

Forside masteroppgave



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE
Executive MBA

STUDIEPROGRAM:

EXECUTIVE MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPECIALISERINGSRETNING:

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
Ja/ Nei

TITTEL:

"FRA HVILESTILLING TIL OMSTILLING"

ENGELSK TITTEL:

"FROM REST TO QUEST FOR RESTRUCTURING"

FORFATTER(E)

Studentnummer:

561223

221819

Navn:

LENE ANNIKEN EDLUND

TRINE LØBERG KLAVENES

VEILEDER:

BJARTE RAUNDAL

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2015

Underskrift UiSEVU:.....

”Leverandørindustrien i Rogaland - fra hvilestilling til omstilling?”

En empirisk studie av kunnskapsressursers betydning for entreprenøriell orientering og utvikling av dynamiske kapabiliteter.

Executive MBA 2015
Universitetet i Stavanger

Veileder: Bjarte Ravndal

Av: Lene Anniken Edlund og Trine Løberg Klavenes

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i Executive MBA programmet ved UiS og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Universitetet inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

«Vi må helt klart ha en helt annen omstillingsvilje og omstillingsevne i næringslivet og i politikken. Vi har hatt ti år i hvilestilling, nå skal vi ha ti år i omstilling». (Hilde Øvrebekk Lewis, 2015). Med disse ordene innleder statsråd og EU-minister Vidar Helgesen (H) året 2015 etter en tung høst for oljebransjen, der synkende oljepriser og investerings bråstopp og arbeidsledighetsbølger skyller inn over Vestlandet. Det ropes høylytt om krise og rykter om oljenæringens død – men er dette virkelig krise eller bare en naturlig nedkjøling av ett overopphetet marked der høy vekst nå må avløses av omstilling i retning av det fremvoksende kunnskapssamfunnet, og der kunnskap og innovasjonsevne må være de viktigste kildene til fremtidig vekst og økt produktivitet gjennom samspill mellom næringslivet, forsknings – og utdanningsinstitusjoner?

Ressursbasert teori trekker menneskene og kunnskapskapitalen frem som bedriftenes viktigste kilde til å kunne danne konkurransefortrinn gjennom å skape gode arbeidsprosesser og rutiner, og å utvikle nye produkter og tjenester som svar på markedets stadig endrede behov. Evnen til denne navigeringen mellom å utnytte bedriftens interne og eksterne ressursbase omtales ofte som dynamiske kapabiliteter. Med dette som utgangspunkt ønsket vi å få svar på problemstillingen:

Hvilken betydning har kunnskapsressurser og entreprenøriell orientering for utviklingen av dynamiske kapabiliteter?

Studien er gjennomført som en tverrsnittstudie av 109 ledelsesrepresentanter fra leverandørindustrien innen olje og gass i Rogaland. Statistiske analyser er gjennomført, og både korrelasjons- og regresjonsanalysene viser at det er støtte for våre hypoteser om sammenhengen mellom kunnskapsressurser og utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter. Vårt fokus på at høyere utdanning er en forklarende faktor på nivået av de ulike dynamiske kapabilitetene kan ikke for alle de fem ulike dimensjonene påvises signifikant, men støttes til gjengjeld gjennomgående når en ser på tendensene i den deskriptive statistikken.

Executive summary

«We are clearly in need for a completely different approach to change and restructuring in our businesses and our politics (Hilde Øvrebekk Lewis, 2015). These were the greeting words by Ministry of EU, Vidar Helgesen(H) in entering 2015, after a heavy downfall for the oil industry, a plunge in oil prices, reduced investment levels, focus on operational efficiency in the industry in general and unemployment waves flooding western Norway. Rumors about the end of an oil era are echoing. But is this a real crisis or just a necessary adjustment in response to an overheated oil market crying for operational efficiency, restructuring towards an emerging knowledge-based society? A society where knowledge and innovation represent the growth drivers, enabling efficiency through an enhanced focus on collaboration between industry, academic- and research institutions?

Both theory and empirical evidence in this field enhance human capital - employees and management- as key strategic resources in competing for temporary advantages. *Knowledge-based assets and organizational learning capabilities are recognized to be crucial to a firm's innovative activities.* Management's proactive attitude and the employees' flexibility, learning ability and willingness to change are crucial to succeed in dynamic environments.

The purpose of this thesis is to investigate to which extent the knowledge-based assets and entrepreneurial orientation effects the development of a firms dynamic capabilities?

The study was conducted as a cross-sectional study of 109 management representatives from the supplier industry within oil and gas in Rogaland through quantitative surveys. Multiple-regression analyzes indicates significant support for most of our hypotheses. Our focus on higher education is an explanatory factor for several of the dependent variables entrepreneurship and dynamics capabilities, and the non-significant findings imply consistent correlations and trends when analyzed through the descriptive statistics.

The study revealed despite the fact that not all our hypothesis could be confirmed with significance, a consistent and unambiguous pattern of knowledge resource having a positive impact on the level of both entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. This could indicate that companies that possess these knowledge resources and thus dynamic capabilities will fare better through the turbulent times of the region.

Forord

Denne oppgaven avslutter vårt treårige masterstudie «Executive Master of Business and Administration» ved Handelshøgskolen UiS. Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi fått mulighet til å benytte den kunnskap vi har opparbeidet oss gjennom studietiden. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og til tider svært krevende, men mest av alt spennende.

Vi ønsker å rette en stor takk til ledelsesrepresentantene som deltok i vår undersøkelse, da spesielt til Arnfinn Matre (Matre Instruments) og Knut Rønneberg (MRC Teamtrade) som stilte opp som testpersoner i forkant av undersøkelsen, samt Svein Olav Simonsen (Weatherford / nå NHO Rogaland) som satte oss i kontakt med flere respondenter.

Videre vil vi rette en spesiell takk til vår veileder, instituttleder ved UiS Bjarte Ravndal, som gjennom hele prosessen har gitt oss grundige, utfordrende og konstruktive tilbakemeldinger og innspill. Din stødighet og sindighet bidro sterkt til at vi kom i mål med den vi syns er en svært interessant problemstilling og oppgave.

Sist men ikke minst rettes en stor takk til familie, venner, medstudenter og kolleger for støtte, forståelse og tålmodighet gjennom tre års skolegang.

Stavanger 10.07.15

Trine Løberg Klavenes og Lene Anniken Edlund

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Executive summary	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
1 Introduksjon	6
1.1 Valg av tema og aktualitet	6
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Avgrensning	11
1.4 Struktur.....	11
2 Teori	12
2.1 Strategi og strategisk ledelse	12
2.2 Ressursbasert teori (RBT).....	15
2.3 Entreprenøriell Orientering (EO)	25
2.4 Dynamiske Kapabiliteter (DK).....	29
Integrering av perspektivene, teoretisk modell og hypoteser	36
2.5.....	36
3 Metode og datainnsamling	40
3.1 Forskningsdesign og metodevalg	40
3.2 Måling og operasjonalisering av begrepene.....	43
3.3 Kort deskriptiv oversikt over respondentene	51
3.4 Datarensing , preliminnære analyser og vurdering av variablenes reliabilitet	54
4 Analyse	61
5 Diskusjon og konklusjon	81
5.1 F1: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser for bedriftens entreprenørielle orientering (EO)?.....	81
5.2 F2: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser for utviklingen av dynamiske kapabiliteter (DK)?.....	85
5.3 F3: Hvilken betydning har bedriftens entreprenørielle orientering for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter?.....	93
5.4 F4: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og entreprenørielle orientering og utviklingen av dynamiske kapabiliteter.....	96
5.5 KONKLUSJON.....	97
Implikasjoner og videre forskning	101
Litteraturliste	102
Vedlegg	107

1 Introduksjon

I dette kapittelet vil vi redegjøre for bakgrunn for valg av oppgave og aktualitet, presentere problemstillingen og nødvendige avgrensninger samt strukturen for oppgaven.

1.1 Valg av tema og aktualitet

“The Chinese use two brush strokes to write the word «crisis». One brush stroke stands for danger; the other for opportunity. In a crisis, be aware of the danger — but recognize the opportunity” John F. Kennedy 1959.

Fra slutten av 2014 har media daglig vært preget av oppslag om et økende antall oppsigelser i oljerelatert næring. Lav oljepris kombinert med en galopperende kostnadsutvikling og svak produktivitetsvekst har ført til fall i investeringer, omfattende sparetiltak og utsettelse av planlagte prosjekter med bortfall av titusener av arbeidsplasser som resultat. Til tross for at det er bred enighet om at oljeprisfallet kan korrigeres og at vi skal leve av olje og gass i mange år fremover, er det samtidig en erkjennelse av at vi kanskje har hatt det for godt og hvilt litt vel lenge på laurbærene – eller som Hydros konsernsjef Svein Richard Brandtzæg betegnet situasjonen i E24s kronikkserie «Fremtidens Norge» 21.04.15: *«Norge er som en morgentrøtt tenåring som har blitt vekket brått For Norge A/S var det dramatiske oljeprisfallet ned under «utenkelige» 50 dollar fatet vekkerklokken som ringte litt for tidlig, litt for høyt... Likevel kan det være for Norge som for mang en morgentrøtt tenåring: Når vi har kommet over sjokket, skal det ofte ikke så mye til før motvilje snus til vilje, utfordringer blir til muligheter og motbakker gjøres til oppgang. Det som først var «helt utenkelig» kan med ett bli høyst tenkelig – som å gi seg i kast med store spørsmål som «Norge etter oljen», ny konkurransekraft og veien videre mot kunnskaps- og lavutslippssamfunnet. (Brandtzæg, 2015)*

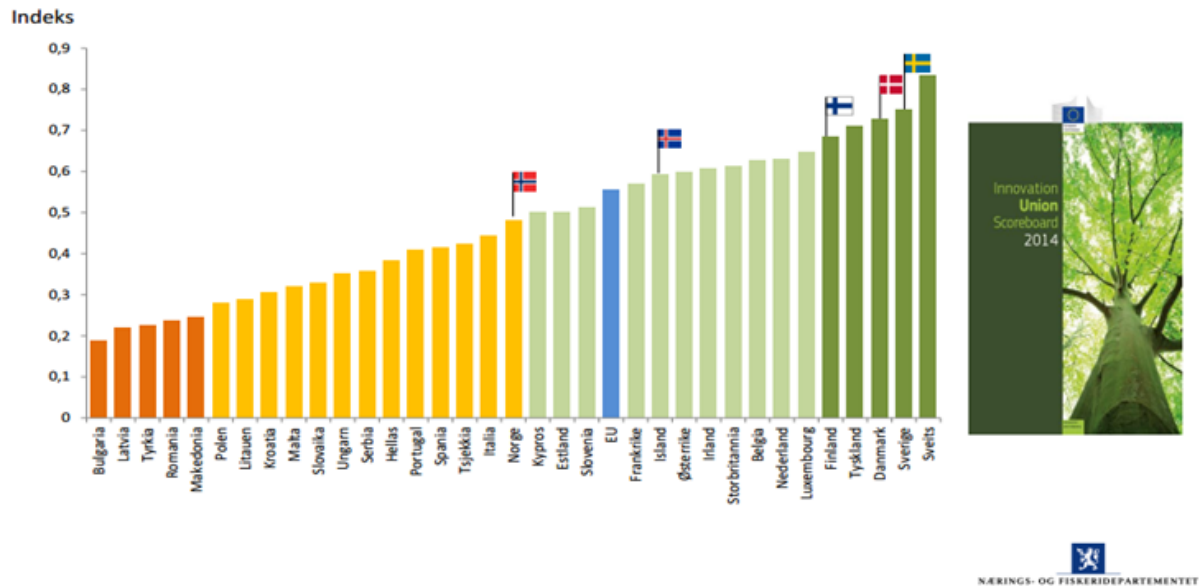
Også statsråd og EU-minister Vidar Helgesen (H) påpekte denne situasjonen i et intervju i Stavanger Aftenblad 13.01.15: *«Vi må helt klart ha en helt annen omstillingsvilje og omstillingsevne i næringslivet og i politikken. Vi har hatt ti år i hvilestilling, nå skal vi ha ti år i omstilling».* (Hilde Øvrebekk Lewis, 2015)

Vår fremtidige velferd og velstand er avhengig av at produktiviteten fortsetter å vokse (Mæland, 2014). På bakgrunn av de senere års svake utvikling i produktivitet oppnevnte Solberg- regjeringen Produktivitetskommisjonen i februar 2014, og 10. februar 2015 fremla de den første rapporten til Finansdepartementet. Her konkluderes det blant annet med følgende:

- Oljenæringens rolle som viktigste motor for vekst fases ut og nye næringer må overta, og vår fremtidige konkurransekraft må baseres på «en arbeidsstyrke som har høy og relevant kompetanse, god omstillingsevne og at vi er med i teknologiutviklingen».
- Kunnskap og innovasjonsevne er viktige kilder til vekst og økt produktivitet.

Til tross for at vi historisk sett har hatt god omstillings – og innovasjonsevne viser tall fra Innovation Union Scoreboard fra 2014 at vi i europeisk sammenheng henger langt etter.

Innovation Union Scoreboard 2014



Figur 1-1. Norges plassering på Innovation Union Scoreboard 2014 (NOU 2015:1).

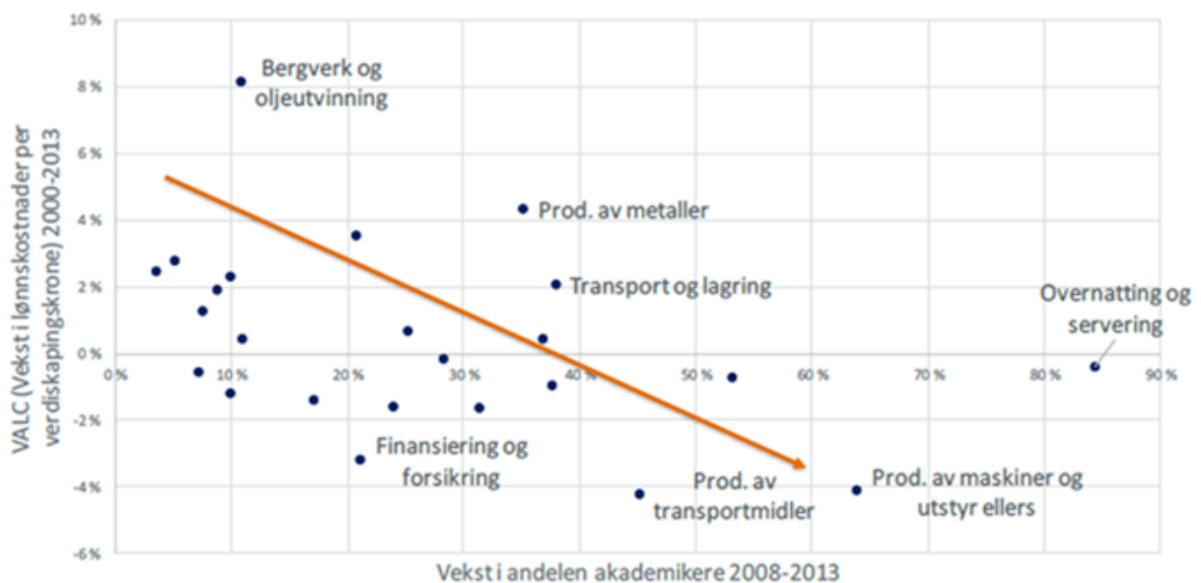
I tillegg til den nedsatte Produktivitetskommisjonen er det også stort fokus på dette med omstilling i flere fagmiljøer. På bakgrunn av finanskrisen startet NHH i 2009 opp et femårig forskningsprogram, «Krise, omstilling og vekst», der de blant annet så på omstillingsbehov og vekstmuligheter i næringslivet som følge av krisen. Også dette prosjektet, med professor

Victor Norman i spissen, konkluderte med at vi står overfor en omstillingskrise der innovasjonsaktiviteten og kunnskapsnivået må bli bedre (Torvund, 2014).

Han får støtte fra sin kollega i det akademiske miljø UiB rektor Dag Rune Olsen, som i sitt blogginnlegg «Utdanning for omstilling» poengterer at til tross for at det råder usikkerhet rundt hva vi skal omstille oss til eller hva de nye jobbene vil bestå i, så er det nettopp dette høyere utdanning skal og må ta høyde for ved at «...analytisk evne, evne til problemløsning, kritisk tenkning, teknologiforståelse, kultur- og språkkunnskap, samarbeid og kreativitet blir viktige egenskaper og ferdigheter i et omskiftende arbeidsmarked». (Olsen, 2015)

Fokuset på omstilling gjennom kunnskap og innovasjon får videre sterk støtte gjennom resultatene i Menon-rapporten «Høyere utdanning som kilde til produktivitet og konkurranseevne» som kom ut i desember 2014 der det er gjennomført en analyse av produktivitet og konkurranseevne i konkurranseutsatt sektor. Studien avdekket en tydelig positiv samvariasjon mellom veksten i akademikerandel og vekst i produktivitet og konkurranseevne, og den høyeste veksten fant de i næringer tilknyttet offshore leverandørindustri (Leo A. Grünfeld, 2014).

Konkurranseevne og vekst i akademikerandel. Kilde: SSB



Figur 1-2. Konkurranseevne og vekst i akademikerandel i konkurranseutsatt sektor Norge 2008-2013 (Menon,2014).

T. S. A. Reve (2012) påpeker i sin bok «Et kunnskapsbasert Norge» paradokset om at til tross for at tall fra SSB indikerer at kompetansekapitalen utgjør 80 % av Norges nasjonalformue er det ikke forvaltningen og utviklingen av kunnskapskapitalen som blir viet mest oppmerksomhet, men de resterende 20 % som består av naturressurser og noe finanskapital. Men det ser likevel ut til at dette fokuset er i ferd med å snu, og kunnskap og forskning er områder som i Sundvolden-erklæringen ble trukket frem som spesielt viktig av regjeringen med tanke på å tilrettelegge for fremtidige arbeidsplasser i et globalt konkurransemarked der en som høykostland i større grad enn før må konkurrere på kunnskap.

Med bakgrunn i dagens situasjon og det at vi begge er ansatte i oljerelatert næring og opplever dette daglig på nært hold, var omstillingsutfordringen et naturlig valg med tanke på tema og aktualitet for vår masteroppgave. I tillegg kom vi i november 2014 over en relativt oppsiktsvekkende rapport fra NHO Rogaland der hele 76 % av respondentene innenfor kategorien industri svarte at deres kjerneteknologi og kompetanse ikke gir mulighet for anvendelse innenfor andre forretningsområder enn det de driver med per i dag (NHO, 2014). Med dette som bakteppe for vår masteroppgave syntes vi det ville være interessant å se på hvor godt stilt leverandørindustrien er til å takle denne utfordringen – står det virkelig så ille til som NHO's undersøkelse konkluderte med?

For å forsøke å finne svar på dette med utgangspunkt i aktuell teori, var det naturlig å se til det ressursbaserte perspektivet (RBT) som hovedsakelig handler om å identifisere og utnytte bedriftens kjerneressurser som grunnlag for varige konkurransefortrinn. RBT har lenge blitt kritisert for ikke å ta hensyn til endringer i bedriftenes omgivelser og rammevilkår, og på bakgrunn av dette vokste teorien om dynamiske kapabiliteter frem på begynnelsen av 2000-tallet, bla gjennom en omfattende empirisk test utført av de to norske forskerne Paul N. Gooderham (NHH) og Erik Døving (HiO). Gooderham definerer dynamiske kapabiliteter som: «...evnen til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å tilpasse seg hurtige endringer i omgivelsene». (Karlstad, 2008) Forsker ved Nordlandsforskning, Einar Madsen har også forsket på utviklingen av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter i sin doktorgradsavhandling fra 2007 hvor også han finner at det er en sammenheng mellom en bedrifts ressurser og grad av entreprenøriell orientering når det kommer til hvor endringsdyktige bedriftene er i form av at de besitter ulike dynamiske kapabiliteter (Madsen, 2007).

1.2 Problemstilling

Hvor vidt den nåværende situasjonen i Rogaland kan karakteriseres som krise eller ei skal vi ikke konkludere med her. Men det regjerer en felles erkjennelse om at det er behov for omstilling, og mye taler for at det er gjennom kunnskap og innovasjon denne endringen må komme. Med utgangspunkt i Madsen (2007) sitt forskningsarbeid på dynamiske kapabiliteter ønsker vi å se nærmere på Rogaland leverandørenes utgangspunkt for å klare denne omstillingen, og vår overordnede problemstilling er:

Hvilken betydning har kunnskapsressurser og entreprenøriell orientering for utviklingen av dynamiske kapabiliteter?

Innbefattet i denne problemstillingen ønsker vi å få svar på følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser (BKR) for bedriftens entreprenørielle orientering (EO)?

F2: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser (BKR) for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter (DK)?

F3: Hvilken betydning har bedriftens entreprenørielle orientering (EO) for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter (DK)?

F4: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser (BKR) og entreprenørielle orientering (EO) for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter (DK)?

Ved å kartlegge utgangspunktet for å kunne skape dynamiske kapabiliteter i form av evner (ressurser) og holdninger (EO) kan en på bedriftsnivå forsøke å skape en bevisstgjøring rundt hvilke typer utfordringer en står overfor i forbindelse med å få til den nødvendige utvikling og endring. Bedre innsikt og kunnskap omkring disse forholdene kan gi bedriftsledelsen et verktøy for målrettet innsats i endrings- og omstillingsprosessen. Ved å bevisstgjøre

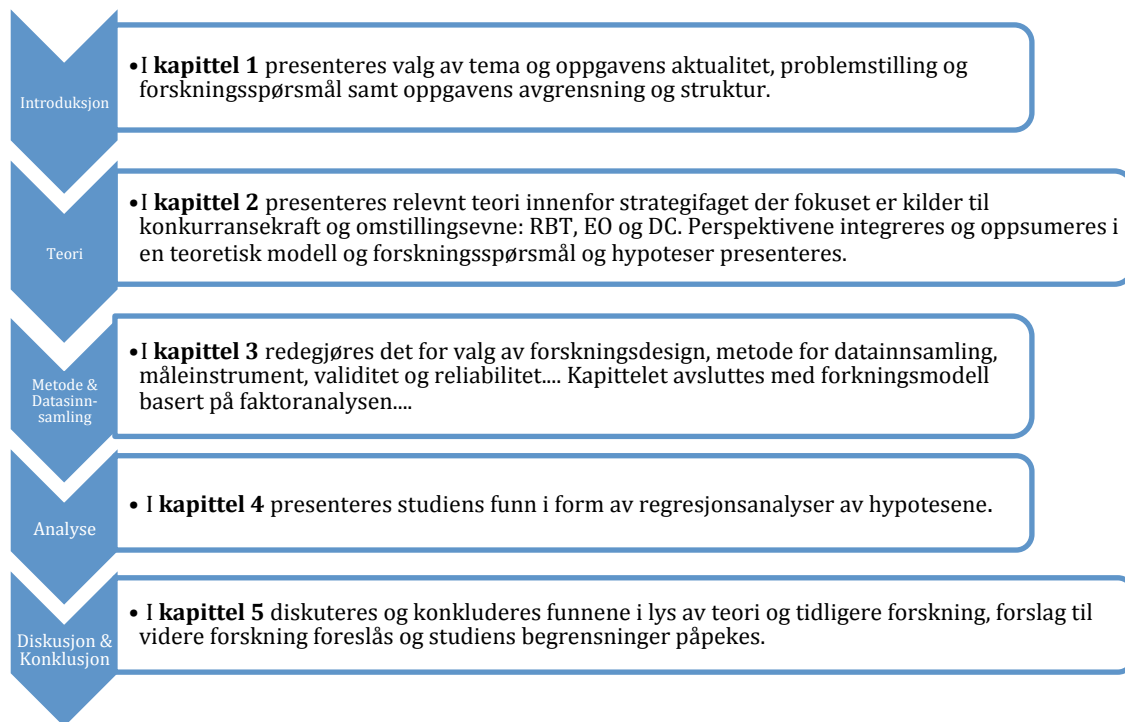
bedriftene på hvilke kapabiliteter og strategier en bør fokusere på i markeder som er i stadig endring og der konkurransen bare blir tøffere og tøffere, kan de utvikle seg i bevisst retning av å bli kontinuerlig dynamiske organisasjoner.

1.3 Avgrensning

Oppgaven er en tverrsnittstudie av representanter fra leverandørindustrien innen olje og gass i Rogaland. Undersøkelsen er stilet til representanter fra toppledelsen og hensikten er å forsøke å kartlegge hvilket grunnlag og forutsetninger bedriftene ser ut til å ha for å klare omstillingen de nå står overfor i lys av teori og empiri knyttet til konkurransefortrinn, innovasjon, entreprenørskap og omstillingsevne i form av dynamiske kapabiliteter.

1.4 Struktur

Oppgavens oppbygning og struktur oppsummeres i figuren under:



Figur 1-3. Oppgavens struktur.

2 Teori

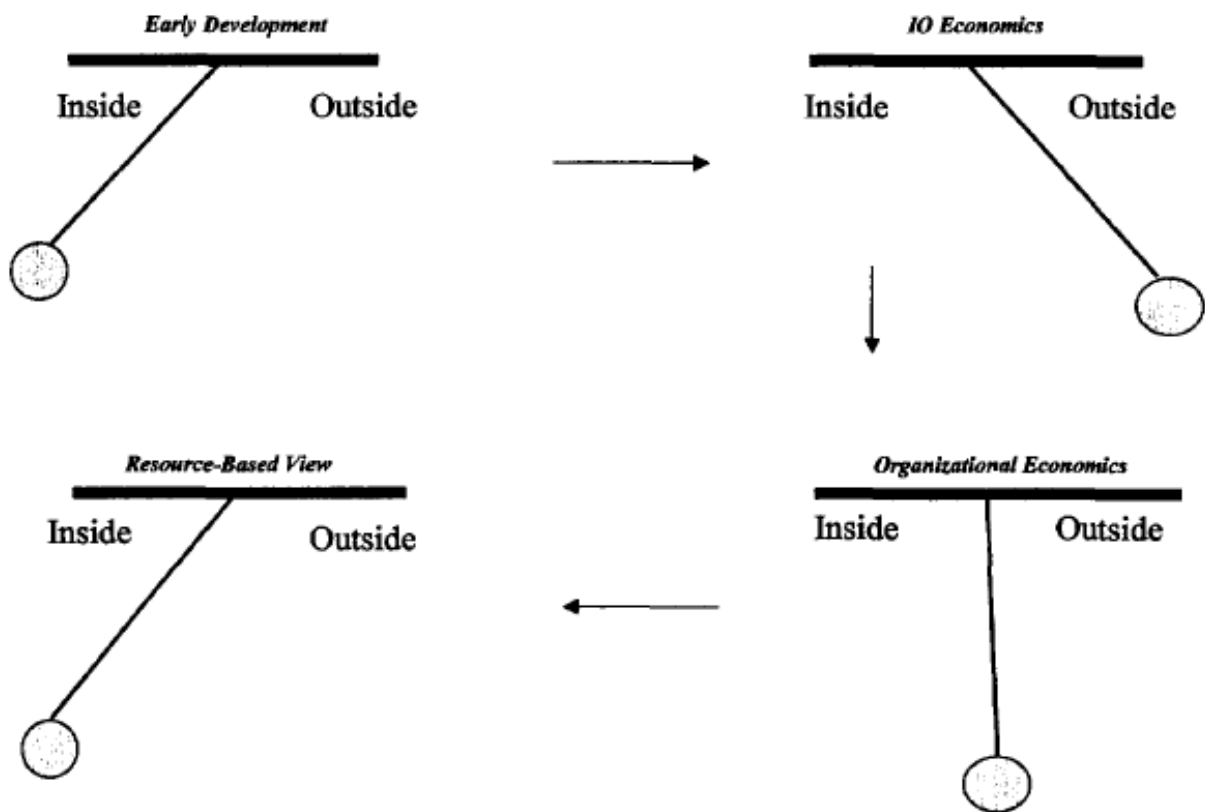
2.1 Strategi og strategisk ledelse

Chandler (1962) definerer strategi på følgende måte:

«Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources for carrying out these goals.» (Chaffe, 1985)

Strategisk ledelse dreier seg fundamentalt om hvordan bedriftene skal kunne oppnå og opprettholde konkurransefortrinn (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Det grunnleggende spørsmålet innenfor strategiparadigmet har alltid vært veivalg, og ledelsens hovedoppgave er å gi retning gjennom valg av mål og strategi. Konkurransekraft kan brukes som et generelt mål på hvor vellykket en strategi er (H. F. Knudsen, Bjørn-Tore 2015). Valg av strategi er nært knyttet opp til hvilken tilnærming en har til omgivelsene og bedriftens utgangspunkt for å skaffe seg strategiske fortrinn. Det handler om å tilpasse bedriften til omgivelsene i både oppgangs- og nedgangstider, såkalt *strategic fit* (De Wit, 2010). Teoretikerne har gjennom årene hatt forskjellige syn på denne tilnærmingen. Det er hovedsakelig to ulike ledelsestilnærminger til dette: utenfra-inn (*outside-in*) og innenfra-ut (*inside-out*). Førstnevnte tilnærming tar utgangspunkt i eksterne markedsmuligheter og at bedriften må tilpasse seg disse gjennom strategisk posisjonering, mens sistnevnte fokuserer på bedriftens interne styrker og utnyttelse av bedriftens ressursbase (De Wit, 2010). Utviklingen av de ulike perspektivene over tid beskrives og oppsummeres av Wan;Yiu (1999) som «*swings of a pendulum*», der startpunktet er et innenfra-ut perspektiv representert ved Chandler's (1962) og Ansoff's (1965) beredskapsperspektiv med fokus på interne ressurser og interne styrker og svakheter. Videre svinger pendelen over til et utenfra-inn perspektiv. Det dominerende paradigmet på 1980-tallet var Porter's posisjoneringsskole og generiske strategier som kilde til konkurransefortrinn (Teece et al., 1997). Så får pendelen en midtstilling med organisasjonsteoretisk rammeverk med fokus på agentteori og transaksjonskostnader før pendelen så svinger tilbake til sitt utgangspunkt ved introduksjonen av ressursbasert teori (Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991) som dominerer 1990-tallet, for øvrig med røtter helt

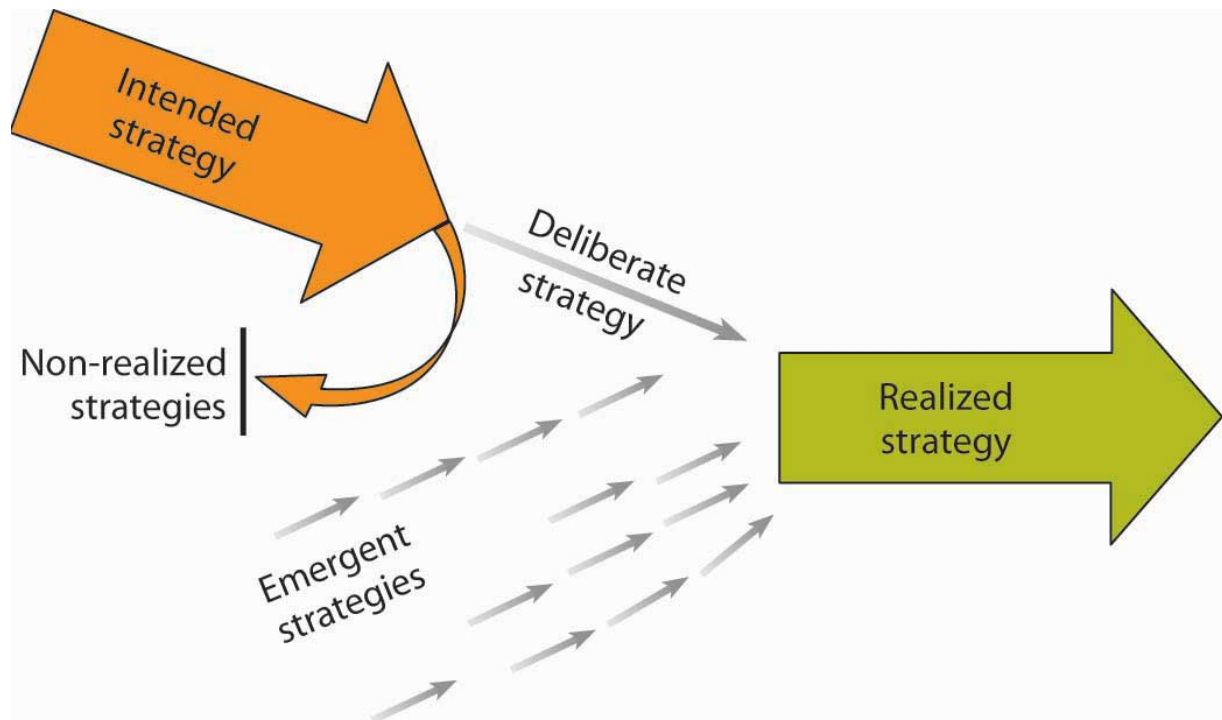
tilbake til 1950-tallet representert ved Penrose.



