

Hovedprosjekt:

Tjenesteinnovasjon

Forfattere: **Line Amundsen**
Runi Torseter

Dato: **19.05.2009**

Tjenesteinnovasjon

Hvilke forutsetninger må ligge til grunn i bedriftens kultur og klima for at 07 Gruppen skal utvikle seg til å være mer innovativ og nyskapende?

Forfattere:
Line Amundsen
Runi Torseter



Bacheloroppgave i Mediemanagement
Høgskolen i Gjøvik
Vår 2009

Sammendrag

Tittel	Tjenesteinnovasjon
Dato	19.05.2009
Forfattere	Line Amundsen & Runi Torseter
Oppdragsgiver	07 Gruppen
Kontaktperson	Irma Kalamar
Nøkkelord	Innovasjon, organisasjonskultur, 07 Gruppen
Antall sider	212
Antall vedlegg	12
Tilgjengelighet	Åpen
Sammendrag	<p>Prosjektet ble gjennomført på oppdrag fra 07 Gruppen. Bakgrunnen for prosjektet er at graden av innovasjon i den grafiske bransje er lavere enn i øvrige bransjer.</p> <p>Gruppen har sett på forutsetninger i bedriftens kultur og klima som må være tilstede for at bedriften skal kunne utvikle seg til å bli mer innovativ. Gruppen undersøkte tre bedrifter utenfor grafisk bransje som blir karakterisert som innovative for å se om det fantes fellestrekk, og se om disse eventuelt kunne overføres til oppdragsgiver. I tillegg skulle gruppen undersøke teorien for å se etter kjennetegn som ikke ble avdekket hos de tre bedriftene, men som kan overføres til oppdragsgiver.</p> <p>Prosjektet skal resultere i konkrete anbefalinger til 07 Gruppen om hvordan de kan bli mer innovative.</p>

INNHold

DEL 1: Innledning	15
<hr/>	
Kapittel 1: Prosjektbeskrivelse	17
1.1: Bakgrunn for oppgaven	17
1.2: Problemstilling	18
1.3: Forutsetninger	18
1.4: Avgrensninger	18
1.5: Mål	18
1.6: Websiden	19
1.7: Rammer	20
1.8: Ressurser	20
1.9: Organisering	21
1.10: Læringsmål	22
1.11: Konfidensialitet	22
Kapittel 2: Bakgrunn	22
2.1: Innovasjon	22
2.2: Grafisk bransje	23
2.3: Innovasjon i den grafiske bransje	24
2.3: Oppdragsgiver	24
DEL 2: Teoretisk bakgrunn	27
<hr/>	
Kapittel 1: Hva er en organisasjon	29
1.1: Organisasjonskultur	30
1.2: Hvilke faktorer er med på å bestemme innholdet i kulturen	31
1.3: Kartlegging av organisasjonskultur	31
1.4: Organisasjonskultur vs. Organisasjonsklima	32
1.5: Endring i organisasjoner	33
Kapittel 2: Innovasjon	33
2.1: Grunnlag i innovative bedrifter	34
2.2: Kjennetegn på innovasjon fra teorien	35
2.3: Kulturelle forutsetninger for innovasjon i bedrifter	37
2.4: Former for innovasjon	39
2.5: TIPVIS	39
Kapittel 3: Metode	40
3.1: Kvalitativ metode	40
3.2: Kvantitativ metode	42
3.3: Spørreundersøkelse	43
3.4: Intervju	44

DEL 3: Undersøkelse av innovative bedrifter	47
<hr/>	
Kapittel 1: Tre innovative bedrifter	49
1.1: Robinson Scandinavia AS	49
1.2: Intek Engineering AS	50
1.3: Hunton AS	50
Kapittel 2: Utvikling av intervju	50
2.1: Bakgrunn	50
2.2: Forberedelse	51
2.3: Utforming	51
2.4: Utførelse	51
2.5: Analyse av intervju	52
Kapittel 3: Utvikling av spørreundersøkelse	54
3.1: Utvikling	54
3.2: Utførelse	56
3.3: Resultat	57
3.4: Analyse av spørreundersøkelse	57
Kapittel 4: Referat fra bedriftene	61
4.1: Referat fra besøk hos Robinson Scandinavia AS	61
4.2: Referat fra besøk hos Intek Engineering AS	62
4.3: Referat fra besøk hos Hunton AS	62
4.4: Konklusjon	63
Kapittel 5: Konklusjon intervju	63
Kapittel 6: Konklusjon spørreundersøkelse	65
Kapittel 7: Kjennetegn på innovative bedrifter: Konklusjon	67
DEL 4: Undersøkelse av 07 Gruppen	69
<hr/>	
Kapittel 1: Innledning	71
Kapittel 2: Intervju i 07 Gruppen	71
2.1: Bakgrunn	71
2.2: Forberedelse	72
2.3: Utforming	72
2.4: Utførelse	72
2.5: Sammendrag intervjuer i 07	73

Kapittel 3:Spørreundersøkelse i 07 Gruppen	78
3.1:Planlegging	78
3.2:Utforming	79
3.3:Gjennomføring	79
3.4:Analyse av spørreundersøkelser i 07	80
3.5:Resultat av spørreundersøkelsen	81
Kapittel 4:Arkivstudier	84
4.1:"Lille Rosa"	84
4.2:"Våre verdier"	85
4.3:Generelle retningslinjer	85
4.4:"Whitepaper"	85
4.5:Intranett	85
4.6:Konklusjon	85
<u>DEL 5:Er kjennetegnene overførbare til 07 Gruppen</u>	<u>87</u>
Kapittel 1:Kjennetegn fra bedrifter	89
Kapittel 2:Kjennetegn fra teorien	93
2.1:Fant vi noen av disse kjennetegnene i 07 Gruppen	93
2.2:Er det noen kjennetegn som er overførbare	94
Kapittel 3:Konklusjon	94
Kapittel 4:Konkrete anbefalinger	96
4.1:Sterk felleskultur	96
4.2:Tid og ressurser	96
4.3:Syn på konflikter	96
4.4:Informasjon og kompetanseheving	96
4.5:Syn på innovasjon	97
<u>DEL 6:Gjennomføring av Bacheloroppgaven</u>	<u>99</u>
Kapittel 1:Fremdrift og planlegging	101
Kapittel 2:Gjennomføring	101
Kapittel 3:Samarbeid	102
Kapittel 4:Egenevaluering	103
Kapittel 5:Regnskap	104

DEL 7:Kildehenvisninger

105

DEL 8:Vedlegg

109

Figuroversikt

Fig. nr 1: Hva kjennetegner innovative bedrifter? Side 55

Fig. nr 2: Kjennetegn på innovative bedrifter. Side 68

Fig. nr 3: Regnskap. Side 104

DEL 1: Innledning

Kapittel 1: Prosjektbeskrivelse

Denne oppgaven er avsluttende Bacheloroppgave for studiet mediemanagement ved Høgskolen i Gjøvik og oppgaven gjennomføres som et prosjekt våren 2009. Gruppen består av Line Amundsen og Runi Torseter. Bacheloroppgaven teller 20 studiepoeng og skal gjennomføres i samarbeid med ekstern eller internt oppdragsgiver.

Vi kom i kontakt med vår oppdragsgiver 07 Gruppen etter at klassen vår besøkte bedriften i Oslo. Som utgangspunkt for denne oppgaven ønsket vi først og fremst å fokusere på organisasjoner og menneskene i disse. Med dette som bakgrunn utarbeidet oppdragsgiver en oppgave med grunnlag i en problemstilling de ønsket å rede ut. Etter litt diskusjon og finpussing ble den endelige oppgaven rettet mot innovasjon og nyskapning, og hvordan elementer i organisasjonen kan fremme dette. Vi er veldig fornøyde med den endelige vinklingen fordi vi har fått tatt i bruk mye av teorien vi har opparbeidet oss, og vi har fordypet oss innen et område vi begge er interessert i. Samtidig synes vi det har vært spennende å jobbe med innovasjon, fordi dette er noe som alltid vil være aktuelt.

1.1. Bakgrunn for oppgaven

Som bakgrunn for oppgaven ligger 07 Gruppens ønske om å rede ut mulighetene for å utvikle seg til å bli mer innovative. Den grafiske bransjen har en gjennomsnittlig lavere grad av innovasjon enn andre bransjer. Vi har undersøkt innovative bedrifter for å se om det finnes felles trekk eller kjennetegn ved bedriftene som gjør at de er innovative. Gjennom intervjuer, spørreskjema og observasjon ønsket vi å få et godt inntrykk av hvordan de innovative bedriftene fungerer.

Årsaken til at den grafiske bransjen, og først og fremst trykkeriene, ligger etter i utviklingen til å bli innovative kan være at de ikke har sett nødvendigheten ved å være innovativ. Grafiske bedrifter er opptatt av å ha det samme tilbudet som sine konkurrenter. Dersom en annen bedrift kommer på markedet med et nytt produkt vil alle ha det, i stedet for å fokusere på hvordan de selv kan komme opp med egne nye produkter. Dette skaper prispress, og vi mener det er feil fokus for bransjen. Trykkerier har riktignok utviklet seg når det gjelder det tekniske, slik som innføring av CTP og digitaltrykk. Men når det kommer til tjenesteinnovasjon ligger de etter, fordi det alltid har vært et stort marked for bøker, aviser og lignende har ikke trykkeriene vært nødt til å tilby kundene nye og bedre tjenester. Situasjonen slik den er i dag, hvor man kan lese aviser på internett og høre bøker på mp3-spilleren, har nok åpnet øynene til både trykkeriene og kundene. Markedet blir dårligere og den tradisjonelle offsettrykkingen har sunket mye de siste årene. Det er

derfor nødvendig å finne på noe nytt. Vår oppgave var å se om det er visse kjennetegn i bedriften som må ligge til grunn for at den skal kunne utvikle seg til å bli mer innovativ.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen vår har vært:

Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at 07 Gruppen skal utvikle seg til å være mer innovativ og nyskapende?

1.3 Forutsetninger

Forutsetninger vi kom frem forbindelse med gjennomføringen av denne oppgaven var:

- At bedriftene vi har fått oppgitt av Innovasjon Norge, avd. Oppland og Robinson Scandinavia kan kjennetegnes som innovative
- At respondentene som svarer på intervju og spørreundersøkelse svarer ærlig og redelig på alle spørsmål
- At de felles trekk som finnes i alle tre bedrifter kan sies å være grunnen til at de er innovative

1.4 Avgrensninger

Vi har i samråd med oppdragsgiver avgrenset oppgaven til å handle om organisatoriske forhold som kjennetegn på innovasjon. Dette er fordi det vil være mer hensiktsmessig enn å se på produksjonsfaktorer og tekniske faktorer, siden vi har undersøkt bedrifter i forskjellige bransjer. I forhold til problemstillingen som spør etter hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at 07 Gruppen skal være innovative, omhandler dette altså forutsetninger i bedriftens kultur og klima. Vi skal ikke komme med forslag til nye produkter eller tjenester, og vi skal heller ikke komme med en tiltaksplan i forhold til 07s kultur og klima.

1.5 Mål

I forbindelse med oppgaven har vi utarbeidet effektmål og resultatmål. Effektmålene beskriver de gevinster vi ønsket å oppnå ved å gjennomføre dette prosjektet. Disse var:

- Finne konkrete kjennetegn på innovative bedrifter
- Analysen av 07 Gruppen skal vise hvilke kjennetegn som er overførbare
- Prosjektet skal skape bevissthet rundt innovasjon hos de ansatte i 07 Gruppen

Resultatmålene som er utarbeidet sier noe om det konkrete resultatet som skal foreligge ved endt prosjektperiode. Dette var:

- Konkrete anbefalinger til 07 Gruppen, disse skal:
 1. Være realistiske og mulige å implementere i 07 Gruppen
 2. Gi en økt omsetning for 07 Gruppen, 10% økning i 2009 kr. på 4 år.

Målsettingen med prosjektet er at 07 Gruppen skal kunne realisere sin uttalte verdi om at de skal skape et grunnlag for innovasjon i bedriften. Oppgavens hovedmål er at 07 Gruppen skal kunne øke sin omsetning med 10 %, i 2009 kroner, over en periode på 4 år.

1.6 Websiden

I henhold til krav som blir stilt til prosjektgjennomføringen har gruppen utarbeidet en webside. Denne ligger ute på skolens webområde. Det er prosjektsekretær som har hatt hovedansvaret for denne siden. Krav til websiden er at den skal gi kort informasjon om prosjektet, oppdragsgiver og om deltakere. Og den skal være oversiktlig og ryddig. Til utarbeidelsen av denne websiden har gruppen benyttet seg av programvaren Adobe Dreamweaver. Selve websiden er i sin helhet laget av gruppen, mens IT-tjenesten på skolen har assistert når det gjelder å publisere denne på webområdet.



I tillegg til websiden har gruppen også opprettet en egen blogg. Der har vi dokumentert fremdrift og informert om hvordan arbeidet har gått. Vi ønsket å opprette en blogg for at både oppdragsgiver og veileder skulle få informasjon underveis, men også for at andre interessenter som for eksempel venner og familie skal kunne følge prosjektet.



1.7 Rammer

Ved gjennomføring av en Bacheloppgave er det mange ulike rammer vi har måttet forholde oss til. Først og fremst gjelder dette krav til hva oppgaven skal inneholde, tidsfrister og samarbeid med oppdragsgiver. Disse rammene er satt av Høgskolen i Gjøvik og er standardisert for gjennomføringen av Bacheloppgaven.

1.8 Ressurser

Vi har benyttet oss av mange ulike ressurser i gjennomføringen av denne oppgaven. Disse har vært:

Menneskelige ressurser:

- Leif Nordahl, veileder
- Oppdragsgiver, kontaktperson her er Irma Kalamar
- Rune Hjeldevold ^v/HiG
- Terje Bokalrud ^v/HiG

Andre ressurser:

- Grupperom ved HiG, dette har vært basen for alt arbeidet og fast samlingspunkt
- Egne mobiltelefoner
- Personlige bærbare datamaskiner og eksterne lagringsområder
- Printere ved HiG
- Biblioteket ved HiG
- Mjøsbok bokhandel
- Internett
- Diverse kontorrekvisita

Programvare:

- MS Word til tekstbehandling
- MS Exel til tabeller og framdriftskjema
- MS Project til utarbeidelse av Gantt-skjema
- Adobe Dreamweaver til utarbeidelse av websiden
- EndNote til kildehenvisninger
- Adobe InDesign til ombrekking og layout
- Wire Tap til lydopptak av intervjuer
- QuestBack til spørreundersøkelse

1.9 Organisering

Gruppen består av to medlemmer; Line Amundsen og Runi Torseter. Det første vi gjorde som gruppe var å avklare posisjoner og ansvarsområder som fulgte med dette. Gruppen har sett stor fordel ved å ha avklart arbeids- og ansvarsområder på et tidlig tidspunkt.

Line ble utnevnt til prosjektleder og har med den jobben hatt disse arbeidsoppgavene og ansvarsområdene:

- Kontakt med oppdragsgiver
- Kontakt med veileder
- Overordnet kontroll og ansvar for at arbeidet blir gjort
- Korrektur og lay-out
- Holde statusmøter
- Lagre eksternt

Runi ble utnevnt til prosjektsekretær og har gjennom dette arbeidet hatt følgende arbeidsoppgaver og ansvarsområder:

- Loggføring og møterefater
- Korrekte referanser og kildehenvisninger
- Utarbeide og oppdatere websiden
- Lagring eksternt og på skolens område
- Kontakt med bedrifter
- Korrektur

Gruppen besluttet å holde statusmøter hver fredag for å sikre fremdrift i prosjektet, og for å oppdage eventuelle problemer på et tidlig tidspunkt. Det ble skrevet referat fra disse møtene som ble sendt til oppdragsgiver slik at de også kunne følge fremdriften i prosjektet.

Gruppen har blitt tildelt veiledningstid hver fredag kl. 1000. Her møtte vi veileder og kom med spørsmål og problemstillinger som dukket opp underveis i prosjektet. Vi hadde stor nytte at disse timene, da de også sikret fremdrift. Samt at det var nyttig å ha en ressursperson til rådighet.

Kommunikasjon med oppdragsgiver gikk hovedsakelig via mail, dette dokumenteres og foreligger i prosjektrapporten. Dette gjelder også kommunikasjon med bedriftene som ble undersøkt.

1.10 Læringsmål

Før gjennomføringen av oppgaven snakket gruppen om hva vi ønsket å få ut av dette prosjektet for vår egen del, og hvilke læringsmål vi hadde. Vi kom fram til følgende:

Gjennom arbeid med denne oppgaven vil gruppen tilegne seg kunnskap om hvordan man gjennomfører et stort prosjekt, hvordan man arbeider i team, og fordeler og ulemper ved dette. Gruppen vil benytte seg av teori rundt prosjektstyring og prosjektarbeid kontinuerlig, og gjennom dette lære hvordan man planlegger prosjekter. Gruppen vil også tilegne seg teorikunnskap og forståelse rundt oppgavens tema ”innovasjon og nyskaping”. Gruppen må også utarbeide et Gantt-skjema og en webside, og vil i denne sammenheng lære seg ulike programvarer.

1.11 Konfidensialitet

Gruppen har besluttet å slette all informasjon fra transskribering som kan spores tilbake til de enkelte respondenter, herunder bl.a. navn, alder, stilling og annen informasjon om den enkelte som kom fram under intervjuene.

Kapittel 2: Bakgrunn

2.1 Innovasjon

Innovasjon er viktig i dagens marked. Forandringer er hyppige og det forventes at bedrifter fornyer og endrer seg i samme takt. Dette er helt nødvendig for å overleve over lengre tid.

Å definere et så vidt begrep som innovasjon er vanskelig. Wikipedias versjon er som følger:

”Den tradisjonelle definisjonen av innovasjon er nye eller forbedrede produkter eller tjenester introdusert i markedet. I tillegg til disse, har det blitt introdusert flere dimensjoner av innovasjon, blant annet introduksjon av nye eller forbedrede produksjonsprosesser, nye eller forbedrede forretningsmodeller og inntektsmodeller, samt nye eller forbedrede kundeopplevelse og/eller leveranse.” (<http://no.wikipedia.org/wiki/Innovasjon>)

Følgende tanker er gjort på bakgrunn av Wikipedias definisjon av innovasjon:

En innovasjon trenger ikke å være radikal, som et helt nytt produkt eller en ny oppfinnelse. En ny måte å benytte seg av et allerede eksisterende produkt kan være en innovasjon som skaper bedre utnyttelse av ressurser. En ny måte å benytte seg av teknologi som allerede eksisterer, som gir kunden en bedre opplevelse av bedriftens produkt eller kundebehandling, kan være et annet eksempel.

Følgende tanker er gjort på bakgrunn av boken (Rudolfsson and Stene, 2005), samt nettstedet (http://www.aksjonsprogrammet.no/U_sider/u1.htm)

Kjernen i en innovasjonsprosess ligger i tilegning av ny kunnskap, samt vilje og evne til endring. En traust og konservativ bedrift vil ha problemer med å være innovative. Dette fordi både kulturen innad i bedriften, måten de er organisert på samt logistikken motarbeider nytenkning og endringsvilje. Et kjennetegn på en bedrift som ikke er innovativ er at den er byråkratisk i sin struktur.

Noe av det som tilsier at en bedrift er innovativ, eller at den har store muligheter til å være det, er at den stiller seg positiv til prøving og feiling, oppmuntrer kreativitet og har et utovervendt blikk.

2.2 Grafisk bransje

Den grafiske bransjen har lange tradisjoner både i Norge og i resten av verden. Tradisjonelt sett er det trykk som er hoveddelen av bransjen. Da nærmere bestemt trykk, ferdiggjøring og bokbinding. Igjen ser vi på Wikipedia for å få en definisjon på hva grafisk er:

“Adjektivet grafisk kan brukes om det visuelle ved alt som er skrevet eller tegnet, både skriftbilde, tegning og trykk. I visuell kommunikasjon og kunst betegner grafiske kvaliteter den todimensjonale virkningen av linjer og flater i et bilde, altså tegningen, i motsetning til farge og tredimensjonal form. Grafisk kan dessuten betegne det som har med det grafiske faget eller den grafiske industrien å gjøre. Grafisk kan på norsk, som på engelsk, også brukes med betydninga «skildrende», «malende», for eksempel i uttrykk som en grafisk beskrivelse.”

(<http://no.wikipedia.org/wiki/Grafisk>)

Selv om den grafiske bransjen opprinnelig dreide seg om trykk, har flere typer medier kommet til, og som nå går inn under samme betegnelsen. Disse er for eksempel grafisk design, som benytter seg av programvare som InDesign og Photoshop, og webpublisering. I tillegg har selve trykkprosessen blitt svært modernisert de siste årene, og vi skiller grovt

sett mellom offset og digitaltrykk. I tillegg til nye måter å utføre trykk på baserer prosessen seg i stor grad på datateknologi, og fagfelt som fargestyring er en viktig del av bransjen i dag.

2.3 Innovasjon i den grafiske bransjen

I følge en artikkel på NHO Grafisk sine hjemmesider er graden av innovasjon i grafisk bransje på mange måter lavere enn i andre bransjer. Tiltak som er igangsatt for å hjelpe bransjen bli mer innovativ er et prosjekt kalt TIPVIS.

Definisjonen av TIPVIS prosjektet er hentet fra NHO Grafisk sine hjemmesider:

”TIPVIS har som hovedoppgave å tilrettelegge for brukerdrevet tjenesteinnovasjon hos ledende bedrifter i bransjen, i tett samarbeid med kunder og forskningsmiljøer. Gjennom arbeidet med prosjektet skal det utvikles metodikker for tjenesteinnovasjon som skal bidra til nyskapning innenfor tjenesteområdene komponentisering, personalisering og flermedialitet (tjenester der trykte og nettbaserte medier samspiller). Prosjektets mål er at flere bedrifter i grafisk bransje skal oppnå en differensiering som øker merverdien for kundene, og derved også skaper fortrinn i en globalisert konkurransesituasjon.”

(<http://www.nhografisk.no/category.php?categoryID=243>)

2.4 Oppdragsgiver

07 Gruppen er en bedrift som er et resultat av en sammenslåing av 4 bedrifter; trykkeriet PDC Tangen AS, GAN Media AS og GAN Grafisk AS, Krone Trykk AS. 07 Gruppens hovedkontor er lokalisert på Sinsen, med trykkeriavdeling på Aurskog. I senere tid har to nye bedrifter kommet inn under 07 Gruppen. Disse er Mathisen og Halvorsen AS, og Lobo Media AS. Totalt har 07 Gruppen rundt 230 medarbeidere. Litt informasjon om de fire bedriftene som opprinnelig utgjorde 07 Gruppen:

PDC Tangen AS ble opprettet i 1968 under navnet Bryne Trykkeri. Siden den gang har de utviklet seg til å bli ledende i Norge innen områdene bok og tidsskrift. De har stort sett holdt til i lokaler på Aurskog Høland, hvor de også opprinnelig ble startet.

GAN Media AS og GAN Grafisk AS ble etablert i 1975/76 basert på et tidligere boktrykkeri. Sammen dekket de to både elektroniske og papirbaserte medier, og arbeidsflyt forbundet med disse. 07 hovedkontor ligger i de gamle lokalene til GAN på Sinsen i Oslo.

Krone Trykk AS ble etablert i 1967 på Røa i Oslo. De hadde fokus på leveranser til byråer og sluttkunder innenfor retail/ handelsnæringer m.m. Virksomheten er ekspert på displayartikler og salgsfremmende interiørløsninger for butikk, utstillings- og utendørsløsninger. Dette er vil bli videreført og utviklet også i 07 Gruppen.

Litt informasjon om de to nyeste bedriftene i 07 Gruppen:

Mathisen og Halvorsen AS ble innlemmet i virksomheten i januar 2008. De ble startet i 1946, og har siden den gang etablert seg til en solid bedrift. De er en ledende aktør innen ferdiggjøring av trykte produkter. De er lokalisert under samme tak som 07 Gruppen.

Lobo Media AS ble etablert i 1946, og har siden den gang drevet en solid bedrift. Siden den gang har de vært igjennom mange forandringer. De siste årene er selskapet blitt kraftig modernisert både teknisk og produkt-/tjenestemessig med sterkt fokus på digitale tjenester, kreative tjenester og automatiserte prosesser.

07 ønsker å tilby sine kunder alle tjenester innen total grafisk produksjon, i én og samme bedrift. De kan tilby følgende produkter og tjenester til sine kunder:

- Design
- Rådgivning
- Sideproduksjon
- Nettpublisering
- Trykking
- Ferdiggjøring
- Distribusjon

07 Gruppen har som mål å være ledende i Skandinavia innenfor design, flermedial publisering og total grafisk produksjon.

Del 2: Teoretisk bakgrunn

Kapittel 1: Hva er en organisasjon?

Vi kan definere en organisasjon som ”..et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”. (Jacobsen and Thorsvik, 2007). Vi skiller derfor organisasjoner fra andre sosiale grupper, for eksempel familien, ved å se på hva som knytter medlemmene sammen (Jacobsen and Thorsvik, 2007) sier at det sentrale i alle organisasjoner er oppgaveløsning, og det er vanlig å betrakte organisasjoner som produksjonssystemer. Med dette menes det at alle organisasjoner må produsere noe, enten det er et produkt eller en tjeneste. (Busch and Vanebo, 2000) hevder at det grunnleggende elementet i alle organisasjoner er enkeltindividets atferd. De mener at atferden til organisasjonens medlemmer er avgjørende i forhold til hvilken produktivitet og effektivitet organisasjonen oppnår. Med utgangspunkt i at alle organisasjoner er produksjonssystemer, er det derfor viktig å fokusere på de menneskelige kreftene i organisasjonen. Det er menneskene som utfører oppgavene, og deres atferd vil derfor ha en stor innvirkning på organisasjonen.

Generelt kan vi si at menneskers atferd inneholder tre ulike elementer: holdninger, tanker og handlinger. Ulike typer av atferd som er viktig for organisasjonen er hva som motiverer mennesker, hvordan de kommuniserer med hverandre, hvordan beslutninger blir tatt og hvordan læring skjer.(Jacobsen and Thorsvik, 2007). Menneskers atferd vil påvirkes av to forhold: de ytre omgivelsene og forhold i selve individet. I tillegg vil atferden påvirkes av de indre omgivelsene i organisasjonen, med dette menes organisasjonsmessige og ledelsesmessige forhold.(Busch and Vanebo, 2000).

”Den viktigste forutsetningen for at en organisasjon skal eksistere, er at det finnes personer/grupper som betrakter belønningene som produseres så verdifulle, at de er villige til å yte et bidrag for å opprettholde virksomheten. Det er dette som gir organisasjonen dens *eksistensgrunnlag*.”(Busch and Vanebo, 2000)

En organisasjon har et forhold til sine omgivelser. Omgivelsene kan bestå av kunder, leverandører, offentlige reguleringer og konkurrenter. Organisasjonen vil først og fremst være i et avhengighetsforhold til sine omgivelser, men omgivelsene kan også skape en usikkerhet i organisasjonen. Omgivelsene vil også være med å legge press på organisasjonen.

1.1 Organisasjonskultur

”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.”
(Bang, 1995)

Kulturen som eksisterer i en organisasjon har en innvirkning på medlemmene i organisasjonen. De felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger vil gi utslag i bestemte måter å handle på. (Bang, 1995) sier at det er vanlig å dele innholdet i organisasjonskulturen i to grunnleggende komponenter, disse er kulturinnhold og kulturuttrykk:

”Kulturinnholdet er det nettverk av betydninger, meninger og modeller for handling som ligger i kulturen, og som kan sies å befinne seg i medlemmenes hoder. *Kulturuttrykkene* (også kalt artifakter) er manifestasjoner av kulturinnholdet, og blir dermed de handlinger, objekter og den praksis som kulturen bruker for å bekrefte og uttrykke seg overfor medlemmene.” (Bang, 1995)

(Bang, 1995) hevder at kulturens funksjon i organisasjonen kan deles inn i tre hovedfunksjoner;

1. Den styrer atferd ved å gi modeller for handling, den vil for eksempel virke retningsgivende på atferd og gi medlemmene standarder og kriterier for hvordan de skal handle.
2. Den virker integrerende på medlemmene ved at den blant annet skaper identitet og definerer organisasjonens grenser.
3. Den virker angstreduserende som følge av de andre funksjonene fordi disse skaper en struktur som medlemmene lett kan forholde seg til.

”*Hyppig og nær kontakt* mellom en gruppe mennesker er grunnleggende for dannelsen av en subkultur i en organisasjon fordi mennesker har en tendens til å utvikle felles følelser og forståelsesmåter når de er mye sammen.”(Bang, 1995)

Mennesker som gjør felles erfaringer vil som oftest utvikle et felles sett av handlingsmønstre. Subkulturer kan oppstå på bakgrunn av flere ulike elementer i organisasjonskulturen. For eksempel kan strukturen, hvordan medlemmene er strukturert i forhold til hverandre og sine arbeidsoppgaver, skape subkulturer. Subkulturer skaper et mangfold i organisasjonen, og dette kan være både positivt og negativt. Sterke subkulturer med egne målsettinger som kommer i konflikt med organisasjonens mål og strategier, kan representere et problem fordi disse fremmer interessekonflikter i organisasjonen. (Jacobsen and Thorsvik, 2007)

1.2 Hvilke faktorer er med på å bestemme innholdet i kulturen?

(Bang, 1995) hevder at det kan skilles mellom tre ulike faktorer som påvirker hva slags kultur som vokser fram i en organisasjon, dette er mennesker, omgivelser og kulturutviklingsprosessen.

Menneskene er grunnlaget i enhver kultur, og med sine kunnskaper og personligheter er det de som skal skape og bære kulturen. Menneskene i organisasjonen er underlagt ulike faktorer i omgivelsene, for eksempel nasjonal og lokal kultur, som det er vanskelig for organisasjonen å påvirke. I tillegg opererer organisasjonen innenfor en bransje og mot et marked, dette er også faktorer som vil ha innvirkning på kulturen. Alle organisasjoner må også holde seg innenfor et nettverk av lover og regler, dette påvirker hvordan organisasjonen forholder seg til omgivelsene. Med kulturutviklingsprosessen menes de hendelser, kriser og triumfer som organisasjonen opplever, og som gjør at medlemmene etablerer mer eller mindre felles delte forståelsesrammer og virkelighetsoppfatninger. Det er derfor samspillet mellom disse tre faktorene som vil påvirke utviklingen av en organisasjonskultur.

1.3 Kartlegging av organisasjonskultur

Denne utredning bygger på og tar utgangspunkt i boken ”Organisasjonskultur”. (Bang, 1995)

Behovet for kartlegging av kulturen i en bedrift vil oppstå i mange ulike sammenhenger. I vårt tilfelle ønsker vi å se på kultur og klima i 07 Gruppen for senere å analysere dette. Som et resultat av analysen skal vi vurdere om kulturen kan inneholde ulike kjennetegn som vi allerede har kommet fram til. Som kartleggingsverktøy vil vi benytte oss av både kvalitative metoder i form av intervju, observasjon og arkivstudier, og kvantitative metoder i form av spørreundersøkelse. Det er i denne sammenheng viktig å ha en oversikt over generelle vanskeligheter som kan oppstå i en slik kartlegging. Disse kan være:

1. Feilinformering:

Det er viktig for oss å finne respondenter som har riktige kunnskaper om bedriftens kultur. En respondent kan gi oss feil informasjon enten fordi det kan være pinlig for han/henne å si sannheten, at respondenten ikke stoler på oss, fordi organisasjonen har hemmeligheter som man ikke snakker om, fordi respondenten ikke har kunnskap om det kulturelle forholdet vi er ute etter eller så kan respondenten også selv være feil informert.

2. Kultur vs. individuelt og universelt:

Vi må skille den informasjonen som gjenspeiler den enkeltes verdier og antakelser fra det som gjelder for organisasjonens kultur. Vi må

også være bevisst de verdier og antakelser som er universelle og som gjelder for alle individer.

3. Representativt datamateriale:

Vi må forsikre oss om at det datamaterialet vi får tak gjelder for hele organisasjonen og ikke bare er subkulturelle data.

4. Tolkingsproblemer:

Fordi respondenter sjelden snakker direkte om normer, verdier og virkelighetsoppfatninger må vi vurdere disse ut i fra hvordan vi oppfatter kulturens manifestasjoner og uttrykksmåter. I denne vurderingsprosessen kan det oppstå feiltolkninger hvis vi ikke er godt nok kjent med kulturen, og fordi vi selv kan bli ”blinde” for kulturen hvis vi blir for oppslukt i denne.

”Ved å studere organisasjonskultur søker en å finne faktorer i organisasjonen som kan hjelpe til med å beskrive, forklare og forutsi menneskers atferd i organisasjoner.” (Bogstrand, 2008)

1.4 Organisasjonsklima vs. Organisasjonskultur

For å finne hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for innovasjon, har vi valgt å se både på kulturen og klimaet i organisasjonen. Vi vil her snakke litt om hva som menes med organisasjonens klima, og hva som skiller denne fra bedriftens kultur. Teorien vi velger å bygge den utredningen på er i hovedsak bøkene (Bessant and Tidd, 2007) *Innovation and entrepreneurship* og (Bang, 1995) *Organisasjonskultur*.

En organisasjons klima kan defineres som et gjentakende mønster av handlinger, holdninger og følelser som karakteriserer hvordan organisasjonen er, mens kulturen handler mer om de grunnleggende verdier og normer som ligger i organisasjonen. Klimaet handler altså mer om bedriftens arbeidsmiljø og hvordan de som tilhører bedriften er i relasjon til hverandre. En annen ting som skiller klimaet fra kulturen er at klimaet er lettere å observere på overflaten i bedriften. Det er også lettere å endre og forbedre klimaet, enn en endring i kulturen vil være.

Vi har ønsket å se på klimaet i bedriftene både fordi det er lett å observere og kvantifisere, men også fordi det kulturelle kanskje er vanskeligere å få et riktig inntrykk av i en slik setting som vi har vært i. Mange mener at medlemmene av kulturen vil prøve å skjule det som ligger i kulturen, mens selve arbeidsmiljøet og tonen på arbeidsplassen kan observeres.

”Når måling av organisasjonens klima foregår ved hjelp av spørreskjema, kommer organisasjonen totale klima frem som summen av organisasjonsmedlemmenes oppfatning av klimaet(…)” (Bang, 1995)

1.5 Endring i organisasjoner

”Organisasjoner endrer seg fordi noen mennesker ønsker endring for å nå et nytt mål.”(Jacobsen, 2004) ”Endring innebærer i mange tilfeller en nytenkning, at man skal gjøre noe nytt. Dermed vil likheten mellom endring og innovasjon være sterk.” (Jacobsen and Thorsvik, 2007)

Endring i organisasjoner kan skje på flere forskjellige områder innad i organisasjonen. Det kan være endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategier, endring av struktur eller kultur, eller en endring i organisasjonens atferdsprosesser. (Jacobsen and Thorsvik, 2007).

Et perspektiv på endring i organisasjoner er planlagt endring. Her vil endring være knyttet til de sentrale aktørene i organisasjonen, og hvordan de utvikler nye strategier ut i fra analyser av interne og eksterne forhold. Gjennomføring av en slik planlagt endring i organisasjonen forutsetter at tre sentrale elementer er tilstede. Organisasjonen må ha en klar målsetting. De må ha kunnskap om behovet for endring, om ulike tiltak og løsninger og hvilke effekter de ulike tiltakene har. Organisasjonen må klare å iverksette endringen slik den er planlagt. (Jacobsen and Thorsvik, 2007) Organisasjoner er sosiale systemer, og et grunnleggende trekk ved slike systemer er at de er indeterminerte. Det vil derfor ikke alltid være sikkert at de planlagte endringene fører til de resultatene organisasjonen ønsker å oppnå. (Jacobsen, 2004)

Kapittel 2: Innovasjon

Innovasjon er et begrep som er blitt veldig moteriktig den siste tiden. Mange bedrifter markedsfører seg som innovative og nyskapende. Men det er viktig å vite hva som ligger i ordet, slik at det blir noe mer enn bare et uttrykk. Å være innovativ betyr at man ikke bare tenker nytt, men at bedriften er modig og har ressurser til å gjennomføre ideer og muligheter. Å være innovativ kan være både skremmende og risikofyllt, ettersom det er prosjekter som ikke er blitt gjennomført tidligere.

I dagens samfunn skjer endringer i markedet raskt. Bedrifter må være fleksible og raske til å gripe muligheter som oppstår som et resultat av disse endringene. Dermed stilles det også stadig større krav til graden av innovasjon i bedriften som en følge av dette.

Innovasjon kan skje på flere måter, men deles gjerne inn i tre hovedkategorier.

- Fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret
- Etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon.

- Introduksjon av endring i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken

2.1 Grunnlag i innovative bedrifter

Grunnlaget for innovasjon ligger i forskning og tilegning av ny kunnskap. For å tenke nytt må man trå ut av sin normale komfortsone og våge å prøve nye ting. For bedrifter betyr det at risiko, prøving og feiling samt endring må bli en del av deres hverdag.

På Kunnskapsdepartementets hjemmesider står det om kunnskap og innovasjon:

”Innovasjon bygger på ny kunnskap og nye kombinasjoner av kjent kunnskap. Kunnskap og læring utgjør således kjernen i innovasjonsprosesser. Kunnskapen bygger på ulike kilder, og bygges på ulike måter. Kunnskapen bearbeides og settes sammen på nye måter før noe nytt introduseres på markedet. Ny kunnskap kan genereres fra praktisk erfaring, systematisk forskning og utvikling eller en kombinasjon av de to.”
(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20042005/Stmeld-nr-20-2004-2005-/6.html?id=406849>)

Innovative bedrifter er kreative i sin måte å tilegne seg nye kunnskaper på. De vet å benytte seg av ressurser de har tilgjengelige. Det være seg ansatte, kunder, leverandører, konkurrenter og generelle trender i markedet. De ser muligheter der andre ser hindringer. En annen viktig egenskap er å se problemer fra flere vinkler. Én hindring er ikke nok til å stoppe utviklingen, og bedriften er kreativ i sin problemløsning også. Dersom prosjektet ikke lar seg gjennomføre i henhold til den opprinnelige planen, er det mulig å gjennomføre på en annen måte?

Vi kommer ikke utenom det faktum at man trenger sterke ressurser for å kunne holde på med innovasjon. Ikke bare økonomiske, men også kompetanse og arbeidskraft. En bedrift er avhengig av å være lønnsom for å eksistere. Å starte opp med noe helt nytt, eller å fornye seg på måter ingen har gjort før, innebærer økonomisk risiko. Det er ikke alle bedrifter som er villige eller har mulighet til å ta disse riskene. Dermed stagnerer innovasjonsgraden i bedriften.

Det å være innovativ bygger i stor grad på kompetanse og arbeidskraft. Bedriften må ha tilgang til kvalifisert arbeidskraft som er villig til å yte ekstra for akkurat den bedriften. Det må være et høyt kompetansenivå blant de ansatte, og de må ha en god omstillingsevne og være markedsorienterte. De må i tillegg ha mulighet til å jobbe med innovasjon i løpet av arbeidsdagen. Bedriften må derfor ofre arbeidskraft fra noe som de vet med sikkerhet gir økonomisk avkastning.

2.2 Kjennetegn på innovasjon fra teorien

Vi har sett på tre bedrifter som er blitt karakterisert av Innovasjon Norge som innovative. Vi har sett at de har flere fellestrekk som kan være med på å skape et innovativt klima og kultur i bedriften. Nå skal vi se om det finnes flere kjennetegn beskrevet i teorien som også kan benyttes i 07 Gruppen.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Prather. Dette er veldokumenterte kjennetegn som dreier seg direkte om feltet vi ønsker å belyse; er det kultur og klima for innovasjon i bedriften? Disse kjennetegnene bygger på studier gjort av Gøran Ekvall for rundt 20 år siden. Dette arbeidet har siden blitt videre forsket og utviklet av Scott Isaksen og andre på senteret for kreative studier i USA. De har definert disse kjennetegnene i ni forskjellige punkter.

- Utfordring
- Frihet
- Tid til ideer
- Støtte til ideer
- Tillitt og åpenhet
- Humor og lekenhet
- Konflikter
- Debatter
- Villighet til å ta risikoer

Disse kan igjen deles inn i tre kategorier. Ressurser, personlig motivasjon og undersøkende eller utforskende. I kategorien for ressurser finner vi tid og støtte til ideer, samt utfordring og involvering. Under personlig motivasjon plasseres tillitt og åpenhet, lekenhet og humor og fravær av interne personalkonflikter. I kategorien utforskning er viljen til å ta opp debatter rundt problemer, frihet til å utføre jobben etter eget hode samt bedriftens vilje til å ta risikoer plassert. Listen ser dermed slik ut:

Ressurser:

- Tid til nye ideer
- Støtte til nye ideer
- Utfordring og involvering i arbeidet

Personlig motivasjon

- Tillitt og åpenhet
- Lekenhet og humor
- Konflikter

Utforskning

- Debatter
- Frihet
- Villighet til å ta risikoer

Åpenhet og tillitt dreier seg om følelsesmessig sikkerhet i forhold til øvrige ansatte, og ikke minst ledelsen i bedriften. For at dette skal være mulig må man stole på at alle er kompetente i jobben sin og deler felles verdier. Hvis man oppnår stor grad av tillitt våger flere å fremme sitt syn og sine meninger. Ingen er redd for å vise initiativ, og kommunikasjonen mellom ansatte og ledelse er åpen og direkte. Dersom bedriften oppnår stor grad av åpenhet i sin kultur og klima, vil dette føre med seg flere positive sider. Det gjør kommunikasjonsprosessen enklere, og ansatte vil være mer velvillig innstilt på å samarbeide, bidra og involvere seg i bedriften. Det vil skape sterke bånd og lojalitet til bedriften.

Uten tillitt vil man se at ansatte er innesluttet, og ikke våger å ytre ideer og meninger i frykt for at disse skal stjeles av andre, eller å si eller gjøre noe galt. Ledelsen vil ikke gi fra seg kontrollen, og stoler ikke på at de ansatte gjør jobben sin tilfredsstillende.

Man skal være forsiktig med å stole blindt på noen. Er tillitten og åpenheten i bedriften for stor, kan det gi mindre heldige konsekvenser. Dersom man slutter å stille spørsmål ved avgjørelser som blir tatt kan det føre til at grove feil blir gjort, eller at effektiviteten i bedriften synker. Det gjelder å finne en balansegang som er sunn for miljøet og inntekten i bedriften.

Når det gjelder utfordringer og involvering av ansatte er det viktig at de er klar over hva som er hovedverdiene til bedriften, at de forstår hvorfor disse er viktige. Dersom de ansatte føler de blir involvert i beslutninger som angår bedriften vil dette øke motivasjonen og lojaliteten hos den enkelte. De finner arbeidet tilfredsstillende og meningsfylt.

I et klima uten disse faktorene vil de ansatte være uengasjerte i jobben, og kanskje også i bedriftens fremtid. De vil ikke yte det lille ekstra for at bedriften skal nå sitt fulle potensial. Grunnen til dette kan ligge i at de ikke er følelsesmessig involvert i bedriftens verdier, misjon, mål og fremtidsplaner. De føler at de ikke er en del av bedriften, og er ofte frustrert over jobben.

Dersom det skulle være for mye av det gode, at de ansatte er for involvert, vil det føre til utbrente og overarbeidede ansatte. Det vil igjen føre til at selv kortsiktige mål ikke blir nådd.

Tid og støtte til ideer er viktig. Det må være lov å bruke arbeidstid til å hente inspirasjon og informasjon til nye ideer. Og innstillingen bør være

at det ikke finnes dårlige ideer. Dersom det ikke er tid til nye ideer vil de ansatte kun være opptatt av sine nåværende arbeidsoppgaver. Nye impulser, kurs eller liknende vil bli sett på som et hinder i hverdagen, og ikke som en berikelse. Man vil kanskje også se tegn til stress og utbrenthet hos de ansatte.

En viss grad av konflikt i en bedrift er sunt. Uten konflikter vil man få et statisk miljø, som ikke er mottakelig for endring. Og endring er essensielt for å kunne iverksette innovasjoner. Konflikter kan oppstå over oppgaver, prosesser og mellommenneskelige forhold. Hvilke og hvorfor oppgaver skal utføres, hvordan prosesser skal foregå. Den siste konflikten er mer sensitiv enn de andre, og karakteriseres av fiendtlighet og sinne. Prosess og oppgavekonflikter er konstruktive og kan hindre gruppetenking.

At bedriften er villig til å ta risikoer er vesentlig i forhold til innovasjon. Men graden av risiko kan variere. I et høyrisiko miljø vil bedriften ta modige initiativ uavhengig av om utfallet er kjent eller ikke. I et klima med lav risikofaktor vil klimaet kjennetegnes av at det er nølende og forsiktig. De ansatte er ikke trygge på om ideer de har blir tatt til følge, og blir testet ut. Prosessen fra ide til iverksetting er lang og omstendelig. De ansatte blir gjerne lei før det kommer langt.

2.3 Kulturelle forutsetninger i innovative bedrifter

Ettersom vi begrenset oppgaven vår til kulturen og klimaet i bedriften, og hvilke fellestrekk innad i den som fremmer innovasjon, har vi tatt utgangspunkt i Kanters liste over miljøfaktorer som virker hemmende på bedriften. De faktorene er som følger:

- Restriktive vertikale forhold dominerer
- Liten eller ingen kommunikasjon mellom administrasjonen og øvrige ansatte
- Begrensede ressurser og verktøy
- Ovenfra og ned holdning
- Forandringer er formelle og begrensede
- Forsterker en underdanning kultur. Kun forandring utenfra
- Den innovative aktiviteten er ufokusert

I tillegg kommer faktorer som går på samspillet mellom de ansatte i bedriften.

- Tillitt og åpenhet
- Utfordrende og inkluderende
- Støtte og rom for ideer
- Konflikter
- Villig til å ta risikoer
- Frihet

Til grunn for enhver kultur ligger verdier, normer og grunnleggende antakelse som er felles for alle. Dersom man kartlegger disse er det mulig å finne trekk innad i bedriften som hemmer graden av innovasjon. Det gjør det lettere for oss å se hvor forandring er nødvendig. I tillegg til punktene over er det viktig at bedriften fremmer individuell tenkning og kreativitet. De ansatte må få lov til å tenke selv og ta egne avgjørelser i sin jobbhverdag.

Fokus må også ligge på tillit og åpenhet mellom de ansatte. Har man tillitt til sine kolleger er det lettere å komme med forslag og innspill under møter og liknende uten å være redd for å bli latterliggjort. Det at det er felles verdier og normer i bedriftens kultur, samt at man er trygg på øvrige ansattes kompetanse, er med på å skape tillitt.

Klimaet i bedriften bør gi de ansatte utfordringer og være inkluderende. Både ledelsen og øvrige ansatte må stole på at medarbeidere kan takle utfordringer som kommer. Ledelsen kan skape et sterkere samhold ved å være inkluderende, for eksempel i beslutningsprosesser.

Ledelsen og ansatte må gi støtte og rom for ideer, både felles og individuelt. Dersom all arbeidstid er fastsatt og spesifisert synker automatisk antallet nye ideer, og kreativiteten understimuleres i forhold til hva som er gunstig i en innovativ bedrift. En bedrift vil aldri fri for konflikter. Dette blir ofte sett i et negativt lys, men uten konflikter stopper utviklingen i bedriften.

Bedriften må være villig til å ta risikoer siden det er et ukjent territorium man jobber med, og det finnes ingen fasit. Det kan bli en økonomisk belastning for bedriften hvis den feiler, og innovasjonsprosjektet viser seg å være umulig å gjennomføre. Det kan også bli mer kostbart enn man i utgangspunktet regnet med selv om det er et vellykket prosjekt. Det er et minefelt av ting som kan gå galt, og bedriften risikerer å tape store penger på innovasjonsprosjekter.

Frihet under ansvar er en viktig faktor. De ansatte må få lov til å jobbe selvstendig. De har mulighet til å bestemme over sin egen arbeidsdag, og legge den opp slik de føler det er best. Sånn at det gagnar de oppgavene

de har å jobbe med på og som passer den individuelle arbeidsmetoden. De kan komme med egne initiativ til hvordan oppgavene kan løses på best mulig måte, og har beslutningsmyndighet til å gjennomføre det.

2.4 Former for innovasjon.

Vi har allerede nevnt at det finnes flere former for innovasjon. De var som følgende:

- ”Fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret
- Etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon.
- Introduksjon av endring i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken”(Arne Isaksen (1997) ”Regional innovasjon: en ny strategi i tiltaksarbeid og regionalpolitikk”. STEP-rapport nr. 3)

I tillegg er det verdt å nevne innovasjoner i hvordan bedriften eller produktet er posisjonert i markedet, samt innovasjon i de underliggende mentale modeller som kunder, og også ansatte og andre utenforstående, har om bedriften. (Bessant and Tidd, 2007)

For å utdype videre kan vi si at en ny type mp3 spiller, eller da internett kom og det ble vanlig å produsere nettsider for privatpersoner, så var dette en produktinnovasjon. Dette er et meget utfordrende felt for den grafiske bransjen i dag. Når det gjelder innovasjon i prosesser, er det skjedd mye i den grafiske bransje de siste tiårene. Vi har blant annet fått digitaltrykk.

2.5 TIPVIS

TIPVIS er et prosjekt som ble startet for å fremme innovasjon i grafisk bransje. Som tidligere nevnt ligger den grafiske bransjen etter øvrige bransjer når det gjelder innovasjon. TIPVIS tar spesielt sikte på å fremme tjenesteinnovasjon. På NHO Grafisk sine hjemmesider står følgende prosjektbeskrivelse:

”NHO Grafisks tjenesteinnovasjonsprosjekt TIPVIS har som hovedmål å tilrettelegge for brukerdrevet tjenesteinnovasjon hos ledende bedrifter i bransjen, i tett samarbeid med kunder og forskningsmiljøer.

Gjennom arbeidet med prosjektet skal det utvikles metodikker for tjenesteinnovasjon som skal bidra til nyskaping innenfor tjenesteområdene komponentisering, personalisering og flermedialitet (tjenester der trykte og nettbaserte medier samspiller). Prosjektets mål er at flere bedrifter i grafisk bransje skal oppnå en differensiering som øker merverdien for kundene,

og derved også skaper fortrinn i en globalisert konkurransesituasjon.”

(<http://www.nhografisk.no/category.php?categoryID=243>)

Bakgrunnen for prosjektet ligger i at det er mindre kunnskap om denne typen innovasjon. Den vanligste formen for innovasjon er produktinnovasjon, hvor man skaper et nytt produkt som ingen andre konkurrerende bedrifter har enda. Kunnskapen om hvilke fortrinn tjenesteinnovasjon gir bedriften er liten, noe TIPVIS tar sikte på å rette opp. I tillegg vil de sørge for at innovasjonen skjer på en sikker, gunstig og trygg måte. (<http://www.nhografisk.no/article.php?articleID=709&categoryID=243>)

Om kunnskapsmangelen rundt tjenesteinnovasjon står det følgende i NHO Grafisk sin artikkel om bakgrunnen for prosjektet at;

”Vår kunnskapsmangel omfatter mange sider av tjenesteinnovasjon, alt fra innsikt i hvilke betingelser som må ligge til rette for at en bedrift skal lykkes med sine tjenesteinnovasjonssatsninger, til hvordan tjenesteutviklingsprosjekter best gjennomføres og måles og hvilke egenskaper som er viktige for at en tjeneste skal ha suksess.”

Det er mulig for bedrifter å melde seg på prosjektet. Her vil de få praktisk erfaring i hva det vil si å tenke innovativt og å utføre praktiske prosjekter som går på tjenesteinnovasjon. Dette er en unik mulighet for bedrifter i den grafiske bransjen.

Kapittel 3: Metode

3.1 Kvalitative metoder

Definisjonen på kvalitativ forskningsmetode er i følge Wikipedia:

”Kvalitativ metode er en metode for innhenting av opplysninger hvor man istedenfor å undersøke flest mulig forekomster (kvantitativ metode) konsentrerer seg om noen få, og undersøker disse svært grundig. Datainnsamling i kvalitativ metode foregår ved deltagende observasjon, semi- eller ustrukturerte intervjuer eller diskursanalyse/tekstanalyse.”

