

Frida Indrebø Brusethaug og Stein Olav By

Innovasjon i kunde-leverandør relasjoner

Et casestudie i offentlig sektor

Innovation in customer-supplier relationships

A case study in the public sector

MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi

Trondheim, Mai 2016

Veileder: Morten H. Abrahamsen

Samarbeidsbedrift: Helse Midt-Norge IT



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som en avsluttende del av masterstudiet i ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. Skriveprosessen har vært lang og utfordrende, men også svært lærerikt. Oppgaven har gitt oss muligheten til å fordype oss i problematikk vi synes er spennende, som har gjort at vi har tilegnet oss mye nyttig kunnskap og erfaringer til veien videre.

Vi vil først og fremst takke Morten H. Abrahamsen, som har veiledet oss gjennom denne studien. Til tross for en hektisk hverdag og geografisk avstand mellom oss, har han etter beste evne svart på våre spørsmål og vært en god støttespiller under hele prosessen. Hans kunnskap på studiens teoretiske området har vært en nyttig ressurs under skrivingen av denne oppgaven.

Vi vil videre takke vår casebedrift for samarbeidet om denne oppgaven. Fra start stilte de seg disponibel og tok oss godt imot. Vi vil spesielt takke våre kontaktpersoner i casebedriften som har muliggjort og tilrettelagt for datainnsamlingen til denne oppgaven. Alle informantene i og utenfor casebedriften som stilte til intervju fortjener også en stor takk. Deres bidrag til datamaterialet har vært essensielt for gjennomføringen av denne studien.

I en krevende prosess har støtte og motivasjon fra familie og venner vært viktig for oss og vi ønsker derfor å rette en stor takk til dem.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2016

Stein Olav By

Frida Indrebø Brusethaug

Sammendrag

Offentlig sektor kjøper varer og tjenester for omlag 400 milliarder kroner i året, og det er behov for å utnytte disse ressursene bedre i retning av innovasjon. Sektoren står i dag ovenfor en sterkt voksende etterspørsel etter bedre, mer effektive og mer differensierte tjenester og produkter. En av de viktigste samarbeidspartnerne for innovasjon i offentlig sektor er private foretak/næringslivet som leverandører. Det eksisterer i mindre grad forskning på hvordan dette samarbeidet bør praktiseres for å kunne skape innovasjon. På bakgrunn av dette ønsker vi å finne svar på følgende problemstilling:

"Hvordan kan kunde-leverandør relasjoner stimulere til innovasjon i offentlig sektor?".

For å besvare denne problemstillingen ble det benyttet casestudie som metode. Teorien for studien omhandler kjernetemaene *innovasjon, nettverk og relasjoner*. Teorien blir gjennom fremleggelsen satt i kontekst med hverandre og offentlig sektor, med formål om å gi leseren et rammeverk og en helhetlig forståelse av studien. Empirisk data ble samlet inn gjennom intervjuer hos en casebedrift i offentlig sektor, samt tre underliggende leverandører fra næringslivet. Empirisk data sammen med teoretiske rammeverket danner utgangspunktet for analyse og diskusjon.

Hovedfunn viser at det nå har vært en oppmykning av regelverket og at disse rammene ikke lenger er hindringen for innovasjon. Begrensningene ligger snarere i relasjonene og hvordan disse utnyttes. Studiet viser til at kunde-leverandør relasjoner som har et langsiktig perspektiv har best utgangspunkt for å stimulere til innovasjon. Forventninger og krav i disse kunde-leverandør relasjonene er basert på formelle kontrakter og rammeavtaler hvor innovasjon i liten grad er tema. For at samarbeidet skal stimulere til innovasjon må det stilles realistiske krav og forventninger, etter grundig ressurskartlegging og tydelig forventningsstyring. Studiet viser at alle aktører må være transparente og dele sine mål slik at de ser deres interesser og formål bli oppfylt gjennom innovasjonsprosessen. Ved å endre tilnærming og tilrettelegge for strategisk utvikling vil kunde-leverandør relasjonen i større grad stimulere til innovasjon. Den største interne pådriveren er de ansatte. For å utnytte dette må de ansatte gis tilstrekkelig spillerom, slik at det hele kunnskapsbasen mobiliseres for å drive frem innovasjon i relasjonen.

Abstract

The public sector buys goods and services for about 400 billion a year, and there is a need to utilize these resources better in the direction of innovation. The sector today is facing a strongly growing demand for better, more efficient and more differentiated products and services. One of the most important partners for achieve innovation in the public sector is the private sector/industry as suppliers. There exists, however, to a lesser extent research on how this cooperation should be practiced in order to create innovation. On this basis, we search to answer the following question:

"How can customer-supplier relationships stimulate innovation in the public sector?".

To answer this question a case study method was used. The theory for this study deals with the core themes of innovation, networks and relationships. These themes are through the presentation put in context with each other and the public sector, aiming to provide the reader with a framework and a comprehensive understanding of the study. Empirical data were collected through interviews with a case company in the public sector, as well as three underlying suppliers from industry. The empirical data with the theoretical framework formed the basis for analysis and discussion.

Main findings indicate that it now has been a softening of the regulations and that these frameworks are no longer barriers to innovation. The limitations are rather in the relationships and how they are utilized. The study indicate that customer-supplier relationships that have a long-term perspective has the best starting point for stimulating innovation. Expectations and requirements of these customer-supplier relationships are based on formal contracts and framework agreements where innovation are seldom theme. For this collaboration to foster innovation will require realistic expectations and demands based based on thorough resource mapping and clear expectation management. The study indicates that all actors must be transparent and share their goals so that they see their interests and purposes will be fulfilled through the innovation process. By changing the approach and facilitate strategic development can customer-supplier relationship to a greater extent stimulate innovation. The main internal driving force is the staff. To exploit this, employees must be given sufficient freedom to act so that the entire knowledge base mobilized to drive innovation in the relationship.

Innhold

1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Casebeskrivelse	2
1.3 Oppgavens oppbygging.....	3
2. Teoretisk bakgrunn.....	4
2.1 Teorivalg og struktur.....	5
2.2 Begrepsforklaringer og begrensninger	6
2.3 Innovasjon	7
2.3.1 Forskjellige typer og grad av innovasjon	8
2.3.2 Innovasjonsprosessen og relasjoner	10
2.3.3 Innovasjonsprosesser og leverandører	11
2.3.4 Organisasjonsstruktur for innovasjon.....	12
2.3.5 Offentlige anskaffelsesprosesser og innovasjon	14
2.4 Nettverk og relasjoner	16
2.4.1 Maktbalanse og nettverk	17
2.5 Relasjoner.....	18
2.5.1 Interorganisatoriske relasjoner	18
2.5.2 Interaksjonsmodellen	20
2.5.3 Organisering av relasjoner	21
2.5.4 Integrering av leverandører	22
3. Metode.....	23
3.1 Metodologisk tilnærming	24
3.1.1 Forskningsdesign.....	25
3.2 Datainnsamling og analyse.....	28
3.2.1 Intervju	28
3.2.2 Dataanalyse	33

3.3 Relabilitet og validitet – forskningsoppleggets kvalitet.....	34
3.3.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	35
3.3.2 Troverdighet (begrepsvaliditet).....	35
3.3.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	37
3.3.4 Bekreftbarhet (objektivitet).....	38
4. Empiriske funn	39
4.1 Skjematisk oversikt over funnene	40
4.2 Relasjoner.....	41
4.2.1 Kunde-leverandør relasjon	42
4.2.2 Kommunikasjon	43
4.2.3 Tetthet og struktur	44
4.2.4 Relasjonsperspektiv.....	46
4.3 Innovasjon	47
4.3.1 Grad av innovasjon.....	48
4.3.2 Pådrivere og formålet for innovasjon.....	49
4.3.3 Hemmende faktorer for innovasjon.....	50
4.4 Offentlig sektor som innovasjonsarena	53
4.5 Oppsummering empiriske funn	56
5. Diskusjon.....	58
5.1 Hva kjennetegner kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor?	59
5.2 Hva er pådrivende og hemmende faktorer for å lykkes med innovasjon i kunde- leverandør relasjoner i offentlig sektor?.....	65
5.2.1 Pådrivende faktorer	65
5.2.2 Hemmende faktorer.....	67
5.3 Hvordan er tilretteleggelsen for innovasjon mellom offentlig kunde og næringslivet som leverandør?	69
6. Konklusjon	72
6.1 Besvarelse på studiets problemstilling	73

6.2 Implikasjoner av studien	75
6.3 Oppgavekritikk og forslag til videre forskning	75
7. Referanseliste	77
8. Vedlegg	I
Vedlegg 1: Organisasjonskart HEMIT	II
Vedlegg 2: Intervjuguide 2 – for kundebedrift.....	III
Vedlegg 3: Intervjuguide 2 – for kundebedrift.....	VI
Vedlegg 4: Samtykkeskjema intervju	IX
Vedlegg 5: Hierarkisk kodeoversikt (utdrag fra MAXQDA)	X

Figur og tabelliste

Figur 1 Teoretisk struktur.....	5
Figur 2 Fremstilling av offentlig sektor. Tilpasset fra: (Statistisk Sentralbyrå, 2013).....	6
Figur 3 Klassifisering for organisering av innovasjonsprosesser med leverandører. Oversatt fra (Aune og Gressetvold, 2012)	11
Figur 4 The Interaction Model (Håkansson, 1982, s. 22).....	20
Figur 5 Skjematisk oversikt over funn	40
Tabell 1 Utvalgt definisjon på innovasjon	7
Tabell 2 Administrere relasjoner og leverandørinvolveringsportefølje. Tilpasset og oversatt fra (Wynstra og Ten Pierick, 2000, s. 51 og 56)	9
Tabell 3 Organisasjonsstruktur og deres innovasjonspotensiale. Oversatt og tilpasset fra (Fagerberg et al., 2005, s. 120).....	13
Tabell 4 Anbudsformer og deres innovasjonspotensiale (Avdeling for offentlige anskaffelser, 2012).....	15
Tabell 5 Aspekter som utgjør kunde- og leverandør-avhengighet. Oversatt fra (Caniëls og Gelderman, 2007, s. 224)	17
Tabell 6 Utvalgt definisjon av IOR	19
Tabell 7 Tabelloversikt over intervjuobjekter	29
Tabell 8 Oppsummering av funn.....	57

1. Innledning

Norge står overfor betydelige fremtidige utfordringer. Med en kommende eldrebølge og et lavutslippssamfunn vil dette kreve omfattende investeringer. Norsk økonomi har i en årrekke hatt medgangstider, der olje- og gassnæringen har stått for store deler av inntekten. Nå som den norske økonomien opplever en betraktelig reduksjon i oljeinntekter, fordrer dette utvikling av nye løsninger i samspelet mellom det offentlige og næringslivet. Offentlig sektor ønsker nå å gå foran og fremme innovasjon gjennom offentlig anskaffelser.

Innovasjon blir sett på som en avgjørende faktor for å kunne opprettholde god kvalitet på offentlige tjenester i møte med de fremtidige utfordringene knyttet til globalisering og demografisk utvikling (Statistisk Sentralbyrå, 2011). Sektoren står i dag ovenfor et sterkt voksende etterspørselspress etter bedre, mer effektive og mer differensierte tjenester og produkter (Forskningsrådet og DAMVAD, 2012).

Flere studier har blitt gjennomført som omhandler innovasjon og innovasjonsevne, noen relatert til offentlig sektor. I følge Godø (2009) sin rapport "Innovasjon i offentlig sektor" markerte 2009 et skille da Stortinget behandlet den første innovasjonsmeldingen. Det er nå blitt klart at en effektiv og innovasjonsorientert offentlig sektor er en viktig forutsetning for innovasjon i privat sektor. Samspelet mellom offentlig og privat sektor betyr mye for utviklingen av innovative løsninger som skal møte dagens og fremtidens problemer. En undersøkelse gjennomført av Statistisk Sentralbyrå (2011), påpeker at en av de viktigste samarbeidspartnerne for innovasjon innen offentlig sektor er private foretak/næringslivet som leverandører. Til tross for denne opplysningen er det i mindre grad gjennomført forskning på hvordan dette samarbeidet bør praktiseres for å kunne skape innovasjon. Dette representerer gapet i forskningen på feltet. Offentlig sektor kjøper varer og tjenester for 400 milliarder kroner i året, og man har et behov for å utnytte disse ressursene bedre i retning av innovasjon (Nasjonalt program for leverandørutvikling, 2010). Det er et behov for å se hvordan man på best mulig måte kan utnytte og tilrettelegge samarbeidet mellom offentlig og privat sektor for at relasjonen skal kunne bidra til å skape innovasjon og bedre kvalitet på offentlige produkter/tjenester.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av våre interessefelt, casebedriftens kjennetegn, og gapet i forskningsfeltet ble følgende problemstilling utarbeidet:

"Hvordan kan kunde-leverandør relasjoner stimulere til innovasjon i offentlig sektor?"

For å spisse problemstillingen har vi utformet tre forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor?
2. Hva er pådrivende og hemmende faktorer for å lykkes med innovasjon i kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor?
3. Hvordan er tilretteleggelsen for innovasjon mellom det offentlig og næringslivet som leverandør?

Det første forskningsspørsmålet har som hensikt å gi en kartlegging av hva som kjennetegner leverandører innen offentlig sektor. Dette er for å se hvordan de ulike relasjonskarakteristikkene påvirker innovasjonsevnen i relasjonen, samt hvordan disse utnyttes som en kilde til innovasjon.

Det andre forskningsspørsmålet har som hensikt å identifisere de pådrivende og hemmende faktorene for å lykkes med innovasjon i kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor. Ved å avdekke disse faktorene kan det kartlegge hvilke barrierer som må tas i betraktning og overkommes i relasjonen, samt pådrivende faktorer som må være tilstede for at relasjoner skal kunne stimulere til innovasjon.

Det siste forskningsspørsmålet har som hensikt å si noe om hvordan offentlig sektor er som innovasjonsarena og hvilke rammer den setter for de relasjonene som opererer i denne sektoren.

1.2 Casebeskrivelse

Denne oppgaven ble gjennomført i samarbeid med Helse Midt-Norge IT (Hemit) som er lokalisert i Trondheim. Dette er en avdeling som ble opprettet i 2003 og er underliggende det statlige regionale helseforetaket Helse Midt-Norge, og går under kategoriseringen offentlige ikke- finansielle foretak (Figur 2). Hemit leverer fremtidsrettede teknologiske løsninger og tjenester til sykehusene i Midt-Norge. De er ansvarlig for drift og forvaltning av IKT-systemer for alle sykehusene i helseregionen, og betjener 20 000 av Norges viktigste IKT-brukere 24

timer i døgnet. Organisasjonen er delt inn i fire hovedavdelinger og styres av en sentral administrasjon (se vedlegg 1). Hver avdeling har sitt fokusområde og spesialisering.

Bedriften har som ønske å være i front med effektiv og innovativ IKT, og dette innebærer å se innovasjonsmulighetene mot deres leverandører. Som totalleverandør mot Helse Midt-Norge har de som kundebedrift en rekke leverandører som varierer fra store internasjonale bedrifter til mindre lokale bedrifter. Ved en bedre inkludering og samarbeid med sine leverandører kan de som totalleverandør mot sykehusene være med på å møte behovet for en digitalisert offentlig sektor. Tre av deres leverandører ble valgt ut som underliggende analyseenheter i casestudien. Casebedriften Hemit blir derfor i denne forskningsoppgaven også omtalt som kundebedriften i relasjonen.

Med casestudien er det derfor ønskelig å kartlegge hva som beskriver kundebedriftens nåsituasjon i forhold til deres relasjoner med leverandørene, og da spesielt som samarbeidspartner som bidrar og tilrettelegger for innovasjon.

1.3 Oppgavens oppbygging

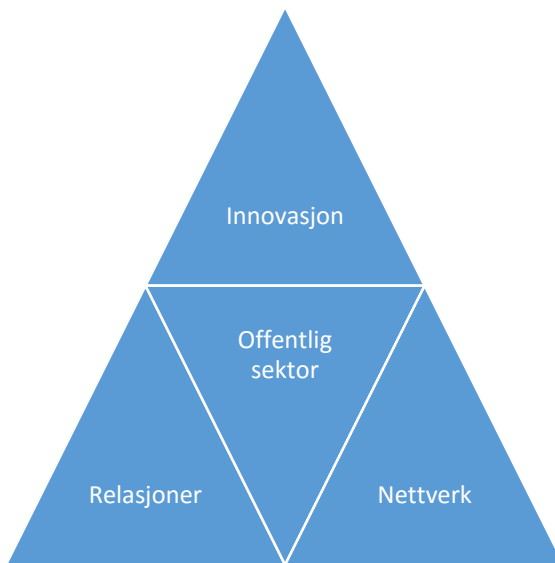
Innledningsvis i dette kapittelet ble oppgaven satt i kontekst i forhold til behovet for å tenke innovativt. Med bakgrunn i dette og oppgavens problemstilling vil kapittel 2 gå i dybden på valgt teori. Dette danner dermed rammene og gir grunnlaget for diskusjon og analyse. I kapittel 3 beskrives forskningsprosessen gjennom at det redegjøres for de metodiske tilnærmingene og hvordan datainnsamling og analyse er gjennomført. Avslutningsvis i kapittel 3 blir også forskningsoppleggets kvalitet vurdert. I kapittel 4 blir de viktigste empiriske funnene fra datainnsamlingen presentert gjennom utdrag fra gjennomførte intervju. I påfølgende kapittel 5 blir den empiriske dataen sett i sammenheng med valgt teori, med den hensikt å besvare de valgte forskningsspørsmålene. Kapittel 6 presenterer oppgavens konklusjon, og implikasjonene av studien samt forslag til videre forskning.

2. Teoretisk bakgrunn

I forrige kapittel ble oppgavens relevans og case presentert. Dette dannet bakgrunnen for problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Under dette kapitlet blir det gjort rede for det teoretisk fundamentet i oppgaven. Kapitlet skal gi leseren et overblikk over relevante teorier knyttet til problemstilling og empirisk felt. Teorien har den hensikt å gi et rammeverk og omfatter temaene innovasjon, nettverk og relasjoner. Valgt teori skal også bidra til å gi en bedre og grundigere forståelse for det som blir tatt opp i kapitlene for analyse og diskusjon.

2.1 Teorivalg og struktur

Siden studiets formål er å søke svar på hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon, vil det være naturlig at teorikapittelet gir innblikk i tidligere forskning og teori på dette området. På bakgrunn av problemstillingen vil kapittelet i hovedsak ta for seg kjernetemaene innovasjon, relasjoner og nettverk. Disse blir gjennom fremleggelsen satt i kontekst med hverandre og offentlig sektor (Figur 1). Formålet er å gi leseren et rammeverk og en helhetlig forståelse av studien.



Figur 1 Teoretisk struktur

Første del av kapittelet tar for seg kjernetemaet innovasjon. Innovasjon er et stort begrep og kan forstås på flere forskjellige måter. Det blir derfor tatt for seg hva som definerer innovasjon som begrep, og ulike typer og grad av innovasjon. Videre blir innovasjon satt i kontekst av kunde-leverandør relasjoner. Avslutningsvis blir det gitt en innføring i anskaffelsesprosessen som et rammeverk for innovasjon i kjøper-leverandør relasjonen innen offentlig sektor. Det kan ikke utelukkes den påvirkning nettverk har på relasjoner. Det blir derfor i andre del av kapittelet sett på teori som omhandler nettverk og relasjoner. I teorikapittelets siste del blir det redegjort for hva relasjoner er i form av valgt definisjon. Det blir videre sett på hvordan å organisere for relasjoner, samt hvordan leverandører skal integreres. Denne teorien blir sett opp imot innovasjon for å kunne skape et bilde over hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon.

2.2 Begrepsforklaringer og begrensninger

Hva menes med offentlig sektor?

Offentlig sektor er et vidt brukt begrep i allmenheten. Offentlig sektor kan deles inn i to hovedkategorier: Offentlig forvaltning og offentlige eide foretak (Figur 2).



Figur 2 Fremstilling av offentlig sektor. Tilpasset fra: (Statistisk Sentralbyrå, 2013)

For denne forskningsoppgaven omhandler offentlig sektor kun offentlig eide foretak. Et offentlig eid foretak er under offentlig kontroll, det vil si at forvaltningen eier mer enn 50 prosent. Bakgrunnen for denne begrensningen at offentlig eide foretak har et mer business-to-business (B2B) rettet fokus enn offentlig forvaltning, da disse foretakene driver hovedsakelig med produksjon, markedsføring og salg på et forretningsmessig grunnlag. Statlig eide foretak omfatter i størst grad kunde-leverandør relasjoner, samt casebedriftens natur.

Hva menes med leverandør?

Leverandører er et vidt begrep som omhandler alle som leverer varer eller tjenester. For denne forskningsoppgaven blir det valgt å begrense leverandører til Tier-1 modul/system leverandører. I dette menes leverandører som kun har direkte kobling til kjøperen, og det begrenses derfor til siste del av leverandørkjeden i form av primærleverandører.

Type innovasjon

Det blir i denne forskningsoppgaven valgt å fokusere på produktinnovasjon som type innovasjon. Dette innebærer innovasjon som omhandler materielle goder samt immaterielle

tjenester. Se tabell 1 for valgt definisjon. Bakgrunnen for dette valget er problemstillingens natur, samt casebedriftens og de underliggende analyseenheters fokusområde.

2.3 Innovasjon

Denne delen av oppgaven tar for seg hva som definerer begrepet innovasjon og ulike typer innovasjon. Bakgrunnen for dette er at innovasjon er et vidt begrep, og en avgrensning og vurdering av de ulike typer som finnes er av betydning for hvordan organisasjoner skal forsøke å oppnå innovasjon. Basert på casebeskrivelse og problemstilling blir det valgt å begrense type innovasjon til produktinnovasjon. Med hensikt å kartlegge påvirkningsområder vil det også her bli sett på innovasjonsprosessen og forskjellige måter man kan organisere for innovasjon. Til slutt gir denne delen av oppgaven leseren et generelt blikk på innovasjon i offentlig sektor.

Historisk sett har forskning på innovasjons rolle innen økonomiske og sosiale forandringer økt betraktelig. På 1960-tallet ble innovasjonsstudier et separat felt innen forskning, og i moderne tid har innovasjonsfeltet utviklet seg til å omhandle nesten alle akademiske felt (Fagerberg et al., 2005).

Gjennom tidene har begrepet innovasjon fått mange definisjoner. Nesten alle definisjonene innehar elementer om at kunnskap må kommersialiseres for å bli betraktet som en innovasjon. Tabell 1 viser utvalgte definisjoner på innovasjon og produktinnovasjon for denne studien.

Utvalgte definisjoner fra litteraturen
Teknologisk innovasjon er definert som: <i>"Teknologisk innovasjon omfatter implementerte teknologiske nye produkter og prosesser, og betydelige teknologiske forbedringer i produkt og prosesser."(Fagerberg et al., 2005, s. 164)</i>
Produktinnovasjon er definert som: <i>"En ny eller forbedret materiell gode samt nye immaterielle tjenester."(Fagerberg et al., 2005, s. 182).</i>

Tabell 1 Utvalgt definisjon på innovasjon

En suksessfull innovasjon betyr at nye produkter omsider blir en vidt brukt løsning, og tar ofte plass i en etablert produsent-bruker relasjon. Dette medfører at felles kunnskap om hverandres krav, og tidligere investeringer som følger med en langtidsrelasjon, skaper en større grad av slektskap mellom produsent og bruker. Dette vil igjen øke muligheten for å oppnå innovasjon (Harrison og Waluszewski, 2008, Håkansson et al., 2009).

Evnen til innovasjon bestemmes midlertidig ikke av bedriftens kunnskap og kompetanse alene. Forskning har snarere vist at innovasjon henger sammen med mulighetene og begrensningene i relasjoner til andre bedrifter, aktører og institusjoner, inkludert markedet (Hernes og Koefoed, 2007). Før det blir lagt frem teori som omhandler nettopp nettverk og relasjoner, er det valgt å se nærmere på de ulike typer innovasjon litteraturen viser til, da disse krever ulik form for samarbeid.

2.3.1 Forskjellige typer og grad av innovasjon

Gjennom tiden har flere kategorisert innovasjon etter typer. Schumpeter (1934) skilte mellom fem forskjellige typer innovasjon: Nye produkter, nye metoder for produksjon, nye kilder til leveringskilder, utnyttelsen av nye marked, og nye måter å organisere bedriften på.

En annen tilnærming som er basert på Schumpeters arbeid er klassifiseringen av innovasjon etter hvor radikal den er i forhold til eksisterende teknologi. Freeman og Soete (1997) definerte innovasjon som var en kontinuerlig forbedring som *inkrementell innovasjon* og innovasjon som hadde stor påvirkning på markedet som *radikal innovasjon*.

Ut ifra oppgavens fokus og definisjon av produktinnovasjon, kan grad av innovasjon sees opp mot grad av produktutvikling. En radikal innovasjon vil i denne sammenhengen representere et helt nytt og banebrytende produkt som har stor påvirkning på markedet, mens en inkrementell innovasjon kan sees på som rutineutvikling av et produkt. Hver enkel grad av produktinnovasjon krever forskjellig tilnærming til inkludering av leverandør.

Wynstra og Ten Pierick (2000) påpekte viktigheten av å forstå hvem i relasjonen som sitter med utviklingsansvaret. Som eksempel kan en leverandør bli gitt kjøpsspesifikasjoner, eller leverandøren skal stå som ansvarlig for hele designen og produksjon av produktet. De utviklet derfor en modell for hvordan leverandørene skal involveres etter hvilken produktinnovasjon som ønskes, samt den risiko som er knyttet til det. I studiet har denne modellen blitt satt i sammenheng med måter å administrere relasjoner og grad av innovasjon (Tabell 2).

