



HØGSKOLEN
i Buskerud

”Hvordan kan bedrifter oppnå høy produkt- og
innovasjonsytelse i dynamiske markeder?”

Henrik Lillegraven Frøshaug

Masteravhandling
Master i økonomi og administrasjon
Spesialisering Markedsføring

Høgskolen i Buskerud

2013

FORORD

Denne masteroppgavens tema ble bestemt allerede ved forprosjekt til masteroppgaven våren 2012. Bakgrunnen for valg av tema er hovedsakelig basert på de emnene som jeg har funnet mest interessante i kursene innenfor min spesialisering markedsføring. Markedsorientering er svært sentral del av markedsføringsfaget, og for de aller fleste bedrifter. Bedrifiers ulike sammensetninger og bruk av ressurser har for også fremstått som svært interessant for meg gjennom studieløpet. Denne avhandlingen er i skjæringspunktet mellom disse temaene og har gitt meg en god innsikt i disse temaene som jeg vil ta med meg inn i arbeidslivet.

Denne avhandlingen har vært svært krevende som student, og spesielt som dyslektiker. Samtidig har den vært utrolig givende og lærerik. Jeg vil først å fremst takke min samboer og medstudent Anniken Johansen for akademiske diskusjoner og motivasjon til å gjennomføre ikke bare masteroppgaven, men hele masterutdanningen som sådan. En takk til IKT Norge for at de stilte seg bak denne studien for at flest mulig informanter ville svare på spørreundersøkelsen. Mine veiledere Professor Kåre Sandvik og Førsteamanuensis Boge Gulbrandsen for deres engasjement, tilbakemeldinger og diskusjoner.

Oslo, Mai, 2013

Henrik Lillegraven Frøshaug

SAMMENDRAG

Denne avhandlingen fokuserer på hvordan bedrifter kan oppnå produktsuksess og høy innovasjonstakt i dynamiske markeder. Bedrifters markedsorientering, produktutviklingskapabiliteter og salgskapabiliteter påvirker bedriftens produkt- og innovasjonsytelse i dynamiske markeder. En forskningsmodell forankret i markedsorienteringslitteraturen og ressursbasert teori testes empirisk.

Resultatene av studien viser at markedsorientering har en direkte positiv effekt på produkt- og innovasjonsytelsen. Det samme har produktutviklingskapabiliteter. Samtidig får ikke studien støtte for en positiv interaksjonseffekt mellom markedsorientering og produktutvikling på produkt- og innovasjonsytelsen. Avhandlingen argumenterer for at dette indikerer at markedsorientering og produktutvikling er selvstendige prosesser som blir for omfattende å bedrive på samme tid. Samtidig vises salgsfunksjonen å spille en viktig rolle for realiseringen av produkt- og innovasjonsytelseeffektene av MO. Dette kan indikere at gode salgserfaringer fra markedet gjør at bedriften fokuserer ressurser rundt tilsvarende produkter i fremtiden. Derav har disse produktene høyere sannsynlighet for høy produkt- og innovasjonsytelse. Dette diskuteres og problematiseres da det kan resultere i færre radikale innovasjoner, og at bedriften kan gå glipp av viktige markedsmuligheter.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING.....	1
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	3
2.1 MARKEDSORIENTERING.....	3
2.1.1 Den kulturelle definisjonen av MO	3
2.1.2 Den atferdsmessige definisjonen av MO	4
2.1.3 Diskusjon av MO-begrepet.....	4
2.1.4 Oppsummering.....	6
2.2. KAPABILITETER I LYS AV RESSURSBASERT TEORI	6
2.2.2 Diskusjon av kapabiliteter og MO.....	9
2.2.4 Oppsummering: Kapabiliteter og MO.....	12
2.3. MARKEDSORIENTERINGS EFFEKT PÅ PRODUKTSUKSESS OG INNOVASJONSYTELSE	13
2.3.1 Effekter av omgivelsesdynamikk.....	13
2.4. SPESIFIKKE KAPABILITETER FOR Å HENTE UT PRODUKT- OG INNOVASJONSEFFEKTENE AV MO	14
2.4.1. Diskusjon av MO og kapabiliteter.....	16
2.4.2. Oppsummering MO og kapabiliteter.....	17
2.5. PRODUKTUTVIKLINGSKAPABILITETER.....	17
2.5.1 Suksessdrivere og implikasjoner ved produktutvikling på ulike organisatoriske nivåer	20
2.5.2 Produktutvikling som en systematisk prosess.....	22
2.5.3 Oppsummering produktutviklingskapabiliteter	23
2.6 SALGSKAPABILITETER.....	24
2.6.1 Oppsummering salgskapabiliteter	26
2.7 OPPSUMMERING TEORI	27
Begrepsoversikt.....	28
3.0 FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER	29
3.1 FORSKNINGSMODELL.....	29
3.2 MOS DIREKTE EFFEKT PÅ PRODUKTSSUKSESS OG INNOVASJONSYTELSE	30
3.3 PRODUKTUTVIKLINGSKAPABILITETERS POSITIVE EFFEKT PÅ PRODUKTSSUKSESS OG INNOVASJONSYTELSE	31
3.4 DEN MODERERENDE EFFEKTEN TIL PRODUKTUTVIKLINGSKAPABILITETER PÅ RELASJONEN MO OG YTELSE	31
3.5 DEN MODERERENDE EFFEKTEN TIL SALGSKAPABILITETER PÅ RELASJONEN MO OG ORGANISATORISK YTELSE	32
4.0 FORSKNINGSMETODE.....	34
4.1 FORSKNINGSDSIGN	34
4.2 EMPIRISK SETTING.....	34
4.3 UTVALGSRAMME, METODE OG STØRRELSE.....	35
4.4 MÅLUTVIKLING.....	37
4.4.1 Produkt- og innovasjonstelse	37
4.4.2 Markedsorientering.....	38
4.4.3 Produktutviklingskapabiliteter	40
4.4.4 Salgskapabiliteter	44
4.4.5 Kontrollvariabler.....	48
4.4.6 ANTALL ANSATTE	49
4.4.7 Nøkkelinformantens stilling.....	49
4.5 DATAINNSAMLING	50

5. ANALYSE OG RESULTATER	51
5.1 DESKRIPTIV STATISTIKK.....	51
5.2 MÅLVALIDERING	53
5.2.1 MO	53
5.2.2 Produktutviklingskapabiliteter	55
5.2.3 Salgskapabiliteter	58
5.2.4 Kontrollvariabler	59
5.2.5 Produkt og innovasjonsytelse- Ytelsesvariabel	62
5.2.6 Divergent analyse, refleksive mål.....	63
5.2.7 Reliabilitet.....	64
5.2.8 Diskriminant validitet.....	64
5.2.9 Avsluttende kommentarer til målmodellen	65
5.3 HYPOTSETESTING OG RESULTATER.....	66
5.3.1 Test av modellens direkteeffekter	66
5.3.2 Test av modellen med moderatorvariabler.....	67
5.3.3 Test av modellen med direkteeffekter, moderatorvariabler og kontrollvariabler	67
6. DISKUSJON OG IMPLIKASJONER	69
6.1 DISKUSJON.....	69
6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	70
6.3 LEDELSESMESSIGE IMPLIKASJONER.....	71
6.4 BEGRENSNINGER OG FREMTIDIG FORSKNING	72
7. LITTERATURLISTE	74
8. VEDLEGG	77
VEDLEGG 1. SPØRRESKJEMA	77
VEDLEGG 2. MAILSKRIV OG OPPFØLGING	84
VEDLEGG 3. SPSS UTSKRIFTER	86

FIGURER

Figur 2.2.1.....	11
Figur 2.2.3.....	14
Figur 3.1.....	35
Figur 5.3.3.....	77

TABELLER

Tabell 4.4.1.....	44
Tabell 4.4.2.1	46
Tabell 4.4.2.2	46
Tabell 4.4.2.3	47
Tabell 4.4.3.1.....	48
Tabell 4.4.3.2.....	50
Tabell 4.4.3.3.....	51
Tabell 4.4.4.1.....	53
Tabell 4.4.4.2.....	54
Tabell 4.4.4.3.....	55
Tabell 4.4.5.1.....	56
Tabell 4.4.5.2.....	57
Tabell 4.4.5.3.....	57
Tabell 5.1.....	61
Tabell 5.2.1.1.....	63
Tabell 5.2.1.2.....	64
Tabell 5.2.1.3.....	65
Tabell 5.2.4.1.....	69
Tabell 5.2.4.2.....	70
Tabell 5.2.4.3.....	71
Tabell 5.2.5.....	71
Tabell 5.2.6.....	72
Tabell 5.2.7.....	73
Tabell 5.2.8.....	74
Tabell 5.3.3.....	

1 INNLEDNING

Markedsorientering (MO) har fått mye oppmerksomhet i litteraturen og er relatert til flere positive effekter for bedriften. Generelt kan man si at MO baserer seg på å være mer effektive enn bedriftens konkurrenter i imøtekommelsen av markedskrav. Narver og Slater (1990) og Kohli og Jaworski (1990) hevder at MO gir informasjon om bedriftens kunder og konkurrenter. MO hjelper også bedrifter til å tilpasse seg etter omgivelser som teknologisk turbulens, markedsturbulens og konkurranseintensitet. Dette gir bedriften bedre forutsetninger for konkurransedyktighet og lønnsomhet. Day (1994) hevder MO kan betraktes som en overordnet læringskapabilitet, som gjør bedriften bedre i stand til å forstå og styre virksomheten etter kundenes preferanser. Nettopp fordi bedriften klarer å tilpasse seg markedet og dets kunder er bakgrunnen for at effekter som konkurransedyktighet og lønnsomhet kan vokse frem.