(<http://no.wikipedia.org/wiki/Kvalitativ>)

Følgende tekst bygger på boken (Johannessen et al., 2005)

Kvalitativ metode er én av to forskningsmetoder som benyttes i undersøkelser og analyser, og metoden kan karakteriseres som

beskrivende. Den tar for seg et avgrenset emne, i vårt tilfelle kulturen, klimaet og graden av innovasjon i bedriften. Og den gir en inngående beskrivelse av dette ved hjelp av menneskers opplevelse og erfaring. Denne metoden forutsetter nærhet mellom den som foretar undersøkelsen og respondentene. Fokuset ligger på dybdekunnskaper om emnet fremfor å forklare hvorfor det er slik. Et eksempel kan være følgende:

I en kvantitativ undersøkelse, hvor temaet er innovasjon i bedriften, blir graden av innovasjon beskrevet med 5 på en skala fra 1 til 10. Dette gir oss et bilde på hvordan bedriften blir oppfattet av de ansatte. Men vi må benytte en kvalitativ undersøkelse for å finne ut hvorfor det er slik, hvilke tanker de ansatte har rundt innovasjon, hva det betyr for dem å bli karakterisert som innovative osv.

Ved en kvalitativ undersøkelse tar man utgangspunkt i skrevne materialer. Forskeren kan benytte seg av flere metoder for å tilegne seg kunnskaper om emnet. Vanligst er intervju og egne observasjoner. I tillegg til dette kommer eksisterende materiale, som avisoppslag og eksisterende dokumenter i bedriften. Eksempler her er organisasjonskart, salgstall og regnskap.

Under intervju og observasjon bør ikke formen være for formell. For at man skal kunne få frem respondentenes meninger og holdninger til det aktuelle temaet som skal belyses, bør situasjonen være så naturlig som mulig. Målet under et intervju bør være å få i gang en samtale med respondenten om det aktuelle temaet. På grunn av dette valgte vi en uformell form i våre undersøkelser. Dette gjelder både intervjuene og under observasjonen, og er et bevisst valg fra vår side. Vi ønsket å være fri til å spørre respondenten om ting som er uklare, eller som kom opp underveis uten å føle oss hemmet av en fast og formell intervjuform.

Observasjonen av bedriften foregikk i en naturlig setting, og grunnen til dette er at arrangerte situasjoner er vanskelig og ikke minst tidkrevende å få gjort på en tilfredsstillende måte kun for studiets skyld. En åpen og uformell omgangstone mellom observatør og miljø er en fordel for at studiet skal bli så realistisk som mulig.

Når det gjelder eksisterende dokumenter er det opp til forskeren å avgjøre hva som er relevant for prosjektet, og hva som er viktig å ta med i analysen og den endelige rapporten. Her ligger arbeidet i gjennomgang av dokumenter, og tolking av tekst.

3.2 Kvantitativ metode

”Kvantitative metoder er forskningsmetoder som befatter seg med tall og det som er målbart (kvantifiserbart).”

(http://no.wikipedia.org/wiki/Kvantitativ_metode)

”Kvantitativ tilnærming er strukturert og systematisert. Den går i bredden og tar sikte på å formidle forklaringer. Ved bruk av kvantitativ metode kan informasjonen formes til målbare enheter. (http://209.85.129.132/search?q=cache:JJyUujiVJzMJ:www.su.hio.no/sufag/forelesninger/kval_kvant.ppt+kvantitativ+metode&cd=2&hl=no&ct=clnk)

Kvantitative metoder er bygget på tall, og resultatet av undersøkelsene skal kunne tallfestes og telles. Slike undersøkelser er nyttige fordi man kan utføre undersøkelsen på mange, men kan gi et feil bilde av virkeligheten fordi denne typen undersøkelser bare skraper i toppen av emnet som undersøkes. Det er derfor mange som anbefaler at man benytter en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder i kartlegging og undersøkelse av kulturen i en organisasjon. Dette for å få et reelt bilde på hva som kjennetegner kulturen, og ikke risikerer at det bare er kjennetegnene til en sterk subkultur som kommer fram.

Kvantitative metoder kan benyttes i mange ulike sammenhenger.

”Det finnes forskjellige måter å samle inn kvantitative data på. Den vanligste måten er spørreskjema.(...) Spørreskjema kan også lages på bakgrunn av resultater fra kvalitative undersøkelser hvor hensikten har vært å bli mest mulig kjent med det fenomenet som skal undersøkes.” (Johannessen et al., 2005)

I vår undersøkelse av oppdragsgiver har vi valgt å benytte oss av spørreundersøkelse, i tillegg til intervjuer og observasjon, for å få et inntrykk av i hvilken grad kulturen er felles delt i bedriften. Vi ønsket å observere bedriften først, samt å intervjuer respondenter, for å få et generelt inntrykk av hvordan organisasjonen er bygd opp og fungerer. Deretter konstruerte vi en spørreundersøkelse med bakgrunn i denne informasjonen, slik at spørreundersøkelsen kunne brukes til få informasjon på de områdene vi trengte.

”Når man skal konstruere sitt eget spørreskjema, er det en rekke regler og retningslinjer som en bør følge. Begynn med å liste opp de variablene som skal studeres. Lag så relevante spørsmål.(...) Ta bare med det som er viktig for formålet med studien”. (Olsson and Sörensen, 2003)

Kvantitative mål sier hvor mange av respondentene som deler de samme antakelsene og hvor sterkt de deles. (Bang, 1995) Dette er et viktig punkt

å få med i undersøkelsen av organisasjonskulturen i 07. Siden de er en stor bedrift som består av mange mindre bedrifter som er slått sammen, kan det eksistere sterke subkulturer i bedriften. En slik kvantitativ undersøkelse vil avdekke dette når respondentene må oppgi sin posisjon og avdeling i forkant.

”Det er altså behov for metoder som kan gi mer presise mål på kultur enn hva kvalitative metoder kan. (...) Et spørreskjema for kulturkartlegging gir raskt og rimelig svar på en del spørsmål om organisasjonen, men kan vi si at det gir et bilde av organisasjonskulturen?” (Bang, 1995)

Den kvantitative metoden brukes til å få et innblikk i hva som ligger i organisasjonen og hvor mange som er enige om dette. Men det er behov for kvalitative undersøkelser for å vurdere om dette er en del av kulturen, og for å definere organisasjonskulturen i bedriften.

3.3 Spørreundersøkelse

For å undersøke de ulike bedriftene ønsket vi blant annet å benytte oss av spørreundersøkelse. Det er derfor hensiktsmessig å begynne med å se hva slags teorier det finnes om spørreskjemametodikk. Denne utredning bygger på boken (Haraldsen, 1999)

”De to viktigste elementene i en spørreundersøkelse er hvem vi skal spørre og hvordan spørsmålene bør stilles.” (Haraldsen, 1999). Vi må altså først og fremst avgjøre hvilke mottakere vi skal ha, disse kalles respondenter. Våre respondenter vil være de ansatte hos de tre bedriftene vi skal undersøke. (Haraldsen, 1999) hevder at den feilen flest gjør i utarbeidelse av spørreundersøkelser er at man begynner å lage spørsmål før formålet med undersøkelsen er tilstrekkelig spesifisert.

”Skal spørreskjemaundersøkelsen bli vellykket, må utvalgstrekkningen, innsamlingsteknikken, spørsmålene og skjemaformingen spille sammen og trekke i samme retning.” (Haraldsen, 1999).

Formålet med vår undersøkelse er å se på organisasjonens struktur og kultur, og hvordan kjennetegn i denne kan være forutsetninger for at organisasjonen er innovativ og nyskapende. Spørreundersøkelsen gruppen skal utforme må derfor ha dette som utgangspunkt. Ved utforming av spørreundersøkelsen må man også huske på hvem respondentene er. Ulik bakgrunn og kunnskap vil gjøre at spørsmål kan bli tolket på en annen måte enn det som er ment i utgangspunktet.

”Forutsetningen for at de som blir spurt skal kunne ta en selvstendig beslutning med hensyn til om de vil være med i spørreskjemaundersøkelsen eller ikke, er at informasjonsbrevet forteller dem hva undersøkelsen dreier seg om.”(Haraldsen, 1999)

En spørreundersøkelse kan ses på som en styrt samtale, dette er fordi ord og vendinger i spørsmålene og spørsmålsrekkefølgen er fastsatt.

Basert på boken (Johannessen et al., 2005).

”de spørsmålene som vanligvis stilles, kan deles inn i fire kategorier:

- hva folk *vet*, altså kunnskaper
- hva folk *mener*, det vil si holdninger
- hva folk *gjør*, altså handlinger
- folks *vurderinger*, hvordan de opplever seg selv og sin egen situasjon.”

I vår undersøkelse av de tre bedriftene har vi i all hovedsak benyttet oss av påstander om hva folk mener og hva deres vurderinger er og hvordan de opplever sin situasjon i bedriften. ”..man må være klar over at det er deres *meninger*, og ikke hva de egentlig ville ha gjort.” (Johannessen et al., 2005). Med dette som utgangspunkt kan det med andre ord være litt risikabelt å stole på hva respondentene har svart. Kanskje de ønsker å gi oss et godt bilde av bedriften, men at dette ikke er fakta.

3.4 Intervju

For å se nærmere på hvordan organisasjonen fungerer ønsker vi også å intervju ansatte på flere hierarkiske nivåer i bedriftene vi skal undersøke. Dette er fordi et spørreskjema alene ikke gir noen fordypning i hvordan kulturen i organisasjonen er.

I forbindelse med disse intervjuene har vi utarbeidet en intervjuguide. Det er en oversikt over de ulike spørsmålene vi ønsker å stille respondenten. Ved utarbeidelsen av disse spørsmålene var det en rekke faktorer vi tok utgangspunkt i. Vi ville først og fremst stille spørsmål som gjør at respondenten kan gi beskrivende svar. Altså korte spørsmål som oppfordrer respondenten til lange svar. Det var også viktig for oss å unngå ledende spørsmål, da dette kan påvirke resultatet av intervjuene. I tillegg jobbet vi med å utarbeide spørsmål som kunne være med på å holde samtalen i gang, og på denne måten komme nærmere innpå respondenten. Vi forsto også at det er viktig å stille spørsmål om ”hvorfor” og ”hva”, før vi ber respondenten begrunne med ”hvordan”-spørsmål.

Når det gjelder valg av intervjuform ønsket vi en mellomting mellom et strukturert og et uformelt intervju. På grunn av dette har vi en del faste spørsmål til alle bedriftene, men dette åpner for at vi kan stille spørsmål som vi kommer på underveis i intervjuet hos de forskjellige bedriftene.

Del 3: Undersøkelse av innovative bedrifter

Kapittel 1: Tre innovative bedrifter

Utgangspunktet for prosjektet vårt var å finne forutsetninger i innovative bedrifter, altså hva som må være tilstede i en bedrift for at denne skal kunne være innovativ. Vi skulle undersøke tre innovative bedrifter for å finne fram til eventuelle felles kjennetegn.

Valget av disse bedriftene ble både vanskeligere og mer tidkrevende enn vi hadde trodd på forhånd. Vi begynte prosessen med å søke på nettet etter innovative bedrifter, her fikk vi ikke mange treff. Men vi kom fram til to bedrifter; Robinson Scandinavia og BioNor Immuno. Vi mente også selv at Moods of Norway var en innovativ bedrift og sendte derfor ut en mail til alle disse bedriftene. Vi ønsket å ha med Robinson Scandinavia fordi de i 2008 vant en tysk pris for deres innovative webside/katalog. BioNor Immuno fikk også en pris i slutten av 2008 for deres innovasjon rundt forskning på HIV-vaksine, vi ønsket derfor å få med denne bedriften. Moods of Norway mener vi er innovative i måten de markedsfører og profilerer klærne sine på ved å bevisst bruke tradisjonelle elementer som dyr, gårder og lignende i kampanjer. Vi har blant annet hørt at de benytter utedoer (!) som prøverom i butikken i Stryn.

Robinson Scandinavia var veldig positive og imøtekommende og meddelte at de ville gjerne være med i denne undersøkelsen. Moods of Norway hadde dessverre ikke tid til å stille opp på slike prosjekter, mens BioNor Immuno har vi ikke fått noe respons fra. Vi tok derfor kontakt med Innovasjon Norge for tips til innovative bedrifter. Det tok tid før vi fikk noen respons, men etter en purring fra oss sendte kontorene i Hedmark og Oppland oss tips om bedrifter via mail. Vi valgte å konsentrere oss om Oppland hvor vi fikk tips om rundt 10 mulige kandidater, og sendte mail til disse bedriftene med spørsmål om de ønsket å delta i vår undersøkelse. Vi fikk positiv respons fra Intek Engineering AS og Hunton AS.

1.1 Robinson Scandinavia AS

Robinson Scandinavia er et reiseselskap som ligger på Gjøvik. De selger rundreiser i Skandinavia, og kundene er busselskaper og reisebyråer i utlandet. Vi valgte å kontakte Robinson Scandinavia fordi de i 2008 ble tildelt en tysk pris for deres innovative idé når det gjelder katalog/webside.

Bedriften har eksistert siden 1984, og har en sterk plass i markedet. Det er 15 fast ansatte i bedriften, men de har flere praktikanter og vikarer i sommerhalvåret da det er mest hektisk. Robinson Scandinavia har også et stort fokus på at de ønsker å være innovative og nyskapende.

Websiden og måten kundene kan bestille turer på er noe helt nytt, som ingen andre lignende bedrifter har kunnet tilby før.

1.2 Intek Engineering AS

Intek Engineering ble etablert i 1980 og ligger på Raufoss. De utvikler, framstiller og idriftsetter produksjonslinjer og utstyr. De utfører også vedlikehold og rådgivningstjenester for de fleste typer industri. Vi valgte å kontakte Intek Engineering fordi vi fikk tips fra Innovasjon Norge om at de er en innovativ bedrift.

Bedriften omfatter fagområdene: konstruksjon, automasjon, montasje, prosjekt og teknisk service. Fordi de har vært i markedet i nesten 30 år har de en sterk stilling, og de fokuserer på å kunne tilby kunden det beste innen automasjonstjenester. De satser først og fremst mot det norske markedet.

1.3 Hunton AS

Hunton AS ligger på Gjøvik og produserer porøse trefiberplater. Bedriften har rundt 95 ansatte, og disse er fordelt på Gjøvik, Asker og Sverige. Hovedkontoret ligger på Gjøvik og det er her vi har fokusert vår undersøkelse. Hunton har stor produksjonskapasitet og er pga dette én av markedslederne i Europa. Vi kontaktet Hunton AS fordi vi fikk tips av Innovasjon Norge om at de er en innovativ bedrift.

Bedriften ble stiftet i 1889, og begynte produksjon av trefiberplater i 1932. Selv om de står sterkt i det Europeiske markedet er det Norge og Sverige som er de viktigste markedene for bedriften. Hunton satser mye på produktutvikling, og har en klar filosofi om at produktene skal gi unike egenskaper mot kulde, vind og lyd.

1.4 Konklusjon

Vi endte altså opp med tre innovative bedrifter som er veldig forskjellige både i størrelse og hva de produserer og selger. Dette mener vi ga oss et godt utgangspunkt for undersøkelsen, og vi at vi trygt kan si at felles kjennetegn i disse bedriftene må skyldes at de er innovative siden de er så ulike på andre områder.

Kapittel 2: Utvikling av intervju

2.1 Bakgrunn

Vi ønsket å gjennomføre intervjuer av et representativt utvalg i bedriftene. Grunnen til det var at vi ønsket et bedre bilde av bedriften enn en spørreundersøkelse kan gi på egenhånd. Under et intervju får man med seg respondentens umiddelbare reaksjoner, samtidig som man

har muligheten til å utdype med videre spørsmål dersom et tema er spesielt interessant.

2.2 Forberedelse

Under forberedelsen satte vi oss inn i forskjellige metoder for intervju. Det var viktig for oss å ha kunnskap i bunn før vi begynte med utformingen av spørsmålene. Bakgrunnen for dette var selvfølgelig at vi ønsket å stille så gode spørsmål som mulig. Vi følte det var riktig for oss å legge opp intervjuet som en samtale, og ønsket en mellomting mellom en strukturert og uformell intervjuform. Vi laget en intervjuguide med faste spørsmål til alle respondentene i de tre bedriftene. Under selve intervjuet var vi ikke låst fast til kun disse spørsmålene. Dersom det kom opp noe underveis, eller vi ønsket å spesialisere ut mot den enkelte bedrift, stod vi fritt til å gjøre det.

Ved utarbeidelse av spørsmålene var følgende punkter viktige for oss:

- Beskrivende er bra, men unngå ledende spørsmål.
- Korte og presise spørsmål som oppmuntrer til lange svar
- Spørsmålene skal være med på å holde samtalen i gang
- Still spørsmål som hvorfor og hva, før hvordan

2.3 Utforming

Under selve utformingen satte vi oss ned sammen og hadde brainstorming. Alle forslag til spørsmål ble skrevet ned. På dette stadiet ble ingen spørsmål forkastet, omformulert eller kritisert. Vi endte opp med en anseelig mengde spørsmål. Neste steg i prosessen var å gå gjennom alle spørsmål som ble foreslått under brainstormingen og stille de opp mot de krav vi var blitt enige om på forhånd. En del ble forkastet umiddelbart, da de ikke var spesielt relevante for området vi skulle undersøke.

Til slutt gikk vi igjennom formuleringene samt tema på de resterende spørsmålene. En del spørsmål ble forkastet her ettersom de var for repeterende. Til slutt satt vi igjen med 20 hovedspørsmål med tilhørende underspørsmål som kunne brukes dersom respondenten sto fast eller svarte svært kort på hovedspørsmålet.

2.4 Utførelse

Under selve intervjuet satt vi for oss selv i et stille rom, et kontor eller liknende. Line tok seg av spørsmålene og samtalen med respondenten, mens Runis oppgave var å skrive ned svarene fortløpende. I tillegg hadde vi skaffet oss et Audio-program til mac-en, slik at vi fikk tatt opp

intervjuene. Dermed kunne vi høre igjennom intervjuene i fred og ro på et senere tidspunkt.

Respondenten fikk ikke vite annet om intervjuet enn at vi kom fra Høgskolen i Gjøvik, jobbet med en bacheloroppgave om innovasjon i grafisk bransje, og at vi hadde hørt at deres bedrift ble karakterisert som innovativ på sitt felt. Dermed gikk alle inn til intervjuet med de samme forutsetningene og noenlunde samme forventninger. Under intervjurunden fant vi fort ut hvilke spørsmål som kunne vært formulert på en annen måte. Alle stoppet opp på de samme spørsmålene, og vi måtte forklare hva vi mente med spørsmålet. Vi hadde tatt høyde for at dette kunne skje, og hadde med underspørsmål til hjelp for både oss og respondenten. Dette kunne vært unngått med mer informasjon på forhånd eller ved at vi hadde formulert spørsmålet på en annen måte. Å gi ut mer informasjon på forhånd hadde vi ikke lyst til. Vi ønsket at respondenten skulle komme inn med en så åpen innstilling som mulig.

2.5 Intervju

1. Hva er ditt forhold til bedriften?

De aller fleste sa under intervjuet at de trivdes veldig godt i de respektive bedriftene, og har et godt forhold til de. Unntaket var hos bedrift 1, der en respondent fortalte at han først og fremst ønsket å styrke arbeidsplassen. Det er viktig å presisere at han har kortest fartstid blant dem vi intervjuet.

2. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet blant de ansatte?

Alle er veldig positive til arbeidsmiljøet, og beskrivelser som gikk igjen var at det er åpent og godt. I bedrift 1 kom det frem at det er et godt miljø, men det er litt delt mellom avdelingene.

3. Hvordan oppfatter du din posisjon i bedriften?

Alle respondentene føler at de har beslutningsmyndighet på sine ansvarsområder. De som hadde lengst fartstid i bedriften blir benyttet som rådgivere for yngre og nyansatte. Generelt føler alle at de blir tatt med i beslutninger, og at de blir verdsatt i sin posisjon. Halvparten hadde litt problemer med å svare på dette spørsmålet, og måtte ha litt hjelp til å komme i gang. Dette kan være på grunn av dårlig formulering fra vår side.

4. Hva mener du kjennetegner bedriften din?

Stor omstillingsevne, kundeorienterte og løsningsorienterte er ord som går igjen da de ansatte skal beskrive sine respektive bedrifter. Det kom frem da vi ba dem beskrive bedriftene ved hjelp av tre ord. Andre ting som ble nevnt var godt arbeidsmiljø og faglig dyktighet. Alle de ansatte kjenner til bedriftens mål og verdier, men det er ikke så mange som forholder seg til disse i hverdagen. De er klar over dem, men det er ikke noe som brukes bevisst.

5. **Vil du si at bedriften har en formell eller uformell omgangstone blant de ansatte?**
De aller fleste mente det var en uformell omgangstone internt i bedriften. I bedrift 1 er det som sagt et tydeligere skille enn i de andre bedriftene, men det er en god og uformel omgangstone i de forskjellige avdelingene der.
6. **Kjenner du til bedriftens strategi?**
Se spm. 4
7. **Hva assosierer du med begrepet endring?**
Respondentene har et ganske likt syn på endring. Alle bedriftene er vant til endring, men har forskjellig måter å forholde seg til dette på. Alle er bevisst på det, og virker ikke usikre på hva det innebærer, verken for dem personlig eller for bedriften som helhet.
8. **Hva mener du er bedriftens forhold til endring**
Må være bevisste på å ikke ødelegge forholdet til kunden ved endringer. Endringer må tas hånd om på rett måte. Alle respondentene er enige om at det er både positivt og negativt for bedriften.
9. **Vil du si at beslutningsmyndigheten er sentralisert eller desentralisert?**
Desentralisert, men at ledelsen har det siste ordet. Unntaket er bedrift 1 som defineres som sentralisert av respondentene.
10. **Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?**
Her fikk vi så forskjellige svar at vi ikke føler det hensiktsmessig å ta det med i analysen og rapporten.
11. **På hvilke måte vil du beskrive bedriftens organisasjonskultur?**
Kulturen ble beskrevet som åpen og uformell hos bedrift 2 og bedrift 3, mens hos bedrift 1 er den noe mer formell. Dette kommer også tydelig frem i spørreundersøkelsen.
12. **Vil du si kulturen gir deg muligheten til å jobbe selvstendig og bruke utdannelsen din?**
Respondentene føler at de kan arbeide selvstendig og bruke utdannelsen i sin stilling.
13. **Hva slags holdning har bedriften hvis ansatte benytter seg av ukonvensjonelle arbeidsmetoder?**
Det er greit innenfor visse rammer. Det måtte være økonomisk forsvarlig, og må følge en viss rutine.
14. **Mange mener det er riktig at man skal prøve og feile, vil du si at dette kjennetegner bedriften?**
Det varierte hvordan bedriftene håndterte feilen, men de fleste mente at påstanden var rett og at dette beskrev bedriften. Det er menneskelig å feile. Som nyansatt skal man ikke sitte å være redd for å gjøre en feil. Det er både riktig og viktig. Viktig for dem at

den som har gjort feilen skjønner hva som gikk galt. Vil ikke at de ansatte skal være redd for å gjøre en feil.

15. Hva vil du si er den største konkurransefordelen/ulempen til bedriften?

Alle var veldig klar over fordelene og ulempene bedriften hadde. Det virker som om alle kjenner sitt marked meget godt.

16. Hva forbinder du med innovasjon?

Alle, bortsett fra bedrift 1 hadde et bevisst forhold til innovasjon.

17. I hvor stor grad føler du at din bedrift er innovativ og nyskapende?

Alle bedriftene oppfattes som innovative og nyskapende av respondentene. Bedrift 1 skiller seg ut ved at de ikke er like bevisste på det som de to andre bedriftene virker å være.

18. I hvilke grad synes du det er viktig for en bedrift å fremme innovasjon?

Alle mener det er viktig for en bedrift å fremme innovasjon.

19. Hva mener du har størst effekt på en bedrifts grad av innovasjon?

Markedet: å holde oss orientert i markedet, og danne et bilde av hva det er behov for. Kunder og ansatte. Hvordan de forholder seg til kunden. Kundefokus, markedsorienterte og menneskelige ressurser. Alle er enige om at disse områdene er viktige og påvirker bedriftens innovasjon i stor grad.

Kapittel 3: Utvikling av spørreundersøkelse

3.1 Utvikling

Resultatet av undersøkelsen skal gi svar på hva som kjennetegner disse bedriftene, og vi har valgt å avgrense oppgaven til å gjelde kjennetegn i bedriften og blant de ansatte. For å få mye informasjon om hva de ansatte i de tre bedriftene som deltar i undersøkelsene mener om sin bedrift, og hvordan organisasjonen fungerer, valgte vi å utvikle en spørreundersøkelse.

Det første vi gjorde var å etablere et tankekart over hva vi og teorien mener er kjennetegn innovative bedrifter. Dette var utgangspunktet vårt, og vi ønsket å se om disse elementene fantes i bedriftene. Noe som gjorde det enklere å utvikle spørsmål som ga svar på det vi ønsket.

Hva vi mener er kjennetegn:

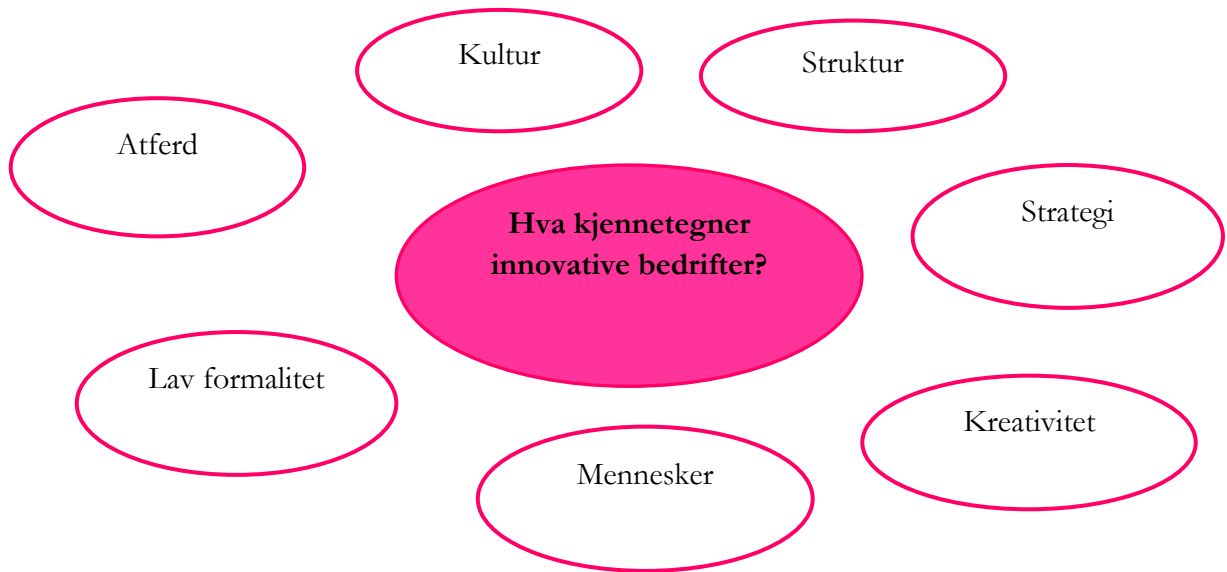


Fig. nr. 1: Hva kjennetegner innovative bedrifter?

Hva sier teorien om kjennetegn på innovative bedrifter:

- Høyt tempo
- Klima for endring
- Sterk felleskultur
- Bevissthet rundt det å skille seg ut
- Desentralisert beslutningsmyndighet og flat struktur
- De ansatte har stor frihet, men også mye ansvar
- Evne til å utvikle og anvende egen og ekstern kompetanse
- Idérik og impulsiv
- ”Tenke utenfor boksen”-holdning
- De ansatte skal prøve og feile, ”det er riktig å feile”

Vi utarbeidet ett førsteutkast, fikk tilbakemelding fra veileder, og utviklet så et andreutkast. Deretter lot vi dette ligge én dag, for så å utvikle et endelig tredje utkast som vi benyttet. Grunnen til at vi valgte å gå tilbake og se på andre utkastet var at vi ønsket å se på formuleringer og ordvalg, siden man ofte kan se seg litt ”blind” på sine egne formuleringer trengte vi en dags pause.

Vi gjorde et valg, og ønsket å bruke mest mulig påstander i denne undersøkelsen. Dette fordi vi mente det var påstander som hørtes mest naturlig ut i denne undersøkelsen, men ved utdyping har vi brukt spørsmål. Under utviklingen av spørreundersøkelsen var vi veldig fokusert på å ikke lage ledende påstander. Vi ville ikke at respondentene skulle føle at noe ble oppfattet som ”riktig” svar. Og i tillegg ville vi ikke

ha en for lang undersøkelse, slik at de vegret seg for å svare. Vi begrenset oss til to sider, vi mener dette blir oppfattet som seriøst men allikevel ikke for langt og tidkrevende. For å gi respondentene litt informasjon, lagde vi en forside med generell info om hvor lang tid undersøkelsen ville ta og hva resultatet skulle brukes til. Og vi sa også hvem vi var og at dette var en del av vår Bacheloroppgave ved Høgskolen i Gjøvik. Fordi den ene bedriften har et internasjonalt team, måtte vi også lage undersøkelsen på engelsk.

Ved formulering av påstander og hvilken rekkefølge de skulle komme i, vurderte vi dette underveis. Det første spørsmålet er det viktigste i en spørreundersøkelse, det er vanskeligere for respondenten å ikke svare på resten hvis det første spørsmålet er godt. (Haraldsen, 1999) Vi valgte derfor å innlede spørreundersøkelsen med påstander om trivsel i bedriften. Dette for å få et generelt inntrykk av hva respondentene mener, og at de ble bevisst på dette før de skulle ta stilling til de mer spesifikke påstandene senere.

Når det gjelder design og lay-out på spørreskjemaet, valgte vi bevisst å ikke legge stor fokus på dette. Men vi ville selvfølgelig ha et spørreskjema som var oversiktlig, med god og lesbar tekst. Alle påstander ble nummerert og har uthevet skrift. På den måten ble det lettere for respondentene å se hva som er spørsmål og hva som er alternativer. Men dette gjorde også vår analysejobb enklere. Vi valgte også ikke å bruke bokser med avkryssing, men i stedet et utseende hvor respondentene satte ring rundt det svaret de velger. Med denne metoden kom det veldig klart fram hvilket svar de velger, og vi unngikk misforståelser ved avkrysning som går over i andre bokser. Vi benyttet oss ikke av et standard oppsett med like mange alternativer på hvert spørsmål, enkelt og greit fordi det ikke var hensiktsmessig med påstandene. Vi hadde derfor både to, tre og fire svaralternativer på de forskjellige påstandene.

3.2 Utførelse

Det var kontaktpersonene i bedriftene som gjorde utvalget av respondenter, bortsett fra i Robinson Scandinavia hvor alle ansatte fikk utdelt undersøkelsen og de som hadde tid svarte. Vi gjorde det slik fordi Robinson Scandinavia er en såpass mye mindre bedrift enn Hunton og Intek Engineering. Vi opplevde generelt positivitet rundt det å svare på undersøkelsen, selv om noen respondenter ikke hadde tid til å svare.

Hos Robinson Scandinavia delte vi ut undersøkelsen når vi kom, og samlet de inn igjen før vi dro. I Intek Engineering var de veldig behjelpelige med å dele ut undersøkelsen til de respondentene som var valgt ut på forhånd, og samlet de inn igjen når vi skulle dra. Men hos Hunton la vi igjen skjemaene og hentet disse to dager senere. Vi

opplevde at de hadde mye og gjøre, og er derfor takknemlige for at de ønsket å delta i undersøkelsen. Alle tre bedriftene tok oss godt imot, og virket genuint interessert i å delta. De forespurte også å få en kopi av den endelige oppgaven, dette skal vi ordne. Vi inviterte de også på fremføringen av oppgaven 4. juni.

3.3 Resultat

Etter endt undersøkelse så vi straks hva vi kunne gjort bedre. Det var litt ulikheter mellom den engelske og den norske versjonen av undersøkelsen. Dette var blant annet flere alternativer på den engelske enn den norske, og alternativer på den engelske som ikke hadde lik betydning som den norske. Dette er en årsak av menneskelig svikt, vi var rett og slett ikke gode nok til å lese korrektur på disse. Vi burde kanskje også fått noen andre til å svare på undersøkelsen i forkant, for å se om det var noen uklarheter i formuleringene. Men alt i alt mener vi at disse feilene ikke har noen innvirkning på resultatet i sin helhet, da poenget med undersøkelsen var å få et generelt inntrykk av bedriften og dens kjennetegn.

Vi opplevde også at noen respondenter ikke krysset av for sitt svar på noen av påstandene. Dessverre stilte de ikke spørsmål underveis, og siden undersøkelsen var anonym har vi ikke mulighet til å spore opp disse. I tillegg var det også flere som krysset av for flere svar på hver påstand, vi valgte da å ta med alle disse, for å få et mest reelt resultat. Her burde vi kanskje ha spesifisert på forhånd at de kun skulle velge ett svaralternativ, eventuelt sagt at det var muligheter for å sette så mange kryss som man ønsket.

Ved bearbeidelse av resultatet lagde vi et skjema hvor vi krysset av for hvor mange respondenter som hadde valgt hvilket alternativ på hvert spørsmål. Hvis en respondent hadde valgt flere alternativer, tok vi med alle. Vi hadde ikke forutsett dette på forhånd, og mener at det blir mer feil å utelate svar enn å ta med alle. Deretter utviklet vi sylindendiagrammer for hvert spørsmål, med én sylinder for hver bedrift. Vi følte det var en oversiktlig og god måte å vise resultatet på, fordi vi her ser forskjellen mellom bedriftene.

3.4 Analyse av spørreundersøkelse

Spørsmål 1 Jeg ser at mine meninger blir verdsatt

Ettersom vi har forutsatt at utvalget som er gjort er representativt for bedriften, tar vi ikke hensyn til om respondenten jobber i produksjon. Dette spørsmålet har noe med motivasjon og engasjement å gjøre. Hvis respondentene ikke føler at deres mening har betydning for bedriften, hvorfor skal de da bry seg med å forsøke å få den gjennom?

Dersom meningene ikke blir hørt og verdsatt, kan det virke demotiverende og minske engasjementet hos de ansatte. Dette kan deretter få negative ringvirkninger i bedriften. Færre forslag blir fremmet fra de ansatte, og bedriften vil kanskje gå glipp av en mulighet til å være innovativ.

De aller fleste i de innovative bedriftene vi undersøkte føler at meningene deres blir verdsatt.

Spørsmål 2 Jeg trives i bedriften

Vi ser at bortimot alle trives i bedriften.

Spørsmål 2a Hvis ja, hva trives du best med?

Her hadde respondenten mulighet til å krysse av på flere alternativer. Vi ser at det er arbeidsoppgaver og kolleger som scorer høyest, der arbeidsoppgaver er marginalt størst. Det er svakere andeler på lønn og selvrealisering, og det er kun på bedrift 1 det er krysset av på lønn. Vi konkluderer med at hovedgrunnen til at de ansatte trives i bedriftene er kolleger og arbeidsoppgaver.

Spørsmål 2b I vår bedrift er arbeidstempoet høyt

Vi ser det er liten sammenheng mellom de tre bedriftene, og kan dermed ikke knytte høyt arbeidstempo opp mot med det å være innovativ.

Spørsmål 3 Slik vil jeg karakterisere bedriftens kultur

Felles for de tre bedriftene er en sterk felleskultur. Dette er en del av det å være innovativ, en følelse av fellesskap og at de jobber mot samme mål. I en bedrift med mange forskjellige subkulturer jobbes det gjerne mot forskjellige mål. Bedrift 1 sier de har mange subkulturer. Mulig forklaring på dette er at de er større, eldre og med et klarere skille mellom avdelingene.

Spørsmål 4 Beslutningsprosessen innad i bedriften er lang

Det er ikke lang beslutningsprosess i bedriftene. Hos bedrift 1 er det litt sprikende svar, der mange har krysset av på at de ikke vet. Vi tror dette kan komme av at respondentene ikke er en del av beslutningsprosessen.

Spørsmål 5 Arbeidsro er det viktigste for meg i det daglige arbeid

De kan jobbe med arbeidsoppgaver selv om det er noe støy og distraksjoner rundt dem. De er ikke avhengige av stillhet for å gjøre en god jobb. Dette er ett av tegnene på en innovativ bedrift, i følge boken (Rudolfsson and Stene, 2005). Selv om det noen ganger kan være nødvendig med arbeidsro da viktige oppgaver skal gjennomføres.

Spørsmål 6 Eget initiativ blir oppmuntret

I innovative bedrifter blir de ansatte oppmuntret til å ta eget initiativ, noe som kommer tydelig frem i undersøkelsen.

Spørsmål 7 Hvis ja, av hvem?

Her oppsto det er feil under korrekturlesningen, og vi endte opp med forskjellige alternativer som ikke har samme betydning på den engelske og den norske undersøkelsen. Vi har valgt å benytte den norske formuleringen, ettersom det er flest svar på denne undersøkelsen.

Av undersøkelsen ser vi at oppmuntringen kommer primært fra mellomledere. Dette kan være fordi det er disse man har kontakt med i det daglige arbeidet. Det kommer også oppmuntringer fra toppledelsen og det operative. Av dette kan vi konkludere med at det ikke er så viktig hvem som kommer med oppmuntringen, men at den blir gitt.

Spørsmål 8 Jeg er en initiativtaker i bedriften

Vi ser at de fleste respondentene har svart noen ganger. Det er kanskje det som er mest naturlig. Vi ser at de ansatte ikke er redd for å ta initiativ, men at de ikke gjør det hele tiden. Vi regner med at de gjør det når de føler at de har noe relevant å komme med.

Spørsmål 9 Feil blir mottatt med negative sanksjoner

Dette kommer an på hvor alvorlige konsekvenser feilen får for bedriften, og vi tror det er derfor de fleste svarer noen ganger. Inntrykket vi sitter igjen med er at det er lov å gjøre feil dersom disse ikke er for alvorlige.

Spørsmål 10 Jeg må vente på klarsignal fra ledelsen selv i små avgjørelser

Det kommer tydelig frem at respondentene ikke trenger å vente på klarsignal. Dette tyder på at det er lite byråkrati i bedriftene. Innovative bedrifter er sjelden byråkratiske.

Spørsmål 11 Beslutningsmyndighet ligger kun hos toppleder(e)

Flest respondenter mener at beslutningsmyndigheten ikke ligger kun hos toppledere. Dette kan også knyttes opp mot at svært få byråkratiske bedrifter er innovative.

Spørsmål 12 Jeg vil beskrive omgangstonen vår som åpen.

Det kommer svært tydelig frem at respondentene mener at bedriftene har en åpen omgangstone. Dette kan vise seg å være et tegn på innovasjon, siden alle bedriftene har så like svar.

Spørsmål 13 Jeg blir oppfordret til å bruke mine kreative sider

De aller fleste respondentene melder at de blir oppmuntret til å bruke kreativiteten sin. Forskjellen ligger i hvor ofte dette skjer.

Spørsmål 14 I vår bedrift blir vi oppmuntret til å være impulsive

Vi ser at de aller fleste blir oppfordret til å være impulsive noen ganger. Men vi ser også at en del ikke blir det. Vi tror dette kan ha mye å gjøre med hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder hver enkelte har.

Spørsmål 15 Personlige egenskaper har mye å si for hvordan jeg utfører mitt arbeid

Vi ser at personlige egenskaper har mye å si for hvordan de utfører arbeidet sitt. I en innovativ bedrift er det viktig å ansette rett person med rett egenskaper til riktig jobb.

Spørsmål 16 Bedriften krever at jeg holder meg oppdatert på endringer i markedet

Her ser vi helt klart at de ansatte i bedrift 2 og bedrift 3 må følge med i markedet, mens respondentene i bedrift 1 ikke føler dette ansvaret i like stor grad. Dette tror vi kommer av forskjellige arbeidsoppgaver, bransje og størrelse på bedriften.

Spørsmål 17 I vår bedrift er det et tydelig skille mellom avdelingene

Her tror vi det er avhengig av inndelingene i bedriften, og den fysiske avstanden mellom avdelinger spiller inn. Bedrift 3 har også denne fysiske avstanden, men de har mye mer med hverandre å gjøre, på grunn av at de jobber mye i prosjekt. De jobber i prosjektgrupper, og da har det veldig lite å si hvilken avdeling de kommer fra. Hvis det er for tydelig skille mellom avdelinger, kan dette være et hinder for innovasjon i bedriften.

Spørsmål 18 I vår bedrift er vi villige til å ta sjanser og risikoer

Her er det mange faktorer som spiller inn. Vi tror bedrift 3 er mer vant til å ta sjanser og risikoer fordi det alltid har vært en del av hverdagen der. De to andre bedriftene har et mer nyansert forhold til sjanser og risikoer, men de er ikke fremmed for å ta noen risikoer dersom det er påkrevd og nødvendig.

Spørsmål 19 Vår bedrift ønsker å være innovativ

I bedrift 1 er det noen som er usikre på om bedriften er innovativ, og dette tror vi kommer av at respondentene ikke kjenner til bedriftens ønsker og målsetting. Det at så mange av respondentene i alle bedriftene vet at bedriften ønsker å være innovativ, viser at ledelsen er flinke til å bevisstgjøre de ansatte på dette punktet. Dette må til for å fremme innovasjon. Bedrift 1 ser kanskje ikke selv at de er innovative, selv om andre vil karakterisere dem som det.

Spørsmål 20 Vil du karakterisere bedriften som innovativ?

Her ligger hovedvekten på ja hos både bedrift 2 og bedrift 3. Det at det er så spredt på bedrift 1 tror vi kommer av at det ikke er så mange som er sikre på hva begrepet innovasjon betyr. Dette kan komme av lite bevisstgjøring av innovasjon. Det er en del som svarer ja her også, og vi tror det kan være forskjeller mellom avdelingene.

Kapittel 4: Referat fra bedriftene

4.1 Referat fra besøk hos Robinson Scandinavia AS

17.3-09, kl. 1000

Vi begynte med intervjuene, vi intervjuet én person på hvert nivå i bedriften. Daglig leder Tracy, avdelingsleder Roman, og avdelingsmedarbeider i den internasjonale avd. Nancy. Deretter delte vi ut spørreskjemaet til de ansatte. De ansatte har felles pause i ”pub’en”. En person lager mat til dem. Bedriften preges av en uformell tone. Vi opplever at det aldri er stille i bedriften.

Vi møtes av utstoppede dyr, og en vegg med tidligere kataloger. Grunnen til dette er i følge daglig leder at de har kundebesøk. Klar profil om at det er Norge de selger gjennom dette. Også et skap med priser, blant annet en pris om innovasjon, og en vegg med diplomer.

Bedriften ligger i et tidligere bolighus mange trapper opp og ned. Det er både kontorer og åpne kontorlandskap. De som er sjefer/avdelingsledere har egne kontorer, mens de ulike avdelingene sitter i åpne kontorlandskaper. Selv om det er kontorer får vi inntrykk av en åpen bedrift, dette fordi alle dører er åpne. Møterommet ligger nesten midt i lokalet, det samme med kantina. Kantina er en gammel pub, dette fordi bedriftens opphavsmann var engelskmann og han ønsket å ha noe som minnet han om England.

Språket går som regel på engelsk i bedriften. De ansatte er fra mange ulike nasjoner, dette påvirker kulturen og omgangstonen i bedriften. Det henger mange bilder av de ansatte rundt omkring. Bilder fra sosiale ting og lignende. Det er også mange natur og stemningsbilder som stammer fra de tidligere katalogene.

Lav gjennomsnittsalder = ungt miljø. Bevisste på innovasjon.

Henger opp klager fra kunder på veggene, dette sier noe om at de ønsker å bli bedre. Og at de tydeliggjør dette overfor alle ansatte(klagene henger i kantina)

Bedriften selger til bedriftsmarkedet. Den største kundegruppen er tyskspråklige land. En egen avdeling for dette, og en avdeling for internasjonal. Også en avdeling for individuelle reiser. (fortsatt bedriftsmarkedet)

De var interessert i å få en kopi av oppgaven, og vi inviterte de til presentasjonen av oppgaven den 4. Juni.

4.2 Referat fra besøk hos Intek Engineering

6.3-09. kl.0900

Under besøket hos Intek Engineering fikk vi inntrykk av at de hadde et veldig åpent og hyggelig miljø, vi ble tatt godt imot. Vi kikket litt rundt i lokalene, fikk en kaffekopp og skravlet litt med noen av de ansatte. Her spurte vi litt generelt om bedriften og hvor mange som jobbet der og lignende. Selve lokalene var en lang bygning med kontorer langs begge sider. Her observerte vi at alle dører sto åpne, og det var heller ingen persienner eller gardiner som hindret innsyn til kontorene med vinduer.

Deretter ble vi vist til et møterom hvor vi gjennomførte to intervjuer. Respondentene var plukket ut av daglig leder på forhånd. De virket interessert i å være med i undersøkelsen.

Etter intervjuene ble vi med daglig leder til hennes kontor hvor vi fikk en liten presentasjon av bedriften og hva de driver med. Vi fikk også se videoer som viser produktløsningene de lager. De var også interessert i å få en kopi av oppgaven, og vi inviterte de til presentasjonen av oppgaven den 4. Juni.

De ansatte har en kantine i 2. etasje i bygningen, vi gikk forbi denne, og det virket som om de hadde et åpent og positivt miljø også her.

Gjennom samtaler med de ansatte fikk vi vite:

- De begynner å merke nedgangen (finanskrisen) nå sa de, arbeider i faser
- De praktiserer flexi-tid
- Ansatte er hovedsakelig fra nærdistriktet + noen fra Moelv (avd. i Hamar)
- Har lærlinger

4.3 Referat fra besøk hos Hunton AS

10.03.09, kl. 1300

Under besøket hos Hunton var i 4. etasje i administrasjonen. Vi fikk inntrykk av at de var travelt opptatt og at de hadde mye å gjøre. På grunn av dette fikk vi også bare gjennomføre ett intervju. Dette var litt lite, men vi syns ikke at vi kunne spørre etter flere da det virket som om kontaktpersonen vår i bedriftene bare hadde planlagt dette ene. Vi gjorde det også slik at vi la igjen spørreskjemaene i bedriften, og kom tilbake og hentet de et par dager senere.

Vi får inntrykk av at dette er en stor og gammel bedrift, lokalene er tydelig eldet. Da vi kom inn i administrasjonen ser vi at alle dører inn til kontrer er åpne. Det hadde vi ikke forventet ut i fra førsteinntrykket som

møtte oss. I lokalene ser vi gamle bilder av hvordan bedriften så ut i gamle dager.

Vi ser at dette er en stor og tradisjonsrik bedrift. Noe uventet for oss at Innovasjon Norge tipset oss om at de var innovative. Men vi finner felles trekk, som for eksempel at dørene er åpne. De var også interessert i å få en kopi av oppgaven, og vi inviterte de til presentasjonen av oppgaven den 4. Juni.

4.4 Konklusjon

Gjennom å tilbringe tid i bedriften fikk vi et lite inntrykk i hvordan først og fremst klimaet var, men også litt om kulturen og kulturelle uttrykk.

Fordi de tre bedriftene var såpass forskjellige hadde vi ikke ventet å finne likhetstrekk under observasjonen, men det gjorde vi faktisk. I bedriftene var dørene åpne, dette var felles for alle tre. Det ga oss et inntrykk av at de ikke ønsket å sitte i båser for seg selv, at man kunne snakke med hverandre og at det ikke skulle være langt mellom øverste leder og de andre ansatte.

Kapittel 5: Konklusjon intervju

Vi har gjennomført seks intervjuer i de tre bedriftene. Utvalget er gjort av kontaktpersonene i bedriften, og vi forutsetter derfor at dette er representativt. Hos Hunton fikk vi dessverre bare én respondent, dette pga. stort arbeidspres i denne bedriften. Det må også nevnes at denne respondenten har kortest fartstid av respondentene.

Med utgangspunkt i analysen av intervjuene som er gjennomført i de tre bedriftene har vi kommet fram til en konklusjon med hvilke kjennetegn disse bedriftene har til felles. Og som derfor kan sies å være kjennetegn på innovative bedrifter.

Det første og viktigste kjennetegnet vi vil trekke fram er hva slags arbeidsmiljø det er i bedriften. Respondentene er alle enige om at miljøet er åpent og godt. Derfor mener vi at dette er et klart kjennetegn på en innovativ bedrift. Dette kjennetegnet bør være grunnlaget i enhver bedrift som ønsker å utvikle seg til å bli mer innovativ. Respondentene er også generelt enige om at de respektive bedriftene har en uformell omgangstone, dette er også et trekk som kom fram gjennom spørreundersøkelsen. En uformell omgangstone er derfor også et kjennetegn på en innovativ bedrift.

Vi ba respondentene beskrive bedriften, og fellestrekk vi da kom fram til er stor omstillingsevne, kunde- og løsningsorientert. Ved at respondentene beskriver sin egen bedrift, kunne vi se hva de mener

kjennetegner bedriften. Siden det var enighet om disse generelle trekkene, vil vi si at disse er kjennetegn som kan finnes i enhver innovativ bedrift.

Gjennom undersøkelsen viser respondentene at de mener bedriftene har et åpent syn på endring. De er klar over at dette kan være både positivt og negativt, og de mener også at man må være i stand til å endre seg i dagens situasjon. Konklusjonen blir derfor at en innovativ bedrift må være åpen for endringer.

Når det gjelder bedriftenes kultur og oppbygging er det likhetstrekk mellom respondentenes svar. Men bedrift 1 skiller seg litt fra de andre. Dette tror vi kan skyldes at respondenten hadde såpass mye kortere fartstid i bedriften. Respondentene meldte at beslutningsmyndigheten i bedriftene er desentralisert, men at ledelsen har det siste ordet i viktige beslutninger. Felles for bedriftenes kultur og oppbygging er at de tillater ansatte å jobbe selvstendig og bruke sin kunnskap og utdanning i det daglige arbeidet. Unkonvensjonelle arbeidsmetoder er også tillatt, innenfor visse rammer. Respondentene la også vekt på at bedriftene vil at dette skal være økonomisk forsvarlig. Kjennetegn på en innovativ bedrift er derfor at beslutningsmyndigheten er desentralisert og at de ansatte kan jobbe selvstendig.

Felles for bedriftene er holdningen om at det er tillatt å gjøre feil. Respondentene sier at man skal prøve og feile. Men bedriftene skiller seg noe fra hverandre når det gjelder hvordan de håndterer feil. Mens bedrift 2 har et fokus på å finne ut hva som gikk galt og prøver å forhindre dette neste gang, fokuserer bedrift 3 mer på å rette opp feilen heller enn å se hvorfor feilen oppsto. Hos bedrift 1 er det mindre utbredt å prøve og feile enn i de andre bedriftene, men bedriften ønsker ikke at de ansatte skal være redde for å gjøre feil. Konklusjonen blir derfor at man skal prøve og feile i en innovativ bedrift.

Respondentene er bevisste på sin bedrifts konkurransefordeler og ulemper, og dette kan også være et konkurransefortrinn i seg selv. Det med at de kjenner sitt eget marked kan også knyttes opp mot det at de er kundeorienterte. Vi mener derfor at innovative bedrifter kanskje har en større oversikt over sine fordeler og ulemper enn mindre innovative bedrifter, men at dette ikke kan være et konkret tegn på en innovativ bedrift.

Til slutt så vi at respondentene i bedrift 3 og bedrift 2 har stor bevissthet rundt at de er innovative, dette fant vi ikke hos bedrift 1. Vi tror dette viser at man ikke trenger å ha stor bevissthet rundt det å være innovativ for å bli karakterisert som det, men at for å være effektiv innovativ må man jobbe bevisst for dette.