	Strategisk utvikling	Kritisk utvikling	Armlengdes utvikling	Rutine utvikling
Type samarbeid	Tett samarbeid og felles utvikling	Fokus på informasjons-innhenting	Leverandør-utvikler uavhengig	Informerer hverandre om forandringer
Kommunikasjonsretning	Toveis kommunikasjon	Enveis kommunikasjon på kundens initiativ	Enveis kommunikasjon på leverandørens initiativ	Toveis kommunikasjon
Grad av kommunikasjon	Høy	Medium	Medium	Lav
Grad av utviklingsansvar hos leverandør	Høy	Lav	Høy	Lav
Utviklingsrisiko	Høy	Høy	Lav	Lav
Grad av innovasjon	Høy	Medium	Lav	Lav

Tabell 2 Administrerte relasjoner og leverandørinvolveringsportefølje. Tilpasset og oversatt fra (Wynstra og Ten Pierick, 2000, s. 51 og 56)

Som denne tabellen viser, har forskjellige tilnærminger til produktutvikling forskjellige måter å inkludere leverandører på. Ved strategisk utvikling er det snakk om en mer åpen tilnærming til utvikling av produkt og kan sees i sammenheng med anbudsformen konkurransepreget dialog, som blir beskrevet nærmere senere i kapittelet. På grunn av mindre spesifikke opplysninger fra kunden gir dette leverandøren en høy grad av utviklingsrisiko. For å skape en slik innovasjon kreves det høy grad av kommunikasjon på alle nivåer. Ved produktutvikling med mindre grad av innovasjon, lik armlengdes utvikling og rutineutvikling, krever det mindre grad av kommunikasjon. Ved for eksempel armlengdes utvikling er den inkrementelle innovasjonen basert på formelle kontrakter og mindre tett relasjon. Her er det leverandørene som har ansvar for å komme med forbedringene til produktet. For på best mulig måte å se hvordan relasjonen mellom kunde og leverandør kan benyttes for å oppnå innovasjon er elementene i denne tabellen viktige å vurdere.

2.3.2 Innovasjonsprosessen og relasjoner

Innovasjonsprosesser er en interaktiv prosess som bygger på samspill mellom to eller flere elementer. Forskjellige personer eller ting virker eller handler sammen for å oppnå et bestemt mål, og er medbestemmende for hva som skal skje. Når dette målet er utvikling eller innovasjon kan vi kategorisere prosessen som en innovasjonsprosess (Hernes og Koefoed, 2007, s. 10).

Historien viser at innovasjonsprosesser er sammensatt av mange faktorer som er avgjørende for dens forløp og resultat. Disse faktorene er organisasjon, marked, finansiering, teknologi og regelverk. Alle innovasjoner er forankret i organisasjoner, forutsetter teknologi, og tilgang til finansielle ressurser. Videre blir den formet av det nasjonale og internasjonale regelverket som setter rammene. Tilslutt er markedet avgjørende for om innovasjonen lykkes kommersielt. Hver av disse faktorene er komplekse og danner den forutsetningen om at bedrifter må ha kunnskap og relasjoner som ligger utenfor bedriften. For å lykkes med innovasjonsprosesser må bedriften arbeide strategisk relasjonelt. I dette ligger det å mobilisere andre aktører i realiseringen av innovasjonen (ibid.).

Innovasjonsprosesser er en langsiktig prosess preget av usikkerhet, og man arbeider med mennesker som har forskjellige interesser og mål. Den franske sosiologen Bruno Latour (1987, 1999) gjennomførte studier på større innovasjonsprosesser. Etter studie skisserte han fire hovedelementer av innovasjonsprosesser: Aktører, interesser, eierskap og bevegelse. Hans studier viser at innovasjon ikke bare handler om å skape nye produkter og tjenester, men at det heller handler om nettverksbygging, hvordan man arbeider gjennom andre, og skaper oppslutning og tro rundt innovasjonen. (Latour, 1987, Latour, 1999)

Alle aktører i en innovasjonsprosess har sine interesser. Disse interessene trenger ikke nødvendigvis å ha samme mål, men at de blir oppfylt underveis i prosessen. Dette kan være økonomiske, miljømessige eller personlige interesser. Utdfordringen er å få aktørene til å se at deres interesser er sammenfallende, og at disse interessene kan bli oppfylt gjennom samarbeid i innovasjonsprosessen (Hernes og Koefoed, 2007).

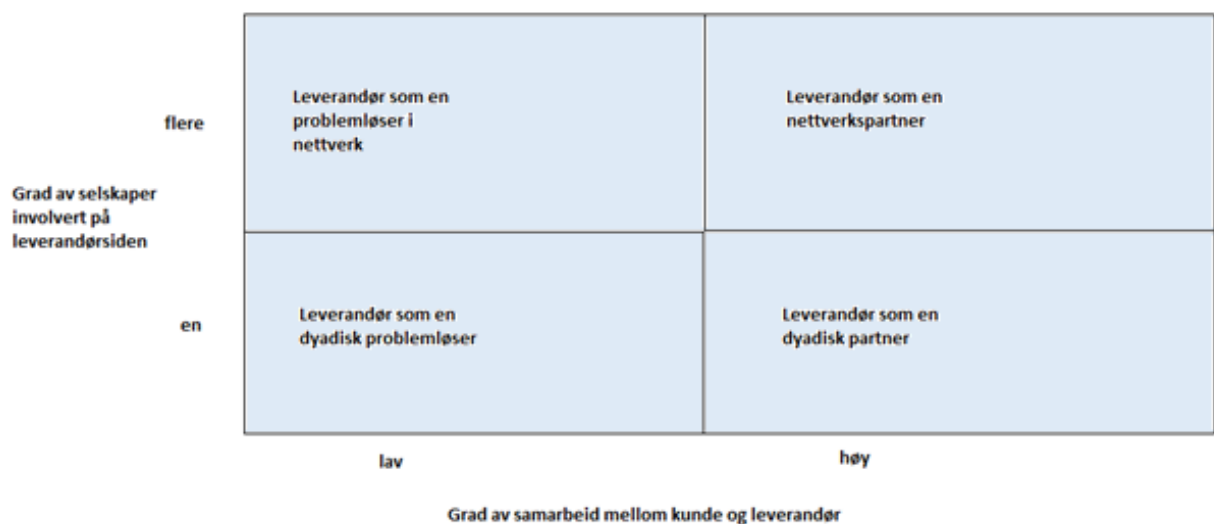
Mobilisering av ressurser gjennom nettverk er en av de sentrale oppgavene innovatører møter (Hoholm, 2009, Hounshell og Smith, 1988); implikasjonen er at en innovasjonsprosess er avhengig av og formes av interaksjon med andre (Fagerberg et al., 2005, Håkansson og Waluszewski, 2007). Denne kompleksiteten og usikkerheten av innovasjon fører til læring gjennom interaksjon med andre aktører likesom læring om materialer og teknologier

(Orlikowski, 2002, Van De Ven et al., 1999). Nødvendigheten for å koble en innovasjonsprosess til andre, pågående prosesser er avgjørende: Dersom en innovasjon ikke kan tilpasse seg den utenforstående verden vil den mest sannsynlig ikke lykkes (Pinch og Bijker, 1987, Håkansson og Waluszewski, 2007, Hoholm, 2009).

2.3.3 Innovasjonsprosesser og leverandører

Leverandører er viktige i innovasjonsprosessen da de sitter på omfattende kunnskap og egenskaper som er opparbeidet gjennom tid i relasjonen. Leverandørinvolvering kan medføre til flere positive effekter som mer effektiv innovasjonsprosess, redusert utviklingskostnader, og kvalitetsforbedringer (Clark og Fujimoto, 1991, Ragatz et al., 1997). Det kan også føre til positive effekter for bedriften som kunnskapsutvikling, felles læring, høyere grad av spesialisering og fokus på bedriftens kjernekompetanse (Teece, 1992, Nonaka og Takeuchi, 1995, Kash og Auger, 2005)

Aune og Gressetvold (2012) har utviklet en modellen for hvordan å kunne klassifisere leverandørens og kundens rolle, og relasjonen mellom disse partene som en del av innovasjonsprosessen.



Figur 3 Klassifisering for organisering av innovasjonsprosesser med leverandører. Oversatt fra (Aune og Gressetvold, 2012)

Klassifiseringen har to dimensjoner; grad av samarbeid mellom kunden og leverandør, og grad av selskaper involvert på leverandørsiden i prosessen. Den første dimensjonen omhandler å holde leverandøren på avstand, eller å benytte de som en partner, enten en korttidstilnærming eller en langtids-relasjon. Når kunden engasjerer én leverandør som kun skal utvikle en ny løsning med lite eller ingen dialog, eller det foreligger klare spesifikasjoner som gjør kontakten mellom partene overflødig, er graden av samarbeid ansett som lav og leverandøren omtales som en problemløser. Dersom samarbeidet er tett gjennom hele eller deler av prosessen blir leverandøren omtalt som partner.

Den andre dimensjonen av modellen omhandler om det benyttes en eller flere leverandører. Når en kunden involverer kun én leverandør, og innovasjonsprosessen begrenser seg til denne leverandøren, blir relasjonen referert til som dyadisk. Dersom kunden på den andre siden involverer flere bedrifter på leverandørsiden av relasjonen, blir relasjonene referert til som del av et nettverk.

Disse inndelingene er veiledende og kan være vanskelige for mange å kategorisere. De har ingen helt klare linjer men fungerer som et rammeverk for hvordan leverandører kan benyttes i innovasjonsprosessen. Grunnen til at disse kan være vanskelig å kategorisere er at bedrifter og leverandører kan ha forskjellige perspektiv på deres rolle og involvering. Denne modellen kan benyttes som en kartlegging av ønsket samarbeid og involvering på den måten at det gir en felles forståelse for de forventningene som dette medfører.

2.3.4 Organisasjonsstruktur for innovasjon

Det å organisere for innovasjon er en krevende oppgave. Forskning på dette området kan vise til at innovative firma har et behov for å gi grupper av mennesker innen organisasjonen tilstrekkelig frihet til å eksperimentere med nye løsninger (Van De Ven et al., 1999), og etablere samhandlingsmønstre innenfor firmaet som tillater mobilisering av hele kunnskapsbasen når de konfronterer nye utfordringer. (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Muligheten for å oppnå innovasjon er knyttet til en organisasjons struktur (Fagerberg et al., 2005). Det finnes ingen optimal løsning på organisering, men beredskapsteorien hevder at den mest «hensiktsmessige strukturen» for en organisasjon er den som på best mulig måte har driftsberedskap til operasjonelle (Pugh et al., 1969, Blau, 1970), teknologiske (Woodward, 1965, Perrow, 1970) og miljøforandringer (Burns og Stalker, 1961). Med andre ord skal bedriftsstrukturen tilpasses situasjonen organisasjonen befinner seg i. Mintzberg (1979) kom gjennom sitt arbeid frem til fem forskjellige organisasjonsstrukturer og deres innovative

potensiale. Disse fem organisasjonsstrukturene har visse kjennetegn som påvirker organisasjonens innovative potensiale. Ved å trekke ut de tre mest relevante organisasjonsstrukturene som gjelder for offentlig sektor, viser teori det innovative potensialet i sektorens organisasjonsstruktur.

Organisasjonsstruktur	Kjennetegn	Innovative potensiale
Profesjonelt byråkrati	Desentralisert mekanisk struktur men høy grad av autonomi til enkelte fagpersonell. Preges av individuell og funksjonell spesialisering. Vanlig ved universitet, sykehus, lov og regnskapsfirma.	De enkelte ekspertene kan være svært innovative innen sitt spesialfelt, men vanskeligheter med koordinering på tvers av funksjoner og fagområder fører til begrensninger på den innovative evnen til organisasjonen som helhet.
Divisjonert form	En desentralisert organisatorisk form hvor enhetene er løst koblet sammen av en sentral administrativ struktur. Typisk ved store organisasjoner som er designet for å møte lokale behov.	Har evnen til å konsentrere seg om å utvikle kompetanse i bestemte nisjer. Svakheter inkluderer et endret fokus fra sentral FoU til lokal innsats, og konkurranse mellom divisjonene som kan hemme kunnskapsdeling.
Adhocrati	Høyt fleksibelt prosjekt-basert organisasjonsform, designet for ustabilitet og kompleksitet. Problemløsende grupper kan raskt bli rekonfigurert i respons på eksterne forandringer. Typiske eksempler på dette er profesjonelle samarbeid og programvare firma	Stor evne til å adaptere og innovere. På den andre siden kan mangel på struktur fungere som en negativ effekt.

Tabell 3 Organisasjonsstruktur og deres innovasjonspotensiale. Oversatt og tilpasset fra (Fagerberg et al., 2005, s. 120)

I tillegg til en organisasjonsstruktur som tilrettelegger for innovasjon, vil det også kreve ressursinnhentning fra andre eksterne parter. Van De Ven et al. (1999) sine studier beskriver innovasjonsutvikling som et større kollektiv sosialt system med mange aktører. En tilnærming som brukes for å avgrense disse systemene på, er å se på teknologi, industri eller sektorer som påvirkningskrefter. Videre er faktorer som for eksempel institusjoner (lover, reguleringer, regler, kultur, vaner, etc.), politiske prosesser, offentlig forskningsinfrastruktur, finansielle institusjoner, ferdigheter og arbeidskraft viktig å ta i betraktning som påvirkningskrefter for innovasjon. Disse faktorene kan låse et system i en bestemt retning for utvikling som støtter visse typer aktiviteter og begrenser andre (Fagerberg et al., 2005). Dette leder studien til å se på de rammene som finner sted i offentlig sektor som innovasjonsarena.

2.3.5 Offentlige anskaffelsesprosesser og innovasjon

I dette underkapittelet vil det bli gitt en innføring i anskaffelsesprosessen som et rammeverk for innovasjon i kunde-leverandør relasjonen. Bakgrunnen for dette er at alle offentlige organ må gjennom en anskaffelsesprosess opp mot sine leverandører. Ved å se på denne prosessen kan man danne seg et bilde over atmosfæren, elementer og prosesser som interaksjonen foregår i, og hvor det er mulig å påvirke disse i retning av innovasjon.

Offentlig sektor er den største sektoren for kjøp av varer og tjenester med rundt 400 milliarder kroner i året (Statistisk Sentralbyrå, 2015). Ved å samhandle smartere og bli en mer "krevende" kunde kan statlige organ stimulere til utvikling av innovative løsninger som kan bidra til å møte fremtidige utfordringer på en mye bedre måte. Innovasjon i offentlig sektor krever et bedre samspill med leverandører, hvor de offentlige aktørene tilrettelegger for anskaffelser som utfordrer leverandørmarkedet slik at de tilgjengelige ressursene blir bedre utnyttet (Nasjonalt program for leverandørutvikling, 2010).

Alle offentlige anskaffelser må følge anskaffelsesloven. I denne loven gjelder bestemmelsene om at oppdrag til en viss verdi skal ha dokumentert konkurranse. Dette betyr at alle anskaffelser over den bestemte størrelsesorden må ut på anbud (Anskaffelsesloven, 1999). Anskaffelsesprosessen er primært rettet mot offentlige oppdragsgivere, men er også relevant for tilbydere og leverandører. Anskaffelsesprosessen kan deles inn i tre hovedfaser; avklare behov og forberede anskaffelse, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging.

Ifølge Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010) er det i den første fasen man har størst innovasjonspåvirkning. De påpeker videre i sin rapport at offentlig aktører kan stimulere til innovasjon ved å bli en mer "krevende" kunde. De påpeker videre at for å oppnå

innovasjon vil det kreve et bedre samspill og tett dialog med leverandører, hvor de offentlige aktørene tilrettelegger for kjøp som utfordrer leverandørmarkedet.

Nasjonalt program for leverandørutvikling (ibid.) påpeker i sin rapport at anskaffelsesloven ikke er et hinder for dialog med markedet før konkurransen så lenge det ikke utelukkes konkurranse og tas hensyn til likebehandling. De påpeker videre viktigheten av å kartlegge de ressursene leverandørene i markedet innehar, ikke bare innen sitt felt, men også andre.

DIFI (2015) påpeker i sin rapport at måten konkurransen og oppdraget beskrives i konkurransegrunnlaget har mye å si for hvor mye rom det gir leverandøren til å komme med innspill. Et detaljert teknisk spesifikasjonskrav vil nødvendigvis ikke være det beste, da dette vil gi leverandøren lite spillerom for å komme med nye løsninger. Det gjelder derfor innenfor innovative kunde-leverandør relasjoner å ha en et større fokus på å beskrive behovet og tilrettelegge for forslag fra leverandøren ved utformingen av spesifikasjonen.

Ved utformingen av konkurransegrunnlaget bør innovasjon fremmes gjennom kvalifikasjonskrav. Det er en del krav som ligger til grunne for valg av leverandør, men ved innovative anskaffelser bør det også sette krav til innovasjon. Dersom leverandørens erfaring og kompetanse knyttet til innovasjon er avgjørende for om det skal lykkes eller ikke bør dette være med i kvalifikasjonskravene (ibid).

Valg av prosedyre har også mye å si for innvirkningen og grad av interaksjon mellom leverandør og kunde. Anskaffelsesloven gir mulighet for flere prosedyrer som har forskjellige innovasjonsmuligheter, og noen av de mest vanlige er fremvist i tabell 4 under (Avdeling for offentlige anskaffelser, 2012):

Type	Innovasjonsmulighet
Åpen og begrenset anbudskonkurranse	Lite rom for innovative løsninger, preget av detaljerte krav til løsning
Konkurranse med forhandling	Medium rom for innovasjon i forarbeid ved å definere og verifisere behov, utarbeide spesifikasjon og tildelingskriterier. Må stilles krav til innovasjon. Partene kommer i felleskap frem til beste løsning basert på behov og spesifikasjon
Konkurransepreget dialog	Svært egnet gjennom dialog og læring mellom partene

Tabell 4 Anbudsformer og deres innovasjonspotensiale (Avdeling for offentlige anskaffelser, 2012)

Som det har blitt beskrevet tidligere er bedrifter avhengig av en ressurskombinering med de de har direkte og indirekte relasjoner til. Disse indirekte relasjonene er ikke alltid like oversiktlige og enkle å håndtere. Selv om det i dette studiet blir sett på leverandørrelasjoner som kundebedriften har direkte kontakt med, viser teori (Ford et al., 2011; Ellis, 2011) at det ikke kan utelukkes den påvirkning som nettverk har på disse relasjonene. Derfor ønskes det i neste kapittel å se på teori som omfatter det industrielle nettverksperspektivet. 2.4 Det industrielle nettverksperspektivet

I denne delen av teoriavhandlingen velges det nå å se på nettverksteori. Bakgrunnen for dette er den betydning nettverk har på relasjoner. Leverandørnettverk er en av tre typer industrielle nettverk, i tillegg til distribusjons- og produktutviklingsnettverk, som har hatt størst innflytelse på ledelse av bedriftsrelasjoner (Ellis, 2011). I denne oppgaven er perspektivet som legges frem sett fra enden av leverandørnettverket. Leverandører på ulike level vil ha et ulikt syn på "deres" nettverk.

2.4 Nettverk og relasjoner

Når man skal lære om hvordan bedrifter er kunder handler det om å lære hvordan bedrifter stoler på et nettverk av leverandører for å tilføre verdi i hva de tilbyr, integrere kjøpsaktiviteter med leverandører med andre funksjonelle områder og utenforstående bedrifter, og ta kjøpsavslutninger (Mukherji og Francis, 2008).

Teori og forskning viser at det å ha en bred og variert sosial sirkel fører med seg informative, status og ressurs fordeler. Nettverk kan differensieres etter hensyn til deres varighet og stabilitet, og om de ble dannet for å oppnå en spesifikk oppgave eller har utviklet seg over tid gjennom eksisterende samarbeid. Nettverk varierer fra kort-tids prosjekter til lang-tids relasjoner. Noen nettverk har en hierarkisk struktur som styres av en sentral autoritet, mens andre har distribuert autoritet.

Enhver bedrifts teknologi former basisen for ressurskombineringer som er tilstede i en bedriftsrelasjon, og teknologisk gjensidig avhengighet er en stor faktor i utviklingen av bedriftsrelasjoner og dynamikken i bedriftsnettverk (Ford et al., 2011).

Sett fra et nettverksperspektiv på opphav for innovasjon blir viktigheten av en aktør understreket, enten om det er en individuell person eller en organisasjon. En bedrifts forsøk på å initiere eller "kontrollere" teknologisk utviklinger dreier seg i hovedsak om å koble

egeninnsatsen med de som finnes andre steder i nettverket. I denne prosessen spiller bedriftsrelasjoner en avgjørende rolle. Et fokus på bedriftsrelasjoner integrerer den klart definerte oppgaven for utvikling i en enkelt bedrift til den mer komplekse prosessen med utvikling i nettverket. Et kritisk aspekt ved teknologisk utvikling er interaksjonen mellom de involverte i en utvikling. Denne interaksjonen skal forsone målene for ulike aktører, kombinere teknologier og ressurser hos disse aktørene for å oppnå innovasjon (ibid) Det blir derfor under kapittel 2.5 utledet om interaksjonsmodellen og de faktorer som er av betydning i relasjoner mellom organisasjoner.

2.4.1 Maktbalanse og nettverk

Maktbalansen og avhengigheten i et nettverk av relasjoner er viktige faktorer i interaksjonen mellom kunde og leverandør. Relativ makt indikerer forskjellen i makt mellom kunde og leverandør. Maktfordelingen har betydning for hvordan relasjonen mellom partene utformer seg og hvordan man inkluderer leverandører. Ulike former for type kjøp som skal gjøres bør ha ulike strategier for hvordan relasjonen skal håndteres i forhold til leverandører og hva de kan skape.

Caniëls og Gelderman (2007) utviklet gjennom sine studier hvilke aspekter som utgjør kundens og leverandørens avhengighet (Tabell 5).

Aspekter som utgjør kunde- og leverandør-avhengighet		
	Kundens avhengighet	Leverandørens avhengighet
Aspekter	<ul style="list-style-type: none"> - Logistikkunnskaper - Behov for leverandørens teknologiske kompetanse - Tilgjengelighet til andre leverandører - Byttekostnader kunde 	<ul style="list-style-type: none"> - Finansiell størrelse/betydning - Behov for kundens teknologiske kompetanse - Tilgjengelighet til andre kunder - Bytte kostnader

Tabell 5 Aspekter som utgjør kunde- og leverandør-avhengighet. Oversatt fra (Caniëls og Gelderman, 2007, s. 224)

Caniëls og Gelderman sammenlignet videre avhengighet med makt, og fant i sine studier forskjeller i hvordan denne relative makten skal fordeles på hver av partene. Interessante funn fra deres studier er at ved strategisk kjøp forventer kunde en relasjon der leverandøren er

dominant. Sett fra leverandørens perspektiv bør de holde næring i denne forventningen og ikke utnytte den. Det er når denne typen relasjon blir utnyttet at kunden begynner å søke etter nye leverandører. Dersom leverandørene klarer å gi næring, vil kunden få en god følelse på relasjonen. Ut ifra studier gjort av Parker et al. (2008) kan det sies at det ved strategiske kjøp bør benyttes leverandører som er integrert i kundebedriften.

2.5 Relasjoner

I forrige kapittel ble viktigheten av relasjoner i et nettverk understreket. Relasjoner er kostbare og tidkrevende å holde næring i, og bedrifters eksisterende kunder og leverandører er en viktig, men ofte sløst ressurs for å drive innovasjon. Mange bedrifter benytter seg begrenset av deres samarbeidspartnere. Det blir i dette kapitlet redegjort for hva relasjoner er, hvordan å organisere for relasjoner, samt hvordan leverandører skal integreres.

2.5.1 Interorganisatoriske relasjoner

Det har alltid eksistert en form for relasjoner mellom kjøper og selger i B2B markedet. Tidligere har denne relasjonen fått lite oppmerksomhet, og man så mer på produkter solgt i single, diskrete markedstransaksjoner (materielle og/eller økonomisk utveksling). Dette har forandret seg, og relasjonen mellom kjøper og selger har fått et mye større fokus. Man har nå akseptert at interorganisatoriske relasjoner (IOR) involverer mange ulike elementer (Ellis, 2011). Det er nå generelt akseptert at bedrifter som har interaksjon i tilbud/etterspørsel kjeden må planlegge sammen for å kunne oppnå en problemfri strøm av produkter som tilfredsstillende kunder og gi god profitt for medlemmer i kjeden.

IOR og relasjoner generelt er vide begreper med mange synonymer og definisjoner. Selv om forskning har utviklet flere definisjoner er det ingen som har blitt universelt akseptert og gjeldende i det akademiske miljøet. IOR er ikke tilknyttet relasjoner mellom individer, med mindre de er direkte tilknyttet og representerer ulike organisasjoner. Dette bringer oss videre til to perspektiver å se IOR på. Det første perspektivet omhandler situasjoner hvor en eller flere personer fra to eller flere organisasjoner etablerer et samarbeid. Det andre perspektivet betrakter det slik at det er organisasjonen selv som har en relasjon (ibid.). I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss følgende definisjon på interorganisatoriske relasjoner:

Utvalgte definisjoner fra litteraturen

Interorganisatoriske relasjoner er definert som:

"Juridisk separate organisasjoner som er knyttet til hverandre gjennom et utvekslingsforhold, gjennom felles eller komplementære mål, og/eller felles bånd eller sosiale forhold som er opprettholdt over tid" (Williams, 2005, s. 223)

Tabell 6 Utvalgt definisjon av IOR

Relasjonskarakteristikker

En organisasjon kan bli involvert i flere rutinerelasjoner med noen av deres leverandører. Dette er enkle relasjoner som ikke trenger å bestå av mer enn noen telefonsamtaler eller bekreftelser på enkle bestillinger eller en tjeneste. Samtidig kan organisasjoner ha komplekse relasjoner til leverandørene sine. I slike relasjoner går interaksjonen mye dypere enn bare forhandlinger, og omhandler samarbeid på om å løse problemer i fellesskap. De kan adoptere løsninger fra hverandre og forandre noen aspekter av egen virksomhet, spesielt for den andre parten.