Metaanalyser av MO har imidlertid vist at den faktiske variansen i lønnsomhet forklares i liten grad av begrepet, mellom 6 % (Ellis, 2006) og 12 prosent (Cano et al., 2004). Dette indikerer at det er mange andre faktorer som bidrar til å forklare variansen i bedriftens lønnsomhet (Cano et al., 2004; Ellis, 2006; Kirca et al., 2005).

Litteraturen etterlyser en identifisering av mulige andre faktorer som kan bidra til å øke forståelsen for MO-ytelsesrelasjonen (Kirca et al., 2005). Day (2011) hevder at trenden i mange markeder er at markedskravene er for høye for bedriftene, slik at det oppstår et gap mellom de nødvendige ressursene som kreves i markedet, og de ressursene bedriften faktisk besitter. Da MO kan anses som en ressurs som potensielt kan være en kilde til konkurransefortrinn (Hunt og Morgan, 1995), indikerer dette at det ikke er tilstrekkelig å bare være markedsorientert. For å imøtekomme markedskrav er bedriften avhengig av dynamiske kapabiliteter som bidrar til å fylle gapet mellom bedriftens ressurser og det som kreves i markedet (Newbert, 2007).

Dynamiske kapabiliteter defineres som bedriftens evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å håndtere omgivelsesendringer. Disse har i likhet med MO vist å ha en positiv effekt på bedriftens ytelse i markeder preget av teknologisk turbulens, markedsturbulens og konkurranseintensitet (Drnevich og Kriauciunas, 2011; Newbert, 2007; Teece, Pisano og Shuen, 2007). Det er altså når en

bedrift besitter verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare ressurser samtidig som den har kapabilitetene til å utnytte disse, at et konkurransefortrinn kan vokse frem (Barney, 1991; Day, 1994; Teece et al, 2007). Effektive dynamiske kapabiliteter antas derfor å være svært gunstig i kombinasjon med MO, da de bidrar til å øke bedriftens konkurransedyktighet.

Spesielt antas to kapabiliteter å være avgjørende for å lykkes i markeder preget av raske omgivelsesendringer: (a) produktutviklingskapabiliteter, som er bedriftens evne til å produsere konkurransedyktige goder, og (b) salgskapabiliteter, som er bedriftens evne til å selge disse i markedet. Bedrifter som har adoptert en høy grad av MO, men som mangler evnen til å svare på innhentet markedsinformasjon i form av utvikling av nye produkter og tjenester, vil ikke få utnyttet det fulle potensialet av å besitte denne ressursen. På samme måte vil ikke bedrifter som mangler evnen til å omsette produkter og tjenester i markedet, høste full effekt av å være markedsorientert. Bedrifter som er dyktige på disse områdene i kombinasjon med høy grad av MO, antas å ha økt konkurransedyktighet gjennom utviklingen av suksessfulle produkter og høy innovasjonstakt.

Ved utviklingen av konkurransedyktige markedstilbud og effektive salgsmetoder antas bedrifter som er markedsorienterte å kunne imøtekomme markedskrav i dynamiske markeder. Derfor har denne avhandlingen til hensikt å undersøke hvorvidt hver av kapabilitetene, produktutviklingskapabiliteter og salgskapabiliteter, sammen med MO forklarer bedrifters produkt- og innovasjonsytelse. Dette er formulert i følgende forskningsspørsmål:

”Hvordan kan bedrifter oppnå høy produkt- og innovasjonsytelse i dynamiske markeder? ”

2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket presenteres. Kapitlet starter med en gjennomgang av MO-begrepet i kapittel 2.1. Deretter diskuteres sammenhengen mellom MO og kapabiliteter i kapittel 2.2. I kapittel 2.3 vil omgivelsers rolle diskuteres. I kapittel 2.5- 2.7 vil spesifikke kapabiliteter diskuteres i forhold til produkt- og innovasjonseffektene av MO, før en oppsummering av det teoretiske rammeverket følger i kapittel 2.8.

2.1 Markedsorientering

Markedsorientering (MO) har vokst frem fra markedslitteraturen og baserer seg på å oppnå organisatoriske mål som å være mer effektive enn konkurrenter i markedsaktiviteter, for å identifisere og tilfredsstille behov i markeder. MO opererer som en komplementær kapabilitet til markedsføringen ved at den tilfører kunnskap om hvordan man skal rette valg og aktiviteter for å få informasjon om markedet, og hvordan bedriften responderer på kunnskapen den tilegner seg (Hunt og Morgan, 1995; Kohli og Jaworski, 1990).

Det er i hovedsak to perspektiver på MO som har utmerket seg i markedsføringslitteraturen. Det ene er det atferdsmessige perspektivet til Kohli og Jaworski (1990), som definerer MO som innhenting, spredning og respons på markedsinformasjon. Det andre er perspektivet til Narver og Slater (1990), som definerer begrepet som den organisasjonskulturen som mest effektivt gjør de nødvendige grep for dannelsen av overlegen verdi for kundene og fortsatt har en overlegen lønnsomhet for bedriften. Denne definisjonen omtales som den kulturelle definisjonen på MO.

2.1.1 Den kulturelle definisjonen av MO

Narver og Slater (1990) hevder MO består av tre atferdsmessige komponenter; kundeorientering, konkurranseorientering og interfunksjonell koordinering, samt et langsiktig fokus og lønnsomhet. Det langsiktige fokuset og lønnsomhet er nødvendig for å kunne overleve konkurransen i bransjen. Kundeorientering omhandler alle

aktiviteter som gjør det mulig å få en forståelse om nåværende og potensielle kunders behov. Konkurransorientering handler om bedriftens aktiviteter som innhenter kunnskap om nåværende og fremtidige konkurrenters styrker og svakheter, kapabiliteter og strategier. Interfunksjonell koordinering refererer til bedriftens evne til koordinert innsats og utnyttelse av ressurser som en helhet for å levere overlegen verdi til dens kunder. Narver og Slater (1990) hevder at det må være et felles fokus i bedriften på tvers av avdelinger for å kunne levere en overlegen verdi til kundene og for dannelsen av konkurransefortrinn.

2.1.2 Den atferdsmessige definisjonen av MO

Det andre sentrale bidraget er Kohli og Jaworskis (1990) atferdsmessige definisjon av MO. Begrepet defineres her som generering og spredning av markedsinformasjon om nåværende og potensielle kunder og konkurrenter, samt respons på denne informasjon for å skape overlegen verdi for kunden (Kohli og Jaworski, 1990). Genereringen eller innhenting av markedsinformasjonen refererer til bedriftens evne til å samle informasjon fra markedet. Informasjonen omhandler mer enn bare kundebehov som det tradisjonelle perspektivet på markedsføring baserer seg på. MO baserer seg på kunnskap om flere områder. Sentralt er nåværende og fremtidige kunders behov og preferanser, og eksterne forhold som kan påvirke disse behovene. Eksterne forhold kan være konkurrenter, offentlige reguleringer, teknologi eller andre forhold som er gjeldende for bedriftens virksomhet. Spredning av markedsinformasjon refererer til bedriftens evne til å spre innhentet markedsinformasjon i organisasjonen for å skape en felles forståelse innad i bedriften. Denne felles forståelsen er bedriften avhengig av for å kunne tilpasse seg signaler i informasjonen fra markedet. Tilpasningen eller endringen bedriften foretar seg er hva Kohli og Jaworski (1990) kaller respons. Responsen blir de valgene bedriften tar basert på markedsinformasjonen, som for eksempel valg av målmarkeder eller produktutvikling.

2.1.3 Diskusjon av MO-begrepet

Som det kommer frem av definisjonene av MO omfatter begrepet informasjon om kunder og konkurrenter for å levere overlegne kundeverdier. I MO-litteraturen har begrepet blitt karakterisert som en læringskapabilitet som kan skape og utvikle markedskunnskap (Day, 1994). Denne informasjonen, bruken av den, og dets positive

effekt på bedrifters lønnsomhet er det konsensus om på feltet (Day, 2011; Nath 2007; Vorhies og Morgan 2009). Sentralt i MO er interfunksjonell koordinering for å kunne levere en overlegen verdi til kundene. Det vil si at de positive effektene av MO avhenger av at innhenting, spredningen og responsen ikke bare omhandler én avdeling, men hele bedriften (Narver og Slater, 1990; Guenzi og Troilo, 2007).

Narver og Slater (1990) argumenterer for at MO gir bedrifter forståelse for hvordan de kan levere overlegen verdi til sine kunder og kan derfor lede til konkurransefortrinn og igjen overlegen ytelse. Denne relasjonen antas å delvis forklares av at bedriftens innovasjonsgrad påvirkes positivt av MO. Dette skjer nettopp fordi markedsorienterte bedrifter antas å være i bedre stand til å skape og implementere nye produkter og prosesser i takt med markedets behov og etterspørsel (Kohli og Jaworski, 1996; Kirca et al 2005; Vorhies og Morgan, 2009).

Markedskunnskapen MO genererer ligger (eller bør ligge) dypt forankret i bedrifters kapabiliteter som omhandler markedsfunksjonen i bedriften. Day (1994) definerer markedskapabiliteter som en integrasjonsprosess designet for å tilføre bedriften kollektiv kunnskap og ferdigheter til de markedsrelaterte behovene i markedet, som gjør det mulig for bedriften å tillegge verdier til dens produkter og tjenester, tilpasse markedsforhold, utnytte markedsmuligheter og møte trusler i markedet. Kjernen i definisjonen er at markedskunnskap og spredningen i bedriften er nøkkelen for å være levedyktig. I tråd med Day (2011) sin problematisering av bedrifters evne til å lykkes i å være levedyktig studerer denne avhandlingen hvorvidt bedrifter med høy grad av MO har høyere produktsuksess og innovasjonstakt med effektive markedskapabiliteter.

Det finnes flere definisjoner av MO, men det er i hovedsak Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990) sine bidrag som har fått desidert størst oppmerksomhet i litteraturen. Bidragene har flere likhetstrekk, men skiller seg grunnleggende fra hverandre når det gjelder hvilken dimensjon begrepet baserer seg på. Kohli og Jaworski (1990) baserer seg på en atferdsmessig dimensjon mens Narver og Slater (1990) baserer seg på en kulturell dimensjon.