Kjennetegn vi kom fram til gjennom intervjuene:

- Godt arbeidsmiljø
- Uformell omgangstone
- Stor omstillingsevne, kunde- og løsningsorientert
- Åpen for endringer
- Desentralisert beslutningsmyndighet
- De ansatte kan jobbe selvstendig
- Det må være lov å prøve og feile
- Fokus på å være innovativ

Kapittel 6: Konklusjon

spørreundersøkelse

Totalt deltok 48 respondenter i undersøkelsen. Vi forutsetter at dette er et representativt utvalg, og at disse representerer det generelle synet i bedriftene. På grunnlag av dette har vi kommet fram til følgende konklusjon.

Ved analyse av spørreundersøkelsene så vi klare likhetstegn mellom bedriftene. Dette på områder som er relevante og områder som er mindre viktige for en bedrifts grad av innovasjon.

Først og fremst vil vi trekke fram trivsel som et kjennetegn på innovative bedrifter. Dette på bakgrunn av respondentenes tilbakemeldinger på dette punktet. Trivsel vil øke arbeidsgleden, og dermed også innsatsen til de ansatte. Vi tror det vil være vanskelig for en bedrift å være innovative hvis de ansatte ikke trives, i hvertfall over en lenger tidsperiode. Dette fordi mangel på arbeidsglede og innsats ikke vil føre med seg nye ideer som bedriften kan nyte godt av. Vi vil også trekke fram motivasjon og det å føle seg verdsatt i bedriften som et viktig punkt for trivsel i bedriften. Respondentene sier her at de føler at deres meninger blir verdsatt. I tillegg mener respondentene at de ikke er avhengige av arbeidsro for å utføre sitt arbeid. Dette er nevnt som et tegn på en innovativ bedrift i (Rudolfsson and Stene, 2005) Vi ønsker å knytte også dette punktet opp mot trivsel i bedriften. Vi konkluderer derfor med at i en innovativ trives de ansatte.

En innovativ bedrift er også preget av en sterk felleskultur, respondentene bekrefter også dette i undersøkelsen. Men vi tror at dette ikke er en avgjørende faktor for innovasjon i bedriften, men har snarere noe med trivsel og samhold å gjøre. Som riktignok igjen kan knyttes til innovative bedrifter. Inn i dette punktet er det også relevant å trekke inn bedriftens omgangstone internt. Respondentene mener at deres bedrift har en åpen omgangstone. Konklusjonen blir derfor at det er viktig å ha

en sterk felleskultur for å kunne være en innovativ bedrift, og at en innovativ bedrift har en åpen omgangstone internt.

Som et tredje kjennetegn på en innovativ bedrift ser vi på bedriftenes holding til det å gjøre feil. Det blir hevdet i teorien at det er riktig og feile, og respondentene underbygger dette. De mener at feil som blir gjort bare får negative sanksjoner i noen tilfeller, og vårt inntrykk er her at dette gjelder i situasjoner hvor det er store pengebeløp involvert. En ansatt hos bedrift 3 mente også at det er riktig og ikke minst viktig å prøve og feile. Det er her relevant å trekke inn en bedrifts evne til å ta sjanser og risikoer. På dette punktet var respondentene litt uenige, men flertallet mener at dette kjennetegnet bedriften. En bedrift som ikke er i stand til å ta sjanser og risikoer er heller ikke i stand til å utvikle seg til å være innovativ. Konklusjonen vår er at en innovativ bedrift tolerer feil og er villig til å ta sjanser når det er nødvendig for bedriftens utvikling.

Etter gjennomgang av teori om temaet innovasjon, fikk vi inntrykket av at en innovativ bedrift ikke hadde klare skiller mellom avdelingene. Men gjennom undersøkelse og observasjon i bedriftene føler vi at dette punktet ikke er av avgjørende betydning for en bedrifts grad av innovasjon. Vi føler allikevel at dette er et punkt som er viktig å få fram, fordi for klare skiller mellom avdelingene kan gi bedriftene problemer med å utvikle seg videre på grunn av at sterke subkulturer kan oppstå.

Respondentene mener at de blir oppfordret til å ta eget initiativ. Bare 4 av 48 mener at dette ikke stemmer. Respondentene sier også at de er en initiativtaker i bedriften, om enn bare noen ganger. Derfor kan vi konkludere med at de ansatte tar eget initiativ er et kjennetegn på en innovativ bedrift.

Vi ser at de fleste respondentene mener at de blir oppfordret til å bruke sine kreative evner. Muligheten til å tenke kreativt kan føre til nyskaping og innovasjon. Vi mener at det ikke er nødvendig med fokus på kreativitet hele tiden, men at det skal være mulig for de ansatte å gjøre ting på nye måter i en innovativ bedrift. Det samme gjelder for det å handle impulsivt, både for bedriften som helhet og den enkelte ansatt. Konklusjonen blir at en innovativ bedrift bør ha et fokus på kreative og impulsive ansatte, men dette er ingen avgjørende faktor for om en bedrift er innovativ eller ikke.

Vi ser gjennom undersøkelsen at ingen av bedriftene kan sies å ha lange beslutningsprosesser, og beslutningsmyndigheten er i hovedsak desentralisert. Respondentene melder om at de ikke trenger å vente på klarsignal fra ledelsen i små avgjørelser. Ut i fra dette kan bedriftene sies å være lite byråkratiske. Konklusjonen blir derfor at en byråkratisk bedrift vanskelig kan være innovativ.

Vi har nå kommet fram til at følgende egenskaper er kjennetegn på innovative bedrifter:

- De ansatte trives
- Sterk felleskultur
- Åpen omgangstone
- Det er lov å prøve og feile
- Ansatte tar initiativ
- Kreativitet og impuls
- Lav grad av byråkrati

Kapittel 7: Kjennetegn på innovative bedrifter - Konklusjon

Vårt utgangspunkt for denne oppgaven var å finne felles trekk i innovative bedrifter. For å finne slike bedrifter brukte vi først og fremst internett hvor vi søkte på blant annet *innovative bedrifter*, *innovasjon + pris*, *innovasjon + bedrift*. Gjennom disse søkene fant vi Robinson Scandinavia som mottok en pris for innovasjon i 2008. Vi kontaktet også Innovasjon Norge avd. Oppland og fikk fra dem en liste over innovative bedrifter i området. Deretter sendte vi ut en forespørsel til disse bedriftene om de kunne tenke seg å være en del av vår undersøkelse. Vi fikk positiv tilbakemelding fra Hunton AS og Intek Engineering. Det var på denne måten vi kom fram til de bedriftene som er brukt som grunnlag i denne oppgaven. På bakgrunn av at vi har blitt tipset om disse bedriftene fra Innovasjon Norge, og at Robinson nylig vant en pris for innovasjon forutsetter vi at disse bedriftene er innovative.

Undersøkelsen av de tre bedriftene ble gjennomført som en egen fase i prosjektet. Prosessen med å finne bedrifter som var innovative og ønsket å delta i undersøkelsen tok lenger tid enn vi hadde planlagt. I etterkant ser vi at denne prosessen burde vært påbegynt tidligere. Etter å ha inngått avtaler med de tre bedriftene, utarbeidet vi spørreskjemaer og intervjuer. Selve undersøkelsen tok kortere tid enn vi hadde forutsett, mens bearbeidingen tok noe lenger tid.

Ved å undersøke tre bedrifter som kan karakteriseres som innovative, fant vi felles trekk i disse bedriftene som kan sies å være forutsetninger de må ha for å være en innovativ bedrift. Vi valgte å avgrense oppgaven til å gjelde kjennetegn i bedriftens klima og kultur, fordi dette mer sannsynlig vil være felles delt enn for eksempel produksjonsrutiner og lignende.

Det som først og fremst kjennetegner de tre innovative bedriftene er et godt arbeidsmiljø. Både gjennom intervjuer og spørreundersøkelse så vi

at respondentene trives godt på arbeidsplassen og at de har et godt arbeidsmiljø. Vi så også at bedriftene har en åpen og uformell omgangstone. Disse trekkene ligger i bedriftens klima og vi tror at dette må være grunnlaget i enhver bedrift som ønsker å lykkes, ikke bare bedrifter som ønsker å være innovative. Andre trekk vi fant som er felles for de tre er at bedriftene gir de ansatte rom for å handle kreativt, impulsivt og de blir oppfordret til å ta eget initiativ. Dette er også klimafaktorer, og disse tror vi kan være veldig viktige for en bedrift å ha hvis de ønsker å være innovative. Et viktig kjennetegn som vi fant er at de ansatte føler at det er lov til å prøve og feile.

Vi så også at det finnes faktorer i bedriftens organisering og struktur, disse faktorene er en lav grad av byråkrati og desentralisert beslutningsmyndighet. Slik vi ser det bygger disse faktorene opp under de kjennetegnene vi fant i bedriftenes klima. For eksempel kan det være vanskelig for de ansatte å ta eget initiativ og handle impulsivt hvis de må gå til øverste leder for klarsignal selv i små beslutninger.

Andre trekk vi fant i de tre bedriftene som vi ser kan være forutsetninger for at de er innovative, er at de har en stor omstillingsevne og er åpne for endringer, de er kunde- og løsningsorientert og de har en følelse av fellesskap samt en sterk felleskultur.

For å gi en bedre oversikt over disse kjennetegnene har vi laget et skjema som viser disse:

Klimafaktorer	Kulturelle faktorer	Organisatoriske faktorer
Godt arbeidsmiljø	Stor omstillingsevne	Lav grad av byråkrati
Åpen og uformell omgangstone	Kunde- og løsningsorientert	Desentralisert beslutningsmyndighet
Ansatte tar eget initiativ	Fellesskapsfølelse	Fokus på å være innovative
Rom for kreativitet og impuls	Sterk felleskultur	
	Åpen for endringer	
	Lov å prøve og feile	

Fig. nr. 2: Kjennetegn på innovative bedrifter

Del 4: Undersøkelsen av 07 Gruppen

Kapittel 1: Innledning

Vi gjennomførte en undersøkelse i 07 Gruppen for å kartlegge organisasjonskulturen og klimaet i bedriften. For å få et godt resultat benyttet vi oss av både kvalitative og kvantitative metoder i denne undersøkelsen. Vi valgte å ta utgangspunkt i boken ”Organisasjonskultur” (Bang, 1995).

”Mens kulturens innhold i stor grad kan kartlegges ved hjelp av kvalitative metoder, er vi nødt til å operere med kvantitative mål når vi skal finne ut i hvilken grad kulturen er felles del i organisasjonen – hvor mange som deler hvilke antakelser, hvor sterkt de deles etc.”(Bang, 1995)

Bang har presentert en modell for kulturkartlegging som består av seks faser. Vi valgte å ta utgangspunkt i denne og endret den etter vårt behov. Vår prosess ble da som følger:

Fase 1: Denne fasen gikk ut på å bli kjent med bedriften. Vi besøkte bedriften, leste bakgrunnsinformasjon om bedriften etc.

Fase 2: Observasjon, intervjuer og arkivstudier. Her fikk vi et inntrykk av hvordan bedriften fungerer gjennom observasjon av arbeidsmetoder, arbeidsmiljø etc. Gjennom intervjuer av de ansatte ville vi få informasjon om hvordan de ansatte trives, deres oppfatning av seg selv i bedriften, hva de mener om kulturen og bedriften og hva salgs klima bedriften har. Vi har også hatt tilgang til bedriftens intranett.

Fase 3: Spørreundersøkelse. Med bakgrunn i den informasjonen vi opparbeidet oss i fase 1 og 2 utarbeidet vi en spørreundersøkelse som vi sendte ut til alle ansatte. Vi ble anbefalt av fagperson ved HiG, Terje Bokalrud, å få minst 50 respondenter til å svare på denne for å få et representativt og målbart resultat. Vi brukte en elektronisk spørreundersøkelse som ble sendt ut på mail til alle ansatte i 07. De fikk max en uke til å svare på denne.

Fase 4: Resultat. Vi så her på resultatet av undersøkelsen. Dette resultatet ble brukt videre i analysen av 07 Gruppen.

Kapittel 2: Intervju i 07 Gruppen

2.1 Bakgrunn

Vi ønsket en dypere studie av 07 Gruppen enn av de tre bedriftene, Hunton, Robinson Scandinavia og Intek Engineering. Ettersom vi har avgrenset oppgaven til å gjelde kulturelle trekk og klima for innovasjon, dreide intervjuet seg hovedsakelig om å kartlegge kulturen i bedriften.

Det var viktig at utvalget vi intervjuet var representativt for bedriften. Utenom dette var bakgrunnen den samme som for de tre innovative bedriftene:

- Vi opplever respondentens reaksjon
- Vi ønsket et bedre bilde av bedriften enn en spørreundersøkelse kan gi alene.
- Mulighet til å utdype spørsmål ved spesielt interessante svar fra respondenten

2.2 Forberedelse

Under forberedelsen av intervjuene utarbeidet vi også denne gangen en intervjuguide. Denne metoden følte vi fungerte veldig bra for oss i de tidligere intervjuene. Det ga oss muligheten til å legge opp intervjuene som en samtale, samtidig som vi stilte de samme spørsmålene til alle respondentene. I tillegg utformet vi egne spørsmål som vi følte var nødvendige å ta med for å få en god forståelse av kulturen innad i bedriften. Vi brukte to dager på å utarbeide intervjuguiden. De samme punktene var viktige for oss:

- Beskrivende er bra, men unngå ledende spørsmål.
- Korte og presise spørsmål som oppmuntrer til lange svar
- Spørsmålene skal være med på å holde samtalen i gang
- Still spørsmål som hvorfor og hva før hvordan

2.3 Utforming

Vi tok utgangspunkt i et oppsett spesielt beregnet på undersøkelse av kulturen fra boken ”*Organisasjonskultur*” av Henning Bang. Det var viktig at spørsmålene våre var i samsvar med de kriteriene vi hadde satt på forhånd. Vi satte oss ned med boken og gikk igjennom oppsettet til Bang spørsmål for spørsmål. Det ble gjort for å se om det var noe vi kunne bruke eller ta utgangspunkt i for å lage våre egne spørsmål. Vi endte opp med å benytte en del av spørsmålene fra boken, disse omformulerte vi slik at de kunne benyttes i 07 Gruppen. I tillegg kom vi opp med noen egne spørsmål ut i fra hva vi ønsket å finne ut, eller om det var noe vi ville utdype ved spørsmålene i boken.

2.4 Utførelse

Da vi ankom 07 Gruppens lokaler i Oslo ble vi tatt meget godt i mot. HR manager Irma Kalamar hadde begynt å velge ut ansatte hun mente ville være representative for bedriften og gunstig for oss å ha med i undersøkelsen. Det ble til at hun plukket ut alle respondentene for oss. Dette fordi det måtte tas hensyn til hvilke som hadde tid til å snakke med oss, og dessuten kjenner HR manager alle som jobber i bedriften, og har et godt grunnlag for å plukke ut respondenter. Det vi hadde som krav

var at det skulle være ledere, mellomledere og øvrige ansatte, samt at det skulle være respondenter fra alle avdelinger. Vi følte dette kravet ble godt tilfredsstilt og var meget fornøyde med utvalget.

Det var meningen at vi skulle til avdelingen på Aurskog, for å intervju en håndfull der også. Men etter å ha diskutert både oss i mellom og med HR Manager, kom vi frem til at det ikke var nødvendig for oppgaven sin del. Bakgrunnen for dette var at vi ikke hadde intervjuet noen i produksjonen i noen av de andre bedriftene heller, selv om to av de også er produksjonsbedrifter. Dermed har vi ikke noe sammenlikningsgrunnlag for denne typen avdeling. En annen faktor var tid, ikke bare vår tid, men også de som jobber i avdelingen på Aurskog. Dermed var det gunstig for både oss og dem at det ikke ble noen intervjuer på Aurskog denne gangen. Dette var også grunnen til at produksjonsavdelingen hos 07 Oslo heller ikke er med i intervjuene.

Under selve intervjuene satt vi og respondenten for oss selv i et stille rom, et kontor eller liknende. Vi brukte et lydopptaksprogram på mac-en som heter Wire Tap. For å unngå bakgrunnsstøy på opptakene var det viktig å sitte i et rolig lokale. Vi kunne dermed sitte i fred og ro og høre gjennom intervjuene på et senere tidspunkt.

Respondentene fikk ikke vite noe om oppgaven i forkant av intervjuet. Den eneste informasjonen de fikk var at vi kom fra Høgskolen i Gjøvik og jobbet med Bacheloroppgaven vår med 07 Gruppen som oppdragsgiver.

2.5 Sammendrag intervjuer i 07

Informasjon om respondenten

1. Hva slags stilling har du/arbeidsområde?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Organisasjonens historie

3. Kan du fortelle meg hvordan og hvorfor denne organisasjonen ble dannet?

Alle respondenter er klar over bakgrunnen, sammenslåingen av de 4 bedriftene. Ønske om mer tyngde i markedet, å bli større og sterkere.

4. Har bedriften opplevd spesielle problemer eller vanskeligheter i startfasen, hvilke?
Gikk fra å være konkurrenter til å samarbeide, litt problematisk. En utfordring at det var 3 ulike kulturer, men dette ble snakket igjennom. Problematisk med flere kundedatabaser er rapporter fra salg. Flere sier at de ikke har opplevd noen problemer. En sier at sammenslåingen kom som en overraskelse. Noen nevner at det har vært mer problemer i etterkant, når Lobo ble kjøpt opp.
5. Hvordan ble disse problemer/vanskeligheter taklet?
Kulturelle problemer ble snakket igjennom. De ansatte ble oppfordret til å møte hverandre med åpne armer
6. Har det vokst fram spesielle måter å arbeide på i bedriften, i så fall hvilke?
De ønsker å ta med seg det beste fra de forskjellige bedriftene. Begynner å få en god flyt mellom avdelinger. Et grunnprinsipp å jobbe etter, men ikke alltid kjappeste veien til mål

Respondentens forhold til bedriften

7. Hvordan liker du å jobbe i denne bedriften?
Alle respondenter sier at de trives godt i bedriften. De føler at de har et godt arbeidsmiljø.
8. Trives du med dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
Alle trives med arbeidsoppgaver
9. Er det noe i bedriften du liker spesielt godt eller dårlig?
Respondentene har lite negativt å si. En person nevner kantina, en annen at det er litt dårlig forhold mellom produksjonen og resten av Oslo-kontoret. En annen nevner at de er litt lite effektive. Det at de er litt topp-tunge og trege til å reagere blir også nevnt. Respondentene har mye positivt å si om bedriften. De aller fleste nevner at det er et godt arbeidsmiljø og at det er mange hyggelige mennesker i bedriften. Flere nevner også at de liker bredden og produktspekteret de kan tilby. Spennende jobber.
10. Hvis du kunne forandre tre ting i denne bedriften, hva skulle det vært og hvorfor?
Flere nevner faktorer som går på arbeidsmiljø; bedre kantine, finere interiør og kontorlandskap. Andre ting som blir nevnt av flere: kompetanseheving og ønske om større miljø innenfor sitt fagfelt, forbedre kommunikasjon på tvers av avdelinger.

11. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i bedriften?
Stikkord som går igjen: godt, åpent, uformelt, trivelig, seriøst når det trengs. Flere nevner at man er både kollegaer og venner, man snakker om annet enn jobb
12. Trives du blant dine kollegaer?
Alle respondenter sier at de trives blant sine arbeidskollegaer
13. På hvilke måte vil du karakterisere omgangstonen mellom de ansatte?
Hva er bakgrunnen for dette?
Stikkord som går igjen: uformell i alle ledd og mye humor. Flere nevner også gjensidig respekt og god kjemi.
14. Tenk deg at du sitter i et selskap sammen med en del ukjente mennesker. Plutselig hører du at noen snakker nedsettende om bedriften din, hvordan reagerer du?
De aller fleste sier at de ville følt seg ukomfortabel i denne situasjonen, men at de ville sett an situasjonen før de evt. konfronterte personen. Noen nevner at de ville tatt det med tilbake til bedriften slik at de kan forbedre seg på det som blir sagt er negativt.

Organisasjonens image

15. Hvordan vil beskrive bedriften? Hvilke særtrekk ved denne bedriften vil du fremheve?
De fleste nevner produkttilbud og godt arbeidsmiljø. Andre stikkord som blir nevnt er: høy kompetanse, solid, stor og tung, kundefokus. Mange nevner Håvard som en viktig brikke. Det er påfallende at svært få (2 respondenter) nevner at de er innovative
16. Kan du nevne 3 ting som du mener kjennetegner bedriften?
Stikkord: tyngde og bredde, godt arbeidsmiljø, dekker kundens behov på en god måte, kundefokusert, ærlige, kompetanse
17. Hvordan ønsker bedriften å bli oppfattet av andre og hva er dens ansikt utad? Kan bedriften bli bedre på denne profileringen?
Flere sier at de er gode på profilering i bransjen, men det er fordi de andre er dårlige. Alle sier at de kan bli bedre på profileringen. Ønsker å fremstå med tyngde, som store i markedet. De kan tilby kunden et stort spekter av produkter under ett tak. Det blir nevnt at de er så gode på å lage profiler, men at de har glemt seg selv. De opplever at kunden ikke har hørt om 07 Gruppen

18. Vil du si at bedriftens ansikt utad stemmer med din oppfatning av bedriften? Hvorfor?

Ja, de fleste føler at dette stemmer. Noen følte at det var vanskelig å svare på dette fordi de var subjektive.

Kulturuttrykk og kulturinnhold

19. Hva slags møter holder man her i organisasjonen? Beskriv disse møtene og hva slags funksjon de har.

Mange nevner kundemøter, og at dette er positivt. Men en respondent synes det er for mye kundemøter. Vi ser her at det er forskjeller mellom avdelingene. Ellers er den generelle oppfatningen til respondentene at det er for mye møter. ”Vi tar et møte for å bestemme om vi skal ha et møte”

20. Kan du beskrive et typisk handlingsforløp når en nyansatt begynner i organisasjonen? Hva med når man ønske å feire en vunnet kontrakt/ny kunde?

Her var det litt blandet oppfatninger, vi ser at det er forskjeller mellom avdelingene. Men felles for alle er ”runden” og mail. Bevisstheten rundt dette er forskjellig fra avdeling til avdeling. Fikk inntrykk av de ikke har noe særlig rutine på å feire dette, flere respondenter nevnte også at dette var noe de ønsket å bli bedre på. Bjella ble nevnt, men ikke av alle.

21. Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få ting gjort i denne organisasjonen.

Svært få føler at dette eksisterer.

22. Hvilke egenskaper/handlinger/posisjoner gir god eller dårlig lønn i denne bedriften?

Det blir nevnt at lønnspolitikken ikke er helt helhetlig, de ansatte får lønn fra forskjellige steder. Ellers får vi inntrykk av at de ikke ønsker å snakke om lønn. Men flere tror at lønn varierer på bakgrunn av at virksomheten stammer fra flere familiebedrifter.

23. Benyttes ris og ros aktivt i denne bedriften? Kan du komme med et eksempel på dette?

Generelt inntrykk av at dette er at de for dårlig på begge deler. Mange sier at de ønsker å gjøre dette mer, men at de ikke har tid til dette i hverdagen.

24. Hvem oppnår frynsegoder, og på hvilket grunnlag?
Noen vet ikke om dette finnes, mens andre vet at det finnes men kuttet ned på. Noen nevner at frynsegoder henger igjen i gamle avtaler fra de tidligere bedriftene.
25. Hva føler du er bedriftens holdning til ansatte som ikke holder mål?
Flere mener at de ikke har opplevd dette og derfor ikke vet hva holdningen er. Mens noen føler at dette blir man konfrontert med. En respondent mener også at det er for snilt på dette punktet.
26. Mange mener det er riktig å prøve og feile, føler du dette kjennetegner denne bedriften?
Vi ser at det er avdelingsvise forskjeller og tror det kommer av at det er mindre toleranse for å gjøre feil når man jobber i produksjonen. Men mange opplever at det er lov å prøve og feile. Det blir nevnt at det er lov å lære av andres feil også.
27. Kan du fortelle hvordan nye ansatte rekrutteres i denne bedriften?
Annonser, rekrutteringsbyråer og mye interne nettverk.
28. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ansatte og ledelsen i bedriften?
Åpent, men varierer fra avdeling til avdeling (tror vi), uformelt men mange tror det er vanskeligere for produksjonen å ta kontakt med øverste ledelse fordi de er lenger unna. Ikke merkbart hierarki.
29. Kan du beskrive forholdet mellom de ulike avdelingene?
(konflikt/harmoni, samarbeid/konkurranse, avhengig/uavhengig, mye kontakt/lite kontakt)
Stor bedrift, vet ikke helt hvem alle er. Ikke noen konflikter som er verdt å nevne. Forholdet kan allikevel bli bedre, det går igjen hos de fleste. Noen respondenter nevner at de ønsker å bli flinkere til å bruke hverandre.
30. Hvilke verdier føler du at ledelsen legger mest vekt på her i bedriften? Vil du si at disse verdiene også er virksomme i hele bedriften? Hvis ikke, hvilke verdier føler du er sterkest blant de underordnede?
Flere nevner bedriftens tre uttalte verdier, men det er uenighet om disse verdiene er virksomme eller ikke. Noen fokuserer på det økonomiske.

31. Kan du nevne noen uskrevne regler for skikk og bruk som gjelder i denne bedriften? Tre som begynner med ”du bør..”, og tre som begynner med ”du bør ikke..”

De fleste mener at det ikke eksisterer slike regler, men de nevner at de forventer normal ”folkeskikk”. Noen nevner at man ikke bør snakke om når man avspaserer og lignende. Og at man skal være snill og grei.

32. Opplever du at det er grupper eller avdelinger i bedriften som skiller seg ut på noen måte? På hvilken måte skiller de seg ut?

Det er forskjellig oppfatning blant respondentene. Mange nevner at man skiller seg ut fordi de ulike avdelingene har ulike arbeidsoppgaver. Flere sier at produksjonen skiller seg ut, og det blir også nevnt at ledelsen skiller seg ut fordi de sitter på altfor mye informasjon. Noen mener også at ingen skiller seg ut.

33. Hva føler du kjennetegner kulturen i bedriften? (3 ord?)

Her nevner respondentene mange forskjellige faktorer, noen av de som går igjen hos flere er: trivsel, godt miljø, mange ulike mennesker, inkluderende, stå på, positiv, åpen.

34. Er dere innovative?

Her er respondentene veldig uenige om dette. Virker som at de mener det er noen andre som driver med dette. Noen synes at det er web avdelingen som er mest innovativ. De på sin side føler at de ikke er så innovative som de kunne vært. Vanskelig å trekke en konklusjon av så sprikende svar.

Kapittel 3: Spørreundersøkelsen i 07 Gruppen

3.1 Planlegging

I planleggingen av hvordan vi skulle få et best mulig inntrykk av hvordan kulturen og klimaet i 07 Gruppen er, kom vi fram til at vi ønsket å intervju et representativt utvalg. Med utgangspunkt i resultatet fra disse intervjuene laget vi en spørreundersøkelse som rundt 50 ansatte svarte på, for å se om det som kommer fram i intervjuet er gjeldende for hele bedriften. Antallet 50 kom vi fram til etter samtale med fagperson Terje Bokalrud, dette antallet kan brukes i en kvantitativ analyse. Siden vi besluttet å se bort fra produksjonsavdelingen i bedriften (se utgreiing om intervju), kan dette tallet være noe lavere. Totalt sendte vi ut undersøkelsen til 130 respondenter og vi fikk 55 svar, hvorav 2 måtte forkastet fordi respondentene hadde svart ufullstendig. Vi satt da igjen

med 53 svar, noe som utgjorde litt over 40 % og var innenfor det målet vi satte på forhånd.

Fordi antallet respondenter er høyere enn i de tre tidligere bedriftene vi har undersøkt, og vi opplevde at spørreundersøkelsene på papir ble vanskeligere å analysere enn vi trodde på forhånd, valgte vi denne gangen å benytte oss av elektronisk program for utførelsen av undersøkelsen. Dette programmet heter QuestBack, og vi fikk gjennom skolen tilgang til å bruke dette programmet. Her ble undersøkelsen sendt på mail til respondentene, og vi fikk tilgang til svarene deres elektronisk. Dette sparte oss for mye arbeid i innsamlingsfasen.

3.2 Utforming

Utformingen av spørreundersøkelsen tok utgangspunkt i de resultatene vi fikk i intervju og arkivstudier. Spørreundersøkelsen ble derfor brukt for å få et kvantitativt resultat. Vi begynte spørreundersøkelsen med spørsmål om hvor lenge respondenten har jobbet i bedriften, og hvilken bedrift hun/han jobbet i før fusjonen. Vi spurte også hvilken avdeling de jobber i nå og om deres kontakt med de andre avdelingene. Dette er bakgrunnsinfo om den enkelte som er relevant å få fastsatt. Det er greit for oss å se hvilken avdeling de tilhører nå før vi ser hva de mener om organisasjonen. Ved å spørre om hvilken bedrift de tilhørte før fusjonen kan vi gjenkjenne eventuelle subkulturer.

Deretter fortsatte vi undersøkelsen med spørsmål om respondenten trives, hva respondenten mener om omgangstonen i bedriften og bedriftens forhold til endringer. Dette er kulturelle faktorer som vi har definert som kjennetegn på en innovativ bedrift. Spørreundersøkelsen spør deretter om andre kulturelle faktorer som arbeidstempo, initiativ, kreativitet og impulsivitet. Også dette er faktorer som vi har sett er kjennetegn på innovasjon. Vi valgte også å ta med noen spørsmål som handler om bedriftens grad av byråkrati, som for eksempel hvor lang beslutningsprosessen er. Dette fordi en innovativ bedrift sjelden er byråkratisk. I tillegg har spurte vi om hvordan respondentene opplever kulturen og forskjeller mellom de ulike avdelingene. Tilslutt ønsket vi at respondentene beskrev hva som kjennetegner 07 og om hvorvidt de mener 07 er innovative. På den siste siden ønsker vi at respondentene krysset av for kjønn og alder, dette kan også ha en kulturell innvirkning på respondentens syn og meninger.

3.3 Gjennomføring

Selve gjennomføringen av spørreundersøkelsen ble gjort på en veldig effektiv måte. Etter at vi hadde utarbeidet den ferdige undersøkelsen sendte vi denne på mail til oppdragsgiver, og fikk deretter info om hvilket utvalg de hadde gjort. Oppdragsgiver sendte så ut en mail til de

ansatte med informasjon om undersøkelsen og en oppfordring om at de måtte svare. Vi brukte programmet Questback og la inn e-post adressene til respondentene, og de fikk en invitasjon til sin e-post. Vi valgte å holde undersøkelsen åpen nesten én uke. Grunnen til at den ikke ble holdt åpen lenger, og at vi ikke sendte ut purringer underveis, var at vi ikke hadde tid til å bruke lenger tid på innsamling av datamateriale. Vi er derfor veldig fornøyd med å få nok respondenter i undersøkelsen.

Inntrykket vi fikk underveis var at de aller fleste respondentene var interessert i å svare på undersøkelsen, selv om vi møtte enkelte tilfeller med mange ”vet ikke” som svaralternativ. Dette tror vi kanskje kan være på grunn av tidspress på jobben, og at respondentene ikke hadde ressurser til å bruke så lang tid på undersøkelsen som vi kanskje hadde ønsket. Slik vi ser det nå kunne vi kanskje med større hell ha kuttet ut alternativet ”vet ikke” på flere av spørsmålene og på denne måten tvunget respondentene til å ta stilling til spørsmålet. Men ved å gjøre dette kunne vi også risikert at respondentene bare hadde krysset av på et tilfeldig svar, og vi ville fått et feil datagrunnlag. Slik sett er vi fornøyde med utformingen av undersøkelsen.

Vi er veldig fornøyd med programmet Questback, og kunne med fordel også ha brukt dette på de andre undersøkelsene. Som på andre ting har læringskurven vært bratt, og vi ser nå at papirundersøkelsene som vi trodde skulle være lettere, var ganske mye vanskeligere og mer tidkrevende enn å bruke det elektroniske programmet. Selve resultatet av undersøkelsen ble brukt som grunnlag for analysen, når vi skulle se hvilke forutsetninger som er overførbare fra de innovative bedriftene til 07 Gruppen.

3.4 Analyse av spørreundersøkelser i 07

Etter at respondentene hadde svart på undersøkelsen valgte vi å gå gjennom resultatet av undersøkelsen på lignende måte som i de tre innovative bedriftene. Vi delte først resultatet inn i avdelinger; Oslo, Aurskog, Lobo, web og administrasjonen. På denne måten så vi om disse skilte seg fra hverandre. Vi gikk igjennom undersøkelsen spørsmål for spørsmål og beskrev resultatet og hva vi trodde kunne være årsaken til dette. Tilslutt tok vi for oss resultatet fra alle respondentene uten å se på avdelinger. Hvis vi her så at ting skilte seg ut, gikk vi inn for å se om dette skyldtes at respondentene kom fra ulike avdelinger. På denne måten følte vi at vi fikk et godt og kvalitativ bilde på bedriftens kultur og klima, men som også kan anses som kvantitativ siden vi hadde såpass mange respondenter. Gjennomgangen av spørsmålene med refleksjoner rundt hva som kan være årsaken til de ulike svarene vil vi at skal være en del av rapporten, siden dette er grunnlaget for analysen og den endelige konklusjonen på oppgaven. Etter litt diskusjon fram og tilbake finner vi

det mest hensiktsmessig å plassere de ulike grafene over hvert spørsmål som vedlegg til rapporten. På denne måten kan man bla dit hvis man ønsker å se resultatet grafisk, men dette trenger ikke være en del av rapporten siden vi gikk grundig igjennom dette.

3.5 Resultat av spørreundersøkelsen

Vi fikk 55 svar på spørreundersøkelsen, noe som tilsvarer rundt 40% av det totale antallet som ble sendt ut. Av svarene vi fikk er 35 menn og 18 kvinner. Hovedvekt på alder er mellom 26 og 45 år. Flertallet av respondentene har jobbet i bedriften i over to år, og har dermed vært med på fusjonen. Det var en fordel for oss, ettersom de da har større innsikt i hvordan det var å plutselig gå sammen til en bedrift. Ulempen er at de kanskje ga oss et bedre inntrykk av bedriften enn det er i virkeligheten. Men dette er noe vi kunne støtt på uansett. Hovedtyngden av respondenter kom fra tidligere GAN Media og GAN Grafisk. Resultatet av dette er at kulturen til GAN vil skinne gjennom mer enn de andre bedriftene sin kultur i denne undersøkelsen. Men vi tror ikke det vil ha noen innvirkning på hvordan klimaet fremstår.

Da vi spurte om samarbeid svarte flertallet at de hadde kontakt med de andre avdelingene, eller at de hadde kontakt noen ganger. Dette spørsmålet var ganske åpent, og vi hadde ikke presisert om det var profesjonelt eller fritid vi mente. Ut i fra inntrykket vi fikk under intervjuet ble vi overrasket over at så få svarte ja på dette spørsmålet. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at hver avdeling satt på sin tue. Hvis vi ser dette i sammenheng med det neste spørsmålet, som er hvilke avdeling har dere mest kontakt med, ser vi at 07 Oslo og administrasjonen er de avdelingene som har klart mest kontakt med andre. Det går begge veier, da de andre avdelingene har svart at de har mest kontakt med administrasjon og 07 Oslo. De som har svart at de ikke har kontakt med andre avdelinger svarte også på spørsmål om de savnet en slik kontakt. Ut i fra svarene vi fikk så vi at det ikke er noe stort savn om mye kontakt. Vi tror dette kan avhenge av hva slags kontakt det er snakk om, siden vi ikke har definert om det er profesjonelt eller ikke.

På spørsmålet om trivsel svarte et stort flertall at de trives i bedriften. Noen svarte at de ikke vet om de trives, og vi tror det kan komme av hvor lenge de har jobbet i bedriften. Hvis de er nyansatte har de kanskje ikke gjort seg opp en mening om det enda. Vi spurte også om hvilke tre faktorer som hadde størst innvirkning på trivselen i bedriften. Av i alt åtte alternativer var det tre som skilte seg klart ut. Det var arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og kollegaer. Når det gjelder omgangstonen i bedriften var det fire av alternativene som skilte seg ut. Disse var positiv, humoristisk, åpen og uformell. Det var også noen som

hadde valgt å fylle inn sine meninger på *Annet*, og disse var i hovedsak negative. Av ting som blir nevnt her var forskjellsbehandling, trynetillegg, uproff toppledelse, tilbakeholden og at noen i bedriften er veldig negative til endring.

De fleste føler at bedriften er villig til å endre seg. Det var bare én respondent som mente at den ikke er det. Dette stemmer godt overens med inntrykket vi fikk under intervjuet. Nemlig at bedriften er villig til endring, men at det er veldig situasjonsavhengig. Da vi spurte om holdning til endring i bedriften var det veldig mange som svarte at de var først ute med det siste eller en god nummer to. Men nesten 20 % av respondentene svarte at bedriften er en etternøler når det gjelder endring. Vi tror at respondentens inntrykk av holdning til endring avhenger av hvilke avdeling de kommer fra. De fleste har svart at tiltak for endring stort sett blir fulgt opp, men noen få er usikre. Vi tror svarene her avhenger av hvilke avdeling respondenten kommer fra og type arbeidsoppgaver. Vi sitter igjen med et inntrykk av at de ansatte er fornøyd med endringstempo og oppfølging av tiltak. Det generelle inntrykket vi sitter igjen med etter både intervju, observasjon og spørreundersøkelse er at arbeidstempoet i bedriften er høyt.

På spørsmålet om de får oppmuntring til å ta eget initiativ i arbeidsdagen ser vi at de aller fleste føler de blir det, men det varierer hvor ofte de blir det. Bare 10 % føler at de ikke blir oppmuntret til det i det hele tatt. Vi tror det kan avhenge av hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder de har. Dersom respondenten har tydelig avgrensede og fastsatte arbeidsområder og rutinepregede arbeidsdager kan dette påvirke svarene respondenten gir på disse spørsmålene.

Vi spurte også om de blir oppmuntret til å handle impulsivt. Med dette mener vi ikke ubetenksomme avgjørelser eller uansvarlighet, men at de føler de har frihet nok til å handle ut i fra situasjonen, ikke ut i fra hva protokollen sier. Dette går på ledelsens evne til å gi frihet til sine ansatte. Vi tror også at arbeidsoppgaver spiller en rolle på dette spørsmålet. Det er vanskelig å handle impulsivt dersom de ansatte sitter med stort økonomisk ansvar eller liknende. De fleste respondentene svarte nei, eller at de bare blir oppmuntret til å handle impulsivt noen ganger.

På spørsmålet om det er lov å prøve og feile i bedriften ser vi at over halvparten har svart ja. Litt overraskende er det at så mange har svart at de ikke vet om det er lov. Vi tror dette kan komme av at de ikke har hatt behov for å prøve og feile, og at de har gjort det riktig første gangen. Vi kan underbygge dette ved å se på svarene vi fikk på neste spørsmål hvor et stort flertall svarte at feil ikke blir møtt med negative sanksjoner. At nesten 30 % svarte at feil blir møtt med negative sanksjoner noen

ganger, tror vi har en sammenheng med hvor de jobber, og hvor grov feilen som blir gjort er.

Vi stilte også spørsmål om de ansatte blir oppmuntret til å arbeide selvstendig av sin nærmeste sjef. Vi ser at et klart flertall svarte at de som regel blir det, mens størsteparten av de resterende respondentene sa at det er situasjonsavhengig. Vi tror det kan komme av type prosjekt de jobber med og liknende. I noen sammenhenger er tett samarbeid og oppfølging viktig. Inntrykket vi sitter igjen med er at nesten alle blir oppmuntret til selvstendig arbeid i større eller mindre grad.

Litt over 40 % av respondentene mente at de ikke må vente på klarsignal fra ledelsen selv i små beslutninger, mens 50 % mente at det avhenger av type beslutning. Grunnen til at så mange svarer at det avhenger av typen beslutning tror vi kommer av at i større beslutninger er det nødvendig for ledelsen å være med. Et stort flertall av respondentene, nærmere 60 %, mente at beslutningsprosessen i 07 Gruppen er enten er unødvendig tid eller ressurskrevende, eller begge deler. Flertallet synes også at beslutningsmyndigheten ikke er desentralisert i bedriften.

Når det gjelder møtevirksomheten i bedriften er det mange meninger. Respondentene var hovedsakelig positive, og mente at møtene gir økt innsikt. Men flere føler også at disse er tidkrevende. Under *Annet* blir det nevnt flere ganger at respondentene savner informasjonsmøter, alle svarene vi fikk her var av negativ art.

Nesten 60 % av respondentene følte ikke at det er en felleskultur der alle avdelingene inngår. Kun 13 % mente at en slik kultur eksisterer. Det kom tydelig frem at det er Aurskog og Lobo som har minst del i felleskulturen. Det at Lobo og Aurskog ligger lengst utenfor tror vi kan komme av den geografiske avstanden, samt at Lobo er det nyeste tilskuddet til 07 Gruppen. Når det gjelder tiltak som er satt i gang for å få en bedre felleskultur var respondentene veldig delt i sin mening. Litt under 40 % sa ja, det er satt i gang tiltak, litt over 40 % sa nei, mens de resterende 20 % sa at de ikke vet om det er satt i gang tiltak. Årsaken til at så mange har svart at de ikke vet om det er noen tiltak kan være for lite informasjon rundt det. Vi bygger dette på svarene vi fikk angående møtevirksomheten, der informasjonsmøter var et savn hos flere av respondentene.

Respondentene var uenige i om det finnes kulturelle forskjeller i bedriften som hindrer effektiviteten. Ved å knytte dette opp mot de ulike avdelingene så vi at det er 07 Oslo og 07 Web som mente at det ikke finnes slike forskjeller. Vi observerte at disse to avdelingene var veldig sammensveiset under intervjurunden vår. Dette kan være bakgrunnen for at de ikke opplever de kulturelle forskjellene i like stor grad som de andre avdelingene. Over halvparten av respondentene følte at 07 Gruppen til

en viss grad jobber for å utligne de kulturelle forskjellene. Det at så mye som 24 % svarte at de ikke vet, tror vi igjen kan knyttes opp til at det er for lite informasjon. Bortimot følte alle respondentene at det er viktig at de har en sterk felleskultur.

Det var stor enighet blant respondentene om hva som best kjennetegner 07 Gruppen. Åpen og personlig samt kundeorientert er beskrivelser som går igjen hos mange.

Over halvparten av respondentene mente at 07 Gruppen er en innovativ bedrift. Det at mange ikke vet tror vi kan ha sammenheng med informasjon som blir gitt rundt innovasjon. Det kan også skyldes at de ikke har jobbet med det, og dermed ikke har noe forhold til 07 Gruppen som en innovativ bedrift. Svarene på dette spørsmålet skilte seg noe ut fra svarene vi fikk under intervjurunden, der flere mente at 07 ikke er innovative. Dermed føler vi det var heldig å ha med dette spørsmålet i spørreundersøkelsen for å få et bredere inntrykk enn vi fikk under intervjuene.

Når det gjelder på hvilke områder bedriften er innovative på var det fire alternativer som skilte seg ut fra de andre. De fire var produkter, tjenester, teknologi og forretningsidé, hvorav tjenester var det alternativet flest valgte. En respondent mente at 07 Gruppen var innovative i snakket og ikke i praksis. Grunnen til at vi valgte å ta med dette svaret var at det samsvarte med det som kom frem under intervjurunden, der mange mente bedriften har mye å gå på før den kan kalle seg innovativ. Det hjelper ikke med gode ideer dersom man ikke klarer å sette de i produksjon og tjene penger på det.

Kapittel 4: Arkivstudier

4.1 "Lille rosa"

Dette er et arbeidsreglement som viser alle ansatte rammeverket for bedriften. Den er veldig ordnet og strukturert, og viser klart at 07 Gruppen ønsker at alle ansatte holder seg til et regelverk. Vi tror at dette dokumentet kan ha mye å si for de ansattes arbeidshverdag, da dette er ting de må forholde seg til. Om det har noen virkning på klima og kultur er vi mer usikre på, men vi antar at normen i bedriften er at dette reglementet skal følges.

4.2 "Våre verdier"

Dette er et lite hefte med en kort informasjon om verdiene til bedriften, samt visjon og forretningsidé. Denne informasjonen brukes til det strategiske arbeidet, og gir de ansatte informasjon om i hvilken retning bedriften ønsker å gå. De langsiktige planene til bedriften.

4.3 Generelle retningslinjer (IKT, miljø, internkontroll)

Disse dokumentene gir de ansatte nødvendig informasjon, vi tror ikke at disse dokumentene har noen innvirkning på verken kultur eller klima

4.4 "Whitepaper"

Dette er et hefte med informasjon om produkter, tjenester, konsepter og retningslinjer i 07 Gruppen, og brukes kun internt. Heftet begynner med en innledning av adm. dir. Håvard Grjøtheim, vi oppfatter dette som hans visjon for konsernet. Det gir informasjon til de ansatte, og i tillegg tror vi at denne er laget for å motivere til å være en del av 07 Gruppen.

I "Whitepaper" er det en generell innføring i de ulike forretningsområdene som 07 Gruppen leverer. Vi får inntrykk av at dette først og fremst er for å gi informasjon til de ansatte, slik at alle vet hva de gjør i bedriften. Heftet inneholder en utgreiing som hvert enkelt område. Her kan man lese om hva bedriften leverer og hva de ikke leverer, hvordan de ser på fremtiden, hvem som er referanser og hvem de anser som konkurrenter. Vi oppfatter det slik at dette har til hensikt å bevisstgjøre de ansatte, og forklare hva de ønsker å fokusere på.

4.5 Intranett

Vi har i denne undersøkelsen også fått innsyn i bedriftens intranett. Her finnes informasjon om alle ansatte, "Whitepaper", retningslinjer og en generell oversikt over bedriften. De ansatte har også mulighet til å bestemme innholdet i intranettet selv ved å publisere dokumenter og lignende.

Vårt inntrykk av intranettet er at dette akkurat nå begynner å komme på plass, og vi mener at det er litt for sent i denne prosessen som bedriften har vært igjennom. Slik vi ser det er dette et viktig bindeledd i bedriften, spesielt for de avdelingene som har en annen lokalisering enn 07 Oslo. Intranettet kan være en viktig brikke i å skape samhold og en felleskultur i 07 Gruppen.

4.6 Konklusjon

Ut i fra de dokumenter vi har fått tilgang til, tror vi ikke at disse har en veldig stor effekt på klima og kultur. Men disse dokumentene viser at

07 Gruppen ønsker å ta vare på de ansatte ved å gi de en trygghet gjennom klare retningslinjer. ”Whitepaper” er nok det dokumentet som kan ha en effekt på kulturen hvis dette dokumentet blir brukt bevisst. Vi mener det fordi dette kan føre til en grunnleggende antakelse i bedriften om at de skal ha fokus på å selge alle produkter og tjenester.

I undersøkelsen av 07 Gruppen kom det fram at de burde bli flinkere på å selge hele seg, med dette menes at en kunde som bare benytter seg av grafisk produksjon også kanskje har behov for andre tjenester men ikke vet at 07 tilbyr dette. Ved at de ansatte er godt kjent med produkter og tjenester, gjennom aktivt bruk av ”Whitepaper”, kan de også selge flere produkter til samme kunde.

Del 5: Er
kjennetegnene
overførbare til
07 Gruppen?

Etter å ha undersøkt de innovative bedriftene, 07 Gruppen og relevant teori på dette området, skal vi nå sammenlikne resultatene. Gjennom disse undersøkelsene har vi kommet frem til ulike kjennetegn på innovative bedrifter. Vi skal nå se om 07 Gruppen har noen av disse kjennetegnene, hvilke som eventuelt kan være overførbare og forutsetninger for dette.

Kapittel 1: Kjennetegn fra bedrifter

Når vi ser på felles kjennetegn som finnes i de tre innovative bedriftene har vi valgt å gruppere disse inn i klimafaktorer, kulturelle faktorer og organisatoriske faktorer.

De to første klimafaktorene som vi identifiserte er godt arbeidsmiljø og åpen og uformell omgangstone. Dette var de kjennetegnene som var tydeligst i de tre bedriftene vi undersøkte, vi fikk derfor inntrykk av at dette er et veldig viktig grunnleggende trekk i alle innovative bedrifter. Gjennom undersøkelser fant vi også igjen dette i 07 Gruppen. Gjennom intervju og spørreundersøkelse kom det fram at alle respondentene i 07 Gruppen følte at de hadde et veldig godt arbeidsmiljø, og mange karakteriserte omgangstonen som åpen og uformell. Dette var også faktorer som vi observerte når vi var i bedriften. Vi så at alle dører var åpne og vi opplevde en god atmosfære i bedriften, samt at de ansatte også nevnte at de tilbringer tid sammen på fritiden.

En annen forutsetning som bedriftene hadde felles var at de ansatte har rom til å være kreative og impulsive. Slik vi oppfatter situasjonen i 07 Gruppen har de ansatte lov til å være kreative, men i mindre grad impulsive. Dette tror vi kommer av at de er en stor bedrift, hvor hver enkelt har sine arbeidsoppgaver. Men vi oppfattet også at de ansatte har frihet under ansvar, og de kan i stor grad styre sin egen arbeidsdag. Når det gjelder kreativitet så vi at flere av respondentene mener de får brukt sine kreative evner. Slik vi ser det er dette nødvendig for mange av de ansatte i deres arbeidshverdag.

Gjennom undersøkelsen av de innovative bedriftene så vi også at de ansatte tar eget initiativ, og vi mener derfor at dette også er et kjennetegn på en innovativ bedrift. Med eget initiativ mener vi at de er villige til å ta grep om sin egen arbeidshverdag, de er løsningsorientert og ønsker å jobbe mot bedriftens målsettinger. Dette forutsetter naturlig nok at de ansatte har støtte og frihet til å gjøre dette. I 07 Gruppen er det et fåtall av respondenter som mener at de ikke tar eget initiativ, mens mange føler at de gjør det men med varierende hyppighet. Vi mener derfor at 07 Gruppen har dette kjennetegnet, men at de kanskje bør bli flinkere til dette.

Vi ser altså at 07 Gruppen har alle klimafaktorene som vi har funnet i de innovative bedriftene, i større eller mindre grad. Dette betyr ikke at 07 Gruppen kan slå seg til ro med dette. Vi tror at det vil være viktig for bedriften å fokusere på å opprettholde det gode arbeidsmiljøet som respondentene melder om, og som vi observerte, fremover. I tillegg tror vi de med fordel kan fokusere på de ansattes frihet til å handle kreativt og impulsivt, og at de kan ta eget initiativ. Dette tror vi kan tilføre bedriften stor verdi.

Når det gjelder de kulturelle faktorene i de innovative bedriftene ser vi at det her er noe mer ulikheter mellom dem og 07 Gruppen. De innovative bedriftene sier at de har en sterk felleskultur, og på dette punktet har 07 mye å utrette. Respondentene føler, og vi fikk inntrykk av, at de ulike bedriftene som inngikk i fusjonen fortsatt har sin egen kultur. Vi oppfatter at det ikke finnes en reell felleskultur i 07, annet enn det de ønsker å fremstå med. Dette med bakgrunn i at mange respondenter snakker om 07 Gruppen, og så om "oss" som i sin avdeling. Disse avdelingene er i praksis ganske like de tidligere bedriftene. Flere respondenter snakker også om "vi i Gan" etc., og vi føler derfor at 07 har sterke subkulturer heller enn én felles kultur. Vi ser at 07 ønsker å framstå som én helhetlig bedrift, men at de enda ikke er det i realiteten. Et annet felles trekk i de innovative bedriftene var en følelse av fellesskap. Dette kan til en viss grad knyttes opp til felleskulturen, men handler også om å føle seg som en del av noe. Vi tror at 07 har kommet lenger på dette punktet, men siden de ikke har en felleskultur blir dette vanskelig å utvikle videre. Vår oppfatning er at bedriftens verdihefter og "Whitepaper" har bidratt til denne følelsen. Respondentene våre er veldig bevisste på at de jobber i 07 Gruppen og er stolte av dette, men vi vet ikke hvor stor tilhørighet de føler til 07 i forhold til sin egen avdeling.