Noen av disse relasjonene kan ha et kort-tids perspektiv og være kortvarig, eller de kan ha en lang historie som involverer omfattende investeringer og adaptasjoner mot hverandre. Relasjonsspesifikke investeringer vil føre til at bedriftene blir avhengig av hverandre. Før var dette sett på som noe negativt, da dette ga leverandører makt til å forhandle om pris, og kanskje nedprioriterte kvaliteten på leveransen da de var den eneste. På grunn av den økende teknologiske intensiteten i markedet har bedrifter ikke noe annet valg den å stole på kompetansen og ressursene fra andre. Det er kun gjennom gjensidig avhengighet med deres leverandører at bedrifter kan få tilgang til ressurser som de ikke har selv og trenger (Håkansson et al., 2009).

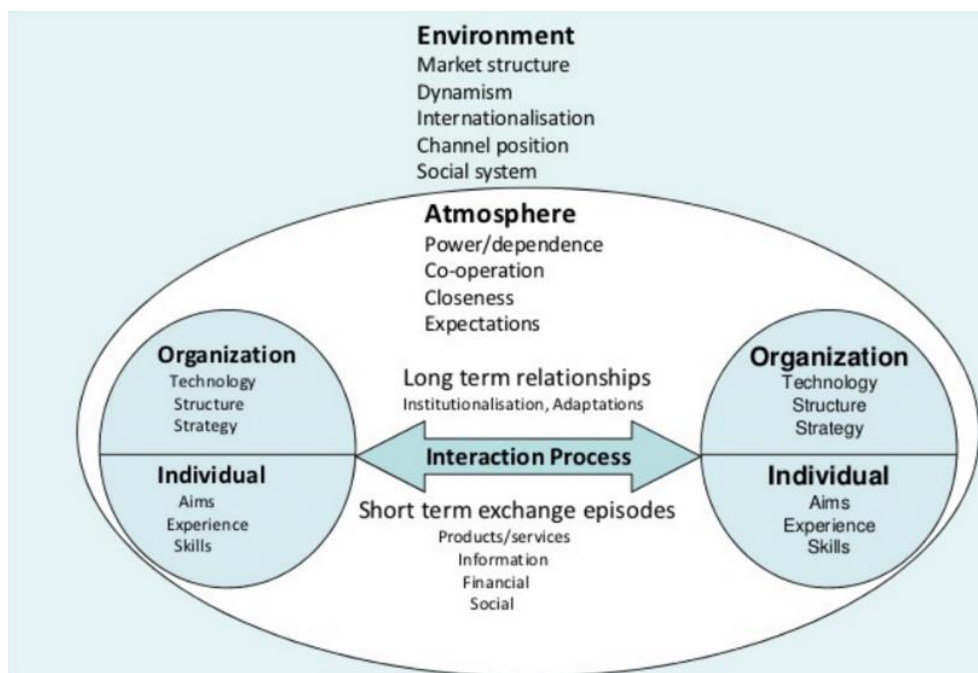
For å kunne forstå hva som skjer i en bedriftsrelasjon må man studere begge parter som er involvert og hvilke interaksjoner det er mellom dem. Det er nødvendig å se på relasjonen med både et kunde- og leverandørperspektiv, og ikke ha et ensidig syn. For å se på hvilke faktorer som påvirker relasjonen mellom kunde og leverandør er det valgt å benytte interaksjonsmodellen (Håkansson, 1982) i denne studien.

2.5.2 Interaksjonsmodellen

Interaksjonsmodellen er basert på forskjellige disipliner og teorier, men trekker opprinnelig på interorganisatorisk teori og komplimenterer med eksisterende markedsføringslitteratur.

Modellen bruker relasjoner i stedet for transaksjoner for å analysere hva som skjer i utvekslinger mellom bedrifter. Denne modellen belyser i hovedsak viktigheten av langtidsrelasjoner mellom kunde og leverandør, og en svakhet er at den ikke beskriver og klassifiserer relasjoner i detalj, uavhengig av relasjonens tidsperspektiv. Derfor har det tidligere i kapittel 2.3.1 og 2.3.3 også valgt ut teori som komplementerer det som denne modellen utelukker.

Interaksjonsmodellen (Håkansson, 1982) beskriver relasjoner mellom parter i et industrielt marked, og tar for seg hvordan to aktører utvikler seg i en relasjon. Hensikten ved studiets bruk av denne modellen er å vise at det både er kunden og leverandøren som er aktive deltakere i markedet.



Figur 4 The Interaction Model (Håkansson, 1982, s. 22)

Som en ramme tar modellen for seg miljøet relasjonen opererer i. Disse faktorene er eksterne faktorer som påvirker relasjonen, og som bedriftene ikke har noen makt til å endre. Dette miljøet er spesielt i offentlig sektor da det er en rekke regelverk som omhandler kjøp og salg, som videre påvirker relasjonen. Et eksempel på dette er anskaffelsesloven som ble beskrevet i 2.3.5.

Atmosfæren er et produkt av relasjonen som er tilstede. Modellen velger å beskrive denne atmosfæren gjennom maktforholdet mellom bedriftene, grad av konflikt eller samarbeid, den

generelle nærheten eller avstanden i relasjonen, samt bedriftenes gjensidige forventninger til relasjonen. I tillegg til atmosfæren som bedriftene befinner seg i, innehar hver av partene et sett med interne faktorer som innvirker på hvordan interaksjonen mellom de er. Håkansson (1982) påpeker i hans studier at barrierer for relasjonen kan oppstå ved at partene har store forskjeller i organisasjon, mål og forventinger. Han mener at ved en langtidsrelasjon vil disse barrierene bli mer homogene og partene vil få en bedre forståelse av hverandre gjennom samarbeidet.

Litteraturen (Turnbull et al., 1996) argumenterer for at bedrifter baserer sine handlinger på høyt personlige faktorer innenfor hver av deres nåværende interorganisatoriske relasjoner; i likhet med Håkansson *forventinger* for eksisterende relasjoner i fremtiden, deres egen organisasjon og de ressurser den innehar, samt hvordan de ser på området bedriften operer i. Disse faktorene betyr at bedrifter vanligvis søker svar innenfor eksisterende leverandørrelasjoner. Dette gir mening dersom man anser at eksisterende interorganisatoriske relasjoner involverer store økonomiske utvekslinger og/eller tilfører partenes teknologiske utvikling. Dette er ofte langtidsrelasjoner (Ellis, 2011).

2.5.3 Organisering av relasjoner

Majoriteten av kunde-leverandør relasjoner som inkluderer et element av teknologisk utvikling varer stort sett over fem år, og en stor del også lengre enn 15 år. Det er vanlig at bedrifter samarbeider med veletablerte og kjente partnere som ligger i deres portefølje av leverandører. Hovedgrunnen for dette kan være at kunde-leverandør relasjoner involverer et hyppig mønster av transaksjoner og at teknologisk samarbeid utvikler seg gjennom disse interaksjonene (Ford et al., 2011).

De meste av teknologiske samarbeid mellom bedrifter eksisterer uten eksplisitt formelle avtaler. Blant ledere foretrekkes det istedenfor å benytte ord som "tillit" og "trygghet" for å beskrive hvordan disse relasjonene er kontrollert. Paradoksalt er det de høy-involverte, langtidsrelasjonene som sannsynligvis er uformelle. Formelle avtaler vil helst være aktuelt ved begrensede deler av et samarbeid for tydelig spesifikke og klart definerte formål (ibid). Som beskrevet i kapitlet for innovasjon er det særegent for offentlig sektor at det stilles krav til formelle avtaler.

Teknologiske samarbeid har en tendens til å utvikles organisatorisk som en integrert del av en helhetlig sammenheng med en kunde eller leverandør, istedenfor å være et startpunkt for et samarbeid, og bedrifter vil komme til å motta en rekke av teknologiske fordeler fra dem. De

teknologiske samarbeidene blir en del av bedriftens generelle ressurs og er vanligvis godt integrert i sin interne organisering.

2.5.4 Integrering av leverandører

Studier viser til to ulike tilnæringer ved strategisk integrering av leverandører. Den første går ut på at kundene og leverandørene i produktutviklingsfasen i fellesskap utvikler innovative og markedsorienterte produkter. Som den andre, i produksjonsfasen, er leverandørene tett integrert i arbeidet med å kontinuerlig forbedre effektivitet og effektivitet i produksjon- og logistikkprosesser (Wagner og Johnson, 2004).

Teori forklarer at med tanke på tid er tidlig integrasjon av leverandører avgjørende - et tiltak ofte omtalt som "Early supplier involvement" (ESI). Når leverandører integreres tidlig vil dette gi en sterkere følelse av eierskap, gjøre de mer fortrolig med oppgaven, bygge tillitt til relasjonen, anta større ansvar i design, og forbedre interorganisatorisk læring (Wagner og Johnson, 2004). Kundebedrifter oppnår fordeler ved strategisk integrering av leverandører tidlig i produktutvikling, som hjelp til å få ny kompetanse, spare ressurser og dele risiko, bevege seg raskere inn på nye marked, samt skape attraktive alternativer for fremtidige produkt (Birou og Fawcett, 1994, Clark, 1989, McGinnis og Vallopra, 1999)

Differensierende leverandørroller i form av risiko og graden av ansvar holdt av leverandører kan hjelpe kunden prioritere og fordele ressurser (Wynstra og Ten Pierick, 2000). På grunn av den risiko som er knyttet til prosjekter med produktutvikling, er det viktig at begge parter tidlig blir enige om hvordan man skal håndtere den (for eksempel teknisk, tid, kommersielt) og hvordan håndtere fremtidige forhandlinger, for eksempel hvordan leverandørene skal behandles. Denne risikoen kan reduseres ved å holde en tett leverandørrelasjon kombinert med risiko-og-inntekts-delning bestemt på et tidligere steg i prosessen ved administrering av leverandørporteføljen.

Integrering og overlapping av utviklingsoppgaver på tvers av bedriftsgrenser øker gjensidig avhengighet og kompleksiteten av utviklingsprosjektet. Kunden må tett koordinere alle leverandørressurser i den nye produktutviklingsprosessen og administrere alle integreringsmålene. Måter for hjelp i å koordinere disse integreringsinnsatsene er; Felles utdanning og opplæringsprogrammer, samlokalisering av leverandørmedlemmer, på-stedet-representanter fra leverandører, deltagelse av leverandører i prosjektavdelingen, delte fysiske ressurser, og vanlige og pålitelige måter å dele informasjon fra FoU med leverandører (Birou og Fawcett, 1994, Ragatz et al., 1997).

3. Metode

Det foregående kapitlet hadde til hensikt å danne et teoretisk rammeverk ved å presentere relevante teorier. Temaer som berører problemstillingen og som ble presentert var innovasjon, nettverk og relasjoner. I dette kapitlet redegjøres det for metodiske valg som har blitt gjort. Hensikten er å identifisere og vurdere de ulike metodene som er tilgjengelige ved gjennomføring av datainnsamling, og begrunne vårt metodevalg. Metodekunnskap er kritisk for å drøfte i hvor stor grad resultatet av vår undersøkelse gir et riktig bilde av "virkeligheten". Studiens paradigmatisk ståsted vil bli tydeliggjort, og hvilket design og metode som følger av problemstillingen. En detaljert beskrivelse av selve forskningsprosessens datainnsamling og dataanalyse blir også presentert. Avslutningsvis vil vi diskutere reliabiliteten og validiteten i våre funn.

3.1 Metodologisk tilnærming

For å gjennomføre denne studien på en god måte, er det nødvendig å se nærmere på teorier om metodologi. Dette innebærer å reflektere over hvordan empiriske undersøkelser skal gjennomføres for å teste og generere kunnskap. Metodevalget som tas må reflektere hva man faktisk ønsker å finne ut.

I denne oppgaven blir det gjennomført en såkalt sosialvitenskapelig studie. Som samfunnsforskere er man deltakere i samfunnet, og kan ikke bare være tilskuere til det man studerer (Skjervheim, 1957). I en slik type studie er det sosiale systemer som står i fokus for forskningen, der det i dette tilfellet blir sett på hvordan forskjellige former for relasjoner på tvers av bedriftsgrenser har en innvirkning på innovasjonsevnen i bedriften. Burrell og Morgan (1979) sin studie av sosialvitenskapen og hvordan vi "ser" sosial teori bygger på antagelser vedrørende ontologi, epistemologi, menneskets natur og metode.

En slik studie av oppgavens paradigmer hjelper forskerne til å definere basisen for vurderingen av hva som er relevant data, teorier og perspektiver (Tjora, 2012). Dette vil hjelpe i å kunne gjøre riktige refleksjoner over hvordan man gjennomfører og analyserer et intervju, basert på det de er interessert i å vite noe om. Med disse synsvinklene tatt i betraktning vil forskerne kunne være mer bevisst på hva slags kunnskap som utvikles gjennom forskningsintervju.

Ontologi og epistemologi: studiets paradigmer

Som kvalitative forskere nærmer man seg sin forskning med utgangspunkt i et paradigme eller et verdenssyn (Postholm, 2010). Det betyr at man har med seg et sett av antagelser eller et syn på verden som styrer eller rettleder forskningen. To begreper som representerer et innhold som på samme tid sier noe om kvalitativ forskning og om forskernes rolle i slike studier er *ontologi* og *epistemologi*. Det vil bli gjort en redegjørelse av disse begrepene, da forskerne er nødt til å være bevisste på disse grunnleggende antagelsene for å være klar over hvordan de kan virke inn på resultatene i forskningen. Forskerne benytter i denne oppgaven en *fortolkende* tradisjon, som innebærer å innta en subjektiv rolle (Kemmis, 1991). Innenfor denne tradisjonen konstruerer forskerne virkeligheten innenfor rammen av en sosial, historisk og kulturell kontekst (Wardekker, 2000).

En definisjon på ontologi kan være "læren om hva virkeligheten er, og hvordan den ser ut". Intervjudataens ontologiske status vil si noe om hvordan virkeligheten fortoner seg for en

kvalitativ forsker (Creswell, 1998). Det er derfor viktig at man som forskere forstår hvilke teorier som blir lagt til grunne for en. Epistemologiske teorier dreier seg om hvordan vi kan få kunnskap om verden. Ved kvalitativ forskning dreier begrepet seg om forholdet mellom forskerne og forskningsdeltakere, og hvordan kunnskap kan frembringes på best mulig måte.

Ved gjennomføring av kvalitative studier er forskernes vitenskapsteoretiske ståsted spesielt viktig. I kvalitativ forskning blir virkeligheten skapt eller konstruert av personene som deltar i studien (Postholm, 2010).

Kvalitativ metode

Begrepet metode betyr opprinnelig veien til målet (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitativ data på, og er ifølge Kvale og Brinkmann (2009) karakterisert som en samtale med en struktur og et formål. Et forskningsintervju er et intervju der det konstrueres kunnskap i samspill eller interaksjon mellom intervjueren og den som blir intervjuet (ibid). I denne studien er det valgt å benytte kvalitativ metode for innsamling av primær data. Gjennom kvalitativ metode søker forskerne å identifisere hvordan *det sosiale* (det vil si samfunn i vid forstand) skapes ved handling, interaksjon og meningsdanning (Tjora, 2012). Den kvalitative analysen bærer et større preg av *forskersubjektivitet* enn den kvantitative analysen.

3.1.1 Forskningsdesign

Teoretisk tilnærming

I samfunnsvitenskapelig forskning er målsetningen å integrere teori og empiri. Måten å gjøre det på kan variere ut i fra hvilken tilnærming forskeren benytter. Den deduktive tilnærmingen baserer seg på at forskeren går fra teori til empiri - fra det generelle til det konkrete. På den andre siden har man den induktive tilnærmingen. (Johannessen et al., 2011). Ved denne tilnærmingen går man fra empiri til teori. Dette innebærer at man forsøker å besvare problemstillingen uten et teoretisk utgangspunkt, men lete etter generelle mønster gjennom datainnsamlingen for å kunne utvikle teorier eller generelle begreper (ibid). Selv om denne tilnærmingen legger til grunne et teoriløst utgangspunkt, vil forskernes erfaringer, personlige –og teoretiske ståsted farge utførelsen (Postholm, 2010).

Grunnet forskernes kunnskap om temaene gjennom studier kunne ikke betydningen av den tillærte teorien ignoreres. Dette sammen med studiens åpne og eksplorerende problemstilling gjorde at valget falt på en abduktiv tilnærming. Denne tilnærmingen innebærer at man starter

fra empiri, men at forskerne aksepterer betydningene av teorier og perspektiver i forkant og i løpet av forskningsprosessen (Alvesson og Sköldberg, 2009). En tilnærming som ligger tett opptil denne er den såkalte stegvis-deduktive induktive metoden (SDI) presentert av Tjora (2012). SDI-modellen gjenspeiler og tar til høyde for at forskningsprosjekter ofte møter uforutsette utfordringer. Dette innebærer at forskerne benytter spesifikk kunnskap og ferdigheter til å improvisere og justere kursen etterhvert, og jobber parallelt med ulike prosesser.

Case studie som metode

På bakgrunn av den abduktive tilnærmingen og problemområdet som problemstillingen omfatter, ble den kvalitative metoden *case studie med flere analyseenheter* valgt for denne forskningsoppgaven.

Ulike forskere har gjennom tiden hatt stor innflytelse på casesdesign. Yin (2007) sin betydning for feltet, har forskerne valgt hans definisjon på casestudier. Han definerer casestudie som: "En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare.

Studieobjektet i et case studie kan være et program, en aktivitet, et individ eller et sammensatt system som en bedrift. For denne oppgaven er konteksten som utgjør studieobjektet et sammensatt system, som vår casebedrift, og dens leverandører.

Et casestudie kan gjennomføres på mange måter og har ingen fasit. Den første fasen er problemstillingsfasen. I denne fasen fant forskerne i samarbeid med casebedriften et interesseområde som vekket nysgjerrighet. Det falt derfor naturlig for forskerne å søke forståelse gjennom å stille seg spørsmål som hva, hvorfor og hvordan. Selv om problemstillingen har endret seg underveis gjennom teori og datainnsamling, har den alltid vært av eksplorerende art.

Den neste fasen omhandler teoretiske antagelser. I følge Yin (2007) gjør ofte forskerne opp noen antakelser etter å ha stilt seg noen grunnleggende spørsmål, og disse antakelsene legger til grunne for den videre undersøkelsen. Forskerne fant det vanskelig å ikke dra noen antagelser om relasjoner og innovasjon basert på tidligere erfaringer og teori opparbeidet gjennom studier, men prøvde å se mest mulig bort i fra disse under utarbeidelsen av intervjuguiden for at de ikke skulle legge for mange føringer. Men som den abduktive

tilnærmingen tilsier startet forskerne med en viss forståelse av teorien rundt tematikken som la til grunne en prosess med parallell jobbing.

Neste fase går ut på å se hvem eller hva som er analyseenheten for oppgaven. Når problemstillingen er definert er det naturlig å avgrense den enheten som skal studeres. Denne studien prøver å ta for seg offentlig sektor som helhet, og det ble valg ut en casebedrift som operer i offentlig sektor. Det ble også valgt ut tre leverandører som underlagte analyseenheter. Forskerne benyttet deretter en kriteriebestemt utvelgelsesstrategi for informanter innen disse analyseenhetene. Gjennom et utvalg spørsmål og en grundig intervjuguide kan forskerne samle inn data om hvordan relasjonen mellom analyseenheten og dens underlagte leverandører er, og se hva som er pådrivere og hemninger for innovasjon.

De to neste fasene er den logiske sammenhengen mellom data, antakelser og kriterier for å tolke funnene. Disse to fasene blir drøftet gjennomgående i metodekapitlet.

Teoriens rolle og sensitivitet (muligheter og problemer)

Det meste av forskning, både kvalitativ og kvantitativ, foretas innenfor et definert vitenskapelig fagområde eller innenfor et definert forskningstema (Tjora, 2012). Det kan ikke unngås at forskernes faglige tilhørighet bidrar til en form for betoning av hva som er forskningsmessig interessant. I ethvert forskningsarbeid tar man med seg en faglig forståelse, og fagtradisjoner, og dette kan påvirke forskernes sensitivitet eller retning for forskernes oppmerksomhet (ibid.).

Begge forskerne for denne oppgaven har en teknisk bakgrunn, og dette har gitt føringer for valg av casebedrift og forskningsområde. Det at forskerne har en kvalitativ analyse av egne fagfelt vil føre til en bedre forståelse av virkeligheten og perspektivmessig forankring. Forskerne har fra start av vært klar over at erfaringer og mangfoldighet, samt dybde og bredde for fagområdet kan gi føringer på hva som har blitt sett på som relevant og ikke. I studiets innledende fase ble det brukt noe tid på å sette seg inn i eksisterende teori og forskning på området. Dette var for at forskerne kunne opparbeide seg en oversikt over hva som har blitt gjort av tidligere. Denne prosessen ga en pekepinn på hva som kunne være aktuelt å se på fremfor å ta et teoretisk standpunkt. Det å hente inn litteratur på denne måten er ifølge Strauss og Corbin (1990) en måte å utvikle teoretisk sensitivitet på.

Teoretisk sensitivitet har blitt tatt hensyn til gjennom at forskerne har tatt med seg denne bevisstheten inn i hele forskningsprosessen og prøvd å evne å se forbi det opplagte for å

kunne finne noe nytt. Intervjuguiden ble også utarbeidet med et åpent syn og ikke styrt av teoretiske perspektiver.

3.2 Datainnsamling og analyse

I denne delen av oppgaven vil det bli presentert hvordan datainnsamlingen er gjennomført og analysert.

3.2.1 Intervju

Intervju som datainnsamlingsmetode

Den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innen kvalitativ forskning er ulike former for intervjuing (Tjora, 2012). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) kan man gjennom kvalitative forskningsintervjuer forstå verden sett fra intervjupersonens side. Forskningsintervjuer bygger på dagliglivets samtaler og er en profesjonell samtale som utveksler synspunkter mellom to personer om et tema som opptar begge parter (Kvale og Brinkmann, 2010).

På grunn av at forskningsområdet omhandler relasjoner mellom personer, så forskerne det som nødvendig å benytte intervju som datainnsamlingsmetode for å få frem kompleksiteten og nyansene dette medbringer. Gjennom dybdeintervjuer kan forskerne studere meninger, holdninger og erfaringer til informantene. Dybdeintervju som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskerne ønsket å forstå informantenes opplevelser og refleksjoner over hvordan relasjonen mellom kunden og leverandøren er, og hvordan innovasjon påvirkes i denne relasjonen. Det var ønskelig at man gjennom intervjuene kunne forstå sammenhenger utover disse som individer. Forskerne var også opptatt av hvordan de knytter spesifikke følelser til erfaringer med, og opplevelser av, relasjoner og innovasjon i relasjonen.

Ifølge Johannessen et al. (2011) medfører bruk av et strukturert spørreskjema begrenset mulighet til å få frem informasjon utover det som blir spurt om. Med oppgavens abduktive tilnærming og problemområde var det i forskernes interesse å holde et åpent sinn om hva som skulle komme ut av datainnsamlingen. På grunn av dette ble det naturlig å utelukke strukturerte former for datainnsamling slik som kvantitative spørreskjemaundersøkelser. Forskernes underliggende kunnskaper om temaet var heller ikke tilstrekkelig for å utarbeide et slikt spørreskjema, samt analyseenhetens omfang gjorde det vanskelig.

Utvalg og utvalgsstrategi

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at forskerne forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Ifølge Johannessen et al. (2011) er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer, men at det finnes et metningspunkt der det ikke lenger har noen hensikt å intervju flere. En uskreven regel for mindre prosjekter og pilotprosjekter er at det vanlige antallet respondenter faller på 10-15 informanter (ibid.). Det er imidlertid et spørsmål om hvor mange intervjuer det er praktisk å gjennomføre. For denne oppgaven ble det gjennomført 11 intervjuer. Informantene besto av 7 personer med ulik stilling og ansiennitet fra casebedriften lokalisert i Trondheim, og 4 personer som representerte 3 underleverandører av casebedriften fra Oslo, Porsgrunn og Molde. I tabell 7 under blir respondentene presentert etter funksjon. Disse funksjonene er presentert på et overordnet nivå da forskerne ønsker å beholde anonymiteten til respondentene. Casebedriftens leverandører blir ikke navngitt da dette var et ønske både hos respondentene og forskerne.

Funksjon	Varighet	Gjennomført ved	Referert i tekst som
Casebedrift			
Prosjektleder 1	37 min	Ansikt til ansikt	Respondent A
Prosjektleder 2	50 min	Ansikt til ansikt	Respondent B
Prosjektkoordinator	55 min	Ansikt til ansikt	Respondent C
It-spesialistkonsulent	40 min	Ansikt til ansikt	Respondent D
Gruppeleder 1	45 min	Ansikt til ansikt	Respondent E
Gruppeleder 2	45 min	Ansikt til ansikt	Respondent F
Koordinator	37 min	Ansikt til ansikt	Respondent I
Leverandør 1			
Kundeansvarlig	50 min	Skype Business	Respondent 1
Leder Healthcare	50 min	Skype Business	Respondent 2
Leverandør 2			
Salgsleder Norden	25 min	Telefon	Respondent 3
Leverandør 3			
Administrerende direktør og kundeansvarlig	23 min	Telefon	Respondent 4

Tabell 7 Tabelloversikt over intervjuobjekter

Etter 11 gjennomførte intervju så forskerne det som nødvendig å skifte fokus til analyse av data og valgte derfor ikke å gjennomføre flere intervju. Bakgrunnen for dette valget var at forskerne følte de hadde fått inn tilstrekkelig med data og at tid begrenset det å få gjennomført flere intervju og analysere. Det er viktig å nevne at forskerne føler at å gjennomføre flere intervju av casebedriftens leverandører kunne ha ført til ny og nyttig informasjon til forskningsoppgaven.