2.1.4 Oppsummering

I følge Kohli og Jaworski (1990) omhandler MO innhenting, spredning og respons på markedsinformasjon. Markedskunnskapen som genereres antas å påvirke lønnsomhet positivt, fordi den gir kunnskap om bedrifters kunder og konkurrenter som gjør det mulig å utvikle konkurransefortrinn (Narver og Slater, 1990). MO kan altså betraktes som en overordnet læringskapabilitet som knytter bedriften nærmere markedet (Day, 1994). MO antas å påvirke bedrifters evne til å tilpasse seg markedet ved å utvikle attraktive produkter og tjenester. Videre argumenteres det for at suksessfulle markedskapabiliteter øker MOs positive effekt på produkt- og innovasjonsytelse (Day, 2011; Nath, 2007; Vorhies og Morgan, 2009). Dette diskuteres nærmere i neste kapittel.

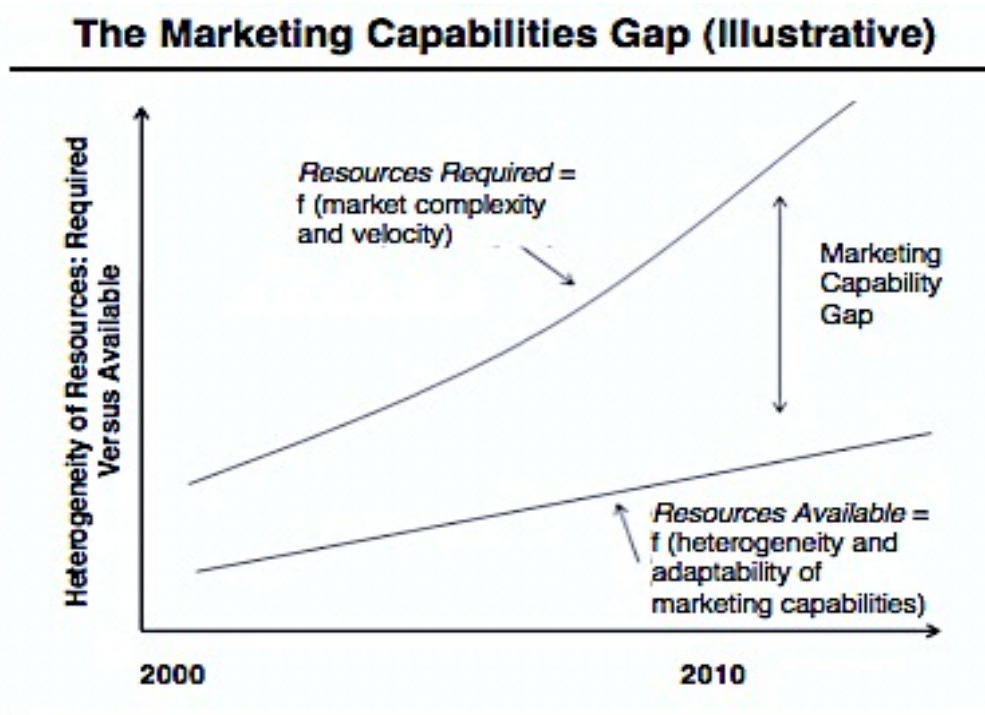
2.2 Kapabiliteter i lys av ressursbasert teori

Ressursbasert teori (RBT) er basert på at bedrifter er heterogene, og at hver organisasjon har sammensetninger med ressurser som er utgangspunktet for ytelse (Barney 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Teorien bygger på at hver bedrift har unike sammensetninger og kombinasjoner av ressurser, og at det er nettopp dette som gir ulike forutsetninger for varige konkurransefortrinn (Barney, 1991). Ressurser i denne forstand er organisert innenfor finansielle, fysiske, menneskelige og organisatoriske ressurser (Barney 1991). Finansielle ressurser innebærer blant annet omsetning, fortjeneste og gjeld. Fysiske ressurser er for eksempel bygninger og maskiner, mens menneskelige ressurser refererer til kunnskapen og kompetansen til de ansatte i organisasjonen. Organisatoriske ressurser omfatter både formelle dimensjoner som kontrollsystemer og rapportstrukturer, samt uformelle dimensjoner som organisasjonskultur, historie og tillit, som finnes mellom individer og grupper i bedriften. Enhver ressurs er i utgangspunktet en potensiell kilde til å danne et varig konkurransefortrinn. Barney (1991) argumenterer for at en ressurs må være verdifull, sjelden og vanskelig å kopiere, i tillegg til at bedriften må være organisert slik at den er i stand til å utnytte det fulle potensialet i sine ressurser (VRIO). Dersom bedrifter klarer å utvikle ressurser som har disse karakteristika, vil de ha gode forutsetninger

for å utvikle varige konkurransefortrinn og dermed få bedre lønnsomhet. VRIO-rammeverket kan også brukes for å identifisere og utvikle kapabiliteter som kan lede til konkurransefortrinn og forbedret økonomisk ytelse. Begrepet kapabiliteter ble introdusert i RBT som en kontrast til den generelle oppfatningen om at ressurser er noe bedrifter har, eier eller besitter. Kapabiliteter blir omtalt som gapet mellom å besitte ressurser og den fulle utnyttelsen av dem (Newbert, 2007). En vanlig definisjon er en kompleks sammensetning av ferdigheter og akkumulert kunnskap, som kommer frem gjennom organisatoriske prosesser som gjør det mulig for bedrifter å koordinere aktiviteter og benytte seg av sine ressurser (Day, 1994). Det er altså når en bedrift besitter verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og organiserte ressurser samtidig som den har kapabilitetene til å utnytte disse, at et konkurransefortrinn kan vokse frem (Day, 1994; Teece et al, 2007). Day (2011) hevder at trenden i mange markeder er at bedrifter generelt sett ikke klarer å imøtekomme, eller besitter de kapabilitetene det er behov for. Områder hvor bedrifter spesielt feiler eller mangler kapabiliteter, er i markeder med høy grad av kompleksitet og turbulens slik at bedriftene ikke har tilstrekkelige ressurser. I slike markeder foreslår Day (2011) at bedrifter må bruke nye og mer avanserte tilnærminger for å tilpasse seg og imøtekomme markedskrav. Han hevder for eksempel at kontinuerlig eksperimentering og læring fra eksperimenter gjør bedrifter bedre i stand til utforske og lære, slik at kapabilitetene blir utviklet i henhold til de markedskrav de er ment for å møte.

Figur 2.2.1 er hentet fra Day (2011) sin artikkel og illustrerer hvordan bedrifters kapabiliteter er manglende i forhold til hva som kreves for å imøtekomme markedskrav.

Figur 2.2.1.
Illustrasjon av markedskapabilitetsgapet



Kompleksiteten i markeder er ofte større enn hva bedrifter har ressurser til å håndtere og henger nøye sammen med bedrifters evne til å være høyt markedsorientert (Vorhies og Morgan, 2009). MO kan betraktes som en læringskapabilitet som guider bedrifter til forståelse for hvordan de kan levere overlegen verdi til sine kunder og kan derfor lede til konkurransefortrinn og igjen overlegen ytelse (Barney, 1991; Narver og Slater, 1990). Bedrifters MO vil ha en positiv effekt på bedriftens evne til å tilpasse, utvikle og opprettholde kapabiliteter som skaper overlegne kundeverdier og lønnsomhet for bedriften (Narver og Slater, 1990; Kohli og Jaworski). Figuren over illustrerer imidlertid at det kreves ytterligere virkemidler for å møte markedskrav i dagens komplekse og utfordrende markeder (Day, 2011).

2.2.2 Diskusjon av kapabiliteter og MO

Forskning på området har kategorisert ulike typer av bedrifters kapabiliteter med ulike definisjoner. Eksempler på slike kategoriseringer er *generiske, organisatoriske, homogene, heterogene, ordinære og dynamiske kapabiliteter*. Disse representerer ulike tilnærminger til hvordan bedriften bruker sine ressurser. Dette gir ulike implikasjoner for bedriften. Kapabilitetenes art er eller bør styres av de omgivelsene bedriften opererer under. Bedriftens tilnærming til utforming av kapabilitetene predikerer derfor sannsynligheten for konkurransefortrinn og lønnsomhet avhengig av omgivelsene (Drnevich og Kriauciunas, 2011). Eksempler på kapabiliteter finner vi i typiske aktiviteter i bedrifter som gjennomføring av ordrer, enklere produktutvikling og serviceleveranse. Slike kapabiliteter omtales som ordinære kapabiliteter og defineres som hvordan bedrifter ”makes it’s living” på kort sikt. Dynamiske kapabiliteter er en annen type kapabiliteter som har fått mye oppmerksomhet i litteraturen i de senere år. Dynamiske kapabiliteter har kommet frem etter den generelle logikken om at de fleste bedrifter har en evne til å være levedyktig på kort sikt, men ikke alle bedrifter har kapabiliteter til å takle forandringer i omgivelsene på lang sikt (Newbert, 2007).

Begrepet dynamiske kapabiliteter kan defineres som bedriftens evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse, for å håndtere raske endringer i omgivelsene (Teece et al 1997). Dersom man ser nærmere på definisjonen av dynamiske kapabiliteter til Teece et al. (1997) omhandler denne integrering, bygging og rekonfigurering av både intern og ekstern kompetanse. Ekstern kompetanse refererer til bedriftens evne til å omsette kunnskap om eksterne forhold i bedriften. MO gir bedrifter markedsinnsikt og kunnskap om eksterne forhold (Day, 1994; Kohli og Jaworski, 1990; Narver og Slater, 1990), men hva sier MO om integrering, bygging og rekonfigurering av kapabiliteter slik Teece et al. (1997) definerer kapabiliteter?