En annen kulturell faktor som vi fant i de innovative bedriftene er en grunnleggende antakelse om at det er lov til å prøve og feile. Mange av respondentene i 07 er enige i dette, men noen føler seg usikre på dette punktet. En mulig grunn til dette kan være at 07 ikke har tatt noe klart standpunkt i denne saken. De innovative bedriftene kan også kjennetegnes ved at de er åpne for endringer og at de har en stor omstillingsevne. Vårt inntrykk av 07 Gruppen i denne sammenhengen er at bedriften i utgangspunktet ønsker å være åpen for endringer, men at de ikke er der helt enda. Når det gjelder 07 sin omstillingsevne mener vi at dette er veldig påvirket av at de er en stor og tung bedrift. Fordi vi ikke finner noen felles kultur, og siden de er så store som de er, tror vi dette kan være hindringer for omstillingsevnen.

Vi ser at de tre innovative bedriftene som vi har undersøkt både er kunde- og løsningsorienterte. Gjennom undersøkelsen av 07 kommer det fram at de har et stort fokus på kunder, og at de holder mange

kundemøter. Respondenter nevner at når de først får en potensiell kunde i hus er det nesten garantert at de blir deres kunde. Dette sier oss at 07 mener det er viktig å ta godt vare på sine kunder. Når det gjelder hvorvidt 07 er løsningsorienterte har vi verken fått et positivt eller negativt inntrykk av dette. Med dette menes at vi absolutt ikke har noe inntrykk av at de ser problemer i stedet for løsninger, men snarere at vi ikke oppfatter dette som noe bedriften fokuserer på.

Når det kommer til de organisatoriske faktorene fant vi at de innovative bedriftene har en lav grad av byråkrati, en desentralisert beslutningsmyndighet og at de fokuserer på innovasjon innad i bedriften. Vi oppfatter at 07 Gruppen har en relativt lav grad av byråkrati og at de har en flat struktur. Slik vi ser det, bør dette derfor ikke være noen hindring for deres innovasjon. Respondentene våre var litt tvetydige når det gjaldt beslutningsmyndigheten i bedriften. Et flertall sier at de ikke trenger å vente på klarsignal fra ledelsen i små beslutninger, mens mange også sier at denne myndigheten ikke er desentralisert. Vi tror denne uenigheten kan komme av at det ikke er langt mellom de ansatte og ledelsen, og at de derfor ikke ser på den daglige interaksjonen med sine overordnede som ”klarsignal fra ledelsen”. Grunnen til at vi heller mer mot at myndigheten er sentralisert enn motsatt, er at flere respondenter sier at det er mange sjefer og at bedriften er ganske ”topp-tung”.

Vi har nå sett at 07 Gruppen har flere av de forutsetningene som vi mener er kjennetegn på innovative bedrifter. De kjennetegnene som de ikke har, eller må bli bedre på, er:

- Kreative og impulsive ansatte som er flinke til og har muligheten til å ta eget initiativ
- Sterk felleskultur og fellesskapsfølelse
- Lov å prøve og feile
- Positiv holdning til endring og evne til omstilling
- Desentralisert beslutningsmyndighet

Vi har så tatt stilling til hvorvidt disse kjennetegnene kan være overførbare til 07 Gruppen og forutsetninger for at de skal kunne overføres.

Utgangspunktet for bedriften er at de er relativt nye, og at det henger igjen mye fra de tidligere bedriftene. Hvis vi begynner med kultur og fellesskap ser vi dette som et av de viktigste forutsetningene de må ha. En sterk felleskultur og fellesskapsfølelse som kjennetegn er overførbart til 07 Gruppen, men en forutsetning for overføring er at konsernet må fokusere mye på kulturutvikling og være bevisste på at dette ikke vil skje av seg selv. Det ligger utenfor vår oppgave å komme med anbefalinger om kulturelle tiltak til 07 Gruppen, men vi vil allikevel nevne at vår oppfatning er at bedriften snarlig bør utarbeide en kulturell tiltaksplan

for å skape en felleskultur. Slik vi ser det er felleskulturen grunnlaget for bedriftens innovasjon, og mange av kjennetegnene vil være vanskeligere å overføre når bedriften ikke har et sett med grunnleggende antakelser, verdier og normer som gjelder for alle ansatte.

Kjennetegnet med at det er lov å prøve og feile tror vi kan være utfordrende å overføre til 07 Gruppen. Først og fremst må ledelsen ta et standpunkt til dette, og informere de ansatte. Selv om flere respondenter føler at dette er lov nå, mener vi at dette må stadfestes i kulturen før alle ansatte vil oppfatte dette. Forutsetningen for å overføre dette til 07 vil da være at de har en eksisterende felleskultur.

Når det gjelder beslutningsmyndigheten i bedriften bør denne bli mer desentralisert, og vi ser på dette kjennetegnet som overførbart til 07 Gruppen. Forutsetningen for at dette skal kunne overføres er at ledelsen må ta et oppgjør med rutiner og prosesser rundt beslutninger i bedriften. Som tidligere nevnt mente flere respondenter at det er veldig mange ledere i bedriften, og dette vil motarbeide en desentralisering. 07 Gruppen må kanskje derfor endre noen av sine strukturer og ”vaner” for å kunne desentralisere beslutningsmyndigheten.

To kjennetegn på innovative bedrifter er at de har en åpen holdning til endring og en evne til å omstille seg når det er nødvendig. Vi har valgt å se på disse i sammenheng med hverandre fordi vi mener de er knyttet sammen, og det er vår mening at disse bør behandles som en enhet. Å ha et åpent forhold til endring handler i mange sammenhenger om å ta risikoer og være ”lett på tå”. Vi tror dette kjennetegnet kan være overførbart, med en forutsetning om at de klarer å innprente en positiv holdning til endring i den nye felleskulturen. Fordi 07 Gruppen er en stor bedrift mener vi det vil være en større utfordring for dem å utvikle en stor omstillingsevne. En forutsetning for at dette skal kunne overføres mener vi er at informasjonen mellom avdelinger og nivåer må flyte fritt. Å snu en bedrift på denne størrelsen krever at alle får nok og god informasjon om hva som skal skje på ethvert tidspunkt.

De siste kjennetegnene på innovative bedrifter handler om de ansatte. Vi fant et felles trekk som gikk på at de ansatte i de innovative bedriftene kunne bruke sine kreative evner, handle impulsivt og ta eget initiativ i arbeidshverdagen. Dette mener vi at bør være overførbart til en bedrift som 07 Gruppen fordi de ansatte er en stor ressurs for bedriften. Nok en gang mener vi det også er en forutsetning at ledelsen lar de ansatte få friheten til å være kreative, impulsive og ta initiativ, men dette vil også forutsette at de ansatte ønsker å ta tak i dette selv.

Kapittel 2: Kjennetegn i teorien

Vi tok utgangspunkt i Prathers 9 kjennetegn på en innovativ kultur og klima. Her var det noen kjennetegn som vi ikke fant i de tre bedriftene vi undersøkte. Det er godt mulig de eksisterer i bedriftene, men vår undersøkelse avdekket ikke følgende kjennetegn som er beskrevet i teorien av Prather:

- Utdfordrende
- Frihet
- Tid til ideer
- Støtte til ideer
- Tillitt og åpenhet
- Konflikter
- Debatter

2.1 Fant vi noen av disse kjennetegnene i 07 Gruppen?

Ja, noen av kjennetegnene som Prather nevner fant vi igjen i 07 Gruppen. Men vi mener det er rom for forbedringer på nær sagt alle punktene. De ansatte i 07 har utfordringer i hverdagen, og at de er engasjerte og involverte. Men vi tror også at dette begrenser seg til den enkeltes avdeling, og ikke hele bedriften som en helhet. Dette er noe de kan utvikle videre ettersom felleskulturen blir sterkere i bedriften.

Frihet til å bestemme over sin egen arbeidsdag er noe som er avhengig av arbeidsoppgaver og ansvarsområde til den enkelte. Men vi føler at dette er et kjennetegn som er godt representert hos 07 Gruppen.

Støtte til ideer er også tilstede i bedriften, det er verre med tid til å utvikle dem videre. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at andre arbeidsoppgaver var viktigere enn å jobbe med innovasjoner og nye ideer. Dette ble bare gjort dersom man var heldig og fikk tid til overs etter at alle de andre arbeidsoppgavene var ferdigstilt. I 07 Web fant vi at de hadde lagt til rette for å arbeide med nye ideer. Der hadde de såkalte Hugin og Munin dager, hvor de ansatte hadde halve dagen til rådighet. På Hugin samlet de inn inspirasjon og informasjon til nye prosjekter og ideer, og på Munin satt de sammen og delte disse med hverandre. Dette kan være noe å ta opp i hele bedriften, altså å arrangere en Hugin og en Munin dag i måneden. Dermed blir det satt av mer tid til nye ideer.

Det er det samme med tillitt og åpenhet som til en viss grad er tilstede i bedriften, men som har utviklingspotensiale. Ledelsen er flinke til å delegere ut ansvar, men våger ikke å gi fra seg det siste ordet i saken. Vi mener at 07 Gruppen bør jobbe for en mer desentralisert beslutningsprosess.

2.2 Er det noen kjennetegn som er overførbare?

Konflikter fant vi svært få av i 07 Gruppen. Dette er et faktum de virker stolt av. De møtte relativt få utfordringer under sammenslåingen, og de som oppsto ble raskt løst ved å snakke igjennom dem. Konflikter er et negativt ladet ord, og assosiasjoner vi får dreier seg gjerne om problemer og krangler. Men dersom det ikke finnes noen konflikter i en bedrift er det fare for at det blir et statisk miljø, noe som igjen virker hemmende på innovasjon og nyskaping. Det er ikke meningen å oppmuntre konflikter, men man bør heller ikke unngå dem for enhver pris. Dette er et kjennetegn på innovasjon som vi mener at 07 Gruppen kan bli flinkere til å vedkjenne seg. Og dersom de kan innrømme at det finnes konflikter, er muligheten for å utnytte disse til noe positivt absolutt tilstede.

Debatter henger tett sammen med konflikter. Det skal være mulig å ta opp vanskelige temaer, uten å være redd for reaksjoner som kommer. Vi mener dette kjennetegnet kan overføres til 07 Gruppen, selv om det virker som om de ansatte er konfliktsky, og dermed unngår å ta opp og debattere ulike temaer.

Kapittel 3: Konklusjon

Vår problemstilling har vært: hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at 07 Gruppen skal kunne utvikle seg til å være mer innovativ og nyskapende? Bakgrunnen for problemstillingen er at 07 Gruppen ønsker å skape en differensiering som gir varige konkurransefortrinn. Vi valgte å avgrense oppgaven til å omhandle kultur og klima i bedriften. Dette fordi vi følte det er viktig for å være innovative, dessuten følte vi det var hensiktsmessig i forhold til at vi skulle undersøke så vidt forskjellige bedrifter. Gjennom undersøkelser, både i bedrifter og teori, så har vi funnet en rekke kjennetegn som vi mener er viktige for bedriftens innovasjon. Vi vil først gå inn på de kjennetegnene vi fant i de tre bedriftene.

Vi fant flere felles trekk i de tre innovative bedriftene som vi mener fremmer innovasjon, noen av dem fant vi også igjen i 07 Gruppen. Men flere av disse er ikke utviklet nok til å kunne fremme graden av innovasjon i bedriften. Det at de ikke har en sterk felleskultur og god nok informasjonsflyt er med på å hindre videre utvikling av disse trekkene på nåværende tidspunkt. Disse trekkene er som følger:

- Kreative og impulsive ansatte som er flinke til og har muligheten til å ta eget initiativ
- Lov til å prøve og feile
- Positiv holdning til endring og evne til omstilling
- Desentralisert beslutningsmyndighet

Det viktigste for 07 er å bli klar over at dette er faktorer som fremmer innovasjon og nyskapning. De må bli flinkere til å se hvilke muligheter disse faktorene fører med seg, og utvikle dette videre.

Det trekket som 07 ikke har på nåværende tidspunkt er en sterk felleskultur. Under undersøkelsen av de tre bedriftene observerte vi det som en veldig viktig faktor. Vi tror 07 Gruppen vil tjene på å utvikle en felleskultur, men ser at dette kan være vanskelig da det er sterke subkulturer i bedriften. To år etter sammenslåingen virker det på oss som om 07 Gruppen fortsatt er delt opp i de tidligere bedriftene.

I teorien fant vi flere kjennetegn som vi ikke så i bedriftene i undersøkelsen. Men vi ser at 07 Gruppen har grunnlag for flere av disse i sine kulturer. Disse kjennetegnene er:

- Utfordrende arbeidshverdag
- Frihet til å bestemme over arbeidsdagen
- Tid og støtte til ideer
- Tillit og åpenhet

Dette er kjennetegn vi fant i større eller mindre grad. Det er mulig å utvikle disse videre med rett fokus fra ledelsens side.

Vi ser at det er to kjennetegn i teorien som er fraværende i 07 Gruppen, dette er konflikt og debatt. Vår mening er at dette er en svakhet i bedriftens kultur og klima fordi dette kan hindre utvikling i bedriften og skape et statisk miljø. Dette vil igjen da være negativt for bedriftens grad av innovasjon og nyskapning.

For at bedriften skal kunne skape en fordel gjennom det å være innovative må de også være i stand til å tjene penger på innovasjonen. Det holder ikke å skape en god idé, hvis denne ikke kan realiseres og være lønnsom for bedriften. Vi mener det er viktig å være aktiv innovativ, det nytter ikke bare å snakke om at man skal være innovativ. For å få til dette tror vi det må settes av tid og ressurser til gjennomføringen av bedriftens ideer.

Kapittel 4: Konkrete anbefalinger

Oppgaven vår har resultert i et sett av konkrete anbefalinger til 07 Gruppen. Disse anbefalingene tar utgangspunkt i undersøkelsen av 07 og de innovative bedriftene. Vi vil presisere at dette er våre subjektive oppfatninger som har bakgrunn i våre empiriske studier.

4.1 Sterk felleskultur

Først og fremst mener vi at det vil være avgjørende for 07 Gruppen å skape en reell og sterk felleskultur. Vi mener at alt ligger til rette for å kunne utvikle en slik kultur. Det er ikke noe problem for bedriften å ha de sterke subkulturene som de har på nåværende tidspunkt, men disse bør bygge på et felles sett av grunnleggende antakelser, normer og verdier. Det har ingen hensikt å ha innovasjon som en verdi, hvis ikke dette er en verdi som gjelder for alle.

4.2 Tid og ressurser

Vår andre anbefaling til 07 er at de må avse mer tid og ressurser til arbeidet med innovasjon og nyskapning. Slik vi oppfatter det er det ingen som jobber konkret med dette nå. For å kunne realisere gode ideer, er det nødvendig at noen jobber konkret med dette. Det er også viktig at innovasjonsarbeidet ikke drukner i andre arbeidsoppgaver. I en bedrift med høyt arbeidstempo, vil ofte arbeidsoppgaver som er mindre konkrete forsvinne i mengden. Vi føler at de har så stor arbeidsmengde at de mister fokus på innovasjonsarbeidet.

4.3 Syn på konflikter

Slik vi ser det bør bedriften, og da kanskje spesielt ledelsen, endre sitt syn på konflikter. Konflikter er en naturlig del av enhver organisasjon. Selv om det kan bli oppfattet som noe negativt, kan det føre med seg positive virkninger innad i bedriften. Konflikter og debatter kan føre til andre og nye løsninger på bedriftens problemer og utfordringer, dette kan være nyttig i en innovasjonsprosess.

4.4 Informasjon og kompetanseheving

Det er viktig for 07 Gruppen å heve kompetansen til de ansatte rundt innovasjon og hva dette går ut på. Innovasjon er et fint ord, men hva betyr det? Og hvorfor og på hva ønsker bedriften å være innovativ? Dette kan knyttes opp til informasjonsformidlingen i bedriften. I undersøkelsen kom det fram at flere følte de fikk lite informasjon om hva som skjer, og det er vanskelig å jobbe mot noe du ikke vet hva er. Vi mener at 07 Gruppen bør forbedre informasjonsflyten rundt innovasjon, og generelt mellom de ulike avdelingene.

4.5 Syn på innovasjon

Et siste aspekt vi ønsker å trekke fram er den grafiske bransjens syn på innovasjon. Vårt innsyn i denne sier at grafiske bedrifter er mer opptatt av å kunne tilby alle produkter og tjenester som konkurrentene har, i stedet for å finne noe nytt som ingen andre tilbyr. Ved å tilby kundene noe unikt vil man også kunne kreve høyere priser, og på denne måten gjøre innovasjonen lønnsom. Vi mener at 07 Gruppen derfor bør fokusere på å finne helt nye og unike løsninger på kundens problemer.

Del 6: Gjennomføring av Bacheloroppgaven

Vi vil her fortelle om hvordan arbeidet med Bacheloroppgaven
vår har gått, erfaringer vi har fått underveis og vårt inntrykk
av hele prosessen.

Kapittel 1: Fremdrift og planlegging

Allerede høsten 2008 var vi i kontakt med 07 Gruppen om mulig samarbeid under Bacheloroppgaven vår. Vår kontaktperson i bedriften ble da HR-Manager Irma Kalamar. Etter en dialog med bedriften om hva vi primært ønsket å jobbe med, kontra hva bedriften kunne tenke seg å kjøre et prosjekt på, ble det foreslått en problemstilling fra bedriften. Denne ble godkjent av veileder, og vi kunne begynne planleggingen av prosjektet.

Prosjektet vårt begynte med en forprosjektperiode hvor vi definerte målsettingen for prosjektet. Vi utarbeidet en grovplan over hva som skulle gjøres i løpet av perioden, og delte prosjektet inn i faser. Dette har vært en hensiktsmessig måte å ha oversikt over fremdriften på. Men vi ser nå ved prosjektets slutt at vi kunne kanskje ha litt flere og kortere faser. For å få en konkret planlegging av prosjektet lagde vi også et Gantt-skjema med oversikt over de ulike arbeidsoppgavene og avhengigheten mellom disse.

I denne forprosjektperioden avklarte vi også ansvarsforhold og fordelte de ulike arbeidsoppgavene. Line ble utnevnt som prosjektleder og har hatt ansvar for kontakten med veileder og oppdragsgiver og en overordnet kontroll over prosjektets fremdrift og kvalitet. Line ble også tildelt ansvaret for korrekturlesing, men da vi på prosjektets slutt så at dette ble av såpass omfang bestemte vi at begge gruppe-medlemmer skulle ha ansvaret for dette. Runi ble utnevnt til prosjektsekretær og hun har hatt ansvaret for å skrive møtereferater og logg, sørge for riktig kildehenvisninger, utarbeide hjemmesiden og oppdatere denne. Prosjektsekretæren har også hatt ansvar for å lagre oppgaven eksternt på gruppens område, mens prosjektleder har lagret på en ekstern harddisk. Fordi vi besluttet å opprette en blogg med oversikt over fremdriften i prosjektet, har det ikke vært noen oppdateringer av hjemmesiden. Begge gruppe-medlemmer har oppdatert bloggen jevnlig.

Kapittel 2: Gjennomføring

Opgaven vår gikk ut på å undersøke innovative bedrifter og se om vi fant felles trekk. Vår første utfordring var å finne innovative bedrifter som ønsket å delta. Vi benyttet oss av www.google.com hvor vi søkte etter innovative bedrifter, og vi fikk også tips fra Innovasjon Norge. I utgangspunktet var vi åpne for å undersøke bedrifter i hele landet, men er i ettertid glade for at vi inngikk avtale med tre bedrifter i området for å unngå å bruke mye tid på reising i denne fasen av prosjektet.

I undersøkelsen av de tre bedriftene benyttet vi oss av spørreundersøkelse og intervju. Vi valgt å bruke både intervju og

spørreskjema for å få vite om intervjuobjektene meninger også var noe resten av bedriften mente. Slik fikk vi et godt inntrykk av kultur og klima i bedriftene. Resultatene av disse ble så analysert og vi kom fram til felles trekk. Videre gjennomførte vi en undersøkelse av 07 Gruppen, også her med både intervju og spørreskjema. Denne undersøkelsen skilte seg fra den forrige ved at vi her benyttet oss av et elektronisk program for gjennomføringen av spørreundersøkelsen. Vi valgte også å ta utgangspunkt i intervjuene når vi utarbeidet spørreskjemaet, forrige undersøkelse gjorde vi dette parallelt. På denne måten følte vi at vi fikk enda mer ut av undersøkelsen i bedriften. Etter analysen av denne undersøkelsen begynte vi å sammenlikne 07 med de innovative bedriftene, og vi så på om kjennetegnene fra de innovative bedriftene kunne overføres til 07 Gruppen. Tilslutt så vi på kjennetegn som er dokumentert i teorien, og om disse kunne brukes i 07.

Læringskurven har vært særdeles bratt under gjennomføringen av dette prosjektet. Ingen av gruppemedlemmene har vært med på liknende prosjekter tidligere, og mye har derfor vært nytt for oss. Dette har også påvirket gjennomføringen av prosjektet kontra planleggingen. Vi ser nå at vi har vært både optimistiske og pessimistiske i planleggingsprosessen. Med det mener vi at vi har planlagt relativt god tid til oppgaver som ikke tok lang tid og vice versa. Når det gjelder det teoretiske grunnlaget for oppgaven har vi også brukt mer tid enn vi trodde på å finne relevant litteratur, og da spesielt litteratur om innovasjon og om metode.

Underveis i prosjektet har vi hatt jevnlig veiledningstimer med vår veileder. Her har vi kunnet spørre om ting som er uklare, og fått tips om gjennomføringen og lignende. Denne har vært svært nyttig for oss. Vi valgte også å ha statusmøter jevnlig i prosjektet. Det har vært prosjektleders ansvar å holde disse møtene. Her har vi snakket om fremdriften i prosjektet, hvordan samarbeidet går og planlagt videre arbeid. Disse møtene har også vært svært nyttige for oss.

Kapittel 3: Samarbeid

Gruppemedlemmene har også jobbet på samme gruppe tidligere, og vi kjente hverandre fra før. Selv om vi har hatt uenigheter om hvordan ting skal gjennomføres og andre ting underveis i prosjektet har gruppen samarbeidet godt. Slik vi ser det vil det alltid oppstå uenigheter fordi man er vant til å jobbe på forskjellige måter.

Vi har begge oppfatningen av at samarbeidet har gått lettere fordi vi tidlig i prosessen avklarte ansvarsforhold og fordeling av arbeidsoppgaver. Vi var også så heldige å få låne et grupperom på skolen, det har vært fint å ha et felles sted å jobbe sammen.

Kapittel 4: Egenevaluering

Line:

Det ble bestemt før jul at jeg skulle fungere som prosjektleder for Bacheloroppgaven tjenesteinnovasjon. Mine ansvarsområder har vært å holde overordnet kontroll på fremdrift, kontakt med oppdragsgiver og veileder. Jeg er fornøyd med hvordan jeg har løst denne rollen. En formell lederstil ville vært feil for meg. Dersom det har vært avgjørelser hvor vi har nølt lenge, har jeg foretatt et valg for gruppen. Jeg kunne nok vært mer tydelig i min rolle som prosjektleder, men det har ikke vært noe stort problem for gruppen. Det har fungert fordi jeg og Runi kjenner hverandre så godt, og vet om hverandres styrker og svakheter.

Jeg synes det har vært veldig spennende å jobbe med innovasjon som tema. Det er veldig aktuelt innenfor den grafiske bransjen i dag, og jeg tror jeg vil få nytte av prosjektet senere også. Jeg føler at jeg har fått jobbet med alle de fagene jeg synes er spennende, og prosjektet har vært både utfordrende og lærerikt. Det at vi har hatt et så nært samarbeid med oppdragsgiver har gitt oss et godt innblikk i hvordan en så stor grafisk bedrift fungerer.

Runi:

Jeg har vært prosjektsekretær under denne bacheloroppgaven, og mine ansvarsområder har blant annet vært kildehenvisning, referatskriving og lagring. Min vurdering av eget arbeid er at jeg har gjennomført mine oppgaver på en god måte.

Gjennom hele prosjektperioden har læringskurven vært bratt, og jeg har fått mange nye erfaringer når det gjelder å jobbe i prosjekter. Først og fremst har jeg lært nytten av en god planleggingsprosess. Vi har hatt litt problemer underveis fordi planleggingen bærer preg av at vi ikke har gjennomført liknende prosjekter tidligere. Jeg har også lært mye om meg selv og mine egenskaper gjennom gruppearbeidet. Føler selv jeg har hatt god kontroll på prosjektets fremdrift, og på hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres til enhver tid.

Det har vært veldig spennende å jobbe med innovasjon. Dette er et tema som er veldig aktuelt i den grafiske bransjen nå, og jeg føler at dette prosjektet har gitt meg nyttig kompetanse som kan brukes i jobbsituasjon senere. Jeg føler også at jeg har kunnet bruke mye av det jeg har lært på disse tre årene, og har fordypet meg i emner som jeg synes er interessante.

Kapittel 6: Regnskap

Regnskap Bacheloroppgave -09

	Inn	Ut
Stipend fra NHO Grafisk	10 000	
Kontorrekvisita		28
Kontorrekvisita		104
Kontorrekvisita		48
T-bane/buss i Oslo		244
Tog til Oslo (Runi)		772
Buss til Oslo (Line)		436
Kontorrekvisita		98
Kontorrekvisita		471
Trykk av oppgaven		2500
Tur til Oslo 27.1, bensin		400
Sum	10 000	5107

Fig. nr. 3: Regnskap

Del 7: Kildehenvisninger

Bøker/litteratur:

- BANG, H. (1995) *Organisasjonskultur*, [Oslo], TANO.
- BUSCH, T. & VANEBO, J. O. (2000) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, [Oslo], Universitetsforl.
- JACOBSEN, D. I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen, Fagbokforl.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.
- BOGSTRAND, V. (2008) *Organisasjonskultur: strategiforslag og tiltaksplan for NordBook AS*. IN HABBESTAD, C. B. & STRAND, V. S. (Eds.). Gjøvik, Høgskolen i Gjøvik.
- BESSANT, J. & TIDD, J. (2007) *Innovation and entrepreneurship*, Chichester, Wiley.
- ISAKSEN, A. (1997) ”Regional innovasjon: en ny strategi i tiltaksarbeid og regionalpolitikk”. STEP-rapport nr. 3
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & KRISTOFFERSEN, L. (2005) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt forl.
- OLSSON, H. & SÖRENSEN, S. (2003) *Forskningsprosessen: kvalitative og kvantitative perspektiver*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- HARALDSEN, G. (1999) *Sporreskjemametodikk: etter kokebokmetoden*, Oslo, Ad Notam Gyldendal.
- DALEN, M. (2004) *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*, Oslo, Universitetsforl.
- RUDOLFSSON, L. & STENE, B. (2005) *Gullfisk eller sardin?: hvordan øke omstillingsevnen i bedrifter og organisasjoner*, Oslo, Gyldendal akademisk.

Internett:

[http://209.85.129.132/search?q=cache:JJyUujiVJzMJ:www.su.hio.no/sufag/fo
relesninger/kval_kvant.ppt+kvantitativ+metode&cd=2&hl=no&ct=clnk](http://209.85.129.132/search?q=cache:JJyUujiVJzMJ:www.su.hio.no/sufag/fo+relesninger/kval_kvant.ppt+kvantitativ+metode&cd=2&hl=no&ct=clnk)

<http://no.wikipedia.org/wiki/Kvalitativ>

http://no.wikipedia.org/wiki/Kvantitativ_metode

<http://no.wikipedia.org/wiki/Innovasjon>

http://www.aksjonsprogrammet.no/U_sider/u1.htm

<http://no.wikipedia.org/wiki/Grafisk>

<http://ww.07.no>

<http://thinking.net/Creativity/creativity.html>

Del 8: Vedlegg

Oversikt over vedlegg:

Vedlegg 1: Forprosjektrapport, s. 112

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse i innovative bedrifter, s. 122

Vedlegg 3: Resultat av spørreundersøkelse i innovative bedrifter, s.125

Vedlegg 4: Intervju i innovative bedrifter, s.137

Vedlegg 5: Spørreundersøkelse i 07 Gruppen, s. 139

Vedlegg 6: Intervju i 07 Gruppen, s.158

Vedlegg 7: Møtereferater, s.160

Vedlegg 8: Kommunikasjon, s.177

Vedlegg 9: Logg, s.208

Vedlegg 10: Prosjektavtale, s.210

Vedlegg 11: Grupperegler, s.212

Vedlegg 12: Gantt-skjema, s.213

2009

Forprosjektrapport

Innovasjon og nyskapning i 07 Gruppen

Line Amundsen og Runi Torseter
06HBMEMAA



Innhold

DEL 1: PROSJEKTBEKRIVELSE

1.1 Bakgrunn

1.2 Problemstilling

1.3 Oppgavebeskrivelse.....

1.4 Hovedmål

1.5 Effektmål og resultatmål

1.6 Tema og avgrensning.....

1.7 Forutsetninger og rammer.....

1.8 Læringsmål.....

DEL 2: PLANLEGGING.....

2.1 Milepæler.....

2.2 Faser.....

2.3 Gantt-skjema

2.4 Fremdrift

DEL 3: ORGANISERING

3.1 Gruppemedlemmer og ansvarsområder

3.2 Møter

3.3 Planlagte arbeidsrutiner

3.4 Ressurser

3.6 Elektronisk

3.5 Budsjett

3.7 Risikovurdering.....

Del 1: Prosjektbeskrivelse

1.1 Bakgrunn

Grafisk bransje er preget av en lavere grad av innovasjon enn andre bransjer, dette fordi denne bransjen først og fremst består av vareproduserende bedrifter. Fremtiden for grafisk bransje, og særlig tradisjonelle trykkerier, er preget av usikkerhet. Fokuset hos bransjen bør forflytte seg fra det å være vareproduserende, til å bli tjenesteytende bedrifter. Mange mener at det er kundeorienterte markeder som er fremtiden. For at bedriftene skal overleve må de være åpne for endring, og fokusere på kunderelasjoner og hvordan organisasjonen i seg selv kan fremme innovasjon og nyskaping.

O7 Gruppen er en bedrift som er bygget opp rundt fire veletablerte bedrifter innenfor områdene grafisk produksjon, web-basert publisering og design. De leverer publiseringstjenester på nett og papir til sine kunder. O7 tilbyr kundene sine fagkompetanse og rådgivning i alle ledd i publiseringsprosessen.

En av bedriftens viktigste strategier sier at det er gjennom tjenesteinnovasjon og nyskaping at O7 Gruppen kan oppnå en differensiering som vil skape et fortrinn for bedriften i konkurransesituasjonen. O7 Gruppens viktigste forretningsområde, som er trykksaker, er på vikende front, og det er viktig for bedriften å finne nye tjenesteområder. På grunnlag av dette ønsker de derfor å analysere hva som kjennetegner innovative og nyskapende bedrifter, og å se om disse faktorene er overførbare til O7.

Dette er grunnlaget for denne bachelor-oppgaven i mediemanagement. Oppgaven skal utføres på våren 2009 og teller totalt 20 studiepoeng. Forprosjektet startet 12. januar og skal resultere i denne rapporten. Hovedprosjektet starter 2. februar og skal leveres inn 20. mai, og fremføres 4. juni.

1.2 Problemstilling

Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at O7 Gruppen skal utvikle seg til å være mer innovativ og nyskapende?

1.3 Oppgavebeskrivelse

Prosjektet vil bestå i å undersøke minst 3 ulike innovative og nyskapende bedrifter utenfor grafisk bransje. Gjennom denne undersøkelsen skal gruppen komme frem til hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at disse bedriftene kan karakteriseres som innovative. Videre arbeid består i å analysere O7 Gruppen og se om forutsetningene er overførbare, i tillegg skal gruppen se om det er faktorer som må være til stede for at disse forutsetningene skal kunne overføres. Deretter skal gruppen se om det

finnes andre forutsetninger som er dokumentert i teorien, men som ikke finnes i de bedriftene som ble undersøkt. Gruppen må så avgjøre om disse også kan anvendes i 07 Gruppen. Det endelige resultatet av oppgaven skal være konkrete anbefalinger.

1.4 Hovedmål

07 Gruppen skal øke sin grad av innovasjon og nyskaping, og ønsker med dette å øke sin omsetning med 10 % i en 4-års periode målt i 2009 kroner.

1.5 Effektmål og resultatmål

Effektmål:

- Gruppen skal konkretisere kjennetegn hos innovative bedrifter
- Gruppen skal analysere 07 Gruppen og vurdere hvilke kjennetegn som er overførbare
- Gruppen skal skape bevissthet rundt innovasjon hos de ansatte i 07 Gruppen

Resultatmål:

Det konkrete resultatet av prosjektet er et sett av anbefalinger til 07 Gruppen

1. Anbefalingene gruppen kommer fram til skal være realistiske og mulige å implementere i 07 Gruppen
2. Anbefalingene gruppen kommer fram til skal gi en økt omsetning for 07 Gruppen, målet er 10 % økning på 4 år målt i 2009 kroner.

1.6 Tema og avgrensning

Ved undersøkelse av tre bedrifter utenfor grafisk bransje skal gruppen fokusere på kulturen og organisatoriske forhold i bedriftene. Gruppen skal finne felles trekk som fremmer innovasjon, med hovedfokus på menneskelige ressurser. Gruppen skal ikke komme med forslag til nye produkter eller tjenester.

1.7 Forutsetninger og rammer

Prosjektet gjennomføres på Høgskolen i Gjøvik. Prosjektgruppen skal besøke 07 Gruppen flere ganger i løpet av våren, for skrivning av prosjektavtale og for analyse av bedriften. Generell kommunikasjon med oppdragsgiver vil ellers foregå via mail og/eller telefon. Prosjektgruppen må også besøke minst tre bedrifter for å analysere disse.

Veileder ved Høgskolen i Gjøvik er Leif Nordahl. Gruppen har veiledning én gang i uka, hvis ikke annet er avtalt.

1.8 Læringsmål

Gjennom arbeid med denne oppgaven vil gruppen tilegne seg kunnskap om hvordan man gjennomfører et stort prosjekt, hvordan man arbeider i

team, og fordeler og ulemper ved dette. Gruppen vil benytte seg av teori rundt prosjektstyring og prosjektarbeid kontinuerlig, og gjennom dette lære hvordan man planlegger prosjekter. Gruppen vil også tilegne seg teorikunnskap og forståelse rundt oppgavens tema ”innovasjon og nyskaping”. Gruppen må også utarbeide et Gantt-skjema og en webside, og vil i denne sammenheng lære seg ulike programvarer.

Del 2: Planlegging

2.1 Milepæler

Gruppen har utarbeidet disse milepælene for å sikre fremdrift i prosjektet.

- 30. januar: Leverer forprosjektet
- 2. mars: Sammenfatning av bedriftsundersøkelser
- 6. mars: Konklusjon av undersøkelsene
- 30. mars: Analysen av 07 Gruppen
- 24. april: Sammenfatning og konklusjon av analysen
- 11. mai: Utarbeide konkrete anbefalinger
- 19. mai: Ferdigstilling og levering av sluttrapport
- 25. mai: Oppgaven leveres i studenttorget
- 4. juni: Framføring

2.2 Faser

Gruppen har inndelt prosjektet i faser for å ha en bedre oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres når, og for å gjøre planleggingen av prosjektet mindre risikofylt.

Forprosjektrapport + webside 12.-30. januar

- Fase 1: Undersøke bedrifter 2. februar – 6. mars
- Fase 2: Analyse av 07 Gruppen 9. mars – 11. mai
- Fase 3: Ferdigstilling av rapport 11. mai – 18. mai
- Fase 4: Forberedelse av og framføring 19. mai – 4. Juni

2.3 Gantt-skjema

Gantt-skjemaet gir et bedre visuelt inntrykk av hvordan prosjektet er planlagt. Milepæler og oppgavenes avhengighet til hverandre vises tydelig i dette skjemaet. Se vedlegg.

2.4 Fremdrift

For å kontrollere og sikre fremdrift har gruppen utarbeidet en fremdriftsplan. Denne er inndelt i de ulike fasene ved hjelp av farger. Milepæler vises med rød skrift på grå bakgrunn.

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag
Uke 3	For-prosjekt						
Uke 4							
Uke 5					Innlevering		
Uke 6	Fase 1						
Uke 7							
Uke 8							
Uke 9							
Uke 10		Undersøkelsen ferdig			Konklusjon		
Uke 11	Fase 2						
Uke 12							
Uke 13							
Uke 14	Analysen av 07 Gruppen						
Uke 15	PÅSKE						
Uke 16							
Uke 17					Bakgrunn og teori		
Uke 18							
Uke 19							
Uke 20	Anbefalinger	Fase 3					
Uke 21		Levering kopi-s.	Fase 4				
Uke 22	Levering i s-torget						
Uke 23				FREM-FØRING			

Del 3: Organisering

3.1 Gruppemedlemmer og ansvarsområder

Prosjektleder: Line Amundsen

06HBMEMAA

E-post: line.amundsen@hig.no

Tlf: 47348874

Prosjektleders ansvarsområder:

- Kontakt med oppdragsgiver
- Kontakt med veileder
- Kontakt med bedrifter
- Overordnet kontroll og ansvar for at arbeidet blir gjort
- Korrektur og lay-out
- Holde statusmøter

Prosjektsekretær: Runi Torseter

06HBMEMAA

E-post: runi.torseter@hig.no

Tlf: 98896641

Prosjektsekretærs arbeidsoppgaver:

- Loggføring og møtereferater
- Korrekte referanser og kildehenvisninger
- Utarbeide og oppdatere websiden
- Lagring ekstern og på skolens område

Veileder: Leif Nordahl

E-post: leif.nordahl@hig.no

Tlf: 61135278

Oppdragsgiver: 07-gruppen v/ Irma Kalamar

E-post: irma.kalamar@07.no

Tlf: 22799640

Grupperegler, se vedlegg.

3.2 Møter

Prosjektleder er ansvarlig for å holde statusmøter: kl 10.30-11.00 fredag.

Prosjektsekretær skriver logg fra disse møtene. På disse statusmøtene skal gruppen gå igjennom hvilke arbeidsoppgaver som må gjøres, og fordele arbeidet seg imellom. Gruppen skal også dokumentere fremdrift på disse møtene og sørge for at milepæler nås.

Møter med veileder hver fredag kl. 10.00. Gruppen møtes kl 09.00 på fredag og avklarer dagsorden for veiledning.

Gruppen holder oppsummeringsmøter etter endt fase i arbeidet. Dette for å se hvilke problemer som kan ha oppstått og forhindre dette i det videre arbeidet. Prosjektsekretæren skal utarbeide rapporter i forbindelse med disse møtene, og disse skal være en del av prosjektoppgaven.

Møter med oppdragsgiver refereres av prosjektsekretær, og skal foreligge i prosjektoppgaven.

3.3 Planlagte arbeidsrutiner

Gruppen har besluttet å innføre fast kjernetid på skolen fra 09.00-16.00, mandag til fredag. Unntak fra dette er forelesninger og arbeid med andre fag. Mandag fra kl 11.00-16.00 er satt av til faget merkevarebygging, torsdag fra 09.00-14.30 er satt av til faget foretaksstrategi. Fleksitid og hjemmearbeid kan avtales, men den total arbeidsmengden per gruppemedlem skal ligge rundt 30t/uke. I påsken kan gruppen jobbe hjemmefra. Gruppen har fått tildelt grupperom på skolen, og dette skal være samlingspunktet.

Gruppen skal møte til avtalt tid. Som gyldig fravær gjelder sykdom, deltidsjobb og andre viktige møter utenfor prosjektet. Gruppen skal alltid varsels så tidlig som mulig hvis et medlem ikke kan komme til avtalt tid. Gruppen må påberegne ekstra arbeidsbelastning mot slutten av fasene og endt prosjekt.

3.4 Ressurser

Tilgjengelige ressurser:

- Grupperom
- Egne bærbare PC'er
- Faglitteratur
- Ekstern harddisk og div. utstyr
- Programvare: Microsoft Word og Exel, Microsoft Project, Adobe Dreamweaver, Illustrator, Photoshop og InDesign, EndNote

Ressursbehov:

- Midler til å dekke reise og opphold til oppdragsgiver og bedriftsbesøk.
- Depositum til grupperom
- Midler til å dekke kopiering/fremstilling av prosjektoppgaven
- Midler til å dekke div. utstyr/kontorrekvisita

Ressurspersoner:

- Leif Nordahl ^v/HiG
- Irma Kalamar ^v/ 07 Gruppen

– Tom Johansen, NHO Grafisk

3.6 Elektronisk

Kontinuerlig lagring av arbeid har begge gruppemedlemmer ansvar for. Prosjektsekretæren har ansvaret for å lagre arbeidet eksternt og på tildelt område fra HiG ukentlig.

Websiden utarbeides innen forprosjektet er ferdig. Denne websiden skal inneholde prosjektets tittel, deltakere, en kort beskrivelse av prosjektet, informasjon om oppdragsgiver og hvem som er veileder. Siden skal oppdateres underveis i arbeidet, dette er prosjektsekretærs ansvar. Gruppen oppretter også en blogg (bacheloroppgave.blogg.no) hvor de vil beskrive hvordan arbeidet går underveis.

Alle referanser i prosjektoppgaven vil skrives etter Harvard-metoden, da dette er standard for avdelingen IMT. Begge gruppemedlemmer har ansvaret for at referansene er korrekte og skrevet på riktig måte, mens prosjektsekretæren har hovedansvaret for at dette er korrekt.

3.5 Budsjett

Gruppen har utarbeidet et grovt budsjett med forventede kostnader.

Gruppen vil utarbeide et regnskap ved endt prosjektperiode.

Kostnadssted	Kostnad 2 pers.	Delsum	Sum
Grupperom	Depositum 250* 2 pers	500	500
Reise/opphold:			
	Reise tur/retur Oslo 4 turer = 400 kr * 2 pers. * 4	3200	
	Mat/drikke 4 turer = 250 * 2 stk * 4	2000	
	Bedriftsbesøk 3 bedrifter:		
	Reise: ca 1000 per pers		
	1000*2 pers *3 bedrifter	6000	
	Opphold 3 reiser, 1 natt		
	1000 * 2 pers *3 netter	6000	
	Mat/drikke * antall dager		
	500 kr pers/dag		
	500 * 2 pers *6 dgr.	6000	
			23 200
Kopi/plakat			2 000
Kontorrekvisita			500
Telefon/porto			500
Sum			26 700

3.7 Risikovurdering

Gruppen er klar over de ulike risikoene forbundet med gjennomføringen av prosjektet. Ulike områder som innebærer risiko er:

- **Bedrifter:** området innebærer risiko hvis en/noen av bedriftene trekker seg fra prosjektet. Gruppen må være oppmerksom på dette
- **Oppdragsgiver:** området innebærer liten risiko, men eventuelle problemer i bedriften kan gå utover prosjektet
- **Planlegging:** området innebærer risiko fordi det er vanskelig å beregne hvor lang tid de forskjellige arbeidsoppgavene vil ta. Derfor har gruppen statusmøte hver uke, og vi dokumenterer fremdrift
- **Kvalitet:** gruppen må sikre at oppgaven har god kvalitet gjennom bruk av akademia og stille seg kritiske til kilder

Spørreundersøkelse i innovative bedrifter

Informasjon om spørreundersøkelsen

Hei,

Vi er to studenter som gjennomfører bacheloroppgave i Mediemanagement ved Høgskolen i Gjøvik våren 2009. Takk for at du ønsker å bruke litt av din tid til å svare på denne undersøkelsen. Den er på 21 spørsmål, og vil ikke ta mer enn 15 minutter.

Resultatet av denne undersøkelsen skal brukes til å kartlegge hva som kjennetegner innovative bedrifter.

Line og Runi

Spørreskjema

Takk for at du deltar

Vennligst sett ring rundt svaret ditt.

1. Jeg ser at mine meninger blir verdsatt

Ja

Nei

2. Jeg trives i bedriften

Ja

Nei

Noen

ganger

2a. Hvis ja, hva trives du best med?

Lønn

Arbeidsoppgaver

Kolleger

Selvrealisering

3. I vår bedrift er arbeidstempoet høyt

Ja
Noen ganger

Nei

4. Slik vil jeg karakterisere bedriftens kultur:

Vi har ingen kultur Består av mange subkulturer
Sterk felleskultur Ingen av de nevnte

5. Beslutningsprosessen innad i bedriften er lang

Ja
Noen ganger

Nei

Kanskje

6. Arbeidsro er det viktigste for meg i det daglige arbeid

Ja
ganger

Nei

Noen

7. Eget initiativ blir oppmuntret

Ja
ganger

Nei

Noen

7.a) Hvis ja, av hvem

Toppledelse Mellomledere
Det operative

8. Jeg er en initiativtaker i bedriften

Ja
Noen ganger

Nei

9. Feil blir mottatt med negative sanksjoner

Ja
Noen ganger

Nei

10. Jeg må vente på klarsignal fra ledelsen selv i små avgjørelser

Ja
Noen ganger

Nei

11. Beslutningsmyndighet ligger kun hos toppleder(e)

Ja
Noen ganger

Nei
Ingen av de nevnte

12. Jeg vil beskrive vår omgangstone som:

Formell
Profesjonell

Åpen

Personlig

13. Jeg blir oppfordret til å bruke mine kreative evner

Ja
Noen ganger

Nei

14. I vår bedrift blir vi oppmuntret til å være impulsive

Ja
Noen ganger

Nei

15. Personlige egenskaper har mye å si for hvordan jeg utfører mitt arbeid.

Ja

Nei

Usikker

16. Bedriften krever at jeg holder meg oppdatert på endringer i markedet

Ja

Nei

Vet ikke

17. I vår bedrift er det tydelige skiller mellom avdelingene

Ja

Nei

18. I vår bedrift er vi villige til å ta sjanser og risikoer

Ja

Nei

19. Vår bedrift ønsker å være innovativ

Ja

Nei

Vet ikke

20. Vil du karakterisere bedriften som innovativ?

Ja

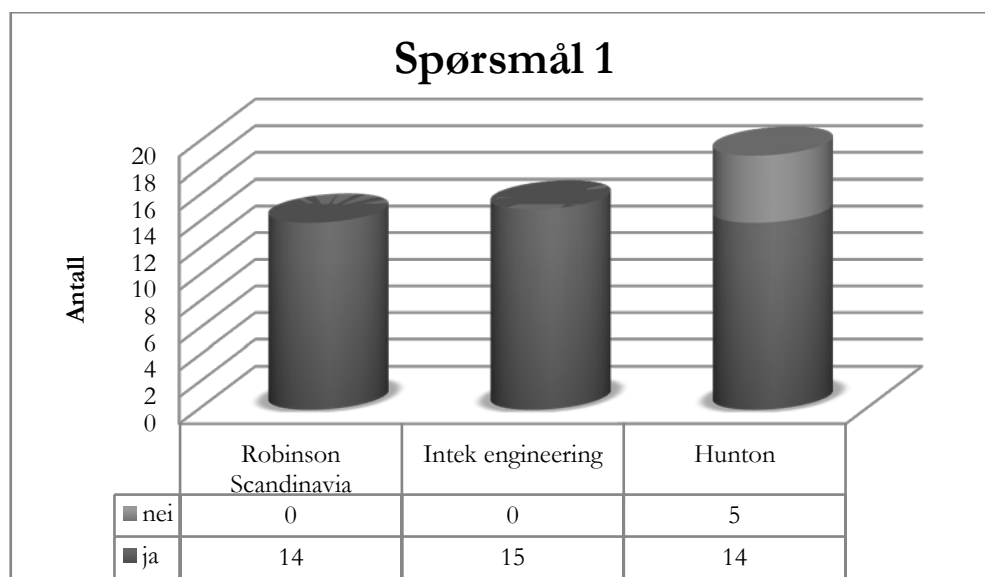
Nei

Noen ganger

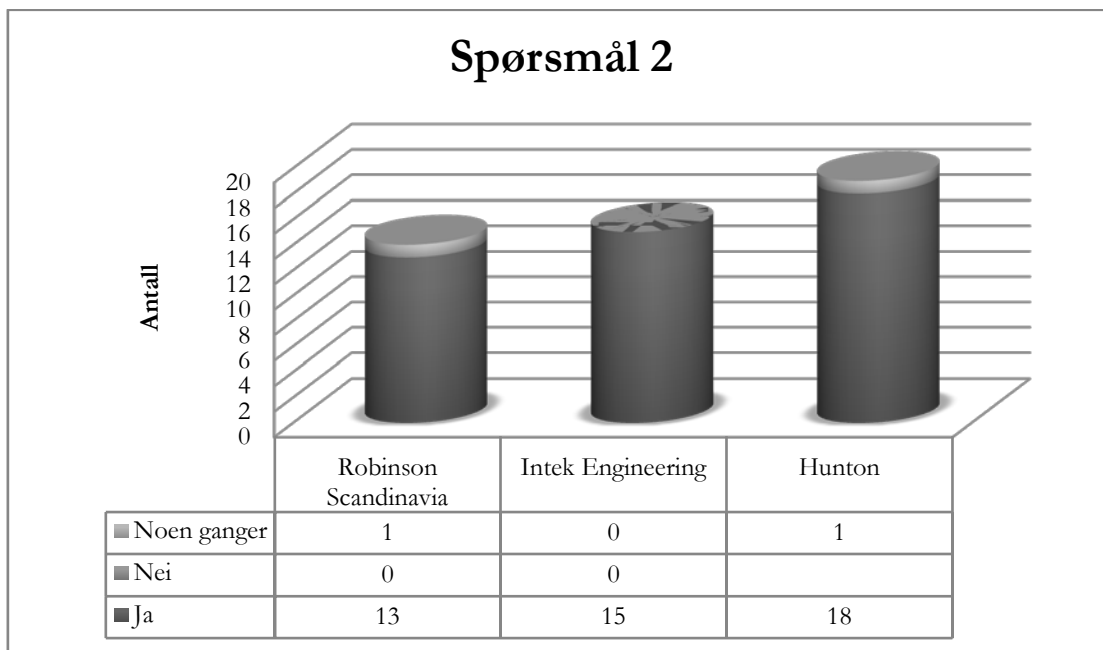
Vet ikke

Resultat av spørreundersøkelsen

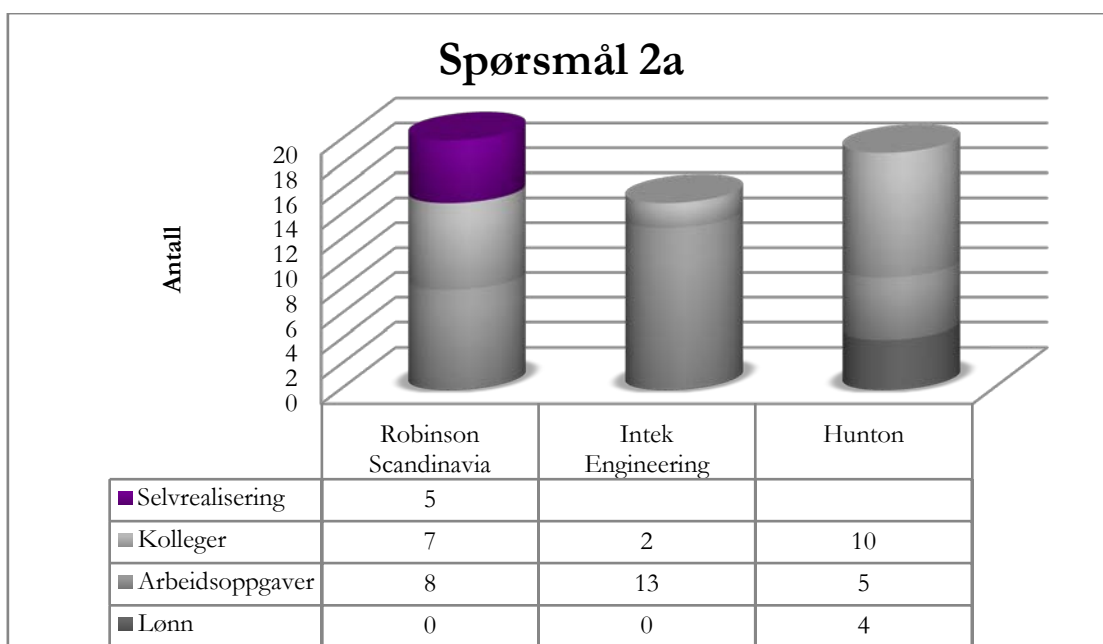
Jeg ser at mine meninger blir verdsatt



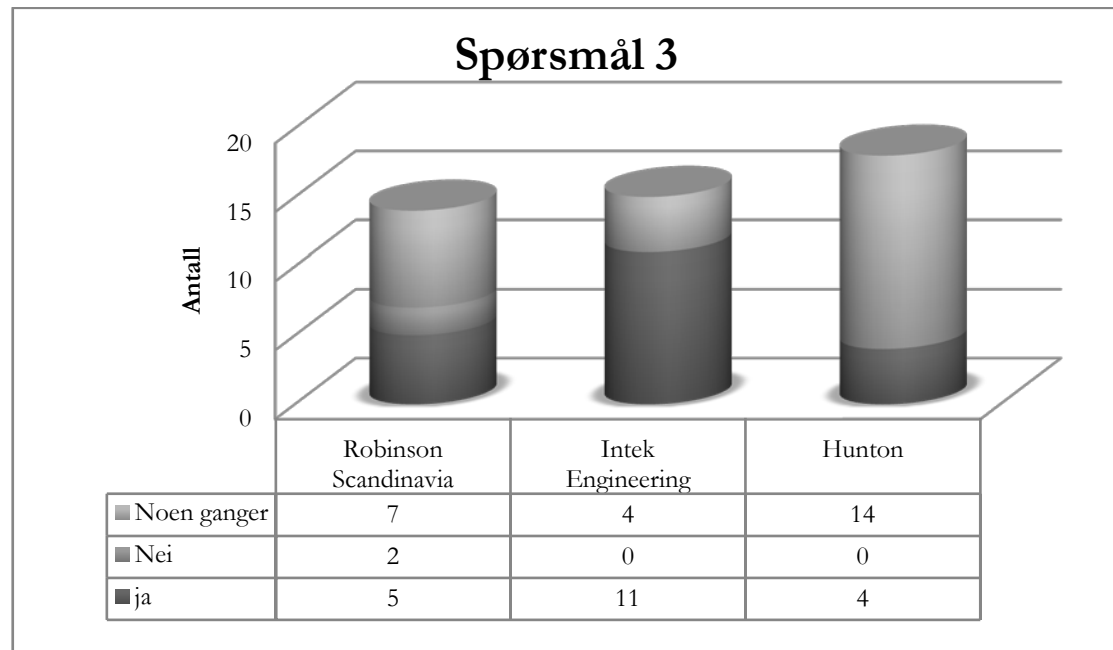
Jeg trives i bedriften



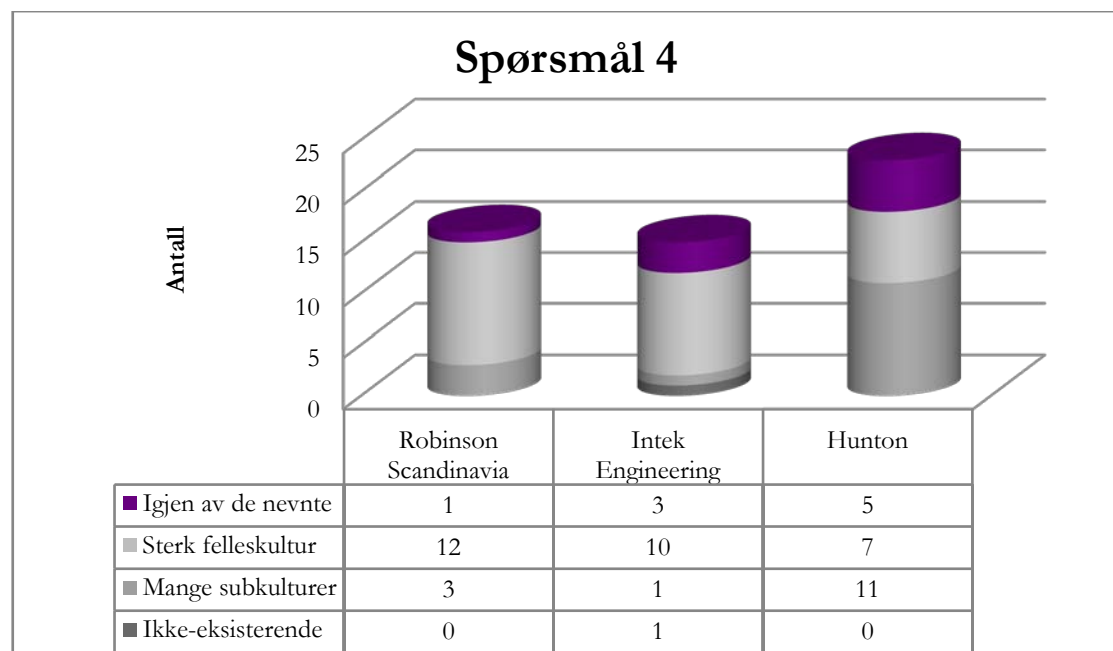
Hvis ja, hva trives du best med?