I kvantitative undersøkelser trekkes utvalget ofte tilfeldig, slik at man skal kunne gjøre statistiske generaliseringer. I metodelitteraturen kalles dette for purposefull sampling. Det finnes en rekke måter for strategisk utvelgelse, og for denne oppgaven benyttet forskerne kriteriebasert strategisk utvelgelse med innslag av snøballmetoden. Forskerne satte ned noen kriterier for hvem som kunne stille som informanter til forskningsoppgaven. Kriteriene for utvelgelsen var at den enkelte ansatte måtte være fulltidsansatt i casebedriften, og være indirekte eller direkte knyttet til deres leverandører. Sistnevnte kriterium var for å sikre tilgang til data som omhandlet leverandøren og deres relasjon. For å oppnå en bredere forståelse av de temaene forskningsoppgaven omhandler var det også ønskelig at informantene hadde ulik ansiennitet og stilling. For casebedriftens leverandører var det et absolutt kriterium at informanten hadde direkte kontakt med casebedriften og kjennskap til produktutvikling innad i egen bedrift. Dette var for å kunne samle inn data som omhandlet relasjonen samt innovasjon.

Rekrutering og innhenting av informantene ble gjennomført gjennom kontaktpersoner hos casebedriften. Basert på forskernes kriterier og intervjuguide ble det sammen med casebedriften valgt ut potensielle informanter i egen bedrift og hos leverandører. Dette for å sikre at informantene var egnet til å besvare opp mot problemstillingen og for å minske oppgavens klassifiseringskjevhet. Når intervjuene var gjennomført ble informanten spurt om han/hun hadde noen forslag til videre intervjuobjekter. Dette ble benyttet i noen tilfeller, og da spesielt opp mot hvem av leverandørene som kunne være aktuelle respondenter for forskningsoppgaven. Denne måten å samle inn informanter på er kalt snøballmetoden. Dette er en gunstig måte å benytte da informanten vet hvilke spørsmål som vil bli stilt, og kan resonere seg frem til andre passende informanter.

Intervjuguide

Det finnes forskjellige former for dybdeintervjuer. Formen på intervjuet omhandler intervjuerens rolle og strukturen på intervjuet. Forskerne valgte en semistrukturert eller delvis

strukturert intervjuform. Forskerne hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmålenes rekkefølge og omfang varierte ut i fra hvem som skulle intervjues. Dette gjorde at forskerne kunne bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden ettersom det ble sett nødvendig. Ved valg av semistrukturert dybdeintervju kunne forskerne legge opp til en mer åpen dialog og diskusjonstilpasset situasjon hvor respondentene fikk mulighet til å snakke fritt rundt spørsmålene som ble stilt.

For dette forskningsprosjektet benyttet forskerne to forskjellige intervjuguides, en for ansatte i casebedriften og en for representanter for deres leverandører. Forskerne så det hensiktsmessig å skille disse to da kundesiden og leverandørsiden vil ha forskjellige perspektiver. Å skille disse på noen spørsmål gjør det mulig å tilpasse intervjuet etter informantens "språk" og syn på relasjoner og innovasjon.

Intervjuguidene ble utformet tidlig i forskningsprosessen med bakgrunn i hva forskerne så det som relevant å spørre om for å kunne svare på problemstillingen. Forskerne hentet også inspirasjon fra tidligere undersøkelser gjort om innovasjon i offentlig sektor. Dette var for å se struktur og oppsett, samt at ved å benytte noe samme struktur kan forskerne dra sammenligninger. Denne åpne tilnærmingen har ført til at prosessen med utarbeidelsen av intervjuguidene ble en iterativ prosess. Gjennom gjennomføringen av intervjuer har begreper blitt endret, spørsmål tatt bort eller lagt til hvor forskerne så det nødvendig.

For å minske endringene og eventuelle feil ved intervjuguiden ble det gjennomført pilottest mot en uavhengig part. Dette ga forskerne en viktig pekepinn på hvilke begreper som kunne være vanskelige å forstå, formulering av spørsmål, tidsbruk på intervjuet og om intervjuguiden faktisk fungerte i "den virkelige verden". Begge intervjuguidene kan leses i sin helhet i kapittel 8 (Vedlegg 2 og 3).

Deling av informasjon om studien

Informantene som stilte til intervju ble rekruttert gjennom forespørsel på mail. Informantene fikk tilsendt en oppsummering om hva studiet omhandlet og hva det innebar å stille som informant. Informantene ble også informert om studiets formål før intervjuene. Casebedriften stilte seg åpne til hvilken informasjon som skulle deles som ga forskerne mulighet til å gjøre nødvendige begrunnelser. Dette førte til at forskerne kun ga informantene en generell oversikt over hva studiet omhandlet og mål. Dette sammen med at intervjuguide kun ble oversendt ved forespørsel, var for at forskerne ønsket å unngå innøvde svar på forhånd, hvor refleksjon

under intervjuets gang ble utelukket. Ifølge Tjora (2012) kan det å sende for mye informasjon skremme bort potensielle informanter og føre til overtegning på forhånd.

Studien ble meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Intervjueguide og samtykkeskjema (Vedlegg 4) ble deretter redigert etter deres kommentarer og godkjent.

Praktisk gjennomføring

Informantene lokalisert i Trondheim ble intervjuet ansikt-til-ansikt ved casebedriftens arbeidsplass. Disse intervjuene ble gjennomført på casebedriftens "kreative rom" som forskerne benyttet som en ressurs for å skape en trygg atmosfære hvor de følte seg hjemme og kjente til. Det å skape en uformell og trygg atmosfære kan ifølge Tjora (2012) føre til at informanten føler seg avslappet og trygg på å svare og reflektere rundt spørsmålene som blir stilt.

Hvor informanter befant seg en annen plass den i Trondheim, ble intervjuene på grunn av praktiske og økonomiske grunner gjennomført på telefon og gjennom programmet Skype Business. Ved å gjennomføre intervjuer over telefon eller andre metoder mister man muligheten til å bruke de non-verbale uttrykkene som for eksempel anerkjennende nikk, tonefall og ansiktsuttrykk. Ifølge Tjora (2012) forsvinner da noe av samtaleaspektet som det gode intervjuet er avhengig av. Men på den andre siden hevder Pettersen (2009) og Bakkehaug (2007) at intervjuer over telefon kan føre til at informanten slapper mer av da man ikke behøver å stirre på opptakeren samt en økt følelse av anonymitet. Forskerne merket at intervjuene over telefon fikk et mer formelt preg og ble av den grunn kortere den intervjuene gjennomført ansikt-til-ansikt. Intervjuene gjennomført gjennom programmet Skype Business hadde de samme pregene som intervjuer over telefon da det ikke ble benyttet video.

Intervjuenes varighet var mellom 30-60 minutter. Intervjuets gang var delt inn i fem faser. Det ble først gjort en introduksjon av forskerne samt en oppsummering av hva forskningsoppgaven dreide seg om. Med dette ønsket vi å gi informanten en oversikt og kjennskap til hva det ville bli stilt spørsmål om. Informanten ble deretter informert om at intervjuet ble tatt opp på bånd og at muligheten for å avbryte intervjuet var til stede dersom dette var ønskelig. Forskerne ba om underskrift på samtykkeskjema for deltagelse i forskningsprosjektet som alle intervjuedeltagerne signerte. Ved intervju over telefon ble dette gjort muntlig.

Deretter startet forskerne intervjuet med noen oppvarmings spørsmål. Dette for å skape en uformell start som var ment for å skape trygghet hos informanten. Deretter ble det gjennomført en rekke refleksjonsspørsmål som dannet kjernen i intervjuet. Informanten fikk mulighet til å gå i dybden og reflektere fritt, men forskerne kom med oppfølgings spørsmål hvor det ble sett nødvendig å "grave" litt dypere. Avslutningsvis ble det stilt avrundings spørsmål som åpnet for avsluttende kommentarer og oppklaringer av eventuelle uklarheter. Informanten ble gitt mulighet til å komme med konkrete ideer og tanker rundt oppgaven.

3.2.2 Dataanalyse

Transkribering

Transkribering av lydopptakene ble gjort fortløpende etter intervjuenes gang som en forberedelse til dataanalysen. Forskerne benyttet dataprogrammet InqScribe som verktøy for transkriberingen. Gjennom å benytte programmet kunne forskerne transkribere etter samme struktur og form for å sikre at det ble gjort på lik måte. Forskerne valgte å gjengi intervjuet ordrett i skriftlig form slik at ikke noe informasjon skulle gå tapt. Ved noen tilfeller var dette vanskelig på grunn av uklarhet hos informanten. Dette ble da indikert i teksten som "utydelig".

Ved transkribering vil noe data gå tapt slik som toneleie og ansiktsuttrykk. For å begrense mest mulig datatap valgte forskerne å indikere ord som ble lagt vekt på med uthevet skrift, og setninger som ble vektlagt med utropstegn. Fyllord som ble brukt ved nøling eller usikkerhet ble også tatt med for å få med helhetsbilde. Forskerne fant denne metoden som tilstrekkelig og valgte derfor å gå bort i fra den mer detaljerte formen som er konversasjonsanalyse. Ulempen med dette er at transkriberingen ikke får tydelig frem konteksten som ytringene i en samtale forekommer i (Johannessen et al., 2011).

Analysemåte

I motsetning til kvantitativ dataanalyse finnes det ingen fasit på hvordan forskerne i en kvalitativ studie skal utføre analysearbeidet (Johannessen et al., 2011). I følge Silverman (2006) skiller behandling av datamateriale av kvalitative fra kvantitative studier ved at forskerne bør analysere og fortolke innsamlet data. Dette er fordi teorier, hypoteser og forskernes forståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen. For å se sammenhengen i datamaterialet som er skaffet gjennom intervju valgte forskerne i første omgang å organisere det kvalitative datamaterialet ved å tilnærme seg metoden tverrsnittsbasert og kategoribasert

inndeling av data. Her konstrueres et system for å indeksere datamengden, som ender i en form for kategorisering (Johannessen et al., 2011). I forkant gjorde forskerne et forarbeid med å benytte intervjuguiden, som under organiseringsfasen ble benyttet til å utføre fortløpende sortering og kategorisering av datamaterialet. All data fra alle intervjuobjektene ble sortert under hvert spørsmål i intervjuguiden. Som fortolkende forskere ble det videre benyttet koding for å skaffe flere nivåer av kategorier.

Koding

Koding kan ikke erstattes og skilles fra fortolkningsprosessen (Johannessen et al., 2011), da kategorier og kodeord som benyttes er et resultat av forskernes forståelse av materialet som dannes underveis i prosessen. I denne forskningsprosessen er det vanlig at forskerne vil gå fra primært beskrivende koder til mer og mer tolkende eller teoretiske koder (Thagaard, 2003). Kategorier som ble dannet var avhengig av materialet forskerne utviklet underveis. I denne fasen av analysearbeidet fokuserte forskerne på å finne sitater og meningsinnhold som kunne ha betydning for svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det ble altså trukket ut elementer fra teksten som var relevante og som kunne gi kunnskap og informasjon. Som et verktøy for koding benyttet forskerne dataprogrammet MAXQDA 12. Dette dataprogrammet er designet for analysing av kvalitativ data. Programmet lar forskerne definere koder som indikerer ulike kategorier som blir valgt. Dette gjorde at forskerne kunne lettere samle, tolke og trekke ut relevant data fra rådataen. I vedlegg 5 blir det presentert et skjermbilde av kodehierarkiet som ble benyttet i dette programmet.

3.3 Relabilitet og validitet – forskningsoppleggets kvalitet

Innenfor kvantitativ forskning brukes relativitet og ulike validitetsformer som kriterier for forskningens kvalitet (Johannessen et al., 2011). Yin (2007) mener at disse begrepene også kan benyttes ved kvalitative undersøkelser. Lincoln og Guba (1985) mener derimot at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser og opererer derfor med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Johannessen et al. (2011) mener at disse begrepene kan være gode indikatorer på å beskrive forskningsoppleggets kvalitet. Disse begrepene blir brukt i denne vurderingen av studiets forskningsmessige kvalitet.

Forfatterne for dette studiet har fra start av ønsket å vise metodisk transparens, noe som vil si at det ønskes full åpenhet om hvordan studiet har blitt gjennomført (Tjora, 2012). Forskerne ønsker full åpenhet rundt hele forskningsprosessens, som omfatter valg av teori, hvordan datainnsamlingen og analyse har foregått, hvilke beslutninger som er tatt og hvilke utfordringer forskerne har møtt underveis, samt svakheter knyttet til studiet. Grunnlaget for forskernes ønske om full transparens er at leseren selv kan vurdere forskernes troverdighet (Tjora, 2012).

3.3.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet i forskningsoppgaver knyttes ofte til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer at i hvilken grad resultatene hadde blitt de samme hvis forskningsprosjektet hadde blitt gjennomført på samme måte. Det finnes flere måter å teste datas reliabilitet på, men innenfor kvalitativ forskning er krav om reliabilitet lite hensiktsmessig da det vanligvis ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker (Johannessen et al., 2011). Da forskeren selv er et instrument i kvalitativ forskning er det umulig for andre forskere å duplisere forskningen. Det er derfor mer vanlig å snakke om forskningsoppgavens pålitelighet. Lincoln og Guba (1985) beskriver pålitelighet som den grad av at forskerne har dokumentert hvordan forskningsprosessen har utartet seg, slik at leseren kan forstå hvordan forskningen har blitt gjennomført.

Forskerne har i denne studien hatt som ønske å vise transparens fra start av for å øke forskningsprosjektets pålitelighet. Forskerne har gitt en grundig beskrivelse av fremgangsmåte i alle deler av forskningsprosessen og de valgene som er tatt. Gjennom drøfting av vurderinger og valg som er tatt ønsker forskerne å gi leseren en forståelse for de faktorene som har vært avgjørende for beslutninger som har blitt tatt.

3.3.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

En vanlig definisjon på validitet innenfor kvantitative undersøkelser er å se på om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn. Da dataen innen kvalitative studier ikke er kvantifiserbare kan derfor kvalitative studier som dette aldri bli helt valide. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg da heller om i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011). I kapittel 3.2 ble det redegjort for de metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner. Dette er ifølge Postholm (2010) en redegjørelse for validiteten i et kvalitativ studie.

Spørsmålet om validitet gjelder også innholdet i informantenes utsagn, disse kan være sanne eller falske. Informanten kan være et pålitelig eller upålitelig vitne (Postholm, 2010). Når man diskuterer svakheter og skjevheter i informantenes svar, snakker man om metodefeil eller vurderingsskjevhet i informant-observatør-relasjonen (Johannessen et al., 2011). Det kan oppstå flere metodefeil under et forskningsprosjekt uten at forskeren er klar over det (Tjora, 2012). Ifølge flere forskere innen metodefeltet opererer man med ulike former for skjevhet eller metodefeil. Et utvalg av disse som forskerne anså som mest relevante opp oppgavens metodiske tilnærming vil bli drøftet nærmere nedenfor.

Publiseringskjevhet

Publiseringskjevhet omhandler selektiv rapportering av positive resultater da dette vil øke sannsynligheten for å bli publisert og få større verdi (Johannessen et al., 2011). Forskerne har fra start av hatt en åpen tilnærming til den innhentende dataen, noe som også inkluderer negative resultater. Forskerne har lagt vekt på at det ikke skal forekomme tilbakeholdelse av relevant informasjon som ble hentet inn gjennom datainnsamlingen.

Da denne oppgaven omhandler å se på hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon innebærer dette å ta med seg de negative sidene for å kunne si noe om forbedringspotensialer. Den negativt vinklede dataen som omhandlet casebedriften ble hentet inn gjennom intervjuene blir derfor like mye vektlagt som all annen data, da dette er med på å skape et så virkelighetsnært bilde som mulig.

Utvalgsskjevhet

Utvalgsskjevhet omhandler systematisk skjevhet i informantutvalget (Johannessen et al., 2011). Dette kan forekomme ved at man systematisk underrepresenterer eller utelukker representanter fra utvalget. Forskerne for denne oppgaven har rekruttert informanter fra flere avdelinger innad i casebedriften, samt tre leverandører. Da oppgaven omhandler kunde-leverandør relasjoner kunne det vært hensiktsmessig å hatt flere intervjuobjekter på leverandørsiden da disse er i undertall. Grunnet oppgavens omfang og tidsmessige årsaker var ikke dette mulig gjennomføre. Forskerne mener allikevel at man har greid å skape et representativt utvalg for å kunne løse oppgavens problemstilling. For å styrke troverdigheten blir respondentenes overordnede funksjon presentert i tabell 7 under kapittel 3.2.1. Dette gir leseren en bedre forståelse av respondentenes bakgrunn, uten at det påvirker konfidensialiteten i oppgaven.

Intervjueskjevhet

Intervjueskjevhet oppstår når man ikke behandler to grupper som studeres med lik tilnærming (Johannessen et al., 2011). Dette er mer vanlig for gruppesamtaler enn i intervju med enkeltpersoner. Selv om denne oppgaven kun har intervju med enkeltpersoner kan man klassifisere representanter fra casebedriften som en gruppe, og leverandørene som en annen. Forskerne for denne oppgaven har to intervjuguidere som er tilpasset disse gruppene da de har forskjellig tilnærming til relasjonen som diskuteres. Forskerne var klar over dette og utformet derfor intervjuguidene slik at spørsmålene omhandlet det samme og ble mest mulig lik slik at dataene kunne sammenlignes.

3.3.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Johannessen et al. (2011) påpeker at all forskning må ha som mål å kunne trekke slutninger utover de opplysningen som samles inn. I kvantitativ forskning snakker man gjerne om statistisk generalisering som baserer seg på et representativt utvalg som kan gjelde for en større populasjon. Generalisering er ikke bare begrenset til kvantitative data, men gjelder også for kvalitativ forskning. For å unngå å skape assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier, brukes det innen kvalitativ forskning ofte begrepet *overføring* av kunnskap (Malterud, 2003, Thagaard, 2003). En undersøkelses *overførbarhet* dreier seg om hvorvidt det lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2011). Ifølge Guba og Lincoln (1989) faller ansvaret for å avgjøre om resultatene kan overføres til andre fenomen hos leseren.

For denne studien ønskes det å se på hvordan relasjoner kan stimulere til innovasjon innen offentlig sektor. Forskerne mener at de funnene som blir gjort gjennom casebedriften og deres leverandører representerer noe av det typiske innen offentlig sektor da andre aktører vil ha mange av de ontologiske statusene som casesettingen utgjør. Dette innebærer at innen offentlig sektor må alle aktører følge de samme reglene som er gitt, disse reglene setter rammene for relasjonen mellom kunde og leverandør uansett setting. Relasjoner mellom kunde og leverandør samt innovasjon bygger også på de samme prinsippene. Forskerne ønsker derfor gjennom en detaljert beskrivelse av casesetting og hele forskningsprosessen at funnene gjort for oppgaven skal kunne gjelde for andre kunde-leverandør relasjoner innen offentlig sektor.

3.3.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet skal sikre at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskernes subjektive holdninger (Johannessen et al., 2011). Oppgavens bekræftbarhet handler ifølge Tjora (2012) om hvorvidt man viser transparens over de refleksjonene og valgene som er blitt tatt, slik at leseren kan følge og vurdere disse. Målet er at leseren skal få et så godt innblikk i forskningen at de kan ta stilling til forskningens kvalitet. Ifølge Johannessen et al. (2011) er det viktig at forskerne er selvkritisk til prosjektets gjennomføring, og kommenterer tidligere erfaringer, skjevheter og avvik, samt fordommer og oppfatninger som kan påvirke studiets fortolkning og tilnærming.

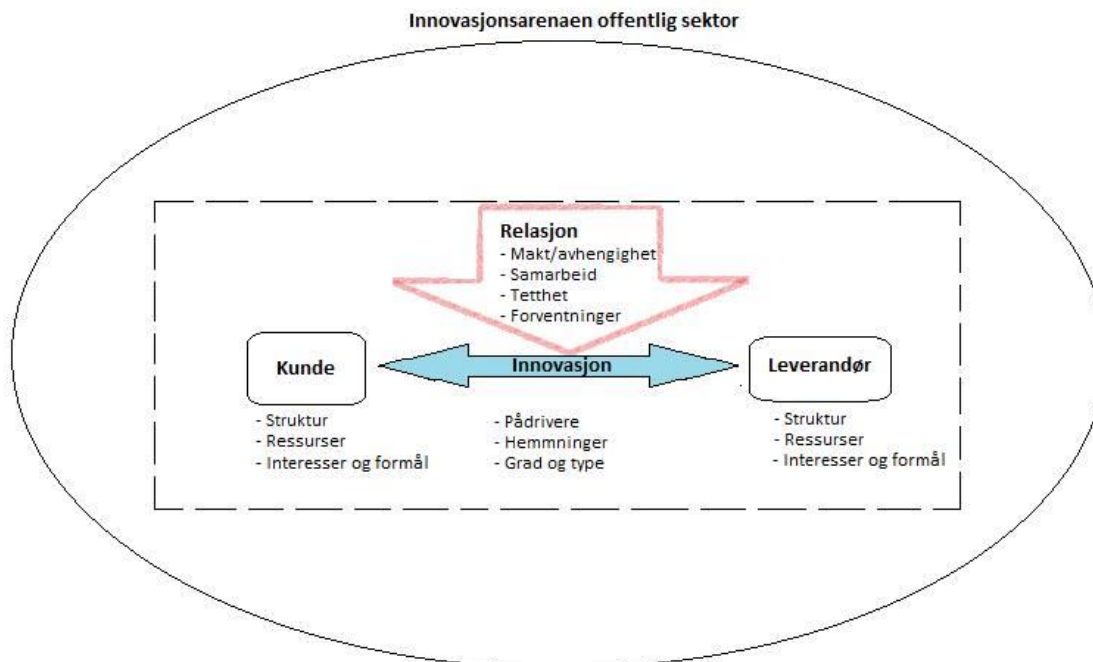
Forskerne for denne oppgaven har gjennom metodekapittelet vist transparens til fremgangsmåte, og bakgrunn for valg som er tatt. Forskningsmessig ståsted er også lagt fram, og tidligere erfaringer som kan ha betydning for studiet gjennom dette kapitlet. Forskerne har også vært selvkritiske gjennom vurdering av metodefeil og skjevheter.

4. Empiriske funn

I det forrige ble det lagt frem hvilke metodiske valgt som ble benyttet for å svare på problemstillingen. Datainnsamlingen og analyse har blitt redegjort med den hensikt i å gi leseren innsikt i fremgangsmåte og metodikk. I denne delen av oppgaven vil det bli redegjort for empiriske funn som var mest fremtredende og som ble ansett som mest relevante i forhold til problemstillingen. Funnene blir presentert i tre hovedkategorier som var mest fremtredende i analysen av dataen og kodehierarkiets struktur (Vedlegg 5): *Relasjon, innovasjon og innovasjonsarena offentlig sektor*. Disse funnene legger grunnlaget for diskusjonen som kobler teori sammen med de aktuelle funnene.

4.1 Skjematisk oversikt over funnene

Funnene blir presentert i hovedkategoriene "Relasjon", "Innovasjon" og "Innovasjonsarena offentlig sektor". Disse kjernekategoriene og deres sammenheng er illustrert i følgende figur:



Figur 5 Skjematisk oversikt over funn

Denne figuren er en konseptuell illustrasjon av kjernekategoriene som utgjør kodehierarkiet (vedlegg 5), og er en representasjon av hvordan forskerne ser sammenhengen mellom de. Dette er for å gi leseren et overblikk over de empiriske funnene som blir lagt frem i dette kapittelet. *Innovasjonsarenaen offentlig sektor* utgjør settingen for interaksjonen mellom kunde og leverandør. Denne arenaen omfatter en del eksterne påvirkningskrefter som setter rammene for aktiviteter og aktører i sektoren. Slik det vises innehar relasjonen mellom kunde og leverandør relasjonskarakteristikker, og hver av partene har interne organisatoriske kjennetegn. Dette samspillet mellom kunde og leverandør vil påvirke for innovasjon i form av å være pådrivere og hemninger, grad og type. I de følgende delkapitlene vil funnene bli presentert gjennom disse kjernekategoriene i detalj.

Ved presenterte sitat blir det referert til respondent. Respondenter etter alfabetisk kategorisering representerer kundesiden, mens respondenter med tall tilhører leverandørsiden. En oversikt over representantene og deres tilhørende referanse ble presentert i tabell 7 under kapittel 3.2.1.

4.2 Relasjoner

Som en følge av at oppgaven har et fokus på relasjoner er det naturlig at funnene bærer preg av dette. Informantene hadde flere meninger rundt relasjoner og deres betydning. Dette resulterte da i kjernekategoriene "Relasjoner", med de representative underkategoriene "Kunde-leverandør relasjoner", "kommunikasjon", "organisering", "tetthet og struktur" og "relasjonsperspektiv"

"Nøkkelen er jo på en måte den tverrfaglige samhandlingen som man får på tvers av de organisatoriske grensene og å få til en god helhet." Respondent I

Funn viser at betydningen av samarbeid gjennom relasjoner er en nøkkelfaktor for å lykkes med å møte økt behov for innovasjon. Flere av intervjuobjektene påpeker at uten samarbeid ville flere av deres prosjekt ikke blitt vellykkede da de har et behov for ressurser og kunnskap hentet utenfor egen organisasjon.