Kohli og Jaworski (1990) hevder MO omhandler innhenting, spredning og respons på markedsinformasjon i bedriften, men denne atferdsmessige definisjonen begrenser seg til integrering av kunnskap i bedriftens kapabiliteter. I tråd med Day (2011) kan dette

være en sentral begrensning ved markedsinformasjonsbruken i MO. Dette kan hemme bedrifter i å lykkes i utfordrende markeder preget av konkurranseintensitet og teknologisk turbulens. Utforskning og læringsdimensjonen er fraværende i den forstand at den ikke sier noe om eksperimentering og utforskning for å møte markeds krav. Det er nettopp denne delen dynamiske kapabiliteter har en mer nytenkende og utvidet tilnærming til markedet og kan gi bedre forutsetninger for konkurransedyktighet. MO sier altså lite om bygging eller rekonfigurering av bedriftens kapabiliteter basert på markedskunnskap. Fra et MO-perspektiv vil krav om bygging og rekonfigurering i bedriftens kapabiliteter, i tillegg til integrering, antagelig påvirke relasjonen mellom MO og lønnsomhet positivt. Logikken ligger her i at det er identifisert et behov for nytenkning for å kunne få bukt med utfordringer knyttet til å imøtekomme markeds krav. Bedriftens markedskapabiliteter bør altså benytte seg av kunnskap om eksterne forhold til å integrere, bygge og rekonfigurere dens kapabiliteter for å tilpasse seg markedsforhold og være konkurransedyktig.

Figur 2.2.3 er en illustrasjon av mangler mellom Kohli og Jaworskis (1990) bruk av kunnskap om eksterne forhold i MO, og Teece et al. (1997) sin definisjon av dynamiske kapabiliteter. Manglene indikerer måten kunnskaper om eksterne forhold blir brukt og implementert i bedriften. Utvidet bruk av kunnskap om eksterne forhold antas å ha positive effekter på bedriftens evne til å møte markeds krav i dynamiske markeder.

Figur 2.2.3
Illustrasjon av gap i håndtering av intern og ekstern kompetanse

DYNAMISKE KAPABILITETER			
	Integrering av ekstern kompetanse	Bygging av dynamiske kap. basert på ekstern kompetanse	Rekonfigurering av dynamiske kap. basert på ekstern kompetanse
MO	Innhenting	✓	✗
	Spredning	✓	✗
	Respondering	✓	✗

Kohli og Jaworski (1990) argumenterer for at det er under omgivelser preget av turbulens at bedrifters positive effekt av MO er størst. Det er konsensus om at under slike omgivelser har nettopp dynamiske kapabiliteter bedre ytelse enn ordinære kapabiliteter (Drnevich og Kriauciunas, 2011; Teece et al., 1997). Det er interessant hvordan integrering, bygging og rekonfigurering av kunnskap om eksterne forhold følger disse omgivelsene. Kryssene i figur 2.2.3 viser hvordan dynamiske kapabiliteter gir en utvidet behandling av ekstern informasjon, som implementeres i bedriften og kan øke de organisatoriske effektene av MO. Avhandlingen søker derfor å undersøke om gapet mellom markedskrav og bedriftens kapabiliteter kanskje kan minimeres dersom bedrifter på samme tid integrerer, bygger og rekonfigurerer kunnskap i sin virksomhet.

Dynamiske kapabiliteter har ofte blitt omtalt i lite presise former, som rutiner for å lære rutiner som det er vanskelig å operasjonalisere (Teece et al., 1997). Det finnes imidlertid forskere som hevder at begrepet er mer konsist og operasjonaliserbart enn hva det tradisjonelle perspektivet tilsier. Eisenhardt et al. (2000) hevder at dynamiske kapabilitetene faktisk består av identifiserbare og spesifikke rutiner. Selv om dynamiske kapabiliteter er idiosynkratiske i detaljene, finnes det likhetstrekk mellom bedrifters dynamiske kapabiliteter som representerer ”best practices”. Disse blir synlige ettersom det finnes likhetstrekk ved å takle spesifikke organisatoriske, personalrelaterte og tekniske utfordringer med effektivitet. Noen dynamiske kapabiliteter integrerer ressurser, mens andre dynamiske kapabiliteter fokuserer på å rekonfigurere ressurser i bedrifter. Produktutvikling skal i følge Eisenhardt et al. (2000) være et godt eksempel på dynamiske kapabiliteter som integrerer ressurser. Dette kan være ved produktutviklingsrutiner når ledere kombinerer deres varierte bakgrunn for å skape banebrytende produkter og tjenester. Rekonfigurering av dynamiske kapabiliteter kan eksempelvis være overføringsprosesser som innebærer replikasjon av rutiner som ledere bruker for å kopiere, overføre og sette sammen ressurser på nytt.

2.2.4 Oppsummering: Kapabiliteter og MO

Bedrifters konkurransedyktighet avhenger av hvor gode dens ressurser er, hvor godt de forvaltes, og bedriftens kapabiliteter til å levere suverene kundeverdier til markedet. Kapabiliteter anses som nøkkelen som gjør det mulig å realisere bedriftens ressurser. Bedrifter som opererer i markeder som er stabile vil kunne opprettholde sin lønnsomhet ved bruk av ordinære kapabiliteter. På en annen side vil bedrifter som opererer i turbulente omgivelser slite med å opprettholde sin lønnsomhet på lang sikt ved bruk av ordinære kapabiliteter. Bedrifter vil heller ha større sannsynlighet for å takle slike omgivelser ved at dens kapabiliteter er av en dynamisk art (Drnevich og Kriauciunas 2011; Teece et al., 1997). Mange bedrifter sliter imidlertid med å besitte kapabiliteter som møter behovene i markedene, og denne trenden er økende (Day, 2011). Bedriftens tilnærming til bruken av eksterne og interne kompetanser i deres kapabiliteter predikerer konkurransedyktigheten og lønnsomheten til bedriften. Dette er svært avgjørende der bedrifter opererer i omgivelser av dynamisk karakter (Teece et al, 1997; Day, 2011; Vorhies og Morgan, 2009). Dersom vi følger Kohli og Jaworskis (1990) definisjon av MO, vil en høyt markedsorientert bedrift besitte kapabiliteter av en dynamisk karakter fordi den stadig innhenter, sprer og responderer på ny markedsinformasjon. Det kan imidlertid diskuteres hvorvidt MO i praksis gjennom å innhente, spre og respondere på kunnskap om ekstern forhold, åpner for bygging og rekonfigurering av bedriftens kapabiliteter slik Teece et al. (1997) definerer dynamiske kapabiliteter. Kohli og Jaworski (1990) refererer egentlig bare til integreringen av ekstern kompetanse i deres definisjon av MO. Dette kan indikere at dersom bedrifter skal fungere som tilpasnings- og konkurransedyktige i markedet er de nødt til å integrere, bygge og rekonfigurere kapabiliteter gjennom opparbeidet kunnskap om eksterne forhold. Bygging og rekonfigurering av kapabiliteter er faktorer som antas å gjøre bedriftens kapabiliteter bedre i stand til å møte utfordrende markedskrav. Logikken baserer seg på at dersom bedriften har fokus på eksperimentering og utforskning vil konkurransedyktigheten til kapabilitetene forbedres. Nettopp derfor søker denne avhandlingen å undersøke om spesifikke dynamiske kapabiliteter har en positiv innvirkning på forholdet mellom MO og ytelse.

2.3 Markedsorienterings effekt på produktsuksess og innovasjonsytelse

Som den teoretiske gjennomgangen har drøftet antas MO å ha flere positive effekter på bedriften. Et av de sentrale aspektene ved MO er at det hjelper bedrifter til å utvikle konkurransefortrinn. Dette skjer fordi bedre kunnskap og forståelse av kunders behov, og utfordringer fra konkurrenter gjør det mulig for bedrifter å skape overlegen verdi for kundene (Kohli og Jaworski, 1990; Narver og Slater, 1990). I praksis vil dette si at MO åpner for at bedriften gjennom en interfunksjonell synergi klarer å allokere ressurser og utvikle nødvendige kapabiliteter. Som et resultat av dette lykkes bedriften i å levere unike kundeverdier og konkurransefortrinn i markedet (Goold og Campell, 1998; Hughes et al., 2012). Kohli og Jaworski (1990) måler effektene på ytelse på flere nivåer enn bare lønnsomhetsmål, som for eksempel kundetilfredshet, gjenkjøp, jobbtildfredshet, forpliktelse og følelse av tilhørighet til organisasjonen. De positive effektene kan også måles innenfor lønnsomhet, respons fra kunder, respons fra ansatte og innovasjon (Kohli og Jaworski, 1996).

Det er imidlertid forskere som hevder at MO sin positive effekt på ytelse er lavere enn hva litteraturen tilsier, og at begrepet til og med kan påvirke lønnsomheten negativt (Kirca, et al, 2005). Bakgrunnen for disse ulike funnene kan ligge i at begrepet er svært komplekst å måle (Jaworski og Kohli, 1996). Dette vil si at det er mange ukjente faktorer om hvordan MO bidrar til økt ytelse og hva som modererer forholdet mellom dem (Jaworski og Kohli, 1996; Kirca et al., 2005).

2.3.1 Effekter av omgivelingsdynamikk

Kohli og Jaworski (1990) argumenterer for at noen bedrifter opererer under omgivelser hvor bedriftens effekt av MO på lønnsomhet er minimal, mens under krevende omgivelser vil MO ha positiv effekt på bedriftens lønnsomhet. Omgivelsene har altså en modererende effekt på MO sin relasjon til bedrifters lønnsomhet. Omgivelsdynamikk refererer i denne avhandlingen til graden av teknologisk turbulens, markedsturbulens og konkurranseintensitet. Omgivelsene kan deles inn som homogene og heterogene og danner ulike forutsetninger for hvordan bedriften

bør tilpasse seg markedet. Homogene omgivelser referer til stabile omgivelser som karakteriseres av stabile teknologiske krav i markedet, stabile markeder og relativ stabil konkurranseintensitet. Disse ulike formene for omgivelsesdynamikk henger nøye sammen med hvilken type kapabiliteter som er mest hensiktsmessige, dynamiske eller ordinære? Som tidligere diskutert i kapittel 2.2.2 vil sannsynlig bedrifter i heterogene eller dynamiske omgivelser ha større effekt av MO.