Figur 2-1. *Swings of a Pendulum* (Hoskinsson et al, 1999).

Som et resultat av stadige endringer i bedriftens omgivelser og rammevilkår kom teorien om dynamiske kapabiliteter på begynnelsen av 2000-tallet. Selv om teorien ofte omtales som en videreføring av ressursbasert teori, oppstod den hovedsakelig som en kritikk til teoriens statiske syn på omgivelsene. Teorien om dynamiske kapabiliteter dreier seg hovedsakelig om rekonfigurering av ressursbasen og tilpasningsevne til hurtige endringer i omgivelsene, og kanskje kan en si at pendelen nå igjen får en midtstilling hva angår strategisk ledelsesperspektiv.

Med tanke på stadige omgivelsesendringer og den dynamikken og uforutsigbarheten bedriftene står overfor har også selve etterlevelsen av strategiene endret seg. H. F. Knudsen, Bjørn-Tore (2015) oppsummerer utviklingen fra å gå fra plan og kontroll til fremvoksende, emergerende strategier, der emergens defineres som «*spenningsforholdet mellom det som kan planlegges i forkant, og det som kommer til overflaten underveis – mellom plan og kontroll og emergens*» (H. F. Knudsen, Bjørn-Tore 2015, p. 34).



Figur 2-2. Fremvoksende strategier (fra «Principles of Management», Mason Carpenter, Talya Bauer, and Berrin Erdogan).

Oppsummert kan vi si at strategisk ledelse handler om at bedriften - med lederen i spissen - kontinuerlig må tilpasse og utnytte sine interne og eksterne ressurser på best mulig måte i forhold til den dynamiske ytre konteksten for å skaffe seg varige konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter. Vi vil i det videre se nærmere på dette i lys av Ressursbasert Teori (RBT), Entreprenøriell Orientering (EO) og Dynamiske Kapabiliteter (DK).

2.2 Ressursbasert teori (RBT)

“By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.” (Wernerfelt, 1984)

Strategisk ledelses viktigste utfordring er som nevnt hvordan en bedrift kan sikre seg varige konkurransefortrinn i stadig tøffere markeder som preges av kontinuerlige endringer. I løpet av de siste tre tiårene har den ressursbaserte teorien vært den dominerende innen strategisk ledelse (Gottschalk, 2003). Utgangspunktet for ressursbasert teori er at det er gjennom bedriftenes interne ressurser at disse fortrinnene oppnås, i motsetning til nevnte Porter (1985) og Five Forces som har et «utenfra-inn» syn på forklaringen av ulik lønnsomhet og konkurransefortrinn hos bedrifter i samme bransje. Tidlige bidragsytere innen ressursbasert teori er Edith Penrose, Birger Wernerfelt og Jay Barney. Barney (1991) henviser til Penrose (1959) som beskrev en bedrift som ”en bunt” av ressurser, og det meste av litteraturen innen dette feltet antyder at det er i hvilken grad bedriftene besitter og har tilgang til kritiske ressurser som er avgjørende for deres konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter.

RBT bygger på noen essensielle forutsetninger (Barney, 1991):

- *Heterogenitet*: Bedriftene innenfor en gitt bransje må være heterogene med tanke på hvilke ressurser de konkurrerer med, dvs. at bedriftene har ulikt ressursgrunnlag og unike ressurser som i det minste gjør at de kan opprettholde midlertidige konkurransefortrinn.
- *Immobilitet*: Ressursene er ikke perfekt mobile i den betydning at de ikke uten videre må kunne flyttes eller kopieres fra en bedrift til en annen – i hvert fall ikke uten at det medfører så store kostnader enn at det vil være fordelaktig for andre å gjøre dette (jfr transaksjonskostnadsteori).

(Peteraf, 1993) nevner i tillegg to variabler som er avgjørende for å skaffe seg konkurransefortrinn gjennom bedriftens ressurser:

- *Ex ante – konkurranse*: I form av posisjonering i forkant av utnyttelsen av ressursen kan bedriften identifisere og utvikle denne for å skaffe seg et verdifullt og unikt konkurransemessig fortrinn som fungerer som en forhåndsbarriere (ex ante begrensning) for konkurrentene, en type *first mover advantage* (De Wit, 2010) Eksempler på dette kan være å skaffe seg fordelaktig lokasjon i forhold til målgruppen av kunder, distribusjonskanaler, utvikle positivt omdømme hos kunder og før konkurrentene kommer etter (Ibid).
- *Ex post – konkurranse*: I dette begrepet ligger at bedriften har klart å tilegne seg en unik posisjon som fører til at det i markedet er en begrensning konkurransemessig (ex post begrensning). Ofte er det vanskelig for utenforstående konkurrenter å klare å identifisere dette unike da det ofte er sammensatt av flere faktorer og kombinasjoner av ressurser som er utviklet over tid og er blitt en del av bedriftens særegne kultur. Dermed er det både vanskelig og kostbart og kopiere.

Kjennetegnes bedriftens ressurser av en eller flere av disse elementene, vil de dermed ifølge RBT kunne være i stand til å skape seg varige eller i det minste midlertidige konkurransefortrinn som vil gjøre en i stand til å skape lønnsomhet og ta markedsandeler ved bruk av knappe ressurser.

Bedriftens kjerneressurser må i tillegg oppfylle visse krav for at de skal kunne være strategiske og kunne gi langvarige konkurransefortrinn. Et rammeverk for å kunne analysere om ressursene besitter slike kvaliteter ble utviklet av (Barney, 1991) og er kjent under akronymet VRIO:

- *Value*: Er ressursen verdifull ved at den innehar kvaliteter som fører til at det gir avkastning for bedriften og er den varig? I følge Jakobsen (2005) kan en ressurs betegnes som verdifull og viktig når den i stor grad påvirker kundenes betalingsvilje og /eller bedriftens kostnader.

- *Rarity*: Er ressursen sjelden ved at den ikke enkelt kan anskaffes av konkurrentene? Dette kan for eksempel være i form av overlegen kvalitet som skiller seg fra konkurrentene og dermed er kilde til konkurransefortrinn.

- *Imitability*: Er ressursen, i tillegg til å være verdifull og sjelden, vanskelig eller kostbar å kopiere eller imitere for konkurrentene? I følge Barney (1991) sin kjente artikkel «*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*» dreier dette seg hovedsakelig om tre ulike forhold ved ressursen:
 1. *Historiske forhold*: Ressurser som er blitt utviklet på grunn av historiske hendelser eller over en lang periode er vanligvis kostbare å imitere.
 2. *Kausal tvetydighet*: Det kan være vanskelig å identifisere direkte hvilke spesielle ressurser som er årsaken til konkurransefortrinn.
 3. *Sosial kompleksitet*: Kompleksiteten i bedriftens kultur og mellommenneskelige relasjoner både internt i bedriften og i forhold til kunder, leverandører og andre interessenter kan være vanskelige å identifisere og dermed vanskelige å kopiere.

- *Organization*: Det er ikke nok at ressursene er verdifulle, sjeldne eller ikke-imiterbare for å kunne skaffe bedriften vedvarende konkurransefortrinn. En ressurs er ikke verdifull om den ikke også passer i forhold til den øvrige virksomheten (H. F. Knudsen, Bjørn-Tore 2015). For å få mest mulig utbytte av ressursen er bedriften i tillegg avhengig av å organisere seg slik at den utnyttes mest mulig effektivt (Peng, 2009). Organisering kan blant annet være bedriftens produksjonssystem og metode, ledelsessystem, rapporteringssystem og lignende. Isolert sett har denne typen ressurser liten verdi og mulighet for bedriften til å skape konkurransefortrinn, og blir ofte omtalt som komplementære ressurser (Barney, 2002). Det er med andre ord kombinasjonen og organiseringen av kjerneressurser og komplementærressurser som kan gi bedriften konkurransemessige fortrinn ved at kjerneressursene blir utnyttet til sitt fulle potensial (Peng, 2009).

Ulike ressurstyper

Ulike bidragsyttere innen RBT har ulike definisjoner og klassifisering av ressurser. (Penrose, 2009) deler ressursene inn i *menneskelige og fysiske*. Hofer (1978) på sin side deler ressursene inn i fem hovedkategorier: *menneskelige, fysiske, finansielle, teknologiske og organisatoriske*, mens Dollinger (1999) i tillegg har med *omdømme og lokasjon* som en egen ressurs. Barney (1991) har en tredeling av ressursene i *fysiske, organisatoriske og humankapitalressurser*. Hovedsakelig kan vi dele ressursene inn i *materielle og immaterielle ressurser* (Clemons, 1991). Hall (1993) deler videre immaterielle ressurser i to kategorier; *kompetanser og verdier*, der kompetanse defineres som den kunnskapen som alle ansatte og andre interessenter tilknyttet bedriften er i besittelse av, mens verdier kan være både juridiske og ikke-juridiske som patenter, lisenser, omdømme, datasystemer og leverandørnettverk. Mens materielle ressurser som lokaler, maskiner og finansielle ressurser ofte ses på som «grunnressurser» som er nødvendige for og i det hele tatt kunne drive en bedrift, anses immaterielle ressurser som mer strategiske ressurser for bedriften. Strategisk kjerne blir gjerne også brukt, i dette ligger at ledelsen må holde på og stadig videreutvikle det som er bedriftens kjerneressurser og kompetanse (H. F. Knudsen, Bjørn-Tore 2015).

Immaterielle ressurser: Humankapital

«Humankapital omfatter den kompetanse de ansatte besitter, deres motivasjon, adferd og verdier samt deres intellektuelle kapasitet og smidighet, herunder endringsevne og evne til innovasjon. Humankapital omfatter også ledelseskompetanse. Humankapital er verdi av den kunnskap medarbeiderne i foretaket tar med seg når de går for dagen». (2002)

Den enorme teknologiske utviklingen har ført til en forskyvning i makten over de kritiske og strategiske ressursene. Mens disse tidligere var av materiell karakter og den enkelte bedrifts eiendom, er makten nå forflyttet til arbeidstakerne og humankapital er blitt den strategiske ressursen (Hillestad, 2000). Kunnskap omtales også som intellektuell kapital, hvilket viser at det er en link mellom RBT og kunnskap som ressurs Widding (2006).

Med tanke på ressurser som oppfyller kravene om immobilitet og VRIO-rammeverket, anses humankapital som den mest verdifulle ressurs for å kunne skape konkurransefortrinn, og strategisk teori har de siste årene beveget seg bort fra tradisjonell konkurransestrategi til fordel for ressursbasert teori med spesielt fokus på intellektuell- og humankapital som kilden til konkurransefortrinn (Kodama, 2007). Humankapital teorien ble først lansert av Becker

(1964) og utgangspunktet for teorien er at utdanning er en investering som øker produktiviteten og dermed gir en positiv økonomisk avkastning både på individuelt nivå i form av høyere inntekter og økt produktivitet. Dette støttes av Moretti (2004) som nevner noen positive eksternaliteter knyttet til utdanning:

- Utdannet arbeidskraft fører til økt produktivitet også i annen arbeidskraft (dvs. blant ikke-utdannede).
- Kollektive beslutninger blir tatt fra et mer informert grunnlag blant en mer utdannet befolkning, og er derfor bedre sett samfunnsøkonomisk sammenheng.

De Saá-Perez (2002) definerer menneskelige ressursers betydning innen ressursbasert teori på følgende måte: «*In the perspective of RBV, human resources can be considered as in which the firm invests, and has the potential to create a superior performance*» De Saá-Perez (2002). Dette synet på menneskelige ressurser som den viktigste ressursen for bedriften støttes av flere, blant annet Wickham (2006) og Madsen (2007). Menneskene i en bedrift er i følge Penrose (1995) spesielt viktige ved at de utnytter eksisterende ressurser og dermed genererer ny kompetanse, og ifølge Quintas (2002) er denne evnen til å utnytte kunnskap det viktigste for å kunne skape vedvarende konkurransefortrinn. Forskning innen kunnskapskapital støtter opp om dette. Flere studier innenfor feltet humankapital har fastslått en direkte positiv sammenheng mellom de ansattes kunnskapsressurser og bedriftens prestasjoner, og da spesielt som avgjørende faktorer for evnen til å tilegne og nyttiggjøre seg av ny kunnskap og som utviklingsgrunnlag for andre ressurser og kapabiliteter (McKelvie, 2009). Videre finner Youndt (2005) at ansattes humankapital forsterker evnen til både radikal og inkrementell innovasjon, noe som også støttes Anderson (1986) som hevder at en bedrift som har ansatte med høy kompetanse evner å sette spørsmålsteget ved de etablerte normer og ved en eventuell teknologisk endring kunne tilpasse seg endringen bedre (McKelvie, 2009).

En studie gjennomført av Fitz-enz (2002) påviste en signifikant positiv sammenheng mellom bedriftenes lønnsomhet og investering i kunnskapskapital. Studier om sammenhengen mellom utdanning og bedriftsresultat har ikke gitt entydige svar. Wiklund (1998) studie av entreprenører fant ingen klare sammenhenger på dette området. Gascon (1992) fant i sin litteratur review omhandlende studier av sammenhengen mellom utdanningsnivå og prestasjoner at 10 av 17 studier rapporterte en positiv sammenheng, og at ingen av studiene påviste en negativ sammenheng. Tilsvarende sammenheng er også funnet i nyere forskning. I

Menon-rapporten «Høyere utdanning som kilde til produktivitet og konkurranseevne» ble det avdekket en tydelig positiv samvariasjon mellom veksten i akademikerandel og vekst i produktivitet og konkurranseevne (Leo A. Grünfeld, 2014).

Innovasjon omtales ofte som kjernen for økonomisk vekst og som grunnlag for bedrifter for å kunne skape konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter. I følge Paul (2011) er det videre arbeidsstyrkens utdanning, og da spesielt høyere utdanning som er selve grobunnen for de fleste originale ideer som organisatoriske og teknologiske utviklinger springer ut fra i utviklede økonomier og henviser til arbeid av (Vila, LE., Perez, PJ & Morillas, FG, 2012). Nyutdannede bringer med seg sin egen humankapital i form av den kompetanse de har tilegnet seg gjennom studiet, og dermed økes det totale ressursgrunnlaget en har tilgjengelig for å kunne skape økonomisk vekst gjennom produktiv innovasjon blant annet ved å skape ny kunnskap og tilpasse nylig tilegnet kunnskap til å utføre sine oppgaver på en måte som både øker deres egen og dermed bedriftens aggregerte produktivitet (Vila et al, 2012). Med tanke på evne til både omstilling og innovasjon er grunntanken her at høyere utdannede på bakgrunn av deres antatt høyere evne til å oppfatte og evaluere endrede omgivelsene skaffer seg fordeler ved å anvende ny kunnskap i produksjon og oppnår effektivitetsgevinster gjennom reallokering av ressurser. Velden (2011) oppsummerer i sin studie «*Graduates in the Knowledge and Innovation Society*» at studenter spiller en avgjørende rolle i bedriftenes innovasjonsprosesser og introduksjon av innovasjoner i form av å være kunnskapsarbeidere og «*expert technological gatekeepers*». I tillegg fant (Madsen, 2007) en positiv sammenheng mellom ledelsens kunnskapsressurser og bedriftenes grad av innovativ og proaktive holdninger.

Lærende organisasjoner og innovasjon

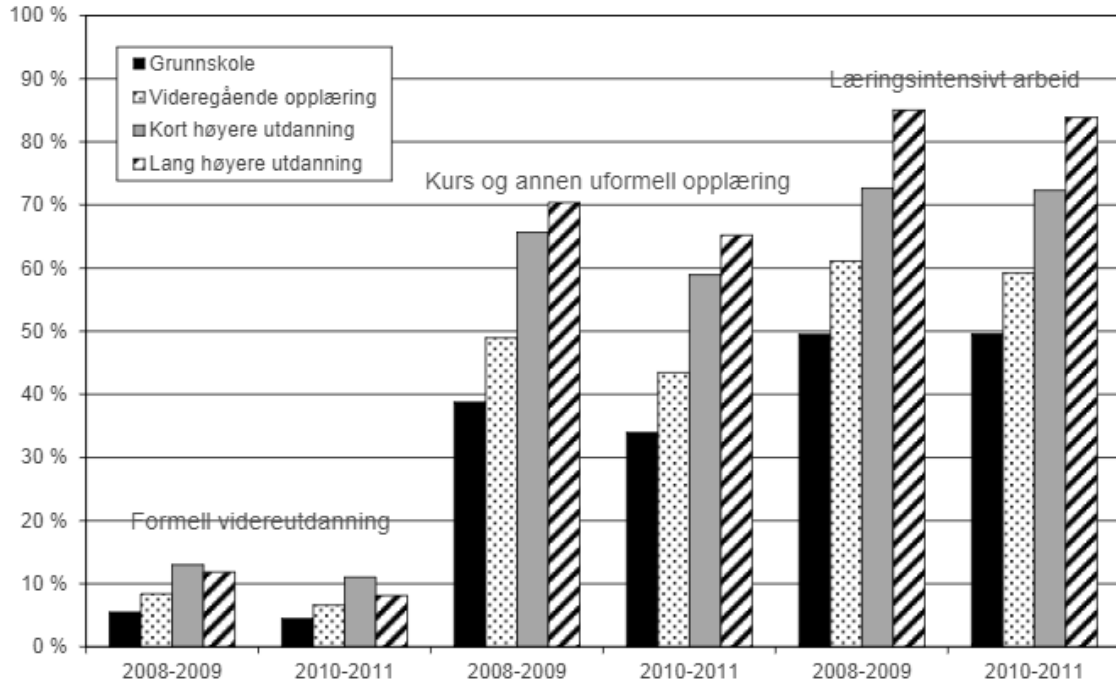
For å kunne imøtekomme kravene og overleve i et stadig økende dynamisk marked som preges av hyperkonkurranse, høye kundekrav og kortere gjennomløpstid for forbedringer og innovasjoner må bedriftene ha ansatte som er lærings- og forbedringsorienterte på alle nivå i bedriften (Yukl, 2013). Organisasjonslæring innebærer anskaffelse og utnyttelse av ny kunnskap, enten gjennom ressurser internt, eksternt eller en kombinasjon av disse (ibid). Lærende organisasjoner brukes ofte som et begrep på fleksible bedrifter som evner å bruke denne kunnskapen til effektivitetsgevinster og raskt å kunne tilpasse seg endringer, og bedriftskulturen preges av verdier som eksperimentering, læring, fleksibilitet og innovasjon(ibid).

Nært knyttet til begrepet organisasjonslæring finner en innenfor organisasjonsteorien begrepet organisatorisk innovasjon som hovedsakelig dreier seg om bedriftens evne til skape eller omforme og videreutvikle nye ideer og atferd i bedriften (Lamb, 2005). (Lamb, 2005) påpeker flere dimensjoner innfor dette begrepet som bedriftens kognitive læringsevner, evne og kapasitet til å nyttiggjøre seg av både eksisterende kunnskap og videreutvikle denne internt samt dra nytte av ekstern kunnskap.

Denne kombinasjon av utnyttelse av eksisterende ressurser gjennom forbedringer og videreutvikling av produkter og prosesser (*exploitation/ incremental innovations*) og å utforske og introdusere nye produkter/tjenester/prosesser (*exploration / radical innovations*) er begge viktige for bedriftens suksess (Yukl, 2013). Men det utfordrer også ledere med hensyn til hvordan de kan dra nytte av fordelene ved en slik læringsprosess samtidig som de må unngå negative sideeffekter – for stort fokus på nye oppfinnelser kan bli kostbart, mens for stort fokus på utnyttelse av eksisterende ressurser gjør bedriften lite fleksible og innovative og kan føre til at de ligger bak i forhold til sine konkurrenter (ibid). (Mosakowski, 2002) påpeker også dette ved at store ressursbaser kan være til hinder for endring i en bedrift ved at det hemmer entreprenøriell orientering og innovative prosesser i form av det hun kaller *kjernerigiditet* - bedriftens kjernekompetanse kan skape treghet og redusere eksperimentering og bedriftene blir dermed lite omstillingsdyktige og fleksible. Dette er også kjent som paradokset og utfordringene tilknyttet *path dependency*.

Utdanningens betydning for livslang læring

Som tidligere påpekt er en bedrift avhengig av læringsorienterte ansatte på alle nivå for å kunne lykkes (Yukl, 2013). I begrepene lærende organisasjoner og organisatoriske innovasjoner ligger også at fokuset ikke kun er rettet på leder som entreprenør og ledelsen som pådrivere og ansvarlige for innovasjonsprosessen, men gjennom *medarbeiderdrevet innovasjon* og *intraprenørskap*. NIFU-rapport om deltakelse i livslang læring (Børing, 2013) fastslår at det ikke er tilfeldig hvilke grupper som deltar i ulike formelle og uformelle læringsarenaer eller er engasjert i læringsintensivt arbeid. En av hovedkonklusjonene er at jo høyere utdanningsnivå, jo høyere sannsynlighet for å delta i livslang læring.

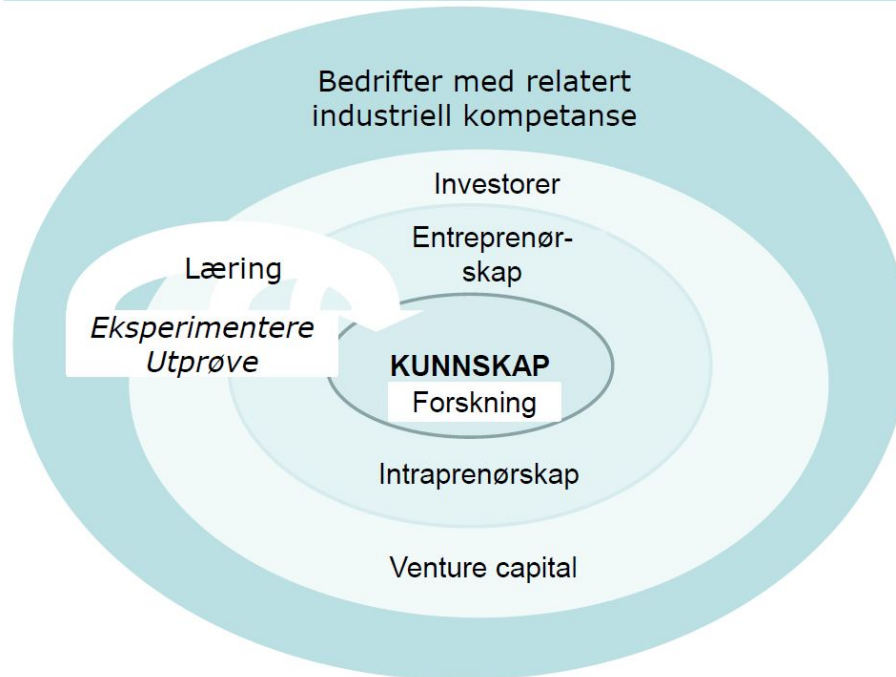


Figur 2-3. NIFU-rapport om deltakelse i livslang læring (2013).

Leders /entreprenørens kunnskapsressurser er også av betydning for bedriftenes evne til innovasjon og vekst. Menon-rapporten ” Akademikere som entreprenører i Norge: Omfang og betydning for vekstbedrifter” (Grünfeld, 2012) fant at akademikere er sterkt overrepresentert som entreprenører i Norge.

T. S. A. Reve (2012) fremhever også kunnskapsperspektivets betydning for utvikling av næringslivet i kjølvannet av finanskrisen i boken ”Et kunnskapsbasert Norge”. Boken tar oss med gjennom tre historiske paradigmer: fra næringslivet som industri der råvarer er input og kommer ut i andre enden som produkter, via næringsliv som internasjonale klynger som springer ut fra shipping, til «fremtidens» næringsliv som globale kunnskapsnav (*global knowledge hubs*) der forskning og innovasjon er den sentrale kjernen og der kunnskapsdynamikken omsettes til høy og langsiktig verdiskaping T. S. A. Reve (2012).

Forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskapsutvikling



Figur 2-4. Et kunnskapsbasert Norge (Reve, 2009).

Kritikk av ressursbasert teori

Til tross for at RBT lenge har vært dominerende innen strategisk ledelse har det også høstet mye kritikk, og forskning har avdekket flere svakheter ved teorien. Hovedproblemet ligger i å oversette det ressursbaserte synet fra en konseptuell modell til en anvendbar teori.

Kraaijenbrink (2010) påpeker blant annet følgende problemer:

- *RBT har ingen ledelsesimplikasjoner* – Det hevdes at teorien mangler brukbare retningslinjer. Dette da det opprinnelig ifølge Barney(1991) kun er et rammeverk for å definere forholdet mellom heterogenitet og immobilitet og forsøke å forklare konkurransefortrinn mellom rivaliserende bedrifter, og ikke et ledelsesverktøy.
- *RBT innebærer uendelig regress* – teorien mangler dynamikk og tar ikke høyde for endringer i omgivelsene, noe som får bred støtte blant teoretikerne innen teorien om dynamiske kapabiliteter (eks Eisenhardt & Martin, 2000 & McGrath 2013).

- *Anvendbarheten av RBT er for begrenset* – teorien argumenterer for at den ikke kan generaliseres, at den kun er anvendbar for store organisasjoner, samt at langvarige konkurransefortrinn i utgangspunktet er for kostbare å skaffe seg.
- *Vedvarende konkurransefortrinn er ikke oppnåelig, og VRIO /VRIN er verken nødvendig eller tilstrekkelig for vedvarende konkurransefortrinn* - også her henvises det til at bedriftene befinner seg i markeder som er kontinuerlig i forandring der stadige innovasjoner erstatter eller utligner konkurransefortrinn. Dette synet støttes blant annet av McGrath (2013) i hennes bok «*End of Competitive Advantage*» der konkurransefortrinn omtales som noe som kun er temporært, og at i et dynamisk marked er det de bedriftene som evner å utnytte kortsiktige muligheter som klarer å skaffe seg disse temporære konkurransefortrinnene.
- *Definisjonen av ressurs er for kompleks og verdien av en ressurs er for ubestemt til å gi nyttig teori* . Ressursbasert teori hevdes ofte å ha et *tautologiproblem* (H. F. Knudsen, Bjørn-Tore 2015). I dette ligger at det er en selvforklarende teori, og svarer ikke på hva bestemmer eller forklarer om en ressurs er verdifull for en bedrift eller ikke. Om vi påstår at en ressurs er verdifull i lys av å skape merverdi får vi en tautologi. Dette påpekes blant annet av Madsen;Walker (2003) som påstår at RBT ikke gir håndgripelige oversettelser for operasjonalisering av teorien. I tillegg har de mange ulike definisjonene av ressurser vært en utfordring innen forskningsfeltet (Wade, 2004). Utfordringen har vært at det er vanskelig og uklart å finne ut hva slags definisjon de ulike forskerne har lagt til grunn i sitt arbeid (Butler, 2001).

Til tross for denne kritikken poengterer Gottschalk (2003) at RBT likevel kan være et godt verktøy for ledelsen for å identifisere og analysere bedriftens strategiske ressurser, og hvor godt de er og kan utnyttes sammenlignet med sine konkurrenter.

2.3 Entreprenøriell Orientering (EO)

“An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch. A nonentrepreneurial firm is one that innovates very little, is highly risk averse, and imitates the moves of competitors instead of leading the way. We can tentatively view entrepreneurship as a composite weighting of these three variables.” (Miller, 1983, p. 771)

Entreprenørskapsdisiplinen har røtter fra sosiologi, økonomi og psykologi. Entreprenørskap innebærer en innovativ og proaktiv tilnærming til utfordringer, oppgaver, behov, problemer og muligheter (Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001). Entreprenøriell orientering (EO) kan spores tilbake til (Mintzberg, 1972) arbeid som definerte strategisk beslutningstaking som en leders disposisjon for søken etter muligheter i usikre omgivelser og hvor sterk vekst kunne realiseres. EO konseptet innebærer evnen til å utvide vår forståelse av bedrifters entreprenørielle aktiviteter.

Peter Schumpeter (1934,1959) så på entreprenørskap som den avgjørende driveren for økonomisk vekst og utvikling, og mente at like viktig som evnen til å kombinere ressurser på nye måter er evnen til utfasing av de delene av økonomien som ikke var levedyktige, også kjent som *kreativ ødeleggelse* (H. F. Knudsen, Bjørn-Tore 2015). Schumpeter så ikke nødvendigvis entreprenøren som en oppfinner, og omtalte like gjerne den eller de personene som drev frem prosessen med nyskaping som ”endringsagenter” (Hovland, 2012).

Strategisk entreprenørskap, kombinasjoner av strategisk ledelse med ressursbasert perspektiv og entreprenørskap er i den seinere tid blitt trukket inn som elementer i det nylig lanserte strategisk entreprenørskapsperspektivet (Madsen, 2007). En bedrift må ha tilstrekkelig med ressurser, vilje og evner for å lykkes med utvikling og tilpasninger i et marked. Ressurser sammen med en bedrifts entreprenørielle orientering kan gi innsikt i spørsmål om bedriftens kapasitet for utvikling og fornyelse (Madsen, 2007).

Miller hevdet at graden av entreprenørskap i en bedrift kunne måles ved i hvilken grad de var risikotilbøyelige, innovative og proaktive. Ifølge Miller påviste Knight (1977) at disse tre

dimensjonene dannet et separat multidimensjonalt mål og benyttet dette videre i arbeidet med å se entreprenøriell orientering som en kombinasjon av disse tre dimensjonene (Miller, 1983).

1) Innovativ: handler om å erkjenne og oppdage muligheten for endring.

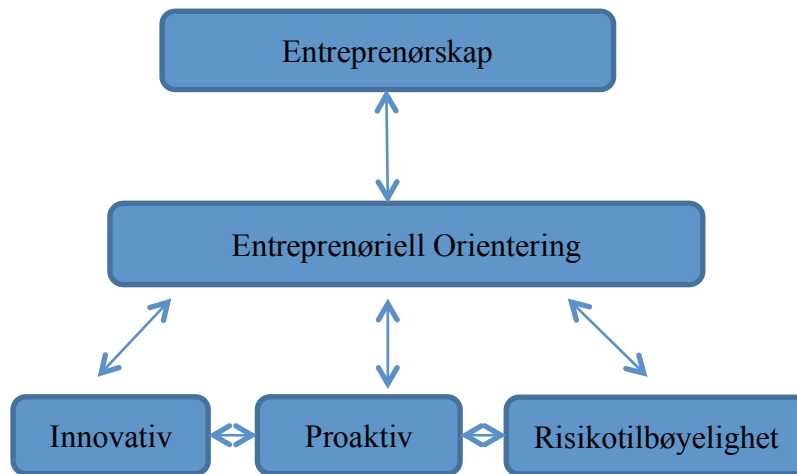
”Vi definerer entreprenørskap som en kontekstavhengig sosial prosess, hvorigjennom individer og team skaper verdier ved å samle unike sammensetninger av ressurser for å utnytte markedsmuligheter” (Ireland et al., 2001).

“Innovation is the search for, and the discovery, development, improvement, adoption and commercialization of new processes, new products, and new organizational structures and procedures.” (Jorde & Teece, 1990)

Innovasjon har hatt fokus på å skape nye virksomheter og ble sett på som noe atskilt fra virksomhetens kjernesett av aktiviteter. (Rita Gunther, 2013) mener at strategi og innovasjon ikke kan skilles fra hverandre. Målet er å finne den neste mulighet som kan utgjøre et temporært fortrinn. Bedrifter som mest sannsynlig vil være suksessfulle i denne nye konteksten er de som kan gripe hver bølge tidlig, utnytte den til det fulle og deretter skifte til neste bølge før den eksisterende forsvinner.

2) Proaktiv: handler om en holdning av forventning og handling på fremtidige ønsker og behov i markedet, gjennom å skape en first-mover fordel ovenfor konkurrenter (Lumpkin & Dess, 1996). Således foreslås det at proaktivitetsbegrepet kan være kritisk for entreprenøriell orientering ved at det innebærer et fremtidsrettet syn som er akkompagnert med innovative og nyskapende aktiviteter.