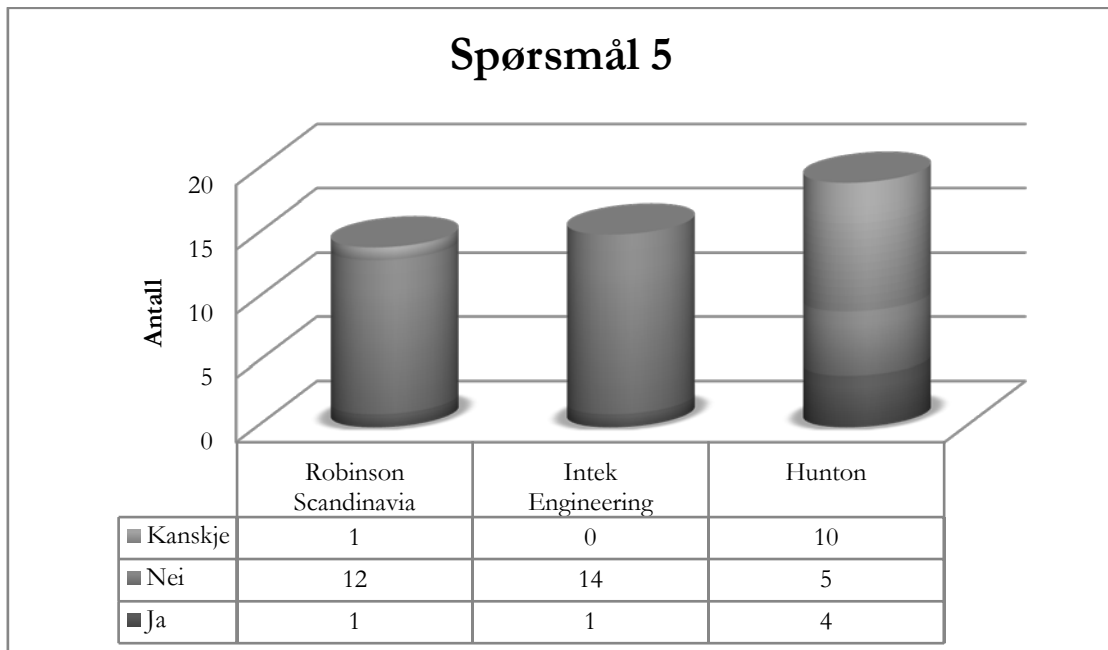
I vår bedrift er arbeidstempoet høyt



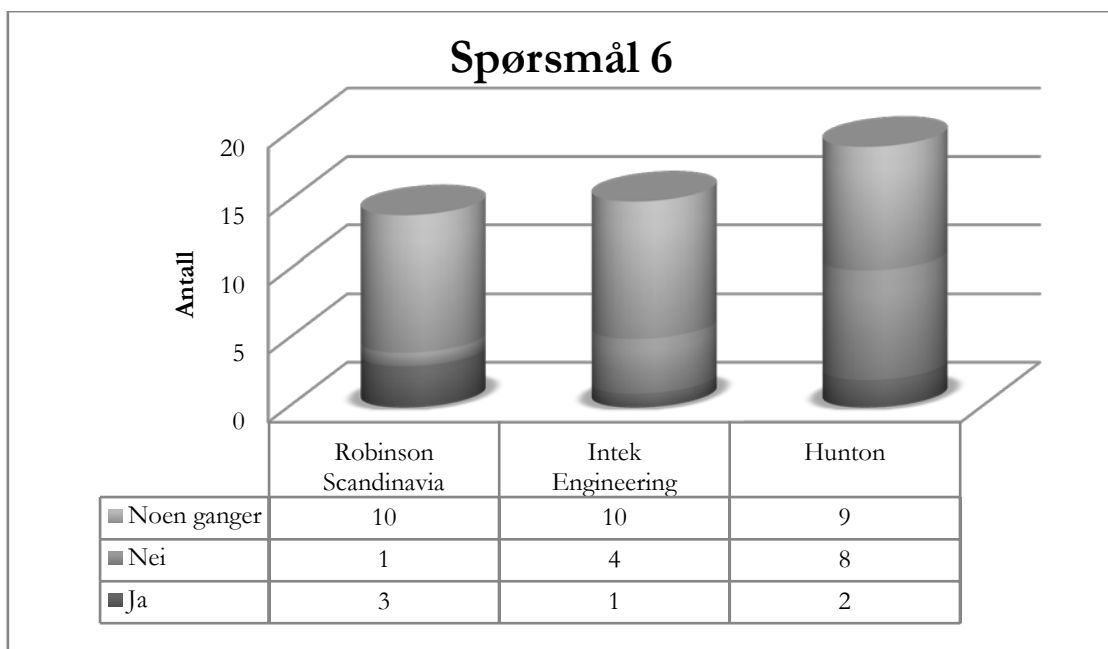
Slik vil jeg karakterisere bedriftens kultur



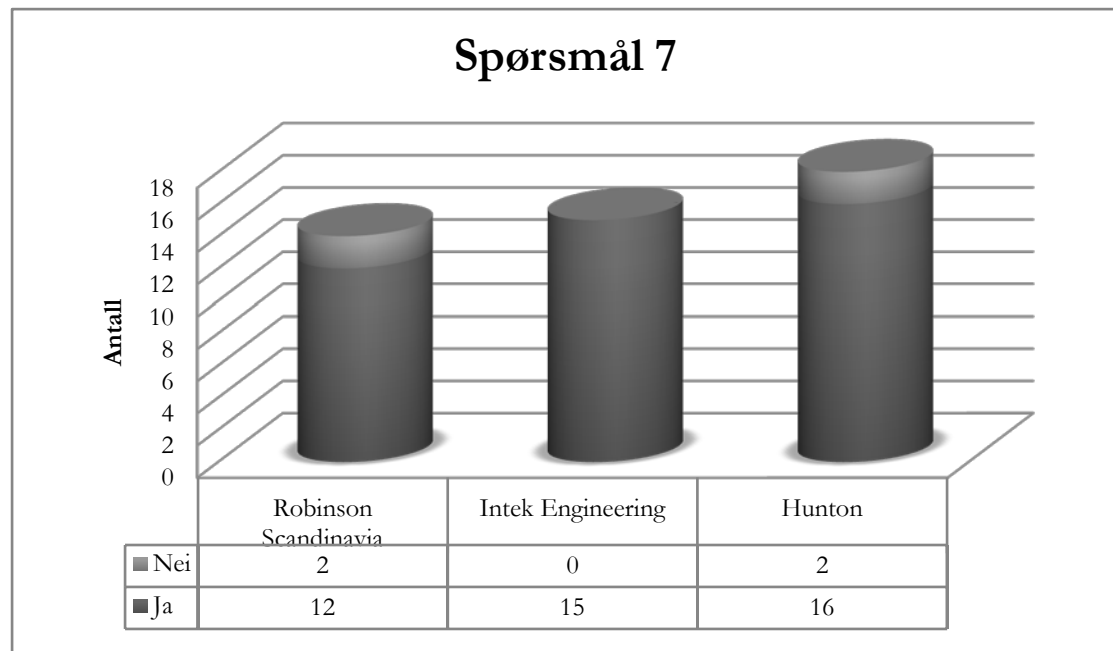
Beslutningsprosessen innad i bedriften er lang



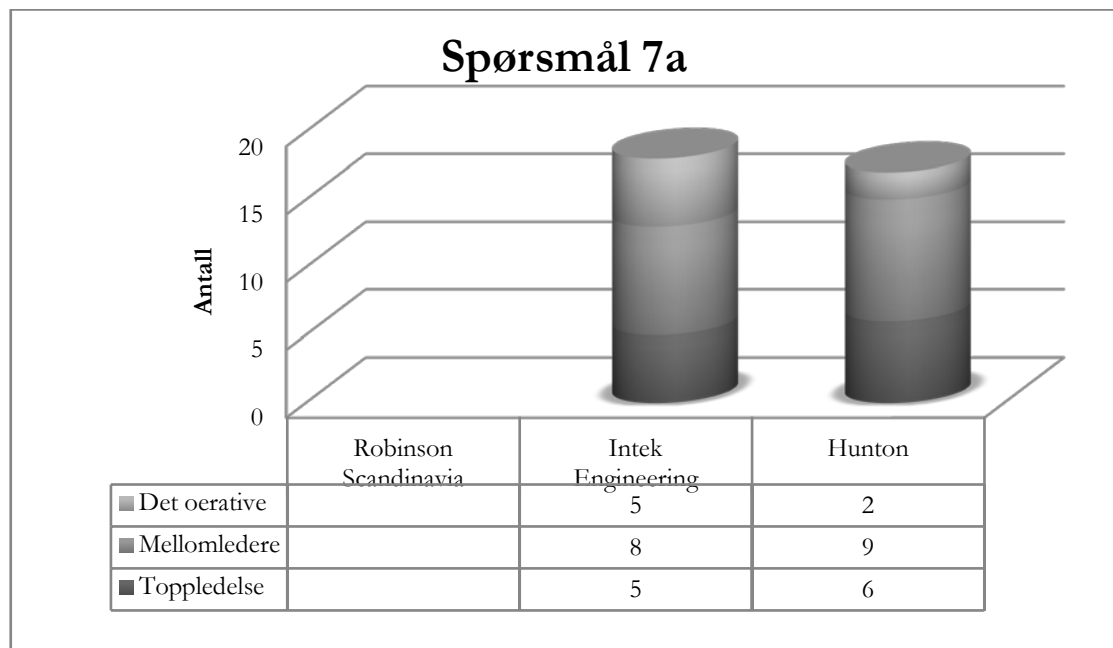
Arbeidsro er det viktigste for meg i det daglige arbeid



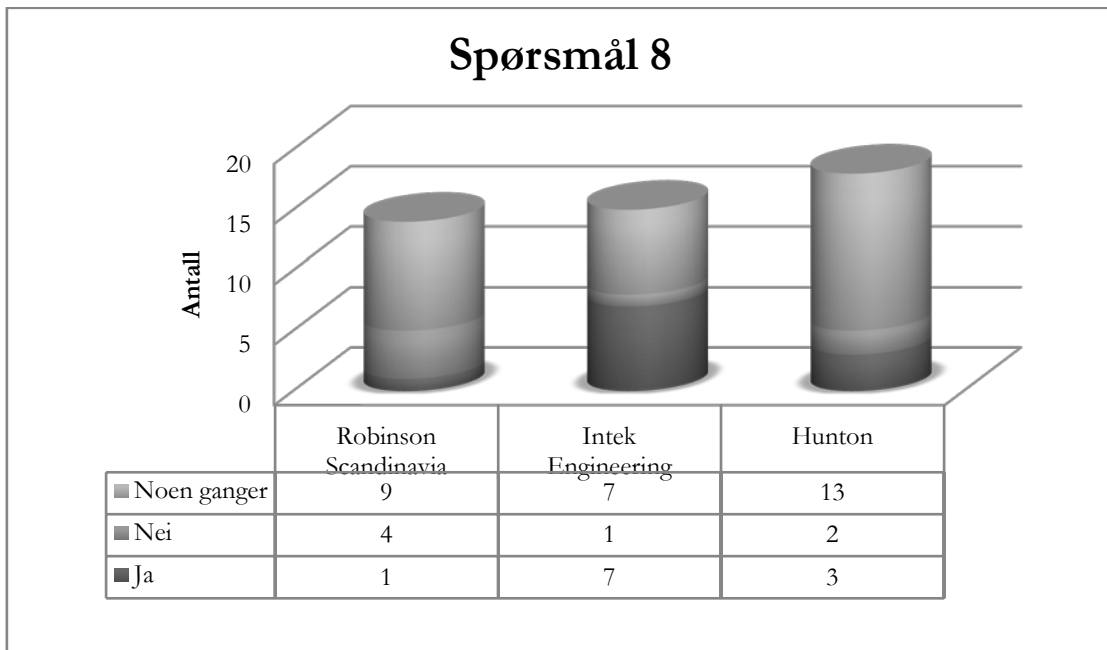
Eget initiativ blir oppmuntret



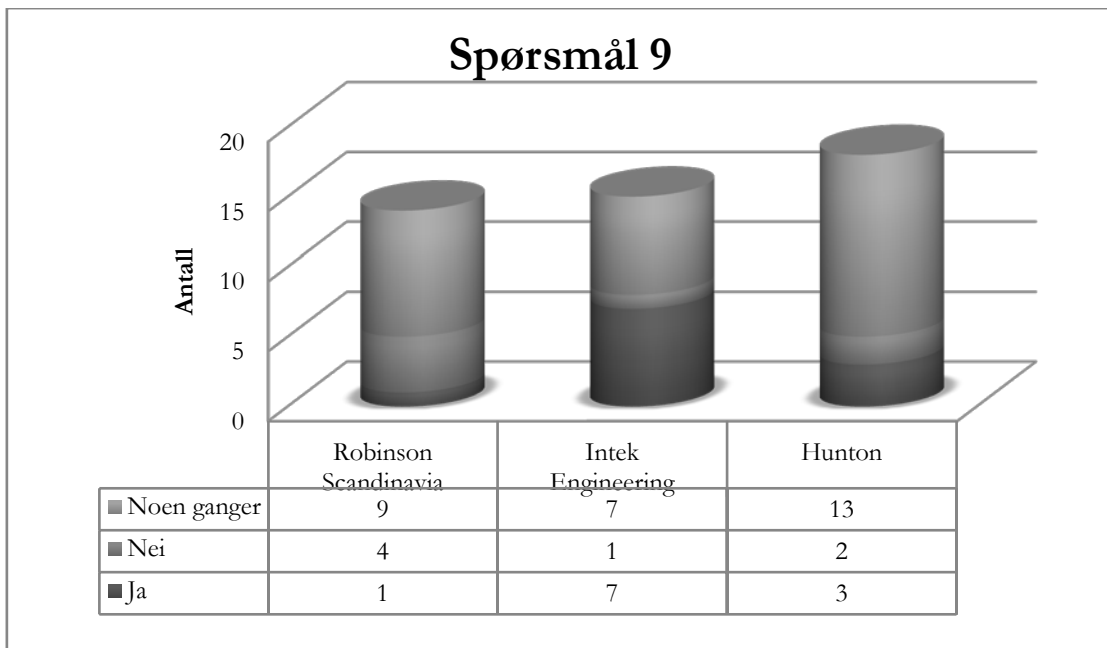
Hvis ja, av hvem?



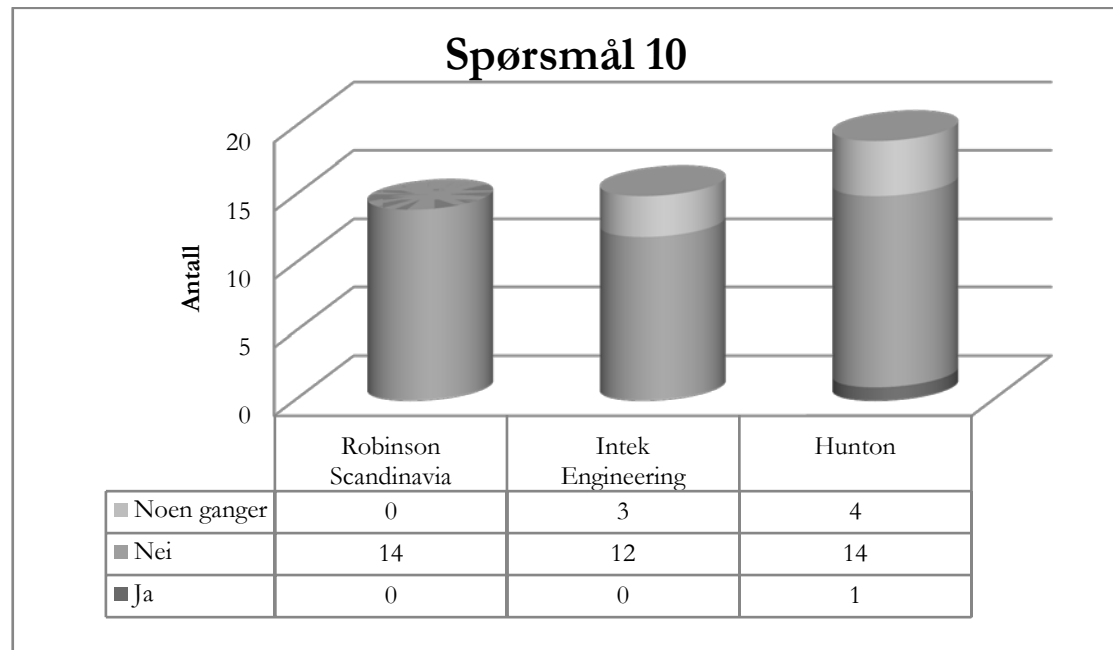
Jeg er initiativtaker i bedriften



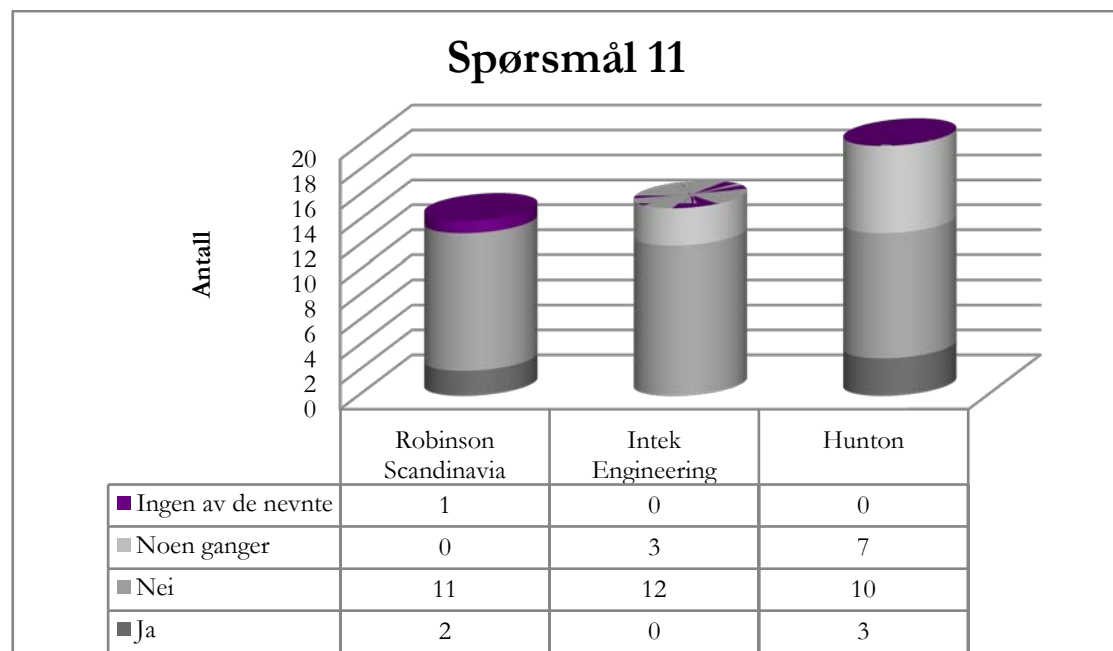
Feil blir mottatt med negative sanksjoner



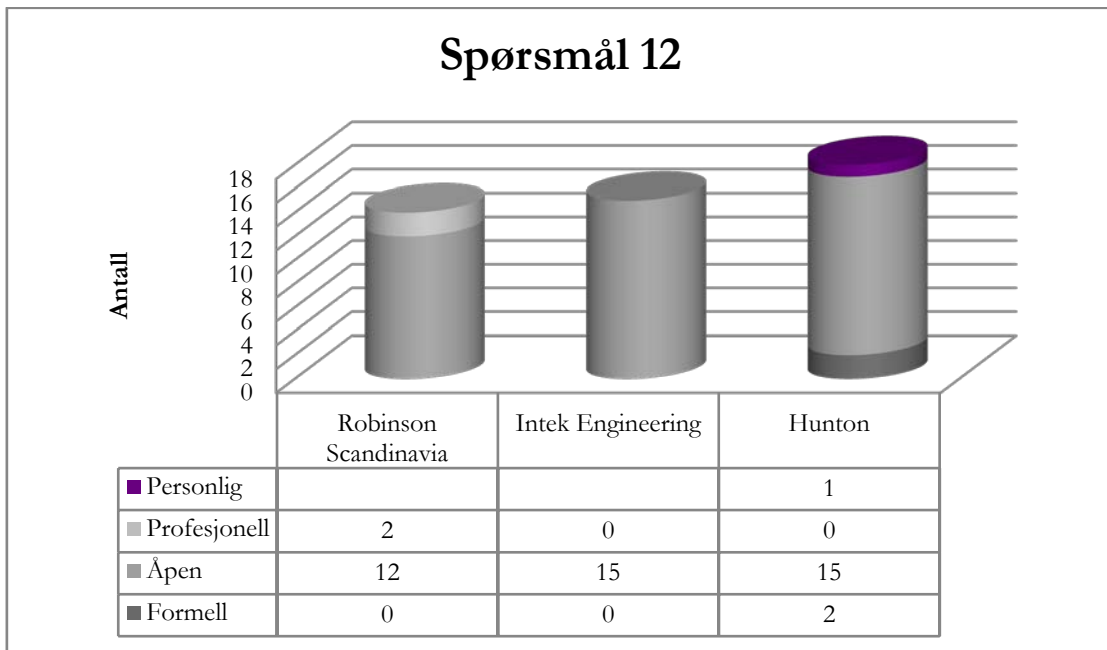
Jeg må vente på klarsignal fra ledelsen selv i små avgjørelser



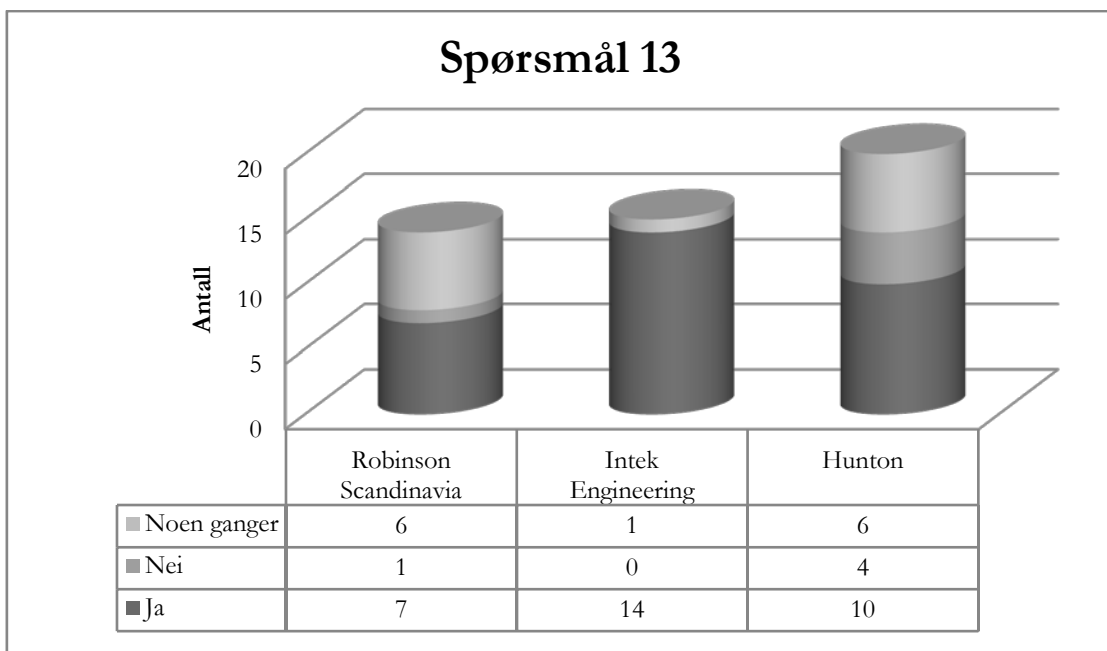
Beslutningsmyndighet ligger kun hos toppleder(e)



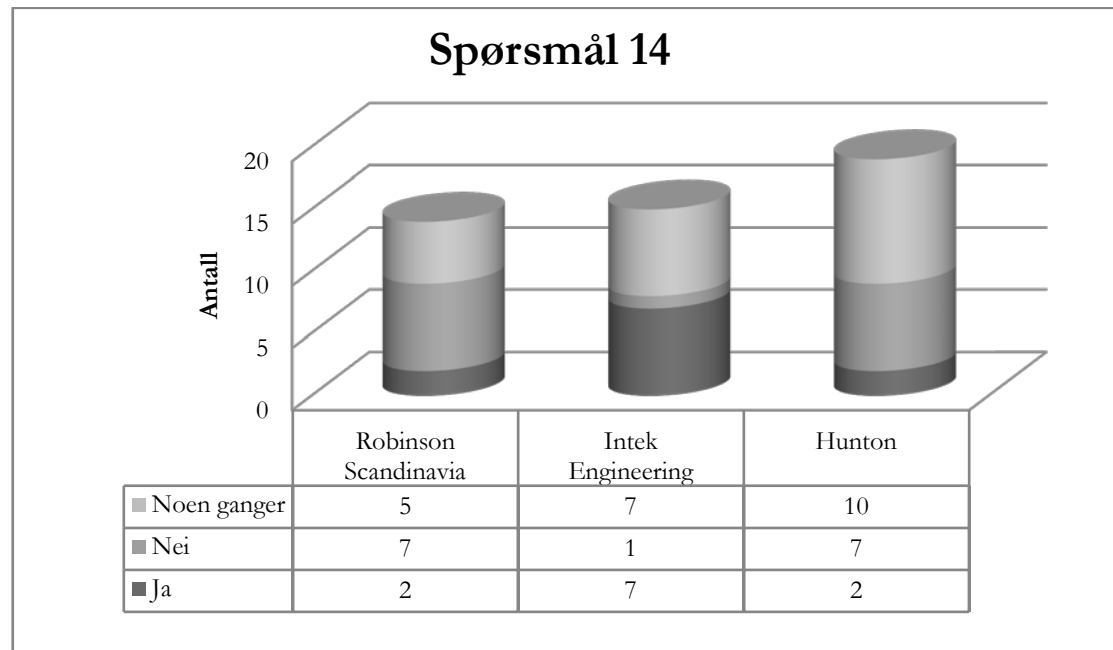
Jeg vil beskrive vår omgangstone som



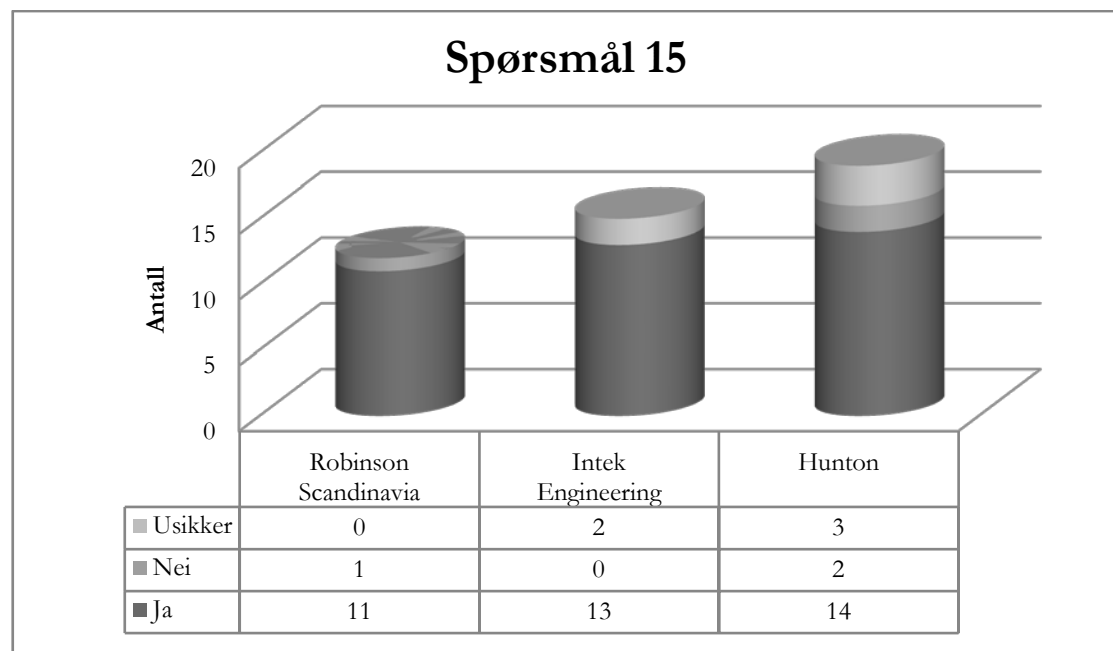
Jeg blir oppfordret til å bruke mine kreative evner



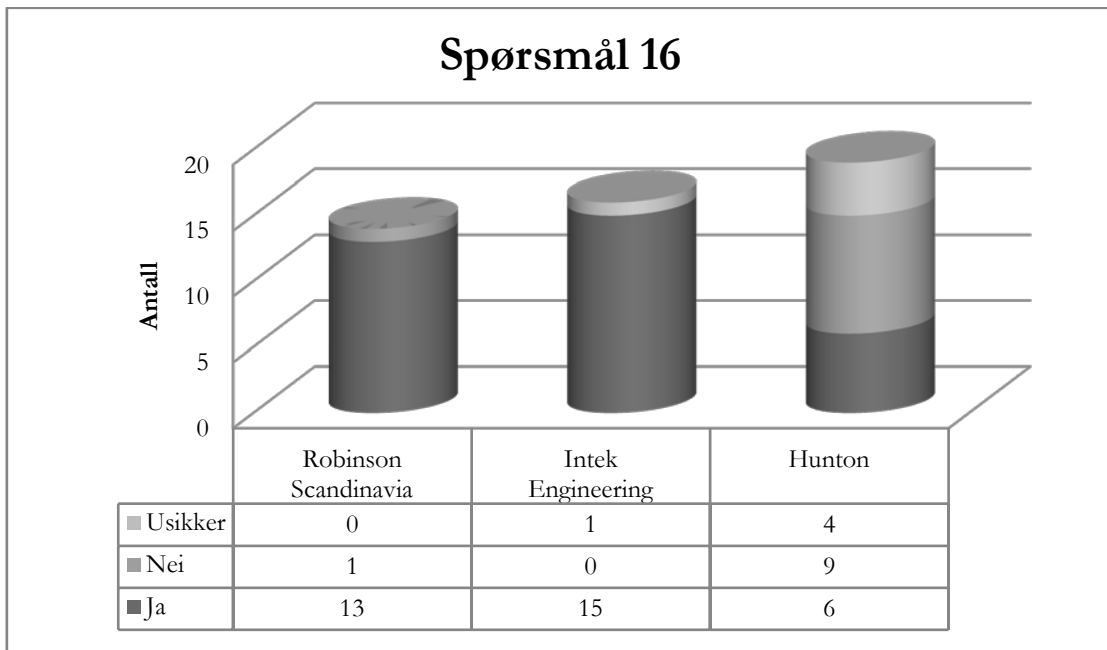
I vår bedrift blir vi oppmuntret til å være impulsive



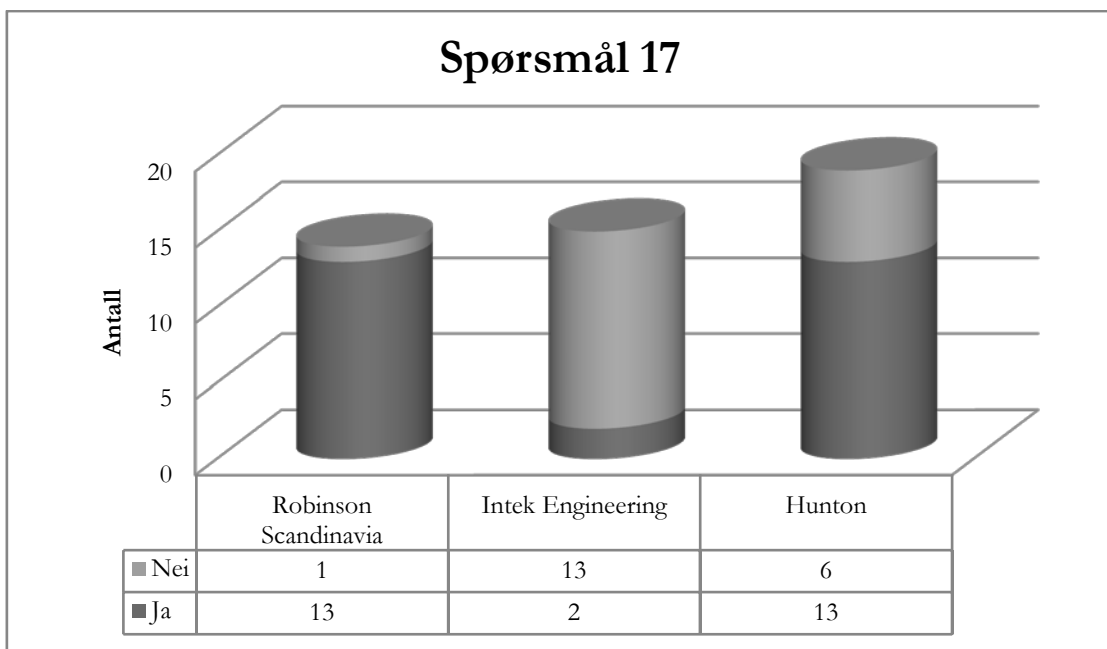
Personlige egenskaper har mye å si for hvordan jeg utfører mitt arbeid



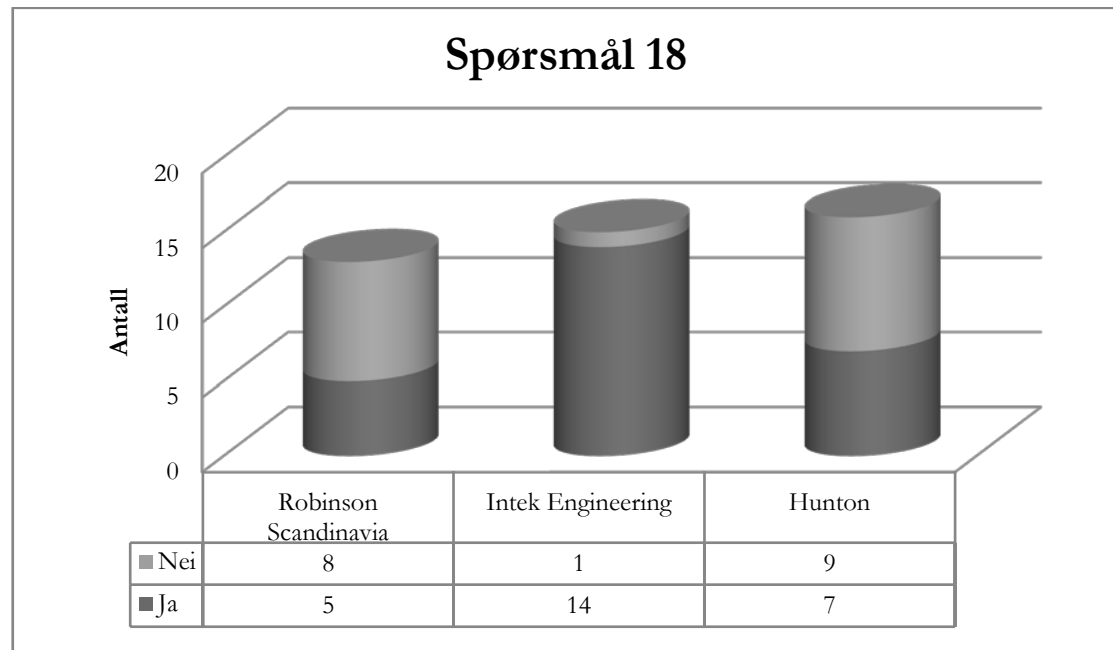
Bedriften krever at jeg holder meg oppdatert på endringer i markedet



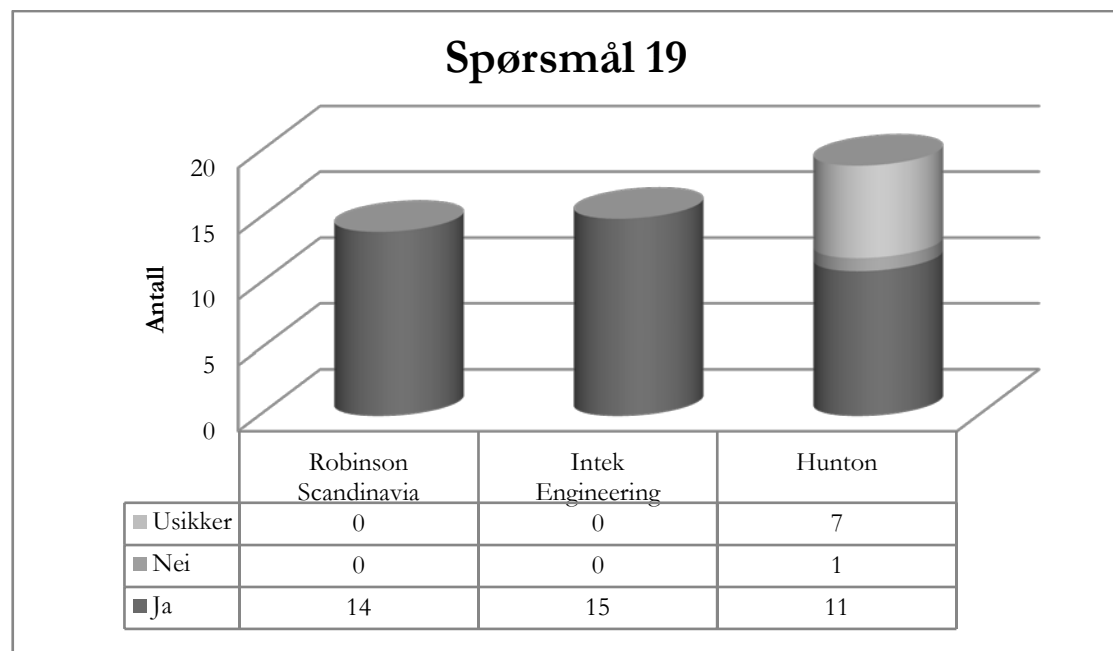
I vår bedrift er det tydelige skiller mellom avdelingene



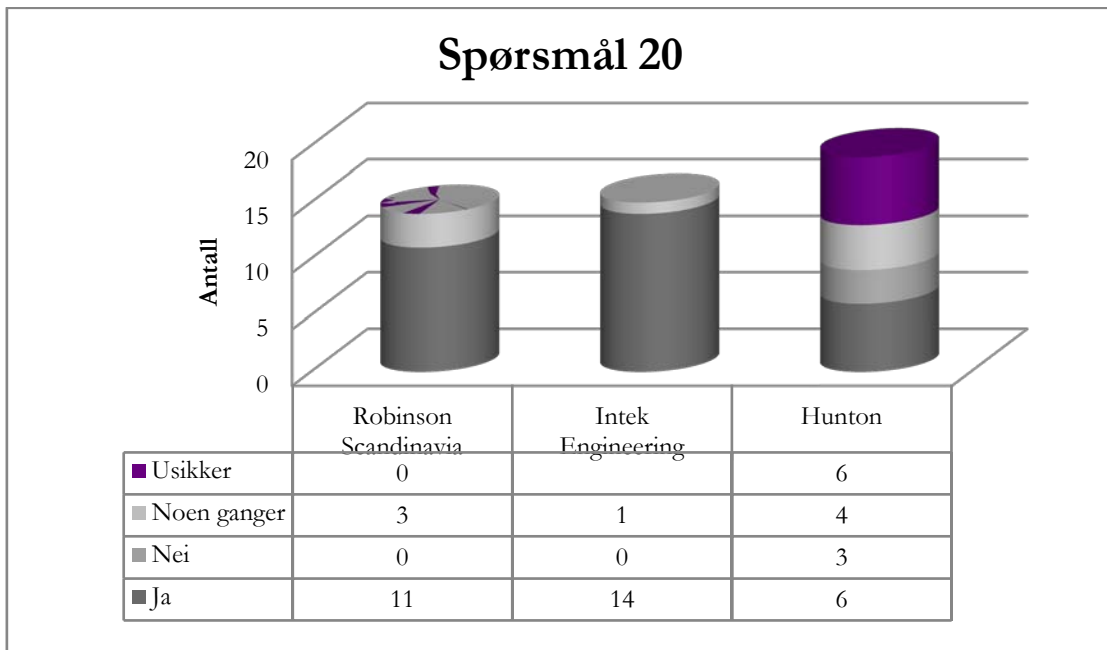
Vår bedrift er villig til å ta sjanser og risikoer



Vår bedrift ønsker å være innovativ



Vil du karakterisere bedriften som innovativ?



Intervju i de innovative bedriftene

Info. om respondenten:

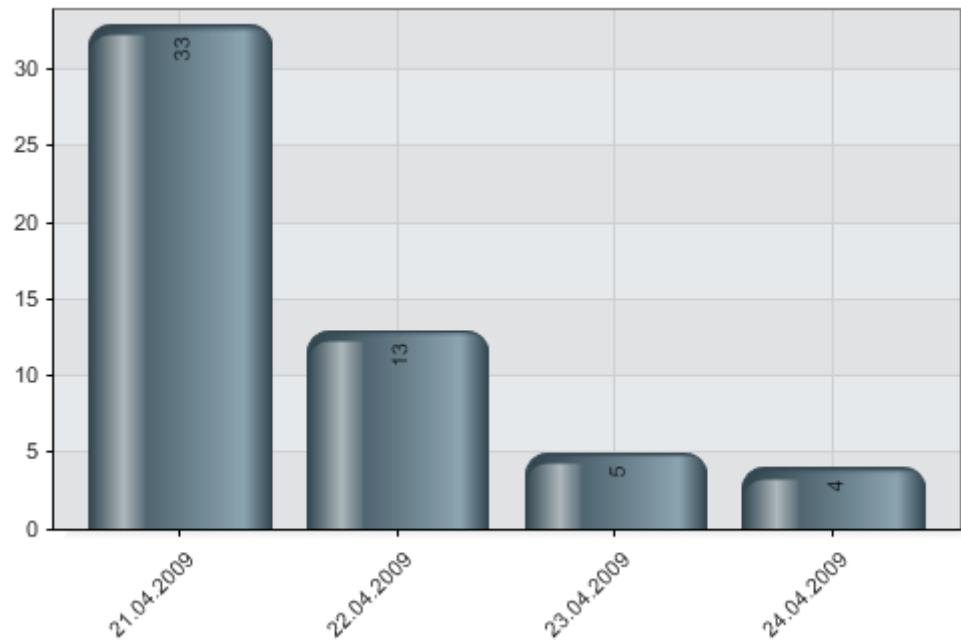
- ❖ Navn, alder, nasjonalitet
 - ❖ Bedrift, stilling, arbeidsområder, ansettelseslengde
1. Hva er ditt forhold til bedriften?
 - Hvor lenge har du vært ansatt?
 - Hva er dine arbeidsoppgaver?
 - Trives du med dine arbeidsoppgaver?
 2. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet mellom de ansatte?
 3. Hvordan oppfatter du din posisjon i bedriften?
 - Har du beslutningsmyndighet? På hvilke områder?
 4. Hva mener du kjennetegner bedriften?
 - Beskriv bedriften ved hjelp av tre ord
 - Kjenner du til bedriftens mål? Hva er det/de?
 - Hvilke verdier har bedriften?
 5. Vil du si at bedriften har en formell eller uformell omgangstone blant de ansatte?
Hvorfor?
 6. Kjenner du til bedriftens strategi?
 - Hva tenker du om denne/ditt forhold til denne?
 - Hva kjennetegner denne?
 7. Hva assosierer du med begrepet endring?
 8. Hva mener du er bedriftens forhold til endring?
 - endring av målsetting?
 - endring av arbeidsstab, oppsigelse/ansettelse
 - endring av arbeidsmetoder?
 9. Vil du si at beslutningsmyndigheten er sentralisert eller desentralisert i din bedrift?
Hvorfor?
 10. Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?
 11. På hvilken måte vil du beskrive bedriftens organisasjonskultur?
 - Åpen/lukket

– Formell/uformell

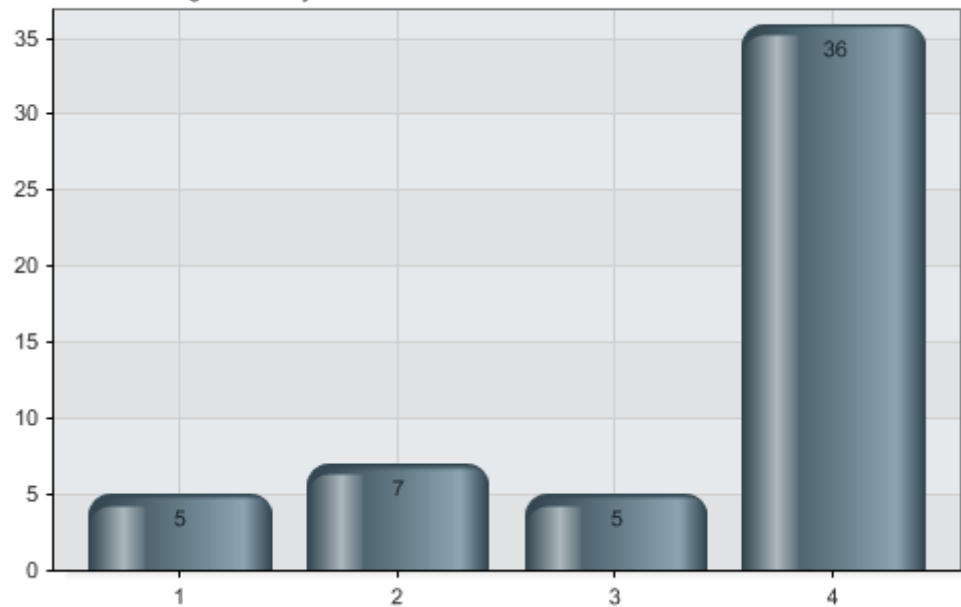
12. Vil du si at kulturen i bedriften gir deg muligheten til å arbeide selvstendig og bruke utdannelsen din? Hvorfor/hvorfor ikke?
13. Hva slags holdning har bedriften hvis ansatte benytter seg av ukonvensjonelle arbeidsmetoder?
 - rutine
 - tradisjonelle arbeidsmetoder
14. Mange mener at det er riktig at man skal prøve og feile, vil du si at dette kjennetegner bedriften?
15. Hva vil du si er den største konkurransefordelen for bedriften?
16. Hva forbinder du med innovasjon?
17. I hvor stor grad føler du at din bedrift er innovativ og nyskapende?
Hva er bakgrunnen for dette?
18. I hvilken grad synes du det er viktig for en bedrift å fremme innovasjon?
19. Hva mener du har størst effekt på en bedrifts grad av innovasjon?
20. Er det andre ting om bedriften du ønsker å legge til eller ting vi har snakket om du ønsker å utdype?