Dersom vi følger resonnetet til Day (1994) hvor MO betraktes som en læringskapabilitet, vil signaler om endringer i omgivelsene føre til at en markedsorientert bedrift tilpasser sine kapabiliteter, og endrer seg i tråd med endringene i omgivelsene (Day, 1994; 2011; Vorhies og Morgan, 2009). En konkurransedyktig bedrift i heterogene omgivelser vil derfor antagelig besitte dynamiske kapabiliteter ettersom disse er best egnet i slike markeder (Drnevich og Kriauciunas, 2011). Denne logikken vil på en annen side bety at bedrifter i homogene omgivelser vil ha en lavere positiv effekt av MO. Innhenting, spredningen og respons på informasjonen MO genererer vil indikere få nødvendige endringer av bedriftens kapabiliteter. Det kan til og med være at kostnadene og ressursbruken ved å være markedsorientert vil føre til en negativ innvirkning på bedriftens lønnsomhet (Kirca et al, 2005). Med andre ord vil det være mer lønnsomt og besitte ordinære kapabiliteter i slike omgivelser (Drnevich og Kriauciunas, 2011).

2.4 Spesifikke kapabiliteter for å hente ut produkt- og innovasjonseffektene av MO

MO kan gi bedrifter svært god innsikt i markedsforhold som gir bedre forutsetninger for lønnsomhet (Kohli og Jaworski, 1990; Narver og Slater, 1990). Fra et markedspektiv er det markedskapabiliteter som blir verktøyet i operasjonaliseringen av kompetansen om eksterne forhold. Kapabilitetene i markedsfunksjonen er derfor sentrale i forhold til å tilpasse og møte markedskrav. Som diskutert i kapittel 2.2.2 problematiseres bedrifters evne til å lykkes i nettopp dette. Day (2011) omtaler kapabilitetene knyttet til markedsfunksjonen som avgjørende for å møte markedskrav. For å lykkes i denne prosessen er bedrifter avhengig av mer enn generell markedskunnskap og kapabiliteter, de er avhengig av spesifikk markedskunnskap til spesifikke kapabiliteter. Videre er det helt sentralt å

bruke denne kunnskapen til å integrere, bygge og rekonfigurere kapabilitetene slik at bedriften styrker sin konkurransedyktighet.

I hovedsak handler markedskapabiliteter om å kunne utvikle markedstilbud, og levere dette i markedet slik at det skaper verdi for kunden og dermed også for bedriften. Day (2011) opererer med fire elementer i denne sammenheng. To henger sammen med utviklingen av markedstilbud (produktutviklingskapabiliteter) og to med evnen til å overlevere verdi til kunden og bedriften (salgskapabiliteter). Disse fire elementene indikerer at produktutvikling – og salgskapabiliteter er de viktigste markedskapabilitetene for å være konkurransedyktig.

Det første elementet er i følge Day (2011) å bli kundeverdileder i markedet. Dette krever et disiplinert valg for hvor firmaet skal plassere seg i markedet, hvilken verdi den skal levere til sine segmenter, og hvordan den skal levere verdier som er overlegne i konkurransen. Det er først når bedrifter lykkes i å levere en unik verdi som er overlegen blant bedrifter i samme bransje at bedrifter kan få en overlegen ytelse (Barney, 1991; Day, 2011).

Det andre elementet er å skape innovativ ny verdi for kundene. Dette skjer når bedriften har klart og forvandle kundeverdier og innovasjon til verdifulle kunde- og merkeressurser. Ved dette andre elementet kommer produktutvikling inn som en sentral prosess. Bedriftens valg av verdi som skal leveres i markedet skal ”produseres”. Logisk nok vil bedrifter som ikke klarer å identifisere de verdiene som markedet etterspør, trolig ikke klare å utvikle produkter og tjenester som markedet har eller vil ha behov for. På samme måte kan bedrifter som vet hvilke produkter og tjenester markedet etterspør, eller vil ha behov for i fremtiden, feile i prosessen med overføringen til kunden.

Det tredje elementet er å bruke kunden som ressurs. Dette kan gjøres ved å skape lojale kunder og skjerme disse fra konkurranse fra andre aktører og deretter levere mer enn forventet av bedriften. Dersom bedriften lykkes i både å identifisere og produsere verdiene det er behov for i markedet, men feiler ved levering til markedet, blir hensikten i å søke de foregående elementene liten med tanke på bedriftens lønnsomhet. Det er kostbart å drive søken etter markedsmuligheter og innovasjon, og når produktutviklingen feiler, er dette svært ugunstig.

Bedriften må også ha salgskapabilitetene til å kunne levere kundeverdiene, og er naturlig vel så viktig som å kunne identifisere og produsere ønskede kundeverdier i markedet. Det fjerde elementet er å bruke merket som ressurs. Dette innebærer å styrke merket med investeringer, beskytte det mot ting som kan svekke det, og levere merket fullkomment slik at man kan benytte seg av nye muligheter som kan dukke opp, det vil si at merket hjelper bedrifters markedskapabiliteter.

2.4.1. Diskusjon av MO og kapabiliteter

Det teoretiske resonnementet indikerer at det vil kreve mer enn en generell markedskunnskap for å besitte spesifikke konkurransedyktige kapabiliteter som for eksempel produktutvikling (Day, 2011, Sandvik, 2010). Bedrifter er avhengig av kunnskap fra markedet for å kunne plassere seg fordelaktig i markedet, og de må vite hva som har innovasjonsverdi for kundene (Narver og Slater, 1990). Ved søken etter disse elementene er evnen til å identifisere behov og produsere produkter som er attraktive i målmarkedet avgjørende. Nettopp derfor trekkes produktutvikling frem som en sentral kapabilitet for at bedriften skal kunne oppnå høy grad av produkt og innovasjonsytelse i denne avhandlingen.

Inngående markedsinformasjon er også vesentlig ved det tredje elementet som knyttes opp mot leveringen av disse verdiene og evnen til å skape lojale kunder (Day, 2011; Vorhies og Morgan, 2009). Teorien indikerer at kunnskap fra markedet trolig vil gi bedrifter bedre forutsetninger for å vite hvordan de skal lykkes i å nå deres segmenter med kommunikasjonskanaler, salgskanaler, markedsgoder etc. (Vorhies og Morgan, 2009). MO gir bedrifter innsikt i og kunnskap til å forstå hvilke ressurser som kreves av bedriften i markedet. Det gjelder ikke bare for bedrifter å kunne besitte kunnskapen eller ha de rette ressursene, de må også ha kapabiliteter til å transformere kunnskapen og ressursene kommersielt (Newbert, 2007). Kapabiliteters sentrale rolle blir da å lukke gapet mellom besittelsen av de nødvendige ressursene, og den fulle utnyttelsen av dem operasjonelt. I denne settingen er salgskapabiliteten til bedriften avgjørende for å skape verdi for kunden og bedriften ved å konvertere velutviklede produkter til verdi for kunden og bedriften. Salgskapabilitet blir da viktig for å oppnå kundetilfredshet, konkurransefortrinn og lønnsomhet for bedriften.

Ved systematiseringen til Teece et al. (1997) av dynamiske kapabiliteter vil bedrifter

antagelig være ytterligere rustet til å mestre krevende omgivelser enn kun ved integrering av ekstern kunnskap gjennom MO. Når de sentrale markedskapabilitetene (produktutviklingskapabilitetene og salgskapabilitetene) er suksessfulle antas de å styrke bedriftens produkt og innovasjonsytelseeffekter av MO. De positive effektene antas å øke fordi bygging og rekonfigurering av kapabiliteter i tillegg til integrering av ekstern kunnskap, vil øke konkurransedyktigheten til bedriften ytterligere i dynamiske markeder (Day, 2011).

2.4.2 Oppsummering MO og kapabiliteter

MO og markedskapabiliteter er komplementære faktorer for økt organisatorisk ytelse (Nath, 2011; Hunt og Morgan 1995, Vorhies og Morgan 2009). MO blir sett på som en markedsbasert nøkkelressurs, mens markedskapabiliteter blir sett på som mekanismen som operativt henter ut de organisatoriske effektene av MO, som for eksempel utviklingen av produkter med fortrinn. Det er imidlertid slik at MO sannsynligvis ikke vil gi tilstrekkelig kunnskap til markedskapabilitetene i dynamiske markeder. Bedrifter bør da gjøre utvidet markedsinformasjonsinnhenting og benytte seg av ulike metoder for å implementere dette i dens kapabiliteter (Day, 2011).

Produktutviklingskapabilitetene og salgskapabilitetene er best rustet for å imøtekomme utfordrende markeds krav i dynamiske omgivelser når de er utviklet gjennom integrering, bygging og rekonfigurering av intern og ekstern kompetanse. Som sagt er det i heterogene omgivelser bedrifter sliter med å imøtekomme markeds krav. Det er i disse markedene viktigheten med å utvikle konkurransedyktige tilbud er størst, og at bedriften klarer å opprettholde innovasjonsytelsen.

2.5. Produktutviklingskapabiliteter

Bedrifters produkter er under et konstant press og det blir viktigere og viktigere med utviklingen av nye produkter. Produkters livssyklus er redusert med 400 % de siste 50 årene og skyldes antagelig den akselererende graden av produktinnovasjon. Samtidig som at nye produkter lanseres langt hyppigere enn før, klarer bare omtrent 56 % å nå deres finansielle mål og bare 51 % lanseres innen gitte tidsfrister (Cooper og Edget 2008). Dette indikerer at behovet for gode produktutviklingskapabiliteter er

avgjørende for å drive lønnsomt, og at det er svært få bedrifter som lykkes med dette, spesielt i dynamiske markeder (Day, 2011).