3) Risikotilbøyelighet: forbindes med en villighet til å forplikte større deler av ressursene til prosjekter hvor fallhøyden kan være stor (Miller & Friesen, 1978). Det innebærer også å binde ressurser til prosjekter hvor utfallet er ukjent. Derfor kan en si at et selskaps risikotilbøyelighet reflekterer selskapets villighet til å avvike fra det trygge og kjente og begi seg ut på ukjent farvann (E. L. Madsen, Alsos, Borch, Ljunggren, & Brastad, 2007).



Modell 2.1. Miller's entreprenørskapsbegrep (egenutviklet modell).

Det har i etterkant av Miller også kommet to ytterligere komponenter som mål på EO. (Lumpkin & Dess, 1996) identifiserte "competitive aggressiveness" som dreier seg om atferd vis-à-vis konkurrenter, mens proaktivitet anses mer orientert rundt initiativtaking ovenfor kunder. De to begrepene har flere likheter, men hvor "competitive aggressiveness" dreier seg om å *konkurrere om behov*, dreier proaktivitet seg om å *møte behov* (Miller, 2011).

Det andre tilleggs begrepet er "Autonomitet" som refererer til en selvstendig handling av et enkelt individ eller et team for å frembringe en ide eller visjon og sørge for gjennomføring av denne. Overordnet har dette mye til felles med både innovasjon, entreprenørskap og intraprenørskap og (Covin & Wales, 2012) inkluderer dette fenomenet under *innovasjon* i deres måleskala.

Selv om mye av den empiriske entreprenørskapsforskningen har fokusert på individuelt analysenivå, har forskere i senere tid fokusert mer på entreprenørskap på bedriftsnivå. Mye av forskningen innen dette feltet er basert på (Miller, 1983) 's arbeid.

Entreprenørskap og intraprenørskap er nært beslektede begreper. (Åmo, 2005) refererer til (Kanter, 1984; Pinchot, 1985; Greene, Brush and Hart, 1999; Sharma and Chrisman, 1999) for å beskrive intraprenørskap som innovativ atferd blant medarbeidere og begrepet har blitt satt i sammenheng med flere relaterte begreper som bedriftsentreprenørskap og

innovasjonsledelse. Alle disse begrepene har som formål å beskrive prosessen med å fornye og revitalisere bedriftene gjennom innovative initiativ og handlinger fra medarbeidere.

Medarbeiderdrevet innovasjon og intraprenørskap er to begreper som hovedsakelig omhandler samme sak. Det er noen forskjeller i de teoretiske retningene for disse to begrepene hvor teori angående intraprenørskap sier at det er de ansatte som er initiativtaker til innovasjon, mens teori angående medarbeiderdrevet innovasjon sier at det er både ledelse og ansatte som initierer til innovasjon (Åmo, 2005). Målet med medarbeiderdrevet innovasjon er å stimulere til kreativ tenkning for å øke kreativiteten, konkurransevnen, økonomi samt minke gjennomtrekk i bedriften (Åmo, 2005).

(Dess, Lumpkin, & McGee, 1999) argumenterer for at selv om konseptet entreprenørskap av flere teoretikere har vært forbeholdt ny bedriftsetablering, kan en se medarbeiderdrevet innovasjon i bredere skala, som to typer fenomener og prosesser; 1) Ny verdiskapning i eksisterende virksomhet, enten gjennom intern innovasjon eller joint venture/allianser, eller 2) gjennom transformasjon i form av strategisk fornying ved verdiskapning gjennom nye kombinasjoner av ressurser.

Kritikk av teorien om Entreprenøriell Orientering

Det meste av kritikken rettet mot teorien om entreprenøriell orientering dreier seg om målebegrepet og den benyttede måleskalaen. Covin & Slevin (xxxx) har utviklet et verktøy som er benyttet i flere store empiriske arbeid, men er kritisert for å inneholde fokus på både holdninger og tidligere atferd og kritiseres for å være upresise. Forskere finner det diffust hva en faktisk måler og således hva en skal kalle skalaen (Brown, Davidsson, & Wiklund, 2001).

(Lumpkin & Dess, 1996) har funnet ved item innholds- og faktorstrukturer at proaktivitets dimensjonen er for vag. (Brown et al., 2001) poengterer imidlertid ved å vise til (Zahra, 1993), som foreslår at selv om skalaen dekker viktige aspekter om entreprenørskap på bedriftsnivå så er den ikke fullendt. Kritikken er også rettet mot skalaen når det gjelder eksplisitt og direkte adressering av til hvilken grad bedrifter er involvert i å gjenkjenne og utforske muligheter. Samtids definisjoner av entreprenørskap tenderer å dreies rundt jakten på muligheter (referert til Brazael, 1999; Churchill and Muzyka, 1994; Shane and Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). av (Brown et al., 2001).

2.4 Dynamiske Kapabiliteter (DK)

"Dynamiske kapabiliteter er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett av bedriftens hovedbeslutningstaker(e)". (Madsen, 2007)

Litteraturen innen dynamiske kapabiliteter adresserer fundamentale spørsmål for hvordan selskaper utvikler evner og ferdigheter som posisjonerer dem til å være konkurransedyktige og opparbeide konkurransefortrinn. (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

Det grunnleggende spørsmålet innen strategisk ledelse har vært hvordan bedrifter oppnår og utvikler varige konkurransefortrinn. Som videre forskning for å finne svar på dette spørsmålet av hvordan bedrifter skaper verdier og hvorfor de opplever håndteringen av stadig endrede omgivelser, utviklet (Teece et al., 1997) begrepet dynamiske kapabiliteter med følgende definisjon:

”Dynamiske kapabiliteter er et selskaps evne til å integrere, bygge, og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å adressere omgivelser i hyppig endring”.

Teorier om dynamiske kapabiliteter har deretter kommet på banen de senere årene og er sett på som en videreutvikling av RBT. Disse studiene har fått økt fokus i takt med stadig økte krav til endringsvilje og evne til å mobilisere for utvikling for å kunne overleve i dynamiske markeder (Teece, 2012).

Teece hevder nå i senere tid også at sterke dynamiske kapabiliteter er kritiske for suksess, spesielt for innovative selskaper ved inntredelse i nye markeder eller ved introduksjon av nye produktgrupper. Dynamiske kapabiliteter, spesielt av entreprenøriell art, er viktige i utvikling av markedsprosesser (Teece, 2012).

Begrepet dynamiske kapabiliteter kan beskrives som en bedrifts ferdighet til å innhente nye ressurser, integrere nye og omforme nyttige ressurser og fjerne unyttige ressurser. (Eisenhardt & Martin, 2000) (Teece et al., 1997). (Winter, 2003) peker på evnen til å utnytte prosesser som dynamiske kapabiliteter og rekonfigurere disse for å skape verdier for kunder i en eller flere konkurrerende markedsarenaer. Mens entreprenører og ledere ofte anses å være

hovedagentene for endring, kan dynamiske kapabiliteter være innebygd i organisatoriske rutiner og benyttes for å rekonfigurere et selskaps ressursbase. Dette kan gjøres ved å endre på overflødige eller ødeleggende ressurser, eller ved å rekonfigurere ressurser på innovative måter for å utvikle nye kapabiliteter i eksisterende eller nye markedsarenaer (Zahra et al., 2006).

Det finnes mye teoretisk arbeid på temaet dynamiske kapabiliteter, (Nelson, 1991) trekker frem arbeidet av Teece, Pisano, and Shuen (1990) som foreslår en oversikt over de ulike arbeidene. De går ut på stort sett det samme, med noen forskjeller på hva det fokuseres på. Det er en bred enighet i litteraturen hvor *endring* skiller dynamiske kapabiliteter fra ordinære (operasjonelle) kapabiliteter. Et annet fellestrekk er deres fokus på bedriftsspesifikke dynamiske kapabiliteter. Denne fremvoksende teorien om dynamiske kapabiliteter kan presenteres på mangeulike måter. Overordnet presenteres temaet med 3 hovedområder: strategi, struktur og kjernekapabiliteter (Nelson, 1991).

Nelson argumenterer for at strategisk ledelse bør fokusere på bedriftsspesifikke dynamiske kapabiliteter i en «Schumpetariansk» kontekst der organisatoriske forskjeller, spesielt forskjeller i evner til å generere verdi fra innovasjon fremfor forskjeller innen spesifikke teknologier, er kilden til varige, ikke imiterbare bedriftsspesifikke fordeler. Teknologi er lettere å forstå og dermed kopiere, enn bredere bedriftsspesifikke dynamiske kapabiliteter (Nelson, 1991).

Hvor aktuelt er varige konkurransefortrinn i dag? Strategi har som nevnt historisk dreid seg om å finne en gunstig posisjon i en definert bransje, og deretter utnytte denne posisjonen som et langsiktig konkurransefortrinn. Rita McGrath, Professor ved Columbia Business School, mener at dette fundamentet i strategifaget ikke lenger er relevant for stadig flere bedrifter. Hun mener at *varige* konkurransefortrinn ikke finnes, og at det dreier seg om å *evne å utnytte temporære* konkurransefortrinn i et dynamisk marked. (Rita Gunther, 2013).

Eisenhardt and Martin (2000) hevder også at det i dynamiske markeder sjeldent oppnås varige konkurransefortrinn og at det i realiteten snarere dreier seg om kortsiktige konkurransefortrinn. Og videre at det i slike markeder er logisk at bedrifter vektlegger å fremme en rekke temporære fortrinn for å være med i konkurransen. De hevder også at

dynamiske kapabiliteter er mer verdifulle i markeder med hurtige endringer. ”The strategic logic is opportunity and the imperative is when, where, and how often to change.” (Eisenhardt & Martin, 2000).

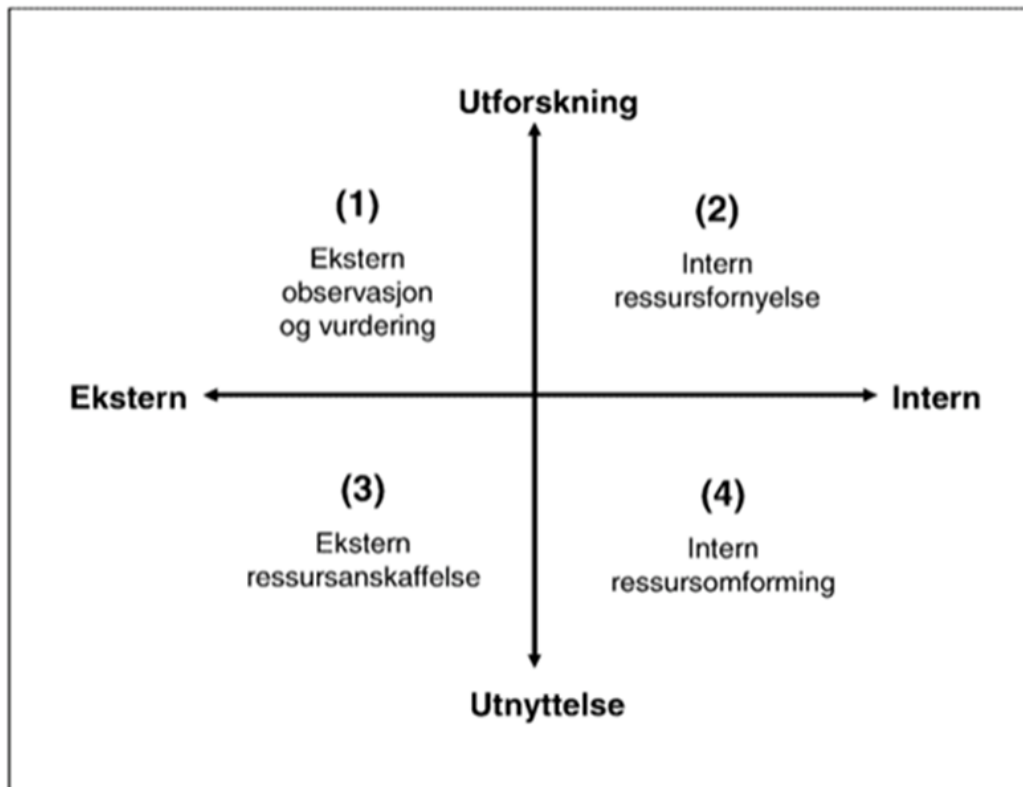
Også (Zahra et al., 2006) sier seg enige i at langvarig konkurransefortrinn i seg selv nærmest er en myte. Dette fordi det konkurranselandskapet endrer seg for mye, for ofte og for uforutsigbart for hvilken som helst dynamisk kapabilitet til å representere et permanent varig fortrinn.

(Teece et al., 1997) identifiserer tre nøkkelprosesser som er vesentlige for dynamiske kapabiliteter: (1) Koordinering og integrering av både interne og eksterne aktiviteter, (2) Læring og (3) Rekonfigurering og omforming av ressurser.

Eisenhardt og Martin (2000) hevder at dynamiske kapabiliteter består av en rekke identifiserbare og spesifikke rutiner. (Eisenhardt & Martin, 2000) definerer dynamiske kapabiliteter som: ”The firm’s processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources—to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.”

(Zollo & Winter, 2002) definerer dynamiske kapabiliteter som lærte rutiner og mønster av kollektiv aktivitet hvorigjennom selskaper systematisk genererer og modifiserer sine operasjonelle rutiner i jakten på å oppnå effektivitet. De vektlegger fokus på at dette skjer uavhengig av kontekst og er gjeldende i roligere farvann såvel som i høyt-akselererende omgivelser under endring.

Nyere teoretiske bidrag til feltet er doktorgradsavhandlingen av Einar Lier Madsen fra 2007 som har bidratt til forskningslitteraturen med operasjonalisering og systematisering av dynamiske kapabiliteter i fire hovedtyper. Disse fire hovedtypene av dynamiske kapabiliteter er benevnt som: (1) Ekstern observasjon og vurdering, (2) Intern ressursfornyelse, (3) Ekstern ressursanskaffelse og (4) Intern ressursomforming. Dette dynamiske kapabilitetsrammeverk vises i figur 2-5.



Figur 2-5. Hovedtyper dynamiske kapabiliteter (Madsen, 2007).

1) Ekstern observasjon og vurdering dreier seg om dynamiske kapabiliteter som kan gi opphav til nye ideer gjennom evnen til å overvåke, avdekke og vurdere nye muligheter (Madsen, 2007). Denne evnen til å avdekke potensielle muligheter kan sies å være kjernen i alle entreprenørielle og innovative handlinger (Stevenson & Jarillo, 1990).

Når innovasjon er normen, ikke unntaket: (McGrath, 2013) forklarer at for bedrifter som er gode på å vedlikeholde temporære fortrinn, er innovasjon en kontinuerlig prosess og en del av alles jobbhverdag. Innovasjon og ”mulighetsoppdagende” prosesser gjenkjennes i alle selskapets interne og eksterne kommunikasjonsflater og det viser seg også godt igjen i deres investeringsfilosofi. Det flagges stolt hvor mye som går til investering i FoU og internasjonal ekspansjon. Disse selskapene har også prosesser som styrer innovasjons ”pipeline” som går på tvers av forretningsenhetene.

2) Intern ressursfornyelse omhandler kapabiliteter i form av evne til å rekonfigurere ressurser i ressurskombinasjoner som tilfører noe nytt (Lier Madsen, 2007). Evnen til å tilpasse og utbedre forretningskonseptet når ressurser blir tilført, kombinert eller omgjort er viktige kjennetegn (Eisenhardt & Brown, 1999).

Slike prosesser støttes ifølge Teece et al. (1997) opp av desentralisering og lokal selvstendighet. I tillegg til leders evner er medarbeidernes innsats av stor betydning for å lykkes, og mobilisering av medarbeiderne er derfor av avgjørende betydning for å oppnå et bredt sett av utviklingsressurser, og for å unngå at de dynamiske kapabilitetene blir for kostbare (Madsen, 2007). Det må med andre ord skapes en kultur preget av endringsvilje og aksept for hyppige endringer både i ansvarsområder og arbeidsoppgaver.

Bedriftsspesifikke dynamiske kapabiliteter er en potensiell kilde for holdbare, ikke-lett-imiterbare forskjeller mellom bedrifter (Teece, 2012)). For å skape økonomisk vekst må bedrifter kontinuerlig oppgradere sin kjernekompetanse (Mahoney, 1995).

Entreprenørskap og innovasjon i en bedrift er i moderne tider mer sannsynlig et produkt av samarbeid på tvers av funksjoner og produkt av felleskapet – og dermed er det utfordrende å peke på spesifikke personer som opphav til ”innovasjon” (Augier & Teece, 2009).

3) Ekstern ressursanskaffelse innbefatter dynamiske kapabiliteter som skaffer og/eller setter bedriften i kontakt med eksterne nettverk. Anskaffelse av nye ressurser gjennom oppbygging av egenkapital i bedriften kan derimot ta for lang tid i dynamiske markeder, slik at bruk av nettverk som skaffer tilgang til kompletterende ressurser og der det er vinn-vinn situasjon for partene, kan redusere risikoen ved å investere i feil ressurser (Madsen, 2007).

I følge McGrath er en av de største endringene for nåtidens strategiske litteratur å tenke arenakonkurranse fremfor bransjekonkurranse som den viktigste konkurransetrussel. Hun foreslår et nytt analysenivå som reflekterer sammenhengen mellom markedssegmentet, tilbud, og geografisk plassering. Hun kaller dette "en arena". Arenaer kjennetegnes av spesielle forbindelser mellom kunder og løsninger. Bedrifter må lære å bedre utnytte muligheter som kunderelasjoner og evnen til å designe uerstattelige erfaringer på tvers av flere arenaer. Fokuset er å skape evner og ferdigheter som er relevante for den arenaen en måtte operere i. Konkurransen vil oppstå på de mer immaterielle og emosjonelle faktorene, som vil kunne føre til mindre tradisjonell beskyttelse og etableringshindringer (McGrath, 2013)

4) Intern ressursomforming innbefatter dynamiske kapabiliteter som omformer eller omdanner interne ressurser (Madsen, 2007). Et sentralt element her er læring og utvikling i form av eksperimentering og repetisjon og dermed ny kunnskapservvervelse, noe som kan skje gjennom kontakt med eksterne fagmiljø, utdannings- og forskningsmiljø og andre bedrifters FoU miljø (Eisenhardt & Martin 2000). Ledelsens strategiske orientering ansees å være et viktig element i forbindelse med en bedrifts muligheter til utvikling. Dette var noe av begrunnelsen for at ledelsens rolle og holdninger ble trukket inn som del av undersøkelseskonseptet (Madsen, 2007). Kunnskapsressurser viste seg i Madsens studie å ha en klar sammenheng med utvikling av DK.

Ressurser og kjernekompetanse

(Prahalad & Hamel, 1990) omtaler ressurser som kjernekompetanse og snakker om utvikling av strategisk arkitektur av en bedrifts kjernekompetanse for å hente ut det fulle potensialet i en bedrifts konkurransekraft. Kjernekompetanse omhandler kommunikasjon, involvering og en sterk forpliktelse til å arbeide på tvers av alle ledd og funksjoner i en bedrift. De understreker at kjernekompetanse ikke forfaller eller taper verdi etter bruk slik som fysiske ressurser, men heller heves i verdi ettersom det anvendes og deles. Men en viktig forutsetning for dette er at det må opprettholdes, beskyttes og bevares for å stadig være i god stand.

(Mahoney, 1995) snakker om kjernekompetanse som en funksjon av taut forståelse, ferdigheter og ressurser som en bedrift opparbeider seg over tid. (Penrose, 2009) argumenterer for at det er sammenflettingen av ressurser og kjernekompetanse som danner grunnlaget for vedvarende konkurransefortrinn. Videre sier hun at Schumpetariansk konkurranse innebærer å teste ut nye kombinasjoner av både nye produksjonsmetoder og organisatorisk innovasjon.

Fokus på organisatoriske evner var et dominerende tema for strategisk forskning tidlig på 1990 tallet. Leonard-Barton (1992) fokuserer på dynamiske organisatoriske evner og understreker de multidimensjonale sidene ved begrepet kjernekompetanse. De legger først trykket på medarbeideres kunnskap og ferdigheter. Å utvikle og opprettholde medarbeideres kompetanse gjennom effektiv HR praksis intensiverer organisatoriske evner. Kunnskapen i medarbeidernes hoder kombinert med tekniske systemer er udiskuterbart det fundamentale ved bedrifters kjernekompetanse (Mahoney, 1995).

Teece et al (1997) spåpeker også viktigheten av dette : “Also, the notion that competence/capability is embedded in distinct ways of coordinating and combining helps to explain how and why seemingly minor technological changes can have devastating impacts on incumbent firms' abilities to compete in a market. Henderson and Clark (1990), for example, have shown that incumbents in the photolithographic equipment industry were sequentially devastated by seemingly minor innovations that, nevertheless, had major impacts on how systems had to be configured. They attribute these difficulties to the fact that systems-level or 'architectural' innovations often require new routines to integrate and coordinate engineering tasks” (Teece et al., 1997).

Teorien om dynamiske kapabiliteter viser at det å besitte såkalte strategiske ressurser ofte ikke er tilstrekkelig for å oppnå et konkurransefortrinn. Som vi ser fra flere kilder vil bedrifters evne til å stadig endre og kombinere ressursene spille en like stor rolle i jakten på konkurransefortrinn. I tillegg handler det ifølge Schumpeter like mye om avveiningen mellom utvikling og avvikling (Knudsen og Flåten,2015).

Kritikk av teorien om Dynamiske Kapabiliteter

Teorien om dynamiske kapabiliteter har blitt kritisert for å være kompleks og upresis og blir ofte omtalt som en ”mystisk sort boks”, De dynamiske kapabiliteter er videre kritisert for å være diffuse og vanskelige å observere, ofte beskrevet i vage termer (Pavlou & El Sawy, 2011) og overflødige (McKelvey, 1997). Den fremvoksende litteraturen innen dynamiske kapabiliteter og dens betydning for verdiskapning kritiseres videre for å være inkonsistent, bestå av overlappende definisjoner og til og med motsigende (Zahra et al., 2006).

En entydig definisjon for hva dynamiske kapabiliteter består av virker ikke til å finnes og dette skaper et uklart bilde om hvilke typer av kapabiliteter det snakkes om i ulike diskusjoner og studier (Madsen, 2007). Denne kritikken kommer blant annet fra (Zahra et al., 2006) som påpeker manglende enighet for hvorvidt dynamiske kapabiliteter dreier seg om kjernekapabiliteter i ustabile omgivelser eller om en organisasjons evne til å endre eksisterende kjernekapabiliteter uavhengig av graden av stabilitet i omgivelsene, og dette er om mulig er den største kilden til forvirring.

Winter (2003) mener mye av forvirringen rundt konseptet dynamiske kapabiliteter (Winter, 2003) kommer fra å knytte for sterk link til generell effektivitet når en arbeider med endringsprosesser og generiske formler for vedvarende konkurransekraft.

2.5 Integrering av perspektivene, teoretisk modell og hypoteser

Ressurser, Entreprenøriell Orientering og Dynamiske Kapabiliteter

Innen DK litteraturen argumenteres det for at i tillegg til ressursene i seg selv, er organisatoriske og strategiske prosesser viktige for tilrettelegging for overføring av ressurser til verdiskapende strategier (E. L. Madsen et al., 2007). Fra teoretiske diskusjoner både innen strategisk ledelse og entreprenørskapslitteraturen finner vi at bedriftslederens strategiske entreprenørielle orientering og dynamiske kapabiliteter begge har stor betydning for bedrifters utvikling. Noen forskere argumenterer for at en kan trekke på fordeler ved å involvere EO i forbindelse med vekst og opprettholdelse av DK (Zahra & George, 2002). Flere studier har påvist at EO har betydning for en bedrifts utvikling og resultater (Covin & Wales, 2012) (Miller, 1983) (Madsen, 2007).

Sammenhengen mellom kunnskapsressurser og Entreprenøriell Orientering

En bedrifts EO påvirkes av ulike ressurser, men immaterielle ressurser i form av kunnskap trekkes av flere frem som spesielt viktig. Kunnskapsbaserte ressurser er kunnskap som bedriften er i besittelse av som det kan utnytte for å fremheve entreprenøriell orientering innad i bedriften (E. L. Madsen et al., 2007). (Wiklund and Shepherd, 2003b) argumenterer for at en organisasjon uten slik nødvendig kunnskap er mindre kapabel til å avdekke og utforske nye muligheter. Hvor andre studier har funnet sammenheng mellom EO og eksterne omgivelser, er deres bidrag til EO litteraturen sammenhengen mellom EO og kunnskapsressurser. Dette understreker aktualiteten av å utforske interne ressurser, og da spesielt kunnskapsressurser som grunnlag for utvikling av dynamiske kapabiliteter.

Sammenhengen mellom EO og DK

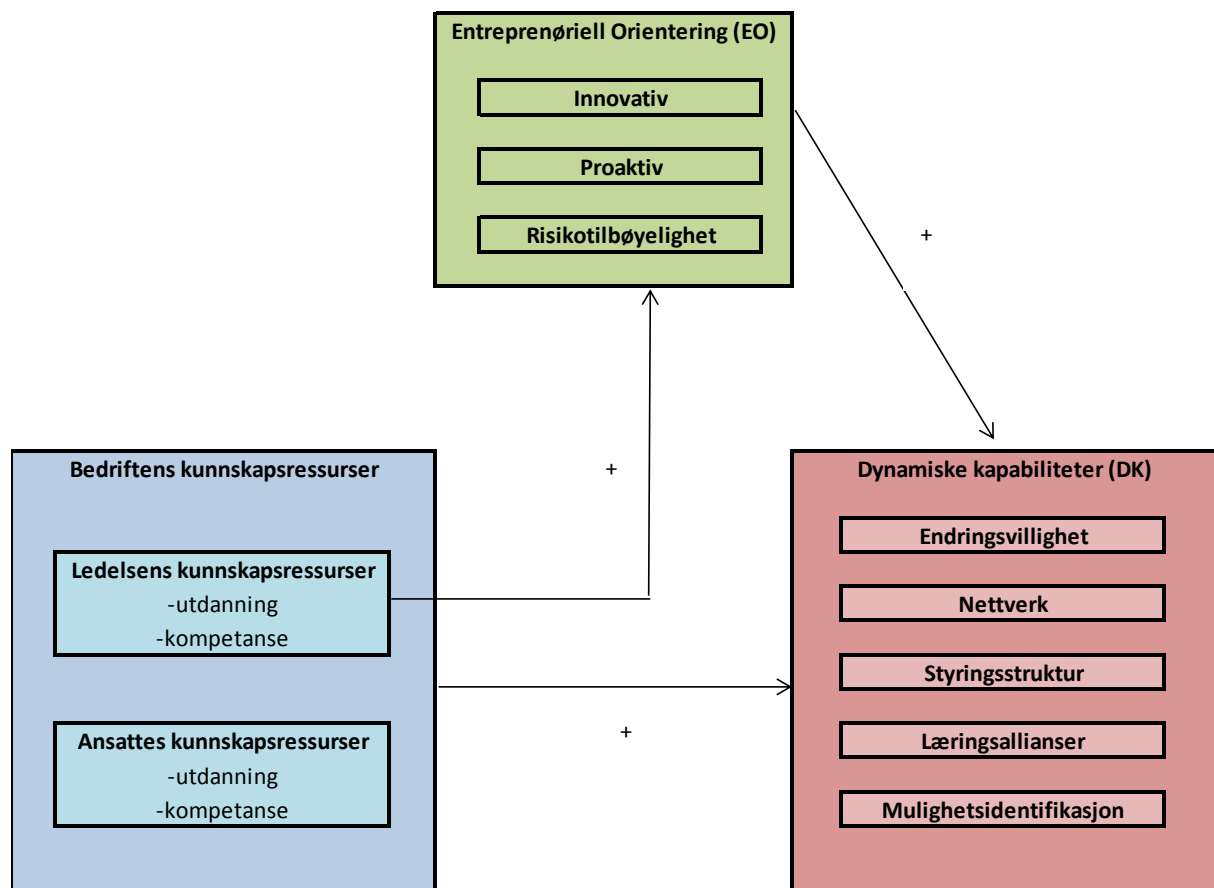
EO reflekterer en bedrifts holdning og villighet til å engasjere seg i entreprenøriell adferd (J. Wiklund, 1999), hvor dynamiske kapabiliteter er aktiviteter som skal bygge, utvikle, integrere og omdanne interne og eksterne ressurser (Teece et al., 1997) (Zahra et al., 2006).

Et sentralt teoretisk bidrag i Lier Madsens studie er de empiriske funnene som påviste at EO spiller en sentral rolle for utviklingen av flere ulike dynamiske kapabiliteter. (Madsen, 2007). Empiriske resultater fra andre studier tyder videre på at entreprenøriell orientering kan påvirke bedriftens prestasjonsevne og det finnes sammenhenger mellom ressurser, strategier og entreprenøriell orientering (J. Wiklund, 1999) (J. Wiklund & Shepherd, 2003)

Teoretisk modell, forskningsspørsmål og hypoteser

Vi bygger videre på teorien og Madsens teoretiske bidrag i form av definisjon og systematisering av de fire hovedtyper av dynamiske kapabiliteter. Madsens definisjon av begrepet dynamiske kapabiliteter er: *"Dynamiske kapabiliteter er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett av bedriftens hovedbeslutningstaker(e)".*

Ved å integrere de ulike perspektivene for hva som skaper konkurransefortrinn og entreprenøriell orientering, får vi følgende teoretiske modell som grunnlag for omstillingsevne gjennom utvikling av dynamiske kapabiliteter:



Modell 2-2. Teoretisk modell: Integrering av perspektivene.

Vi har i vår studie valgt å fokusere på immaterielle ressurser i form av bedriftens kunnskapsressurser. Andre typer som for eksempel finansielle ressurser vil bare bli nevnt i oppgaven men vil ikke bli tatt med i undersøkelsesmodell.

Utgangspunktet er bedriftens kunnskapsressurser i form av ledelsens og de ansattes utdanning og kompetanse, heretter kalt bedriftens kunnskapsressurser,. Med bakgrunn i teorien er det grunn til å anta at bedriftens kunnskapsressurser har en positiv sammenheng både med entreprenøriell orientering og utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Nivået av ledelsens kunnskapsressurser er avgjørende for hvor sterk entreprenøriell orientering bedriften har, og

nivået av entreprenøriell orientering har videre en sammenheng med nivået og forutsetningen for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter. I tillegg er det en direkte positiv sammenheng med nivået på bedriftens samlede kunnskapsressurser og dynamiske kapabiliteter.

På bakgrunn av den teoretiske modellen stiller vi følgende forskningsspørsmål og hypoteser for å kunne gi et svar på problemstillingen vår om hvilken betydning kunnskapsressurser og entreprenøriell orientering har for utviklingen av dynamiske kapabiliteter:

F1: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser for bedriftens entreprenørielle orientering?

H1: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens entreprenørielle orientering.

F2: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter (DK)?

H2: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter (DK).

F3: Hvilken betydning har bedriftens entreprenørielle orientering for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter?

H3: Det er en positiv sammenheng mellom entreprenøriell orientering og utviklingen av dynamiske kapabiliteter.

F4: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser og entreprenørielle orientering for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter?

H4: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser, entreprenørielle orientering og utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter.

3 Metode og datainnsamling

Vi vil i kapitlet gi en oversikt over metodisk fremgangsmåte benyttet for å besvare problemstillingen vår. Kapitlet starter med en beskrivelse av forskningsdesign og metode valgt for å undersøke fenomenet. Vi beskriver prosessen med innsamling av data samt redegjør for gyldigheten og påliteligheten til måleinstrumentene vi har benyttet. I siste delen av kapitlet gis det en kort presentasjon av respondentenes besvarelser, beskrivelse av prosessen for datarensing og klargjøring av datasettet for analyser.

3.1 Forskningsdesign og metodevalg

Med forskningsdesign menes en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen legges opp for at vi skal kunne løse den aktuelle problemstillingen. Dette innebærer å vite noe om hvilken type informasjon en trenger, hvordan denne informasjonen skal innhentes og hvordan innsamlet data deretter skal analyseres (Geir Gripsrud, 2004).

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Deskriptivt design er hypotesetestende, ofte knyttet til kvantitative analyseteknikker, en formell og strukturert prosess, benytter ofte store, representative utvalg og har spørreskjemaundersøkelser som en av hovedteknikkene for datainnsamling. Formålet med deskriptivt design er – som det fremgår av navnet – å beskrive situasjonen på et bestemt område (Geir Gripsrud, 2004). Dersom det foreligger omfattende teoretiske studier innen feltet en ønsker å undersøke og en har grunnleggende forståelse av området og ambisjoner om å forklare samvariasjon, er deskriptivt design en god metodisk fremgangsmåte.