Spørreundersøkelse i 07 Gruppen

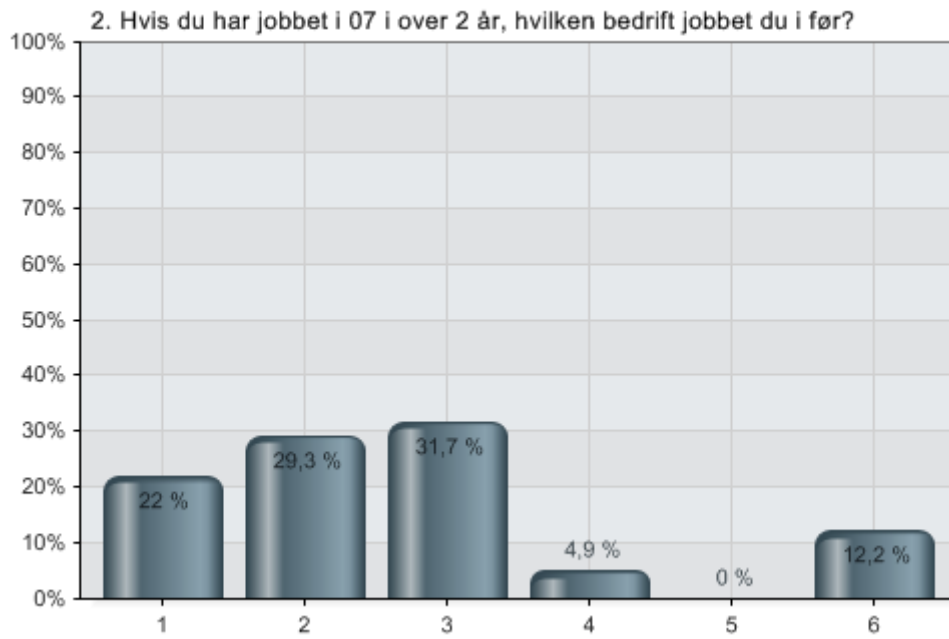
Totalt antall responser: 55 (55 unike respondenter)
55 av 135 e-postinvitasjoner har generert 55 responser.



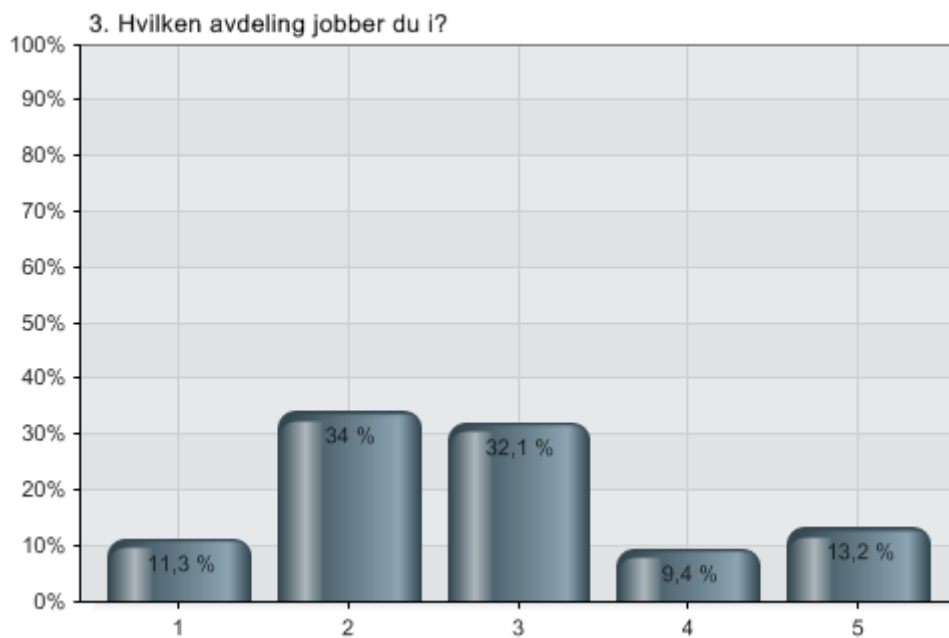
1. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?



- 1 0-6 mnd.
- 2 6-12 mnd.
- 3 1-2 år
- 4 Over 2 år

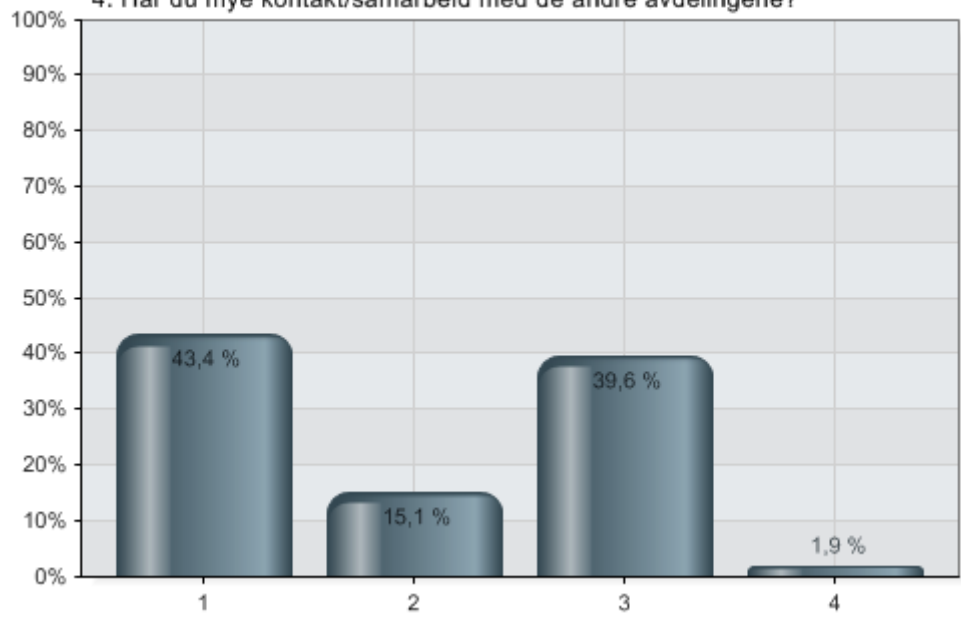


- 1 PDC Tangen
- 2 Gan Media
- 3 Gan Grafisk
- 4 Krone Trykk
- 5 Mathisen og Halvorsen
- 6 Lobo Media



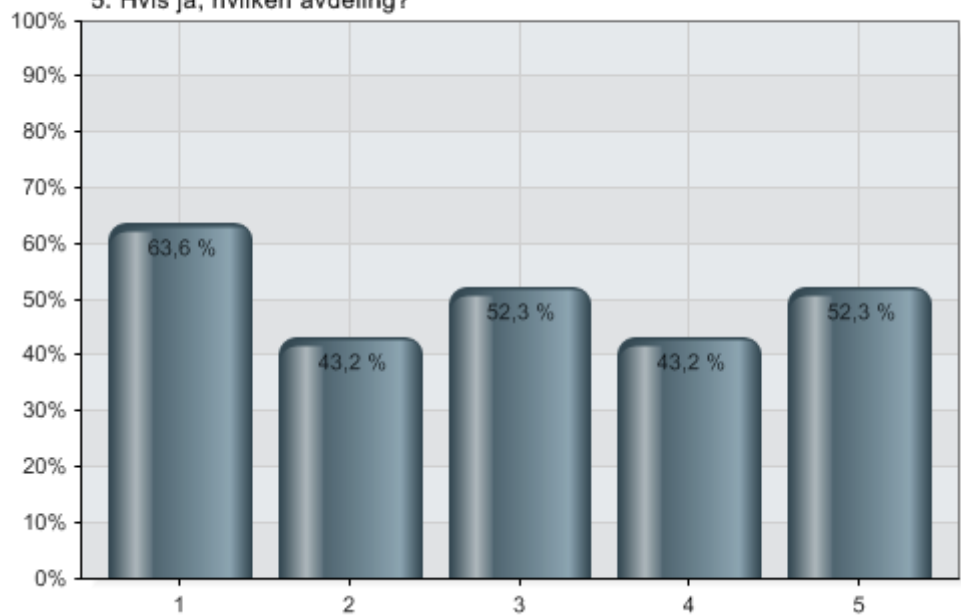
- 1 07 Aurskog
- 2 07 Oslo
- 3 07 Web
- 4 07 Lobo Media
- 5 Administrasjon (herunder salg, marked osv.)

4. Har du mye kontakt/samarbeid med de andre avdelingene?

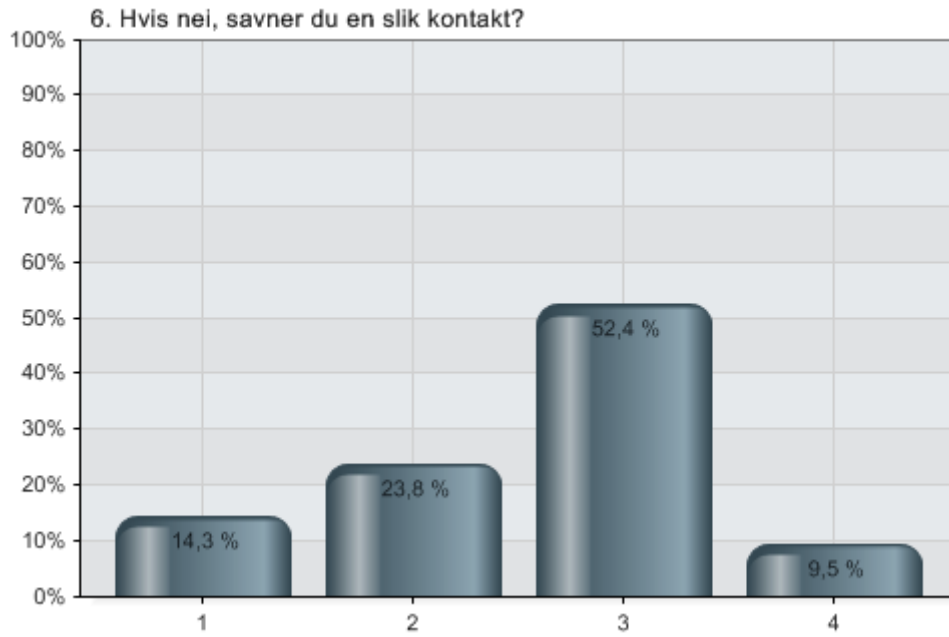


- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Noen ganger
- 4 Vet ikke

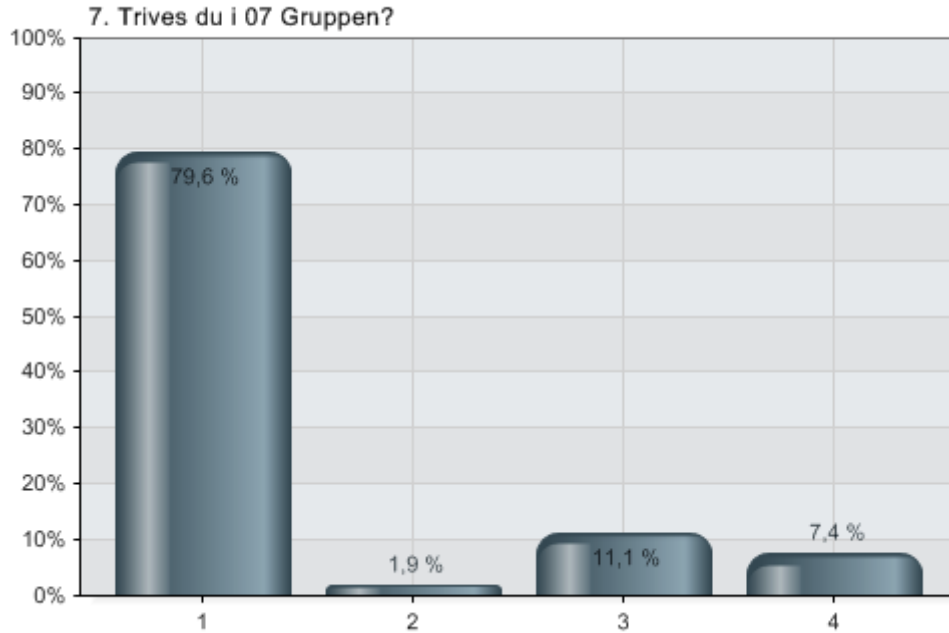
5. Hvis ja, hvilken avdeling?



- 1 07 Oslo
- 2 07 Web
- 3 07 Aurskog
- 4 07 Lobo Media
- 5 Administrasjonen

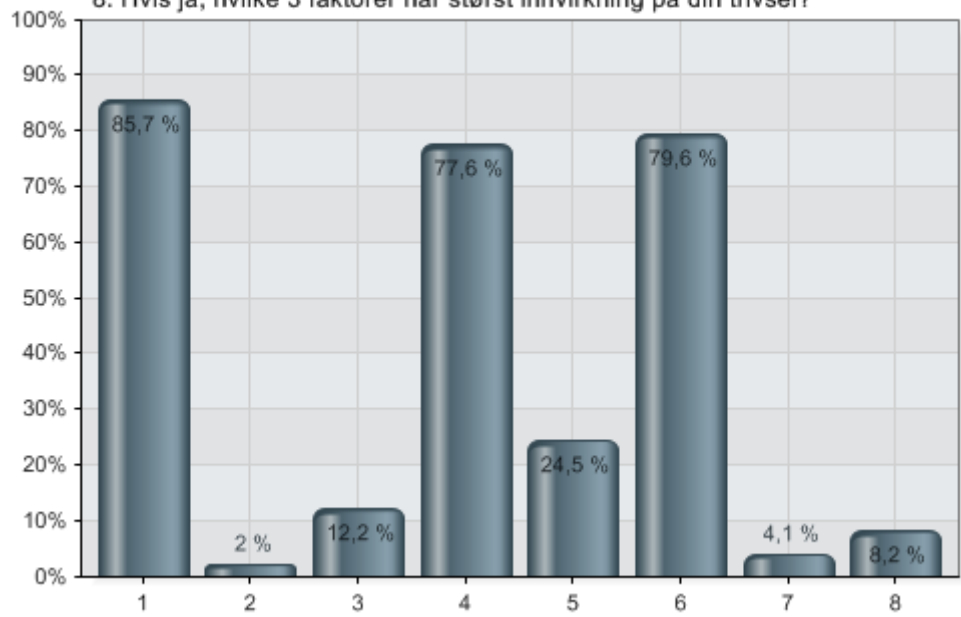


- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Noen ganger
- 4 Vet ikke

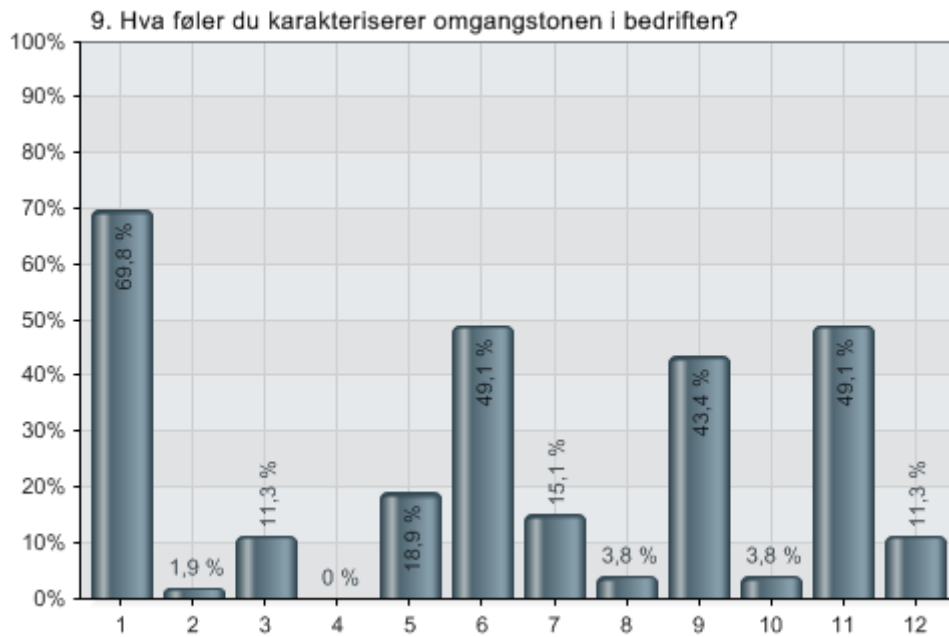


- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Noen ganger
- 4 Vet ikke

8. Hvis ja, hvilke 3 faktorer har størst innvirkning på din trivsel?

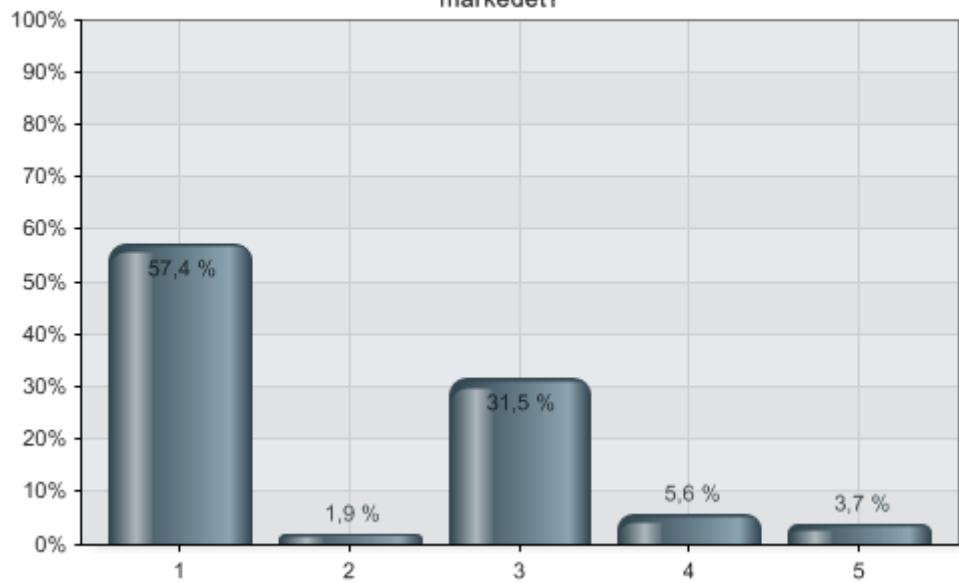


- 1 Arbeidsoppgaver
- 2 Kantina
- 3 Lokaler
- 4 Arbeidsmiljø
- 5 Beliggenhet
- 6 Kollegaer
- 7 Sosialt samvær på fritiden
- 8 Annet, spesifiser her
 - administrasjonen,
 - informasjon, medvirkning,
 - God fagelig kompetanse blandt andre medarbeidere,
 - utfordringer/utvikling



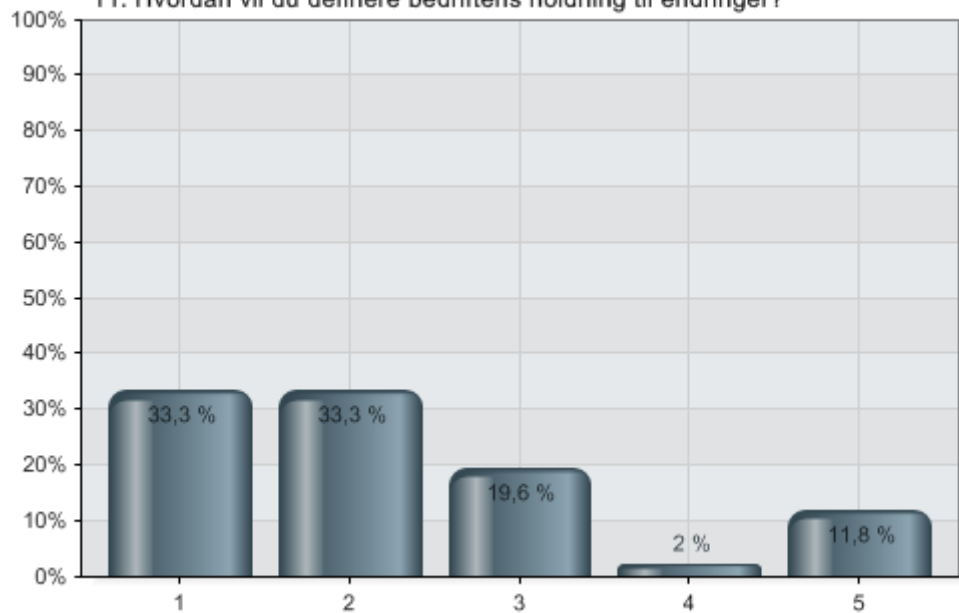
- 1 **Positiv**
- 2 **Negativ**
- 3 **Støttende**
- 4 **Nedlatende**
- 5 **Oppmuntrende**
- 6 **Humoristisk**
- 7 **Personlig**
- 8 **Upersonlig**
- 9 **Åpen**
- 10 **Fomell**
- 11 **Uformell**
- 12 **Annet, spesifiser her**
 - tilbakeholden
 - Vi har noen som er veldig negative til forandring
 - Blandet
 - Forskjellsbehandling, trynetillegg
 - Mange hyggelige kolleger, men litt usikker på ledelse
 - Flotte kollegaer, uproffe toppsjefer dessverre

10. Føler du at bedriften er villig til å endre seg i forhold til svingninger i markedet?

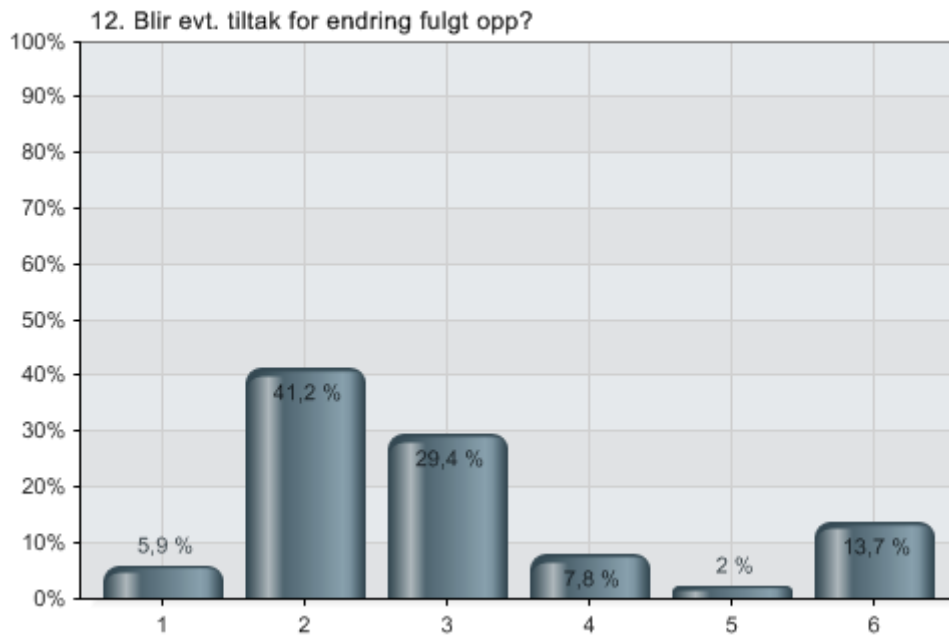


- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 På noen områder
- 4 Usikker
- 5 Vet ikke

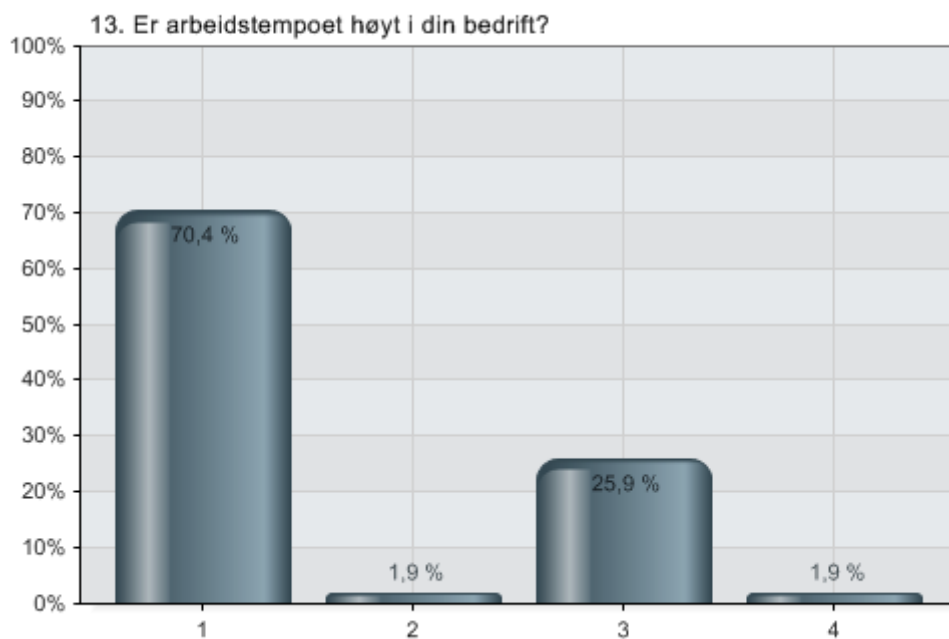
11. Hvordan vil du definere bedriftens holdning til endringer?



- 1 Først ute med det siste
- 2 En god nummer to
- 3 Eternøler
- 4 Motvillig
- 5 Vet ikke

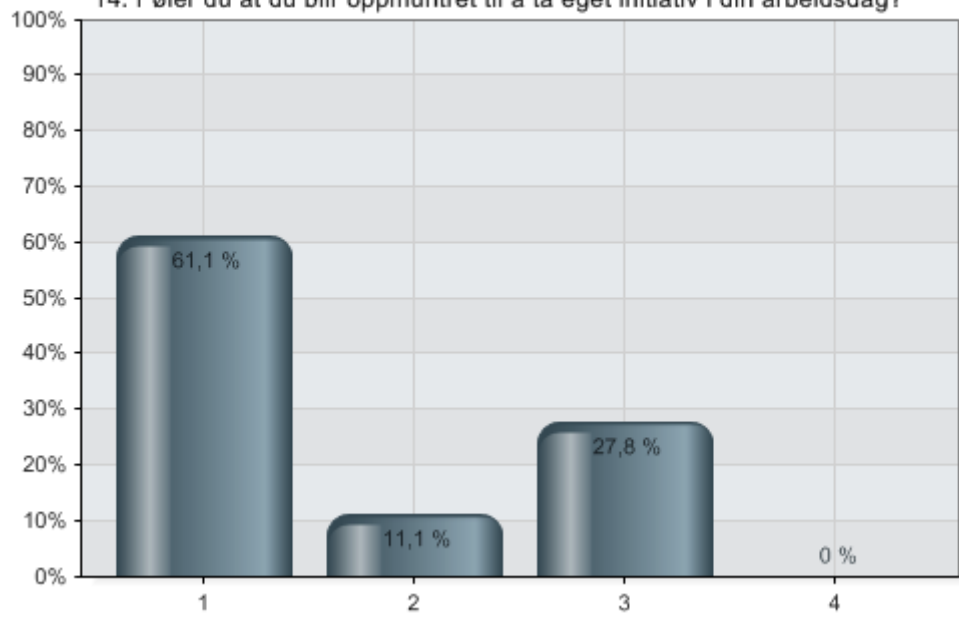


- 1 Alltid
- 2 Som regel
- 3 Noen ganger
- 4 Sjelden
- 5 Aldri
- 6 Jeg er usikker



- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Noen ganger
- 4 Vet ikke

14. Føler du at du blir oppmuntret til å ta eget initiativ i din arbeidsdag?

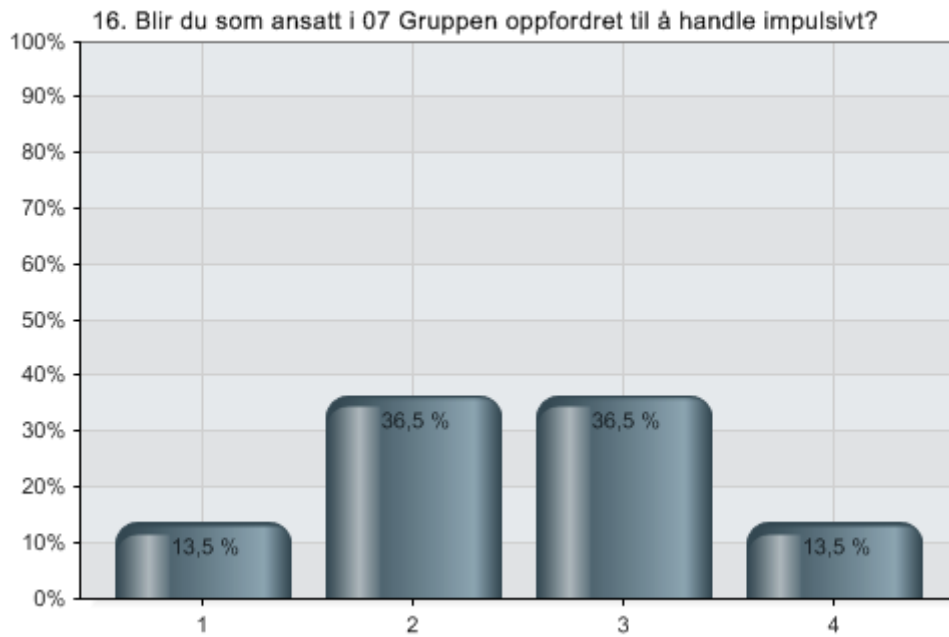


- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Noen ganger
- 4 Vet ikke

15. Er det tilrettelagt for deg slik at du kan bruke dine kreative evner?



- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Som regel
- 4 Noen ganger
- 5 Vet ikke
- 6 Jeg er ikke kreativ

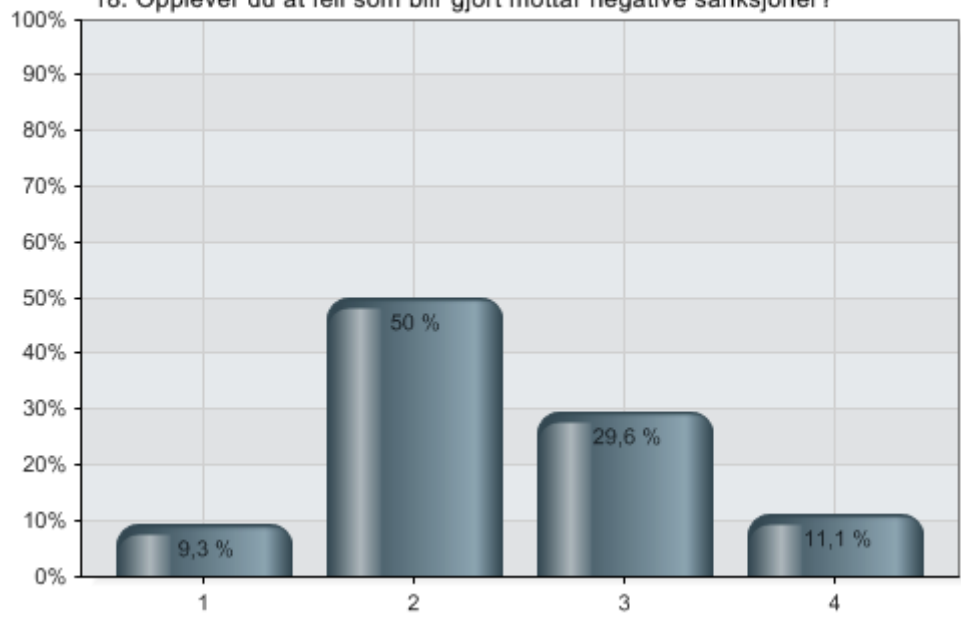


- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Noen ganger
- 4 Vet ikke



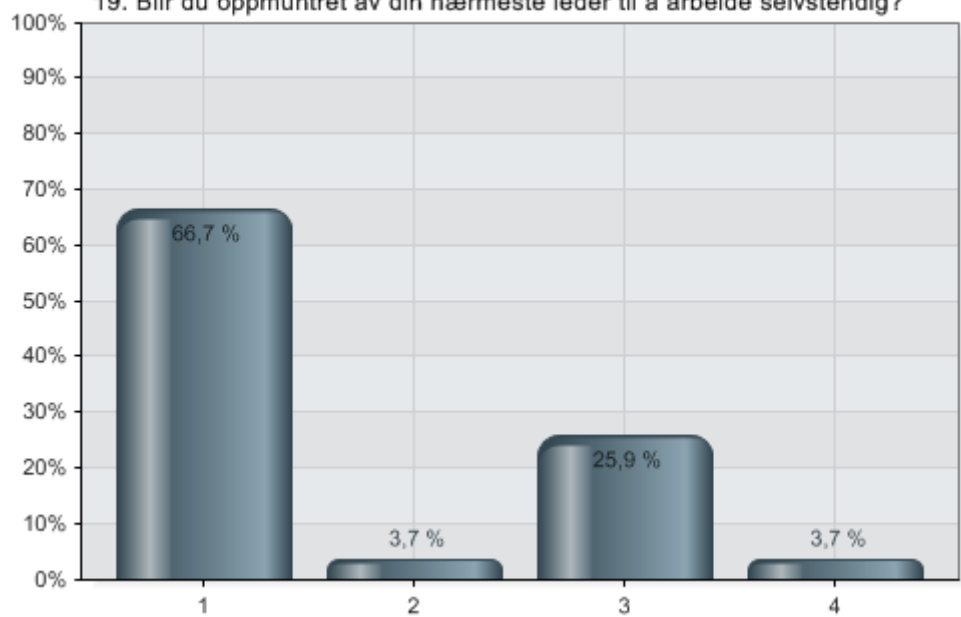
- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

18. Opplever du at feil som blir gjort mottar negative sanksjoner?



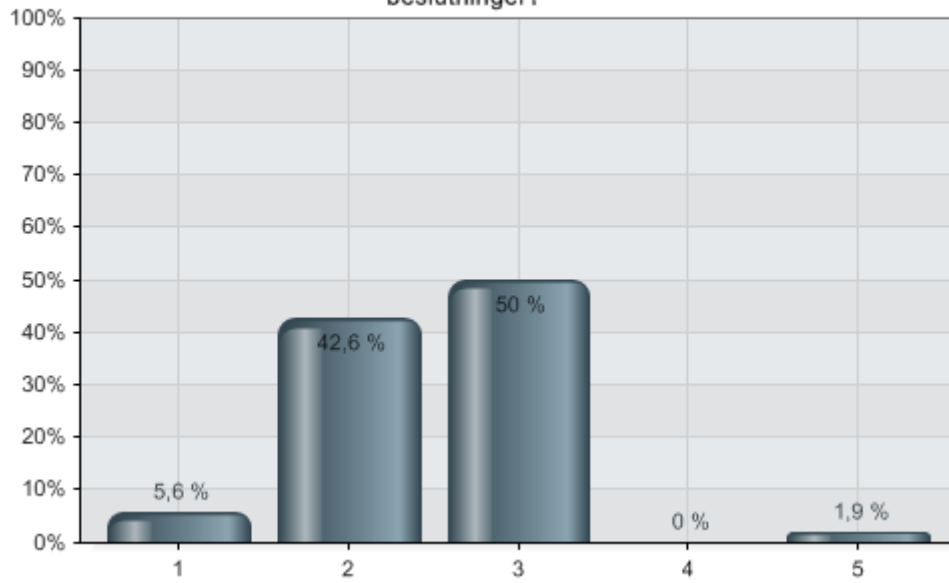
- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Noen ganger
- 4 Vet ikke

19. Blir du oppmuntret av din nærmeste leder til å arbeide selvstendig?



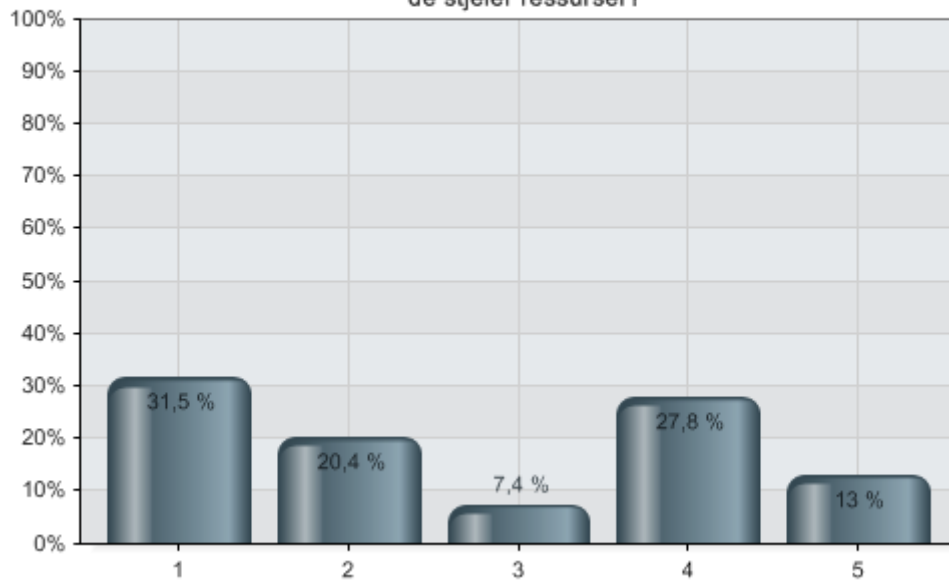
- 1 Ja, som regel
- 2 Nei, aldri
- 3 Situasjonsavhengig
- 4 Vet ikke

20. Må du vente på klarsignal fra den øverste ledelsen selv i små beslutninger?



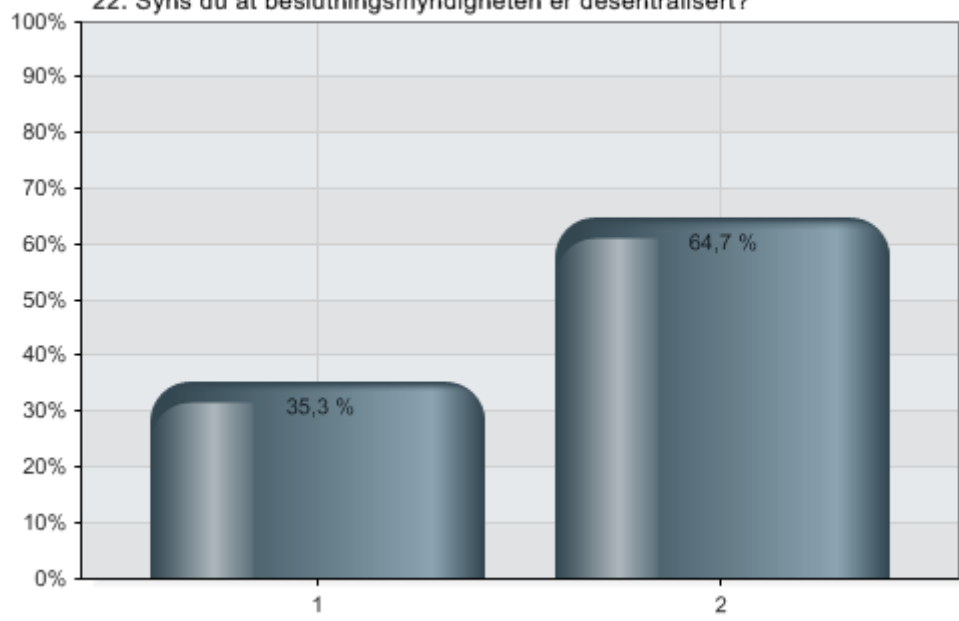
- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Avhengig av type beslutning
- 4 Noen ganger
- 5 Vet ikke

21. Føler du at beslutningsprosessene i 07 er unødvendig tidkrevende og at de stjeler ressurser?



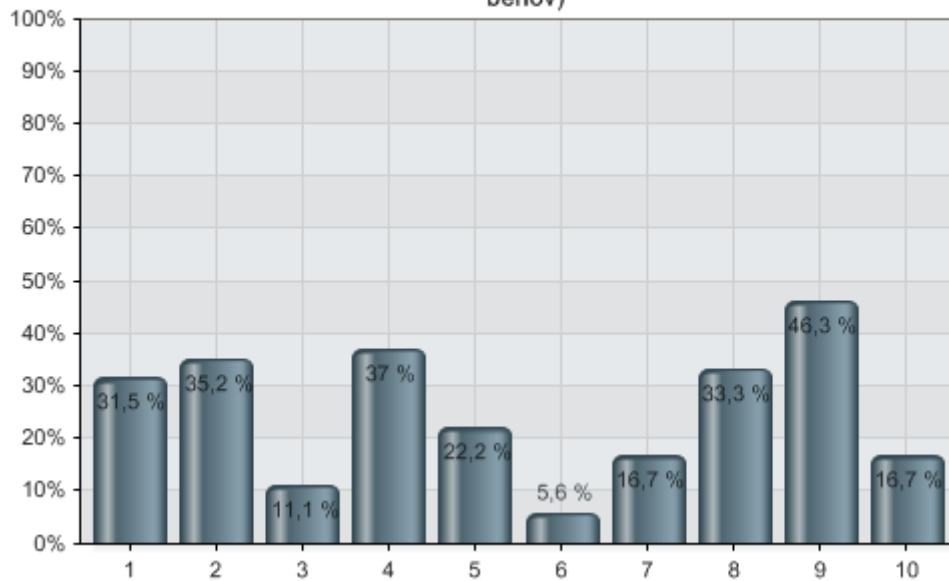
- 1 Ja, begge
- 2 Tidkrevende
- 3 Ressurskrevende
- 4 Nei
- 5 Vet ikke

22. Syns du at beslutningsmyndigheten er decentralisert?



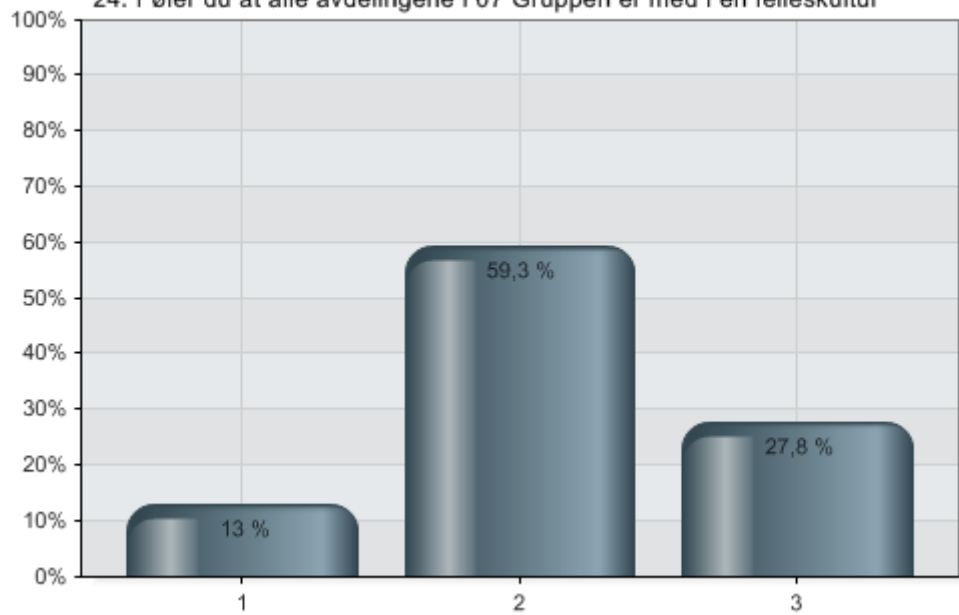
- 1 Ja
- 2 Nei

23. Hvordan opplever du møtevirksomheten i bedriften? (sett flere kryss ved behov)



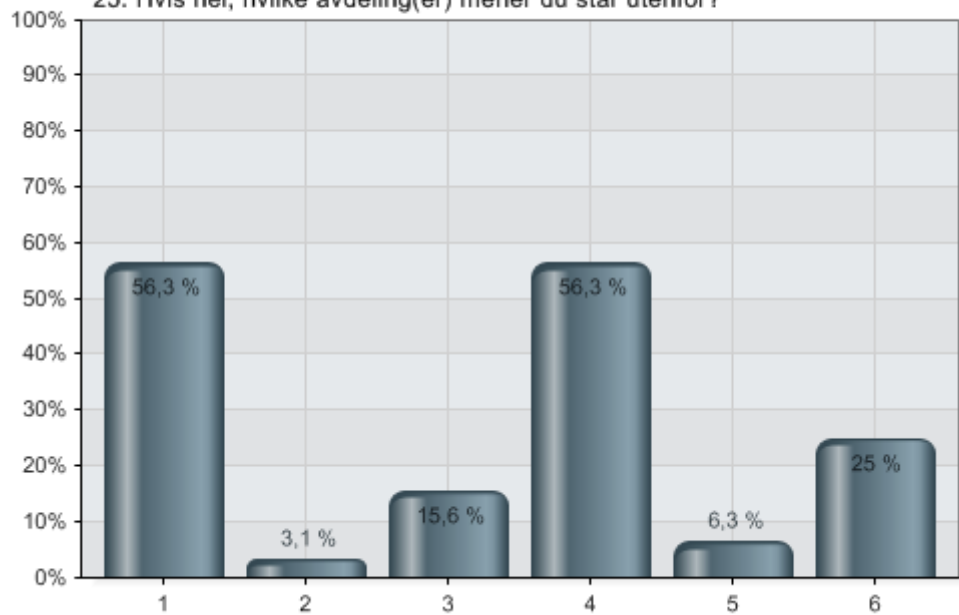
- 1 **Positiv**
- 2 **Nødvendig**
- 3 **Omfattende**
- 4 **Tidskrevende**
- 5 **Ressurskrevende**
- 6 **Unødvendig**
- 7 **Kompetansehevende**
- 8 **Bedrer samarbeid**
- 9 **Gir økt innsikt**
- 10 **Annet, spesifiser her**
 - savner avdelingsmøter
 - Noe tidskrevende og mindre nødvendig.
 - med på å gi økt innsikt
 - Vi har møter om alt og det tar som regel lang tid før noe skjer
 - Mange ord uten egentlig å si noe i det hele tatt
 - Har nesten ikke interne møter. Savner å dele erfaringer og kompetanseheving i fellesskap.
 - Informasjonsmøter mangler
 - Mye møter på enkelte, savner mer info-møter
 - Uproff møteledelse. Ensidig prat.