Produktutviklingsprosessen kan defineres som planleggings- og kommunikasjonsrutiner, kvalitetsfunksjon, utnyttelsesfokus og koordinering av egenskaper i organisasjonen, først til å designe, så produsere markedstilbud som kunder vil kjøpe, og fortsette å kjøpe i fremtiden (Hauser og Clausing, 1988). Overlegne og differensierte produkter som leverer unike fordeler og overlegne verdier for kunden er den fremste driveren for suksess og lønnsomhet ved produktutvikling (Cooper og Edget, 2008). Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990) hevder MO gir bedre kunnskap og forståelse av kunders ønsker og behov, slik at bedrifter har bedre kunnskap om hvordan den kan skape overlegen verdi for kundene. Manglende markedskunnskap i produktutviklingsprosesser, manglende investeringer i markedsrelaterte aktiviteter, og mangel på integrering av kunden i produktutviklingen sees på som de viktigste årsakene til at produkter feiler i markedet (Cooper og Edget, 2008).

Narver og Slater (1990) og Kohli og Jaworski (1990) hevder at MO gir kunnskap om og forståelse av kunders preferanser og konkurrenter. Disse egenskapene er vesentlige faktorer for hvordan MO skaper økt lønnsomhet. Denne avhandlingen ønsker blant annet å undersøke hvorvidt produktutviklingskapabiliteter øker bedrifters evne til å imøtekomme kundens preferanser slik at produktytelseeffektene av MO blir større. Hvordan skal bedriften klare å generere inntekter hvis de ikke har produkter og tjenester som markedet ønsker? Et av de sentrale formålene med denne studien er derfor å undersøke hvorvidt vellykkede produktutviklingskapabiliteter modererer forholdet mellom MO og evnen til å skape produktsuksess og høy innovasjonstakt.

Day (2011) har som sagt problematisert evnen bedrifter har til å tilpasse seg markeder hvor det stilles utfordrende markeds krav. Kapabilitetene må derfor utvikles gjennom å tenke ”nytt” i forhold til hvordan den implementer markedsinformasjon i utviklingen av kapabiliteter. Slik MO behandler bruken av markedsinformasjon er ikke lenger nok for å være konkurransedyktig (Day, 2011). Logikken bak er gapet mellom hvordan Kohli og Jaworski (1990) omtaler bruken av markedsinformasjon, og hvordan Teece et al. (1997) benytter markedsinformasjon i sin definisjon av dynamiske kapabiliteter.

Her defineres dynamiske kapabiliteter som integrering, bygging og rekonfigurering av kapabiliteter basert på ekstern og intern kompetanse. I praksis vil spesifikke dynamiske kapabiliteter øke produkt- og innovasjonseffekten av MO fordi de dynamiske kapabilitetene bygger og rekonfigurerer kapabiliteter i tillegg til å integrere ekstern kompetanse. Viktigheten av disse prosessene gjør seg gjeldende ved at den kontinuerlige utviklingen av nye produkter vurderes som livsviktige prosesser for bedrifter, og drivere til vekst, lønnsomhet og overlevelse (Badrinarayanan og Arnett, 2008; Sandvik, 2010). Ved utviklingen av overlegen verdi må bedriften først være i stand til å utvikle konkurransedyktige markedstilbud som konkurrenter ikke kan måle seg med, og deretter kunne levere disse til markedet (Barney, 1991; Newbert, 2007; Nath, 2007).

Bedrifters viktigste effekter av produktsuksess er nettopp utviklingen av konkurransefortrinn. Kritiske suksessfaktorer som oppnåelse av produktsuksess er den oppfattede verdien av produktet, høy kvalitet, attraktive priser og innovative attributter (Sandvik, 2010). Markedsforhold har også en modererende effekt på produktsuksess. Produkter som blir lansert i store og voksende markeder og i markeder med lav konkurranse har større sannsynlighet for å lykkes. Markedsforhold antas derimot å ha lavere moderasjonseffekt på produktsuksess enn produktfortrinn, klart produktkonsept og planleggingsfasen av produktutviklingen (Brown og Eisenhardt, 1995; Cooper og Kleinschmidt 1993). Bedrifter som fokuserer på sin kjernekompetanse har også større sannsynlighet for å utvikle vellykkede produkter fordi de er gode på nettopp dette. Kjernekompetanser, eller kjernekapabiliteter, anses også som svært vanskelig å kopiere for konkurrenter. Bedrifter som fokuserer sin virksomhet rundt disse kjernekapabilitetene er også svært utsatt for at kapabilitetene er så rigide at de hemmer bedriftens evne til å gripe nye markedsmuligheter og utviklingen av radikale innovasjoner (Barton, 1992).

Markedskunnskapens rolle i avsnittet over støttes av Cooper (2005) og Hauser og Clausing (1998) som hevder at bedrifter som har best ytelse er sterkt markedsorientert, markedsdrevet og kundefokusert ved utvikling av nye produkter. Kunnskapen som kommer frem gjennom bedrifters MO gjør det mulig å være markedsdrevet og kundefokusert, men spesifikk markedskunnskapsinnhenting kreves for at spesifikke konkurransedyktige kapabiliteter (Day, 2011; Nath, 2007; Vorhies og

Morgan, 2009). Bygging og rekonfigurering i tillegg til integrering av eksterne kompetanser i kapabiliteter, vil derfor gi bedriften bedre forutsetninger for å imøtekomme markedskrav og økt lønnsomhet for bedriften (Teece et al, 1997; Kohli og Jaworski, 1990).

Det finnes en rekke anbefalte produktutviklingsrutiner i litteraturen. Cooper og Edget (2008) gjennomgår en rekke problemstillinger knyttet til produktutviklingsprosessen, og identifiserer hva som skiller ”vinnerne” fra ”taperne”. Bedrifter kan styrke sine kapabiliteter ved å bruke ”best practices” for å lære av andre suksessfulle bedrifters produktutviklingskapabiliteter. Disse blir synlige fordi det finnes likhetstrekk ved å takle spesifikke organisatoriske, personalrelaterte og tekniske utfordringer med effektivitet (Eisenhardt et al., 2000). Det er utallige fallgruver i prosessen med å utvikle nye produkter og tjenester. I neste kapittel drøftes ulike suksessdrivere og ledelsemessige implikasjoner ved produktutviklingsprosesser.

2.5.1 Suksessdrivere og implikasjoner ved produktutvikling på ulike organisatoriske nivåer

Cooper og Edget (2008) beskriver suksesskriterier for produktutviklingsprosesser på prosjektnivå, menneskelig og organisatorisk nivå og strategisk nivå. Som nevnt tidligere er produktutvikling en svært krevende prosess med mange fallgruver. Bedrifter som er suksessfulle på produktutvikling har konkurransefordeler og høyere lønnsomhet enn andre bedrifter (Cooper og Edget 2008; Guenzi og Troilo, 2007; Hauser og Clausing, 1988). Under følger en gjennomgang av suksessfulle produktutviklingsrutiner på ulike organisatoriske nivåer som representerer rutiner som er vist å øke sannsynligheten for at produktutviklingen lykkes.

Produktutvikling på prosjektnivå

Streben etter unike og overlegne produkter

Bedrifter bør utvikle produkter som gir følelsen av høy grad av oppfattet verdi i forhold til kostnaden kunden måtte betale for godet. Det er faktorer som attributter og design som åpner for at markedsgodet gir kunden en positiv opplevelse i forhold til hva det kostet kunden (Cooper og Edget 2008; Guenzi og Troilo, 2007). Ledere bør

derfor utvikle produkter hvor hovedfunksjonen til produktet er viktig for kunden, som er nye og unike, som gir en åpenbar verdi for kunder, og som er overlegne i forhold til konkurrentenes evne til å levere verdi og kvalitet (Cooper og Edget 2008; Hauser og Clausing, 1988).

Høy grad av kundeorientering

Bedrifter som feiler i å implementere kundeorientering ved utviklingen av nye produkter, eller har manglende vilje til å investere i nødvendige markedsaktiviteter vil ikke klare og utvikle konkurransedyktige produkter (Cooper og Edget 2008; Day, 2011; Nath, 2007; Vorhies og Morgan, 2009). Ved å bruke kunden som en ressurs i disse prosessene kan bedrifter oppnå effekter som kundetilfredshet, konkurransefortrinn, redusert tidsbruk i produktutviklingsprosessen og overlegen lønnsomhet (Cooper og Edget 2008; Guenzi og Troilo, 2007).

Planleggingsarbeid

Prosessene med å oppnå høy grad av kundeorientering krever forberedelser. Bedrifter med suksess bruker omtrent dobbelt så mye tid på forberedelser som andre bedrifter (Cooper og Edget 2008). De viktigste forberedelsene ved produktutvikling er i følge Cooper og Edget (2008) idéskaping, screening av ideer, nødvendige vurderinger i markedsrelaterte problemstillinger, vurderinger av tekniske problemstillinger, markedsundersøkelser og finansielle analyser. Viktigheten av planlegging underbygges også av Sandvik et al. (2010).

Konsise og stabile prosjekt- og produktavgrensninger

Cooper og Edget (2008) presiserer at det er helt sentralt i startfasen i utviklingen av nye produkter og prosjekter å ha en konsis og stabil avgrensning av definisjonen av prosjektet eller produktet. Dette er avgjørende for å unngå det forskerne kaller for "project scope creep" og "unstable specs". Project scope creep betyr at prosjektet eller produktet stadig endrer seg grunnet en mangel på konsistens og stabilitet. Unstable specs skjer av samme grunn som "project scope creep" og er når definisjonen på produktet og produktkravene endres. Dette resulterer i at de ansvarlige for den tekniske utviklingen stadig streber etter mål som endrer seg og forsinker utviklingen.