Det er flere typer undersøkelsestyper en kan ta i bruk ved empirisk forskning. Vår oppgave kan beskrives som et tverrsnittstudie; det vil si at vi kun observerer enhetene på ett gitt tidspunkt. Vi registrerer ulike egenskaper ved observasjonsenhetene og gjør sammenligninger mellom enhetene gjennom å studere variasjon og samvariasjon (Hellevik, 1991).

Innsamling av primærdata med spørreskjema som kvantitativ forskningsmetode

Hvorvidt en skal karakterisere en undersøkelse som kvalitativ eller kvantitativ bestemmes i stor grad av selve dataene en samler inn. Kvantitative data er data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter mens andre data betegnes som kvalitative. (Geir Gripsrud, 2004) De fleste sosiale fenomener vil ha både kvantitative og kvalitative sider, og teorien viser seg samstemt om at disse to metodene er komplementære fremfor motsatser. Her vil formål og ressurser sette en begrensning for hvorvidt en benytter begge former. Forskningsprosessen i kvantitativ metode kan kort beskrives med at forskerne først systematisk innhenter sammenliknbare opplysninger fra et utvalg av undersøkelsesobjekter, uttrykker disse dataen i tall og utfører en analyse av mønsteret i datamaterialet (Hellevik, 1991). Vår undersøkelse baseres utelukkende på innhenting av kvantitative primærdata fra representanter for ledelsen i bedriftene i utvalget.

Måleinstrument

Måleinstrumentet valgt for innhenting av data er en elektronisk spørreskjemaundersøkelse . Dette ble valgt blant annet på bakgrunn av at spørreskjema er et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjuer og respondenter blir standardisert. Respondentene blir i prinsippet stilt de samme spørsmålene i den samme rekkefølge og får således lik stimuli (Geir Gripsrud, 2004). Spørreskjemaundersøkelse brukes for å måle verdien av de variablene som kan utledes av analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene. Det essensielle ved bruk av spørreskjema er få reliable og valide mål for de begreper og variabler vi er opptatt av å måle (Geir Gripsrud, 2004).

Fordelene ved å velge web-basert løsning er mange deriblant rimelig pris, respondenten har større frihet for besvarestidspunkt samt effektiv databehandling. På den andre siden vet en at ulemper spesielt knyttet til responstid og responsrate gjør seg gjeldende. Det er kjent at svarprosenten er relativt lav når det gjelder web-baserte undersøkelser. Dermed ble det viktig i selve utformingen av undersøkelsen å ta hensyn til faktorer som kunne bidra til å oppnå tilfredsstillende svarprosent.

For å sikre at spørreundersøkelsen var brukervennlig, forståelig, uten feil og tilfredsstilte ønsket besvarestid utførte vi en prestudie som anbefalt av (Hellevik, 1991). I første runde ba vi veilederen godkjenne spørsmålene og se dem i sammenheng med hypotesene. Vi sendte den også til et lite utvalg av respondenter som var representative for de som inngikk i den

egentlige undersøkelsen. Tilbakemeldingen var at undersøkelsen var brukervennlig, forståelig og innfridde vårt mål om ønsket tidsbruk på ca. 10 minutter.

Vi valgte også for effektivitetens og strukturens skyld at kommunikasjonen skulle foregå elektronisk. Kriteriene for valg av undersøkelsesverktøy var solid, funksjonelt og brukervennlig snitt slik at opplevelsen av besvarelsen skulle være smidig for respondent. Samtidig var det viktig at vi ville kunne enkelt og effektivt kunne laste ned og behandle data umiddelbart etter endt undersøkelsesperiode. Vi testet ut flere typer, blant annet GoSurvey, SurveyMonkey og Questback, der valget til slutt falt på undersøkelsesverktøyet Examinare.

Validitet og reliabilitet

For å si noe om hvor bra en undersøkelse er, vil en vurdere begrepene validitet og reliabilitet opp mot undersøkelsen. Disse forteller noe om hvor godt en måler det fenomenet en har til hensikt å måle. Når vi måler noe bruker vi en form for måleinstrument. Overordnet kan en si at validitet sier noe om hvor godt en måler det en har til hensikt å måle, og reliabilitet hvor nøyaktige, pålitelige og konsistente resultatene vi får er (Geir Gripsrud, 2004).

”Den operasjonelle definisjonens samsvar med den teoretiske avgjør den definisjonsmessige validiteten. Hvor klar og presis den er har stor betydning for om innsamlingen og behandlingen av data kan gjennomføres med høy grad av reliabilitet.” (Hellevik, 1991)

Ved å studere kun et utvalg av de enhetene problemstillingen vår gjelder og samtidig oppnå gyldighet for å kunne generalisere, gjelder det å sikre representativitet i utvalget for å oppnå høy grad av pålitelighet. Ved å bruke bestemte utvelgingsmetoder kan en sikre seg et utvalg der funnene bare ytterst sjeldent vil avvike fra det som gjelder for samtlige relevante enheter (Hellevik, 1991).

3.2 Måling og operasjonalisering av begrepene

For selve utformingen av spørreskjema benyttet vi etablerte skalaer som allerede er validert i tidligere studier. I første instans kontaktet vi forsker Madsen og fikk klarert godkjent bruk av hans spørsmål i undersøkelsen. Vi benyttet hovedsakelig samme spørsmålssett som Madsen benyttet, dette gjelder spørsmål 1- 6 og 10-17. Han anbefalte oss å benytte en utvidet skala for å måle begrepet EO, begrepet måles med spørsmål 18. Vedlegg 3-1 gir en fullstendig oversikt over spørreundersøkelsen.

I denne studien måles de fleste spørsmålene er utformet i form av påstander hvor respondenten svarer ut fra en 7 – punkts skala. Utdanningsnivå og type utdanninge klassifiseres i henholdsvis fire og fem, yrkeserfaring måles i antall år og bedriftsstørrelse i antall årsverk. Spørsmålene knyttet til demografiske forhold er utformet ved avkrysningsvalg. Alle spørsmålene i undersøkelsen er obligatoriske som betyr at respondenten må svare på alle spørsmål for å kunne gå videre. En fordel med dette er at alle besvarelser vil være fullstendige, dog med en økt risiko for at noen flere kan falle fra ved et slikt strengt krav.

Kontrollvariabler

Å demonstrere en assosiasjon mellom to variabler er et viktig første steg for å forstå dataene, men det vil ikke holde for senere i analysen å si at en uavhengig variabel forklarer en avhengig. For å unngå at våre hypoteser er spuriøse er det viktig å eliminere alternative forklaringsvariabler. For å kontrollere for eventuelle effekter andre variabler enn de valgte avhengige og uavhengige variablene, såkalt kontrollvariabler, bør de inkluderes i analysen (Neuman, 2014).

I denne studien er tre slike kontrollvariabler inkludert, bedriftsstørrelse, formell posisjon og kjønn daglig leder. *Bedriftsstørrelse* er operasjonalisert ved å benytte antall årsverk.

1	Hva er din formelle posisjon i bedriften?	Avkryss
2	Antall årsverk i selskapet.	Avkryss
3	Kjønn daglig leder.	Avkryss

Tabell 3 -1 – Kontrollvariabler. Basert på Madsen (2007).

Bedriftens Kunnskapsressurser (BKR)

Ledelsens kunnskapsressurser måles med antall års yrkeserfaring, kompetanse og daglig leders utdanningsnivå.

4	Hvor mange års yrkeserfaring har daglig leder?	Avkryss
5	Kompetanse i denne sammenheng forklares som en kombinasjon av yrkeserfaring og utdanning.	(1-7)
	Angi på en skala fra 1-7 hvor 1 stemmer ikke i det hele tatt og 7 stemmer svært godt følgende utsagn: Ledelsens kompetanse er høy.	
6	Hva er daglig leders høyeste fullførte utdanning?	Avkryss
	Grunnskole	
	Videregående skole	
	Universitets- og høyskoleutdanning til og med 4 år	
	Universitets- og høyskoleutdanning over 4 år	
<i>Tabell 3-2. Ledelsens kunnskapsressurser. Mål på yrkeserfaring, kompetanse og utdanning. Basert på Madsen (2007).</i>		

Ansattes kunnskapsressurser

”Operasjonalisering er prosessen med å oversette teoretiske begreper til empiriske mål, og det er de empiriske målene som er våre data.” (Geir Gripsrud, 2004) Hvorvidt vi kan trekke konklusjoner fra den empiriske undersøkelsen til teoriplanet, er avhengig om våre mål er valide. Her ser vi etter validitet og reliabilitet på målenivå. Det fokuseres på gyldigheten og påliteligheten til de måleinstrumentene som brukes – spesielt spørsmålenes utforming (Geir Gripsrud, 2004).

Som mål på ansattes kunnskapsressurser la vi til spørsmålene 7,8,9. Når vi skulle operasjonalisere begrepet ”ansattes kunnskapsressurser” stod vi ovenfor noen utfordringer. Vi foretok et litteratursøk og fant at kompetanse, utdanning og type utdanning ofte benyttes for å definere begrepet.

Ved utforming av tilleggsspørsmålene var vi ute etter å finne en oppskrift for retningslinjer for formulering av spørsmål. For kompetanse og utdanningsnivå benyttet vi samme formulering og kategorisering som Madsen. Men, hva menes egentlig med kompetanse? For å tydeliggjøre forståelsen av begrepet la vi til en definisjon av begrepet som innledende tekst til spørsmålet. Dette for å unngå feiltolkning og uklarhet for meningsinnholdet i spørsmålet som er et viktig kriterium ved utforming av gode valide spørsmål, at ordene brukt er enkle og klare (Geir Gripsrud, 2004).

(Grünfeld, 2012) fant nylig at tilbøyelighet til entreprenørskap i stor grad styres av hva slags utdanningsretning en har. Og at de fleste akademikere som er entreprenører har

teknisk/naturvitenskapelig utdanningsbakgrunn. For å skille mellom ulike typer utdanning hentet vi klassifiseringsgrunnlag fra en Menon rapport som baserer sin gruppering på Norsk standard for utdanningsgruppering (NUS), som er en inndeling som brukes for å gruppere personers utdanning i SSBs utdanningsstatistikk. Denne inndelingen er som følger: Helse og sosialfaglig, Økonomisk/Administrativt, Annen samfunnsfaglig, Teknisk/Naturvitenskapelig og Annen utdanning (inkl. Humaniora). (Leo A. Grünfeld, 2014)

For å få gode mål på utdanningsnivå og type utdanning hadde vi flere runder for å finne rett form og formulering. Først så var det ønskelig å utlede spørsmålene som dreiet seg om ansattes utdanningsnivå og type utdanning i en bedrift der respondenten ville kunne svare mer presist ved å fordele % del av ansatte på nivå og type utdannelse med en verdi som summert ville gi score 100 % for hele bedriften. Dette ville imidlertid innebære større innsats fra respondentene for å fremskaffe data og dermed redusere muligheten til å besvare tilstrekkelig presist, samt fare for frafall. Sannsynligheten for at dette ville bli kvalifisert gjetting var stor og dermed føre til reduksjon av validiteten på målingen.

Vi vurderte det som mest hensiktsmessig for undersøkelsens formål og det som gav best mening for respondenten, å velge en form med anslagsvis indikasjon av majoriteten av nivå og type utdannelse av de ansatte i bedriften. Dette for å øke sannsynligheten for å unngå målefeil av type feilkonstruksjon av spørreskjemaet. Ettersom respondent var en representant for ledelsen er sannsynlig at informasjonen som den sitter på ville være kvalifisert for å besvare disse spørsmålene med høy pålitelighet.

7	De ansattes kompetanse er høy.	(1-7)
8	Hva er de ansattes høyeste utdanning?	Avkryss
	Majoriteten av de ansatte i bedriften har følgende som høyeste fullførte utdanning:	
	Grunnskole	
	Videregående skole	
	Universitets- og høyskoleutdanning til og med 4 år	
	Universitets- og høyskoleutdanning over 4 år	
9	Hvilken type utdanning har de ansatte i bedriften?	Avkryss
	Majoriteten av de ansatte i bedriften har følgende type utdanning	
	Helse og sosialfaglig	
	Økonomisk/Administrativt	
	Annen samfunnsfaglig	
	Teknisk/Naturvitenskapelig	
	Annen utdanning (inkl. Humaniora)	
	<i>Tabell 3-3. Ansattes kunnskapsressurser. Mål på kompetanse, utdanning, typer utdanning. Basert på Madsen (2007).</i>	

Finansielle ressurser

Finansielle ressurser måles utfra posisjoneringsoppfatning sammenlignet med konkurrentene.

10	Bedriften har en sterk finansiell posisjon sammenlignet med konkurrentene.	(1-7)
	<i>Tabell 3-4. Finansielle ressurser. Basert på Madsen (2007).</i>	

Dynamiske kapabiliteter

Fem dynamiske kapabiliteter herunder de 4 hovedtypene av DK presentert tidligere, måles med til sammen 20 spørsmål. Disse dynamiske kapabilitetene er benevnt Endringsvillighet, Nettverk, Styringsstruktur, Læringsallianser og Mulighetsidentifikasjon. Hver variabel måles med 3-7 items (a,b,c,...etc.). Respondenten rangerer påstandene på en skala fra 1 til 7, der 1 tilsvarer ”stemmer ikke i det hele tatt” og 7 tilsvarer ”stemmer svært godt”. En oversikt over items vises i tabellene under hver enkelt dynamiske kapabilitet.

DK 1: Endringsvillighet

I hvilken grad stemmer det at ... ?

Angi på en skala fra 1 til 7, der 1 er stemmer ikke i det hele tatt og 7 er stemmer svært godt.

a	Våre ansatte aksepterer hyppige endringer i oppgaver og ansvarsområder.
b	De ansatte oppfordres i stor grad til å lære av sine erfaringer.
c	Bedriften legger stor vekt på å øke kompetansenivået hos de ansatte.
d	Bedriften har rutiner som systematiserer de ansattes erfaringer.
e	Ledelse og ansatte i bedriften oppfordres i stor grad til å fremme nye visjoner, mål og ideer.
f	Vi arbeider kontinuerlig med å ta ut effektivitetsgevinstene knyttet til dagens virksomhet.
g	Bedriften aksepterer i stor grad prøving og feiling knyttet til utvikling av nye ideer.

Tabell 3-5. Mål på DK Endringsvillighet. Basert på Madsen (2007).

DK 2: Nettverk

I hvilken grad stemmer det at ... ?

a	Bedriftens nettverk brukes til å påvirke omgivelsene.
b	Bedriften har stort utbytte av daglig leders personlige nettverk.
c	Bedriftens nettverk brukes som en kunnskapsressurs.
d	De ansattes nettverk er en viktig informasjonskilde for bedriften.

Tabell 3-6. Mål på DK 2 Nettverk. Basert på Madsen (2007).

DK 3: Styringsstruktur

I hvilken grad stemmer det at ... ?

a	Bedriftens styre er en betydningsfull rådgivningsressurs.
b	Styret bidrar med ett eksternt nettverk for bedriften.
c	Bedriften utarbeider regelmessig skriftlige strategier.

Tabell 3-7. Mål på DK 3 Styringsstruktur. Basert på Madsen (2007)

DK 4: Læringsallianser

I hvilken grad stemmer det at ideer til nye produkter og tjenester kommer fra ... ?

a	Samspill med universitet, høyskole eller forskningsinstitutt.
b	Samspill med investorer/finansieringsmiljø.
c	Vi har hyppig kontakt med FOU-miljø.

Tabell 3-8. Mål på DK 4 Læringsallianser. Basert på Madsen (2007)

DK 5: Mulighetsidentifikasjon

17	I hvilken grad stemmer det at ideer til nye produkter og tjenester kommer fra ... ?
a	Observasjon av konkurrenter.
b	Observasjon av kunders behov/problemer.
c	Problemer med eksisterende produkter/tjenester eller produksjonsprosesser.

Tabell 3-9. Mål på DK 5 Mulighetsidentifikasjon. Basert på Madsen (2007).

Entreprenøriell Orientering (EO)

Det benyttes en skala basert på Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989) for å måle begrepet EO. Begrepet måles i spørsmål 18 ved 9 items og inkluderer de tre dimensjonene diskutert fra teorien: innovativ, proaktiv og risikotilbøyelighet.

18	Hvor uenig eller enig er du i følgende påstander ? (Helt uenig 1,7 Helt enig)
a	I forhold til konkurrentene er vår bedrift typisk en som først iverksetter tiltak som konkurrentene så svarer på
b	I forhold til konkurrentene er vi ofte først med introduksjon av nye produkter, tjenester, administrative rutiner, produksjonsmetoder, m. m
c	Vi forholder oss til konkurrentene ved vanligvis å innta en veldig konkurranseinnstilt holdning: "Vi skal slå dem!"
d	Når vi må ta beslutninger under usikkerhet inntar vi vanligvis en dristig og aktiv holdning for å kunne utnytte potensielle muligheter
e	Toppledelsen foretrekker vanligvis høyrisikoprojekter med sjanse til veldig stor avkastning framfor lavrisikoprojekter med normal og sikker avkastning
f	Toppledelsen mener det er nødvendig med dristige og offensive tiltak for å nå bedriftens målsettinger
g	Toppledelsen vektlegger FoU, teknologisk utvikling og innovasjon
h	Bedriften har lansert veldig mange nye produkter/tjenester i løpet av de 5 siste årene
i	Når det har vært lansert nye produkter/tjenester har disse vært svært forskjellige fra tidligere produkter/tjenester

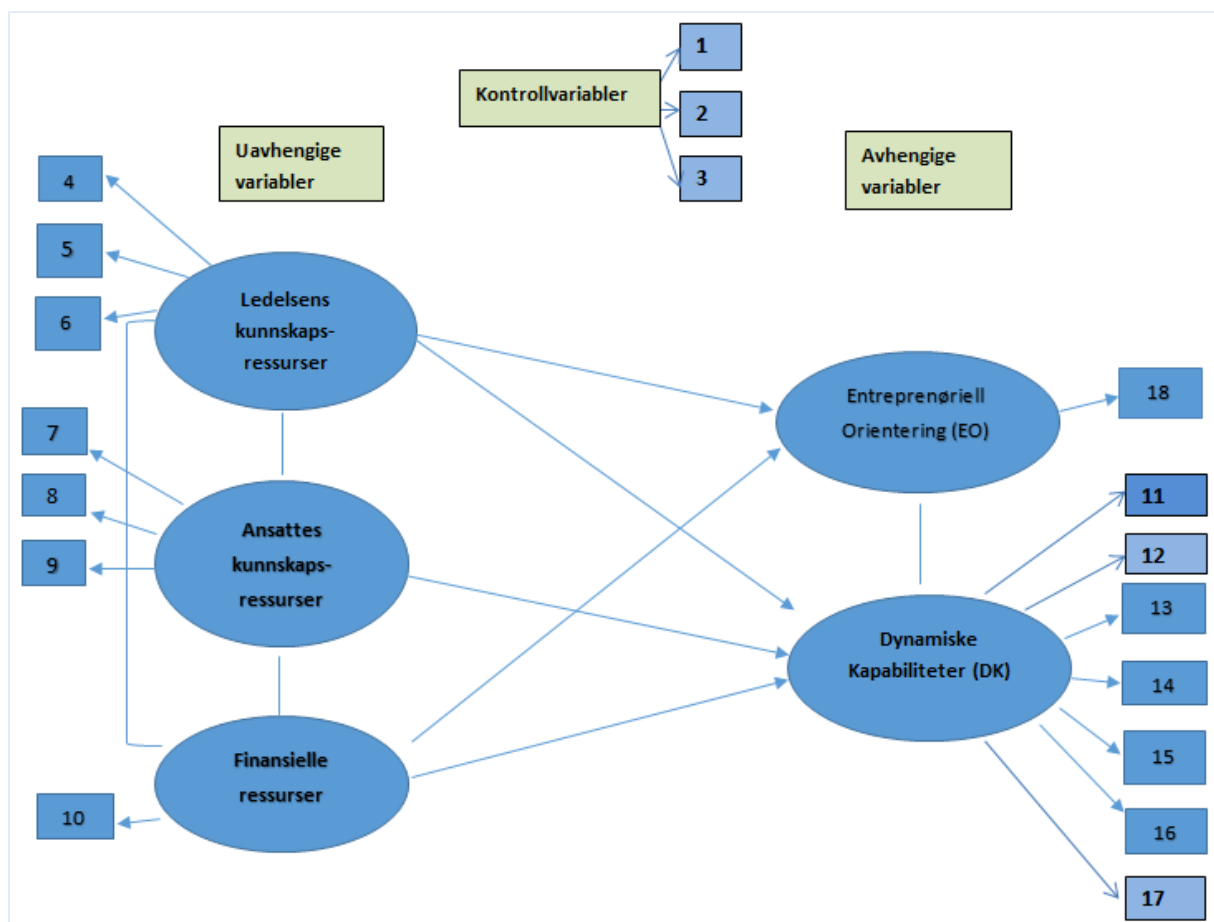
Tabell 3-10. Mål på EO. Skala basert på Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989), Tilsendt av Madsen 2015.

Lokasjon

Spesielle kvaliteter som kan bidra til konkurransefortrinn for bedrifter lokalisert på et spesielt sted eller område betegnes som "localised capabilities" (Madsen, 2007). To spørsmål om bedriftens oppfatning av i hvilken grad lokaliseringen har betydning er benyttet.

11	Bedriften har en mer fordelaktig lokalisering sammenlignet med konkurrentene.	(1-7)
12	Hvor bedriften er lokalisert er viktig for bedriftens konkurranseevne.	(1-7)

Tabell 3-11. Mål på "localised capability". Basert på Madsen (2007).



Figur 3.1. Oversikt spørreundersøkelse.

Utvalgsramme, metode og størrelse

Det er viktig at utvalget er representativt for populasjonen. Vi utførte en såkalt to-trinns utvalgsprosedyre (Geir Gripsrud, 2004) som ligner mest mulig på et enkel tilfeldig utvelgingsmetode der enhetene ble trukket direkte fra en populasjonsliste (Hellevik, 1991).

Populasjonslisten representerer leverandørbedrifter i oljerelatert næring i Rogaland. Utvalg ble trukket ut fra Proff Forvalt etter NACE-koder relevante for denne næringen. Vi benyttet en systematisk utvalgsmetode hvor vi tok utgangspunkt i bedrifter som hadde registrert e-postadresse. Utvalgstrekket gav en liste på ca.1200 bedrifter. Denne listen ble rensket for feilkilder som manglende e-post adresse, og rensket for overdekning som konkursbo og lignende åpenbare feil i forhold til NACE kode. Undersøkelsen baseres utelukkende på primærdata fra representanter for ledelsen i bedriftene i utvalget.

Undersøkelsen ble sendt sammen med et følgebrev til e-postadressen registrert i ProffForvalt med henvisning om eventuell videresendelse til øverste leder eller annen representant for ledelsen. Dette for å øke sannsynligheten for at besvarer hadde kunnskap om bedriften og de temaene undersøkelsen omhandler.

767 bedrifter mottok undersøkelsen og det ble sendt 4 påminnelser over en 16 dagers periode. 124 besvarte undersøkelsen. Av disse var det 15 delsvar. Det var 109 som besvarte hele undersøkelsen som tilsvarer en svarprosent på 14,2 %. Noe som vi anser som akseptabel svarprosent til web-basert undersøkelse å være. Det mest avgjørende for oss var å sjekke at størrelsen på utvalget av respondenter tilfredsstilte krav for å kjøre ønskede analyser.

Etter (Pallant, 2013) anbefalinger baserer vi vurdering av utvalgsstørrelse i forhold til (Tabachnick og Fidell 2013) sin formel for generaliserbarhet når en skal benytte multiple regresjonsanalyser. De gir en formel for å kalkulere innfrielse av krav til utvalgsstørrelse og tar utgangspunkt i antall uavhengige variabler en ønsker å benytte; $N > 50 + 8m$ (m er nummer for uavhengige variabler.) For analysen ville det benyttes maksimum 3 uavhengige variabler per regresjonsligning, og formelen ble: $N > 50 + (8 \times 3)$ $N > 74$. Krav til N over 74. Med undersøkelsens 109 respondenter møtes kravet til generaliserbarhet. Dette tilsier statistisk konklusjonssignifikans. Datasettet blir videre rensset og klargjort for analyser. For å analysere resultatene benyttes det statistiske analyseverktøyet SPSS versjon 21.

3.3 Kort deskriptiv oversikt over respondentene

Undersøkelsen er rettet til toppleder eventuelt andre representanter for ledelsen. Svarfordeling i forhold til formell posisjon i bedriften er 57 % Toppleder/Daglig leder, 16 % Salgs/Markedssjef, 12 % HR og 16 % Annen. Majoriteten av respondentene er små-og mellomstore bedrifter med antall ansatte i størrelsesorden 1-150, og utgjør akkumulert over 70% av besvarelsene.

Bedriftens kunnskapsressurser

Majoriteten av respondentene mener de har en svært kompetent ledelse, og en arbeidsstokk med relativt høy kompetanse. Hovedvekten av respondentene har en leder med høyere utdanning inntil 4 år, mens majoriteten av de ansatte har sitt høyeste fullførte utdanningsnivå innenfor lavere utdanning (grunnskole / videregående skole).

Ledelsen: Nærmere 95% av respondentene har mannlig daglig leder, og majoriteten av lederne har over 20 års yrkeserfaring. Andel ledere med høyere utdanning over 4 år er 27,5%.

De ansatte: Hovedvekten av bedriftene rapporterer høy kompetanse blant de ansatte, mens kun 12% melder om majoritet av ansatte med høyere utdanning over 4 år.

Dynamiske kapabiliteter

	Stemmer i liten grad (1-2)	Stemmer i noen grad(3-5)	Stemmer godt (6-7)
DK 1 Endringsvillighet			
Våre ansatte aksepterer hyppige endringer i oppgaver og ansvarsområder.	2,8	59,6	37,6
De ansatte oppfordres i stor grad til å lære av sine erfaringer.	-	31,2	68,8
Bedriften legger stor vekt på å øke kompetansenivået hos de ansatte.	1,8	39,5	58,7
Bedriften har rutiner som systematiserer de ansattes erfaringer.	6,4	54,2	39,4
Ledelse og ansatte i bedriften oppfordres i stor grad til å fremme nye visjoner, mål og ideer.	5,5	43,1	51,4
Vi arbeider kontinuerlig med å ta ut effektivitetsgevinstene knyttet til dagens virksomhet.	1,8	36,7	61,5
Bedriften aksepterer i stor grad prøving og feiling knyttet til utvikling av nye ideer.	5,5	52,3	42,2

Tabell 3-12. DK 1 Endringsvillighet.

Endringsvilligheten blant de spurte bedriftene ser totalt sett bra ut. Hovedvekten av bedriftene ser ut til å ha spesielt fokus på kontinuerlige effektivitetsforbedringer, «learning by doing» og erfaringsbasert læring som omsettes til systematiserte rutiner. I tillegg ser majoriteten nytten

og verdien av å øke de ansattes kompetansenivå, og bedriftene aksepterer til en viss grad hyppige endringer og prøving og feiling i forhold til nye ideer.

	Stemmer i liten grad (1-2)	Stemmer i noen grad (3-5)	Stemmer godt (6-7)
DK 2 Nettverk			
Bedriftens nettverk brukes til å påvirke omgivelsene.	5	61	35
Bedriften har stort utbytte av daglig leders personlige nettverk.	2	63	35
Bedriftens nettverk brukes som en kunnskapsressurs.	1	54	45
De ansattes nettverk er en viktig informasjonskilde for bedriften.	8	45	47

Tabell 3-13. DK 2 Nettverk.

Bruk av bedriftens, leders og ansattes nettverk benyttes i noen grad og fungerer som til en viss grad som en ressurs og informasjonskilde.

	Stemmer i liten grad (1-2)	Stemmer i noen grad (3-5)	Stemmer godt (6-7)
DK 3 Styringsstruktur			
Bedriftens styre er en betydningsfull rådgivningsressurs.	10	58	32
Styret bidrar med ett eksternt nettverk for bedriften.	18	61	21
Bedriften utarbeider regelmessig skriftlige strategier.	15	51	34

Tabell 3-14. DK 3 Styringsstruktur.

Majoriteten av svarene ligger her rundt midten av skalaen og indikerer middels tilnærming til styrets funksjon i form av rådgivning, bidrag med nyttige kontakter og skriftlig strategiarbeid.

	Stemmer i liten grad (1-2)	Stemmer i noen grad (3-5)	Stemmer godt (6-7)
DK 4 Læringsallianser			
Samspill med universitet, høyskole eller forskningsinstitutt.	48	40	12
Samspill med investorer/finansieringsmiljø.	42	46	12
Vi har hyppig kontakt med FOU-miljø.	47	45	8

Tabell 3-15. DK 4 Læringsallianser.

Læringsallianser i form av samspill med instanser innenfor høyere utdanning, forskning og finansmiljø ser ut til å brukes i beskjeden grad blant de spurte bedriftene.

	Stemmer i liten grad (1-2)	Stemmer i noen grad (3-5)	Stemmer godt(6-7)
DK 5 Mulighetsidentifikasjon			
Observasjon av kunders behov/problemer.	1	24	75
Problemer med eksisterende produkter/tjenester eller produksjonsprosesser.	14	48	39

Tabell 3-16. DK 5 Mulighetsidentifikasjon.

Med tanke på produkt-/og tjenesteforbedringer og innovasjoner kommer dette hovedsakelig som muligheter gjennom observasjoner av kundenes opplevde behov og problemer.

Entreprenøriell Orientering

	Stemmer i liten grad (1- 2)	Stemmer i noen grad (3- 5)	Stemmer godt (6- 7)
Entreprenøriell Orientering			
Spm 18 a) I forhold til konkurrentene er vår bedrift typisk en som først iverksetter tiltak som konkurrentene så svarer på.	8.3	61.4	30.3
Spm 18 b) I forhold til konkurrentene er vi ofte først med introduksjon av nye produkter, tjenester, administrative rutiner, produksjonsmetoder, m. m	9.2	65.1	25.7
Spm 18 c) Vi forholder oss til konkurrentene ved vanligvis å innta en veldig konkurranseinnstilt holdning: "Vi skal slå dem!"	6.4	56	37.6
Spm 18 d) Når vi må ta beslutninger under usikkerhet inntar vi vanligvis en dristig og aktiv holdning for å kunne utnytte potensielle muligheter.	6.4	66.1	27.5
Spm 18 e) Toppledelsen foretrekker vanligvis høyrisikoprojekter med sjanse til veldig stor avkastning framfor lavrisikoprojekter med normal og sikker avkastning.	21.1	75.2	3.7
Spm 18 f) Toppledelsen mener det er nødvendig med dristige og offensive tiltak for å nå bedriftens målsettinger.	13.8	66	20.2
Spm 18 g) Toppledelsen vektlegger FoU, teknologisk utvikling og innovasjon.	22.9	56.9	20.2
Spm 18 h) Bedriften har lansert veldig mange nye produkter/tjenester i løpet av de 5 siste årene.	23.9	52.2	23.9
Spm 18 i) Når det har vært lansert nye produkter/tjenester har disse vært svært forskjellige fra tidligere produkter/tjenester.	28.4	55.1	16.5

Tabell 3-17. Entreprenøriell Orientering.

Majoriteten av bedriftene vurderer seg som middels proaktive sammenlignet med konkurrentene. Majoriteten anser seg som middels konkurranseorienterte. Når det gjelder entreprenøriell orientering i form av proaktivitet og risikovilje i forbindelse med nyskaping og innovasjon ligger majoriteten av de spurte bedriftene midt på treet.

3.4 Datarensing , preliminære analyser og vurdering av variablenes reliabilitet

Multipel regresjonsanalyse er en av de mer nitidige statistiske teknikkene da den innebærer en rekke forutsetninger for dataene som må innfris. Preliminære analyser ble gjennomført for samtlige av regresjonsmodellene for å sikre innfrielse av forutsetningene for normalitet, linearitet, multikollinearitet og homoskedastisitet og sjekking av uteliggere/ekstreme verdier (Pallant, 2013)

Datarensing og preliminære analyser

Vi benyttet deskriptiv statistikk og analysemetodene ”Frequencies” (Vedlegg 3-2 for frekvens kontrollvaribler) og ”Descriptives” (Vedlegg 3-4) for å rense datasettet. Det ble først sjekket for feilkoding, sære verdier og ”missing values”. Minimum og maksimum verdier gav mening, det var ingen hull i datamatriksen; 0 ”missing values” og 109 valide svar.