Funn viser at behovet for samarbeid har blitt større de senere årene på grunn av stor teknologisk utvikling i markedet, og at det er et økende behov for nyskapende løsninger som kan være med på å møte de sosiale utfordringene samfunnet står ovenfor. Det påpekes at man nå ser en økende grad av spesialisering, og at dette fører med seg at man blir nødt til å se utover bedriftsgrensene for å kunne hente inn kunnskap.

Kundebedriften ser seg helt avhengig av å ha relasjon til sluttbruker for å være oppdatert på deres behov, og at denne relasjonen må være kontinuerlig da det stadig forekommer endringer av disse behovene. Bedriften som en totalleverandør til sykehusene i Midt-Norge omfatter et stort omfang av yrkesgrupper, og sier selv at det å hente ressurser eksternt i form av kunnskap er vitalt for å kunne forbedre egen utvikling og treffe ulike bruksformål.

"Jeg tror vi kan hente mye impulser utenifra, og der tror jeg man kan bli enda flinkere. Jeg tror også vi aner en liten dreining, men tror vi må bli enda flinkere på det." Respondent A

Det respondent A forteller indikerer at selv om de ser dette behovet for å utnytte interorganisatoriske relasjoner kommer det frem at dette er noe som de kan bli flinkere på. Casebedriften i seg selv er et resultat av en økende grad av spesialisering og er relativt tidlig i sin livssyklus. De understreker en organisasjon i forandring, hvor informantene påpeker at organisasjonen er på rett vei, men har en lang vei å gå i forhold til å se utover egen bedriftsgrense.

4.2.1 Kunde-leverandør relasjon

Casebedriften ser seg altså avhengig av å se utover bedriftsgrensen for å hente inn ressurser, og de kan henvise til at leverandører er en viktig kilde til dette. Respondent C i casebedriften påpekte at all leveranse av løsninger må gå igjennom deres organisasjon dersom det skal ut i helsetjenesten:

"Leverandørene må inn til oss med løsningene sine hvor vi igjen er total-leverandør opp mot helsetjenesten."

Et unntak for dette er dersom produktet kommer fra casebedriftens egne utvikleravdeling. Respondent F innenfor denne avdelingen påpekte at de på sett og vis er en egen intern leverandør i organisasjonen.

Funn viser en organisasjon som er avhengig av en vid leverandørportefølje for å kunne møte behovene som eksisterer. En av respondentene kunne vise til en lang liste av leverandører som varierte fra bedrifter med kun noen få ansatte, til store internasjonale leverandører. De svarene som informantene gir viser til en rekke ulike leverandører som benyttes på ulikt vis.

Respondent I delte inn leverandørene i to forskjellige "familier":

"Jeg oppfatter det slik at i leverandørfamilien så har du enkelte som forholder seg til det som er bestilt, det skal leveres da og da, med tid og sted. Så er det en del av de andre leverandørene som kanskje har større ambisjoner og har flere produkter, tanker og kanskje flere kapabiliteter, som da er mer sulten. Og da får man et annet handlingsrom for dialog"

Denne type kategoriseringen etter leverandørenes kapabiliteter og mål går igjen i flere av respondentenes svar. Når det ble spurt om hvilke leverandører de samarbeidet tettest med var dette variert, men gjentagende var de større leverandørene. Funn viser at casebedriften har en vid leverandørportefølje hvorav relasjonen til leverandørene varierer fra tette samarbeid med hyppig dialog, til transaksjonsbaserte relasjoner hvorav dialogen er sett på som mindre viktig.

For å bli en del av casebedriftens portefølje må leverandører gjennom en anbudsprosess.

Casebedriften ønsker først å forstå et kundebehov og så i neste omgang snu seg mot leverandørene. Utvelgelsen av leverandørene baseres på den bestillingen som kommer inn til kundebedriften. Hvordan denne bestillingen er utformet setter rammene for de aktuelle leverandørene. Når en leverandør vinner et anbud ligger det kriterier bak for utvelgelsen, men funn kunne påpeke at disse ikke omhandlet innovasjon. Informantene kunne påpeke at ved valg av leverandører har tidligere samarbeid og kjennskap til bedriften en betydning. Det blir

vektlagt at leverandører kjenner til deres systemer. Dette henger sammen med kompleksiteten av de systemene som leveres, og en informant kunne fortelle at det å skifte ut en leverandør var svært dyrt da det måtte mye tilpasninger til de eksisterende løsningen. Da det ble spurt om dette var et hinder for nye leverandører å komme inn, svarte noen av respondentene ja. De mente at det kunne være vanskelig for noen av de mindre leverandørene å vinne en anbudsprosess da de ikke hadde nødvendig kapasitet og kunnskap.

4.2.2 Kommunikasjon

Funn viser at kommunikasjon er en viktig faktor for en relasjon, men at det er varierende hvem i organisasjonen som har kommunikasjon utover og hvor godt det gjøres. Informantene påpeker at en del av kommunikasjonen som foregår er på et personlig plan, person i kundebedriften mot en person hos leverandør. Denne kommunikasjonen har varierende nivå av formalitet. Mye av kommunikasjonen i de langsiktige relasjonene har en uformell tilnærming da man har kjent personen over lengre tid. Denne formen for personlig relasjoner mellom enkeltpersoner kommer vi tilbake til senere under "organisering og struktur".

Informantene opplever samspillet og kommunikasjonen på tvers av avdelingene innad hos casebedriften selv som mindre bra. Respondent F kunne påpeke at det var noe mangel på kommunikasjon og inkludering av egen organisasjon. Det kom frem at det var store forbedringspotensialer når det gjelder å samles bedre internt i organisasjonen. Slik det beskrives nå kan tolkes som at det har lett for å bli silotekning og isolering mellom avdelingene og prosjektene. Det ble også påpekt av leverandørene at kommunikasjonen innad i casebedriften kunne forbedres, da de opplevde at man kunne få forskjellig informasjon alt etter hvem man snakket med.

Dialog

Det kommer frem at en hindring for en god dialog i relasjonene mellom kunde og leverandør kan være nettopp å være opptatt av å ha en relasjon, i den forstand at det ikke skal bli for tett. Respondent 2 fra leverandørsiden påpeker en følelse av at kunden muligens ikke har helt kontroll på hvor grensene skal gå, og derfor er redd for å skape en tett relasjon. Dette hindrer en god dialog:

"Det er viktig at man greier å bygge opp en tillit og respekt for at kommunikasjonen skal bli best mulig, at man på en måte har et genuint ønske om det, og har den kompetansen som skal til."

Dialogen og kommunikasjonen ut mot leverandører oppfattes av leverandører for svak, og at det er forbedringspotensialer på dette feltet. Dette forbedringspotensialet ble ofte nevnt i sammenheng med behovet for en tidligere dialog med leverandørene i prosessen.

4.2.3 Tetthet og struktur

Kunde-leverandør relasjoner er komplekse med mange faktorer som utgjør hvordan den er bygd opp og hvordan dette kan påvirke innovasjonsmuligheten. Relasjoner kan ha forskjellig grad av samarbeid og tetthet, samt ulik struktur.

Tetthet

Funn viser at representanter ved kundebedriften har forskjellige syn på hvordan de ønsker grad av tetthet i samarbeid med leverandørene. Flertallet kunne fortelle at de ønsket det så tett som mulig, men andre ville ha de litt på avstand. Respondent 2 forteller at det ønskes å ha en tett relasjon:

"Man bør ha et trekkspill der man av og til blir veldig formelle med kontraktsforhandlinger, og da må man være veldig formell. Og i alle andre sammenhenger bortsett fra den så skal man være så tett som mulig. Det må være transparent. Deling av mål."

Som en viktig faktor for å skape en tett relasjon er altså transparens og deling av mål viktig. Dette gjennomføres i noen grad, men det er ønskelig å forbedre seg på dette området da det er viktig for å skape gode nye produkter.

Flertallet av respondentene kunne påpeke at relasjonene som var i organisasjonen var i hovedsak langsiktige relasjoner som hadde vart over lengre tid. Noen av leverandørene kunne bli sporet tilbake til før bedriften ble etablert. Dette kunne respondentene forklare med at de systemene som ble levert av leverandørene var så komplekse at de var mer eller mindre avhengig av den kunnskapen de innehar. Respondentene fra begge sider av relasjonen kunne påpeke at disse langtidsrelasjonene foregår på det personlige plan. De har gjennom tiden opparbeidet seg personlige relasjoner mellom enkeltpersoner som bygger på gjensidig tillit til hverandre:

"Personer kjenner hverandre så godt at man blir... ikke personlige venner, men man bryr seg om hverandre rett og slett. [...]. Jeg vil si at det er ganske mye gode relasjoner mellom leverandører og folk i organisasjonen, i alle fall leverandører vi har kontakt med over lengre tid. Jeg vil tippe det er mange bra relasjoner mellom enkeltpersoner.» Respondent B

På leverandørsiden mente flere av respondentene at det ble alt for personavhengig og at dette kunne fungere som en hemmende faktor for nyutvikling:

"Skal vi kalle det tunge offentlige organisasjonene. De som greier og evner å få ting til å skje i organisasjonen, og kanskje utenfor organisasjonene. Da er det litt personavhengig, for de som gjemmer seg litt bak de tunge firkantede organisasjonene, de skaper ikke stort. Det blir ikke noe framdrift." Respondent 3

Avhengighet og makt

Kundebedriften er avhengig av leverandørene i deres portefølje, noen mere den andre. Respondent E kunne fortelle at noen av langtidsrelasjonene var preget av høy grad av avhengighet i den forstand at leverandørens systemer er komplekse og godt integrerte, og av den grunn vanskelige og dyre å skifte ut:

"Det er jo en makt i seg selv at det er komplisert å bytte. En ting er at det er kostbart å bytte, og så vet man ikke hvor kostbart det er før man har gjort det."

Respondenten forklarte videre at makten var hos kundebedriften i startfasen av relasjonen da det var de som satt i førersetet og valgte leverandør. Etterhvert som relasjonen blir tettere og systemene blir mer integrerte, blir kunden mer avhengige og makten overføres til leverandørene i noen grad. Respondent 2 på leverandørsiden mente derimot at kunden har all makt da de kan skifte leverandør ved ønske. Respondenten kunne fortelle videre at de var avhengig av deres kunder innen offentlig sektor da de sto for hele 80 % av inntektsstrømmen. Respondent I kunne fortelle at makten hverken er i deres organisasjon eller leverandørens, men hos de kliniske miljøene. Det ble påpekt at de kliniske miljøene bestemmer i stor grad hvilke prosjekter som skal prioriteres og gjennomføres.

Forventninger

Funn viser til at forventninger i kunde-leverandør relasjoner er viktig. Respondent C kunne påpeke at ved å stille høye forventninger og krav kunne man få leverandørene til å heve og forbedre seg. Når spurt om hvordan forventninger dannes i relasjonen svarte flere intervjuobjekter på kundesiden at dette var basert på formelle avtaler og rammeverk. Funn viser at disse avtalene i mindre grad omhandler innovasjon og respondent A kunne fortelle at:

"Tviler på at man finner noe om akkurat innovasjon i kontrakter, [...]. Men det er en forventning om at leverandøren skal vær med. Vi inngår jo langsiktige kontrakter med de, og

vi forventer jo at leverandøren kan og evner å utvikle løsningen gjennom livsløpet utover det vi kjøpte for en del år siden."

Respondenter 1 og 2 på leverandørsiden kunne påpeke at de følte at man kunne være flinkere til synliggjøre de forventningene, da dette kunne føre til mer troverdighet i relasjonen.

Respondent A kunne påpeke at det var viktig at leverandørene evnet å styre forventningene, da de kan stilles overfor urealistiske forventninger:

"Viktig at leverandøren også evner på en måte å ikke bare hoppe på og si «Ja, ja, ja.», men også å være tydelig i forventningsstyring."

Funn viser altså til viktigheten av forventninger, men at disse ikke blir stilt og synliggjort på tilstrekkelig måte.

4.2.4 Relasjonsperspektiv

I relasjonen mellom kunde og leverandør vil hver av partene har ulike perspektiv på hvilken betydningen den har for innovasjon, hva slags rolle partene har, og hva som oppleves som viktig og ikke. Dette gjenspeiler om de oppfatter hverandre som en god eller dårlig samarbeidspartner.

Oppfattet perspektiv

Med innovasjon som ønsket resultat av relasjonen oppfatter ingen parter hverandre som den største pådriveren for innovasjon. Respondent 3 på leverandørsiden forklarer at kunden ikke er den viktigste kilden:

"De blir litt mer sittende som en sentral, litt sånn firkantet driftsorganisasjon. De er ikke den innovative IT pådriveren."

Respondent I på kundesiden fortalte at dette «imaget» av hvordan kundebedriften ble sett på i relasjonen måtte endres slik at leverandørene så potensiale for å benytte de ressursene de har til å skape innovative produkter i løsningen.

"De skal drifte og forvalte det eksisterende, og tar veldig lite ansvar for innovasjonen, det er det egentlig helseforetakene og de kliniske miljøene som må gjøre selv. Og det kan godt hende, om det er bevisst eller om det ubevisst, fordi at de ikke greier eller evner å ha klinisk kompetanse, det kan man jo diskutere hvorfor, men generelt så er det litt forskjellig."

I sitatet ovenfor er det flere punkter å trekke ut. Først og fremst er det en oppfatning av at kunden ikke er en organisasjon som driver tilstrekkelig med innovasjon, men en bedrift som i

hovedsak står for drift. Innovasjon er ikke forankret godt nok i organisasjonen. Det mangler en felles forståelse for hvem som skal være den innovative parten i relasjonen, og kunden blir derfor et ledd man ønsker å se forbi i veien opp brukerne. Dette er noe kunden selv kan relatere seg til:

"Jeg er usikker på om så veldig mange ser innovasjonspotensiale hos oss, da vi blir forbundet med en tradisjonell IKT drifts leverandør. Der tror jeg vi fremdeles har et stykke å gå."

Tillitt

Ved flere anledninger når spurt om hva som var viktig for en god relasjon svarte flere av respondentene at tillitt var en viktig faktor. Respondent 1 kunne forklare at:

"Høy integritet bygger jo tillitt, og vi opplever det som veldig viktig."

Det blir sett på som viktig å bygge opp tillitt i relasjonen gjennom en felles forståelse for de oppgavene som skal gjennomføres. Funn viser også at det forekommer holdninger som jobber imot å ha en tett relasjon. Respondent 2 kunne fortelle følgende om flere kunder:

"Det finnes noen kunder som er litt sånn «oss mot leverandøren» og det er kunden sin jobb å tyne leverandøren så mye som mulig. Og de får mindre ut av pengene sine enn de som sier at vi skal få til best mulig samarbeid og vi spiller alle på samme lag."

Disse holdningene resulterer i en relasjon som er preget av at partene spiller på ulike lag og at samarbeidet ikke oppfattes som like viktig for begge parter. Funn viser til eksempel på prosjekt med det motsatte, og der det ble dannet en felles tillitt og de følte at alle spilte på samme lag. Dette prosjektet var en kjempesuksess og dette ble fremhevet som en av grunnene til dens suksess.

4.3 Innovasjon

Den andre kjernekategori i denne studien er *innovasjon*. Økt fokus på innovasjon har hatt både indirekte og direkte påvirkning på casebedriften og deres leverandører. Indirekte i den forstand at den økende teknologiske utviklingen fører til at man som bedrift må kontinuerlig henge med på den eksisterende markedsutviklingen. Direkte påvirkning gjennom innovative krav og policyer fra myndighetene som en offentlig aktører. Med bakgrunn i problemstilling og tema omhandlet derfor intervjuguiden en rekke spørsmål vedrørende tematikk rundt

innovasjon. Dette resulterte derfor i kategoriene «Grad og type av innovasjon», «Pådrivere for innovasjon» og «Hemmende faktorer for innovasjon».

Informantene forteller selv at innovasjon nå er blitt et fokusområde, men at det er flere hemmende og pådrivende faktorer som må tas i betraktning på veien mot å bli en mer innovativ organisasjon.

"Hvis man tenker på innovasjon, [...] definerer det som noe nytt, nyttig og nyttiggjort"

Funn viser at informantene hadde en felles forståelse for hva begrepet innovasjon innebærer, og definerte det på samme måte som sitering av respondent I over.

4.3.1 Grad av innovasjon

Grad av innovasjon har betydning for hvordan man ser innovasjon og hvordan man tilrettelegger for dette. Funn viser til at innovasjon i relasjonene ikke omhandler radikal innovasjon i den tradisjonelle forstand at det skal være banebrytende nytt. Respondent I kunne fortelle:

"I måten vi tenker innovasjon på pr i dag, så tenker man ikke på innovasjon som det å utvikle den nye teslaen."

"Det er mer en evolusjon som foregår. Det er ikke noe revolusjon."

Det jobbes altså mer mot videreutvikling av allerede eksisterende løsninger i form av inkrementell innovasjon. Respondent A fortalte at de primært sett ikke jobber med radikal innovasjon da de er mer opptatt av å få inn løsninger som de vet fungerer, og er mer skeptisk til større innovasjoner:

"[...] utviklingsløp er vi veldig skeptisk til. All den tid og risiko knyttet til det, både i tid og kostnader."

Selv om flere respondenter mener at det hovedsakelig ikke drives med radikal innovasjon, er det eksempler på at radikal innovasjon forekommer i offentlig sektor, men da gjennom store nasjonale prosjekter. Prosjektet «En innbygger, en journal» er et eksempel som nevnes i denne sammenhengen, da dette vil medføre store forandringer for hele helsesektoren og alle aktører i prosjektet. I slike prosjekter er partene avhengig av et mye større samarbeid enn ved inkrementelle innovasjoner.

4.3.2 Pådrivere og formålet for innovasjon

For å finne ut hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon er det nødvendig å se på hvilke pådrivere for innovasjon som eksisterer. Respondent I kunne fortelle følgende om pådrivere for innovasjon:

"[...] jevnt over de nordiske landene så er det de interne forholdene som er de viktigste driverne for innovasjon. De interne forholdene er absolutt de viktigste, og så er nummer to myndighetskrav eller føringer, og sånn litt på tredje plass så er leverandører."

Dette underkapittelet vil derfor omhandle interne og eksterne pådrivere for innovasjon samt formålet for innovasjon hos begge sidene av relasjonen.

Pådrivende interne faktorer

Flere respondenter fra casebedriften kunne påpeke de interne forholdene som den viktigste pådriveren for innovasjon. Blant de interne pådriverne ble det delt inn i ledelsen og de ansatte i egen organisasjon. Når spurt om hvem som var viktigst ble ansatte pekt ut. Respondent F underbygger dette med:

"Ansatte garantert. Jeg sier ikke at ledelsen ikke har noen visjoner i sammenhengen, og jeg har jobbet så lenge med dette at jeg vet at det kommer nedenifra også opp også ned. Det er slik det fungerer."

Funn gjennom respondent A viser at det foreligger et behov for tydeligere toppledelse som fokuserer på innovasjon:

"Toppledelsen er ikke tydelig på innovasjon. De har mer et fokus på drift, og stabil drift og den biten der. Hvis man skal drive med innovasjon så har vi et behov for tydeligere toppledere på det for å si det slik."

Pådrivende eksterne faktorer

Informantene påpeker flere eksterne påvirkningskrefter som politiske krefter, næringslivet som bruker/leverandør og innbyggere. Disse faktorene har forskjellig betydning etter hvem av partene i relasjonen man spør. Respondent C kunne fortelle:

"Jeg tror det vi snakket om når det gjelder ressursbehovet og hva som skal løse fremtidens utfordringer så er det politikerne og direktoratet."

Flere respondenter påpekte at en viktig pådriver for retningen å bevege seg mot kommer fra politiske føringer. De sees på som en pådriver i den grad at de setter krav til innovasjon, og at de bestemmer over midlene som skal brukes.

Blant de nevnte eksterne faktorene ble næringslivet som leverandør samt innbyggerne påpekt som viktige eksterne faktorer for innovasjon. Næringslivet ble nevnt i den sammenheng av respondentene at de fungerte som en pådriver for innovasjon ved å ta i bruk ny teknologi. Grunnen til dette var at de må se på nye måter å gjøre ting på for å overleve i det raskt teknologiske skiftet i markedet. Innbyggerne ble på den andre siden nevnt som en pådriver for innovasjon ved at de stilte forventinger til at teknologi de brukte til vanlig også ble tatt i bruk av offentlige aktører.

Formålet for innovasjon

Formålet for innovasjon er varierende. Funn viser til eksempler som å møte sosiale utfordringer, oppfylle reguleringer eller politiske mål, forbedre kvalitet i levert vare/tjeneste, forbedre effektivitet og til slutt forbedre bruker-tilfredshet. Kundesiden trekker frem det å oppfylle politiske mål som hovedmålet. På leverandørsiden av relasjonen svarte samtlige av respondentene at formålet for innovasjon i deres organisasjon er å forbedre kvalitet i levert vare/tjeneste opp mot brukeren. De hadde altså et mye mer kunderettet syn på formålet for innovasjon.

4.3.3 Hemmende faktorer for innovasjon

For å kunne si noe om hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon er det viktig å se på de hemmende faktorene som påvirker muligheten for innovasjon. Funn viser til en rekke hemmende som faktorer som kultur, ressurstildeling, mangel på kunnskap, tid og organisasjonsstruktur. Disse sammen med flere faktorer kan føre til at innovasjon ikke blir gjennomført eller lykkes. Respondent I påpeker noen av disse:

"Hvis jeg tar det i drakten offentlig sektor, så er det barrierer der i forhold til kultur, kvalitetsstyringssystemer, og frykten for å gjøre feil. En viktig barriere tror jeg er budsjettprosesser og relatert til anskaffelsesprosesser."

Kultur

Funn viser at interne forhold som ressurstildeling, kultur og ledelse fungerer som hemmende faktorer for innovasjon. Respondent A påpekte at man i casebedriften hadde en "tunggrodd"

tradisjonell organisasjon som ikke evnet å tenke så mye nytt da de var mer opptatt av stabil drift:

"Jeg tror ikke innovasjon har vært noe stort tema."

Det foreligger en frykt for å drive med innovativt arbeid utover det som allerede driftes og man vet fungerer, og steget med å gå inn i nye utviklingsløp sterkt knyttet til risiko. Bedriften har mange ansatte som har vært der i lang tid:

"Man har det i ryggmargen å være opptatt av stabil og sikker drift, og ikke noe endring og innovasjon." Respondent B

Innovasjon sees på som en skummel greie og en risikofaktor i forhold til det de egentlig har i ryggmargen at de skal levere.

Ressurstildeling

Dette manglende fokuset på innovasjon henger sammen med en annen viktig faktor som er ressurstilgangen til å drive med innovative aktiviteter. Det første som kuttes når det kom til ressurser, er midler for videreutvikling og innovasjon. Respondent D viser til dette som en hemmende faktor:

"Vi kunne jo hatt mye folk vi som kunne jobbet med innovasjon, og fått til nye ting hvis vi hadde en pengesekk vi kunne tatt av."

Selv om viljen til å drive innovasjon skulle være tilstede, er ikke innovasjon noe som blir prioritert i tilstrekkelig grad gjennom ressurstildelingen.

Manglende kunnskap

En annen hemmende faktor for innovasjon mellom kunde og leverandør ble påpekt som mangelen på kunnskap om hvordan man skal forholde seg til regelverket for offentlige anskaffelser. Når spurt om regelverket i seg selv var et hinder for innovative innkjøp svarte respondent I:

"I dag er det ikke gitt at regelverket er den hemmende faktoren. Nå er det mer adopsjonen av det som er krevende. [...], altså folk har lite kunnskap om det og hvordan man skal forholde seg til det."

Dette ble også bekreftet av respondent 1 og 4 på leverandørsiden, at de følte at kunden ikke hadde tilstrekkelig kompetanse på hvordan man skal utnytte regelverket på best mulig måte for å skape en god dialog mellom alle aktører og få innovative anskaffelser.

Manglende kunnskap om hvordan man skal drive innovasjon og endringsledelse ble også trukket frem som en hemmende faktor for innovasjon i relasjonen mellom kunde og leverandør. For å skape et innovativt samarbeid må krever det større kunnskap om innovasjonsledelse.

Respondent 1 og 2 påpekte også at deres kunde ikke hadde tilstrekkelig kunnskap på hva leverandørene faktisk kunne bidra med til relasjonen. De mente at de kunne brukes på en bedre måte, da de hadde en bred kompetanse om trendene i markedet både nasjonalt og internasjonalt.

Tid og organisasjonsstruktur

To faktorer som henger sammen og ble påpekt av informantene som et hinder for innovasjon er tid og organisasjonsstruktur. Funn viser at det tar for lang tid fra da forslaget om en innovative løsning kommer til beslutningen blir tatt. Dette medfører en større risiko ved å starte på utviklingen uten å vite at det går hele veien gjennom systemet.

"Jeg tror at det som hemmer innovasjon er at beslutningene tas for høy opp uten tilstrekkelig rådgivning fra folk med kompetanse på muligheter om innovasjon og teknologi. Det er for langt sprang mellom medisinere og teknologer." Respondent C

Som sitatet viser er det for langt sprang mellom de partene som må inkluderes i en innovasjonsprosess, som igjen medfører at det tar lang tid. Prosjekter i offentlig sektor tar gjerne langt tid og går over flere år, dette sammen med at den teknologiske utviklingen i samfunnet går mye raskere er en hemmende faktor. Den innovative anskaffelsen som ble gjort for 3 år siden er kanskje ikke så innovativt når den endelig blir tatt i bruk. Respondent 3 forteller videre at:

"Man har aldri greid å bli enige om en felles virkelighetsforståelse om hvor lang tid det tar å lage en ny løsning."