24. Føler du at alle avdelingene i 07 Gruppen er med i én felleskultur



- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

25. Hvis nei, hvilke avdeling(er) mener du står utenfor?

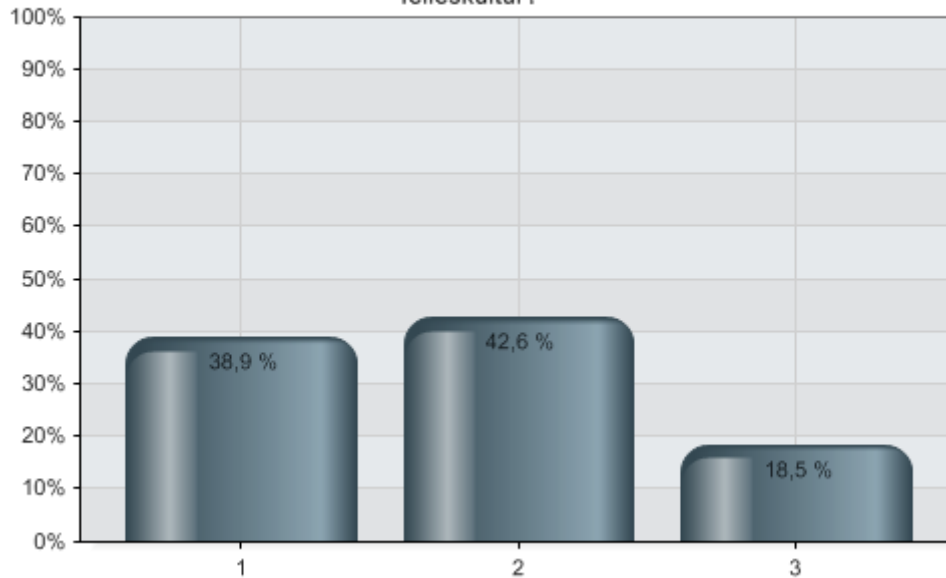


- 1 07 Aurskog
- 2 07 Oslo
- 3 07 Web
- 4 07 Lobo
- 5 Administrasjon
- 6 Annet, spesifiser her

- Usikker på om det finnes noen felleskultur foreløpig, mangler en del på samkjøring av de ulike kulturene
- Trykk og ferdiggjøring
- Det tar tid og får 5 forskjellige bedrifter inn i en kultur, hver har sin - Lobo og Web står mest utenfor / for seg selv

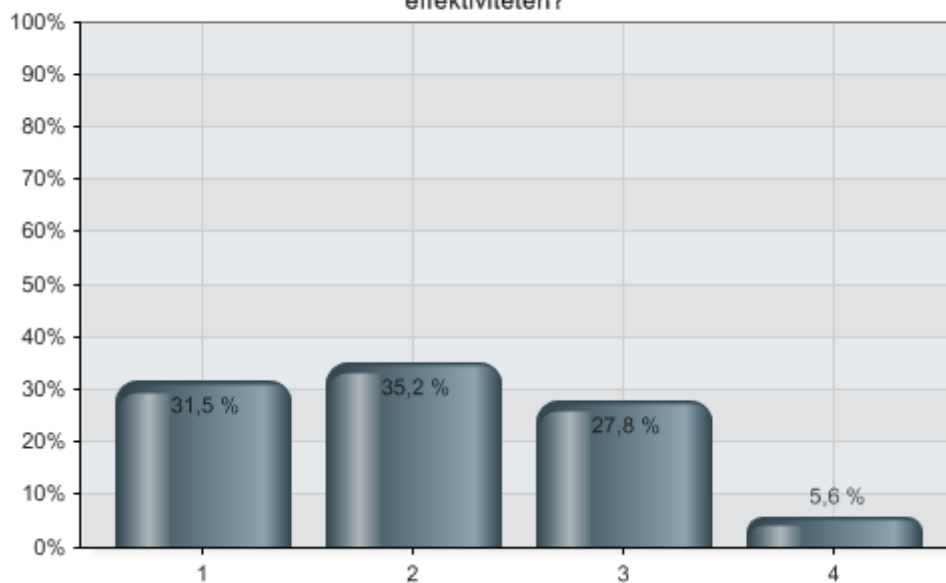
- Alle har litt egen kultur
- føler at hver avdeling sitter på sin tue , ingen "stammekultur" så lagt

26. Opplever du noen tiltak som er satt i gang for å skape en sterk felleskultur?



- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

27. Ser du at det er kulturelle forskjeller innad i bedriften som hindrer effektiviteten?



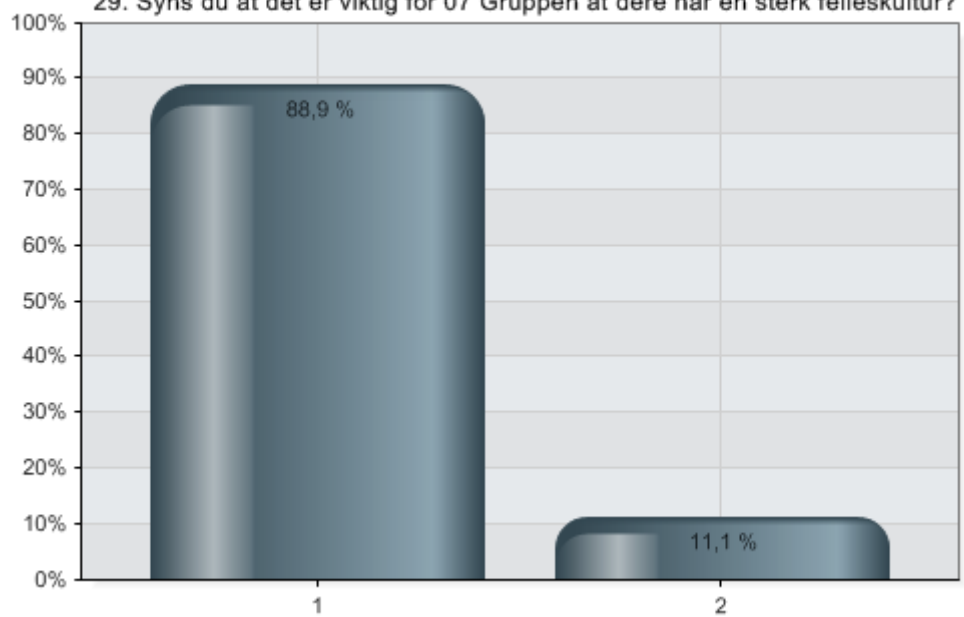
- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 På noen områder
- 4 Vet ikke

28. Hvis det finnes slike forskjeller, føler du at 07 gjør noe for å utligne disse?



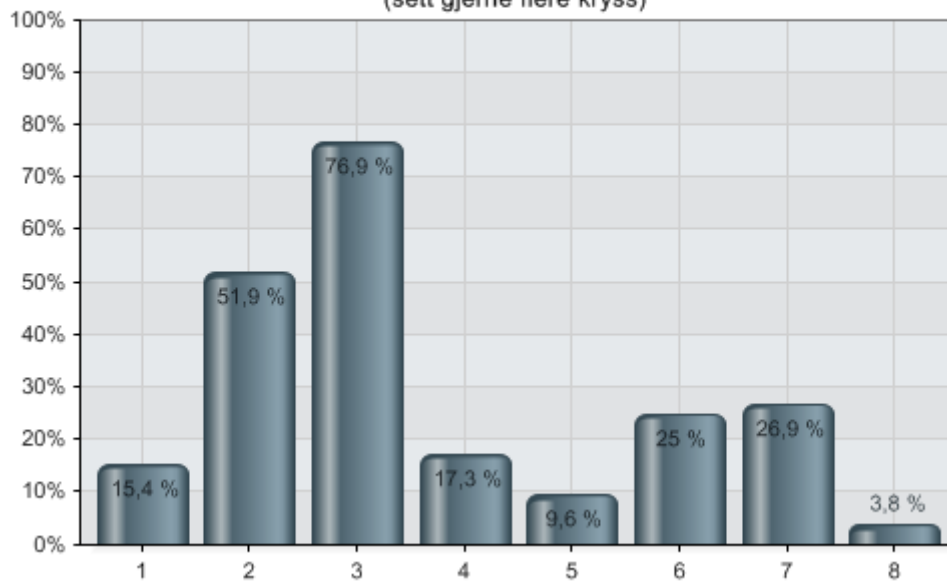
- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Til en viss grad
- 4 Vet ikke

29. Syns du at det er viktig for 07 Gruppen at dere har en sterk felleskultur?



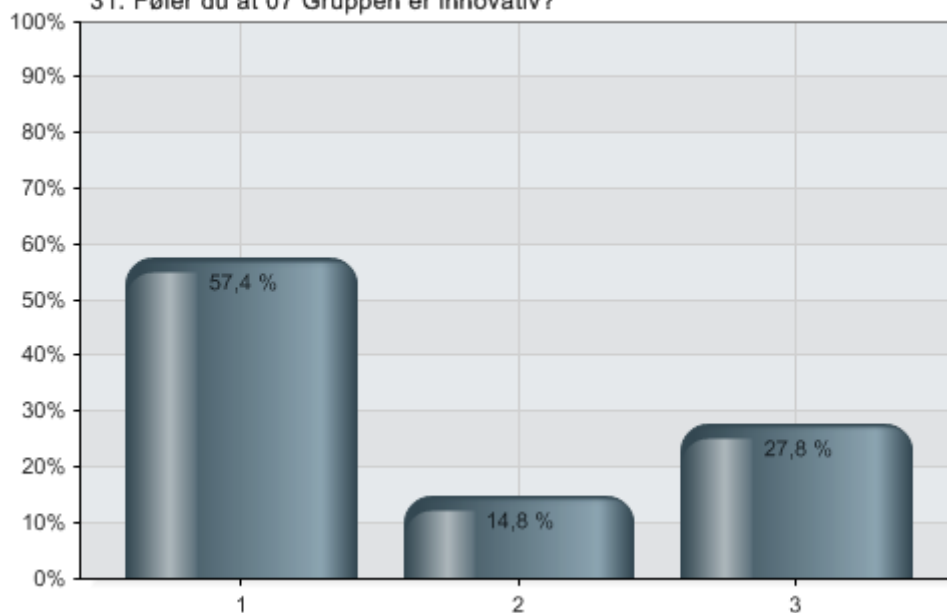
- 1 Ja
- 2 Nei

30. Hvilke av disse beskrivelsene føler du best kjennetegner 07 Gruppen?
(sett gjerne flere kryss)



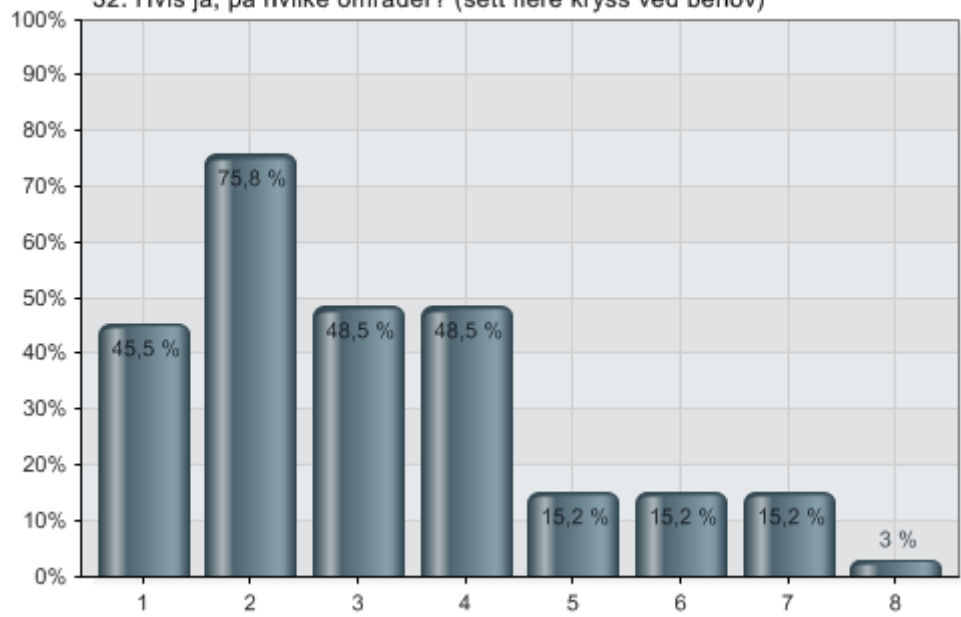
- 1 Flat struktur
- 2 Åpen og personlig
- 3 Kundeorientert
- 4 Langt mellom den øverste ledelsen og de øvrige ansatte
- 5 Svak profil
- 6 Markedsleder
- 7 Sterk profil
- 8 Enhetlig

31. Føler du at 07 Gruppen er innovativ?



- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

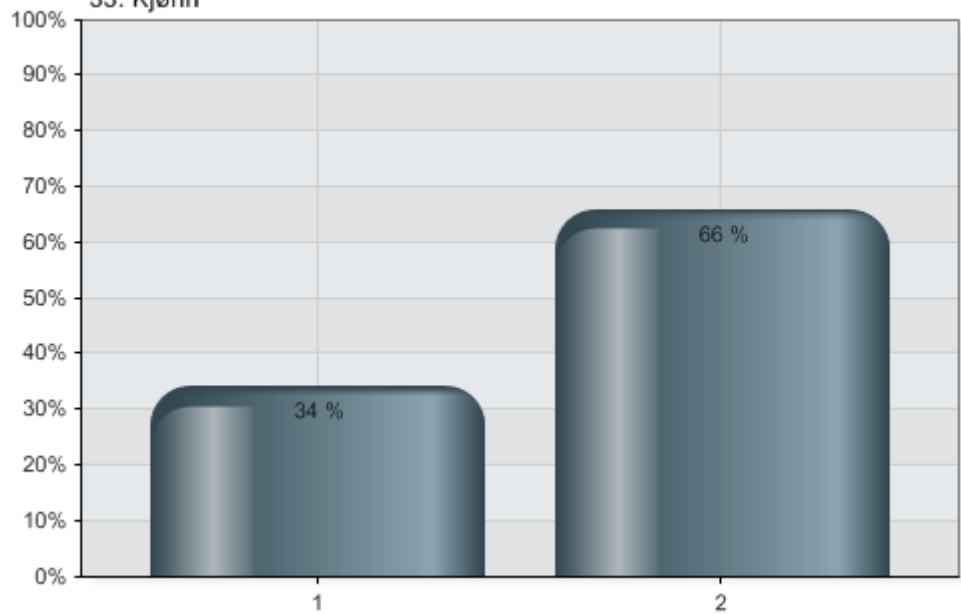
32. Hvis ja, på hvilke områder? (sett flere kryss ved behov)



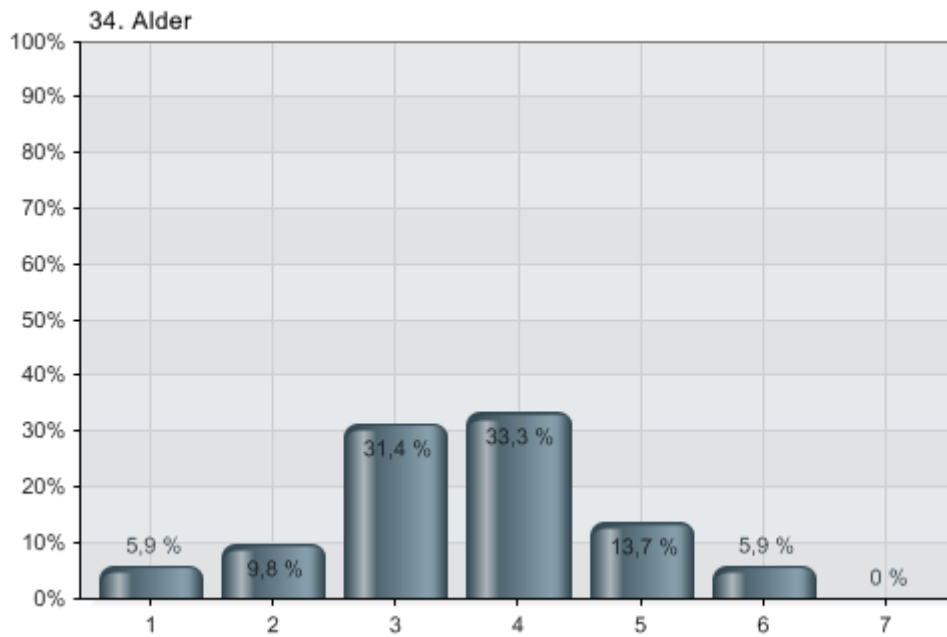
- 1 Produkter
- 2 Tjenester
- 3 Teknologi
- 4 Forretningsidé
- 5 Kundekontakt
- 6 Kundebehandling
- 7 Prosesser
- 8 Annet, spesifiser her

- Vi er innovative i snakket men ikke i praksis

33. Kjønn



- 1 Kvinne
- 2 Mann



- 1 Under 20 år
- 2 21-25 år
- 3 26-35 år
- 4 36-45 år
- 5 46-55 år
- 6 56-65 år
- 7 Over 65 år

Intervju i 07 Gruppen

Innledning

- Bakgrunn og hensikten med intervjuet, hvem vi er
- Konfidensialitet
- Lydopptak

Informasjon om respondenten

1. Hva slags stilling har du/arbeidsområde?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Organisasjonens historie

3. Kan du fortelle meg hvordan og hvorfor denne organisasjonen ble dannet?
4. Har bedriften opplevd spesielle problemer eller vanskeligheter i startfasen, hvilke?
5. Hvordan ble disse problemer/vanskeligheter taklet?
6. Har det vokst fram spesielle måter å arbeide på i bedriften, i så fall hvilke?

Respondentens forhold til bedriften

7. Hvordan liker du å jobbe i denne bedriften?
8. Trives du med dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
9. Er det noe i bedriften du liker spesielt godt eller dårlig?
10. Hvis du kunne forandre tre ting i denne bedriften, hva skulle det vært og hvorfor?
11. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i bedriften?
12. Trives du blant dine kollegaer?
13. På hvilke måte vil du karakterisere omgangstonen mellom de ansatte? Hva er bakgrunnen for dette?
14. Tenk deg at du sitter i et selskap sammen med en del ukjente mennesker. Plutselig hører du at noen snakker nedsettende om bedriften din, hvordan reagerer du?

Organisasjonens image

15. Hvordan vil beskrive bedriften? Hvilke særtrekk ved denne bedriften vil du fremheve?
16. Kan du nevne 3 ting som du mener kjennetegner bedriften?
17. Hvordan ønsker bedriften å bli oppfattet av andre og hva er dens ansikt utad? Kan bedriften bli bedre på denne profileringen?
18. Vil du si at bedriftens ansikt utad stemmer med din oppfatning av bedriften? Hvorfor?

Kulturuttrykk og kulturinnhold

19. Hva slags møter holder man her i organisasjonen? Beskriv disse møtene og hva slags funksjon de har.
20. Kan du beskrive et typisk handlingsforløp når en nyansatt begynner i organisasjonen? Hva med når man ønske å feire en vunnet kontrakt/ny kunde?
21. Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevene strategier eller taktikker man må lære seg for å få ting gjort i denne organisasjonen.
22. Hvilke egenskaper/handlinger/posisjoner gir god eller dårlig lønn i denne bedriften?
23. Benyttes ris og ros aktivt i denne bedriften? Kan du komme med et eksempel på dette?
24. Hvem oppnår frynsegoder, og på hvilket grunnlag?
25. Hva føler du er bedriftens holdning til ansatte som ikke holder mål?
26. Mange mener det er riktig å prøve og feile, føler du dette kjennetegner denne bedriften?
27. Kan du fortelle hvordan nye ansatte rekrutteres i denne bedriften?

28. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ansatte og ledelsen i bedriften?
29. Kan du beskrive forholdet mellom de ulike avdelingene? (konflikt/harmoni, samarbeid/konkurransse, avhengig/uavhengig, mye kontakt/lite kontakt)
30. Hvilke verdier føler du at ledelsen legger mest vekt på her i bedriften? Vil du si at disse verdiene også er virksomme i hele bedriften? Hvis ikke, hvilke verdier føler du er sterkest blant de underordnede?
31. Kan du nevne noen uskrevne regler for skikk og bruk som gjelder i denne bedriften? Tre som begynner med ”du bør..”, og tre som begynner med ”du bør ikke..”
32. Opplever du at det er grupper eller avdelinger i bedriften som skiller seg ut på noen måte? På hvilken måte skiller de seg ut?
33. Hva føler du kjennetegner kulturen i bedriften? (3 ord?)
34. Er dere innovative?

Referater:

Møter med fagpersoner

Møte med fagperson Hans Petter Hornæs, onsdag 25.3

kl. 0905

Vi lurer på hvilke teoretiske modeller vi skal bygge analysen på. Ble tipset av veileder Leif Nordahl om fagperson Are Strandlie på HiG, han sendte oss videre til Hornæs da han mente at Hornæs kunne hjelpe oss mer.

Hornæs jobber med statistikk. Vi forteller om hva oppgaven innebærer og at den skal bygge på teoretiske modeller. Hornæs mener at det med tre bedrifter blir for lite omfang til å benytte seg av statistikk, henviser oss derfor videre til avdeling HOS. Da han mener at vi må benytte samfunnsvitenskapelige modeller i denne oppgaven.

Møte med Terje Bokalrud, 30.3.09,

kl. 11.45.

Terje Bokalrud, Line Amundsen, Runi Torseter

- Kartlegge kultur hos 07
- Analysere resultat, kan kjennetegnene være overførbare?

1. Metode
2. Intervju først, så spørreskjema
3. Questback

Intervjuer, viktige subkulturer, først kjent i kulturen, intervju.

1. Lære bedriften å kjenne
2. Spørreskjema
3. Intervju

Spørreskjema, minst 50

pålitelighet, visst statistisk grunnlag. 50 generell anb.

En viktig egenskap å være innovativ.

Forsterke eksisterende egenskaper

Jobben: intervju skjema = hva kulturen er

Forskjellen mellom bedriften og 07

Bevisst i forhold til hva ve ønsker ut av intervjuene.

Anbefaling: intervjuer for å bli kjent, undersøkelsen inn mot det vi ønske å finne ut. Intervjuer for å forsterke det vi lurere på.

Viktig: at vi vet hva vi vil oppnå i intervjuene.

Godt organiserte intervjuene,

Intervjuobjekter? Viktig med god planlegging.

Analyse: vanskelig med kvantitativt, sats på kvalitativt (intervju) og kvantitativt (undersøkelse). Spørreskjema, hypotese-testing, statistisk behandling. Grunnlag for tallfesting må være tilstede.

Møte med Rune Hjeldsvold 24.4-09,

kl. 0900

Dette ønsker vi å ta opp:

1. Innovasjon i grafisk bransje, hvorfor dårligere enn i andre bransjer
2. TIPVIS
3. Teori – hva kjennetegner innovative bedrifter

Tilstede: Runi Hjeldsvold, Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Tjenesteinnovasjon:

eksterne faktorer påvirker innovasjonsprosessen. Strategisk arbeid, hva skjer? Innovativt klima: takhøyde for nye tanker, lite konflikt,

belønninger.

Ressurser for innovasjon: penger, kompetanse,

Typer innovasjoner i tjenesteinnovasjon:

- nye støttetjenester
- samarbeid med kunder
- læring i bedriften

Innovasjons resultater:

grafiske bedrifter → mangler fakta om eksterne og klima, problemer med resultatene. Brukt/tjent.

Hvordan bedriften oppfattes i markedet, det viktigste resultatet = kvalitativt.

Balanced score card

Selvtillit, vi klarer ting. Et viktig innovasjonsresultat.

Pdma.org – database over metodikk for brukerbehov, idegenerering, → deler av innovasjonsprosessen for produkter.

Tjenester tilpasset kundene, kan ikke lagres.

Faktorer i klimaet som er viktige → Prather
Thinking.net/Creativity/creativity.html

Tjeneste/produkt, ikke sikker det er forskjeller i klima?

Open innovation.

Innovasjon: bedrift må ha de glupeste, ingen må vite det, jeg må ha all fortjeneste selv

Åpen innovasjon: kan ikke regne med å ha alle de glupe, kan tjene penger på det andre har funnet opp, hvis andre kan tjene penger for deg ved å bruke din innovasjon – hvorfor ikke det?

Klima – kundemedvirkning: er kunden med i prosessen? Evt. underleverandører. Dette er mer typisk for tjeneste enn produkt.

Ledelsesstruktur, evne og vilje til åpenhet både innad og utad.

07: Tørr ikke å delegere alt ansvaret? Drepende i forhold til kulturen. Bedre klima, få inn rett person med denne kompetansen, nettverk og lignende. Komme med gode råd, Tjenesteinnovasjon involverer mange flere ansatte.

Kultur og klima for å utvikle og levere tjenesten. Grafisk bedrifter: hvordan tjene pengene? Ikke noe problem å komme med nye ideer, men

hvordan produsere, levere → nye pengestrømmer. Må tjene penger på dette også. Klima for å få penger i kasse. Ikke for å få mest mulig priser,

Innovere i nærhet av din kjernekompetanse. Klima for å utvikle ideen fram til en forretningsmessig lønnsom tjeneste-

Kategorier: fire trinn en innovasjon følger fra ide til penger i kassa
utvikle
produsere
leveranse
støtte

Klima for: Prosessen fra ide til levert med støttetjenester. Problemet er ikke å komme med gode ideer. Hvorfor ikke klima for å tjene penger på innovasjonen? Innovasjon for å overleve og tjene gode penger!

Ansvar for hele prosjektet, ikke bare sin deloppgave. Syklisk prosess. Selgerens jobb stopper ikke når han har formidlet ideen inn. Må følge prosessen til kunden har fått levert prod. med støtteapparatet.

Utfordring grafisk bransje

- syn på seg selv: trykkmaskin og papir, lite tjenestefokusert
- har vært en trend mot at alle skal levere de samme produktene og prise seg på det, alltid i full konkurranse med alle andre. alle skal ha de samme løsningene = prispress, vanskelig å lykkes med innovasjoner

Må levere noe unikt som er vanskelig å kopiere av andre.

Varig konkurransefortrinn = kultur som vil være foran og først, hvis du kommer først og har dette vil du alltid ha varig konkurransefortrinn. En kultur som hele tiden ligger foran andre.

Møter med veileder

Møtereferat 16.01.09

Møte med veileder

Sted: Høgskolen i Gjøvik

Dato: 16. januar 2009

Klokkeslett: 1000

Tilstede: Leif Nordahl, Line Amundsen, Runi Torseter

Sak 1

Målbeskrivelse.

Omsetning skal økes, dette må være hensikten med å gjennomføre dette.

Eller antall kunder skal økes. → hovedmål.

Hovedmål: hva ønsker bedriften å oppnå? Effektmål: hvordan skal vi få

til dette, effekten for bedriften. Resultatmål: det resultatet man ønsker å oppnå (se tidligere forprosjekt).

milepæler: se tilbake, hvordan skal vi gå videre herifra. Planleggingen kan endres, men skal godkjennes av oppdragsgiver og veileder.

Sak 2

Statusrapport

Møterefater fra veiledningstime = statusrapport. Leif ønsker referat fra hvert møte. Generelt hva gikk vi gjennom, hvilke beslutninger kom vi fram til.

Sak 3

Webside

Ryddig og skal gi god informasjon. Logo til høg og 07.

Legges vekt på ryddighet, oppsett, design, typografi på innlevert dokumenter og framføringen. Forprosjektet leveres på papir.

Bruk tid på framføringen!!

Møtet hevet kl.1020

Referent: Runi Torseter

Møte med veileder 28.1.09

Kl. 1330

Tilstede: Leif Nordahl, Line Amundsen, Runi Torseter

1. Mål

Målsetting OK, veileder ønsker at omsetningen tallfestes. Også ønskelig med litt informasjon om hvorfor 07-Gruppen ønsker å være innovative.

Bakgrunn: hvorfor ønsker de å være innovative?

Kjennetegn: har de allerede kjennetegn på innovasjon? Bevissthet

2. Innlevering

Pent, med sidetall og forside og lignende. Skal leveres på papir.

3. Kildehenvisning

Bruk Harvard som standard.

4. Risikovurdering

Hvor kan det oppstå problemer?

- oppdragsgiver
- bedrifter
- Gantt
- kvalitet, lagring av data

5. Eventuelt

- kontakt Rune Gjeldsvold på HiG, han har kontakter i TIPVIS, og kan kanskje hjelpe oss med å finne innovative bedrifter
- budsjett: søk om stipend fra NHO Grafisk, legg ved budsjett og forprosjektrapporten. Ikke søk om én sum
- veileder ønsker statusrapporter i word, som vedlegg i mail.

Møtet hevet: 1305

Referent: Runi Torseter

Møte med veileder 6.2.09

Tilstede: Leif Nordahl, Line Amundsen, Runi Torseter

Kl. 1000

1. Forprosjektrapport

Noen mindre skrivefeil i rapporten, disse endres før endelig innlevering.
(s. 3-4) Viktig å presisere 10 % omsetning i 2009 kr.

2. Webside

Hvis det er mulig ønsker veileder at vi linker til 07 og HiG sine websider fra logoene i vår webside. Ellers er siden ok. Gruppen er klar over at den ikke er god designmessig. Men den har god informasjon og er ryddig. Veileder presiserer at dette er det som blir vurdert.

3. Evt.

Gruppen må være obs på å spørre oppdragsgiver før ferdigstilling om det er ønskelig at deler av oppgaven holdes fortrolig.

Skjema med oversikt over hva som vektlegges ved evaluering av sluttrapporten ligger ute på web.

Møte hevet: 1015

Referent: Runi Torseter

Veiledning 13.02.09

Kl. 1000

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter + veileder Leif Nordahl

1.

Gjennomgang av spørreskjema/intervju

- vi må ta stilling til om vi skal informere respondentene på forhånd
- kontakt Terje Bokalrud
- vær forberedt på å svare på spørsmål under intervjuet
- gjennomfør prøveintervju
- ellers litt kommentarer til ordlyden, dette skal gruppen jobbe med

2.

Veiledning neste fredag er avlyst da Line er bortreist denne helgen

3.

Referater

- veileder ønsker at disse skal ha en formell oppstilling
- husk navn på prosjektet

Møtet hevet: 1015

Referent: Runi Torseter

Veiledning 27.2.09

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter + veileder Leif Nordahl

Kl. 1000

1

Forsinkelse: gruppen har sett at vi ikke når vår første milepæl, disse blir da forskyvet omtrent én uke. Dette skal dokumenteres på statusmøtet den uken dette gjelder. Små avvik som dette må påberegnes sier veileder. Hva slags tiltak kan vi komme med for å unngå dette?

2

Stipend: veileder kunne bekrefte at gruppen mottar stipend fra NHO Grafisk Øst. NHO Grafisk ønsket også en presentasjon av vår oppgave på årsmøtet 3.3. Runi skal derfor gi en kort presentasjon av oppgaven vår på dette møtet. Hun lager en PP til dette.

3

Undersøkelsene: veileder mente vi ikke trengte fylldige og grundige referater fra dagene med undersøkelse i bedriftene, men en generell oversikt over hva vi gjør de dagene vi er i bedriftene.

4

Info om bedriftene: Det er fint med generell info, noe mer er ikke nødvendig. Veileder foreslår info om: størrelse, antall ansatte, lokasjon, historie, produkter og hva bedriftene driver med

5

Veiledning: Gruppen ønsker å flytte veiledning fra 1000 til 0930, Runi sender mail til Vidar Øksendal og forespør om de ønsker å flytte sin veiledning.

Møtet hevet 1025

Referent: Runi Torseter

Veiledning 27.3

Kl. 1000

Tilstede: veileder Leif Nordahl, Line Amundsen, Runi Torseter + Terje Stafseng

1. Vi har henvend oss til HOS for hjelp i forhold til samfunnsvitenskapelig metode. Leif har også vært i kontakt med avdelingen, og vi må konkretisere spørsmålene vi har. Avdelingen vil hjelpe hvis de har mulighet.
2. Gruppen er uenig på hva som kan betegnes som empiri. Stafseng forklarer at dette er undersøkelser og erfaring, og tilføyer at vi kan bruke egne undersøkelser og resultater av disse som empirisk grunnlag.
3. Oppgaven forutsetter at vi skal bruke teoretiske modeller i analysen av oppdragsgiver. Hittil har vi verken funnet modeller selv, og andre fagpersoner kan heller ikke hjelpe oss med dette. Vi har også fått avkreftet muligheten til å benytte oss av statistiske modeller av fagperson Hans P. Hornæs ved HiG, da vi har for lite utvalg til dette. Veileder sier at det er en mulighet for at det ikke finnes slike modeller. Vi skal da konkludere med dette, og ta utgangspunkt i egne meninger og synspunkter om saken.
4. Veileder kom med forslag til nye fagpersoner vi kan kontakte: Rune Gjeldsvoll, jobber på HiG og i TIPVIS prosjektet
Per Pedersen, jobber med TIPVIS prosjektet

Møte hevet 1030

Referent: Runi Torseter

Statusmøter

Statusmøte fredag 19.01.09

Fremdrift:

- Forprosjekt godt i gang, mangler:
 - Fremdriftsplan og Gantt-skjema - Prosjektleder
 - Bakgrunn og situasjon – Prosjektsekretær
 - Budsjett ↓
 - Utstyr/programvare
 - Læringsmål
- Kontakt med oppdragsgiver går via mail. Avtalt møte 27.1
- Websiden er ferdig, må legges ut → Prosjektsekretær ansvarlig

Plan for videre arbeid:

- Forprosjektet settes på vent til etter møtet med oppdragsgiver, og ferdiggjøres 28. og 29. januar. Innlevering 30. januar
- Metode for gjennomføring av hovedprosjektet fastsettes:
 - Hvordan finne riktig informasjon?
- Teori:
 - Innovasjon og nyskapning
 - Organisasjonen
 - Metoden, spørreundersøkelse
- Arbeidsfordeling:
 - Line: teori om innovasjon
 - Runi: teori om organisasjoner, og spørreundersøkelser/intervju → riktig metode?

Samarbeid

- Godt samarbeid
- Prosjektleder må bli tydeligere i sin rolle

Statusmøte 23. januar.

Fremdrift:

1. Websiden er ferdigstilt og lagt ut.
2. Fremdriftsplan og Gantt-skjema må endres noe grunnet forandringer i planleggingen.
3. Påbegynt prosjektet: innovasjons-teori og metode

Avvikshåndtering:

1. Arbeid utdelt på mandag skal i utgangspkt. være ferdig til fredag, hvis det ikke er ferdig og arbeidsmengden tilsier at det skulle vært

overkommelig, må gruppen bruke helgen til å ferdigstille arbeidet. På denne måten sikres fremdrift i prosjektet.

Arbeidsmåte/samarbeid:

1. Line må bli flinkere til å beregne tid på morgenen
2. Gruppen har bestemt at det skal jobbes med merkevarebygging etter forelesning, dvs. mandag 1430 →. Og foretaksstrategi før forelesning, dvs. torsdag → 1230. Hvis disse fagene krever mer arbeid, må dette gjøres etter kl 1600, slik at dette ikke fremdrift i prosjektet.
3. Gruppen samarbeider godt, og har en god kommunikasjon.

Plan for videre arbeid:

Til neste møte (mandag):

Line: ferdigstilling av Gantt

Runi: spørreskjemametodikk/intervjumetodikk

Statusmøte 2.februar

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Fremdrift

1. Forprosjektet er ferdigstilt og levert
2. Planlegging av prosjektet påbegynt
3. Møte med oppdragsgiver 27.1 (se møtereferat)

Arbeidsmåte/samarbeid

- Godt samarbeid, vi kommuniserer godt
- Gruppen har fokus på å ta opp problemer underveis, dette fungerer godt og vi unngår unødvendige irritasjon.
- Gruppen skal bli flinkere til å planlegge arbeidet dag for dag. Motivasjon og arbeidsinnsats er høyere hvis vi har en konkret plan for hva som skal gjøres hver dag.
- Gruppen er veldig fornøyd med grupperommet. Det er positivt for arbeidet at vi har et fast samlingssted.

Plan for videre arbeid (fredag-fredag):

- Kontakte Tom Johansen i NHO Grafisk, og purre på Innovasjon Norge
- Organisere permen, skrive ut dokumenter
- Overføre arbeid til ekstern harddisk
- Eksternt lagringsområde
- Last ned programvare for felles dokumentmappe

- Bruker første uken på å fokusere på teoretisk bakgrunn, samtidig som vi skal kontakte bedrifter. Det er viktig å få avtale med tre bedrifter så fort som mulig, da undersøkelsene vil ta mye tid.

Statusmøte 6.2

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Fremdrift

Vi er litt bekymret i forhold til fase 1. Vi har ikke fått svar fra verken Tom Johansen eller Innovasjon Norge, ringer derfor de på mandag. Undersøkelsen av bedriftene kommer til å ta litt tid, og vi er derfor bekymret siden vi enda ikke har avtalt med noen bedrifter.

Vi føler at vi er godt i gang med å bygge et teoretisk grunnlag. Denne første uken har vi fordelt tema, Line har lest om innovasjon og teorier rundt dette, mens Runi har lest om organisasjonen og metoder for undersøkelse.

Ellers er prosjektet à jour.

Arbeidsmåte/samarbeid

Gruppen fungerer godt. Line har til en viss grad følt at hun ikke har kunnet jobbe optimalt denne uken, da hun glemte laderen til sin bærebare PC hjemme.

Plan for videre arbeid (fredag – fredag)

1. Hovedprioritet neste uke er å få 3 bedrifter i boks. Dette er svært viktig for å sikre fremgang, og at vi når milepæl 2 og 3 i fase 1
2. Vi skal få oversikt over teorien i alle tema
3. Utarbeide standard for spørreundersøkelse og intervju

Statusmøte 13.2

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Fremdrift

Vi har ikke oppnådd noen endelig avtale med bedrifter. Vi har fått ett avslag, og skal i ett møte med mulig bedrift på tirsdag. Har endelig fått svar fra Innovasjon Norge etter at vi ringte dit på torsdag. Vi fikk mail fra både kontoret i Hedmark og i Oppland med mulige bedrifter i de to fylkene. Flere av disse bedriftene skal kontaktes i dag. Mye av grunnen til at vi ikke har fått avtalt med flere bedrifter enda er at selve kommunikasjonen med bedriftene går tregt. Det tar lenger tid enn vi hadde forutsett å få svar fra de vi forespør om de vil være med i undersøkelsen.

Vi har også fått tilbakemelding fra Tom Johansen i NHO Grafisk.

Vi ligger godt an når det gjelder teori og bakgrunnsstoff.

Vi har utarbeidet 1. utkast for både intervju og spørreundersøkelse. Disse har grunnlag i teori, men spørsmål har vi utarbeidet selv. Dette for å få mest relevante resultater av undersøkelsene. Fått tilbakemeldinger fra veileder angående spørsmålene, skal også kontakte faglærer Terje Bokalrud.

To dager denne uken har gått med til å arbeide med oblig i andre fag.

Alt i alt føler vi at fremdriften går tregere enn forventet. Vi har muligens vært litt overoptimistiske i utarbeidelsen av milepæl nummer 1. Vi vil se an muligheten for evt. overlapping av fase 1 og 2 hvis dette blir nødvendig.

Arbeidsmåte/samarbeid

Gruppen samarbeider godt, men vi ønsker begge en klarere fordeling av arbeidsoppgaver. Dette blir prosjektleders ansvar. Dette kan også bidra til å øke fremdriften.

Gruppen skal bli flinkere til å ta oftere og kortere pauser, for å bedre innsatsen de periodene vi skal jobbe. Vi føler det er viktig å ta pauser slik at vi kan jobbe fokusert.

Plan for videre arbeid (fredag-fredag)

1. Kontakte bedriftene vi har blitt tipset om av Innovasjon Norge, det er viktig å få avtalt med disse så fort som mulig.
2. Møte med Robinson Scandinavia på tirsdag.
3. Jobbe med videre med spørreundersøkelse og intervju, 2. utkast ferdig i løpet av onsdag.
4. Kontinuerlig arbeid med teori.

Statusmøte 24.2.09

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter

Fremdrift

Spørreundersøkelsen og intervjuet er ferdigstilt, og vi har avtalt med tre bedrifter. Men vi er etter skjema. Pga. av dette vil vi flytte fase 1 én uke lenger ut. Slik at milepæl 1 forflyttes til tirsdag uke 11, og milepæl 2 forflyttes til fredag uke 11. Dette gjør at vi får én uke mindre til fase 2, men vi ser at vi har planlagt god tid til denne fasen. Denne endringen vil vi vise i et nytt Gantt-skjema som vil ligge som vedlegg i oppgaven.

Vi har fortsatt ikke fått svar på våre spørsmål fra Tom Johansen i NHO Grafisk, Line vil derfor ringe til han. Men vi ønsker i hovedsak å kommunisere via mail pga. dokumentasjon.

Arbeidsmåte/samarbeid

Det er godt å endelig ha fått avtalt med bedriftene. Vi har følt at prosjektet har ”stoppet opp” litt i denne perioden. Men vi har brukt tiden til å utarbeide spørreskjema/intervju. I tiden fram til og i mellom undersøkelsene skal vi standardisere et analyse skjema, slik at vi lettere kan bruke resultatet av spørreundersøkelsen.

Ellers samarbeider vi godt, og har en god kommunikasjon. Line skal bli enda tydeligere i sin rolle som prosjektleder.

Plan for videre arbeid (tirsdag-fredag)

1. Utarbeide analyse skjema
2. Forberede undersøkelsene, spesielt intervjuene
3. Begynne på innledning (hvis vi har tid)

Statusmøte 27.02.09

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Fremdrift

- Gruppen har gjort sine arbeidsoppgaver for denne uken.
- Vi ligger noe etter på fremdriftsplanen, og vil ikke nå milepæl 2 og 3. Dette pga problemer mht. bedrifter og undersøkelser. Dette betyr at fase 1 vil overlape én uke inn i fase 2.
- Ellers er prosjektet i rute

Arbeidsmåte/samarbeid

Gruppen samarbeider og kommuniserer godt.

Plan for videre arbeid (fredag-fredag)

1. Undersøkelse av bedrifter tirsdag og fredag.
2. Resten av uken brukes til planlegging og analyse av resultater.
3. Ved tid til overs skal gruppen bruke denne på forberedelse av fase 2

Statusmøte 9.03.09

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Fremdrift:

- Vi ligger en uke etter kalkulert fremdrift
- Har gjennomført undersøkelse i to bedrifter, den siste i morgen tirsdag
- Vi føler absolutt fremdrift i prosjektet, vi ser at grunnen til forsinkelsen er feilvurdering av tiden det tar å finne bedrifter

Arbeidsmåte/samarbeid

Gruppen er svært fornøyd med gjennomførelsen av undersøkelsene hittil. Vi føler at vi får fram det vi ønsker. Vi har også fått noen aha-opplevelser, og disse underbygger påstanden om at det finnes felles trekk i innovative bedrifter.

Plan for videre arbeid (mandag-fredag)

- Analysere resultatet av undersøkelsene i løpet av denne uken
- Dokumentere resultatet av disse
- Planlegge fase 2 (denne er en uke forskyvet, se ny Gantt i vedlegg)

Statusmøte 18.03.09

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Fremdrift:

- Fase 1 overstått: milepæl 2 og 3 nådd
- Skal begynne med å forberede analysen av 07
- Planlegging

Arbeidsmåte/samarbeid:

- Gruppen samarbeider godt, men vi ønsker å bli flinkere til å oppmuntre hverandre på dårlige dager.
- Vi bør fokusere på å konkretisere spørsmål til veileder underveis, dette for å få mest mulig ut av den ukentlige veiledningen.
- Vi opplever også at det går mer tid til andre fag enn vi har kalkulert med. Dette vises også i loggen. Dette er også med på å senke framdriften i forhold til hva vi har planlagt.

Plan for videre arbeid (onsdag – neste fredag):

- Sette oss inn i hvordan vi skal analysere 07
- Bakgrunn og teori
- Nytt gantt-skjema
- Papirarbeid
- Oppdatere blogg
- Oppdatere permen, skrive ut dokumenter

Statusmøte 27.3

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Fremdrift:

Vi er nå inne i fase 2 i prosjektet. Etter å ha studert fremdriftsplanen har vi besluttet å slå sammen milepæl 4 og 5, slik at dette blir én milepæl. Grunnen til at vi beslutter å gjøre dette er at vi føler det er mest hensiktsmessig i forhold til videre planlegging. Dette vil dokumenteres i nytt Gantt-skjema.

Vi har hatt litt problemer i begynnelsen på denne fasen med å forstå hva som ligger i de teoretiske modellene. Men slik vi tolker dette nå er at dette er modeller for hvordan analysen av oppdragsgiver skal gjennomføres. Vi har også vært i kontakt med veileder og fått bekreftet at vi kan benytte våre egne undersøkelser som dokumentert empiri i denne sammenhengen.

Gruppen har vært i kontakt med flere fagpersoner, men igjen kan foreløpig hjelpe oss med hvordan analysen av 07 skal gjennomføres. Siden denne skal bygge på teoretiske modeller, har vi brukt mye tid på å finne litteratur om dette. Men verken vi, eller fagpersoner vi har kontaktet har kunnet kommet med innspill på dette punktet. Vi har nå vært i kontakt med avd. for sykepleie på HiG, og håper at vi kan få hjelp av noen der når det gjelder samfunnsvitenskapelige undersøkelser og analyser. Venter fortsatt på svar. Vi har fått avkrefte muligheten til å bruke statistikk, da utvalget er for lavt, samt mer kvalitativt enn kvantitativt.

Vi har så vidt begynt å se på layout av den endelige prosjektrapporten. Vi har tenkt å lage en mal for dette i programmet i Adobe InDesign.

Arbeidsmåte/samarbeid:

- Gruppen bruker mye tid på ting som vi ikke trodde ville ta så mye tid. Dette er leting etter riktig litteratur, kontakt med fagpersoner – avvente svar fra fagpersoner, lesing. Føler kanskje at dette hindrer fremdriften noe. Men samtidig er dette nødvendig arbeid for å sikre kvaliteten på arbeidet, så vi burde i større grad ha lagt dette inn i planleggingen.
- Fordi vi har hatt en liten ”død-periode” denne uken, vil vi prøve å bli flinkere til å konkretisere arbeidsoppgaver dag for dag, og prosjektleder ønsker å bli flinkere til å ha oversikten over de ulike arbeidsoppgavene og finne alternativer
- Vi er fornøyd med å tidlig ha konkretisert ansvarsområder, dette gir motivasjon. Og også klarhet i forhold til hva som er den enkeltes ansvar.

Plan for videre arbeid (fredag-fredag)

Neste uke skal brukes til å forberede og utvikle undersøkelsen av 07 Gruppen. Samt sette oss inn i de modellene som vi evt. skal bruke. Det er veldig viktig at dette blir gjort, da gruppen har bestemt at vi skal ha påskeferie. Vi har sendt forespørsel til oppdragsgiver om vi kan komme uken etter påske, men har foreløping ikke fått noen respons på dette. Sender ny forespørsel i dag. Gruppen beregner å bruke en del overtidsarbeid neste uke, siden vi må bli ferdige til påsken.

Statusmøte 20.4.09

Tilstede: Line Amundsen, Runi Torseter (referent)

Fremdrift:

Vi er nå i fase 2 i prosjektet. Etter å ha satt opp en liste over arbeidsoppgaver som er gjort, og hva som mangler ser vi at det i hovedsak er tekstarbeid og utførelse av rapporten som gjenstår. I tillegg til analyse av spørreundersøkelsen. Denne sender vi ut i løpet av dagen i dag, og denne skal analyseres på fredag. Alle respondenter må derfor svare før fredag hvis deres svar skal bli med i kartleggingen.

Vi sitter med en god følelse etter intervjurunden hos oppdragsgiver. Vi ble tatt veldig godt i mot. Vi føler at det ble veldig godt tilrettelagt slik at vi kunne gjøre en så god undersøkelse som mulig. Bedriften gjorde utvalget av respondenter, ut i fra hvem som hadde kapasitet til å delta, og som representerte bedriften. Vi var i bedriften i to dager og sitter igjen med følelsen av at vi har fått et godt og riktig inntrykk av kultur og klima i bedriften.

Arbeidsmåte/samarbeid:

- Gruppen ser at fremdriften i prosjektet er større enn i startfasen, dette er motiverende.
- Vi samarbeider bra, fordelingen av arbeidsoppgaver fungerer fint og vi stoler på at den andre gjør sine oppgaver på en god måte

Plan for videre arbeid: (mandag-fredag)

- Siste finish på spørreundersøkelsen og sende denne ut i dag.
- Skrive om gjennomføring av intervju og spørreundersøkelse
- Ferdigstille teoridelen om spørreundersøkelse og intervju
- Konklusjon på arkivstudier
- Konklusjon på intervjuer

Statusmøte 13.05.09

Tilstede: Line Amundsen og Runi Torseter (referent)

Fremdrift

Rapporten er nå ferdigstilt, og prosjektet er ferdig. Det er lenge siden siste statusmøte, det er fordi vi ikke har hatt behov for noe møte. Vi har gjennomgått status muntlig hver dag, og fordelt oppgaver oss i mellom slik det har passet. Dette har fungert veldig bra.

Arbeid som gjenstår nå er å skrive ferdig egenevaluering og logg, deretter sette hele rapporten inn i pdf. Vi må også lage en plakat som skal leveres sammen med rapporten 25. mai.

Rapporten sendes til oppdragsgiver for gjennomlesning i dag. Vi har eksamen både fredag og mandag, og vil derfor bruke tirsdag til siste finish og levering.

Vi valgte å jobbe med fase 2 og 3 parallelt de siste ukene, og sikret på denne måten at vi skulle bli ferdige i tide. Vi ser nå at vi med fordel kunne ha delt inn prosjektet i flere og kortere faser. Men alt i alt føler vi at vi har jobbet godt gjennom hele perioden, og har på grunn av dette hatt en jevn arbeidsbelastning. Dette har gitt oss god kontroll på prosjektet nå i sluttfasen, og vi har hatt god oversikt over arbeidsoppgaver som har gjenstått.

Samarbeid

Samarbeidet har vært veldig godt denne siste perioden i prosjektet. Fordeling av oppgaver har gått nesten automatisk, dette fordi begge gruppe-medlemmer har hatt en god oversikt over prosjektet. Vi opplevde å være stort sett enige rundt konklusjon, og også hvordan utseendet til rapporten skulle være.

Plan for videre arbeid (til 25.5)

- Ferdigstille rapporten og konvertere til pdf.
- Lese rapporten, er det noe som skal endres?
- Rapporten sendes til oppdragsgiver for gjennomlesing og trykking (oppdragsgivers eks, 3 eks til bedrifter, 1 eks til NHO Grafisk, 2 eks til oss?)
- Tirsdag 19. brukes til evt. siste korrektur og endringer
- Rapporten trykkes i 3 eks. på Kopitjenesten (disse skal leveres i studenttorget 25.5)
- Lage plakat som leveres 25.5
- Skrive avtale med biblioteket

Plan for videre arbeid (til 4.6)

- Utarbeide presentasjonen av prosjektet
- Sende invitasjoner til oppdragsgiver og bedriftene som har deltatt i undersøkelsen

Kommunikasjon

Til: Irma Kalamar

Fra: Runi Torseter, Line Amundsen

Dato: 14.10.2008

Hei Irma.

Takk for sist!

Siden forrige gang har gruppen blitt endret. Nina har valgt å bli med i en annen gruppe, dette fordi denne gruppen hadde et annet interesseområde som passet henne bedre. Håper dette ikke skaper problemer for deg.

Gruppen består nå derfor av Line og Runi.

Vi ble inspirert på møtet vi hadde med deg og er veldig interessert i å gjennomføre bacheloroppgaven vår i samarbeid med 07-gruppen. Etter avtale med deg har vi begge vurdert ulike interesseområder, og har begge landet på det samme. Vi ønsker i hovedsak å fokusere på organisasjonen og også hvordan denne påvirker innovasjon/produktutvikling.

Vi vil selvfølgelig også se på markedet hvis dere ønsker det, men siden vi ikke har like stor interesse for dette fagfeltet føler vi at det blir feil å sette hovedfokus her. Hvis dette ikke skulle

passe, er vi selvfølgelig åpne for andre forslag.

Vi ser frem til å høre fra deg, og håper på godt samarbeid!

Mvh. Line og Runi

Fra: Irma Kalamar
Til: Runi Torseter, Line Amundsen
Dato: 15.10.2008

Hei Jenter,
Og selv takk for hyggelig møte forleden dag. Det gjør ingenting at Nina velger i annen retning. I slike situasjoner er det viktig at man følger sitt eget hjerte. Fint at dere har "landet" når det gjelder hva dere har lyst til å fokusere på. Da tar vi utgangspunkt i det. Jeg sender nå en forespørsel internt til noen ressurspersoner for å be om innspill. Jeg skal sette en tidsfrist til dem ut uken. Mao. jeg kommer tilbake til dere i løpet av førstkommande mandag.

Ønsker dere en riktig fin helg i mellomtiden.

Hilsen
Irma

Til Irma Kalamar
Fra Runi Torseter, Line Amundsen
Dato: 28.10. 2008

Hei Irma.

Kommet hjem fra studietur i kveld, og ser at vi ikke har fått noen tilbakemelding fra deg enda. Håper vi fortsatt har en avtale om samarbeid med 07.

Mvh. Line og Runi

Til Runi Torseter, Line Amundsen
Fra Irma Kalamar
Dato: 28.10.2008

Kjære Line og Runi

Det har skjedd en del forrige uke som førte til at jeg hadde en del fravær og rakk ikke å følge opp saken. Men jeg var tilbake i går og fulgte opp saken med de som skulle gi meg et innspill - bl.a. Håvard som er på Gjøvik i dag :-)

Dere hører fra meg i løpet av morgendagen. Håper det er OK.

Beste hilsener
Irma

Fra Irma Kalamar
Til Runi Torseter, Line Amundsen
Dato: 29.10.2008

Hei Jenter

Beklager så mye, men jeg har fortsatt ikke fått inn det avgjørende innspillet.

Jeg foreslår at vi venter til morgendagen, men får jeg det ikke, da får dere fra meg slik deg er. Håper det er OK og

BEKLAGER!

Ha en fortsat fin-fin dag!

Hilsen

-irma.-

Fra Runi Torseter, Line Amundsen
Til Irma Kalamar
Dato: 29.10.2008

Hei-hei

Det er helt i orden.

Hilsen Line og Runi

Fra: Irma Kalamar
Til: Runi Torseter, Line Amundsen
Dato: 30.10.2008

Hei jenter

Vedlagt sender jeg vårt forslag.

Problemstillingen er ikke enkel, men det er den er temmelig fremtidsrettet og burde være interessant for enhver fremtidig arbeidsgiver å få inn en medarbeider som har jobbet med dette som område. Som dere ser, så gir den et innblikk i andre bransjer samtidig som den sørger for at det kommer noe konkret ut av det. Det finnes miljøer innen dette feltet og vi kommer til å hjelpe dere til å komme i kontakt med fagfolk innenfor akademia og etablere nødvendig nettverk rimelig fort. Oppgaven har i tillegg et "gummistrikk-karakter". Det vil si at den kan både utvides og innskrenkes uten at den mister karakter.

Fint om dere gjennomtygger dette med veilederen deres. Føler

dere behov for ytterligere justering så er vi selvsagt åpne for det. Ta og sov på det og la tankene modne. Jeg er sikkert på at dere er i stand til å håndtere, men det vil kreve innsats.

Ser frem til å høre fra dere.

Beste hilsener

Irma

Til Irma Klamar

Fra Runi Torseter, Line Amundsen

Dato: 03.11.2008

Hei Irma

Takk for god tilbakemelding! Vi er svært positive til oppgavens tema, men har noen spørsmål etter et møte med veileder (Leif)

1. Hvem er oppdragsgiver? Veileder mente det kunne være litt diffust om det er 07-gruppen eller NHO Grafisk pga. formuleringen i problemstillingen.
2. TIPVIS har eksistert i ett år, er det ikke da for sent å komme med forutsetninger som må være grunnlaget for innovasjon og nyskapning?

Med vennlig hilsen Line og Runi

Til Runi Torseter, Line Amundsen

Fra Irma Kalamar

Dato: 03.11.2008

Hei Jenter og hei Leif,

Flott at dere er positive og jeg skjønner at her må vi spisse/nyansere. Litt forklaring: Grunnen til at vi bragte inn TIPVIS er at vi tror at det er lettere å forholde seg til bedrifter som har gjennomgått en viss grad av "modning" og ser på tjenesteinnovasjon som en strategisk virkemiddel. Men ingen av disse bedriftene har "oppskriften" til "hvordan bli til en tjenesteinnovativt bedrift, hva er forutsetning(e)?".

Men jeg skjønner Leif sin innvending: Ja, når jeg nå leser igjen vår formulering, så kan det misforstås.

Jeg foreslår at vi utelater TIPVIS fra problemformuleringen.

TIPVIS er noe dere to kan dra mye nytte av i prosjektet. For Ja, TIPVIS har eksistert en stund, men det prosjektet har andre premisser, og konkurrerer ikke med dette på noen måte. Men vi trenger ikke å nevne den i problemformuleringen.

Jeg sender nå vedlagt en redigert utgave av problemformuleringen. Den forenkler aspektene uten å senke vanskelighetsgraden. Se på om det fortsatt treng noe mer spissing. Føl dere fri til å være konkrete med forslag.

Ser frem til å høre fra dere!

Hilsen

Irma

Fra Line Amundsen, Runi Torseter

Til Irma Kalamar

Dato: 12.01.2008

Hei Irma, og godt nytt år!

Vi er nå godt i gang med forprosjektet, etter en vel overstått juleferie. I denne rapporten må vi også levere en prosjektavtale signert av 07 og oss. Vi er i tillegg veldig spent på hvilke andre bedrifter vi skal analysere. Slik vi forstod det skulle du sette oss i kontakt med aktuelle bedrifter. I denne forbindelse føler vi det er lurt med ett nytt møte hvor vi kommer inn til dere for en prat. Vi har funnet ut at tirsdager passer best for vår del. Tirsdag 20. eller tirsdag 27. januar.

Vi ser frem i mot å høre fra deg.

Hilsen Runi og Line.

Fra Irma Kalamar

Til Line Amundsen, Runi Torseter

Dato: 14.01.2008

Hei Line og Runi,

Godt nytt år til dere også.

Hyggelig å høre fra dere.

Tirsdag den 27. jan. er foreløpig helt blank for meg. Gi meg det tidspunktet som passer for dere og jeg setter av tid.

Ser frem til å møte dere igjen.

Beste hilsener

Irma

Til Irma Kalamar

Fra Line Amundsen

Dato: 14.01.2008

Hei

Vi foreslår tirsdag 27. januar klokken 11.00, hvis dette tidspunktet passer for deg?