”Descriptives” gir også nyttig informasjon om fordelingen av verdien for variablene. Det ble testet for skjevhet/spisshet og verdiene var normalfordelte med tilfredsstillende verdier for Skewness/Kurtosis. Grafenes former var jevne fra start til slutt som indikerer homoskedastisitet. (Pallant, 2013) Perfekt normalfordeling er 0, men dette er svært sjelden for samfunnsvitenskapsanalyser.

1) Normalitetstesting og testing av normalitetsantakelsen handler om feilledet er normalfordelt og antakelsen om konstant varians. Ofte er Kolmogorov-Smirnov testene brukt for dette. Når p-verdien er under .05 betyr dette at nullhypotesen, som sier at feilledet er normalfordelt, forkastes. Også Normal Probability Plot (P-P) fra regresjonsligningen for standardiserte residualer og Scatterplot benyttes for å vurdere dette fenomenet (Pallant, 2013).

2) Kollinearitet handler om lineær avhengighet mellom to (kollinearitet) eller flere (multikollinearitet) uavhengige variabler. Antakelsen er at det *ikke* skal være en eksakt lineær avhengighet mellom forklaringsvariablene (Geir Gripsrud, 2004). Multikollinearitet eksisterer når de uavhengige variablene er høyt korrelerert $r=.9$ eller høyere).

3) Homoskedastisitet. Normal P-P Plot – forutsetning for normalitet, er at det skal være en henholdsvis rett linje. En kan også se *Scatterplot* av standardiserte residualer – residualene

skal være rektangulært fordelt, med hoveddelen av verdiene mer eller mindre sentrert i midten langs 0 –punktet. Punktdiagrammene av residualene viste ingen spesielle tegn til heteroskedastisitet, slik at det ikke burde være noe problem.

4) Uteliggere. Det ble sjekket for ekstreme verdier (uteliggere) tidlig i datarensingsfasen. Der vi fant relativt høye verdier ble det sjekket for Mean versus Trimmed mean, men ingen større avvik eller ekstreme caser ble funnet. *Scatterplot* av standardiserte residualer ble senere i regresjonsligningen sjekket nærmere. Vi fant heller ikke her ekstreme verdier for de avhengige eller uavhengige variablene, det vil si ingen standard residual verdier over 3.3 eller lavere enn -3.3.

Vurdering av variablenes reliabilitet

For måling av reliabilitet er det to grunnleggende metoder for å estimere hvor reliabel en empirisk måling er. For den ene undersøker en stabiliteten i en måling over tid, mens den andre undersøker den interne konsistensen i forskjellige spørsmål som er ment å måle det samme forholdet på et gitt tidspunkt (Geir Gripsrud, 2004). Det er denne siste fremgangsmåten vi har benyttet for å vurdere reliabiliteten i våre målinger, såkalt faktoranalyse, der hensikten er å klarlegge underliggende faktorer i et datamateriale.

Dataene ble i forkant av faktoranalysen vurdert for anvendbarhet. Korrelasjonsmatrisen viste mange faktorer som korrelerte over .3 og KMO verdier over anbefalte .6 (Pallant, 2013).

Faktoranalysen (PCA) bestod opprinnelig av 38 items, og ladet i første omgang på 12 faktorer med Eigenvalue over 1. En nærmere inspeksjon av Screeplot viste en større brekk mellom faktor 8 og 9, noe vi også kunne ane ved å se på små forskjeller mellom Eigenvalue verdiene. Etter å redusere for unødvendige spørsmål viste den endelige faktoranalysen med Varimax rotasjon en reduksjon til 25 items fordelt på 8 tydelige faktorer. Spørsmål 5 som omhandler ledelsens kompetanse ladet høyest på faktor 3 med en faktorladning på .420, men ladet også høyt på faktor 7. Da denne logisk og teoretisk hører til under faktor 7, fant vi det hensiktsmessig å legge denne her før vi gikk videre og testet variablene for Cronbach's alpha verdier. EO som opprinnelig fra tidligere presentert teori som en faktor, ladet hos oss på 2 tydelige faktorer. Disse faktorene gav vi benevnelsene EO Proaktiv og EO Risikovilje.

Faktoranalyse	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
EO a) "First mover".	.835							
EO b) First mover".	.795							
EO c) Kkonkurransennstilt holdning: "Vi skal slå dem!"	.725							
EO h)Produktinnovasjon.	.668							
DK1 d) Læring av erfaring.		.813						
DK 1 c)Fokus på kompetansenivå, ansatte.		.787						
DK1 e) Fremme innovasjonsholdning.		.663						
DK 4 a) Samspill læringsmiljø.			.855					
DK 4 c) Kontakt med FOU-miljø.			.796					
DK 4 b) Samspill med investormiljø.			.587					
Ledelsens kompetanse er høy.			.420*				.397*	
EO e) Høyrisiko - avkastning.				.875				
EO f) Dristige og offensive tiltak.				.784				
EO d)Dristige beslutninger under usikkerhet.				.584				
EO g) Toppledelsen vektlegger inovasjon.			.444	.549				
DK 2 c) Nettverk som en kunnskapsressurs.					.758			
DK 2 b) Utbytte av daglig leders personlige nettverk.					.750			
DK 2 a) Nettverk brukes til å påvirke omgivelsene.					.727			
DK 3b) Styret bidrar med eksternt nettverk.						.914		
DK 3 a) Styret som betydningsfull ressurs.						.867		
Ansattes utdanning							.769	
De ansattes kompetanse er høy.							.613	
Daglig leders utdanning.							.579	
DK 5 c) Problemer med eksisterende tilbud.								.760
DK 5 b) Observasjon av kunders behov/problemer.								.566

Tabell 3-18. Faktoranalyse.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

* Fjernet faktorladninger på under .395

* Flytter spm 5 Ledelsens kompetanse fra faktor 3 til faktor 7 "Bedriftens Kunnskapsressurser"

Faktorene som framkom av analysen ble deretter målt ved bruk av Cronbachs alfa; den mest kjente teknikken for å måle reliabiliteten som bygger på den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom alle spørsmål/”items” og antallet ”items”. En tommelfingerregel som brukes er at α skal være større enn 0,7 men ikke for nær 1 dersom et multipelt mål skal regnes for å være reliabelt (Geir Gripsrud, 2004). For de variablene som fikk en CA under anbefalte 0,7 ble det sjekket for inter-item-correlations verdier og som viste seg å være tilfredstillende med tanke på reliabilitet (Pallant, 2013). (Se tabell 3-19.)

Faktor	Variabelnavn	Items	CA
1	EO Risikovilje	4	.831
2	DK1 Endringsvillighet	3	.787
3	DK4 Læringsallianser	3	.730
4	EO Proaktivitet	4	.801
5	DK2 Nettverk	3	.756
6	DK3 Styringsstruktur	2	.875
7	Bedriftens Kunnskapsressurser	4	.539
8	DK 5 Mulighetsidentifisering	2	.568

Tabell 3-19. Cronbachs alfa.

Videre ble det undersøkt for interne sammenhenger mellom variablene gjennom en korrelasjonsanalyse for å avdekke for eventuell multikollinearitet og for å kunne gå videre med regresjonsanalyse (Pallant, 2013). (Se tabell 3-20.) I tillegg ble det tatt en ny deskriptiv analyse av de endelige variablene. (Se tabell 3-21.)

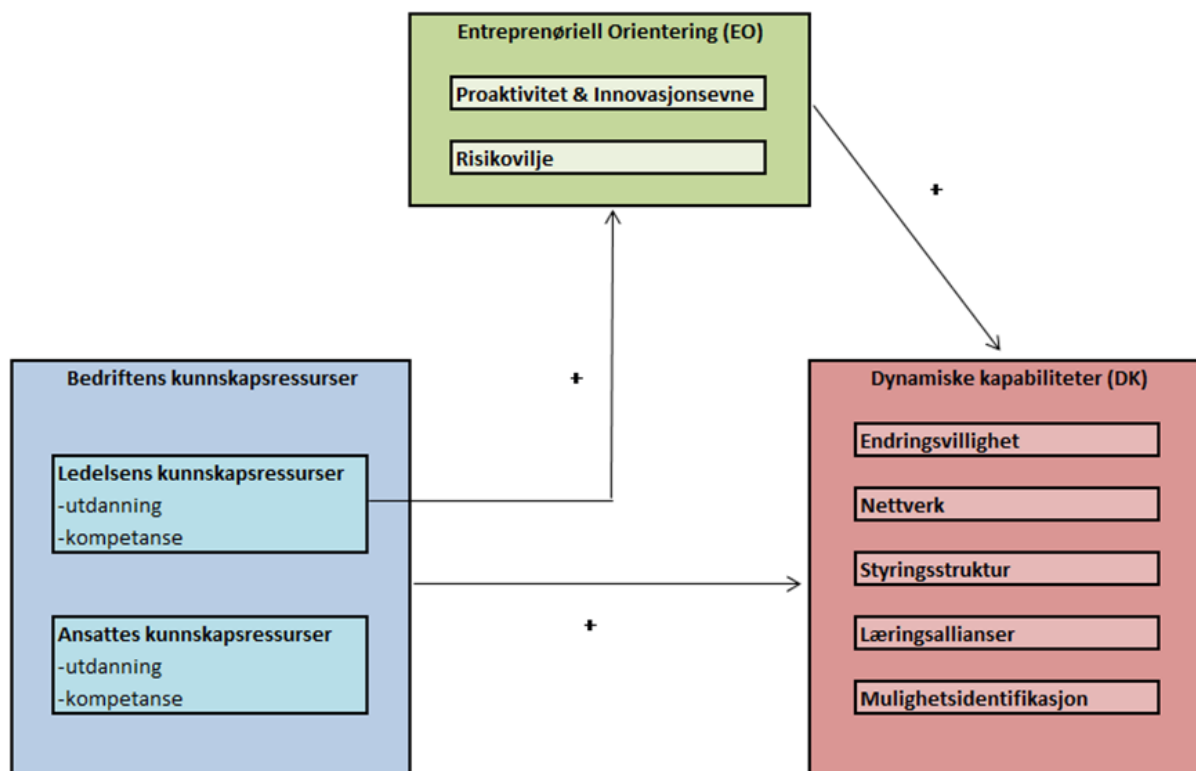
Variabler	N	Mean	Std. Deviation	EO Risikovilje	DK1 Endring villighet	DK4 Lærings allianser	EO Proaktiv	DK2 Nettverk	DK3 Styrings struktur	Bedriftens Kunnskap sressurser	DK5 Mulighet sidentifisering
1 EO Risikovilje	109	4,1239	1,13122	.831							
2 DK1 Endringsvillighet	109	5,2263	1,06659	,223*	.787						
3 DK4 Læringsallianser	109	3,0428	1,42227	,338**	,217*	.730					
4 EO Proaktiv	109	4,5000	1,23977	,496**	,388**	,344**	.801				
5 DK2 Nettverk	109	5,0459	,99739	,376**	,458**	,245*	,311**	.756			
6 DK3 Styringsstruktur	109	4,3853	1,50713	,103	,253**	,071	,216*	,309**	.875		
7 Bedriftens Kunnskapsressurser	109	4,1445	,55725	,303**	,291**	,307**	,367**	,198*	,177	.539	
8 DK5 Mulighetsidentifisering	109	5,4128	1,13007	,424**	,335**	,161	,346**	,347**	,209*	,184	.568

Tabell 3-20. Korrelasjonsmatrise inkludert Mean, Std.Deviation og Cronbachs alfa.

Deskriptiv statistikk etter faktoranalyse									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Bedriftens Kunnskapsressurser	109	2,75	5,50	4,1445	,55725	,000	,231	-,053	,459
EO Proaktiv	109	1,00	7,00	4,5000	1,23977	-,567	,231	,495	,459
EO Risikovilje	109	1,25	7,00	4,1239	1,13122	-,174	,231	,285	,459
DK1 Endrings villighet	109	2,00	7,00	5,2263	1,06659	-,853	,231	,990	,459
DK2 Nettverk	109	2,00	7,00	5,0459	,99739	-,146	,231	-,011	,459
DK3 Styringsstruktur	109	1,00	7,00	4,3853	1,50713	-,379	,231	-,526	,459
DK4 Læringsallianser	109	1,00	6,33	3,0428	1,42227	,264	,231	-,686	,459
DK5 Mulighetsidentifisering	109	1,50	7,00	5,4128	1,13007	-,750	,231	,212	,459
Valid N (listwise)	109								

Tabell 3-21. Deskriptiv statistikk av variablene etter faktoranalyse.

Etter datarensing og klargjøring av datasett gjennom faktoranalyse, fikk vi følgende endelig forskningsmodell og hypoteser som vist ved Modell 3-1.



Modell 3.1 Endelig forskningsmodell.

**F1: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser for bedriftens
entreprenørielle orientering?**

*H1: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens
entreprenørielle orientering.*

*H1a: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens
proaktive holdning.*

*H1b: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens
risikovillighet.*

**F2: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser for utviklingen av bedriftens
dynamiske kapabiliteter (DK)?**

*H2: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og utviklingen av
bedriftens dynamiske kapabiliteter (DK).*

*H2a: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens grad
av endringsvillighet.*

*H2b: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens
tilknytning til eksterne nettverk.*

*H2c: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens
styringsstruktur*

*H2d: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens
involvering i læringsallianser.*

*H2e: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens evne
til mulighetsidentifisering.*

**F3: Hvilken betydning har bedriftens entreprenørielle orientering for utviklingen av
bedriftens dynamiske kapabiliteter?**

*H3: Det er en positiv sammenheng mellom entreprenøriell orientering og utviklingen av
dynamiske kapabiliteter.*

*H3a: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens entreprenørielle orientering og
bedriftens grad av endringsvillighet.*

H2b: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens entreprenørielle orientering og bedriftens tilknytning til eksterne nettverk.

H2c: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens entreprenørielle orientering og bedriftens styringsstruktur

H2d: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens entreprenørielle orientering og bedriftens involvering i læringsallianser.

H2e: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens entreprenørielle orientering og bedriftens evne til mulighetsidentifisering.

F4: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser og entreprenørielle orientering for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter?

H4: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser, entreprenørielle orientering og utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter.

4 Analyse

I dette kapitlet redegjøres det for testing av samtlige hypoteser ved bruk av multippel regresjonsanalyse og kapitlet avsluttes med en oppsummering av resultatene.

Preliminære analyser ble gjennomført som beskrevet i metodekapitlet for samtlige av regresjonsmodellene for å sikre innfrielse av forutsetningene for normalitet, linearitet, multikollinearitet og homoskedastisitet og sjekket for uteliggere. Sentralt i multippel regresjonsanalyse står modellevaluering hvor vi vurderer modellens enkelte kvaliteter som forklaringskraft, signifikans og i hvilken grad de klassiske antakelsene er oppfylt (Geir Gripsrud, 2004). Regresjonsanalysene tillater oss å svare på forskningsspørsmålene stilt innledningsvis. Det er satt en konfidensgrad til 95 % for samtlige analyser. Anova signifikansverdi brukes for å vurdere modellens signifikansnivå. Justert R^2 viser hvor mye forklaringskraft modellen har på variansen av den avhengige variabelen. Standardisert koeffisient beta verdi benyttes for å sammenligne bidraget av hver enkelt uavhengige variabel på den avhengige variabelen. Beta koeffisienten for to variabler representerer også korrelasjonskoeffisienten. Standardisert koeffisient signifikansnivå forklarer hvorvidt variabelen utgjør et statistisk signifikant unikt bidrag til ligningen. Dersom tallet er lavere enn 0.05 bidrar variabelen unikt til forklaringen av den avhengige variabelen. Er det større kan vi konkludere med at variabelen ikke bidrar unikt til forklaringen av den avhengige variabelen.

Kontrollvariabler tar i betraktning effekten av andre variabler enn de avhengige og uavhengige primærvariablene (Neuman, 2014). Hvis verdiene forblir det samme kan en si at kontrollvariabler ikke har noen effekt. Den bivarierte relasjonen er da ikke spuriøs. Dersom den bivarierte relasjonen endres eller forsvinner, er relasjonen spuriøs og foreslår at en eller flere av kontrollvariablene er de riktige årsakene til å forklare den avhengige variabelen. En måler også effekten av en kontrollvariabel på den avhengige variabelen ved å benytte standard regresjons koeffisient beta (Neuman, 2014). Beta benyttes for å avgjøre hvorvidt kontrollvariablene har effekt ved å sammenligne beta i Modell 1 (eks kontrollvariabler) versus Modell 2 (inkludert kontrollvariabler) i modellen (Neuman, 2014). Kontrollvariablene endret ikke betaverdiene i noen av våre analyser og kan dermed sies å ikke ha noen effekt på de avhengige variablene. I regresjonsligningene vises kontrollvariablene ved Modell 2 men kommenteres ikke ytterligere.

H1: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens entreprenørielle orientering.

Regresjon BKR → EO

Forholdet mellom Bedriftens kunnskapsressurser og Entreprenøriell orientering ble testet for regresjon først som samlet EO begrep deretter for faktorene EO Proaktiv og EO Risikovilje.

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.389 ^a	.151	.143	.94941
2	.403 ^b	.163	.130	.95647

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: EO

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.166	1	17.166	19.044	.000 ^b
	Residual	96.447	107	.901		
	Total	113.613	108			
2	Regression	18.470	4	4.618	5.047	.001 ^c
	Residual	95.143	104	.915		
	Total	113.613	108			

a. Dependent Variable: EO

b. Predictors: (Constant), BKR

c. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.347	.686		1.965	.052
	BKR	.715	.164	.389	4.364	.000
2	(Constant)	1.617	.778		2.078	.040
	BKR	.742	.167	.403	4.439	.000
	Årsverk	-.044	.062	-.071	-.714	.477
	Kjønn	-.308	.423	-.069	-.729	.468
	Posisjon	.020	.086	.022	.234	.815

a. Dependent Variable: EO

Regresjonsmodellen viser den lineære sammenhengen mellom BKR og EO. Modellen forklarer 14 % av variansen i EO (Justert $R^2 = .143$) og er signifikant på .000 nivå. Det ble videre kjørt regresjon på EO Proaktivitet og EO Risikovilje som avhengige variabler.

H1 a) Regresjon BKR → EO Proaktivitet

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.367 ^a	.135	.127	1.15869
2	.392 ^b	.153	.121	1.16254

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: EOProaktiv

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.345	1	22.345	16.644	.000 ^b
	Residual	143.655	107	1.343		
	Total	166.000	108			
2	Regression	25.444	4	6.361	4.707	.002 ^c
	Residual	140.556	104	1.352		
	Total	166.000	108			

a. Dependent Variable: EOProaktiv

b. Predictors: (Constant), BKR

c. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.117	.837		1.335	.185
	BKR	.816	.200	.367	4.080	.000
2	(Constant)	1.713	.945		1.812	.073
	BKR	.849	.203	.382	4.179	.000
	Årsverk	-.010	.075	-.013	-.131	.896
	Kjønn	-.729	.514	-.135	-1.419	.159
	Posisjon	.030	.105	.028	.291	.772

a. Dependent Variable: EOProaktiv

Regresjonsligningen viser at BKR ved justert R^2 har 13 % forklaringskraft på variansen i EO Proaktivitet. (Beta på .367 og har unik statistisk signifikans på nivå .000.)

H1b) Regresjon BKR → EO Risikovilje

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303 ^a	.092	.083	1.08315
2	.321 ^b	.103	.069	1.09179

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: EORisikovilje

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.668	1	12.668	10.798	.001 ^b
	Residual	125.535	107	1.173		
	Total	138.203	108			
2	Regression	14.235	4	3.559	2.986	.022 ^c
	Residual	123.967	104	1.192		
	Total	138.203	108			

a. Dependent Variable: EORisikovilje

b. Predictors: (Constant), BKR

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.577	.782		2.016	.046		
	BKR	.615	.187	.303			3.286	.001
2	(Constant)	1.521	.888		1.713	.090		
	BKR	.635	.191	.313			3.327	.001
	Årsverk	-.078	.070	-.115			-1.111	.269
	Kjønn	.113	.482	.023			.233	.816
	Posisjon	.010	.098	.010			.101	.920

a. Dependent Variable: EORisikovilje

Fra ligningen ser vi at BKR med en justert R^2 på .085 har en forklaringskraft på 8 % på modellen. Unik signifikant påvirkning på nivå .001 på EO Risikovilje, beta verdi på .313.

Oppsummert H1

Det ble funnet gjennomgående positive sammenhenger mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens entreprenørielle orientering. Dette er i tråd med den framsatte hypotesen og H1 kan dermed sies å være støttet helt. Vi går videre og diskuterer nyansene i datasettet da vi ønsker å se nærmere på om det kan være spennende forskjeller som regresjonsligningen ikke kan fortelle noe om.

H2 Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og utviklingen av dynamiske kapabiliteter.

Regresjon BKR → DK

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.377 ^a	.142	.134	.71692
2	.392 ^b	.153	.121	.72246

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.130	1	9.130	17.763	.000 ^b
	Residual	54.995	107	.514		
	Total	64.125	108			
2	Regression	9.842	4	2.461	4.714	.002 ^c
	Residual	54.282	104	.522		
	Total	64.125	108			

a. Dependent Variable: DK

b. Predictors: (Constant), BKR

c. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.418	.518		4.670	.000
	BKR	.522	.124	.377	4.215	.000
2	(Constant)	2.714	.588		4.619	.000
	BKR	.532	.126	.384	4.208	.000
	Årsverk	.031	.047	.066	.655	.514
	Kjønn	-.344	.319	-.102	-1.077	.284
	Posisjon	-.021	.065	-.031	-.321	.749

a. Dependent Variable: DK

Regresjonsanalysen viser støtte for hypotesen om sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Justert R² viser at modellen

totalt sett har en forklaringsprosent på 13 %, og at denne kan forklares med 99 % sikkerhet basert på signifikansnivå på .000.

Videre er det interessant å se hvilke av de dynamiske kapabilitetene som har sterkest sammenheng og forklaringskraft med bedriftens kunnskapsressurser. Teori og tidligere empiri påpeker nettopp det at ulike dynamiske kapabiliteter påvirkes av ulike ressurser (Madsen 2007).

H2 a) Regresjon BKR → DK 1 Endringsvillighet

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.291 ^a	.085	.076	1.02516
2	.313 ^b	.098	.064	1.03215

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.411	1	10.411	9.907	.002 ^b
	Residual	112.451	107	1.051		
	Total	122.862	108			
2	Regression	12.067	4	3.017	2.832	.028 ^c
	Residual	110.795	104	1.065		
	Total	122.862	108			

a. Dependent Variable: DK1

b. Predictors: (Constant), BKR

c. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.917	.740		3.941	.000
	BKR	.557	.177	.291	3.147	.002
2	(Constant)	3.152	.839		3.755	.000
	BKR	.590	.180	.309	3.272	.001
	Årsverk	-.058	.067	-.090	-.871	.386
	Kjønn	-.219	.456	-.047	-.480	.632
	Posisjon	-.010	.093	-.011	-.110	.912

a. Dependent Variable: DK1

Analysen viser at det er en positiv sammenheng mellom BKR og DK1. Sammenhengen er signifikant med en beta verdi på .309. Verdi for justert R² viser at modellen er signifikant på nivå .001. og forklarer 8 % av variansen i endringsvillighet ved hjelp av bedriftens kunnskapsressurser.

H2 b) Regresjon BKR → DK 2 Nettverk

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.198 ^a	.039	.030	.98228
2	.230 ^b	.053	.016	.98926

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.195	1	4.195	4.347	.039 ^b
	Residual	103.243	107	.965		
	Total	107.437	108			
2	Regression	5.660	4	1.415	1.446	.224 ^c
	Residual	101.777	104	.979		
	Total	107.437	108			

a. Dependent Variable: DK2

b. Predictors: (Constant), BKR

c. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.577	.782		2.016	.046
	BKR	.615	.187	.303	3.286	.001
2	(Constant)	1.521	.888		1.713	.090
	BKR	.635	.191	.313	3.327	.001
	Årsverk	-.078	.070	-.115	-1.111	.269
	Kjønn	.113	.482	.023	.233	.816
	Posisjon	.010	.098	.010	.101	.920

a. Dependent Variable: EORisikovilje

Regresjonsanalysen viser signifikant sammenheng mellom BKR og nettverk med en beta verdi på .313. Forklaringskraften er med justert R² på beskjedne 3 %.

H2 c) Regresjon BKR → DK 3 Styringsstruktur

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.177 ^a	.031	.022	1.49025
2	.231 ^b	.053	.017	1.49439

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.687	1	7.687	3.461	.066 ^b
	Residual	237.629	107	2.221		
	Total	245.317	108			
2	Regression	13.062	4	3.266	1.462	.219 ^c
	Residual	232.254	104	2.233		
	Total	245.317	108			

a. Dependent Variable: DK3

b. Predictors: (Constant), BKR

c. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.401	1.076		2.231	.028
	BKR	.479	.257	.177	1.860	.066
2	(Constant)	2.829	1.215		2.327	.022
	BKR	.537	.261	.199	2.057	.042
	Årsverk	-.107	.096	-.118	-1.111	.269
	Kjønn	-.420	.660	-.064	-.636	.526
	Posisjon	.000	.134	.000	.002	.999

a. Dependent Variable: DK3

Regresjonsmodellen viser ingen signifikant sammenheng BKR og DK3. Beta verdi er relativt lav med .177 og totalt har modellen en forklaringsverdi med justert R² på 2% av variansen i den avhengige variabelen.

H2 d) Regresjon BKR → DK 4 Læringsallianser

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.307 ^a	.094	.086	1.36009
2	.409 ^b	.167	.135	1.32256

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.535	1	20.535	11.101	.001 ^b
	Residual	197.932	107	1.850		
	Total	218.467	108			
2	Regression	36.552	4	9.138	5.224	.001 ^c
	Residual	181.914	104	1.749		
	Total	218.467	108			

a. Dependent Variable: DK4

b. Predictors: (Constant), BKR

c. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.200	.982		-.204	.839
	BKR	.782	.235	.307	3.332	.001
2	(Constant)	.405	1.076		.376	.708
	BKR	.757	.231	.297	3.275	.001
	Årsverk	.252	.085	.293	2.954	.004
	Kjønn	-.698	.584	-.112	-1.194	.235
	Posisjon	-.161	.119	-.130	-1.357	.178

a. Dependent Variable: DK4

Regresjonsanalysen viser en signifikant sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og læringsallianser på signifikansnivå .001. Beta verdien er på nivå .307 og totalt har modellen med justert R² en forklaringsverdi på 9 %.

H2 e) Regresjon BKR → DK 5 Mulighetsidentifikasjon

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.184 ^a	.034	.025	1.11600
2	.233 ^b	.054	.018	1.11990

a. Predictors: (Constant), BKR

b. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.657	1	4.657	3.739	.056 ^b
	Residual	133.265	107	1.245		
	Total	137.922	108			
2	Regression	7.488	4	1.872	1.493	.210 ^c
	Residual	130.434	104	1.254		
	Total	137.922	108			

a. Dependent Variable: DK5

b. Predictors: (Constant), BKR

c. Predictors: (Constant), BKR, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.868	.806		4.801	.000
	BKR	.373	.193	.184	1.934	.056
2	(Constant)	3.513	.911		3.857	.000
	BKR	.354	.196	.175	1.807	.074
	Årsverk	-.060	.072	-.087	-.826	.411
	Kjønn	.292	.495	.059	.591	.556
	Posisjon	.135	.101	.137	1.340	.183

a. Dependent Variable: DK5

Regresjonsligningen viser ingen signifikant sammenheng mellom BKR og DK5. Beta verdien på .175 viser til tross for at den er relativt lav at noen sammenheng kan det sies å ha om enn ikke signifikant. Modellens forklaringskraft er også lav med justert R² på 2.5%.

Oppsummering H2:

Regresjonsanalysen viser støtte for hypotesen om sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Det er varierende sammenheng mellom de ulike dynamiske kapabilitene. For 3 av 5 de dynamiske kapabilitetene ble det funnet positiv sammenheng og statistisk signifikans, dette var for DK1 Endringsvillighet (8 %), DK 2 Nettverk og DK 4 Læringsallianser (9 %). Det ble ikke funnet statistisk signifikans for DK3 Styringsstruktur (3%), DK 3 og DK 5 Mulighetsidentifikasjon (2,5%). Dette ser vi nærmere på i diskusjonskapittelet.

H3: Regresjon EO → DK

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.557 ^a	.310	.304	.64303
2	.567 ^b	.322	.296	.64675

a. Predictors: (Constant), EO

b. Predictors: (Constant), EO, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.881	1	19.881	48.082	.000 ^b
	Residual	44.243	107	.413		
	Total	64.125	108			
2	Regression	20.624	4	5.156	12.326	.000 ^c
	Residual	43.501	104	.418		
	Total	64.125	108			

a. Dependent Variable: DK

b. Predictors: (Constant), EO

c. Predictors: (Constant), EO, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.776	.267		10.386	.000
	EO	.418	.060	.557		
2	(Constant)	2.870	.405		7.090	.000
	EO	.421	.061	.560		
	Årsverk	.055	.042	.117		
	Kjønn	-.167	.285	-.050		
	Posisjon	-.023	.058	-.035		

a. Dependent Variable: DK

Regresjonsligningen viser en sterk sammenheng mellom EO og DK. Modellen er signifikant på nivå .000, høy beta på .560 og justert R² tilsier at EO har en forklaringskraft på 30 % på variansen i DK.

Vi testet nærmere for forklaringskraft ved regresjon per EO faktor mot hver enkelt DK for å avdekke eventuelle forskjeller blant hver av de uavhengige variablene i forklaringskraft for den avhengige variabelen.

H3 a) Regresjon EO → DK 1 - Endringsvillighet

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390 ^a	.152	.136	.99150
2	.396 ^b	.157	.116	1.00278

a. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.656	2	9.328	9.489	.000 ^b
	Residual	104.206	106	.983		
	Total	122.862	108			
2	Regression	19.289	5	3.858	3.836	.003 ^c
	Residual	103.574	103	1.006		
	Total	122.862	108			

a. Dependent Variable: DK1

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

c. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.643	.412		8.835	.000
	EOProaktiv	.316	.089	.368	3.569	.001
	EORisikovilje	.039	.097	.041	.398	.691
2	(Constant)	3.689	.629		5.866	.000
	EOProaktiv	.322	.091	.374	3.549	.001
	EORisikovilje	.031	.099	.033	.313	.755
	Årsverk	-.045	.065	-.070	-.692	.490
	Kjønn	.076	.446	.016	.171	.864
	Posisjon	-.012	.090	-.013	-.136	.892

a. Dependent Variable: DK1

Vi ser fra regresjonsligningen at modellen er signifikant på nivå .000, og modellen forklarer 14 % av variansen i DK1 (Endringsvillighet) med justert R² på .136. Av disse to variablene er det EO Proaktiv som har sterkest påvirkning med statistisk signifikans på .001 og beta .368, mens vi ser at EO Risikovilje ikke har en unik signifikant påvirkning på DK1.

H3 b) Regresjon EO → DK 2 - Nettverk

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 ^a	.162	.146	.92163
2	.422 ^b	.178	.138	.92584

a. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.401	2	8.701	10.243	.000 ^b
	Residual	90.036	106	.849		
	Total	107.437	108			
2	Regression	19.148	5	3.830	4.468	.001 ^c
	Residual	88.290	103	.857		
	Total	107.437	108			

a. Dependent Variable: DK2

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

c. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.378	.383		8.813	.000
	EOProaktiv	.133	.082	.166	1.619	.109
	EORisikovilje	.259	.090	.294	2.868	.005
2	(Constant)	3.675	.581		6.330	.000
	EOProaktiv	.119	.084	.148	1.420	.159
	EORisikovilje	.276	.092	.313	3.018	.003
	Årsverk	.074	.060	.123	1.241	.217
	Kjønn	-.414	.412	-.095	-1.006	.317
	Posisjon	-.013	.083	-.015	-.157	.876

a. Dependent Variable: DK2

Regresjonsligningen forklarer med justert R^2 15 % av variansen i DK2 (Nettverk). Av de to uavhengige variablene er det EO Risikovilje som har sterkest påvirkning med beta på .294 med unik statistisk signifikans på nivå .005, mens vi ser at EO Proaktivitet med signifikansnivå .109 ikke har en unik signifikant påvirkning på DK2, beta verdi .166.