Det at prosjekter som omhandler innovative løsninger tar lang tid medfører at innovasjon i seg selv kan fungere som en hemmende faktor for innovasjon. Respondent C kunne fortelle at man venter på at de større prosjektene skal bli gjennomført og derfor setter andre på vent:

"Det å si at 2017 er det siste året vi skal drive må litt sånn småskrittutvikling på eksisterende løsninger og fra og med 2018 så er det slutt, og fra 2018 til den nye løsningen skal det ikke skje noe, det synes jeg er største hindret for innovasjon i Helse Midt-Norge i dag."

Et eksempel er at det nå ventes på at det mer radikale prosjektet «En innbygger, en journal» skal bli gjennomført, og velger da å ikke gjennomføre småskrittutvikling på eksisterende løsninger.

4.4 Offentlig sektor som innovasjonsarena

Offentlig sektor utgjør arenaen for innovasjon og setter rammene for organisasjonene som operer i den. Som en del av oppgaven er det interessant å se på om denne arenaen tilrettelegger for innovasjon mellom offentlig kunde og næringslivet. Funn viser at det i hovedsak er tre faktorer som utgjør rammene; *regelverk, ressurstildeling, og markedsstruktur/retning.*

Regelverk

Slik som lovverket er lagt opp i offentlig sektor er rammen slik man må ut på anbud ved kjøp over 500 000 NOK. Det finnes ulike måter man kan gå ut på anbud. Funn viser at det er fire anbudstyper, der to av de åpner for dialog med leverandører, mens andre omhandler å utforme spesifikke krav og spesifikasjoner til leveransen. Respondent C forteller:

"Det finnes vel andre offentlige utviklingskontrakter, men vi bruker det veldig lite, så jeg vet ikke hvorfor vi ikke undersøker andre muligheter i større grad."

Flere respondenter kunne bekrefte at man har en holdning til at det å drive med anbud er svært krevende og utfordrende. De påpekte at det var mangel på kompetanse om regelverket.

Som kundebedrift i offentlig sektor oppfatter man en risiko knyttet til å kontakte leverandør i en anbudsprosess da man frykter at det kan utelukke leverandører man har kommunisert med på forhånd:

"[...] så en leverandør kan jo fort bli diskvalifisert i en anbudsrunde hvis han vært inn til oss på forhånd, slik at det kan bli mistanke om at det ligger føringer for at vi skal velge den leverandøren." Respondent D

Hvordan leverandøren velges ut skal dokumenteres. I forkant av hvert anbud settes det kriterier for hva som skal leveres, dette er parametere som finansiering og innhold. Hvordan regelverket skal benyttes for å skape innovasjon er det delte meninger om. Enkelte ser ikke utover de begrensninger der man som kunde kommer med konkrete bestillinger, og leverandøren velges ut i fra det de kan levere. Dette trenger nødvendigvis ikke å være tilfellet:

"Man trenger ikke å gå frem slik, og regelverket åpner også for at man kan gå inn en annen vei mot leverandører, og ha en mer spørrende og beskrivende tilnærming, der man kan kjøre runder hvor man kan juster seg mye mer underveis." Respondent A

På spørsmål om hvordan offentlig sektor som arena er pådriver og initiativtakende er det en del misnøye med hvordan de står for den delen i dag, til tross for hvordan regelverket er lagt opp. Respondent 3 fra leverandørsiden kan fortelle følgende:

"De har i alle fall verktøyet med de nye innkjøpsreglene som de har fått, det finnes steder hvor du har de menneskene som tar det initiativet som gjør at noe går framover. Generelt, tja. Det blir rent personavhengig synes jeg. Men som organisasjon så synes jeg at det offentlige er litt på tå hev."

Grunnet at det nå foreligger et større fokus på innovasjon, er det bemerket at regelverket har fått en oppmykning. Gjennom denne oppmykningen er det nå tilrettelagt et større handlingsrom for å drive med innovative anskaffelser. Gjennom respondent 3 viser det at det likevel er mangel på å adoptere og benytte seg av det:

"De er mer redde for å ta feil enn å gjøre noe, noen ganger."

Respondenter kan fortelle at det er veldig strenge regler for hvordan man har lov til å kommunisere i slike prosesser. Dette gjør det vanskelig å være innovativ. Respondent 1 på leverandørsiden oppfatter reglene som et innovasjonshinder:

"Ofte er det slik at de sitter å detaljspesifiserer masse krav, så skal vi gjøre det beste for å svare på det. Uten å snakke sammen er ikke det enkelt. Og det gir ikke noe godt resultat heller."

Funn viser til at kundebedriften gjerne tar den billigste løsningen uten å snakke med leverandørene, noe som viser til en transaksjonsbasert prosess.

Ressurstildeling

"I det offentlige har man er veldig kostnadsfokus, da. Man tenker ikke gevinstrealisering på sammen måte som i det private næringsliv."

"En viktig barriere tror jeg er budsjettprosesser og relatert til anskaffelsesprosesser."

Respondent I

Det er konkrete eksempler på at det blir gjort oppstramminger av planlagte budsjett for innovasjonsprosjekter. Bedrifter i offentlig sektor har et fastsatt budsjettet, med kostnader som går til å drifte de eksisterende systemene, med leverandøravtaler og timer. Oppstrammingen vil gå ifølge respondent D utover budsjett for videreutvikling:

"Da blir det jo tatt fra den "små-skriggs-utvikling" videreutviklingen. Og da strammer du inn, og da får du ikke gjort noe ny videreutvikling. Så den økonomiske situasjonen høyere oppe, den er jo med å setter rammene for hva som kan gjøres også"

Finansiering for testing og utprøving av nye ideer kan oppleves som en knapp ressurs:

"Det å få en ide og prøve ut en ide, har jeg helt konkrete eksempler på hvor vi da må putte det inn i et eksisterende prosjekt for å ha finansiering til å ha mulighet til å gjør det."

Respondent F

Det kommer frem at det finansielle som styres av regelverket kan fort bli en stopper for innovasjonsprosjekter. Dersom prosjekter går litt utenfor det som kravspesifikasjonene beskriver og det som er planlagt, må man som leverandør stå for store deler av finansiering, noe som oppfattes som vanskelig.

Markedsstruktur/retning

Funn viser at offentlig sektor setter rammene for de aktørene som operer i sektoren. Offentlig sektor setter også retning for hva som skal prioriteres av innovative løsninger. Funn viser at dette kan bli gjort gjennom å gi finansielle ressurser til innovative aktiviteter som støtter under de prioriterte aktivitetene fra regjeringen. Informanter viser til et eksempel der prosjekter ble bevilget ressurser som var øremerket miljøvennlighet, da dette hadde høy prioritet hos regjeringen på dette tidspunktet.

4.5 Oppsummering empiriske funn

I denne delen av oppgaven vil det bli gitt en oppsummering av de empiriske funnene med den hensikt å gi leseren en enkel fremstilling av hovedfunnene presentert over. Funnene blir presentert i tabellform.

Oppsummering av funn

Relasjon	<ul style="list-style-type: none">- Relasjonskarakteristikk:<ul style="list-style-type: none">○ Langsiktige relasjoner basert på formelle langtidskontrakter○ Kunden ser seg avhengig av leverandører○ Leverandører ser seg avhengig av kunden○ Forventinger og krav basert på formelle kontrakter og rammeavtaler○ Ulikt syn på hvor tett relasjonen skal være○ Personlige relasjoner○ Kjøp baseres på kravspesifikasjoner○ Forbedringspotensialer i intern kommunikasjon
Pådrivere og formålet for innovasjon	<ul style="list-style-type: none">- Funn viser til interne og eksterne pådrivere for innovasjon:<ul style="list-style-type: none">○ Interne: De ansatte oppleves som den viktigste interne pådriveren○ Eksterne: Politiske krefter, næringslivet som bruker/leverandør og innbyggerne- Funn viser til ulikt formål for innovasjon hos leverandør og kunde.<ul style="list-style-type: none">○ Kunden påpeker det å oppfylle politiske mål som det viktigste formålet○ Leverandør påpeker det viktigste formålet for innovasjon å forbedre kvalitet i levert vare/tjeneste
Hemmende faktorer for innovasjon	<ul style="list-style-type: none">- Funn viser til hemmende faktorer som omhandler:<ul style="list-style-type: none">○ Kultur○ Ressurstildeling○ Mangel på kunnskap

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tid og organisasjonsstruktur
Offentlig sektor som innovasjonsarena	<ul style="list-style-type: none"> - Funn viser at det i hovedsak er tre faktorer som utgjør rammene: <ul style="list-style-type: none"> ○ Regelverk ○ Ressurstildeling ○ Markedsstruktur/retning.

Tabell 8 Oppsummering av funn

5. Diskusjon

I forrige kapittel ble de empiriske funnene fra intervjuene presentert. Disse ble lagt frem i kategoriene *relasjon*, *innovasjon* og *offentlig sektor som innovasjonsarena*. Med dette som utgangspunkt skal dette kapitlet koble empiri sammen med teori. Koblingen mellom empirisk data og teori blir diskutert opp mot forskningsspørsmålene for å kunne slutte en konklusjon opp mot valgte problemstilling for forskningsoppgaven. Dette kapitlet blir derfor strukturert etter forskningsspørsmålene nevnt innledningsvis i oppgaven.

5.1 Hva kjennetegner kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor?

I dette kapittelet vil det bli kartlagt hva som kjennetegner kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor. Bakgrunnen for dette er for å se hvordan de ulike relasjonskarakteristikkene påvirker hvordan relasjonen arbeider for å skape innovasjon. For å belyse dette blir det diskutert rundt de ulike faktorene og hvordan leverandørene integreres opp mot kunden som en del av produktutviklingen.

Ifølge Hernes og Koefoed (2007) bestemmes ikke evnen til innovasjon av bedriftens egen kunnskap og kompetanse, det henger snarere sammen med mulighetene og begrensningene i relasjoner med eksterne aktører. Leverandører blir sett på som en nødvendig kilde til ressursinnhenting og nyskaping (Ford et al., 2011). Denne nødvendigheten ble bekreftet gjennom funn presentert i 4.2.1. Kundebedriften ser seg avhengig av å se utover mot leverandørene for å kunne gjennomføre sine kjerneoppgaver som totalleverandør av IKT opp mot helsesektoren. Disse relasjonene til leverandørene har en rekke karakteristikk som legger føringer for interaksjon og samarbeid.

I avsnitt 4.2 i funn blir karakteristikk ved denne kunde-leverandør relasjon innen offentlig sektor presentert. Disse karakteristikkene er *varighet, tetthet og samarbeid, avhengighet og makt, og forventinger*. Faktorene kan sees opp imot det som utgjør elementene i Håkansson (1982) interaksjonsmodell. Sammenligning av funn og interaksjonsmodellen danner et bilde over hva som kategoriserer kunde-leverandør relasjoner innen offentlig sektor. Faktorene i atmosfæren er et resultat av relasjonen og har påvirkningskraft på hvordan man benytter leverandører som en kilde til innovasjon.

Korttids- og langtidsrelasjoner

En måte å differensiere relasjoner på er ifølge Fagerberg et al. (2005) etter hensyn til deres varighet og stabilitet, om de ble dannet for å oppnå en spesifikk oppgave eller har utviklet seg over tid gjennom eksisterende samarbeid. Ifølge Ford et al. (2011) er majoriteten av kunde-leverandør relasjoner som inkluderer et elementet av teknologisk utvikling er langtidsrelasjoner og som varer stort sett over fem år. Dette blir bekreftet av funn presentert under 4.2.3 hvor respondentene kunne fortelle at man i hovedsak samarbeidet med veletablerte og kjente partnere som er i deres portefølje av leverandører. Funn viser at samarbeidet ble opprettet for å løse en spesifikk oppgave, men har utviklet seg til en

langsiktig relasjon gjennom adaptasjoner og gjentatt samarbeid. Bakgrunnen for at det i hovedsak innen offentlig sektor opereres med langtids-relasjoner kan være at markedet i seg selv er stabilt på grunn av vanskeligheten med å komme inn i offentlig sektor, samt kompleksiteten på de systemene og tjenestene som leveres. Funn viser også at man fra start av har et langsiktig perspektiv på de relasjonene som inngås, da det blir benyttet langsiktige formelle kontrakter.

Ifølge Harrison og Waluszewski (2008) og Håkansson et al. (2009) vil langtidsrelasjoner basert på felles kunnskap, deling av mål og krav, samt tidligere investeringer danne en relasjon som vil øke muligheten for å oppnå innovasjon. Denne teorien og funn om at det i hovedsak samarbeides tettest om innovasjon med de leverandørene man har samarbeidet lenge med, kan man påpeke at *kunde-leverandørrelasjoner som har et langtidsperspektiv har best utgangspunkt for å stimulere til innovasjon*. Dette betyr likevel ikke at det stimuleres til innovasjon bare ved å benytte seg av langtidsrelasjoner. Elementene som utgjør relasjonen er viktige faktorer å ta i betraktning ved vurdering av innovasjonspotensiale. De mest fremtredende faktorene blir sett nærmere på i de påfølgende avsnittene.

Makt og avhengighet

To karakteristikk som henger tett sammen og påvirker hverandre er makt og avhengighet. Funn viser til at kunden er den parten som sitter med makten i etableringsfasen av relasjonen da det er de som velger leverandør gjennom en anbudsprosess. Makten blir deretter delvis overflyttet til leverandørene ettersom systemene blir mer integrerte og avhengigheten øker. Det å integrere komplekse systemer fra en leverandør kan sees på som en relasjonsspesifikk investering eller satsning. Dette vil ifølge Ford et al. (2011) føre til at bedriftene blir avhengige av hverandre.

Den totale kunde- og leverandøravhengigheten kan kartlegges ved å se på Caniëls og Gelderman (2007) modell som viser aspekter på kjøpers og leverandørs avhengighet. Ut i fra denne modellen og funn som er gjort kan man påpeke følgende:

- Kundeavhengighet:
 - Funn presentert under 4.2.3 viser til at kunden er avhengig av leverandørens teknologiske kompetanse, hvorav denne vil øke etter levetid og kompleksitet på systemet.
 - Når det gjelder alternative leverandører, viser funn presentert under 4.2.1 at det kan være vanskelig for nye leverandører å komme inn som samarbeidspartner da de må utkonkurrere større og veletablerte leverandører. I tillegg kan systemene også kan være spesialtilpasset, noe som begrenser tilgangen av alternative leverandører.
 - Funn presentert under 4.2.1 viser til at byttekostnaden ved en leverandør er høy da det er dyrt å bytte ut et integrert system, samt de administrative kostnadene dette medfører i form av en ny anbudsprosess.
- Leverandøravhengighet:
 - Når det gjelder finansiell betydning viser funn til at leverandørene påpeker offentlig sektor som viktig. For en av leverandørene utgjorde dette 80% av deres salg. Dette kan vise til et høyt finansielt omfang og sterk avhengighet til kunden.
 - Når det gjelder tilgang til alternative kunder og byttekostnad for en leverandør er dette avhengig av hvor tilpasset systemet er. Flere av systemene som leveres er tilpasset i den grad som det gjør de vanskelige å overføre til andre kunder. Dette vil igjen øke avhengigheten til kunden.

Punktene ovenfor utgjør den totale avhengigheten i en kunde-leverandør relasjon og kan vise til en gjensidig avhengighet. Det er viktig å bemerke seg at denne avhengigheten vil øke etter relasjonens varighet og hvor godt integrert partene er til hverandre. Denne gjensidige avhengigheten er ifølge Ford et al. (2011) en stor faktor i utviklingen av bedriftsrelasjoner.

Caniëls og Gelderman (2007) betegnet forskjellen i avhengigheten mellom kunde og leverandør som relativ makt. Ut ifra teoriens sammenligningen av disse to karakteristikkene kan det sies at ved gjensidig avhengighet er den relative makten er lik. Selv om den relative makten er lik, viser funn at partene i relasjonen har ulike opplevd makt. Det Caniëls og Gelderman (2007) studier viser er at strategiske kjøp og utvikling gjennomføres med dominante leverandører. Dette vil si at strategisk utvikling i form av innovasjon gjennomføres i større grad med leverandører som oppleves som den dominante parten i relasjonen. *Dette betyr at relasjoner hvor leverandøren oppleves som den aktive og dominerende parten kan*

stimulere til strategisk utvikling i form av innovasjon. Funn viser at dette ikke gjøres i tilstrekkelig grad innen offentlig sektor. Det vises til at leverandørene ikke er den viktigste kilden til innovasjon, og kunden mener de kan være mer frempå ved å synliggjøre sine kapabiliteter. Dette betyr at leverandører i de eksisterende relasjonene må benytte seg av den opplevde makten i form av å fremstå som en mer fremtredende kilde til innovasjon.

En annen viktig funn når det gjelder makt, er det som blir poengtert under 4.2.3 er at makten hverken ligger hos leverandøren eller kunden, men hos andre eksterne aktører og autoriteter. Selv om dette ligger utenfor kunde-leverandør relasjonen, spiller det en vesentlig betydning for hvordan relasjonen styres innad. Dette kan sees opp mot Fagerberg et al. (2005) teori om nettverk. Han påpeker at noen nettverk har en hierarkisk struktur som styres av en sentral autoritet, mens andre har distribuert autoritet og makt. Når kunde-leverandørrelasjonen settes i en større kontekst som offentlig sektor, vil det dreie seg om en hierarkisk struktur, hvor makten i hovedsak ligger hos en sentral autoritet som regjeringen. *Dette betyr at kunde-leverandørrelasjoner som opererer i nettverk som fremmer innovasjon kan stimulere til innovasjon i relasjonen.* Dette vil bli diskutert nærmere senere i oppgaven under hvordan offentlig sektor setter rammene for relasjonen og hvilken effekt dette har på innovasjonssamarbeid.

Forventninger og krav

Et annet viktig element i Håkansson (1982) interaksjonsmodell er forventninger. Han påpeker at relasjoner bør bygge på gjensidige forventninger da dette legger føring for interaksjonene mellom partene i relasjonen. Funn i 4.2.3 viser at innen offentlig sektor baseres forventningene til relasjonen gjennom formelle kontrakter og rammeavtaler. Ved en formalisering av forventningene får begge partene en gjensidig forståelse over hva hver enkelt skal gjennomføre. Interessante funn å trekke frem er at disse kontraktene i svært liten grad inneholder krav til innovasjon. Dette gjenspeiles i at det i relasjonen ikke ligger noen forventning om at partene skal drive med innovasjon. Dette kan også sees opp mot funn som blir presentert i 4.2.4 om at leverandør og kunde ikke oppfatter hverandre som den største pådriveren for innovasjon. Dette påpekes også av DIFI (2015) at man må stille krav til innovasjon i relasjonen. Funn bekrefter da at det i større grad må stilles forventninger og krav som omhandler innovasjon og at dette kan føre til at leverandørene hever og forbedrer seg. *Ved å stille formelle forventninger og krav til innovasjon, kan kunde-leverandør relasjon*

stimulere til innovasjon. Forventninger og krav som stilles må da være realistiske og basert på en grundig ressurskartlegging av aktørene, og at leverandører er tydelig i forventningsstyring.

Tetthet og samarbeid

Håkansson (1982) interaksjonsmodell inneholder også tetthet og samarbeid som en viktige faktorer. Disse faktorene betegner hvor tett aktørene i relasjonen er mot hverandre og grad av samarbeid.

Funnene presentert under 4.2 viser til at det foreligger et variert ønske og oppfatning om hvor tett relasjonen mot leverandør skal være. Dette henger sammen med at det innen en organisasjon er ulike perspektiver på hvordan leverandøren benyttes og hvor tett en relasjon bør være. Ifølge (Ellis, 2011) er det to perspektiver å se relasjoner ut i fra: Enten er det en eller flere representanter fra to eller flere organisasjoner som har relasjon, eller så er det organisasjonen i seg selv som har en relasjon. Funn presentert i avsnitt 4.2.3 viser til at relasjonene mellom kunde og leverandør gjerne er personlige relasjoner, at det er enkeltpersoner som innehar relasjonen og ikke organisasjonen. Dette støttes opp under Turnbull et al. (1996) argumentasjon om at bedrifter baserer sine handlinger på høyt personlige faktorer innen relasjonen. *Dette betyr at dersom kunde-leverandør relasjonen skal kunne stimulere til innovasjon, må de personlige faktorene drive frem innovasjon.* Funn presentert under 4.2.3 påpeker at relasjonene blir for personavhengig og at dette kan utgjøre en hemmende faktor for innovasjon i relasjonen. Dette vil bli diskutert nærmere under neste forskningsspørsmål.

Ifølge Wynstra og Ten Pierick (2000) er det viktig å forstå hvilken rolle leverandørene utgjør i relasjonen, og hvilken type samarbeid dette medfører. Man har forskjellig tilnærming mot leverandørene alt etter hvordan de skal benyttes. Dette legger føringer for hvor tett samarbeidet skal være. I neste avsnitt vil dette bli diskutert nærmere opp mot innovasjon.

Formål og interesser

En innovasjonsprosess er ifølge Hernes og Koefoed (2007) en prosess hvor målet er nyskaping eller innovasjon. De påpeker at alle aktører i en innovasjonsprosess ikke nødvendigvis trenger å ha samme mål, men at de blir oppfylt underveis i prosessen. Funn

presentert i 4.3.2 som omhandler formålet med innovasjon, viser at partene har forskjellige formål. For at samarbeidet skal føre til en suksessfull innovasjon må begge parter se at deres formål for utviklingen blir oppfylt gjennom innovasjonsprosessen. Ifølge Hernes og Koefoed (2007) er det en stor utfordring for aktørene å se at deres interesser er sammenfallende i relasjonen. *For at relasjonen skal kunne stimulere til innovasjon må aktørene se at deres interesser og formål blir oppfylt gjennom prosessen. Aktørene må være transparente og dele sine mål.* Funn viser at man har et forbedringspotensialet i å skape en felles enighet og oppslutning om hva som er hensikten med prosessen.

Aktørenes rolle

Funn i kapittel 4.2 viser at kunden ser seg nødvendig i å se mot leverandører for ressursinnhenting. Dette behovet er et resultat av en økende spesialisering innen offentlig sektor. Ifølge Teece (1992), Nonaka og Takeuchi (1995) og Kash og Auger (2005) kan en økende grad av spesialisering oppnås gjennom å øke leverandørinvolvering da det gir organisasjonen mulighet til å fokusere på sine kjerneaktiviteter. Funn viser at casebedriften har en vid leverandørportefølje som varierer fra store internasjonale organisasjoner til mindre bedrifter. Måten man organiserer og kategoriserer leverandørene i denne porteføljen på har ifølge Wynstra og Ten Pierick (2000) betydning for hvordan man involverer de.

Funn viser at de benytter denne leverandørporteføljen i variert grad i sammenheng med innovasjon. I avsnitt 4.2.4 kommer det frem at aktørene i relasjonen har ulike perspektiver på hvem som er den innovative parten i relasjonen og hvilken rolle man har. Ved å benytte Aune og Gressetvold (2012) modell kan man klassifisere leverandørens og kundens rolle i innovasjonsprosessen. Funn i 4.2.1 viser til at kunden først ønsker å forstå et behov eller et problem, for deretter å snu seg mot leverandørene for å se om dette kan løses. Problemet legges så ut på anbud. Hvilken anbudsform som benyttes kan sees i sammenheng med hvilken kategorisering man kan benytte. Funn viser at offentlig sektor i hovedsak benytter åpen og begrenset anbudskonkurranse. Dette kan derfor kategoriseres til å *benytte leverandør som en dyadisk problemløser*. Ved denne tilnærmingen er samarbeidet ansett som lav og bedriften benytter seg av én leverandør. Dette tilrettelegger ifølge Avdeling for offentlige anskaffelser (2012) i liten grad for innovasjon i relasjonen. Den innovasjonen som forekommer er gjerne på et inkrementelt nivå i form av småforbedringer. Funn viser også til at leverandører som velges gjerne er kjente leverandører gjennom en langtidsrelasjon. Ved å da benytte

anbudsformen konkurranse med forhandlinger eller konkurransepreget dialog, *benytter man leverandør som en dyadisk partner*. Denne formen er mer åpen for at relasjonen skal kunne stimulere til innovasjon.

Wynstra og Ten Pierick (2000) modell for administrering og involvering av leverandørportefølje beskriver mer detaljert hva de ulike rollene innebærer. Ut ifra at funn viser det at kjøp baseres på kravspesifikasjoner og benytter leverandører som en dyadisk problemløser, kan dette sammenlignes med armlengdes- og rutine utvikling i deres modell. Denne formen for utvikling krever mindre tett samarbeid hvor grad av kommunikasjon er lav, noe som funn altså bekrefter er tilfellet. Denne formen for utvikling skaper mindre innovasjon. Dersom offentlig sektor skal møte utfordringer de står overfor på en bedre måte må det ifølge Wynstra og Ten Pierick (2000) i større grad arbeides med strategisk utvikling. *Ved å endre tilnærming til utvikling fra armlengdes- og rutineutvikling, til fokus på strategisk utvikling som krever tettere samarbeid og høy grad av kommunikasjon, vil kunde-leverandør relasjonen i større grad stimulere til innovasjon*. Da denne tilnærmingen medfører høy grad av utviklingsrisiko for leverandøren, er det viktig at begge parter tidlig blir enige om hvordan utviklingen skal håndteres. Dette diskuteres i kapittel 5.2.

5.2 Hva er pådrivende og hemmende faktorer for å lykkes med innovasjon i kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor?

I dette kapittelet vil det bli diskutert rundt de fremtredende pådrivende og hemmende faktorene for å kunne lykkes med innovasjon offentlig sektor. Dette blir gjort for kartlegge hvilke barrierer som må overkommes og tas i betraktning i relasjonen, samt pådrivende faktorer som må være til stede for at relasjonen skal kunne stimulere til innovasjon.

