er det greit at vi siterer deg i oppgaven? Ønsker du da og sitat sjekke det innen vi sender den inn?
- Hvilken stilling har du?
- Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?
- Topro Industri AS har nylig fått nye eiere som er Investinor og Serendipity Partners, gjennom investeringsfondet Nordic And Europe Health Invest AS (NEHI), som forvaltes av Serendipity Partners. Hvorfor har de satset på Topro?
- Hvordan jobber dere i ledelsen med å gi rom for nye idéer?
- Hvilke ressurser stiller dere til rådighet dersom medarbeidere har en god idé som de ønsker å utvikle?
- Arbeider dere etter en bestemt metode/protokoll i slike tilfeller?
- Rullatoren er produktet Topro er mest kjent for. Hvordan jobber dere med videreutvikling av eksisterende rullatorer?
- Har du et eksempel på god produktutvikling som har skapt positive ringvirkninger for Topro?
- Hva var din rolle som leder i at denne produktutviklingen ble vellykket?
- Hvordan opplever du strukturen i bedriften? Flat? Pyramid?
- Topro har fått nye eiere. Hvordan har det påvirket deg, dine arbeidsoppgaver og muligheter for å jobbe med nye idéer?

8.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide mellomleder

Intervjuguide leder – individuelt, semistrukturert intervju

Varighet: 50 minutter – 1 ½ time

Tema

Intraprenørskap og produktutvikling

Problemstilling

Hvordan jobber Topro Industri AS for å lykkes med intraprenørskap?

→ Hvilken rolle spiller ledelsen for intraprenørskap?

→ Hvilke muligheter har medarbeider for å drive med intraprenørskap?

Form

Bachelorforfatterne møter respondenten. Begge intervjuer. En har spesielt ansvar for å ta notater og en er ansvarlig for evt. lydopptak. Notater tas også med tanke på oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. På forhånd planlegges hvem som gjør den muntlige oppsummeringen og avklaringen på slutten. Begge intervjuerne skriver referat sammen i etterkant som oppsummerer de viktige punktene.

- Godkjenner du at vi bruker ditt navn i oppgaven eller ønsker du å være anonym?
- Er det greit at vi siterer deg i oppgaven? Ønsker du da og sitatsjekke det innen vi sender den inn?
- Hvilken stilling har du?
- Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?
- Dersom du får en god idé til et nytt produkt eller en forbedring av et eksisterende produkt, hvordan går du frem for å kunne gjennomføre ideen?
- Hvordan jobber du som mellomleder med å gi rom for nye idéer?
- Hvilke ressurser stilles til rådighet dersom medarbeidere har en god idé som de ønsker å utvikle?
- Arbeider dere etter en bestemt metode/protokoll i slike tilfeller?
- Rullatoren er produktet Topro er mest kjent for. Hvordan jobber dere med videreutvikling av eksisterende rullatorer?
- Har du et eksempel på god produktutvikling som har skapt positive ringvirkninger for Topro?
- Hva var din rolle som mellomleder i at denne produktutviklingen ble vellykket?
- Hvordan opplever du strukturen i bedriften? Flat? Pyramid?
- Hvordan er det å ta med nye idéer eller forslag til produktutviklinger til toppledelsen?
- Hvis dere har bestemt at dere skal gå for en idé, hvordan jobber du med dine medarbeidere for at dette skal lykkes?
- Topro har fått nye eiere. Hvordan har det påvirket deg, dine arbeidsoppgaver og muligheter for å jobbe med nye idéer?

8.3 Vedlegg 3 - Intervjuguide medarbeider

Intervjuguide leder – individuelt, semistrukturert intervju

Varighet: 50 minutter – 1 ½ time

Tema

Intraprenørskap og produktutvikling

Problemstilling

Hvordan jobber Topro Industri AS for å lykkes med intraprenørskap?

→ Hvilken rolle spiller ledelsen for intraprenørskap?

→ Hvilke muligheter har medarbeider for å drive med intraprenørskap?

Form

Bachelorforfatterne møter respondenten. Begge intervjuer. En har spesielt ansvar for å ta notater og en er ansvarlig for evt. lydopptak. Notater tas også med tanke på oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. På forhånd planlegges hvem som gjør den muntlige oppsummeringen og avklaringen på slutten. Begge intervjuerne skriver referat sammen i etterkant som oppsummerer de viktige punktene.

- Godkjenner du at vi bruker ditt navn i oppgaven eller ønsker du å være anonym?
- Er det greit at vi siterer deg i oppgaven? Ønsker du da og sitat sjekke det innen vi sender den in?
- Hvilken stilling har du?
- Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?
- Dersom du får en god idé til et nytt produkt eller en forbedring av et eksisterende produkt, hvordan går du frem for å kunne gjennomføre ideen?
- Opplever du at toppledelsen skaper rom for å utvikle nye idéer?
- Opplever du at din nærmeste leder skaper rom for å utvikle nye idéer?
- Hvilke ressurser stiller dere til rådighet dersom du eller andre medarbeidere har en god idé som de ønsker å utvikle?
- Arbeider dere etter en bestemt metode i slike tilfeller?
- Rullatoren er produktet Topro er mest kjent for. Hvordan jobber dere med videreutvikling av eksisterende rullatorer?
- Har du et eksempel på god produktutvikling som har skapt positive ringvirkninger for Topro?
- Hva var din rolle i denne produktutviklingen?
- Hvordan opplever du strukturen i bedriften? Flat? Pyramid?
- Topro har fått nye eiere. Hvordan har det påvirket deg, dine arbeidsoppgaver og muligheter for å jobbe med nye idéer?