H3 c) Regresjon EO → DK 3 - Styringsstruktur

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216 ^a	.047	.029	1.48530
2	.245 ^b	.060	.015	1.49609

a. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.469	2	5.735	2.599	.079 ^b
	Residual	233.847	106	2.206		
	Total	245.317	108			
2	Regression	14.773	5	2.955	1.320	.261 ^c
	Residual	230.544	103	2.238		
	Total	245.317	108			

a. Dependent Variable: DK3

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

c. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.217	.618		5.207	.000
	EOProaktiv	.266	.133	.219	2.002	.048
	EORisikovilje	-.007	.146	-.005	-.046	.964
2	(Constant)	3.616	.938		3.854	.000
	EOProaktiv	.268	.135	.220	1.982	.050
	EORisikovilje	-.017	.148	-.012	-.112	.911
	Årsverk	-.098	.097	-.107	-1.009	.315
	Kjønn	-.154	.666	-.023	-.231	.818
	Posisjon	.001	.135	.001	.007	.995

a. Dependent Variable: DK3

Modellen er signifikant med et signifikansnivå på .079. Justert R² er lav på .029 som tilsier svært liten forklaringskraft på DK 3. Av de to uavhengige variablene er det EO Proaktiv som har unik påvirkning, med beta verdi på .219 og statistisk signifikans på .048 mens vi ser at EO Risikovilje ikke har unik signifikant påvirkning på DK3.

H3 d) Regresjon EO → DK 4 – Læringsallianser

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394 ^a	.156	.140	1.31927
2	.497 ^b	.247	.211	1.26369

a. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.977	2	16.988	9.761	.000 ^b
	Residual	184.490	106	1.740		
	Total	218.467	108			
2	Regression	53.986	5	10.797	6.761	.000 ^c
	Residual	164.481	103	1.597		
	Total	218.467	108			

a. Dependent Variable: DK4

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

c. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.684	.549		1.247	.215
	EOProaktiv	.269	.118	.235	2.283	.024
	EORisikovilje	.278	.129	.221	2.153	.034
2	(Constant)	.803	.792		1.013	.314
	EOProaktiv	.247	.114	.215	2.162	.033
	EORisikovilje	.322	.125	.256	2.573	.012
	Årsverk	.288	.082	.336	3.525	.001
	Kjønn	-.480	.562	-.077	-.854	.395
	Posisjon	-.163	.114	-.131	-1.432	.155

a. Dependent Variable: DK4

Regresjonsligningen er signifikant på nivå .000 og forklarer 14 % av variansen i DK4 (Læringsallianser). Av disse to variablene er det EO Proaktiv som har sterkest påvirkning med beta på .235 med statistisk signifikans på .024, selv om EO Risikovilje også ligger ganske nær med en beta på .221 med unik statistisk signifikant verdi på .034. De forklarer variansen i DK 4 tilnærmet likt.

H3 e) Regresjon EO → DK 5 – Mulighetsidentifikasjon

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.452 ^a	.204	.189	1.01750
2	.474 ^b	.225	.188	1.01863

a. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.179	2	14.090	13.609	.000 ^b
	Residual	109.743	106	1.035		
	Total	137.922	108			
2	Regression	31.049	5	6.210	5.985	.000 ^c
	Residual	106.873	103	1.038		
	Total	137.922	108			

a. Dependent Variable: DK5

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv

c. Predictors: (Constant), EORisikovilje, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.295	.423		7.786	.000
	EOProaktiv	.164	.091	.180	1.805	.074
	EORisikovilje	.334	.100	.335	3.355	.001
2	(Constant)	2.738	.639		4.286	.000
	EOProaktiv	.170	.092	.186	1.843	.068
	EORisikovilje	.326	.101	.326	3.235	.002
	Årsverk	-.032	.066	-.048	-.492	.624
	Kjønn	.380	.453	.077	.838	.404
	Posisjon	.127	.092	.128	1.383	.170

a. Dependent Variable: DK5

Modellen forklarer med justert R² på .189 %, 19 % av variansen i DK5

(Mulighetsidentifikasjon). Det er EO Risikovilje som har sterkest påvirkning med beta på .335 og unik statistisk signifikans på .001. EO Proaktiv har en beta på .180 og signifikansnivå på .074 viser ingen unik statistisk signifikant påvirkning på DK5.

Oppsummering H3: Det er en positiv sammenheng mellom Entreprenøriell Orientering og utviklingen av Dynamiske Kapabiliteter. Med en hovedforklaringskraft på 30 % kan en si at hypotesen støttes fullt og helt. Når vi går ned på faktornivå samt per dynamiske kapabilitet ser vi at til tross for at det eksisterer positiv sammenheng mellom EO og hver av de 5 dynamiske kapabilitetene, er det forskjeller på forklaringskraft samt hvilken av respektive EO Risikovilje samt EO Proaktivitet som er signifikant. Det er kun en dynamisk kapabilitet hvor begge EO faktorene har unik signifikant forklaringskraft på DK, og det er for DK 4, Læringsallianser. Dette ser vi nærmere på i diskusjonskapittelet.

H4: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og entreprenørielle orientering og utviklingen av dynamiske kapabiliteter.

Regresjon BRK + EO → DK

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 ^a	.341	.322	.63426
2	.592 ^b	.351	.313	.63875

a. Predictors: (Constant), EORisikovilje, BKR, EOProaktiv

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, BKR, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

c. Dependent Variable: DK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.885	3	7.295	18.134	.000 ^b
	Residual	42.240	105	.402		
	Total	64.125	108			
2	Regression	22.509	6	3.751	9.195	.000 ^c
	Residual	41.616	102	.408		
	Total	64.125	108			

a. Dependent Variable: DK

b. Predictors: (Constant), EORisikovilje, BKR, EOProaktiv

c. Predictors: (Constant), EORisikovilje, BKR, EOProaktiv, Posisjon, Kjønn, Årsverk

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.939	.467		4.151	.000
	BKR	.260	.119	.188	2.181	.031
	EOProaktiv	.198	.059	.319	3.379	.001
	EORisikovilje	.163	.063	.239	2.591	.011
2	(Constant)	2.124	.530		4.006	.000
	BKR	.259	.122	.188	2.126	.036
	EOProaktiv	.191	.060	.308	3.190	.002
	EORisikovilje	.172	.064	.253	2.701	.008
	Årsverk	.046	.041	.099	1.107	.271
	Kjønn	-.224	.286	-.067	-.782	.436
	Posisjon	-.028	.058	-.042	-.494	.622

a. Dependent Variable: DK

Integrerer vi alle faktorene i den reviderte forskningsmodellen viser regresjonsanalysen at det er en signifikant sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser, dens entreprenørielle orientering og utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Modellen totalt sett er signifikant på .000 nivå og har en god forklaringskraft på 32 % av variansen i dynamiske kapabiliteter. Ser en derimot på de tre uavhengige variabelenes innvirkning på den totale modellen, ser en at det er EO Proaktiv som har størst påvirkning med en beta på .319, dernest EO Risikovilje på .239, og kunnskapsressursenes beta verdi på .188.

Tabell 5 -1. Oppsummering av resultater hypotesetesting

Hypoteser	Antatt sammenheng	Avhengige variabler								
		EO	EO Proaktiv	EO Risikovilje	DK	DK 1 Endringsvillighet	DK 2 Nettverk	DK3 Styrings-system	DK4 Lærings-allianser	DK5 Mulighets-identifikasjon
H1 BKR →EO	(+)	Støttes								
H1 a) BKR →EO Pro.	(+)		Støttes							
H1b) BKR →EO Ris.	(+)			Støttes						
H2 BKR → DK	(+)				Støttes					
H2 a) BKR → DK 1	(+)					Støttes				
H2 b) BKR → DK 2	(+)						Støttes			
H2 c) BKR → DK 3	(+)							Støttes ikke		
H2d) BKR → DK 4	(+)								Støttes	
H2 e) BKR → DK 5	(+)									Støttes ikke
H3 EO→DK	(+)				Støttes					
H3a) EO →DK 1	(+)					Støttes				
H3b) EO → DK 2	(+)						Støttes			
H3c) EO → DK 3	(+)							Støttes ikke		
H3d) EO → DK 4	(+)								Støttes	
H3e) EO → DK 5	(+)									Støttes
H4 BRK + EO → DK	(+)				Støttes					

5 Diskusjon og konklusjon

5.1 F1: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser for bedriftens entreprenørielle orientering (EO)?

Konkurransen kan anses som noe større enn fokusert syn på insentiver, transaksjonskostnader og lavest mulige produksjonskostnader, som noe viktigere – å utforske nye og forbedrede måter å gjøre ting på. (Nelson, 1991) Organisatorisk læring har vi sett fra teorien er knyttet til innovasjon og opparbeidelse av konkurransefortrinn.

Leo A. Grünfeld (2014) analyserte produktivitet og konkurransevne med fokus på konkurranseutsatt sektor. Studien identifiserte en tydelig positiv samvariasjon mellom veksten i næringenes akademikerandel og veksten i næringenes produktivitet. De kunne ikke utdype hva som påvirket hva, men kunne si at det er stor sannsynlighet for at de to faktorene gjensidig forklarer hverandres vekst. Særlig interessant for oss var at det ble funnet høyest produktivitetsvekst i næringer som preges av offshore leverandørindustri. Denne næringen kunne vise til høy vekst i andel akademikere.

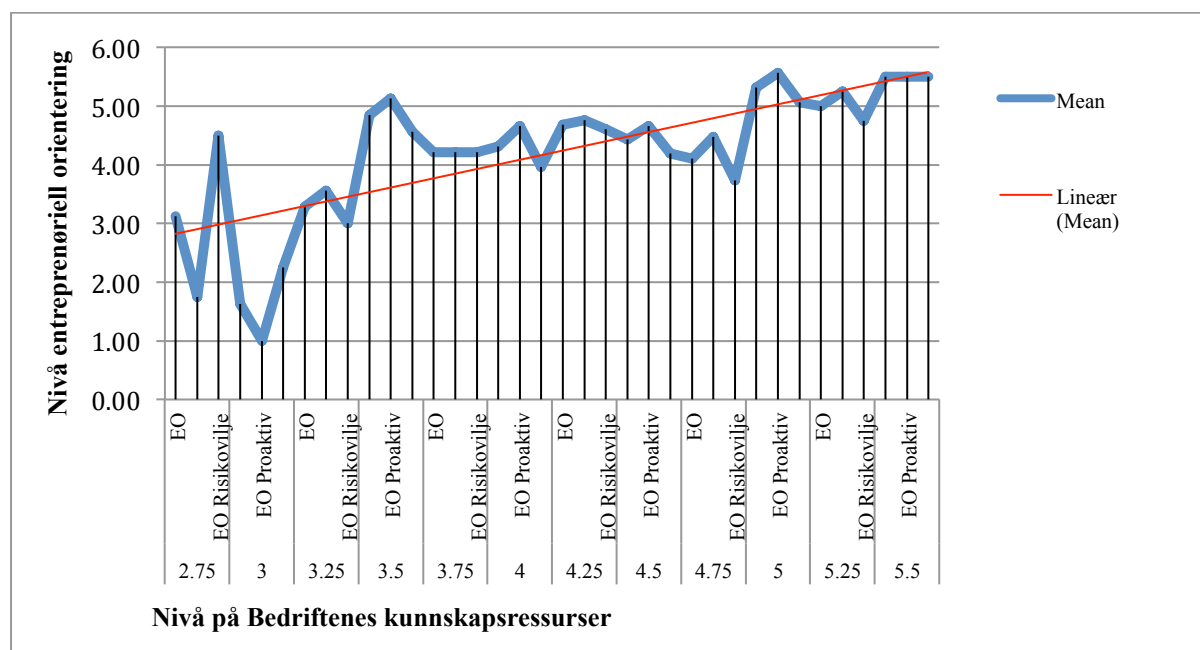
Vi forventet å finne signifikant sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og entreprenøriell orientering. Regresjonsligningen viste full støtte for Hypotese 1 med en forklaringskraft på 14 %. Med tanke på teori og tidligere studiers funn, samt økt samtidsfokus på kunnskap og innovasjon, hadde vi forventet enda høyere forklaringskraft.

Tidligere empiriske studier har funnet signifikante funn hvor kunnskapsressurser er spesielt viktige for påvirkningen av entreprenøriell orientering. Det var interessant og noe uventet at faktoranalysen vår viste at entreprenøriell orientering ladet på to faktorer, sammenlignet med benyttet teori der EO måles som en faktor (Covin & Wales, 2012). Fra kritikken i litteraturen fant vi at proaktivitet var foreslått å være et for vagt begrep, og at det foreligger en upresis adskillelse på innovasjon og proaktivitet.

Da vi testet sammenheng for bedriftens kunnskapsressurser mot de to EO faktorene var funnene også interessante. Modellen med bedriftens kunnskapsressursers betydning for BKR

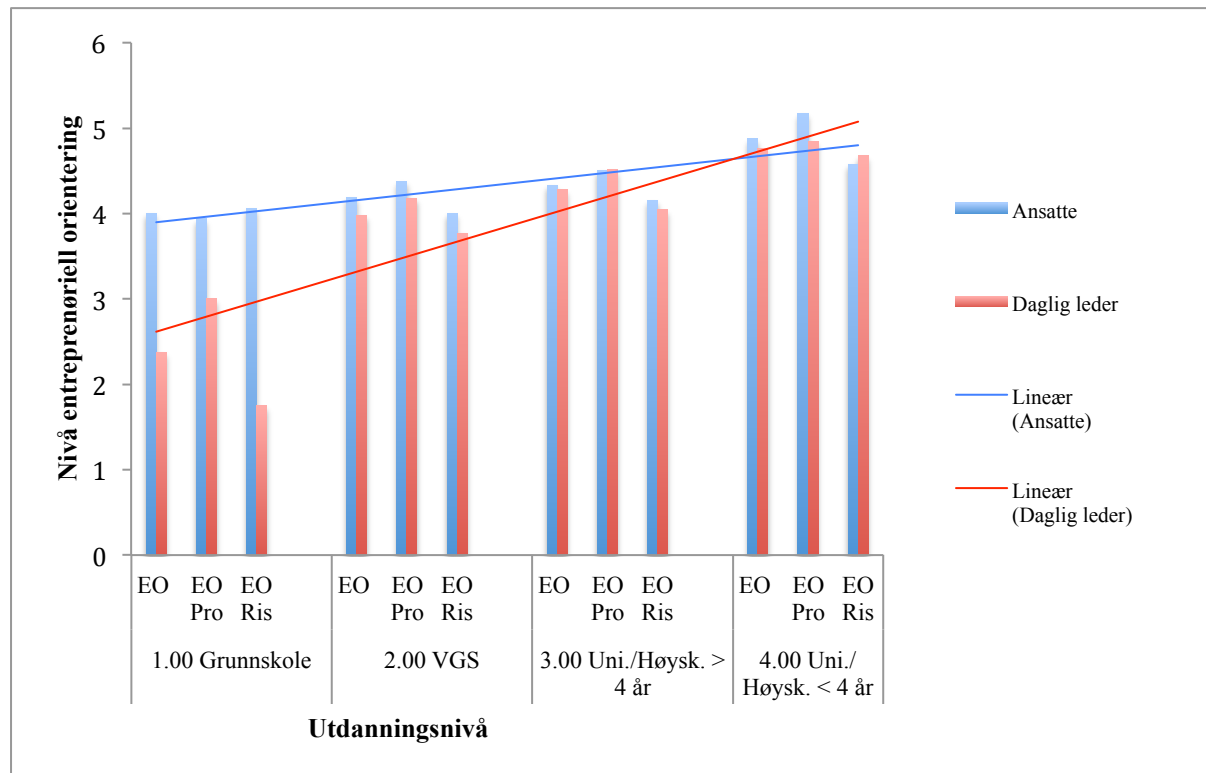
for EO Proaktivitet har en forklaringskraft på 13 %. Når det gjelder EO Risikovilje ser vi fra våre analyser at BKR har en mer dempet forklaringskraft på 8 %. Det er noe overraskende lavt og kan indikere at EO Risikovilje er mer nærliggende å bli forklart av andre ressurser. Mulig en grundig testing av Finansielle ressurser ville vist større sammenheng med EO Risikovilje. Vi ser fra teorien at det er mange måter å måle risikovilje på. Miller (2011) foreslår for eksempel å skille på holdning og handling for å virkelig gripe tak i begrepet og hva det måler. Således kunne risikotilbøyelighet vært målt etter flere spørsmål som omfattet å begi seg ut på ukjent farvann, binde store deler av kapital og låne betydelige beløp. Det er hovedsakelig spørsmål knyttet til finansielle ressurser og hvor en kunne sett nærmere på investeringsatferd. Våre spørsmål var hovedsakelig knyttet opp mot holdninger rundt beslutningstaking og tiltak for utvikling under usikkerhet fremfor utførte handlinger.

Hypotese 1 støttes helt. Men – i hvilken grad har bedriftens kunnskapsressurser sammenheng med bedriftens EO? Fra deskriptiv statistikk (Figur 5.1) ser vi en tydelig trendlinje. Jo høyere nivå på BKR bedriften har, jo høyere er nivået på hver enkelt EO faktor. Trendlinjen viser tydelig at det er positiv samvariasjon, og nivået av bedriftens utdanningsnivå samt samlet kompetanse spiller inn på en bedrifts entreprenørielle orientering.



Tabell 5-1. Sammenhengen mellom bedriftens score kunnskapsressurser og respektive nivå på EO, EO Proaktiv og EO Risikovilje, målt ved mean.)

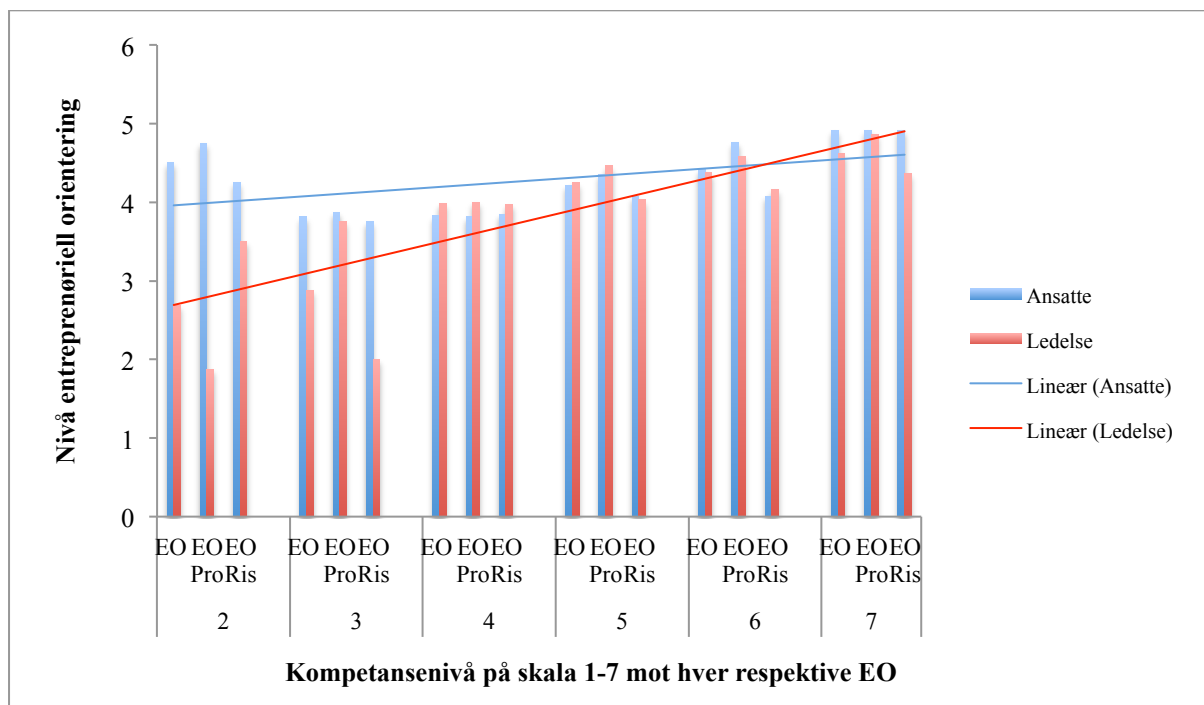
Videre, er det forskjell på henholdsvis ledelsens- og ansattes nivå med tanke på utdanning og entreprenøriell orientering?



Figur 5-2. Sammenhengen mellom utdanningsnivå og grad av entreprenøriell orientering målt ved mean.

Vi ser av grafen en bratt stigende trendlinje når det gjelder utdanningsnivå for daglig leder og nivå på de respektive EO. Trendlinjen er også stigende for de ansatte, men derimot ikke like bratt. Her tyder det på at utdanningsnivå for de ansatte ikke har noen *betydelig* sammenheng med utslaget på nivå av EO. I utgangspunktet hadde vi forventet å se en tydelig trend også her, da det siste tiår har vært økt fokus på *medarbeiderdrevet innovasjon*. Dog, spørsmålene stilt er rettet mest mot ledelsen og mesteparten av teorien innen entreprenøriell orientering bygger på ledelsens sentrale betydning.

Ser vi på henholdsvis ledelsens- og ansattes nivå med tanke på kompetansenivåets betydning for entreprenøriell orientering finner vi samme trend. Når kompetansenivå hos ledelsen øker, øker også nivå på entreprenøriell orientering betydelig mens den for ansatte er svakt stigende.



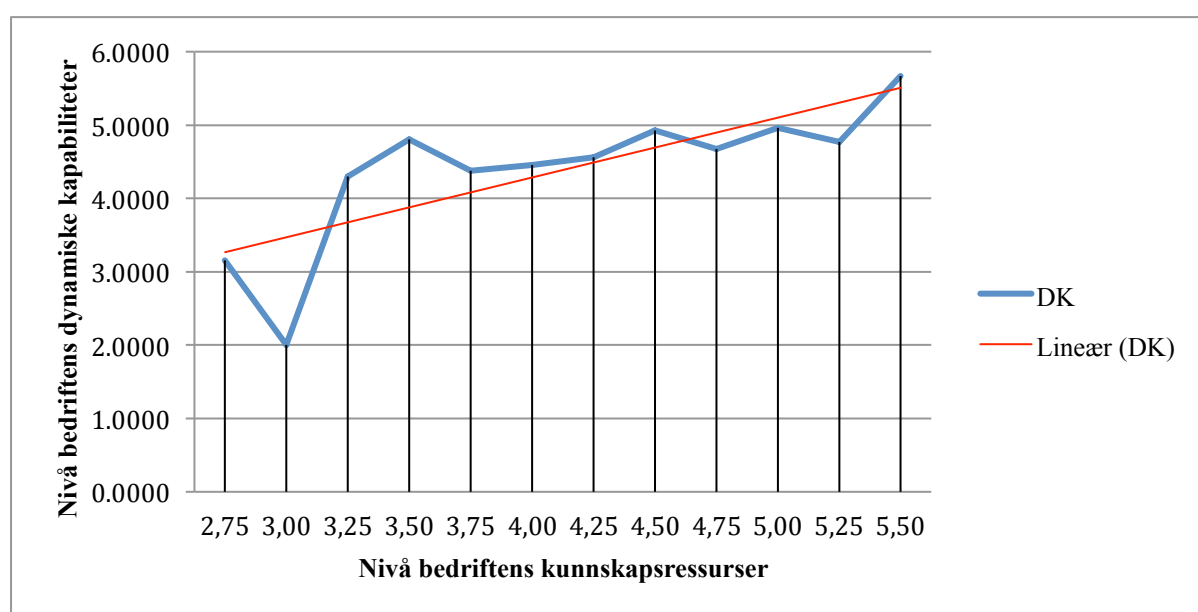
Figur 5-3. Sammenhengen mellom kompetansenivå og grad av entreprenøriell orientering målt ved mean.

Oppsummert kan vi hevde at det er funnet en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og bedriftens entreprenørielle orientering. Det som tilsynelatende har størst sammenheng er både nivå på utdanning og kompetanse hos ledelsen. Kunnskap, som vi har sett både fra teori og empiri, tillater et selskap å forutsi på en mer nøyaktig måte både omfang og kommersielt potensial som endringer i omgivelsene inviterer til, og hvor hensiktsmessige strategiske og taktiske handlinger vil kunne være (Cohen & Levinthal, 1990).

5.2 F2: Hvilken betydning har bedriftens kunnskapsressurser for utviklingen av dynamiske kapabiliteter (DK)?

Ressursbasert teori trekker menneskene og kunnskapskapitalen frem som bedriftenes viktigste kilde til å kunne danne konkurransefortrinn gjennom å skape gode arbeidsprosesser og rutiner, og å utvikle nye produkter og tjenester som svar på markedets stadig endrede behov. Evnen til denne navigeringen mellom å utnytte bedriftens interne og eksterne ressursbase omtales ofte som dynamiske kapabiliteter. Som Madsen (2007) påpeker skapes og utvikles disse langs to hoveddimensjoner der den ene dimensjonen er avveiningen mellom utnyttelse av eksisterende ressurser og utforskning av nye muligheter, mens den andre dimensjonen dreier seg om aktiviteter av intern eller ekstern karakter.

Regresjonsanalysen viste støtte for vår hypotese om at det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og utviklingen av dynamiske kapabiliteter sett på ett overordnet nivå. Trendlinjen i figur 5.4 illustrerer dette ved at jo høyere nivå på bedriftens kunnskapsressurser jo høyere nivå på dynamiske kapabiliteter.



Figur 5-4. Sammenhengen mellom BKR og DK.

Videre så vi på sammenhengen mellom bedriftens kunnskapsressurser fordelt på ledere og ansatte, med hovedfokus på utdanningsnivåets betydning for utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Som teori og empiri påpeker, har ulike ressurser ulik betydning for de forskjellige dimensjonene av det dynamiske kapabilitetsbegrepet.

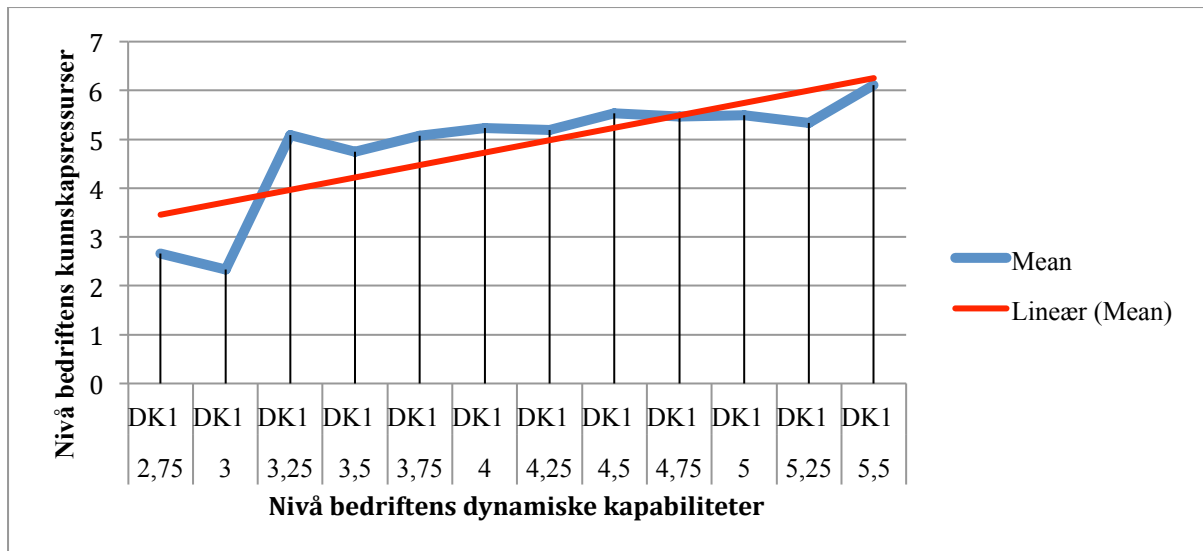
For ytterligere forklaring har vi sett på den deskriptive statistikken for om mulig å avklare noe mer hvilken betydning kunnskapsressurser har for utviklingen av de ulike kapabilitetene.

Intern ressursfornyelse (DK1 Endringsvillighet)

Intern ressursfornyelse dreier seg om evnen og viljen til endring gjennom utvikling og rekonfigurering av ressurser, og om å skape et fleksibelt arbeidsklima der hyppige endringer aksepteres. Adaptiv kapasitet og tilpasningsevne er også et mye brukt ord i forbindelse med dynamiske kapabiliteter og endringsvillighet, blant annet av Chaffe (1985), som definerte dette som en egen strategiretning (adaptive strategy) i form av en tilpasningsmodell som vektla bedriftens stadige tilpasning fremfor å følge en på forhånd fastlagt plan (H. F. Knudsen, Bjørn-Tore 2015).

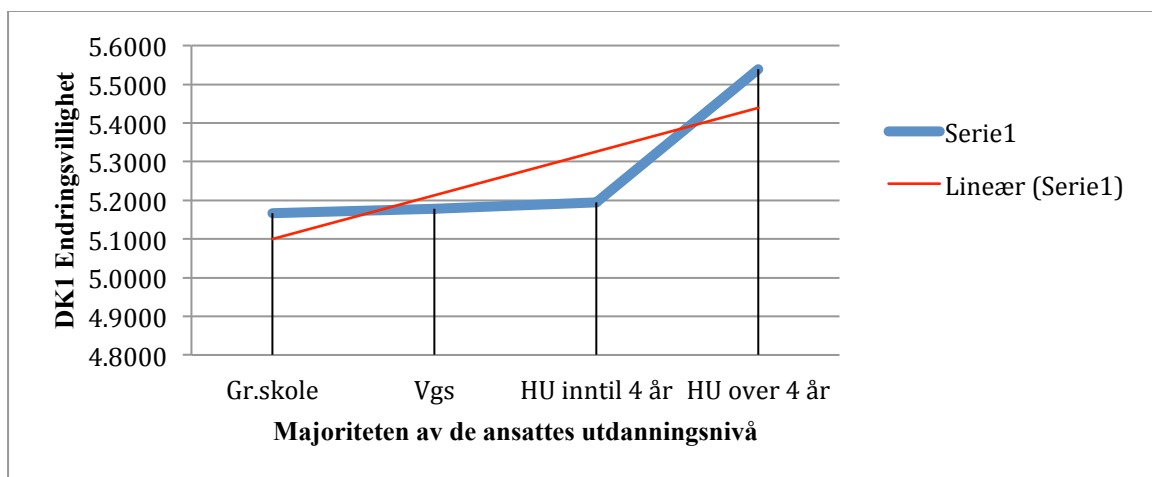
Som påpekt av Peng(2009) er det kombinasjonen og organiseringen av kjerneressurser og komplementærressurser som kan gi bedriften konkurransemessige fortrinn ved at kjerneressursene blir utnyttet til sitt fulle potensiale. Dette kan oppnås gjennom gode systemer for å omsette tidligere erfaring til læring og effektive bedriftsspesifikke rutiner som kan gi synergier og fordeler overfor konkurrentene.

Trendlinjen i figur 5.5 viser en tydelig positiv sammenheng mellom bedriftens samlede kunnskapsressurser og endringsvillighet. Jo høyere nivå på bedriftens kunnskapsressurser, jo høyere er endringsvilligheten.



Figur 5-5. Sammenhengen mellom BKR og DK 1 Endringsvillighet.

Da vi tolker begrepet hovedsakelig i retning av de ansattes vilje og evne til omstilling kan det være interessant å se på utdanningsnivåets eventuelle betydning, om slik det foreslås i kunnskapsteorien er forskjeller mellom dem med lav og høy utdanning.



Figur 5-6. Sammenhengen mellom utdanningsnivå og DK 1 Endringsvillighet.