Planlegging og ressursbruk ved lansering

Lanseringen av produktet er en avgjørende del av produktutviklingsprosessen. Cooper og Edget (2008) hevder at bedrifter som har en velutviklet markedsplan effektivt klarer å lansere nye produkter. Dette er også en svært risiko- og kostnadskrevende fase i prosessen (Sandvik et al., 2010). Markedsplanen må være nøye utviklet, ha organisatorisk støtte og være profesjonelt iverksatt for at lanseringen skal lykkes.

Kvalitet i gjennomføringen fra idé til lansering

Hvor god kvaliteten er i prosessene bedriftene går igjennom fra idé til produktlanseringer er avgjørende for lønnsomhet og for å redusere time-to-market. Denne kvaliteten refererer særlig til forberedelsesstadiene ved produktutviklingen og markedsrelaterter aktiviteter som for eksempel reklame. Generelt er kompetanse avgjørende for å lykkes i produktutviklingsprosesser og derav sikre kvalitet gjennom prosessen (Cooper og Edget 2008). Bedrifter står ovenfor en utfordring når det kommer til å sikre kvalitet i produktutvikling når den samtidig streber etter å hastighet i prosessen. Hastighet er et konkurransevåpen og kan for eksempel føre til at bedriften kan være den første til å lansere et produkt på markedet, rekke å lansere produkter før markedet endrer seg og oppnå raskere inntjening på produktet. Cooper og Edget (2008) hevder at det er svært kostbart å redusere utviklingstiden av et produkt og påpeker at hovedmålet med produktutvikling er lønnsomhet.

2.5.2 Produktutvikling som en systematisk prosess

Sandvik et al. (2010) hevder bedrifter som har en systematisk tilnærming på prosessen har større sannsynlighet for produktsuksess og høyere lønnsomhet enn andre bedrifter. Forskerne deler produktutviklingsprosessen inn i 4 dimensjoner; mulighetsanalyse, teknisk utvikling, produkttesting og kommersialiseringsfasen.

Mulighetsanalyse refererer til gjennomførelsen av markedsoppgaver som er kravspesifisert for å konvertere nye produktideer til veldefinerte attributter som tilfredsstillende kundenes behov. *Teknisk utvikling* baserer seg på bedriftens evne til å utvikle et produkt som er laget for å møte kundenes behov i markedet.

Produkttesting involverer en omfattende test av markedsgodet og markedsføringsprogrammet som en helhet. Dette vil hjelpe ledere til å fjerne

usikkerhetsmomenter knyttet til lanseringen av nye produkter eller tjenester. I praksis betyr dette at man diskuterer med- og tester nye produkter på kunder før lansering. I tillegg åpner dette for at bedrifter kan finjustere markedstilbud og markedsplaner rett før lanseringen. I tillegg kan dette gi bedriften bedre forståelse av kundens behov og bedre innsikt i utviklingen av objektive mål for suksess av lanseringen (Cooper og Kleinschmidt, 1994). *Kommersialisering* innebærer at man koordinerer, implementerer og overvåker lanseringen av det nye markedstilbudet. Bedrifter bør vurdere tilbakemeldinger fra kunder angående det nye produktet eller tjenesten. Deretter bør salgs- og kommunikasjonsplaner settes i gang når produktet er lansert i markedet. Denne fasen antas å være den mest risikable og kostnadskreven for bedrifter. Årsaken er at et overlegent produkt fortsatt kan feile i markedet ved at implementeringen ikke lykkes, som diskuteres i kapittel 2.6. Områder som er utsatt i denne implementeringen er særlig ferdigstillelse av markedsplan, utvikling av retningslinjer for kostnader og prising, delegering av kommersialiseringsprogrammet til individer, trening av personell og ferdigstillelse av salgs- og kommunikasjonsplaner (Sandvik, 2010).

2.5.3 Oppsummering produktutviklingskapabiliteter

Utviklingen av en bedrifts produkter og tjenester er en av to nøkkelkomponenter i markedet for at en bedrift skal kunne høste effektene av å være oppriktig markedsorientert. Den andre komponenten som må være tilstede for at MO skal kunne konverteres til verdi for bedriften er evnen til å levere godene til markedet (salgsfunksjonen) og diskuteres i neste kapittel. Bedrifter er avhengige av å kunne mestre produktutvikling på ulike organisatoriske nivåer. Evnen til å gjennomføre produktutvikling på disse nivåene predikerer i stor grad om produktet blir en suksess eller ikke (Cooper og Edget 2008). Ved bruk av "best practices" kan bedrifter adoptere rutiner som andre suksessfulle bedrifter benytter seg av for selv å styrke sine egne kapabiliteter. Systematiske produktutviklingsprosesser har vist en positiv effekt på produktsuksess og lønnsomhet (Sandvik, 2010). I disse prosessene er bedriftene avhengig av markedskunnskap og gode rutiner for produktutviklingsprosesser for å kunne hente ut produkt og innovasjonseffekter av MO (Day, 2011; Nath, 2007; Vorhies og Morgan, 2009).

2.6 Salgskapabiliteter

Forskning på hva bedrifters salgfunksjon er og hva den gjør, er i aller høyeste grad lite konsistent i litteraturen. Det finnes imidlertid fellestrekk som at bedrifters salg er en prosess som omfatter en identifisering av kunders behov og deretter en levering av løsninger som er tilfredsstillende både for kunden og bedriften på lang sikt (Haas et al., 2012). Bedrifters salgskapabiliteter vil derfor referere til bedriftens evne til å effektivt, kostnadsbesparende og suksessfullt nå de salgsmålene som er satt for bedriftens produkter og tjenester, samtidig som den opprettholder tilfredshet blant sine kunder.

Salg kan betraktes som en måte å måle markedskapabiliteter på. Dersom bedriften er dyktig til å skaffe kundeordrer, har den sannsynlig gode markedskapabiliteter (Nath et al, 2007). Day (2011) underbygger også denne påstanden ved å argumentere for at dersom bedriften klarer å generere kundeordrer, vil det sannsynligvis indikere at bedriften har lyktes i prosessene som ligger i forkant av en kundeordre. Det vil si at bedriften klarer å benytte markedsinformasjon strategisk og operativt i utviklingen av konkurransedyktige markedskapabiliteter, først til å produsere og deretter levere kundeverdier i markedet. Salgskapabiliteten er vel så viktig som å kunne identifisere og produsere ønskede kundeverdier i markedet (Day, 2011).

Markedsendringer vil utfordre bedrifters eksisterende måte å skaffe kundeordrer på i dag, og er kanskje ikke en fruktbar måte å drive salg på i morgen (Day, 2011). Flere forskere hevder at MO gjør bedrifter bedre i stand til å harmonere i takt med markedet (Day, 2011; Nath, 2007; Vorhies og Morgan, 2009). Kunnskapen som kommer frem gjennom bedrifters MO gjør det mulig å være markedsdrevet og kundefokusert, men spesifikk markedskunnskapsinnhenting kreves for å besitte spesifikke konkurransedyktige kapabiliteter (Day, 2011; Nath, 2007; Vorhies og Morgan, 2009). For at bedrifter skal kunne utnytte deres markeds læringskapabiliteter effektivt til salg, kreves det sammenfoldet innsats fra markedsfunksjonen og salgfunksjonen (Guenzi og Troilo, 2007). Bedriften må altså ha spesifikk kunnskap om hvordan den kan utvikle salgskapabiliteter slik at den kan levere ønskede kundeverdier selv ved endringer i omgivelsene.

Churchill et al. (1985) gjorde en metaanalyse på hvilke faktorer som predikerer bedrifters salgsytelse, og identifiserte seks kategorier av faktorer. Disse seks var rolleoppfatninger, tilpasningsevne, ferdighetsnivå, motivasjon, personlige faktorer og organisatoriske og miljømessige faktorer. Denne metaanalysen ble gjort fra 1918-1982. Verbeke et al. (2010) gjorde en tilsvarende metaanalyse fra 1982-2008 og hevder at de viktigste faktorene som påvirker bedriftens salgsytelse har forandret seg. Endringen skyldes hovedsakelig at bedrifter påvirkes av at vi beveger oss i retning av en kunnskapsøkonomi, hvor Internett og teknologi stiller nye krav til en salgsrelasjon fra et informasjonsperspektiv. Disse kravene omhandler bedriftenes innovasjon, produksjon og salg av bedriftens produkter og tjenester. Verbeke et al. (2010) hevder videre at de viktigste faktorene som påvirker bedriftens salgsytelse er selgernes kunnskap, grad av tilpasningsevne, kognitiv evne og jobbtilknytning. For at bedrifter skal kunne besitte tilstrekkelige kunnskap blant selgere må de ha inngående kjennskap om forhold som er dypere enn kundene selv klarer å besitte. Kundeorientering antas blant annet og ha en positiv effekt på kunnskapsgenereringen i bedriften.

De senere år har flere forskere hevdet at det er nødvendig med et skifte fra en fordelingsmodell til en mer samarbeidende modell for interaksjon mellom kunden og selger (Wotruba, 1996; Guenzi og Troilo, 2007). Dette skiftet vil føre til en vinn-vinn situasjon hvor både selger og kunden vil få mer ut av relasjonen som ”partnere”. I praksis vil dette si at selgeren hjelper kunden med å forstå det reelle behovet og finne løsningen som vil gi høyest grad av tilfredshet for kunden (Guenzi og Troilo, 2007). Dette skiller seg fra fordelingsorientert salgsmodell som preges av manipulerende taktikker og pågående salgsmetoder. Denne type salgsrelasjonen vil kunne føre til en høyere grad av kundeorientering, og lavere grad av selgerorientering. Bedrifter som er kundeorienterte har større sannsynlighet for å oppnå kundetilfredshet og overlegne kundeverdier (Guenzi og Troilo, 2007). Flere forskere hevder at kundeorientert salg er fordelaktig fremfor en fordelingsmodell, og at kundeorientering påvirker bedriftens lønnsomhet positivt (Guenzi og Troilo, 2007; Swenson og Herche, 1994; Flaherty et al., 2003). Dette forklares delvis ved at dersom markedsfunksjonen ikke klarer å forstå kundens behov og preferanser fullt ut, vil den ikke klare å forstå kundens reelle behov og dermed gi feilaktig informasjon til andre funksjoner i bedriften. Dette fører til en levering av kundeverdier som ikke er optimal i markedet (Hughes et al., 2012; Narver og Slater, 1990).