Vi har forsøkt å avgrense oppgaven noe, og det vi har kommet frem til er at vi ikke skal komme med forslag til nye produkter eller tjenester, og at vi ønsker å fokusere på kulturen i de tre innovative bedriftene, samt 07. Med dette mener vi at vi skal finne fellestrekk i kulturen som fremmer innovasjon, med fokus på menneskelige ressurser.

Vi står litt fast i forhold til hvor vi finner relevant teori ang. analysen. Siden oppgaven forutsetter et nært samarbeid med akademiske miljøer, lurer vi på om du har noen kontakter?

Hilsen Runi og Line.

Til Line Amundsen, Runi Torseter

Fra Irma Kalamar

Dato: 21.01.2008

Hei Line og Rudi

Da er dere hjertelig velkommen hit førstkommande tirsdag.

Jeg lurer på om vi kunne starte kl. 11.30 I mellomtiden måtte jeg presse inn en avtale fra 9.00-11.00, men den er ute hos forretningspartner.

Håper det er OK for dere.

Vi sees da!

Hilsen

Irma

Til Tom E. Johansen

Fra Line Amundsen, Runi Torseter

Dato: 06.02.2009

Hei Tom.

Vi jobber med en bacheloroppgave denne våren med 07 Gruppen som oppdragsgiver. Oppgaven går ut på at vi skal finne tre innovative bedrifter utenfor grafisk bransje, for å finne fellestrekk som fremmer innovasjon. Deretter skal vi se om disse er overførbare til grafisk bransje, og da spesielt 07.

I denne forbindelse håper vi du har tid til å svare på noen spørsmål.

Vi har begynt research på bedrifter vi mener kan passe inn i oppgaven. Men vi er også veldig åpne for innspill fra deg, dersom du har noen bedrifter å foreslå?

Siden besvarelsen av oppgaven skal bygge på dokumentert empiri, lurer vi på om du har noen forslag til fagstoff og bøker skrevet om emnet?

Vi ser frem i mot å høre fra deg.

Mvh. Line Amundsen og Runi Torseter

Fra Tom E. Johansen
Til Line Amundsen, Runi Torseter
Dato: 10.02.1009

Hei Line,

Jeg har hørt fra Irma Kalamar på 07, lest det hun sendte om problemstilling, og har ventet å høre fra dere. Det er bare å spørre: mail og eller telefon (fredag), da jeg har ventet å høre fra dere...

Med vennlig hilsen

Tom

Til Innovasjon Norge, Hedmark
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato:11.02.2009

Hei

Viser til samtale med Marit H. Strand 11.02

Vi er to studenter som jobber med bacheloroppgave ved Høgskolen i Gjøvik. Denne oppgaven omhandler innovasjon og nyskaping. I denne forbindelse ønsker vi å komme i kontakt med innovative bedrifter i Hedmark. Dette har vist seg å være veldig vanskelig å gjøre via internett, da det er veldig lite informasjon tilgjengelig. Derfor håper vi at dere kan være behjelpelige med å komme med forslag til små eller mellomstore innovative bedrifter utenfor grafisk bransje.

På forhånd takk for hjelpen

Mvh.

Line Amundsen E -mail: line.amundsen@hig.no Telefon:
47348874

Til Innovasjon Norge, Oppland
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato:11.02.2009

Hei

Vi er to studenter som jobber med bacheloroppgave ved Høgskolen i Gjøvik. Oppgaven handler om innovasjon og nyskaping, og i den forbindelse ønsker vi å komme i kontakt med innovative bedrifter i Oppland. Dette har vist seg å være veldig vanskelig å gjøre via internett, da det er veldig lite informasjon tilgjengelig. Derfor håper vi dere kan være behjelpelige med å komme med forslag til små eller mellomstore innovative bedrifter utenfor grafisk bransje.

På forhånd takk.

Mvh Line Amundsen E-mail:line.amundsen@hig.no Telefon:
47348854

Til Line Amundsen, Runi Torseter
Fra Kristin Malonæs
Dato: 11.02.2009

Viser til deres mail av i dag.

Innovasjon og nyskaping er brede betegnelser som kan omfatte svært mange bedrifter i Hedmark. De navn som vi nå nevner er dermed ingen uttømmende liste over aktuelle bedrifter, men forslag som dere kan se nærmere på.

Innenfor bioteknologimiljøet i Hamarregionen er både Geno, daglig leder Sverre Bjørnstad og Norsvin, daglig leder Rolf Ole Tomter, spennende virksomheter som driver mye innovasjon innen sine fagområder.

Innenfor IT sektoren er IBAS AS på Kongsvinger, kontaktperson Morten Herud, og Apropos Internett AS, daglig leder Vidar Stuvland på Hamar bedrifter som driver mye innovasjons og utviklingsarbeide.

Innenfor næringsmiddelindustrien er Berggren AS på Kongsvinger et eksempel på en bedrift som nå kombinerer produktutvikling med internasjonalisering. Adm dir er Hans Kristian Berggren

Innenfor øvrig industri er Rescon Mapei på Sand i Nord-Odal en

svært spennende bedrift med tung forskningsaktivitet, og som har fått ledende posisjon i konsernet innenfor forskning og utvikling av tilsetningsstoffer til betong i våte og kalde klima. Adm dir er Trond Hagerud.

Ideer til flere bedrifter kan dere få på www.7sterke.no

Lykke til!

Med vennlig hilsen Kristin Malonæs Direktør

Til Line Amundsen, Runi Torseter
Fra Lars Øyvind Børde
Dato: 12.02.2009

Hei

Det mest spennende innovative miljøet i Oppland innefor industri finnes i Raufoss Industripark. Her finnes et forskningsmiljø, Sintef Raufoss Management, og en rekke bedrifter. Flere av disse har riktignok et internasjonalt eierskap og defineres som store etter EU regelverket. Ta eventuelt kontakt med forskningssjef Jon Sandvik ved SRM.

Andre aktuelle bedrifter er IDT AS på Lena. kontakt Svein Iversbakken, Intek AS på Raufoss: kontakt Hager, Rustfrie Bergh AS på Dokka: kontakt Arnulf Olsen, Caliber Synthesis AS på Fagernes: kontakt Kenneth Hoffmann, Opplandske Rørsystemer AS på Hundorp: kontakt Finn Gudbrandsen, Bismo Industrier AS i Skjåk: kontakt Rikkart Karlsson, Biteko AS i Skjåk: kontakt Harald de Presno, Granit/Kleber AS på Otta: kontakt Ivar Killi, Capinor As i Hunndalen, Hunton AS på Gjøvik: kontakt Strand, Madshus AS på Biri: kontakt Hannstad.

Håper dette er til noe hjelp.

Med vennlig hilsen

Lars Øyvind Børde

seniorrådgiver

Til Tom E. Johansen
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato: 13.02.2009

Hei

Vi har flere spørsmål til deg:Ettersom oppgaven sier at analysen skal bygge på teoretiske modeller, lurer vi på hvilke modeller det er relevant for oss å bruke? Har du noen forslag til fagbøker, evt. fagpersoner vi kan benytte oss av?Hvordan ser fremtiden til TIPVIS prosjektet ut? Har bransjen merket noen endring etter at prosjektet ble satt i gang?

Med vennlig hilsen

Line Amundsen

Fra Tom E Johansen
Til Line Amundsen, Runi Torseter
Dato:26.02.2009

Hei Line,

Denne mailen har blitt liggende en stund. Beklager! Har lest den noen ganger, uten å ha tatt meg tid til å besvare den. Trolig fordi jeg også er litt usikker på hva du vil vite.

Kan du ikke ringe meg, så kan vi ta en avklarende prat som evt hjelper deg videre?

Med vennlig hilsen

Tom

23087874

98444128

Til Are Strandlie
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato:20.03.2009

Hei

Vi er to studenter fra linjen mediemanagement. Vi jobber med en bacheloroppgave som omhandler innovasjon i den grafiske bransjen. I den forbindelse skal vi foreta en analyse av oppdragsgiver, som er 07 Gruppen. Denne analysen skal bygge på teoretiske modeller og dokumentert empiri. Leif

Nordahl mente det ville være gunstig å snakke med deg angående hvilke modeller som kan brukes i dette tilfellet. Har du mulighet til å ta et møte med oss i begynnelsen av neste uke?

Mvh Runi Torseter og Line Amundsen

Til Line Amundsen, Runi Torseter
Fra Are Strandlie
Dato: 20.03.2009

Hei!

Her anbefaler jeg dere faktisk å kontakte Hans Petter Hornæs, som er vår primære ekspert her på bruket når det gjelder slik metodikk. Hans Petter har kontor i A-bygget (A116 C) og epost hans.hornaes@hig.no

Lykke til!

Mvh,

Are.

Til Hans Petter Hornæs
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato:20.03.2009

Hei Vi er to studenter fra linjen mediemanagement. Vi jobber med en bacheloroppgave som omhandler innovasjon i den grafiske bransjen. I den forbindelse skal vi foreta en analyse av oppdragsgiver, som er 07 Gruppen. Denne analysen skal bygge på teoretiske modeller og dokumentert empiri. Are Strandlie mente det ville være gunstig å snakke med deg angående hvilke modeller som kan brukes i dette tilfellet. Har du mulighet til å ta et møte med oss i begynnelsen av neste uke?

Mvh Runi Torseter og Line Amundsen

Fra Hans Petter Hornæs
Til Line Amundsen, Runi Torseter
Dato: 23.03.2009

Ja, det er bare å komme innom.
I dag (mandag) er jeg ledig ettermiddag og kveld

bortsett fra forelesning 15.30-17.15.

Tirsdag er jeg for det meste opptatt med undervisning (men er her på kveldstid).

Onsdag har jeg foreløpig ikke annet enn forelesning 8-8-45

Fra Line Amundsen, Runi Torseter

Til Irma Kalamar

Dato: 27.03.2009

Hei

Legger ved referatet fra statusmøtet fredag 27.03 I tillegg lurer jeg på om du har sett mailen om analysen av 07? Vi lurte på om vi kunne komme til Oslo uken etter påske, altså uke 16. Passer det for dere?

Mvh Line og Runi

Fra Irma Kalamar

Til Line Amundsen, Runi Torseter

Dato: 30.03.2009

Hei jenter

Jeg trodde at jeg har besvart mailen ang. møte etter påsken, men det ble visst bare med intensjonen. Beklager så mye. Klart dere kan komme. Kan dere anslå ca. hvor mye tid dere trenger?

Hører fra dere!

Hilsen

Irma

Fra Line Amundsen, Runi Torseter

Til Terje Bokalrud

Dato: 27.03.2009

Hei

Vi er to studenter som jobber med bacheloroppgaven vår i mediemanagement. Vi skal gjennomføre en spørreundersøkelse samt intervjuer for å kartlegge kulturen i bedriften. I denne forbindelse lurer vi på om du har tid til et møte med oss?

Mvh Runi Torseter og Line Amundsen

Fra Terje Bokalrud

TilLine Amundsen, Runi Torseter

Dato: 30.03.2009

Kan vi ta en prat i lunsjen kl 1145 - 1230, idag. Er det OK?

mvh Terje

Fra Line Amundsen, Runi Torseter

Til Irma Kalamar

Dato: 31.03.2009

Supert! Vi regner med å bruke tirsdag, onsdag og torsdag i Oslo, og fredag i Aurskog. (Vi regner med at Aurskog er en del av prosjektet?) Altså hele uke 16.

I løpet av disse dagene vil vi gjennomføre intervjuer med utvalgte ansatte, samt se hvordan hverdagen i bedriften arter seg. På bakgrunn av dette vil vi lage en spørreundersøkelse. Den sendes ut elektronisk mandag i uke 17, og vi håper så mange som mulig tar seg tid til å svare på den i løpet av uken. Beregninger vi har gjort tilsier at minst 50 må svare dersom vi skal få et representativt og målbart resultat. For å kunne sende ut dette til alle i bedriften lurer vi på om vi kan få kontaktinformasjon til de ansatte (e-mail og telefonnr)

Vi ønsker i tillegg å gjennomføre arkivstudier. Hvilke type materialer kan vi få tilgang til? (Pressemeldinger, org.kart, stillingsinstrukser, personalstatistikker, regnskapsstatistikker, strategier, planer og mål, styrereferater o.l)

Vi lurer også på om vi har mulighet til å gjennomføre supplerende telefonintervjuer dersom vi har behov for dette?

Hilsen Line

Til Irma Kalamar

Fra Line Amundsen, Runi Torseter

Dato: 02.04.2009

Hei

Vi har brukt de siste dagene før påske til å planlegge tiden vi skal være hos dere. Vi har kommet frem til følgende fremgangsmåte:

ObservasjonS er på synlige kulturelle trekk. Snakker med ansatte

Arkivstudier Brukes til bakgrunnsmateriale

Intervju 15 -20 respondenter. (Vi ser for oss ca. 15 i Oslo og 5 på Aurskog)

Spørreskjema På bakgrunn av observasjoner, arkivstudier og intervju. Avhengig av min. 50 svar. Sendes ut elektronisk til alle i bedriften. (Quest Back)

Håper du får en fin påske!

Hilsen Line og Runi:)

Til Irma Kalamar
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato: 20.04.2009

Hei Irma

Vi sitter klare med spørreundersøkelsen nå, og venter på liste over kontakter. Er den underveis, eller skal vi plukke ut respondenter selv?

Vi lurte også på om dere i 07 dekker reiseutgifter i forbindelse med oppgaven?

Ellers vil vi takke for to flotte dager i Oslo. Vi fikk veldig mye ut av det! Vi sender også en mail til Henrik Hartberg med forespørsel om tips ang. innovasjonslitteratur. Vi fikk inntrykk av at han muligens hadde noen innspill da vi intervjuet han.

Mvh Runi og Line

Fra Irma Kalamar
Til Line Amundsen, Runi Torseter
Dato: 20.04.2009

Hei jenter

Da har vi misforstått hverandre. For jeg ventet på å få tilsendt spørsmålene slik at jeg får litt innblikk i vinklingen for å få tilpasset respondentkandidatene på en best mulig måte. Jeg kan sette av formiddagen min i morgen hvis dere sender spørsmålene.

Hilsen
Irma

Til Line Amundsen, Runi Torseter
Fra Irma Kalamar
Dato: 21.04.2009

Hei jenter

Denne mailen gikk nå til de mailadressene som dere ser her.
Dere kan anvende samme adresser og sende deres
forespørsel når som helst.

Lykke til
Irma

----- Original Message -----

Spørreundersøkelse fra HiG

Tue, 21 Apr 2009 09:12:12 +0200

Irma Kalamar <irma.kalamar@07.no>

alle.lobo@07.no, alle.web@07.no, Alle i 07 Oslo

<alle.oslo@07.no>

Hei alle sammen!

To studenter fra Høgskolen i Gjøvik skriver sin
bacheloroppgave i oppdrag fra 07. Oppgaven går ut på å finne
ut av:

"Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at 07 Gruppen skal
utvikle seg til å være mer innovativ og nyskapende?"

Studentene har arbeidet langs flere akser. En av aksene er å
gjennomføre en spørreundersøkelse internt i 07 som går på
organisasjonskulturen. For å få et mest mulig representativt
resultat er det viktig at flest mulig av oss tar seg tid til å besvare
denne undersøkelsen. Jeg har sett på spørsmålene, og det
kommer ikke til å ta mer enn 5 minutter. Undersøkelsen er
nettbasert og fullstendig anonym.

Innovasjon og evne til å tenke nytt er noen av våre største
suksesskriterier. Disse utgjør også noen av kjernen av vårt
verdigrunnlag og strategi. Jeg håper mao. at alle ser verdien av
det og bidrar.

Dere vil, om ikke så lenge, motta en mail fra studentene med
link til undersøkelsen.

På forhånd takk og lykke til!

Hilsen
Irma

Til Rune Hjelsvold
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato 20.04.2009

Hei!

Vi jobber med bacheloroppgaven i mediemanagement denne våren og oppgaven omhandler innovasjon. Har fått tips fra veileder Leif Nordahl og Henrik Hartberg i 07 Gruppen/TIPVIS at du besitter kunnskap om tjenesteinnovasjon. Vi lurer i denne sammenheng derfor på om du har mulighet til et kjapt møte med oss i løpet av denne uken? (tirsdag, torsdag, fredag) Vi ønsker å snakke med deg for å evt. finne mer litteratur da vi i all hovedsak bare har basert oppgaven på 2-3 bøker om innovasjon, og trenger tips om relevante bøker. Hvis du ikke har tid til et møte, er vi glade for all respons vi kan få via mail. På forhånd takk!

Med vennlig hilsen Line Amundsen og Runi Torseter, 3.kl.
mediemanagement

Fra Rune Hjelsvold
Til Line Amundsen, Runi Torseter
Dato: 21.04.2009

Jeg har en travel kalender i dag og torsdag, men fredag er helt åpen. Hva med kl. 9 på fredag morgen?

Rune

Til Irma Kalamar
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato: 21.03.2009

Hei Irma

Vi har snakket med Leif om videre avgrensning av oppgaven. Vi ønsker ikke å komme med tiltaksplan da det gjelder endringer i kulturen hos 07. Vi vil bare komme med anbefalinger til hva som eventuelt må endres, ikke hvordan dere eventuelt skal gå frem. Leif var enig i dette og godkjente avgrensningen.

Vi håper dette er greit for deg også?

Hilsen Line og Runi :)

Til Line Amundsen, Runi Torseter
Fra Irma Kalamar
Dato: 23.04.2009

Det er helt i orden Jenter. Jeg tror det er fornuftig. Dere har min fullmakt til å formulere at i samråd med oppdragsgiver har dere ebstemt dette :-)

Videre: Jeg lurar på hvor mange som var med til slutt på å besvare undersøkelsen ? Det er litt viktig for meg å vite.
Takker på forhånd!
Irma

Til Irma Kalamar
Fra Line Amundsen, Runi Torseter
Dato: 07.05.2009

Hei Irma!

Vi holder nå på å ferdigstille oppgaven, og tiden for trykking nærmer seg fort.

Vi lurar på om dere kunne tenke dere å trykke eksemplarene dere trenger i 07 Gruppen og et eks. til hver av bedriftene vi undersøkte, slik vi snakket om da vi var i Oslo sist?

Hilsen Line:)

Til Line Amundsen, Runi Torseter
Fra Irma Kalamar
Dato: 08.05.2009

Det ordner vi.
Gleder meg til å lese oppgaven.
Hilsen
Irma

Kommunikasjon

Emne: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik
Fra: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>
Dato: man, februar 9, 2009 16:26
Til: info@bionorimmuno.com
Prioritet: Normal
Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei.

Vi er to studenter som gjennomfører vår Bacheloroppgave i mediemanagement v/Høgskolen i Gjøvik våren 2009. Denne oppgaven omhandler innovasjon og nyskaping i grafisk bransje. Graden av innovasjon i denne bransjen er noe lavere enn gjennomsnittet, og vår oppdragsgiver 07 Gruppen ønsker derfor en utredning om hva som kjennetegner en innovativ og nyskapende bedrift.

I denne forbindelse forespør vi om muligheten til å gjennomføre en undersøkelse i Bionor Immuno AS, i forbindelse med deres nylig mottatte pris for innovasjon. Denne undersøkelsen vil foregå ved hjelp av intervju/spørreskjema, og vil være rettet mot organisasjonen, menneskelige ressurser og dets betydning for innovasjon.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Runi Torseter
runi.torseter@hig.no
tlf: 98896641

Line Amundsen
line.amundsen@hig.no

Emne: RE: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik
Fra: "Simen Staalnacke"
<simen@moodsofnorway.com>
Dato: tir, februar 10, 2009 14:20
Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>
Prioritet: Normal
Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

haloha...
tak for email og at dere liker det vi lager...
vi får veldig mange henvendelser ang. oppgaver og vi svarer alltid det samme...
vi har veldig liten tid til å gi dere den oppfølgingen som dere trenger i og med at vi er så mye på reisefot, så dere er velkommen til å skrive en oppgave, men vi har veldig liten tid til feedback...
ha en velkledd dag..
simen sala bim

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]
Sendt: 9. februar 2009 15:36
Til: Simen Staalnacke
Emne: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik

Hei.

Vi er to studenter som gjennomfører vår Bacheloroppgave i Medie Management v/Høgskolen i Gjøvik våren 2009. Denne oppgaven omhandler innovasjon og nyskaping i grafisk bransje. Graden av innovasjon i denne bransjen er noe lavere enn gjennomsnittet, og vår oppdragsgiver 07 Gruppen ønsker derfor en utredning om hva som kjennetegner en innovativ og nyskapende bedrift.

I denne forbindelse forespør vi om muligheten til å gjennomføre en undersøkelse av Moods of Norway AS. Da vi karakteriserer dere som en innovativ og nyskapende bedrift. Denne undersøkelsen vil foregå ved hjelp av intervju/spørreskjema, og vil være rettet mot organisasjonen, menneskelige ressurser og dets betydning for innovasjon.

På forhånd takk for respons.

Med vennlig hilsen

Runi Torseter
runi.torseter@hig.no
tlf: 98896641

Line Amundsen
line.amundsen@hig.no

Emne: RE: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik
Fra: "Roman Budweg" <roman@robinson.no>
Dato: fre, februar 13, 2009 10:59
Til: runi.torseter@hig.no
Kopi til: "Tracy Robinson" <tracy@robinson.no>
Prioritet: Normal
Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei Runi,

dette høres jo ganske spennende ut, jeg foreslår at vi tar et møte og diskutere litt rundt dette. Vi må avklare hvilke forventninger dere har med dette og hvilke krav robinson scandinavia må oppfylle.

Jeg er på kontore uke 8 og 9 og kan gjerne sette av en time for dere.

Mvh.

ROMAN BUDWEG Sales Director

Robinson Scandinavia AS
Ibsens gate 7, NO-2821 Gjøvik
Enterprise no. NO 939 260 870

www.robinsonscandinavia.com

T +47 61 10 81 50
D +47 61 10 81 72
F +47 61 10 81 51
E roman@robinson.no

Lesen Sie unseren neuesten Newsletter
<http://www.robinsonscandinavia.com/News.aspx?showFull=RSNEWS_13&fromArchive=yes>

Besuchen Sie uns auf der ITB
<http://www.robinsonscandinavia.com/News.aspx?showFull=RSNEWS_17&fromArchive=yes> am
Stand 112 in der Halle 18 vom 11.-13.März.2009

<<http://www.roadshowderspezialisten.de/>>

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [<mailto:runi.torseter@hig.no>]
Sendt: 10.02.2009 09:32
Til: Firmapost
Emne: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik

Hei.

Vi er to studenter som gjennomfører vår Bacheloroppgave i mediemanagement v/Høgskolen i Gjøvik våren 2009. Denne oppgaven omhandler innovasjon og nyskapning i grafisk bransje. Graden av innovasjon i denne bransjen er noe lavere enn gjennomsnittet, og vår oppdragsgiver 07 Gruppen ønsker derfor en utredning om hva som kjennetegner en innovativ og nyskapende bedrift.

I denne forbindelse forespør vi om muligheten til å gjennomføre en undersøkelse i Robinson Scandinavia, i forbindelse med deres nylig mottatte pris for innovasjon. Denne undersøkelsen vil foregå ved hjelp av intervju/spørreskjema, og vil være rettet mot organisasjonen, menneskelige ressurser og dets betydning for innovasjon.

På forhånd takk for respons.

Med vennlig hilsen

Runi Torseter
runi.torseter@hig.no
tlf: 98896641

Line Amundsen
line.amundsen@hig.no

Emne: RE: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik

Fra: "Roman Budweg" <roman@robinson.no>

Dato: fre, februar 13, 2009 11:32

Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>

Prioritet: Normal

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei,

ja da tar vi det klokka 10:00 hos oss.

Mvh.

Roman

-----Original Message-----

From: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]

Sent: 13.02.2009 10:29

To: Roman Budweg

Subject: RE: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik

Kjempe flott!

Vi foreslår tirsdag uke 8, altså 17. februar, hvis dette

passer for deg.
Vi er ledige hele dagen, så gi oss på tilbakemelding på
hvilket tidspunkt som er
ønskelig.

mvh.
Runi Torseter

Emne: SV: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i
Gjøvik

Fra: "Anita Hager" <Anita.Hager@intek.no>

Dato: tor, februar 19, 2009 14:10

Til: runi.torseter@hig.no

Prioritet: Normal

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei!

Vi er positiv til at dere gjennomfører undersøkelsen her på
Intek. Jeg må vite litt
mer om når, hvem dere skal intervju og hva slags type
spørsmål som stilles.

Mvh
Anita Hager
Intek Engineering AS
Daglig leder

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Erling Hovde

Sendt: 17. februar 2009 16:09

Til: Anita Hager

Emne: VS: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik

Med vennlig hilsen

Intek Engineering AS

Erling Hovde

Salgs & Markedssjef

Tel. : +47 61 19 70 00

Fax. : +47 61 19 71 49

Mob. : +47 90 10 12 95

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]

Sendt: 16. februar 2009 15:56

Til: Erling Hovde

Emne: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik

Hei.

Vi er to studenter som gjennomfører vår Bacheloroppgave i mediemanagement v/Høgskolen i Gjøvik våren 2009. Denne oppgaven omhandler innovasjon og nyskapning i grafisk bransje. Graden av innovasjon i denne bransjen er noe lavere enn gjennomsnittet, og vår oppdragsgiver 07 Gruppen ønsker derfor en utredning om hva som kjennetegner en innovativ og nyskapende bedrift.

I denne forbindelse forespør vi om muligheten til å gjennomføre en undersøkelse i Intek Engineering, etter tips fra Innovasjon Norge Oppland. Denne undersøkelsen vil foregå ved hjelp av intervju/spørreskjema, og vil være rettet mot organisasjonen, menneskelige ressurser og dets betydning for innovasjon. Undersøkelsen vil ta omtrent 2 dager.

På forhånd takk for respons.

Med vennlig hilsen

Runi Torseter
runi.torseter@hig.no
tlf: 98896641

Line Amundsen
line.amundsen@hig.no

Emne: RE: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik

Fra: "Knut Strand" <STRKNU@hunton.no>

Dato: tor, februar 19, 2009 14:16

Til: ""Runi Torseter"" <runi.torseter@hig.no>

Prioritet: Høy

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Runi Torseter

Jeg viser til din forespørsel om et intervju. Vi tar gjerne i mot dere til en spørreundersøkelse. Fabrikksjef Jens Andersen eller undertegnede vil svare på vegne av hunton fiber AS

Vennlig hilsen

Knut Strand
Hunton Fiber AS

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]
Sendt: 16. februar 2009 16:18
Til: Knut Strand
Emne: Forespørsel: Bacheloroppgave v/ Høgskolen i Gjøvik

Hei.

Vi er to studenter som gjennomfører vår Bacheloroppgave i mediemanagement v/Høgskolen i Gjøvik våren 2009. Denne oppgaven omhandler innovasjon og nyskapning i grafisk bransje. Graden av innovasjon i denne bransjen er noe lavere enn gjennomsnittet, og vår oppdragsgiver 07 Gruppen ønsker derfor en utredning om hva som kjennetegner en innovativ og nyskapende bedrift.

I denne forbindelse forespør vi om muligheten til å gjennomføre en undersøkelse i Hunton AS, etter tips fra Innovasjon Norge Oppland. Denne undersøkelsen vil foregå ved hjelp av intervju/spørreskjema, og vil være rettet mot organisasjonen, menneskelige ressurser og dets betydning for innovasjon. Undersøkelsen vil ta omtrent 2 dager.

På forhånd takk for respons.

Med vennlig hilsen

Runi Torseter
runi.torseter@hig.no
tlf: 98896641

Line Amundsen
line.amundsen@hig.no

Emne: RE: Bacheloroppgave om innovasjon - HiG

Fra: "Olav R. Spilling" <olavrs@NIFUSTEP.NO>

Dato: ons, mars 25, 2009 12:50

Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>

Prioritet: Normal

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei,
Jeg tror ikke jeg skjønner hva problemstillingen deres egentlig er - men dere har vel en lokal veileder som kan hjelpe dere med dette. Hvis spørsmålet gjelder modeller for organisering av arbeidet med innovasjon, finnes det masse stoff om dette i innovasjonsledelses-litteraturen, det er bare å søke i BIBSYS og andre

litteraturbaser.

Mvh Olav R Spilling

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]

Sendt: 25. mars 2009 11:46

Til: olav.spilling@hil.no

Emne: Bacheloroppgave om innovasjon - HiG

Hei

Vi er to studenter ved HiG som gjennomfører vår bacheloroppgave i mediemanagement som omhandler innovasjon. Vi lurere på om du har mulighet til å se på noen spørsmål vi har?

Oppgaven går ut på å undersøke innovative bedrifter for å finne felles kjennetegn, og deretter analysere oppdragsgiver for å se om disse kjennetegnene kan være overførbare. Vi har gjennomført undersøkelsene ved hjelp av spørreskjema og intervju, og har kommet fram til felles trekk. Det vi lurere på er om det finnes noen teoretiske modeller for hvordan analysen skal gjennomføres? Da oppgaven forutsetter at vi benytter oss av dette. Evt. om det finnes tidligere studier/oppgaver som har omhandlet dette? Håper du har mulighet til å hjelpe oss med dette.

Med vennlig hilsen
Runi Torseter
runi.torseter@hig.no

Line Amundsen
line.amundsen@hig.no

Emne: RE: Bacheloroppgave om innovasjon - HiG

Fra: "Olav R. Spilling" <olavrs@NIFUSTEP.NO>

Dato: ons, mars 25, 2009 16:09

Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>

Prioritet: Normal

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei igjen,

Jeg har kikket igjennom oppgaveteksten, men må beklage med å si at jeg synes ikke denne oppgaven gir noen mening.

Men nå er ikke strategi og innovasjonsledelse mitt primære fagområde, så det er mulig at dere kan få en fornuftig tilbakemelding ved å ta kontakt med folk som jobber med strategi og innovasjonsledelse, for eksempel på BI. Jeg har ikke konkrete forslag til navn, men veilederen deres har formodentlig det.

Mvh Olav R Spilling

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]

Sendt: 25. mars 2009 12:27

Til: Olav R. Spilling

Emne: RE: Bacheloroppgave om innovasjon - HiG

Ok. Vi har en veileder, men må også spørre fagpersoner på dette spesifikke området. Her er oppgaveteksten vår:

Bakgrunn:

Både samfunns- og næringslivstopper har i det siste satt Innovasjon og nyskaping på dagsorden.

07 Gruppen er ingen unntak fra dette.

Til grunn for én av bedriftens viktigste strategier ligger overbevisningen

om at gjennom tjenesteinnovasjon og nyskaping kan bedriften oppnå en differensiering som skaper et fortrinn i konkurransesituasjonen.

Problemstilling:

Hvilken forutsetninger må ligge til grunn for at 07 Gruppen skal utvikle seg til å være mer innovativ og nyskapende?

Oppgave:

Gruppen skal gjennomføre en undersøkelse av min 3 bedrifter som ligger

utenfor grafisk bransje og som karakteriseres av å være innovative og

nyskapende. Gjennom undersøkelsen skal gruppen finne frem til kjennetegn

hos disse.

Deretter skal gruppen gjennomføre en analyse og se om noen av disse

kjennetegn er overførbare til 07 Gruppen. I så fall: Hvilken kjennetegn er

overførbare? Hva er forutsetningen for at det skal kunne overføres?

Finnes det andre type kjennetegn som er dokumenterte i teorien, men som

ikke finnes hos de bedriftene som er blitt undersøkt og som kunne anvendes

av 07 Gruppen?

Analysen skal basere seg på dokumentert empiri og teoretiske modeller, og

forutsetter et nært samarbeid med det akademiske miljøet innenfor dette

felt.

Resultatet skal være konkrete anbefalinger.

Vi lurer altså på om du vet om noen teoretiske modeller for analysen? Vi

har problemer med å finne litteratur på dette området.

Mvh. Runi Torseter

Emne: RE: bruk av Quest Back til bacheloroppg. i MM
Fra: "Nils Rui" <nils.rui@hig.no>
Dato: man, mars 30, 2009 10:27
Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>
Prioritet: Normal
Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Sitter i møte nå. Vi har linket opp registreringsskjema fra HiGs studentsider på weben

Vennlig hilsen / Yours
Nils Rui
Seniorkonsulent/Senior Officer
Høgskolen i Gjøvik / Gjøvik University College
T: +4761135123
M:+4792051767

-----Opprinnelig melding-----
Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]
Sendt: 30. mars 2009 10:02
Til: Nils Rui
Kopi: line.amundsen@hig.no
Emne: bruk av Quest Back til bacheloroppg. i MM

Hei,

Vi er to studenter som gjennomfører bacheloroppgave i mediemanagement dette semesteret. I dette prosjektet skal vi undersøke kulturen hos vår oppdragsgiver ved hjelp av spørreundersøkelse, og ønsker å benytte oss av et elektronisk program for dette. Vi har hørt at HiG har en brukerkonto til Quest Back, og lurer på om vi muligheten til å benytte oss av denne i forbindelse med prosjektet vårt?

Mvh. Runi Torseter, 06HBMEMAA
Stud.nr.: 995419

Emne: SV: litteratur om innovasjon
Fra: "Henrik Hartberg" <henrik.hartberg@07.no>
Dato: man, april 20, 2009 16:26
Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>
Prioritet: Normal
Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei og takk for sist!

Hva slags innovasjonslitteratur er dere ute etter? Gjelder

det hovedsakelig tjenesteinnovasjon, så vil jeg anbefale at dere hører med Rune Hjelsvold på instituttet hos dere. Han deltar med faglig innhold inn i Tipvis prosjektet som vi er en del av.

Henrik

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]

Sendt: 20. april 2009 13:13

Til: Henrik Hartberg

Emne: litteratur om innovasjon

Hei

Vi lurere på om du har tid og mulighet til å komme med et lite innspill på hva som kan være relevant litteratur om innovasjon? Vi har til nå benyttet oss mest av "innovation and entrepreneurship" av Bessant og Tidd.

Med vennlig hilsen Line og Runi
Bacheloroppgave HiG

Emne: RE: Litteratur om innovasjon/tjenesteinnovasjon

Fra: "Rune Hjelsvold" <rune.hjelsvold@hig.no>

Dato: tir, april 21, 2009 09:49

Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>

Kopi til: "line.amundsen@hig.no"
<line.amundsen@hig.no>

Prioritet: Normal

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Jeg har en travel kalender i dag og torsdag, men fredag er helt åpen. Hva med kl. 9 på fredag morgen?

Rune

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]

Sendt: 20. april 2009 21:43

Til: Rune Hjelsvold

Kopi: line.amundsen@hig.no

Emne: Litteratur om innovasjon/tjenesteinnovasjon

Hei!

Vi jobber med bacheloroppgaven i mediemanagement denne våren og oppgaven omhandler innovasjon. Har fått tips fra veileder Leif Nordahl og Henrik Hartberg i 07 Gruppen/TIPVIS at du besitter kunnskap om tjenesteinnovasjon. Vi lurere i denne sammenheng derfor på om du har mulighet til et kjapt møte med oss i løpet av denne uken?

(tirsdag,
torsdag, fredag) Vi ønsker å snakke med deg for å evt. finne
mer
litteratur da vi i all hovedsak bare har basert oppgaven på
2-3 bøker om
innovasjon, og trenger tips om relevante bøker. Hvis du ikke
har tid til
et møte, er vi glade for all respons vi kan få via mail.
På forhånd takk!

Med vennlig hilsen Line Amundsen og Runi Torseter, 3.kl.
mediemanagement

Emne: RE: Spørreundersøkelse - HiG

Fra: Halvor Børresen <halvor.borresen@07.no>

Dato: tir, april 21, 2009 15:23

Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no>

Kopi til: "Irma Kalamar" <irma.kalamar@07.no> ([mer](#))

Prioritet: Normal

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei.

Jeg har en del navn som jobber i administrasjon og
produksjonsledelse som jeg føler
er riktig at deltar i denne undersøkelsen.

Jeg har fått linken der du går inn og besvarer fra Irma. Vil
dere jeg skal sende
undersøkelsen ut til de jeg har plukket ut, eller vil dere
ha navn og e-mail og
sende ut selv?

Hører fra dere.
Mvh Halvor

Halvor Børresen
Direktør Automatisering / IT Tlf: 63 86 44 30
Mob: 975 50 530
halvor.borresen@07.no
Aursmoen
1930 AURSKOG
www.07.no

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Runi Torseter [mailto:runi.torseter@hig.no]

Sendt: 21. april 2009 12:32

Til: Halvor Børresen

Kopi: line.amundsen@hig.no

Emne: Spørreundersøkelse - HiG

Hei

Har forsøkt å ringe deg men fikk ikke tak i deg. Irma sa at
vi kunne
kontakte deg for å høre hvem i 07 Aurskog som skulle delta i
undersøkelsen
vår. Hvis det er mulig å få svar på dette i løpet av dagen
hadde det vært

kjempe flott, da undersøkelsen stenger lørdag og vi gjerne vil ha så mange svar som mulig. Undersøkelsen sendes ut på mail til de ansatte som velges ut.

Mvh. Runi Torseter

Emne: FW: Spørreundersøkelse - HIG Mediemangement

Fra: Halvor Børresen <halvor.borresen@07.no>

Dato: tir, april 21, 2009 15:57

Til: "Runi Torseter" <runi.torseter@hig.no> ([mer](#))

Kopi til: "Irma Kalamar" <irma.kalamar@07.no>

Prioritet: Normal

Innstillinger: [Vis meldingshode](#) | [Vis printervennlig versjon](#) | [Last ned dette som en fil](#) | [Vis meldingsdetaljer](#)

Hei.

Da har jeg plukket ut hvem som er invitert, og gitt de forhåndsinformasjon (se kopi av e-mail nedenfor). Der står navnene dere trenger. Som sagt er dette prosjektledere, mellomledere, folk fra økonomi og fra administrasjonen på Aurskog.

Lykke til med undersøkelsen - håper alle svarer.

Ha en fin dag J

Mvh Halvor

Fra: Halvor Børresen

Sendt: 21. april 2009 15:51

Til: *(slettet pga. konfidensialitet)*

Emne: Spørreundersøkelse - HIG Mediemangement

Hei alle sammen!

To studenter fra Høgskolen i Gjøvik skriver sin bacheloroppgave i oppdrag fra 07. Oppgaven går ut på å finne ut av:

"Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at 07 Gruppen skal utvikle seg til å være mer innovativ og nyskapende?"

Studentene har arbeidet langs flere akser. En av aksene er å gjennomføre en spørreundersøkelse internt i 07 som går på organisasjonskulturen. For å få et mest mulig representativt resultat er det viktig at flest mulig

av oss tar seg tid til å
besvare denne undersøkelsen. Jeg har sett på spørsmålene, og
det kommer ikke til å
ta mer enn 5 minutter. Undersøkelsen er nettbasert og
fullstendig anonym.

Innovasjon og evne til å tenke nytt er noen av våre største
suksesskriterier. Disse
utgjør også noen av kjernen av vårt verdigrunnlag og
strategi. Jeg håper mao. at
alle ser verdien av det og bidrar.

Dere vil, om ikke så lenge, motta en mail fra studentene med
link til undersøkelsen.
På forhånd takk og lykke til!

Hilsen
Irma

Logg:

Uke	Dag	Arbeid	Timer	
			Line	Runi
3	Man	Planlegging	1	1
	Tirs	Skrevet foreløpig forprosjektrapport, søkt etter fagstoff om innovasjon, skrevet stipend-søknad til NHO grafisk, i planleggingsfasen hva prosjektet gjelder	6	6
	Ons	Delt prosjektet inn i faser og lagd milepæler. Funnet mulige aktuelle bedrifter. Søkt etter teori/fagstoff. Begynt på websiden. Fastsatt møte med oppdragsgiver	7	7
	Tors	Websiden, lest faglitteratur, begynt på Gantt-skjema	7	7
	Fre	Ferdigstilling webside, opprettet blogg, kontaktet mulige bedrifter og Innovasjon Norge	4	5
4	Man	Statusmøte og planlegging, arbeidsfordeling	4	3
	Tirs-Ons	Hjemmearbeid	10	9
	Tors	Spørreskjemametodikk, Gantt-skjema	7	7
	Fre	Spørreskjemametodikk, organisasjon, kultur	4	6
5	Man	Organisasjon, kultur		7
	Tirs	Møte med oppdragsgiver i Oslo	1	1
	Ons	Veiledning, arbeid med forprosjektrapport	3	6
	Tors	Ferdigstilt forprosjektrapport, sendt stipendsøknad til NHO Grafisk Øst	6	7
	Fre	Hjemmearbeid	5	3
6	Man-fre	Teori	21	25
7	Man-ons	Utbedelse av intervju og spørreskjema, kontaktet bedrifter	15	15
8	Tirs	Besøk hos Robinson Scandinavia	3	3
	Ons	Ferdigstilling av intervju og spørreskjema	7	7
	Tors-fre	Kontakte bedrifter		1
9	Tirs	Avtaler med bedrifter er gjort, div papirarbeid	5	5
	Ons-fre	Forberedelse av undersøkelse, begynt på rapporten	18	16
10	Man	Testet lydopptak, skrevet ut spørreskjema, forberedelse	3	3
	Tirs	Undersøkelse av Robinson Scandinavia, Runi på NHO Grafisk Øst årsmøte på kvelden	5	10
	Ons	Bearbeidelse av resultat av intervju	5	4
	Fre	Forberedelse og undersøkelse av Intek Engineering	7	7
11	Man	Statusmøte, planlegging videre	2	2
	Tirs	Forberedelse og undersøkelse av Hunton AS	7	7
	Ons-fre	Bearbeidelse av resultat av intervju og spørreundersøkelse	15	15
12	Man-tir	Konklusjon på spørreskjema	8	8
	Ons	Konklusjon på intervjuene, endt fase 1	6	5
	Fre	Oppdatering av perm/papirer, kontaktet fagpersoner ang. analyse, planlegging av analysen	5	5

13	Tirs	Om spørreundersøkelsen, prøvd ut litt i InDesign og blitt enige om at Line har ansvar for dette (lage mal) siden hun har programmet på sin mac. Avtalt møte med fagperson i morra	6	6
	Ons	Møte med fagperson, kontaktet flere fagpersoner, lett etter teori/litteratur om teoretiske modeller,	5	5
	Fre	Planlegging av neste uke, teori	5	5
14	Man	Teori om metode, planlegging av undersøkelse, teori om undersøkelsen, møte med T. Bokalrud,	9	9
	Tir	Bakgrunn for undersøkelsen, metode, om valg av bedrifter	7	7
	Ons-Tors	Utarbeidelse av intervjuguide, planlegging og forberedelse av undersøkelsen i 07	15	15
16	Tirs-Ons	Undersøkelse av 07 Gruppen	16	16
	Tors-fre	Transskribering av intervjuer, arkivstudier	10	14
	Lør-søn	Utarbeidelse av spørreundersøkelsen, arkivstudier	7	10
17	Man	Teori om innovasjon, ferdigstilling av spørreundersøkelsen, arkivstudier,	8	9
	Tirs	Teori, logg oppdatering, blogg, lagring, sendt ut spørreundersøkelsen	8	8
	Ons	Analyse av intervjuer i 07	6	6
	Tors	Konklusjon på undersøkelsen av 07	8	8
	Fre	Møte med Rune Hjeldsvold, skrev om spørreundersøkelse og intervju	3	3
18	Man-ons	Analysere spørreundersøkelsen i 07	21	23
	Tors-fre	Kjennetegn på innovasjon, utarbeidet mal i InDesign	6	6
19	Man	Satt sammen div. dokumenter, referater og lignende		4
	Tirs	Kjennetegn på innovasjon, hvilke som er overførbare og forutsetninger for dette		9
	Ons	Konklusjon, anonymisering transskribering, korrektur, gjennomføring	7	9
	Tors	Korrektur, anonymisering transskribering	7	7
	Fre-søn	Korrektur, anonymisering transskribering, lay-out, egen-evaluering, skrive om gjennomføring	5	6
20	Man	Gjennomgang av korrektur, 2. korrektur, oppsett (kapitler ect.)	10	10
	Tirs	Satte sammen rapporten, innholdsfortegnelse, vedlegg, lay-out	14	14
	Ons	Siste statusmøte, siste ferdigstilling, sendt rapporten til oppdragsgiver for gjennomlesing, endelig regnskap	7	7
		SUM	387	429

Prosjektavtale:



HØGSKOLEN I GJØVIK

PROSJEKTAVTALE

mellom Høgskolen i Gjøvik (HiG) (utdanningsinstitusjon),

07-Gruppen

(oppdragsgiver), og

Kline Amundsen og Runi Torseter

(student(er))

Avtalen angir avtalepartenes plikter vedrørende gjennomføring av prosjektet og rettigheter til anvendelse av de resultater som prosjektet frembringer:

1. Studenten(e) skal gjennomføre prosjektet i perioden fra 12/1-09 til 4/6-09.

Studentene skal i denne perioden følge en oppsatt fremdriftsplan der HiG yter veiledning. Oppdragsgiver yter avtalt prosjektbistand til fastsatte tider. Oppdragsgiver stiller til rådighet kunnskap og materiale som er nødvendig for å få gjennomført prosjektet. Det forutsettes at de gitte problemstillinger det arbeides med er aktuelle og på et nivå tilpasset studentenes faglige kunnskaper. Oppdragsgiver plikter på forespørsel fra HiG å gi en vurdering av prosjektet vederlagsfritt.

2. Kostnadene ved gjennomføringen av prosjektet dekkes på følgende måte:
- Oppdragsgiver dekker selv gjennomføring av prosjektet når det gjelder f.eks. materiell, telefon/fax, reiser og nødvendig overnatting på steder langt fra HiG. Studentene dekker utgifter for trykking og ferdigstilling av den skriftlige besvarelsen vedrørende prosjektet.
 - Eiendomsretten til eventuell prototyp tilfaller den som har betalt komponenter og materiell mv. som er brukt til prototypen. Dersom det er nødvendig med større og/eller spesielle investeringer for å få gjennomført prosjektet, må det gjøres en egen avtale mellom partene om eventuell kostnadsfordeling og eiendomsrett.
3. HiG står ikke som garantist for at det oppdragsgiver har bestilt fungerer etter hensikten, ei heller at prosjektet blir fullført. Prosjektet må anses som en eksamensrelatert oppgave som blir bedømt av faglærer/veileder og sensor. Likevel er det en forpliktelse for utøverne av prosjektet å fullføre dette til avtalte spesifikasjoner, funksjonsnivå og tider.
4. Den totale besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur så vel som programlisting, kildekode, disketter, taper mv. som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, gis det en kopi av til HiG, som vederlagsfritt kan benyttes til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, eller vedlegg til den, må ikke nyttes av HiG til andre formål, og ikke overlates til utenforstående uten etter avtale med de øvrige parter i denne avtalen. Dette gjelder også firmaer hvor ansatte ved HiG og/eller studenter har interesser.

Besvarelser med karakter C eller bedre registreres og plasseres i skolens bibliotek. Det legges også ut en elektronisk prosjektbesvarelse uten vedlegg på bibliotekets del av skolens Internett-sider. Dette avhenger av at studentene skriver under på en egen avtale hvor de gir biblioteket tillatelse til at deres hovedprosjekt blir gjort tilgjengelig i papir og nettutgave (jfr. Lov om opphavsrett). Oppdragsgiver og veileder godtar slik

offentliggjøring når de signerer denne prosjektavtalen, og må evt. gi skriftlig melding til studenter og dekan om de i løpet av prosjektet endrer syn på slik offentliggjøring.

5. Besvarelsens spesifikasjoner og resultat kan anvendes i oppdragsgivers egen virksomhet. Gjør studenten(e) i sin besvarelse, eller under arbeidet med den, en patentbar oppfinnelse, gjelder i forholdet mellom oppdragsgiver og student(er) bestemmelsene i Lov om retten til oppfinnelser av 17. april 1970, §§ 4-10.
6. Ut over den offentliggjøring som er nevnt i punkt 4 har studenten(e) ikke rett til å publisere sin besvarelse, det være seg helt eller delvis eller som del i annet arbeide, uten samtykke fra oppdragsgiver. Tilsvarende samtykke må foreligge i forholdet mellom student(er) og faglærer/veileder for det materialet som faglærer/veileder stiller til disposisjon.
7. Studenten(e) leverer 3 - tre - eksemplarer av oppgavebesvarelsen med vedlegg til Studenttorget. I tillegg leveres et eksemplar til oppdragsgiver. HiG kan stille til disposisjon ytterligere eksemplar(er) for oppdragsgiver mot at denne godtgjør produksjonskostnadene.
8. Denne avtalen utferdiges med et eksemplar til hver av partene. På vegne av HiG er det dekan som godkjenner avtalen.
9. I det enkelte tilfelle kan det inngås egen avtale mellom oppdragsgiver, student(er) og HiG som nærmere regulerer forhold vedrørende bl.a. eiendomsrett, videre bruk, konfidensialitet, kostnadsdekning og økonomisk utnyttelse av resultatene.

Dersom oppdragsgiver og student(er) ønsker en videre eller ny avtale, skjer dette uten HiG som partner.
10. Når HiG også opptrer som oppdragsgiver trer HiG inn i kontrakten både som utdanningsinstitusjon og som oppdragsgiver.
11. Eventuell uenighet vedrørende forståelse av denne avtale løses ved forhandlinger avtalepartene i mellom. Dersom det ikke oppnås enighet, er partene enige om at tvisten løses av voldgift, etter bestemmelsene i tvistemålsloven av 13.8.1915 nr. 6, kapittel 32.
12. Deltakende personer ved prosjektgjennomføringen:

HiGs veileder (navn): Leif Nordahl

Oppdragsgivers kontaktperson (navn): Irma Kalamar

Student(er) (signatur): Runfi Torseter dato 28/1-09

Lone Amundsen dato 23/1-09

_____ dato _____

_____ dato _____

Oppdragsgiver (signatur):  dato 27/01-09

Dekan (signatur):  dato 29/1. 09

Arvid Rør

Grupperegler

Bachelor-oppgave i Mediemanagement, våren 2009

Gruppemedlemmer: Line Amundsen og Runi Torseter

1. Viktige beslutninger skal tas av hele gruppen. Hvis ikke enighet oppnås skal veileder konsulteres.
2. Fast arbeidstid på skolen fra 9-16, mandag-fredag. Unntak for forelesninger og arbeid med andre fag. Fleksitid kan avtales, men den totale mengden arbeidstimer skal være på rundt 30 timer i uka.
3. Gruppen skal møte til avtalt tid. Som gyldig fravær gjelder sykdom, jobb og andre viktige møter utenfor prosjektet. Gruppen skal alltid varsels så tidlig som mulig hvis et medlem ikke kan komme til avtalt tid.
4. Kostnader som oppstår fordeles likt på gruppemedlemmene. Reiser og kostnader forbundet med gjennomføringen av oppgaven betales av oppdragsgiver. Gruppen fører regnskap som skal foreligge i den endelige rapporten.
5. Hvert gruppemedlem er tildelt ulike oppgaver, og har ansvar for at disse skal være gjort. Prosjektlederen har det endelige ansvaret for gjennomføringen av prosjektet.
6. Hvert enkelt gruppemedlem har ansvar for å lagre alt arbeid lokalt og eksternt. Prosjektsekretæren har ansvar for å lagre på tildelt hig-område og eksternt harddisk minst en gang i uka.
7. Gruppen skal ved prosjektoppstart utarbeide en fremdriftsplan som skal følges av gruppemedlemmene. Men det må være muligheter for revidering hvis dette er nødvendig i forhold til oppdragsgiver/problemstilling.
8. Gruppen har felles ansvar for at oppgavens innhold har god kvalitet og at den er riktig utarbeidet.
9. Gruppens medlemmer har ansvar for riktige kildehenvisninger etter valgt metode.
10. Prosjektleder har rett til å signere dokumenter på vegne av gruppen.
11. Brudd på reglene gjentatte ganger fører til at dette må tas opp med veileder.

Gruppereglene er lest og forstått:

Line Amundsen

Line Amundsen/dato

Runi Torseter 29/1 09

Runi Torseter/dato