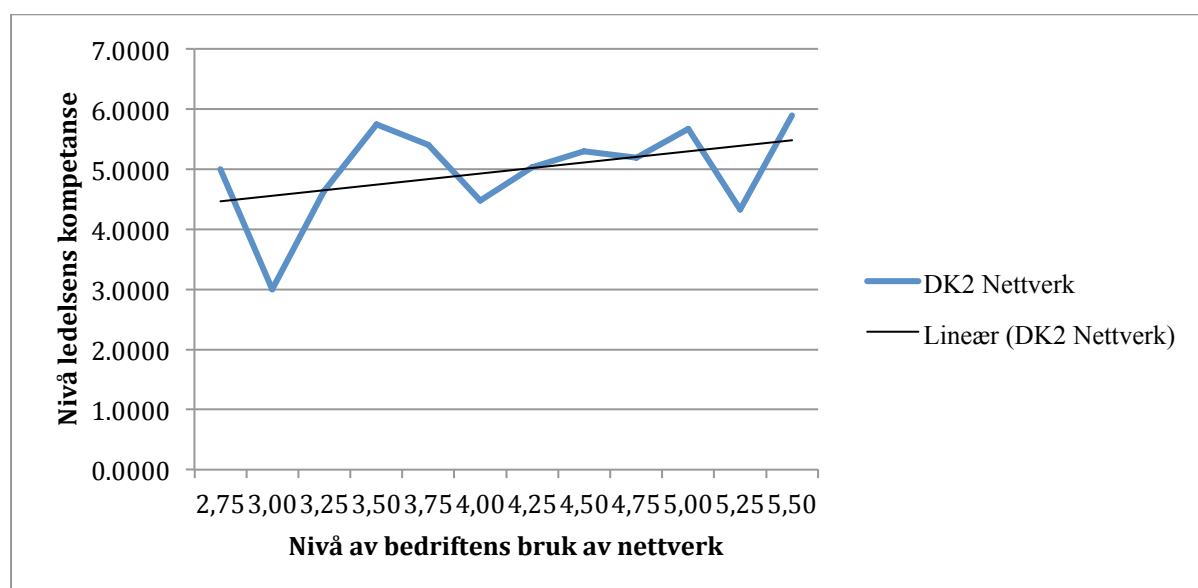
Ser en på grafen over støtter vårt funn teorien og tidligere forskningsresultater. Her ser vi en klar økning i nivået av endringsvillighet hos dem med høyere utdanning – det interessante er at dette først slår ut ved høyere utdanning utover 4 år (fra master-nivå). Et lignende funn ble gjort i Menon's rapport om høyere utdanning som kilde til produktivitet og konkurransevne (2014) (der produktivitetsvekst og konkurransevne hadde signifikant sammenheng med andel akademikere).

Ser vi på resultatet for undersøkelsen er dette den dynamiske kapabiliteten leverandørbedriftene scorer nest høyest på med gjennomsnittscore på 5.22 av 7, og vurderer seg rimelig gode på endringsvilje. Tatt i betraktning konteksten når undersøkelsen ble gjort kan dette tenkes å ha innvirkning i den grad det ofte er lettere å få forståelse for nødvendige omstillingstiltak og endring i nedgangstider.

Ekstern ressursanskaffelse (DK 2 Nettverk)

Ekstern ressursanskaffelse omtales innenfor teorien om dynamiske kapabiliteter som evner som setter bedriften i kontakt med eksterne nettverk. Som det teoretiske kunnskapsperspektivet påpeker fins det såkalte positive eksternaliteter tilknyttet kunnskapsressursene ved at teknologiske «spill-over effekter» kan komme som gratis fordeler om en tar del i slike miljø eller nettverk (Moretti, 2004).

Regresjonsanalysen viste signifikant sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og nettverk. Ser vi på deskriptiv statistikk for Nettverk er det den dynamiske kapabiliteten leverandørene scorer tredje best på med et gjennomsnittsscore på 5.04 av 7. Her finner vi for øvrig ingen sammenheng eller positive trender mellom leders eller ansattes utdanningsnivå og nettverk. Ser vi på ledelsens kompetanse finner vi en svakt stigende trendlinje.



Figur 5-7 Sammenhengen mellom ledelsens kompetanse og DK2 Nettverk

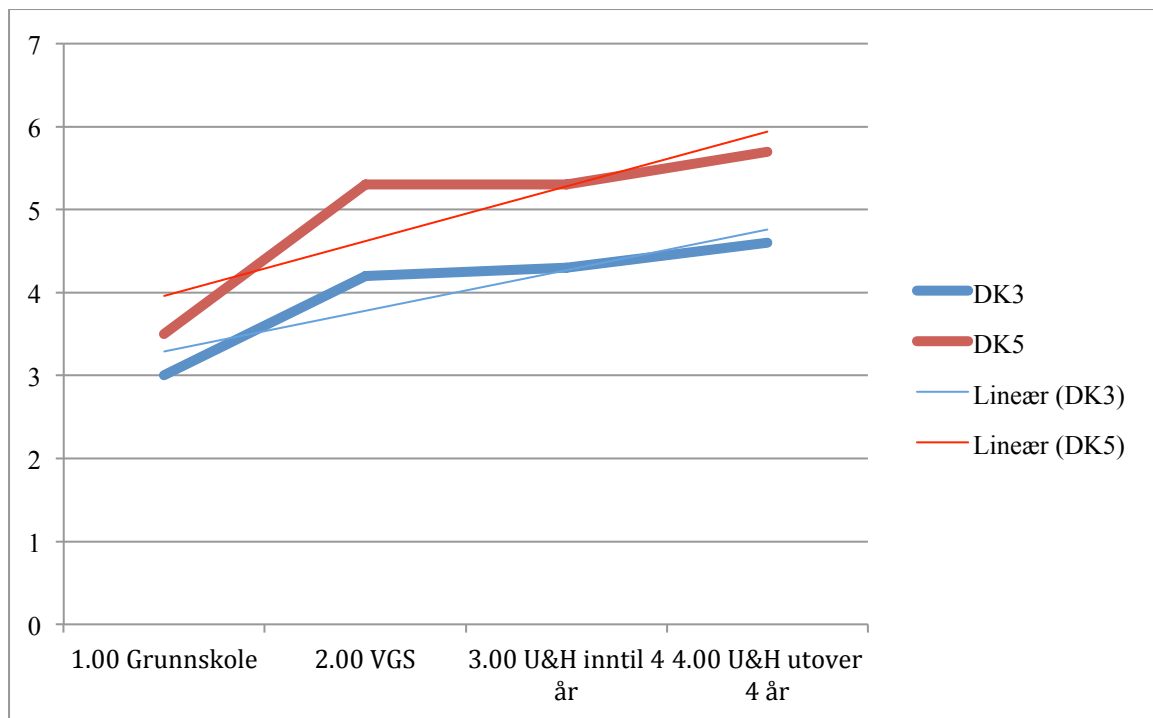
Funnene fra vår undersøkelse kan tyde på at leverandørindustrien er rimelig gode på å utnytte sine nettverk. Ved at det ikke er avdekket noen betydelige forskjeller med tanke på utdanningsnivå og kompetanse for nivået av denne kapabiliteten kan det tyde på at eventuell mangel på høyere utdanning og kompetanse kompenseres ved bruk av eksterne nettverk. Det vil si at bedrifter med lavere utdanning og kompetanse kan ha høyere nytteverdi av å benytte eksterne nettverk som en kunnskapsressurs uten å investere for mye i anskaffelsen av disse ressursene selv.

Ekstern observasjon og vurdering

(DK 3 Styringsstruktur og DK 5 Mulighetsidentifikasjon.)

Dette dreier seg som tidligere nevnt om evnen til å kontinuerlig skanne, oppdage og vurdere forretningsmuligheter som byr seg i markedet. Dette tolker vi hovedsakelig i retning av et ledelsesanliggende der en må ta strategiske beslutninger og «schumpeterianske» vurderinger om videreutvikling og utnyttelse av eksisterende ressurser, og eventuelt avvikling av ikke lønnsomme aktiviteter. I denne forbindelse kan styret fungere som en god støttespiller og som en rådgivende ressurs. Styret har ansvar for utviklingen av bedriftens overordnede styringsverktøy i form av forretningsideens visjoner og mål.

Ser vi på funnene for vår analyse og bedriftens kunnskapsressurser, fant vi ingen signifikante sammenhenger. Med utgangspunkt i ledelsen og deres utdanningsnivå ser vi likevel en positiv trendlinje som støtter vår antagelse om en positiv sammenheng mellom utdanningsnivå og dynamiske kapabiliteter for ekstern observasjon og vurdering (jfr figur 5-8). Vila (2015) fant signifikant sammenheng mellom høyere utdanning og høyere evne til å oppfatte, evaluere og agere på de muligheter som endringer i omgivelsene byr på.



Figur 5-8. Sammenhengen mellom ledelsens utdannelse og ekstern observasjon og vurdering.

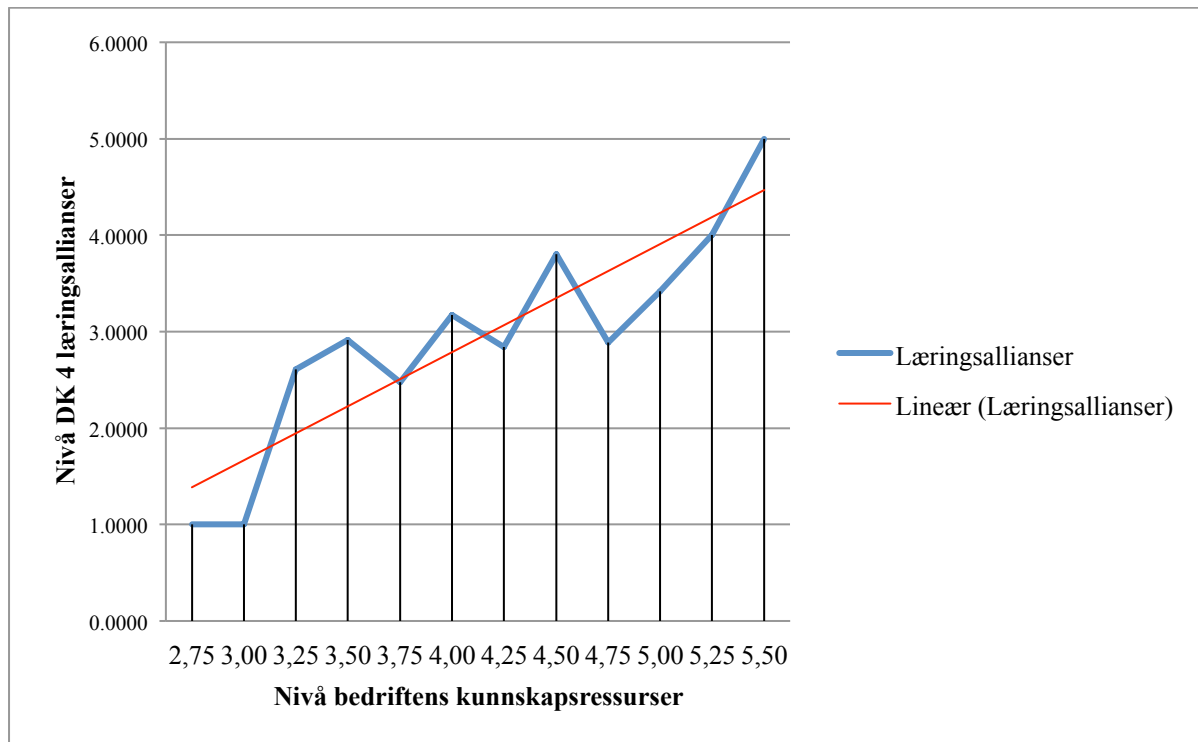
For Rogaland leverandørene viste den deskriptive analysen av respondentene at det kun var minoriteten av bedriftene som ikke anså styret som en verdifull ressurs (figur 3-14), og majoriteten av bedriftene anser seg som gode på mulighetsidentifikasjon (figur 3-16). Det er faktisk denne dynamiske kapabiliteten de scorer høyest på gjennomsnittlig (figur 3-21).

Intern ressursomforming (DK4 Læringsallianser)

Fra teorikapittelet så vi at intern ressursomforming dreier seg om rekonfigurering av interne ressurser og evnen til å spre og iverksette initierte endringsaktiviteter, og da gjerne gjennom samarbeid og kunnskapsoverføring fra andre fagmiljø som utdannings- og forskningsinstitusjoner (Zollo & Winter, 2002).

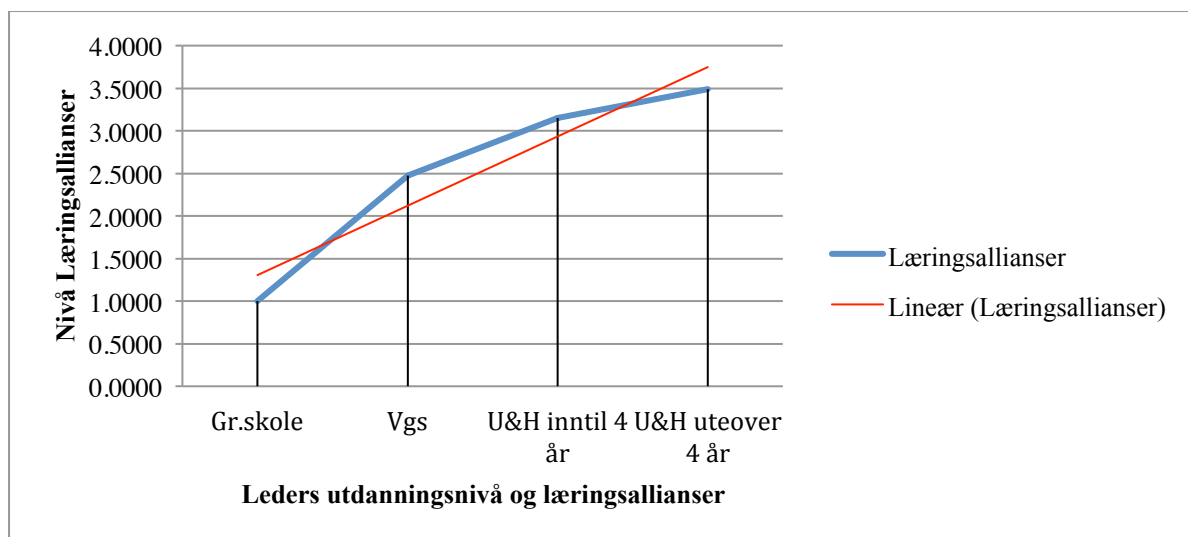
Et begrep som ofte brukes om denne type læringsallianser er ”Trippel helix”, som brukes som en metafor for å illustrere gjensidig avhengighet og påvirkning av interaksjon mellom kunnskap, handling og finansiering, i form av en næringslivsutviklingsmodell (Etzkowitz, 2013). Dette er noe Torger Reve også påpeker viktigheten av i sin bok «Et kunnskapsbasert Norge» der et slikt samspill i globale kunnskapsnav med utgangspunkt, nettopp ved forskning og kunnskap må være drivkraften i fremtidens næringsutvikling (T. S. A. Reve, 2012).

Trendlinjen i våre funn viser en gjennomgående stigning i sammenhengen mellom nivå av bedriftens kunnskapsressurser og grad av bedriftens involvering i læringsallianser.



Figur 5-9 Sammenheng mellom BKR og DK 4 Læringsallianser.

Da det ofte er leder eller representanter fra ledelsen som er initiativtaker til slike samarbeid kan det være interessant å se om leders utdanningsnivå har noen betydning.

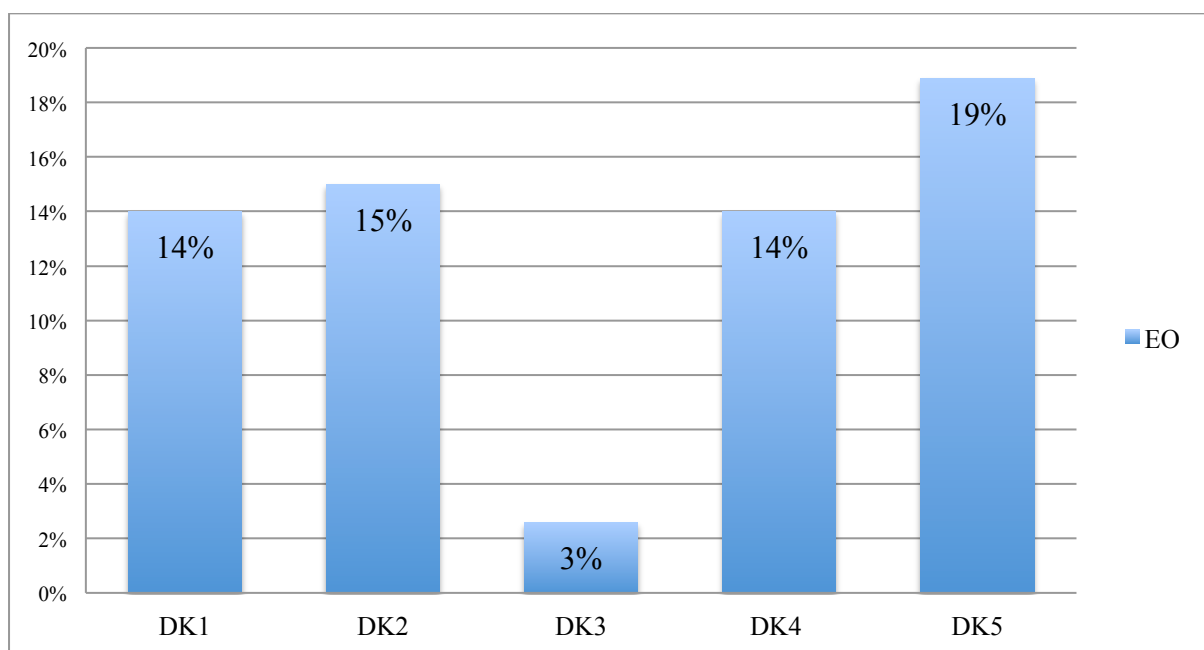


Figur 5-10 Sammenhengen mellom leders utdanningsnivå og læringsallianser.

Her ser vi en klar stigning i grad av involvering og bruk av læringsallianser etter utdanningsnivå. Dette kan muligens tolkes i retning av at terskelen for å ta kontakt og samarbeide med den typen akademiske miljø er lavere for dem som selv har vært en del av dette tidligere. Et interessant funn er at det er denne dynamiske kapabiliteten respondentene i vår undersøkelse har desidert lavest gjennomsnittsscore på med 3.04 av 7. Dette kan også tyde på at de ikke ser nytten av det på kort sikt da dette ofte dreier seg om langsiktige investeringer som ikke umiddelbart gir avkastning og dermed ikke blir prioritert.

Professor ved UiS, Petter Osmundsen, poengterte også dette problemet med manglende satsning på petroleumsforskning i sin kronikk i 2010 «Kuwait-tilstander i Norge?» «*Det enkelte prosjektet som måles på sine egne resultater, tar ikke hensyn til at den økte kunnskapen kan skape verdier på flere felt.*»....«*Fragmenterte oljemiljøer og utfordringer knyttet til samordning av FoU-investeringer på tvers av ulike lisenser har medført underinvestering innen forskning på norsk sokkel. Det betyr at selskapene har lagt vekt på kortsiktige og lokale mål på bekostning av langsiktige og overordnede mål.*» «*...vi befinner oss i en Kuwait-tilstand, der inntektene stort sett går til løpende forbruk og overføringer i stedet for forskning og infrastruktur.* (Osmundsen, 2010)

5.3 F3: Hvilken betydning har bedriftens entreprenørielle orientering for utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter?



Figur 5-11 Dynamiske kapabiliteter og EO sin forklaringskraft etter justert R^2 .

Analysen viste en sterk sammenheng mellom entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter hvor forklaringskraften for modellen var på 30 %. Selv om det ble funnet positiv sammenheng mellom EO og alle de ulike dynamiske kapabilitetene som det er testet for, er det varierende grad av betydning når vi ser på de ulike EO faktorene og type DK (figur 5-11). Tabellen under viser oppsummert EO sin forklaringskraft på hver respektive DK samt nyansene i unik signifikant forklaringskraft for EO Proaktiv og EO Risikovilje.

Forklart varians R2	DK1	DK2	DK3	DK4	DK5
EO	14%	15%	3%	14%	19%
EO Proaktiv	+	-	+	+	-
EO Risikovilje	-	+	-	+	+

Tabell 5 -1. EO sin forklaringskraft etter justert R² på dynamiske kapabiliteter, samt unik signifikans nivå ved +/-.

Det er to fremtredende dynamiske kapabiliteter hvor EO har stor forklaringskraft, det er på DK 5 Mulighetsidentifikasjon (19 %) og DK 4 Læringsallianser (14 %). For *Mulighetsidentifikasjon* ser vi at det er EO Risikovilje som har unik signifikant påvirkningskraft.

Intern ressursomforming. EO og betydningen for DK 4 – Læringsallianser

Organisatorisk læring, som forankret i teorikapittelet, er en forutsetning for innovasjon og etablering av nye bedrifter. Gjennom utvikling av ny kunnskap reduseres sannsynligheten for at bedriftens kompetansebase blir utdatert. Kunnskapen som konkurransefortrinnene da er basert på forblir dynamiske og endrer seg i takt med omgivelsesmessige eventualiteter (Ireland et al., 2001). Ansattes kunnskap og kompetanse anses som en hovedfaktor for suksess, og ble i en studie ansett for å være en av de mest dynamiske ressurser et selskap kan besitte (Hall, 1993).

Det er et interessant funn at EO har en sterk sammenheng med nettopp Læringsallianser, da funnene sammenfaller med teori og empiri som har påvist at entreprenøriell holdning og vilje er viktige brikker for vekst. *Prahalad and Hamel (1990)* omtaler kjernekompetanse som limet som binder sammen eksisterende bedrift og som motoren til forretningsutvikling. De beskriver kjernekompetanse som den kollektive læringen i en bedrift, særskilt evnen til å koordinere produksjonskompetanse og integrere flere ulike strømmer av teknologisk kompetanse. De peker på at ferdighetene som utgjør kjernekompetansen må koaliseres rundt mennesker som ser utover sin funksjon og som kan se muligheter på tvers av funksjoner.

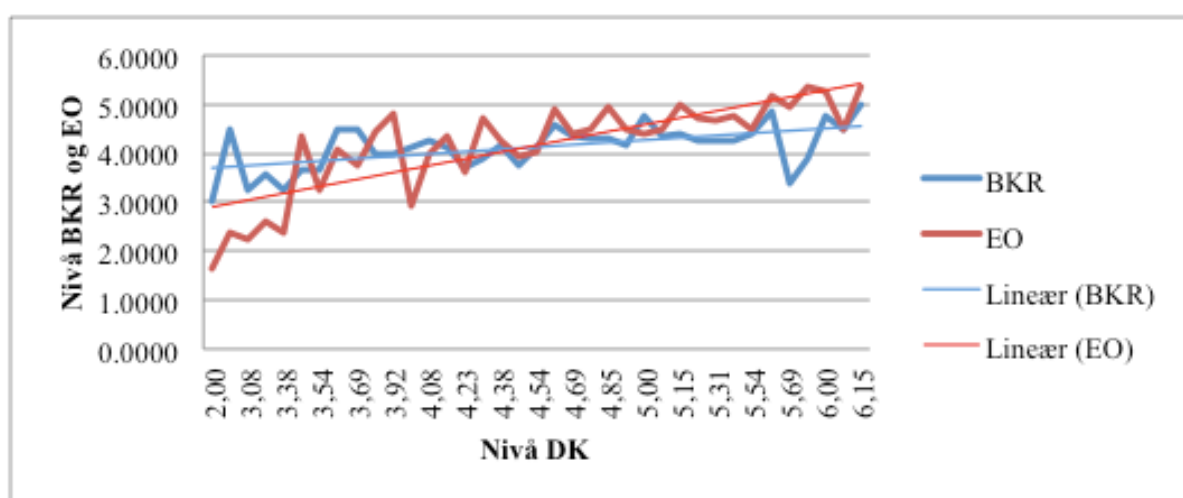
Ekstern observasjon. EO og betydningen for DK 5 - Mulighetsidentifikasjon.

Her har EO Risikovilje som har unik signifikant forklaringskraft, men ikke EO Proaktivitet. Dette var noe overraskende da vi hadde forventet en sterkere sammenheng mellom proaktivitet og evnen til å gjenkjenne muligheter enn risikoviljens betydning for dette. Dette slutter forøvrig opp om noe av kritikken som ble rettet mot skalaen når det gjelder mangel på eksplisitt og direkte adressering av i hvilken grad bedrifter er involvert i å gjenkjenne og utforske muligheter. Det var forventet at EO Risikovilje hadde en positiv sammenheng med utvikling av DK 5 og spennende at denne faktoren viste unik signifikans innen den dynamiske kapabiliteten som dreier seg om å tørre å utforske ukjent farvann. Det er i tråd med (Stevenson & Jarillo, 1990) sin beskrivelse av entreprenørskap: essensen i entreprenørskap er vilje til å etterfølge muligheter, uavhengig ressursene som er under kontroll. Det er typisk entreprenørskap "*to find a way*".

"Sånn midt på treet", majoriteten av Rogalands leverandørbedrifter vurderer seg som middels proaktive sammenlignet med konkurrentene. 37 % anser seg som sterkt konkurranseorientert. 1/3 av Rogalandsleverandørene anser seg som innovative og typiske "first movers". Nærmere 2/3 tar en middels dristig og aktiv tilnærming til beslutning under usikkerhet. Dette kan muligens ses i lys av stivhengighetsteorien som påpeker at vi av og til blir stilt ovenfor valg som vi ikke helt aner konsekvensene av, og et eventuelt sporskifte kan bli for kostbart (H. F. Knudsen, Bjørn-Tore 2015)

5.4 F4: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens kunnskapsressurser og entreprenørielle orientering og utviklingen av dynamiske kapabiliteter.

Augier og Teece (2009) påpeker at bedrifter er avhengige av både høyt kompetente ansatte og ledere som evner å utnytte disse ferdighetene for å kunne utvikle dynamiske kapabiliteter. De foregående analysene og forskningsspørsmålene viste gjennomgående signifikante sammenhenger mellom ledelsens kunnskapsnivå og entreprenøriell orientering, mellom kunnskapsnivå og dynamiske kapabiliteter og mellom entreprenøriell orientering og dynamiske kapabiliteter. Når vi integrerte alle undersøkelsesvariablene viste resultatet i regresjonsanalysen også en signifikant sammenheng og en god forklaringskraft for den totale modellen. Ser en på de uavhengige variablene hver for seg fant vi at proaktivitet er av størst betydning for utviklingen av dynamiske kapabiliteter.



Figur 5-12. Sammenhengen mellom BKR, EO og DK.

5.5 KONKLUSJON

Utgangspunktet og konteksten når studien ble påbegynt høsten 2014 er nedgangen i oljebransjen som preger Vestlandet. Når oppgaven nå avsluttes i juli 2015 flagges det at 21.400 jobber forsvunnet fra bransjen. Spørsmålet er hvem det er som klarer seg gjennom denne nedgangen, hva kjennetegner bedriftene som kommer seg noenlunde helskinnet gjennom slike omgivelsesendringer?

I markeder som preges av stadige endringer trekkes ofte den dynamiske kapabilitets-teorien fram. (Teece et al., 1997) identifiserer tre nøkkelprosesser som er vesentlige for dynamiske kapabiliteter: (1) Koordinering og integrering av både interne og eksterne aktiviteter, (2) Læring og (3) Rekonfigurering og omforming av ressurser.

Oppgavens problemstilling er:

Hvilken betydning har kunnskapsressurser og entreprenøriell orientering for utviklingen av dynamiske kapabiliteter?

Svaret på dette søkte vi å finne forklaringer på ved å se til strategisk ledelsesteorien, ressursbasert teori, entreprenørskapsteori og teori for dynamiske kapabiliteter.

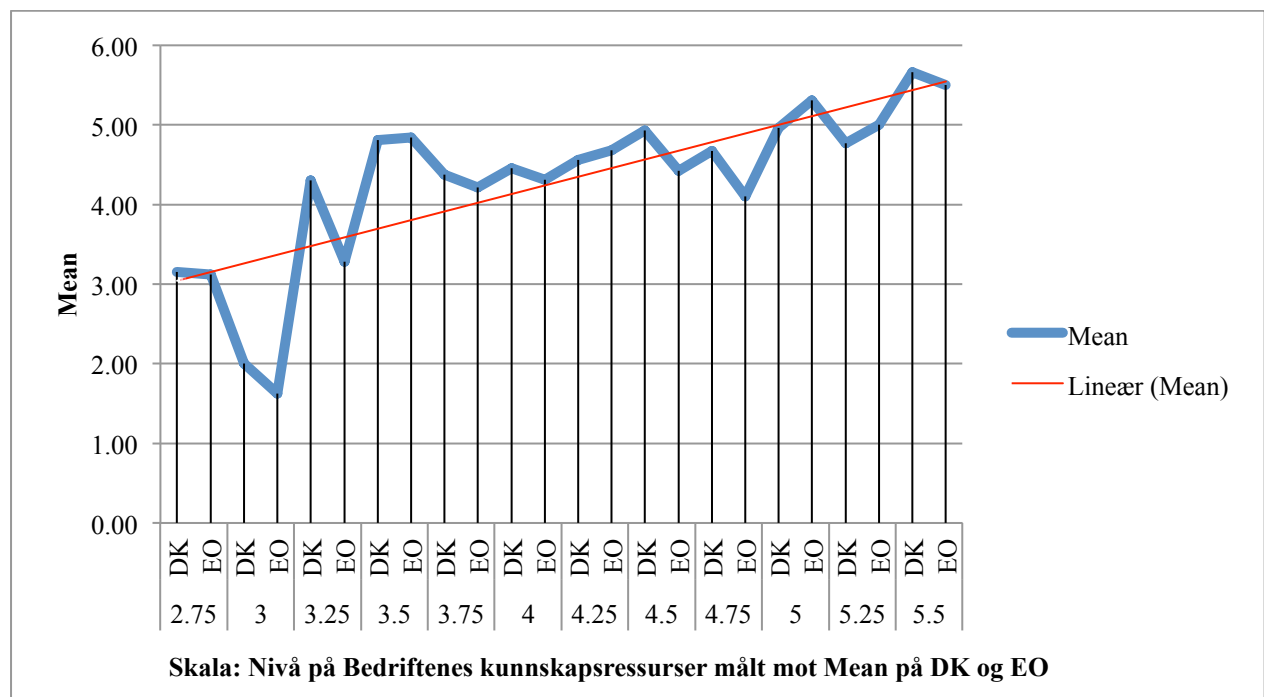
Forskningsspørsmål 1 viste gjennomgående positiv sammenheng mellom leders utdannings- og kompetansenivå. Det er leders og toppledelsens ansvar å skanne omgivelsene og være i takt med markedet og initiere nødvendige endringer gjennom strategisk rekonfigurering av interne ressurser og eventuelt gjennom anskaffelse eller samspill med eksterne nettverk og støttespillere.

Selv om det er ledelsens ansvar å stake ut kursen og legge strategier for omstilling og endring, krever det kompetente medarbeidere for å klare omstillingen mer effektivt. T. S. A. Reve (2012) påpeker kravene til fremtidens næringsliv: det må være kunnskapsbasert, endringsdrevet, globalt og miljørobust. Dette må møtes med å utvikle globalt kunnskapsnav der utdanning, forskning og innovasjon er kjernen. Som Schumpeter også tidlig påpekte, så dreier entreprenørskap seg ikke bare om ledelsens rolle for innovasjon, men vel så viktig er

medarbeiderdrevet innovasjon og entreprenørskap i form av holdning og evner til de personene som driver frem prosesser med nyskaping og fornying, såkalt ”endringsagenter”. Vi påpeker også at det er ledelsen som har svart på vegne av bedriften og svarene tilsier at det kan finnes ett visst nivå av en holdning og ønske om å være entreprenøriell og proaktiv.

Trendlinjen viser tydelig at det er positiv samvariasjon, og nivået av bedriftens utdanningsnivå samt samlet kompetanse spiller inn på en bedrifts entreprenørielle orientering.

Resultat leverandørindustrien Rogaland



Nylig skrev sjeføkonom og leder for analyse i SR-Bank Markets, Kyrre M. Knudsen, om «fem grep som kan bidra til mykere oljelanding» og en «konstruktiv vending» som han omtaler det, blant annet trykk på innovasjon, forskning og kreative krefter med utgangspunkt i videre satsning på regionens konkurransefortrinn ved videreføring industrialisering av naturressursene. Her påpeker han nettopp dette vi mener er noe av essensen i vår oppgave og vårt forskningsbidrag: *Vi vet ikke hvilke næringer som blir vinnere i fremtiden. Men innovasjon og nyskaping er uansett essensielt for videre velstandsutvikling. Det har vært høy innovasjonstakt i petroleumssektoren, og denne har gitt betydelige ringvirkninger. Når det går tråere kan villigheten i næringslivet til satsing på forskning og utvikling falle. Samtidig er det viktigere enn noen gang at satsingen styrkes fordi konkurransekraften kan økes gjennom å produsere varer og tjenester smartere, enklere og billigere. Med mer ledige ressurser,*

herunder høyt kvalifisert arbeidskraft, bør satsingen på innovasjon og forskning styrkes. Samarbeid mellom akademia og næringslivet bør veves tettere (Knudsen, 2015).