5.2.1 Pådrivende faktorer

Casebedriftens innovasjonsevne har direkte påvirkning gjennom innovative krav og policyer fra myndighetene som en offentlig aktør. Dette kan kobles til Van De Ven et al. (1999) teori om at innovasjonsutvikling er et kollektivt sosialt system med mange aktører, der sektorer er nevnt som en viktig påvirkningskraft. Flere respondenter påpekte at en viktig pådriver for retningen man skulle bevege seg mot kom fra politiske føringer. Dette samsvarer med Fagerberg et al. (2005) som beskriver at politiske prosesser kan låse et system i en bestemt retning for utvikling som støtter visse typer aktiviteter og begrenser andre. *En stimulerende*

faktor for innovasjon i kunde-leverandør relasjonen vil da være at myndighetene setter krav til innovasjon, og at de bestemmer at det skal settes av midler til dette.

Funn i kapittel 4.3.2 viser til at næringslivet som leverandør, samt innbyggere/brukere, blir påpekt som viktige eksterne pådrivere for innovasjon. Næringslivet ble nevnt i den sammenheng av respondentene at de fungerte som en pådriver for innovasjon ved å ta i bruk ny teknologi. Som innovativ bedrift må man se på nye måter å gjøre ting på for å henge med i det raskt teknologiske skiftet i markedet. Innbyggere ble på den andre siden nevnt som en pådriver for innovasjon ved at de stilte forventinger til at teknologi de bruker til vanlig også ble tatt i bruk av offentlige aktører. Teori som understøtter dette er blant annet Burns og Stalker (1961), Woodward (1965) og Perrow (1970) som kobler innovasjonsmuligheter til en organisasjon som på best mulig måte har en driftsberedskap til teknologiske- og miljøforandringer. Dette betyr at dersom kunde-leverandør relasjonen holder seg *oppdatert og forandrer seg etter den teknologiske utviklingen som skjer utenfor relasjonen, vil dette kunne stimulere til innovasjon innad i relasjonen.*

Funn viser at interne forhold i kundebedriften blir sett på som den viktigste pådriveren for innovasjon. Dette sees opp imot at Fagerberg et al. (2005) også nevner intern organisasjonskultur som en viktig pådriver for innovasjon. Blant hele kunnskapsbasen som interne pådrivere, peker funn på de ansatte som de største pådriverne, og på ledelsen som mindre fremtredende. Funn påpeker at de ansatte ikke får tilstrekkelig spillerom for å prøve ut innovative løsninger, samt at kommunikasjonen internt i organisasjonen blir sett på som mindre bra. Ifølge Van De Ven et al. (1999) og Nonaka og Takeuchi (1995) er det nødvendig å gi de ansatte i organisasjonen tilstrekkelig frihet til å eksperimentere med nye løsninger, og etablere samhandlingsmønster som tillater mobilisering av hele kunnskapsbasen til de ansatte. *Ved å tilrettelegge for mobilisering av hele kunnskapsbasen innad i organisasjonen vil de interne pådriveren kunne stimulere til innovasjon i kunde-leverandør relasjonen.*

Latour (1987) trakk frem interne interesser som et hovedelement i innovasjonsprosesser og en viktig faktor for å oppnå innovasjon. Funn presentert under kapittel 4.3.2. viser til aktører med ulike formål for innovasjon. Hernes og Koefoeds studier forteller dersom *de ulike aktørene greier å se at deres interesser er sammenfallende, og at deres interesser blir oppfylt gjennom samarbeid i innovasjonsprosessen, vil dette drive frem innovasjon.*

5.2.2 Hemmende faktorer

Kultur og vaner

Teori fra Fagerberg et al. (2005) forteller at kultur og vaner er faktorer som har påvirkningskraft for innovasjon. Funn i kapittel 4.3.3. viser at disse faktorene i kundebedriftens tilfelle har en hemmende effekt da det beskrives en tradisjonell driftsorganisasjon med endringsvegning, og mangel på innovativ tenkning. Steget med å gå inn i nye utviklingsløp er dermed knyttet til følelsen av risiko. Som Fagerberg et al. (2005) kan fortelle er kultur og vaner faktorer som kan låse et system i en bestemt retning for utvikling som støtter visse typer aktiviteter og begrense andre. En kultur som frykter nye utviklingsløp vil heller ikke fremme innovative aktiviteter i relasjonen. Dette støttes opp mot det som ble diskutert ved forrige underkapittel om at det i hovedsak benyttes armlengdes utvikling basert på kjøpsspesifikasjoner og liten risiko. Funn viser til at man har en frykt for å skape tette relasjoner som er nødvendig for å oppnå innovasjon i form av strategisk utvikling. Derfor vil det være nødvendig å gjøre seg trygg på de rammene som finnes innenfor sektoren slik at nye utviklingsforløp ikke føles risikofylt, og som da kan gi økt grad av innovasjon gjennom strategisk utvikling.

Manglende kunnskap

Funn viser at man som kundebedrift ikke har tilstrekkelig kunnskap på hva leverandører kan bidra med til relasjonen. De mente at de kunne brukes på en bedre måte, da de hadde en bred kompetanse om trendene i markedet både nasjonalt og internasjonalt. Det påpekes gjennom Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010) som viktig å kartlegge de ressursene leverandørene i markedet har, og ikke bare i sitt felt, men også andre.

Tid

På grunn av risikoen som er knyttet til prosjekter med produktutvikling, er det ifølge Wynstra og Ten Pierick (2000) viktig at begge parter tidlig blir enige om hvordan man skal håndtere den, da også med tanke på tid. Funn i kapittel 4.3.3. viser nettopp at denne risikoen oppstår på grunn av at det tar for lang tid fra forslag til innovative løsninger blir lagt fram til beslutningen blir tatt om at prosjektet skal gjennomføres. Da ønsker ikke leverandør å bruke ressurser og økonomiske midler i frykt for at det ikke skal gå hele veien gjennom systemet. Wynstra og Ten Pierick (2000) påpeker derfor at det tidlig skal avklares hvordan leverandører skal behandles.

Strategisk integrering av leverandører tidlig i produktutvikling kan ifølge Birou og Fawcett (1994), Clark (1989), McGinnis og Vallopra (1999) gi fordeler som å raskere kunne bevege seg inn på nye marked og skape attraktive alternativer for fremtidige produkt. Funn viser at spranget mellom de partene som må inkluderes i en innovasjonsprosess er for langt og at det derfor tar for lang tid. Teori forklarer at med tanke på tid er tidlig integrasjon av leverandører avgjørende - et tiltak ofte omtalt som "Early supplier involvement" (ESI). Samtidig som funn i 4.3.3 viser at innovasjonsprosjekter i offentlig sektor gjerne tar flere år, beveger den teknologiske utviklingen seg raskt og gjør det vanskelig å henge med. Den innovative anskaffelsen som ble gjort for tre år siden er kanskje ikke så innovativ når den endelig blir tatt i bruk. Prosjekter som omhandler innovative løsninger oppfattes i seg selv som en hemmende faktor for innovasjon. Tendensen i offentlig sektor er at annen inkrementell innovasjon i form av småskrittsutvikling blir satt på vent til de større prosjektene er gjennomført. Derfor kan ESI være en løsning for håndtere tidsforløpet til innovasjonsprosjekter i tillegg til den teknologiske utviklingen som skjer på markedet. Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010) forteller også at det er det i den første fasen man har størst innovasjonspåvirkning. Tidlig integrering og overlapping av utviklingsoppgaver på tvers av kunder og leverandører øker gjensidig avhengighet og kompleksiteten av utviklingsprosjektet. Kunden må tett koordinere alle leverandørressurser i den nye produktutviklingsprosessen og administrere alle integreringsmålene. Måter for hjelp i å koordinere disse integreringsinnsatsene er; Felles utdanning og opplæringsprogrammer, samlokalisering av leverandørmedlemmer, på-stedet-representanter fra leverandører og deltagelse av leverandører i prosjektavdelingen (Birou og Fawcett, 1994, Ragatz et al., 1997).

Organisasjonsstruktur

Ifølge Fagerberg et al. (2005) henger muligheten for å oppnå innovasjon tett sammen med hvilken organisasjonsstruktur man benytter. Teorien påpeker at organisasjonsstrukturen bør være tilpasset situasjonen man befinner seg i. Som tidligere diskutert viser funn til at organisasjonen blir sett på som en driftsorganisasjon, og er organisert deretter (vedlegg 1). Sett opp mot Mintzberg (1979) forskjellige organisasjonsstrukturer og deres innovative evne, kan det tolkes at offentlig sektor har en blanding av profesjonelt byråkrati og divisjonert form. I dette ligger det at organisasjonen er preget av individuell og funksjonell spesialisering hvor hver enhet er koblet sammen av en sentral administrativ struktur. Selv om det ikke finnes noen optimal struktur gir denne formen for organisering ifølge Mintzberg (1979) mindre innovasjonsevne. Som funn viser er kommunikasjonen på tvers av avdelingen og funksjonene

i kundebedriften ansett som mindre bra, som da fører til begrensinger i den innovative evnen til organisasjonen som helhet. Funn viser at de ansatte er den viktigste kilden til innovasjon, men at det ikke hjelper hvor innovativ hver enkelt ansatt er dersom det ikke foreligger et system for å bringe det frem. Funn presentert i 4.3.2 viser også et behov for tydeligere toppledelse som fokuserer på innovasjon, og bringer de ansattes innovative evne sammen. Som diskutert tidligere er det viktig at for *relasjonen å kunne stimulere til innovasjon at det tillates mobilisering av hele kunnskapsbasen i form av innovasjon*. Innovasjon i form av strategisk utvikling krever tett kommunikasjon i relasjonen, men også tett kommunikasjon mellom avdelingene internt i de organisasjonene som utgjør relasjonen.

5.3 Hvordan er tilretteleggelsen for innovasjon mellom offentlig kunde og næringslivet som leverandør?

Tilretteleggelse for innovasjon kan sees opp mot det ytterste området «miljø» i Håkansson (1982) interaksjonsmodell. Funn viser at som en viktig faktor som utgjør rammen rundt anskaffelser i offentlig sektor er *regelverket* knyttet til innovasjonsprosessen. Dette samsvarer med Hernes og Koefoed (2007) teori om at innovasjonsprosesser er sammensatt av flere faktorer som er avgjørende for dens forløp og resultat, der nasjonalt regelverk pekes ut som en. Funn bekrefter at regelverket har fått en oppmykning, og at man nå har fått et større handlingsrom for å drive med innovative anskaffelser. Likevel er det mangel på å adoptere og benytte seg av det.

Kapittel 2.3.6. viser til at Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010) skal sørge for at de offentlige aktørene skal tilrettelegge for anskaffelser som utfordrer leverandørmarkedet slik at de tilgjengelige ressursene blir bedre utnyttet. Funn i 4.3.3. og teori viser til at alle offentlig anskaffelser må følge anskaffelsesloven. Lovverket er lagt opp til at ved kjøp over 500 000 NOK må ut på anbud. Funn viser til en holdning blant aktører om at å drive med anbud er svært krevende og utfordrende. De påpekte at det var *mangel på kompetanse om regelverket*. Dette vil være en forutsetning for å drive frem innovasjon.

Det finnes ulike måter man kan gå ut på anbud og hvilken metode man benytter gir ulik innovasjonsmulighet. Anskaffelsesprosessen kan deles inn i tre hovedfaser; avklare behov og forberede anskaffelse, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging. Som nevnt kan Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010) fortelle at det er det i den første fasen man

har størst innovasjonspåvirkning. Avdeling for offentlige anskaffelser (2012) viser til innovasjonsmuligheter i de ulike konkurranseformene.

Tabell 4 viser til tilretteleggelse for innovasjon mellom offentlig kunde og næringslivet som leverandør gjennom en innovativ anskaffelsesprosess:

- Konkurransen med forhandling: Forarbeid ved å definere og verifisere behov, utarbeide spesifisering og tildelingskriterier og må stille krav til innovasjon. Partene kan i felleskap komme frem til beste løsning basert på behov og spesifisering.
- Konkurransenpreget dialog: Store innovasjonsmuligheter gjennom dialog og læring mellom partene.

DIFI (2015) påpeker i sin rapport at måten konkurransen og oppdraget beskrives i konkurransegrunnlaget har mye å si på hvor mye rom man gir leverandøren til å komme med innspill. Et detaljert teknisk spesifikasjonskrav vil nødvendigvis ikke være det beste, da dette vil gi leverandøren lite spillerom for å komme med innovative løsninger. Funn i 4.3.3. viser at det er delte meninger om hvordan regelverket skal benyttes for å skape innovasjon. Enkelte ser ikke utover de begrensninger der man som kunde kommer med konkrete bestillinger, og leverandøren velges ut i fra det de kan levere. Det kommer også fram at man er klar over at det er mulig å gå inn en annen vei mot leverandører, og ha en mer spørrende og beskrivende tilnærming. Dette er noe DIFI (2015) også påpeker i sin rapport at *det innenfor innovative kunde-leverandør relasjoner gjelder å ha en et større fokus på å beskrive behovet og tilrettelegge for forslag fra leverandøren ved utformingen av spesifikasjonen*. Slik det foregår i dag blir leverandøren ofte valgt ut ifra om de kan levere og vedlikeholde den spesifikke bestilte varen, og man velger den mest lønnsomme løsningen uten å snakke med leverandør. *Dette tyder på at offentlig sektor må bli bedre til å tilnærme seg anbudskonkurranse med forhandling, der man har dialog og læring mellom partene.*

Funn viser at som kundebedrift i offentlig sektor oppfatter man en risiko knyttet til å kontakte leverandør i en anbudsprosess fordi man er redd for å gjøre feil. De føler at det ligger en risiko knyttet til å kontakte leverandør i en anbudsprosess da man frykter at det kan utelukke leverandører man har kommunisert med på forhånd. Ifølge Avdeling for offentlige anskaffelser (2012) er *ikke anskaffelsesloven et hinder for dialog med markedet før konkurransen så lenge man ikke utelukker konkurranse og tar hensyn til likebehandling*. Her er det mangel på hvordan regelverket skal utnyttes som hemmer innovasjon.

En annen faktor som knyttes til regelverket er *ressurstildeling* i offentlig sektor. Bedrifter i offentlig sektor har et fastsatt budsjettet, med kostnader som går til å drifte de eksisterende systemene, med leverandøravtaler og timer. Funn viser at ved oppstramminger av planlagte budsjett for innovasjonsprosjekter blir først tatt fra beløpet satt for små-skritt-utvikling. Dette betyr at den økonomiske situasjonene og hvordan myndighetene tildeler de økonomiske ressursene preger og setter rammene for hva som kan gjøres av nyutvikling. Hernes og Koefoed (2007) påpeker at tilgang på finansielle ressurser er en forutsetning i innovasjonsprosesser. Som en tilrettelegger for innovasjon må offentlig sektor som arena fordele finansielle ressurser slik at det gjør det mulig at innovasjon finner sted. Funn viser også til at finansiering for testing og utprøving av nye ideer oppleves som en knapp ressurs. Det finnes det konkrete eksempler på at nye innovasjonsprosjekter må kobles til allerede eksisterende prosjekter dersom finansieringen skal strekke til.

6. Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å bidra til å fylle det empiriske gapet i tidligere forskning på feltet, og å søke svar på hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon innenfor de rammene offentlig sektor utgjør. Dette har blitt gjort gjennom først å belyse teori som omhandler innovasjon, relasjon og nettverk. Gjennom diskusjon ble denne teorien etter beste evne koblet opp mot de empiriske dataene.

På bakgrunn av studiens empiriske funn og diskusjon vil dette kapittelet svare på problemstillingen gjennom dens tilhørende forskningsspørsmål. Videre vil det bli lagt frem hvilke implikasjoner dette studiet gir, samt oppgavekritikk og forslag til videre forskning.

6.1 Besvarelse på studiets problemstilling

For å besvare oppgavens problemstilling: "*Hvordan kan kunde-leverandør relasjoner stimulere til innovasjon i offentlig sektor?*", ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Som endelig konklusjon for studien vil en besvarelse av disse bli lagt frem.

1. Hva kjennetegner kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor?

Gjennom analyse av empiriske funn kommer det frem at kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor gjenspeiler det som kjennetegner langtidsrelasjoner. Det viser til at relasjonene mellom kunde og leverandør gjerne er personlige relasjoner, der enkeltpersoner representerer relasjonen og ikke organisasjonen. Offentlig sektor har et langsiktig perspektiv på de relasjonene som inngås, da det benyttes langsiktige formelle kontrakter.

To karakteristikk som henger tett sammen og er fremtredende er makt og avhengighet. Relasjonene innen offentlig sektor viser til en gjensidig avhengighet. Det er viktig å bemerke seg at denne avhengigheten øker etter relasjonens varighet, og hvor godt integrerte partene er til hverandre. Det kartlegges at den relative makten er lik, men at partene i relasjonen har ulik opplevelse av den. Dette medfører at det foreligger en usikkerhet i hvem som har utviklingsansvaret.

Forventninger og krav er kjennetegn som legger føringer for interaksjonen mellom partene i relasjonen. Innen offentlig sektor baseres forventningene på formelle kontrakter og rammeavtaler. Disse kontraktene inneholder i svært liten grad krav til innovasjon. I relasjonen foreligger det derfor lave forventninger om at partene skal drive med innovasjon. Innen offentlig sektor er det ulike perspektiver på hvordan leverandører skal benyttes og hvor tett relasjonen skal være. Disse relasjonene har ulike interesser og formål, og det er en utfordring å skape felles enighet og oppslutning om hva som er hensikten med utviklingsprosessen.

I offentlig sektor er det nå en økende grad av spesialisering. Dette medfører et økende behov for leverandørinvolvering. Kjøp baseres på kravspesifikasjoner og leverandører benyttes som en dyadisk partner. Denne involveringen viser til en armlengdes og rutineutvikling.

2. Hva er pådrivende og hemmende faktorer for å lykkes med innovasjon i kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor?

Studiet viser til en rekke barrierer som må tas i betraktning og overkommes i relasjonen samt pådrivende faktorer som må være tilstede for at relasjoner skal kunne stimulere til innovasjon. En viktig pådriver som en del av sektoren er myndighetene med politiske føringer. Den

retningen de legger og midler de setter av er avgjørende. Dette betyr at den økonomiske situasjonen og hvordan myndighetene tildeler de økonomiske ressursene preger og setter rammene for hva som kan gjøres av nyutvikling. Sektoren er nå preget av høy teknologisk utvikling som i seg selv er en pådrivende faktor. Den viktigste interne pådriveren for innovasjon er de ansatte. For å utnytte dette må de ansatte gis tilstrekkelig spillerom, slik at hele kunnskapsbasen mobiliseres for å drive frem innovasjon i relasjonen. Den interne kulturen har påvirkningskraft for innovasjon. I dette tilfelle er kulturen en hemmende faktor da det forekommer tendenser til endringsvegning og mangel på innovativ tenkning. Dette henger sammen med risiko knyttet til mangel på kunnskap om regelverket som utgjør rammen i offentlig sektor.

En hemmende faktor som preger aktører i offentlig sektor er spranget mellom de partene som må inkluderes i en innovasjonsprosess er for lang, og at det derfor tar for lang tid fra forslaget til den innovative løsningen blir tatt til det blir besluttet at prosjektet skal gjennomføres. Med rask teknologisk utvikling kan derfor tidsforløpet gjøre innovasjon i seg selv til en hemmende faktor. En tidligere integrering av leverandører er en pådriver for å håndtere tidsforløpet til innovasjonsprosjekter i tillegg til den teknologiske utviklingen som skjer på markedet.

3. Hvordan er tilretteleggelsen for innovasjon mellom offentlig kunde og næringslivet som leverandør?

Regelverket og de rammene offentlig sektor setter har stor betydning for hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon. Kunde-leverandør relasjoner operer i et hierarkisk strukturert nettverk der makten i hovedsak ligger hos regjeringen som sentral autoritet. Regelverket har tidligere blitt sett på som en begrensende faktor, men det har nå vært en oppmykning gjennom innføringen av anbudsformer som i større grad tilrettelegger for innovasjon. Barrieren ligger på den andre siden i mangel på kunnskap og adaptasjonsevne av denne oppmykningen. Det blir benyttet anbudsformer som er basert på detaljerte krav til hva som skal leveres. Denne tilnærmingen gir lite rom for innovasjon. Ved å tilegne seg kunnskap og deretter tilnærme seg anbudskonkurranse med forhandling, som viser til dialog og læring mellom partene, vil denne tilretteleggelsen utnyttes.

6.2 Implikasjoner av studien

Denne studien har forsøkt å bidra til forskning på hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon i offentlig sektor. Konklusjonen av studien viser til flere karakteristikk som spiller inn på relasjoner og som må tas i betraktning for å øke relasjonens innovasjonsevne.

Studien viser til at langtidsrelasjoner har best utgangspunkt for å stimulere til innovasjon, men at disse ikke benyttes på riktig måte. Ved å gjennomføre en grundig kartlegging av de enkelte aktørenes ressurser, kan man prioritere hvilke parter som skal ha relasjon for å skape innovasjon. Hvilken grad av utvikling som ønskes har også betydning for hvordan relasjonen bør håndteres. Som studiet påpeker krever strategisk utvikling tett samarbeid og høy grad av kommunikasjon. Ved en tidlig inkludering av aktører gjennom anbudsformen konkurranse preget dialog, åpner man for en større dialog og felles læring. Det er da viktig at aktørene viser transparens slik at man skaper en felles forståelse for hva formålet for prosessen er. Et utviklingsløp krever at tilstrekkelige ressurser settes av for å gjennomføre hele prosessen. Som studien viser, er det ikke før løsningen er tatt i bruk at det er en suksessfull innovasjon.

Oppgaven konkluderer med at det nå har vært en oppmykning av regelverket og at dette ikke lenger er en hindring for å oppnå innovasjon. Det er viktig å påpeke at dette ikke betyr at rammene er lik som i privat sektor. Aktører som opererer innen de rammene offentlig sektor utgjør må fortsatt følge anskaffelsesloven. Dette medfører at så lenge det ikke utelukkes konkurranse og tas hensyn til likebehandling er ikke disse rammene et hinder.

Som konklusjonen viser er det innen offentlig sektor endringsvegning og mangel på innovativ tekning da innovasjon ansees som en risiko. Ved å prioritere at ansatte tilegner seg kunnskap om regelverket, samt sette av ressurser og gi tilstrekkelig spillerom til å prøve ut løsninger, kan denne kulturen endres. Dette er ikke noe som er gjort på kort tid, og krever derfor en ledelse som ser muligheten i sine ansatte, og i relasjoner med andre i form av innovasjon.

6.3 Oppgavekritikk og forslag til videre forskning

I denne studien ble det fra start gjort begrensninger i form av metode som skulle benyttes for å svare på oppgavens problemstilling. Kvalitativ metode med bruk av casestudie utelukker mulige funn som begrenser resultatet. Tidsaspektet for denne oppgaven er også begrenset, som strammer inn på muligheten for å undersøke flere antall casebedrifter og intervju som har

blitt gjennomført. På bakgrunn av disse begrensningene utelukkes det en rekke temaer og aspekter som kunne vært ønskelig å undersøke nærmere og forske videre på.

Forskerne mener at casebedriften og leverandørene representerer noe av det typiske innen offentlig sektor, og ønsker derfor at funn i denne oppgaven skal gjelde for andre som opererer innen de rammene offentlig sektor utgjør. Denne forskningsoppgaven er gjennomført ved bruk av casestudie som metode, og med et begrenset antall analyseenheter. Det faktum at offentlig sektor er så komplekst gjør at den eksterne validiteten for denne oppgaven svekkes. For å styrke overførbarheten og generalisere funn til å gjelde for alle aktører innen offentlig sektor vil det derfor være hensiktsmessig å gjennomføre videre forskning som omhandler flere analyseenheter, da gjennom kvantitativ metode.

Denne studien har begrenset seg til å se på Tier-1 leverandører i leverandørkjeden. Ved å ta for seg alle ledd i leverandørkjeden, fra start til sluttbruker, kan man avdekke funn denne studien ikke legger frem. Denne begrensningen ble valgt på bakgrunn av tilgjengelighet til respondenter og omfang. Som videre forskning kunne det blitt tatt med flere ledd i leverandørkjeden.

Da funn kunne vise til at interne faktorer spiller en stor rolle for hvordan kunde-leverandør relasjoner kan stimulere til innovasjon, kan det vært hensiktsmessig å supplere den kvalitative metoden med observasjon. Studien vil da få et dypere innblikk i hvordan disse interne faktorene påvirker innovasjonsmuligheten.

Forskerne for denne oppgaven har rekruttert informanter fra flere avdelinger innad i casebedriften, samt tre leverandører. Da oppgaven omhandler kunde-leverandør relasjoner kunne det vært hensiktsmessig å hatt flere intervjuobjekter på leverandørsiden da disse er i undertall. Ved videre forskning ville det vært aktuelt å tatt med flere representanter fra denne siden av relasjonen for å avdekke flere funn fra leverandørens perspektiv.