I mange år har pilene bare pekt en vei for annerledeslandet Norge og indikert at økonomiens tyngdelover ikke gjelder for oss. Når denne oppadgående vekstkurven nå har tatt et langvarig hvileskjær ser vi konturene av det professor i petroleumsøkonomi ved UiS, Klaus Mohn påpekte som medaljen av baksiden og skjebnens ironi (sysla.no/2014/03/08): «Oppsvinget i oljenæringen har gjort regionen mer sårbar, og på kort til mellomlang sikt vil dette øke fallhøyden i norsk økonomi, for eksempel med ett fall i oljeprisen». Og ved realiseringen av dette predikerte oljeprisfallet betegner han dagens situasjon treffende: *«Kanskje det er difor overraskinga er såpass stor når det no buttar imot med islett av indignasjon, som når nokon tek bort punsj-bolla midt under festen.* (Mohn, 2015)

Våre funn avdekket en tendens hvor leverandørene i Rogaland viser samme trend som de svakheter som påpekes av Reve, Produktivitetskommisjonen og andre som vi har sett tidligere – de scorer lavest på læringsallianser. Her foreligger uutnyttet potensiale i forhold til organisert samarbeid med høyere utdanning, forskning, næringsliv! Vi fant signifikant sammenheng mellom bedriftenes kunnskapsressurser og læringsallianser, også dette indikerer at det kan være mye å hente i fremtiden med satsning på akademikere i sentrale stillinger i samarbeid med FoU og høyere utdanning. Det handler ikke bare om besittelse av ressurser og evner, men å benytte disse optimalt. I følge (Eisenhardt & Martin, 2000) var det de dynamiske kapabilitetene som førte til konkurransefortrinn og ikke ressursene i seg selv. Leverandørbedriftene kan med fordel fokusere på en godt sammensatt ressursbase bestående av utdanningsnivå over 4 år samt relevant erfaring under reallokering av ressursene, fordeling av oppgaver og rigging for omstilling og vekst.

Sveinung Fjose, partner og leder i Menon, påpeker også de dette med manglende investeringer i oppgangstider som bransjen inntil nylig har vært kontinuerlig preget av, der han i artikkelen ”Nød lærer naken kvinne å spinne” tar til orde for at oljekrisen faktisk kan vise seg å være en fordel: *«Oljekrisen kan faktisk være en fordel. Behov for kostnadskutt åpner dørene for bruk av ny teknologi, viser til at subseateknologien kom som resultat av krise i bransjen. Ny kostnadsbesparende teknologi finnes men mener oljeselskapenes motvilje mot risiko har gjort at de låser seg til gammel teknologi som gir dyrere og dårligere løsninger. Påpeker at leverandørindustrien er blitt late av de gode tidene – hvorfor investere i*

ny teknologi når de kan selge den de allerede har med gode marginer? (Andersen, 2014)
”derfor kan oljekrisen faktisk være en fordel” I tillegg er det vel også en kjensgjerning at det i dårlige tider ofte er FoU-budsjettene det først kuttes i, spesielt i mindre og kapitalsvake bedrifter.

Både korrelasjons- og regresjonsanalysene viser at det er støtte for våre hypoteser om sammenhengen mellom kunnskapsressurser, Entreprenøriell orientering og utviklingen av bedriftens dynamiske kapabiliteter. Vårt fokus på at høyere utdanning er en forklarende faktor på nivået av de ulike dynamiske kapabilitetene kan ikke for alle de fem ulike dimensjonene påvises signifikant, men støttes til gjengjeld gjennomgående når en ser på tendensene i den deskriptive statistikken.

Reve T. Reve (2014) påpeker entreprenørens rolle og mangel på disse i Vestlandsregionen ved å referere til Jan Eggum's slagter og spør “Kor e alle helter he: *“Norge er i ferd med å bli en nasjon av forvaltere, slik også Staten går foran og viser vei gjennom Pensjonsfond Utland. Det er imidlertid ikke de finansielle formuene vi skal leve av i fremtiden. Det er et blomstrende kunnskapsbasert næringsliv med høy innovasjon og nye forretningsideer vi trenger. Et næringsliv som er trygt lokalisert med sine hovedkontorfunksjoner på Vestlandet, men som har verden som marked. Da må vi ha noen næringslivsprofiler som satser og som skaper og som viser igjen i lokalsamfunnet....For å skape et slikt næringsliv trenger vi livskraftige næringsmiljøer med kompetanse og kapital, men vi trenger også næringslivsprofiler som klarer å møte markedskravene, mobilisere teknologien og tiltrekke seg kompetansen og folkene som må til for å realisere forretningsideene. Da vil vi også se at noen satset for høyt og tapte. Da er det bare å reise seg og ta fatt på nytt, slik fiskerne langs kysten taklet et år med uvær og feilslått fiske.”*

Implikasjoner og videre forskning

Hall (1993) rangerer nettverk, omdømme og kultur i tillegg til ansattes kunnskaper som den i materiell ressursen som er mest viktig for gode forretningsresultater (David & Hall, 2000). I denne avhandlingen ser vi begrensninger med hvordan vi valgte å måle variablene utdanning, type utdanning og kompetanse. Vi kunne inkludert flere mål på utdanning og kompetanse, og flere items per variabel for å få et tydeligere bilde for forklaringsvariablenes effekt på dynamiske kapabiliteter. Det ville også vært interessant å tatt med flere ressurstyper. Det kunne vært tatt en enda grundigere gjennomgang og kritisk blick på tidligere verifisert spørreskjema og luket ut unødvendige spørsmål allerede ved start.

Studiens begrensninger viser seg når vi vurderer objektiviteten i svarene ved å benytte ledelsen for bedriften, og kun en representant per bedrift for å besvare det relativt sammensatte temaet. Vi kunne supplert med kvalitative undersøkelser for å få bedre innsikt om bakenforliggende forklaringer på sammenhengen vi undersøkte. En kombinasjon av kvantitativ med kvalitativ undersøkelse kunne gitt en gunstig mulighet til å komme tett på definisjoner, situasjoner og samspill mellom leder-mellomleder og øvrige ansatt nivå og betydningen for utvikling av dynamiske kapabiliteter.

Til videre forskning ville det vært interessant å sett på samme region og sammenlignet med operatørselskaper samt andre bransjer for å eventuelt kunne sammenligne og finne trender i forhold til bedriftskunnskapers- og entreprenøriell orienterings betydning for utvikling av dynamiske kapabiliteter også på nasjonalt nivå.

Et spennende tema vi kom innpå helt i innspurten er koplingen til EO og utdanningsnivå, som ville være interssant å se på en videre operasjonalisering av en studie: Akademisk entreprenørskap – «prosesser med utspring i akademiske institusjoner. Et sentralt siktemål er å kommersialisere forskningsresultater» (Hovland 2012, s29).

Litteraturliste

- Åmo, B. W. (2005). *Employee innovation behavior*. (PHD Thesis for the Degree of Doctor Oeconomia), Bodø Graduate School of Business, Norway, Lundblad Media Bodø AS.
- Andersen, I. (2014). Derfor kan oljekrisen faktisk være en fordel. from <http://www.tu.no/petroleum/2014/12/21/derfor-kan-oljekrisen-faktisk-vare-en-fordel>
- Anderson, T. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*(31), 439-465.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Marketing*(17/1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*: Prentice Hall.
- Becker. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Børing, W., Skule. (2013). Livslang læring i norsk arbeidsliv: Hvorfor varierer deltakelsen?
- Brandtzæg, S. R. (2015). Ny tro på fastlands-Norge – tenk det! *E24.no*. Retrieved from <http://e24.no/kommentarer/fremtidens-norge/ny-tro-paa-fastlands-norge-tenk-det/23403117>
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). AN OPERATIONALIZATION OF STEVENSON'S CONCEPTUALIZATION OF ENTREPRENEURSHIP AS OPPORTUNITY-BASED FIRM BEHAVIOR. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953. doi: 10.1002/smj.190
- Butler, P. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*(26), 22-40.
- Chaffe. (1985). Three Models of Strategy *Academy of Management Review* 1985, 10(1), 89-98.
- Clemons, E. K. R., M.C. (1991). Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences. *MIS Quarterly*(15(3)), 275-292.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(4), 677-702. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- David, P. A., & Hall, B. H. (2000). Heart of darkness: modeling public-private funding interactions inside the R&D black box. *Research Policy*, 29(9), 1165-1183. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00085-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00085-8)
- De Saá-Perez, P. G.-F., J.M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- De Wit, B. M., Ron. (2010). *Strategy; Process, Content, Context* (Vol. 4th Edition): Cengage Learning EMEA.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 85-102.
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship. Strategies and Resources*: Prentice Hall.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105.
- Etzkowitz. (2013). Triple Helix. *A Journal of University-Industry-Government Innovation and Entrepreneurship*.
- Fitz-enz, B. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequences. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Gascon, C. (1992). Entrepreneurs, processes of founding and new-firm performance. *The State of the Art of Entrepreneurship*, Sexton, D.L. and Kasadra, J.D.
- Geir Gripsrud, U. H. O. o. R. S. (2004). *Metode og dataanalyse*: Høyskoleforlaget AS.
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital*: Universitetsforlaget.
- Grünfeld. (2012). Akademikere som entreprenører i Norge: Omfang og betydning for vekstbedrifter (Vol. 10). Menon Publikasjon: Menon Business Economics.
- Hall, R. (1993). A FRAMEWORK LINKING INTANGIBLE RESOURCES AND CAPABILITIES TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*: Universitetsforlaget AS.
- Hilde Øvrebekk Lewis, E. S. (2015). Oljeprisfall krever raskere omstilling. *Aftenbladet.no*. Retrieved from <http://www.aftenbladet.no/energi/--Oljeprisfall-krever-raskere-omstilling-3607024.html>
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma*, 2.
- Hofer, S. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts* St.Paul: West Publications.
- Hovland, N. P. (2012). *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*: Cappelen Damm Akademisk.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63. doi: 10.5465/AME.2001.4251393
- Jakobsen, E. W. L., E.B. (2005). *Ekspansjon* (Vol. 1.utg): Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Karlstad, K. A. (2008). Utfordrer strategiteori. from <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-okonomi/2008/09/utfordrer-strategiteori>
- Knudsen. (2015). Fem grep som kan bidra til mykere oljelanding. from http://www.sysla.no/2015/06/25/meninger/fem-grep-som-kan-bidra-til-mykere-oljelanding_53270/
- Knudsen, H. F., Bjørn-Tore (2015). *Strategisk Ledelse*: Cappelen Damm AS.
- Kodama, M. (2007). *Knowledge Innovation, Strategic Management as Practice*: Edward Elgar Publishing Limited, Inc.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J-C. and Groen, Aard J. (2010). The Resourced-Based View: A Review and Assesment of Its Critiques. *Journal of Management*.
- Lamb. (2005). Work roles and careers of R&D Scientists in network organizations. . *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44(2), 242-275.
- Leo A. Grünfeld, K. H.-G. o. R. B. H. (2014). Høyere utdanning som kilde til produktivitet og konkurransevne: Hva sier tallene for Norge? (Vol. 36). Menon Publikasjon: Menon Business Economics.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). CLARIFYING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION CONSTRUCT AND LINKING IT TO PERFORMANCE. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi: 10.5465/AMR.1996.9602161568

- Madsen. (2007). *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*. (PHD Doktorgradsavhandling PhD), HANDELSHØGSKOLEN I BODØ, Trykkeriet Høgskolen i Bodø.
- Madsen, E. L., Alsos, G. A., Borch, O.-J., Ljunggren, E., & Brastad, B. (2007). DEVELOPING ENTREPRENEURIAL ORIENTATION-THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES AND INTANGIBLE RESOURCES. in Gillin, L. M.(ed.), *Regional Frontiers of Entrepreneurship Research 2007*, 94 -105.
- Madsen;Walker, H. (2003). Guest editor`s introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Towards a theory of competitive heterogeneity. . *Strategic Management Journal*(24), 889-902.
- Mæland, M. (2014). Inn i det ukjente. Forskning og innovasjon for omstilling i norsk næringsliv. from <https://http://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Inn-i-det-ukjente-Forskning-og-innovasjon-for-omstilling-i-norsk-naringsliv/id755468/>
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00060-R](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(94)00060-R)
- McGrath, R. G. (2013). End of Competitive Advantage.
- McKelvey, E. M. a. B. (1997). Predicting Rent Generation in Competence-based Competition. *Competence-Based Strategic Management, The Strategic Management Series*.
- McKelvie, D. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: An investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80.
- Miller, D. (1983). THE CORRELATES OF ENTREPRENEURSHIP IN THREE TYPES OF FIRMS. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 873-894. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). ARCHETYPES OF STRATEGY FORMULATION. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Mintzberg. (1972). Research on strategy-making. *Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis*, 32.
- Mohn. (2015). Frå overmot til oppvask i oljebransjen from http://www.sysla.no/2015/07/02/meninger/fra-overmot-til-oppvask-i-oljebransjen_53692/
- Moretti. (2004). Human Capital Externalities in Cities. *Handbook of Regional and Urban Economocs. Cities and Geography*, 4.
- Mosakowski, M., Zaheer (2002). The dynamics of knowledge flows: Human Capital mobility, knowledge retention and change. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 164-176.
- Nelson, R. R. (1991). WHY DO FIRMS DIFFER, AND HOW DOES IT MATTER? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson Education Limited.
- NFF. (2002). NFF anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning (2002) ☐ NFF. from http://www.finansanalytiker.no/default.asp?side=publikasjoner/Retningslinjer_TIVS.htm
- NHO. (2014). Økonomibarometer Rogaland, Resultater for 4.kvartal. NHO.

- Olsen, D. R. (2015). Utdanning for omstilling. from <http://rektor.b.uib.no/2015/05/26/utdanning-for-omstilling/>
- Osmundsen, P. (2010). Kuwait-tilstander i Norge? , from <http://forskning.no/meninger/kronikk/2010/12/kuwait-tilstander-i-norge>
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual A step by step guide to data analysis using IBM SPSS 5th Edition* Open University Press McGraw-Hill Education McGraw-Hill House Shoppenhangers Road Maidenhead Berkshire England SL6 2QL McGrawHill.
- Paul, J. J. (2011). Graduates in the Knowledge and Innovation Society *The Flexible Professional in the Knowledge Society* (Vol. 35): Springer Science & Business Media.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. doi: 10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
- Peng, M. (2009). *Global Strategic Management*: Cengage Learning EMEA.
- Penrose, E., & Pitelis, C. (2009). *Oxford Historical Monographs : Theory of the Growth of the Firm* (4 ed.). Oxford, GBR.: Oxford University Press. .
- Peteraf. (1993). The Cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quintas, P., Little, S. & Ray, T. (2002). *Managing Knowledge: An essential reader*: Sage Publications Ltd.
- Reve, T. (2014). Kor e alle helter hen? , from http://www.sysla.no/2014/10/14/meninger/kor-e-alle-helter-hen_29258/
- Reve, T. S. A. (2012). *Et Kunnskapsbasert Norge*: Universitetsforlaget.
- Rita Gunther, M. (2013). Continuous reconfiguration in the transient advantage economy. *Strategy & Leadership*, 41(5), 17-22. doi: 10.1108/SL-05-2013-0039
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A PARADIGM OF ENTREPRENEURSHIP: ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Torvund, Ø.** (2014). Innovasjonsaktiviteten må bli bedre. from <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/arkiv/2014/oktober/blank1>
- Velden, A. V. d. (2011). *Graduates in the Knowledge and Innovation Society*. Springer Science & Business Media.
- Vila, P., Morillas. (2015). Higher Education and the development of competences for innovation at the workplace. *Management Decision*, 50(9), 1634-1648.
- Wade, H. (2004). The resource-based view and information systems research: review, extension and suggestion for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Wan; Yiu, H. H. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a pendulum *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Wernerfelt. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Wickham. (2006). *Strategic Entrepreneurship, 4th Ed.* . Pearson Education Ltd. .
- Widding, L. Ø. (2006). Kunnskapsledelse av entreprenørielle muligheter. from <http://www.magma.no/kunnskapsledelse-av-entreprenoerielle-muligheter>
- Wiklund. (1998). *Small firm growth and performance*. (PhD dissertation), International Business School, Jønkøping, Jønkøping.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation--performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 39-50.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). KNOWLEDGE-BASED RESOURCES, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, AND THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Winter, S. G. (2003). UNDERSTANDING DYNAMIC CAPABILITIES. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Youndt, S. (2005). The influence of intellectual capabilities on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*: Pearson Education Limited.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). ABSORPTIVE CAPACITY: A REVIEW, RECONCEPTUALIZATION, AND EXTENSION. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi: 10.5465/AMR.2002.6587995
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Vedlegg

Vedlegg 3-1 Spørreundersøkelsen

Leverandørbransjen i Rogaland – en morgentrøtt tenåring?

Fra slutten av 2014 har media daglig vært preget av oppslag om stadig flere oppsigelser i oljerelatert næring. Lav oljepris kombinert med en galopperende kostnadsutvikling og svak produktivtetsvekst har ført til fall i investeringer, omfattende sparetiltak og utsettelse av planlagte prosjekter med bortfall av titusener av arbeidsplasser som resultat.

Til tross for at det er bred enighet om at oljeprisfallet kan korrigeres og at vi skal leve av olje og gass i mange år fremover, er det samtidig en erkjennelse av at vi kanskje har hatt det for godt og hvilt litt vel lenge på laurbærene – eller som Hydros konsernsjef Svein Richard Brandtzæg betegnet situasjonen i E24s kronikkserie «Fremtidens Norge» 21.04.15: «Norge er som en morgentrøtt tenåring som har blitt vekket brått For Norge A/S var det dramatiske oljeprisfallet ned under «utenkelige» 50 dollar fatet vekkerklokken som ringte litt for tidlig, litt for høyt... Likevel kan det være for Norge som for mang en morgentrøtt tenåring: Når vi har kommet over sjokket, skal det ofte ikke så mye til før motvilje snus til vilje, utfordringer blir til muligheter og motbakker gjøres til oppgang. Det som først var «helt utenkelig» kan med ett bli høyst tenkelig – som å gi seg i kast med store spørsmål som «Norge etter oljen», ny konkurransekr aft og veien videre mot kunnskaps- og lavutslippssamfunnet.

I denne forbindelse er vi to MBA studenter fra Universitetet i Stavanger som i vår masteroppgave ønsker å ta temperaturen på leverandørindustrien i Rogaland, for å prøve å kartlegge omstillingsutfordringen bransjen nå står overfor.

På bakgrunn av dette ønsker vi din og deres bedrifts innspill. Bedriftens identitet og individuelle besvarelser er anonymisert og opplysningene blir kun brukt som talldatagrunnlag for statistiske analyser.

Vi håper dette kan være av interesse og ville satt veldig stor pris på deres bidrag!

Mvh Trine Løberg Klavenes & Lene Anniken Edlund,
MBA studenter ved Handelshøyskolen, UIS.

Fortsett

Leverandørbransjen i Rogaland – en morgentrøtt tenåring?

Vi ber dette rettes til daglig leder eller annen representant for ledelsen.

Fra slutten av 2014 har media daglig vært preget av oppslag om stadig flere oppsigelser i oljerelatert næring. Lav oljepris kombinert med en galopperende kostnadsutvikling og svak produktivitetsvekst har ført til fall i investeringer, omfattende sparetiltak og utsettelse av planlagte prosjekter med bortfall av titusener av arbeidsplasser som resultat.

Til tross for at det er bred enighet om at oljeprisfallet kan korrigeres og at vi skal leve av olje og gass i mange år fremover, er det samtidig en erkjennelse av at vi kanskje har hatt det for godt og hvilt litt vel lenge på laurbærene – eller som Hydros konsernsjef Svein Richard Brandtzæg betegnet situasjonen i E24s kronikkserie «Fremtidens Norge» 21.04.15: «Norge er som en morgentrøtt tenåring som har blitt vekket brått ... For Norge A/S var det dramatiske oljeprisfallet ned under «utenkelige» 50 dollar fatet vekkerklokken som ringte litt for tidlig, litt for høyt... Likevel kan det være for Norge som for mang en morgentrøtt tenåring: Når vi har kommet over sjokket, skal det ofte ikke så mye til før motvilje snus til vilje, utfordringer blir til muligheter og motbakker gjøres til oppgang. Det som først var «helt utenkelig» kan med ett bli høyst tenkelig – som å gi seg i kast med store spørsmål som «Norge etter oljen», ny konkurransekraft og veien videre mot kunnskaps- og lavutslippssamfunnet.

I denne forbindelse er vi to MBA studenter fra Universitetet i Stavanger som i vår masteroppgave ønsker å ta temperaturen på leverandørindustrien i Rogaland, for å prøve å kartlegge omstillingsutfordringen bransjen nå står overfor.

På bakgrunn av dette ønsker vi din og deres bedrifts innspill. Bedriftens identitet og individuelle besvarelser er anonymisert og opplysningene blir kun brukt som talldatagrunnlag for statistiske analyser. Undersøkelsen tar ca. 10 minutter å fullføre.

Vi håper dette kan være av interesse og ville satt veldig stor pris på deres bidrag!

Mvh Trine Løberg Klavenes & Lene Anniken Edlund,
MBA studenter ved Handelshøyskolen, UiS.

Fortsett

1. Hva er din formelle posisjon i bedriften?

- Toppleder/Daglig leder
- Salgs- Markedssjef
- HR sjef
- Annen

<< Forrige

Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

2. Angi antall årsverk i selskapet.

- 0-75
- 75-150
- 150-225
- 225-300
- 300+

<< Forrige Neste >>



Opprettet gjennom Examinare

3. Kjønn daglig leder

- Mann
- Kvinne

<< Forrige Neste >>



Opprettet gjennom Examinare

4. Hvor mange års yrkeserfaring har daglig leder?

- 0-10
- 10-20
- 20-30
- 30+

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

5. Kompetanse i denne sammenheng forklares som en kombinasjon av yrkeserfaring og utdanning.

Angi på en skala fra 1-7 hvor 1 stemmer ikke i det hele tatt og 7 stemmer svært godt følgende utsagn:

	1	2	3	4	5	6	7
Ledelsens kompetanse er høy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

6. Hva er daglig leders høyeste fullførte utdanning?

- Grunnskole
- Videregående skole
- Universitets- og høyskoleutdanning til og med 4 år
- Universitets- og høyskoleutdanning over 4 år

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

7. Kompetanse i denne sammenheng forklares som en kombinasjon av yrkeserfaring og utdanning.

Angi på en skala fra 1-7 hvor 1 stemmer ikke i det hele tatt og 7 stemmer svært godt følgende utsagn:

	1	2	3	4	5	6	7
De ansattes kompetanse er høy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

8. Finansielle ressurser.

Angi på en skala fra 1-7, hvor 1 stemmer ikke i det hele tatt og 7 stemmer svært godt. I hvilken grad stemmer det at...

	1	2	3	4	5	6	7
Bedriften har en sterk finansiell posisjon sammenlignet med konkurrentene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

9. Hva er de ansattes høyeste utdanning?

Majoriteten av de ansatte i bedriften har følgende som høyeste fullførte utdanning:

- Grunnskole
- Videregående skole
- Universitets- og høyskoleutdanning til og med 4 år
- Universitets- og høyskoleutdanning over 4 år

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

10. Type utdanninge.

Majoriteteten av de ansatte i bedriften har følgende type utdanning:

- Helse og sosialfaglig
- Økonomisk/Administrativt
- Annen samfunnsfaglig
- Teknisk/Naturvitenskapelig
- Annen utdanning (inkl. Humaniora)

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

11. Lokasjon.

Angi på en skala fra 1-7, hvor 1 stemmer ikke i det hele tatt og 7 stemmer svært godt. I hvilken grad stemmer det at....

	1	2	3	4	5	6	7
Bedriften har en mer fordelaktig lokalisering sammenlignet med konkurrentene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

12. Lokasjon.

Angi på en skala fra 1-7, hvor 1 stemmer ikke i det hele tatt og 7 stemmer svært godt. I hvilken grad stemmer det at...

	1	2	3	4	5	6	7
Hvor bedriften er lokalisert er viktig for bedriftens konkurransevne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

13. Interne endringsevner.

I hvilken grad stemmer det at ... ?

Angi på en skala fra 1 til 7, der 1 er stemmer ikke i det hele tatt og 7 er stemmer svært godt.

	1	2	3	4	5	6	7
Våre ansatte aksepterer hyppige endringer i oppgaver og ansvarsområder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte oppfordres i stor grad til å lære av sine erfaringer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften legger stor vekt på å øke kompetansenivået hos de ansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har rutiner som systematiserer de ansattes erfaringer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse og ansatte i bedriften oppfordres i stor grad til å fremme nye visjoner, mål og ideer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vi arbeider kontinuerlig med å ta ut effektivitetsgevinstene knyttet til dagens virksomhet. ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Bedriften aksepterer i stor grad prøving og feiling knyttet til utvikling av nye ideer. ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

14. Nettverk.

I hvilken grad stemmer det at ... ?

Angi på en skala fra 1 til 7, der 1 er stemmer ikke i det hele tatt og 7 er stemmer svært godt.

	1	2	3	4	5	6	7
Bedriftens nettverk brukes til å påvirke omgivelsene.	○	○	○	○	○	○	○
Bedriften har stort utbytte av daglig leders personlige nettverk.	○	○	○	○	○	○	○
Bedriftens nettverk brukes som en kunnskapsressurs.	○	○	○	○	○	○	○
De ansattes nettverk er en viktig informasjonskilde for bedriften.	○	○	○	○	○	○	○

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

15. Styringsstruktur (styre)

I hvilken grad stemmer det at ... ?

Angi på en skala fra 1 til 7, der 1 er stemmer ikke i det hele tatt og 7 er stemmer svært godt.

	1	2	3	4	5	6	7
Bedriftens styre er en betydningsfull rådgivningsressurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styret bidrar med ett eksternt nettverk for bedriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften utarbeider regelmessig skriftlige strategier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

16. Læringsallianser

I hvilken grad stemmer det at ideer til nye produkter og tjenester kommer fra ... ?

Angi på en skala fra 1 til 7, der 1 er stemmer ikke i det hele tatt og 7 er stemmer svært godt.

	1	2	3	4	5	6	7
Samspill med universitet, høyskole eller forskningsinstitutt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samspill med investorer/finansieringsmiljø.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har hyppig kontakt med FOU-miljø.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

17. Mulighetsidentifikasjon

I hvilken grad stemmer det at ideer til nye produkter og tjenester kommer fra ... ?

Angi på en skala fra 1 til 7, der 1 er stemmer ikke i det hele tatt og 7 er stemmer svært godt.

	1	2	3	4	5	6	7
Observasjon av konkurrenter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Observasjon av kunders behov/problemer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemer med eksisterende produkter/tjenester eller produksjonsprosesser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

18. Entreprenøriell orientering

Hvor uenig eller enig er du i følgende påstander ?

Angi på en skala fra 1 til 7, der 1 er helt uenig og 7 er helt enig.

	1	2	3	4	5	6	7
I forhold til konkurrentene er vår bedrift typisk en som først iverksetter tiltak som konkurrentene så svarer på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I forhold til konkurrentene er vi ofte først med introduksjon av nye produkter, tjenester, administrative rutiner, produksjonsmetoder, m. m.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi forholder oss til konkurrentene ved vanligvis å innta en veldig konkurranseinnstilt holdning: "Vi skal slå dem!"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi må ta beslutninger under usikkerhet inntar vi vanligvis en dristig og aktiv holdning for å kunne utnytte potensielle muligheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toppledelsen foretrekker vanligvis høyrisikoprojekter med sjanse til veldig stor avkastning framfor lavrisikoprojekter med normal og sikker avkastning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toppledelsen mener det er nødvendig med dristige og offensive tiltak for å nå bedriftens målsetninger.



Toppledelsen vektlegger FoU, teknologisk utvikling og innovasjon.



Bedriften har lansert veldig mange nye produkter/tjenester i løpet av de 5 siste årene.



Når det har vært lansert nye produkter/tjenester har disse vært svært forskjellige fra tidligere produkter/tjenester.



<< Forrige Neste >>

A A A

Opprettet gjennom Examinare

Din informasjon er registrert!

Tusen takk for dine innspill! Med vennlig hilsen Trine Løberg Klavenes og Lene Anniken Edlund

Vedlegg 3-2. Deskriptiv frekvens kontrollvariabler.

Posisjon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00 Toppleder/Daglig Leder	62	56.9	56.9	56.9
	2.00 Salgs-/Markedssjef	17	15.6	15.6	72.5
	3.00 HR-sjef	13	11.9	11.9	84.4
	4.00 Annen	17	15.6	15.6	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Årsverk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00 0-75	67	61.5	61.5	61.5
	2.00 75-150	12	11.0	11.0	72.5
	3.00 150-225	3	2.8	2.8	75.2
	4.00 225-300	3	2.8	2.8	78.0
	5.00 300+	24	22.0	22.0	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Kjønn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00 Mann	103	94.5	94.5	94.5
	2.00 Kvinne	6	5.5	5.5	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Vedlegg 3-3. Deskriptiv statistikk alle variabler.

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Posisjon	109	1	4	1.86	1.14	0.92	0.23	-0.72	0.46
Årsverk	109	1	5	2.13	1.66	1.03	0.23	-0.77	0.46
Kjønn	109	1	2	1.06	0.23	3.96	0.23	13.91	0.46
YrkeserfaringDLeder	109	1	4	3.01	0.88	-0.52	0.23	-0.49	0.46
KompetansenivåLedelse	109	2	7	5.68	1.04	-1.01	0.23	1.61	0.46
UtdanningDagligLeder	109	1	4	2.99	0.76	-0.11	0.23	-0.93	0.46
KompetansenivåAnsatte	109	2	7	5.38	0.88	-0.57	0.23	1.68	0.46
UtdanningsnivåAnsatte	109	1	4	2.53	0.75	0.49	0.23	-0.38	0.46
TypeUtdanningAnsatte	109	2	5	4.06	0.58	-1.44	0.23	5.79	0.46
FinansiellPosisjon	109	1	7	4.83	1.49	-0.28	0.23	-0.63	0.46
LokasjonFordelaktig	109	1	7	4.47	1.23	0.20	0.23	0.27	0.46
LokasjonKonkurrenter	109	1	7	4.52	1.48	-0.61	0.23	-0.18	0.46
DK1a	109	1	7	5.11	1.15	-0.70	0.23	1.11	0.46
DK1b	109	3	7	5.83	0.87	-0.54	0.23	0.22	0.46
DK1c	109	2	7	5.46	1.08	-0.87	0.23	0.88	0.46
DK1d	109	1	7	4.95	1.44	-0.49	0.23	-0.39	0.46
DK1e	109	2	7	5.28	1.30	-0.86	0.23	0.35	0.46
Dk1f	109	2	7	5.62	1.09	-0.92	0.23	1.12	0.46
DK1g	109	1	7	5.11	1.35	-0.73	0.23	0.29	0.46
DK2a	109	1	7	5.00	1.24	-0.68	0.23	0.64	0.46
DK2b	109	1	7	4.95	1.29	-0.23	0.23	-0.26	0.46
DK2c	109	1	7	5.18	1.13	-0.60	0.23	0.58	0.46
DK2d	109	1	7	5.12	1.51	-0.88	0.23	0.33	0.46

DK3a	109	1	7	4.61	1.56	-0.29	0.23	-0.60	0.46
DK3b	109	1	7	4.16	1.64	-0.37	0.23	-0.76	0.46
DK3c	109	1	7	4.63	1.74	-0.62	0.23	-0.38	0.46
DK4a	109	1	7	2.97	1.84	0.63	0.23	-0.65	0.46
DK4b	109	1	7	3.18	1.80	0.41	0.23	-0.88	0.46
DK4c	109	1	7	2.97	1.65	0.63	0.23	-0.37	0.46
DK5a	109	1	7	4.08	1.58	-0.10	0.23	-0.69	0.46
DK5b	109	2	7	6.03	1.03	-1.24	0.23	1.88	0.46
DK5c	109	1	7	4.80	1.64	-0.77	0.23	-0.24	0.46
EOa	109	1	7	4.58	1.42	-0.40	0.23	-0.25	0.46
EOb	109	1	7	4.50	1.48	-0.45	0.23	-0.11	0.46
EOc	109	1	7	4.87	1.50	-0.44	0.23	-0.25	0.46
EOd	109	1	7	4.74	1.27	-0.41	0.23	0.17	0.46
EOe	109	1	7	3.46	1.25	0.31	0.23	0.51	0.46
EOf	109	1	7	4.17	1.48	-0.03	0.23	-0.68	0.46
EOg	109	1	7	4.12	1.72	-0.26	0.23	-0.78	0.46
EOh	109	1	7	4.05	1.70	-0.14	0.23	-1.00	0.46
EOi	109	1	7	3.75	1.70	0.04	0.23	-0.73	0.46
Valid N (listwise)	109								