7. Referanseliste

- Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2009) *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Anskaffelsesloven. (1999) *Lov om offentlige anskaffelser* Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-16-69>.
- Aune, T. B. og Gressetvold, E. (2012) Organising innovation processes with suppliers. *Perspectives On Supplier Innovation: Theories, Concepts and Empirical Insights on Open Innovation and the Integration of Suppliers*. s. 443-471.
- Avdeling for offentlige anskaffelser. (2012) *Steg-for-steg-veiledning for gjennomføring av innovative anskaffelser* Oslo: DIFI. Tilgjengelig fra: http://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/innovasjon_steg_for_steg_veileder_151012.pdf.
- Bakkehaug, L., T. (2007) *Hadde jeg vinger... En kvalitativ studie av mishandlede kvinners bruddprosess*. Masteroppgave, NTNU.
- Birou, L. M. og Fawcett, S. E. (1994) Supplier involvement in integrated product development: a comparison of US and European practices, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (5), s. 4-14.
- Blau, P. M. (1970) A formal theory of differentiation in organizations, *American sociological review*, s. 201-218.
- Burns, T. og Stalker, G. (1961) *The Management of Innovation*. London, Tavistock
- Burrell, G. og Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Caniëls, M. C. og Gelderman, C. J. (2007) Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach, *Industrial Marketing Management*, 36 (2), s. 219-229.
- Clark, K. B. (1989) Project scope and project performance: the effect of parts strategy and supplier involvement on product development, *Management science*, 35 (10), s. 1247-1263.
- Clark, K. B. og Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance* Boston Harvard University Press, MA.
- Creswell, J. W. (1998) Five qualitative traditions of inquiry, *Qualitative inquiry and research design*, s. 47-72.
- DIFI. (2015) *Difis fagside om offentlige anskaffelser* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/prosess/anskaffelsesprosessen> (Hentet: 01.02 2016).
- Ellis, N. (2011) *Business-to-Business Marketing: Relationships, Networks & Strategies* New York: Oxford University Press INC
- Fagerberg, J., Mowery, D. C. og Nelson, R. R. (2005) *The Oxford Handbook of Innovation* Oxford, New York Oxford university Press.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. og Snehota, I. (2011) *Managing Business Relationships* West Sussex, United Kingdom John Wiley & Sons
- Forskningsrådet og DAMVAD. (2012) *Innovasjon i offentlig sektor* Tilgjengelig fra: <file:///C:/Users/Stein%20Olav/Downloads/InnovasjonoffentligendeligwebNY.pdf>.
- Freeman, C. og Soete, L. (1997) *The Economics of Industrial Innovation*. London Pinter
- Godø, H. (2009) *Innovasjon i offentlig sektor* Tilgjengelig fra: http://www.kunnskapsdugnad.no/ikbViewer/Content/779568/090518_God%F8_Innovasjon%20i%20offentlig%20sektor.pdf.
- Guba, E. G. og Lincoln, Y. S. (1989) *Effective evaluation*. San Francisco: Sage.
- Harrison, D. og Waluszewski, A. (2008) The development of a user network as a way to re-launch an unwanted product, *Research Policy*, 37 (1), s. 115-130.

- Hernes, T. og Koefoed, A. L. (2007) *Innovasjonsprosesser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hoholm, T. (2009) *The contrary forces of innovation: An ethnography of innovation processes in the food industry*. BI Norwegian school of management.
- Hounshell, D. A. og Smith, J. K. (1988) *Science and Corporate Strategy: Du Pont R and D, 1902-1980*. Cambridge University Press.
- Håkansson, H. (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Wiley Chichester.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I. og Waluszewski, A. (2009) *Business in networks*. John Wiley & Sons.
- Håkansson, H. og Waluszewski, A. (2007) *Knowledge and innovation in business and industry: The importance of using others*. Routledge.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kash, D. E. og Auger, R. N. (2005) From a few craftsmen to an international network of alliances: Bosch diesel fuel injection systems, *International Journal of Innovation Management*, 9 (1), s. 19-45.
- Kemmis, S. (1991) Improving education through action research, *Action research for change and development*, s. 57-75.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2010) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Latour, B. (1987) *Science in action* Cambridge Harvard University Press.
- Latour, B. (1999) *Pandora's hope - essays on the reality of science studies* Cambridge: Harvard University Press.
- Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Malterud, K. (2003) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* Oslo: Universitetsforlaget.
- McGinnis, M. A. og Vallopra, R. M. (1999) Purchasing and supplier involvement: issues and insights regarding new product success, *Journal of Supply Chain Management*, 35 (4), s. 4-15.
- Mintzberg, H. (1979) The structuring of organizations: A synthesis of the research, *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Nasjonalt program for leverandørutvikling. (2010) *Miniveileder om innovative offentlige anskaffelser* Oslo: Næringslivets Hovedorganisasjon Tilgjengelig fra: <http://www.leverandorutvikling.no/getfile.php/Programmets%20brosjyrer/Miniveiledering.pdf>.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995) *The knowledge crating company* Oxford, New York Oxford University Press.
- Orlikowski, W. J. (2002) Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization science*, 13 (3), s. 249-273.
- Parker, D. B., Zsidisin, G. A. og Ragatz, G. L. (2008) Timing and extent of supplier integration in new product development: a contingency approach, *Journal of Supply Chain Management*, 44 (1), s. 71-83.
- Perrow, C. B. C. B. (1970) *Organizational analysis: A sociological view*. London.
- Pettersen, F. (2009) *Kampen om medieoppmerksomheten: En kvalitativ studie av norske musikkfestivalers forhold til media* Masteroppgave, NTNU.

- Pinch, T. J. og Bijker, W. E. (1987) The social construction of facts and artifacts: Or how the sociology of, *The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology*, 17.
- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode - En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J. og Hinings, C. R. (1969) An empirical taxonomy of structures of work organizations, *Administrative Science Quarterly*, s. 115-126.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B. og Scannell, T. V. (1997) Success factors for integrating suppliers into new product development, *Journal of product innovation management*, 14 (3), s. 190-202.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction publishers.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.
- Skjervheim, H. (1957) Deltakar og tilskodar [Participant and observer], *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Tanum-Norli.
- Statistisk Sentralbyrå. (2011) *Innovasjon i offentlig sektor* [Internett]. Tilgjengelig fra: https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201125/rapp_201125.pdf.
- Statistisk Sentralbyrå. (2013) *Offentlig sektor* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/offentlige-finanser> 2016).
- Statistisk Sentralbyrå. (2015) *Offentlige innkjøp 2014* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/offinnkj/aar/2015-12-11> 2016).
- Strauss, A. og Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Teece, D. J. (1992) Competition, cooperation, and innovation: Management of supplier innovation in automobile product development *Jurnal of Economic Behavior and Organization*, 18 (1), s. 1-25.
- Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget Bergen.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Turnbull, P., Ford, D. og Cunningham, M. (1996) Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (3/4), s. 44-62.
- Van De Ven, A., Polley, B., Garud, S. og Venkataraman, S. (1999) *The innovation Journey*. Oxford, New York Oxford University Press.
- Wagner, S. M. og Johnson, J. L. (2004) Configuring and managing strategic supplier portfolios, *Industrial Marketing Management*, 33 (8), s. 717-730.
- Wardecker, W. L. (2000) Criteria for the quality of inquiry, *Mind, Culture, and Activity*, 7 (4), s. 259-272.
- Williams, T. (2005) Cooperating by design: Structure and cooperation in interorganizational networks, *Jurnal of business research*, 58 (1), s. 223-231.
- Woodward, J. (1965) *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press London.
- Wynstra, F. og Ten Pierick, E. (2000) Managing supplier involvement in new product development: a portfolio approach, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1).
- Yin, R. K. (2007) *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart HEMIT

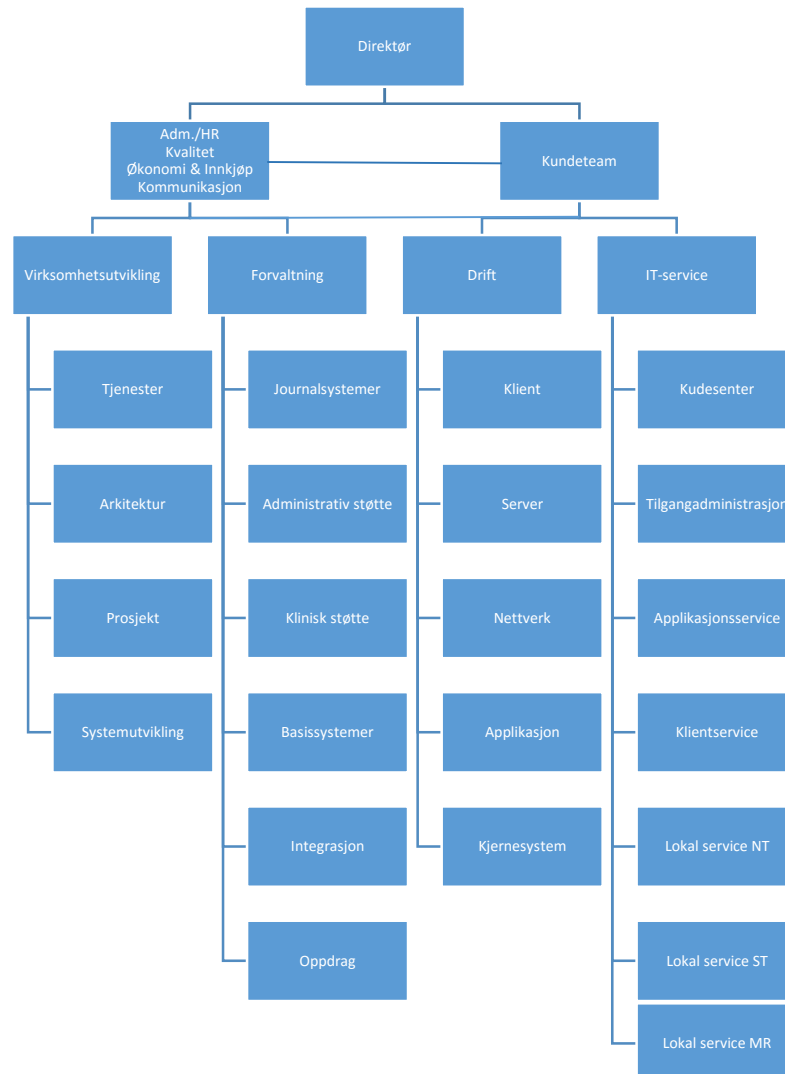
Vedlegg 2: Intervjuguide 1 – for kundebedrift

Vedlegg 3: Intervjuguide 2 – for leverandørbedrift

Vedlegg 4: Samtykkeskjema intervju

Vedlegg 5: Hierarkisk kodeoversikt (utdrag fra MAXQDA)

Vedlegg 1: Organisasjonskart HEMIT



Vedlegg 2: Intervjuguide 2 – for kundebedrift

Innledning

Vi er to studenter som skriver masteroppgave i Teknologiledelse ved Handelshøyskolen i Trondheim. Vår bakgrunn er en bachelor fra IT-støttet bedriftsutvikling og Bygg og miljøteknikk ved Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Vi er nå i vårt avsluttende semester og skriver i den sammenheng masteroppgave i samarbeid med deres bedrift. Hovedtemaet for masteroppgaven er kjøper-leverandør relasjoner og innovasjon i offentlig sektor.

Bakgrunnen for undersøkelsen er at i de siste årene har det vært påpekt av nasjonale myndigheter at offentlig sektor kan skape mye innovasjon gjennom samarbeid med markedet. Gjennom et utvalg spørsmål og en grundig intervjuguide ønsker vi å samle inn data om hvordan relasjonen mellom kunde og leverandør er, og hvordan denne relasjonen påvirker innovasjonsevnen.

Dette intervjuet vil bli tatt opp på bånd, slik at vi kan gjengi informasjonen på best mulig måte. Intervjuet vil etterpå bli transkribert for å kunne gi svar på vår problemstilling.

Intervjuet vil vare i ca. 45 minutter, og vi vil minne om muligheten til å avbryte møte når som helst.

Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du gi en kort introduksjon til din bakgrunn og hva du gjør i din nåværende stilling i firmaet?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Innovasjon

3. Introduserte din organisasjon i løpet av 2014-2015...
 - a. En ny eller vesentlig forbedret tjeneste?
 - b. En ny eller vesentlig forbedret fysisk vare?
4. Hvem utviklet disse produktinnovasjonene?
5. Var din organisasjon den første til å utvikle noen av disse produktinnovasjonene?
6. Hva er deres formål med innovasjon? (Møte sosiale utfordringer (helse, ulikheter, annet). Oppfylle reguleringer eller politiske mål. Forbedre kvalitet i leverte varer/

tjenester. Forbedre effektivitet i organisasjonen. Forbedre bruker-tilfredshet. Forbedre online-tjenester. Forbedre arbeidsforhold for ansatte. Annet formål).

7. Hva anser du som den viktigste informasjonskanalen for innovasjonsaktiviteter i din organisasjon?
8. Anser du noen av disse som pådrivere for innovasjon i deres organisasjon?
 - a. Interne pådrivere
 - i. Ledelse
 - ii. Ansatte
 - b. Eksterne eller politiske krefter
 - c. Offentlige organisasjoner
 - d. Private foretak/ næringslivet
 - i. Som leverandør
 - ii. Som brukere
 - e. Innbyggere/ publikum
9. Anser du noen av disse som hemmende faktorer for innovasjon i din organisasjon?
 - a. Politiske faktorer
 - b. Organisasjon og kultur
 - c. Andre interne forhold
 - d. Andre eksterne forhold
9. Hvordan mener du anskaffelsesregelverket tilrettelegger for innovative innkjøp?

Relasjon og samarbeid

10. Har din organisasjon hatt innovasjonssamarbeid med andre som del av innovasjonsaktiviteten?
 - a. Hva anser du som de viktigste aktørene som samarbeidspartner for innovasjon i din organisasjon?
11. Inkluderer dere leverandører i utviklingen av nye produkter/tjenester?
 - a. Hvis ja, hvordan blir de inkludert?
12. Hva mener du er pådrivere for en god og dårlig relasjon med deres leverandører?
14. Hvordan vil du forklare samarbeidet med deres underleverandør X?
 - a. Har dette samarbeidet hatt noen positive eller negative effekter?
 - b. Hvem tar initiativ til å innovere, dere eller leverandøren?
 - c. Hvordan startet samarbeidet og hvem tok initiativ til samarbeidet?

- d. Hvor lenge har samarbeidet vart, vil du kategorisere det som langsiktig eller kortsiktig relasjon?
- e. Er det noen usikkerhets momenter i relasjonen og eventuelt hvilke?
- f. Hva forventer dere av relasjonen og setter dere noen krav til leverandør X?
- g. På hvilket grunnlag danner dere forventinger til leverandør X?
- h. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen med leverandør X?
- i. Hvordan er relasjonen med leverandør X koordinert? Er det formell eller uformell?

Avslutning

Dette har vært veldig informativt, og vi takker for dine svar. Gitt det vi har snakket om, har du noe å tilføye som du mener kan være relevant for vår oppgave? Har du eventuelt spørsmål eller uklarheter du vil ta opp?

Er du tilgjengelig per telefon eller epost hvis det skulle være noen oppfølgingsspørsmål?

Vi takker for at du tok deg tid til dette intervjuet.

Vedlegg 3: Intervjuguide 2 – for kundebedrift

Innledning

Vi er to studenter som skriver masteroppgave i Teknologiledelse ved Handelshøyskolen i Trondheim. Vår bakgrunn er en bachelor fra IT-støttet bedriftsutvikling og Bygg og miljøteknikk ved Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Vi er nå på vårt avsluttende semester og skriver i den sammenheng mastergrad i samarbeid med HEMIT. Hovedtemaet for masteroppgaven er kjøper-leverandør relasjoner og innovasjon i offentlig sektor.

Bakgrunnen for undersøkelsen er at i de siste årene har det vært påpekt av nasjonale myndigheter at offentlig sektor kan skape mye innovasjon gjennom samarbeid med markedet. Gjennom et utvalg spørsmål og en grundig intervjuguide ønsker vi å samle inn data om hvordan relasjonen mellom kunde og leverandør er, og hvordan denne relasjonen påvirker innovasjonsevnen.

Dette intervjuet vil bli tatt opp på bånd, slik at vi kan gjengi informasjonen på best mulig måte. Intervjuet vil etterpå bli transkribert for å kunne gi svar på vår problemstilling.

Intervjuet vil vare i ca. 45 minutter, og vi vil minne om muligheten til å avbryte møte når som helst.

Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du gi en kort introduksjon til din bakgrunn og hva du gjør i din nåværende stilling i firmaet?
2. Hvor viktig er helsesektoren som kunde for din organisasjon?

Innovasjon

3. Kan du beskrive kort hvilken tilnærming dere har til innovasjon/produktutvikling?
 - a. Generelt sett, er produktutvikling drevet av FoU i markedet eller kunder?
4. Hvordan samler dere inn informasjon om kundens behov?
5. Kan du gi eksempler på innovative produkter eller tjenester opprettet eller tatt i bruk av Hemit fra dere?
 - a. Hvis ja, hvem kom opp med den innovative løsningen?

6. Har du noen eksempler på suksessfulle eller mislykkede innovasjoner i samarbeid med Hemit?
 - a. Hvis ja, hva mener du var grunnen til at det var suksessfull/mislykket
7. Hva vil du si er formålet med innovasjon i deres organisasjon?
8. Hva anser du som den viktigste informasjonskanalen for innovasjonsaktiviteter i din organisasjon?
9. Anser du noen av disse som pådrivere for innovasjon i deres organisasjon?
 - a. Interne pådrivere
 - i. Ledelse
 - ii. Ansatte
 - b. Eksterne eller politiske krefter
 - c. Offentlige organisasjoner
 - d. Andre private foretak/næringslivet
 - i. Som leverandør
 - ii. Som bruker
10. Anser du noen disse som hemmende faktorer for innovasjon i din organisasjon?
 - a. Politiske faktorer
 - b. Organisasjon og kultur
 - c. Andre interne forhold
 - d. Andre eksterne forhold
11. Hvordan mener du anskaffelsesregelverket tilrettelegger for innovative innkjøp?

Relasjon og samarbeid

12. Har din organisasjon hatt innovasjonssamarbeid med andre som del av innovasjonsaktiviteten?
 - a. Hvis ja, hva anser du som de viktigste aktørene som samarbeidspartner for innovasjon i din organisasjon?
13. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom dere og deres kunde Hemit?
 - a. Har deres samarbeid hatt noen positive eller negative effekter?
 - b. Hvordan startet samarbeidet og hvem tok initiativ til samarbeidet?
 - c. Hvor lenge har samarbeidet vart, vil du kategorisere det som langsiktig eller kortsiktig relasjon?
 - d. Er det noen usikkerhetsmomenter i relasjonen og eventuelt hvilke?
 - e. Hvordan fungerer kommunikasjonen i relasjonen?
 - f. Ble det gjort noen formell investering ved starten eller senere i relasjonen?
14. Hvordan mener du deres relasjon med Hemit påvirker innovasjonsaktiviteter i din organisasjon?

15. Tror du et tett samarbeid med dere kunder kan bidra til bedre produktutvikling?
16. Hva mener du er pådrivere for en god og dårlig relasjon med deres kunder?
17. Hva mener du om følgende utsagn?
- Hvert som kunde har nødvendig kompetanse om varen/tjeneste til å identifisere kvalitetsmessig beste tilbudet i forhold til behovsbeskrivelsen?
 - Det er viktig at innkjøper har høy kompetanse om ditt fagområde ved innkjøp for å oppnå innovative løsninger
 - Offentlige aktører er åpne for at du kan tilby løsninger som er innovative
 - Gitt en økt muligheten til å levere innovative tilbud, er da din bedrift mer villig til å delta i mer omfattende anskaffelsesprosesser

Avslutning

Dette har vært svært informativt, og vi takker for dine svar. Gitt det vi har snakket om, har du noe å tilføye som du mener kan være relevant for vår oppgave? Har du eventuelt spørsmål eller uklarheter du vil ta opp?

Er du tilgjengelig per telefon eller epost hvis det skulle være noen oppfølgingsspørsmål?

Vi takker for at du tok deg tid til dette intervjuet.

Vedlegg 4: Samtykkeskjema intervju

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Formålet med studiet er å undersøke hvordan forskjellige kunde-leverandør relasjoner i offentlig sektor har en påvirkning på innovasjon. Prosjektet er et masterstudie ved Handelshøyskolen i Trondheim, som gjennomføres i samarbeid med Hemit.

Utvalget til forskningsprosjektet er valgt ut i samarbeid med Hemit og gjennom kriteriebasert utvelgelse.

Hva innebærer deltagelse i studiet?

Deltagelse i studiet innebærer å delta på et intervju som varer i ca. 45 minutter. Spørsmålene vil omhandle innovasjon i egen organisasjon og innovasjon i samarbeid med leverandører. Under intervjuet vil det bli foretatt lydopptak, som vil senere bli transkribert. Notater vil også bli tatt under intervjuets gang.

Det vil ikke bli spurt om noen personopplysninger eller sensitive bedriftsopplysninger under intervjuet. Informasjonen hentet gjennom intervjuene vil bli benyttet i oppgaven for å kunne besvare vår problemstilling. Intervjuguiden vil også godkjennes av Norsk senter for forskningsdata. Deltageren vil også kunne svare anonymt dersom dette skulle være ønskelig. Det er frivillig å delta i studiet, og deltager kan trekke sitt samtykke dersom dette skulle være ønskelig. Det er også mulig å avbryte intervjuet skulle deltager ønske dette.

Skulle det være eventuelle spørsmål, ta kontakt med:

Stein Olav By, tlf. 91130877, steiniby@gmail.com

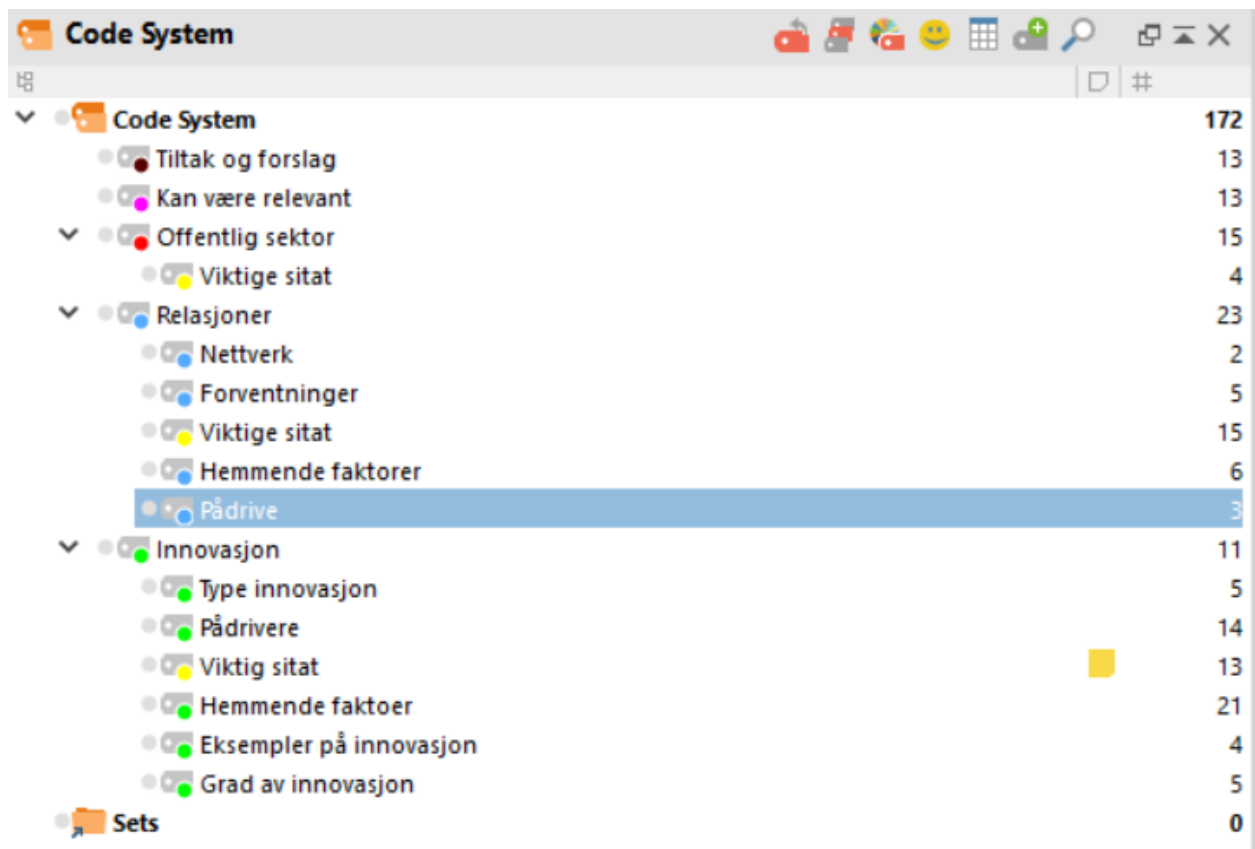
Frida Brusethaug, tlf. 99121915, frida.brusethaug@gmail.com

Samtykke til deltagelse i studien

Jeg sier meg villig til å delta i studien og er informert om hva dette innebærer.

(Deltagers signatur, dato og sted)

Vedlegg 5: Hierarkisk kodeoversikt (utdrag fra MAXQDA)



The screenshot shows a window titled "Code System" with a toolbar at the top containing icons for home, back, forward, search, and other functions. Below the toolbar is a search bar with a magnifying glass icon and a hash symbol. The main area displays a hierarchical tree of codes. The root node is "Code System" with a count of 172. It branches into several categories, each with a count. The "Pådrive" node is highlighted in blue. A yellow square is visible next to the "Viktig sitat" node under "Innovasjon".

Code System	Count
Code System	172
Tiltak og forslag	13
Kan være relevant	13
Offentlig sektor	15
Viktige sitat	4
Relasjoner	23
Nettverk	2
Forventninger	5
Viktige sitat	15
Hemmende faktorer	6
Pådrive	3
Innovasjon	11
Type innovasjon	5
Pådrivere	14
Viktig sitat	13
Hemmende faktoer	21
Eksempler på innovasjon	4
Grad av innovasjon	5
Sets	0