Guenzi og Troilo (2007) operasjonaliserer salgskapabiliteter til bedriftens evne til å gi salgsstyrken tilstrekkelig trening til å være effektive, hvor gode salgsledelsens planleggings og kontrollsystemer er, salgsferdigheter blant salgsstyrken, og bedriftens evne til å gi effektiv support til salgssavdelingen. Dersom bedriften lykkes med disse aktivitetene, har bedriften sannsynligvis tilstrekkelige salgskapabiliteter. Ved denne operasjonaliseringen til Vorhies og Morgan (2005) sies det lite om bedriftens kundeorientering ved salgskapabiliteter. Operasjonaliseringen minner mer om en fordelingsmodell hvor bedriften satser på gode selgere og teknikker for å oppnå salg. Det kan imidlertid diskuteres hva Vorhies og Morgan (2005) legger i salgsferdigheter som indikator, grad av kundeorientering kan være en faktor som utgjør salgsferdigheter. Dette sier artikkelen lite om, og er også heller lite sannsynlig. Antagelig vil denne operasjonaliseringen være mer fruktbar dersom den i tillegg implementerer bedriftens evne til kundeorientering som en dimensjon av dens salgskapabiliteter.

På samme måte som produktutvikling anses salg som en dynamisk kapabilitet. Det teoretiske rammeverket har argumentert for at bedrifters salgsfunksjoner som integrerer, bygger og rekonfigurerer intern og ekstern kompetanse, har større sannsynlighet for å være konkurransedyktig i dynamiske markeder.

I tråd med det ressursbaserte perspektivet vil bedrifter som klarer å utvikle konkurransedyktige markedsgoder basert på behov i markedet, og lykkes med å levere disse godene gjennom en velfungerende salgsfunksjon ha gode forutsetninger for å lykkes i dynamiske markeder. Bedriften klarer å utvikle produkter som for det første er i tråd med markedskravene og for det andre er lettere å selge for en bedrift med en effektiv salgsfunksjon. Kapabilitetene sammen åpner for at bedriften kan opprettholde en høy produkt og innovasjonsytelse. De organisatoriske effektene av dette er relatert til kundetilfredshet, konkurransefortrinn og overlegen lønnsomhet (Badrinarayanan og Arnett, 2008; Guenzi og Troilo, 2007; Sandvik, 2010).

2.6.1 Oppsummering salgskapabiliteter

Utvikling og bruken salgskapabiliteter for å skape overlegne kundeverdier og konkurransefortrinn krever en sammenfoldet innsats fra salgs- og markedsfunksjonen i bedriften (Guenzi og Troilo, 2007). Først ved identifiseringen av behov i markedet,

så i utviklingen produkter og tjenester som møter behovene i markedet, og til slutt kommersialiseringen av markedsgodet som skaper verdi både for kunden og bedriften (Day, 2011; Guenzi og Troilo, 2007; Narver og Slater, 1990). Salgskapabiliteter blir da det andre av to hovedelementer for at bedrifter skal kunne lykkes i å levere verdi til kunden og bedriften gjennom opparbeidet kompetanse fra eksterne forhold.

2.7 Oppsummering teori

MO antas å ha flere positive effekter på bedrifters ytelse. En av de viktigste er at MO bidrar til forbedret konkurransedyktighet og lønnsomhet (Kohli og Jaworski, 1990; Narver og Slater, 1990). MOs effekt på bedrifters lønnsomhet er imidlertid i en såpass lav grad at det interessant å undersøke andre faktorer som kan øke den forklarte variansen.

I dette kapittelet er det argumentert for at det er særlig to kapabiliteter som kan øke den forklarte ytelsesvariansen i MO, som i dette tilfellet er produkt- og innovasjonsytelse. Det er argumentert for at bedriftens evne til å møte markedskrav generelt svikter i mange markeder, og trenden er økende (Day, 2011). Markedet forandrer seg raskere enn hva bedriftene klarer å tilpasse seg, og derfor må bedrifter tenke nytt i utviklingen av sine kapabiliteter. Teece et al. (1997) hevder dynamiske kapabiliteter omhandler *integrering, bygging og rekonfigurering* av kapabiliteter basert på intern og ekstern kompetanse. MO omhandler imidlertid om innhenting, spredning og respons på markedsinformasjon, det vil si kun *integrering* av intern og ekstern kompetanse i bedriften. Jeg har argumentert for at dette blir en for snever tilnærming for bedrifter i dynamiske markeder, og undersøker derfor hvordan de dynamiske kapabilitetene, produktutvikling og salg, påvirker bedriftens produkt- og innovasjonsytelse. Dersom bedriften ikke klarer å respondere på markedsinformasjonen vil det være det samme som å besitte potensielt konkurransedyktige ressurser uten å ha kapabilitetene til å benytte seg av dem (Newbert, 2007).

Det er spesielt to kapabiliteter som er avgjørende når det gjelder imøtekommelse av markedskrav: (1) Har bedriften suksessfull nok produktutvikling til å tilby markedstilbud som dekker markedskravene? (2) Har bedriften god nok salgsfunksjon

til å overlevere markedstilbudet slik at det skapes verdi for kunden og dermed bedriften? Produktutviklingsprosessen og salgsfunksjonen er sentrale markedskapabiliteter som klart er eller bør være dynamiske, og er sentrale i for en rekke lønnsomhetsparametere i bedriften i tråd med RBT. Herunder dannelsen av konkurransefortrinn, kundetilfredshet og lønnsomhet.

Tabell 2.7.1 viser en oversikt over begreper med tilhørende definisjoner og teoretisk opphav.

Begrepsoversikt

Tabell 2.7.1

Begrep	Definisjon	Teoretisk opphav
Ressurser	Hver organisasjon har unike bunter med ressurser som er utgangspunktet for ytelse, disse ressursene er organisert innenfor finansielle, fysiske, menneskelige og organisatoriske ressurser	RBT
Kapabiliteter	Bedriftens evne til å utnytte det fulle potensialet av sine ressurser.	RBT
Ordinære kapabiliteter	Bedriftens evne til å benytte markedsredskaper til å overleve på kort sikt.	RBT
Dynamiske kapabiliteter	Bedriftens evne til å integrere, bygge, rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å håndtere raske endringer i omgivelsene	RBT
Markedsorientering	Bedriftens evne til å lære fra markedsomgivelser og bruke denne kunnskapen til å lede dens handlinger basert på disse	MO
Kundeorientering	Kundeorientering omhandler alle aktiviteter som gjør det mulig å få en forståelse om hva som er verdier for nåværende og potensielle kunder.	MO
Salgskapabiliteter	En prosess eller evne som omfatter en identifisering av kunders behov og deretter produsere og levere løsninger som er tilfredsstillende både for kunden og bedriften på langsikt	RBT
Produktutviklings kapabiliteter	Et sett av planleggings- og kommunikasjons rutiner, kvalitetsfunksjons-utnyttelsesfokus og koordinering av egenskaper i organisasjonen, først til å designe, så produsere markedssteder som kunder vil kjøpe, og fortsette å kjøpe i fremtiden.	RBT
Organisatorisk Ytelse	Bedrifts vekst, både internt og eksternt, avhenger av hvor godt ressursene i bedriften blir brukt og kan måles ut ifra mål som kundetilfredshet, markedsandel eller lønnsomhet.	RBT
Produktsuksess	Vurderingen av et markedsstedet i forhold til om den når de mål som er satt for produktet før produktutviklingen iverksettes.	RBT
Innovasjonsytelse	Bedriftens dyktighet til å opprettholde et høyt innovasjonsnivå i dynamiske omgivelser	RBT

3 FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER

I følgende kapittel presenteres forskningsmodellen for denne avhandlingen. Videre i dette kapitlet vil den teoretiske gjennomgangen bli systematisert i rasjonalet for hypotesene i forskningsmodellen.

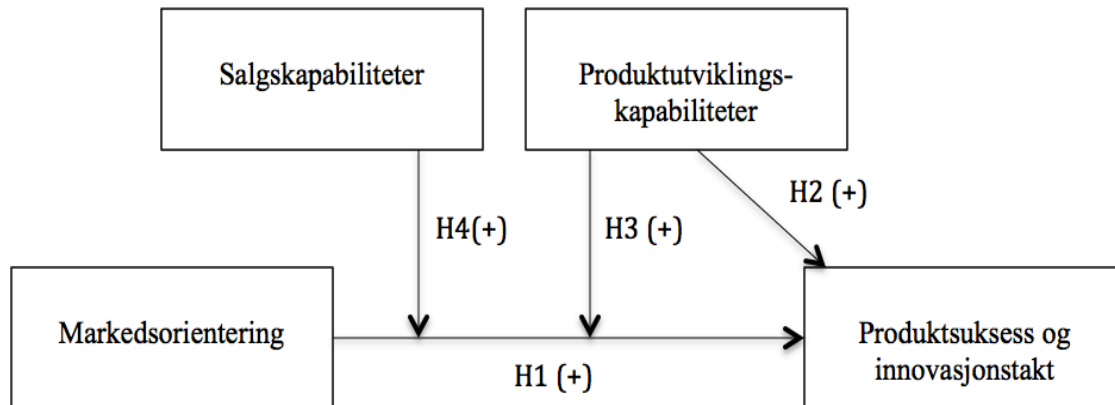
3.1 Forskningsmodell

MO antas å ha flere positive effekter på en bedrifts ytelse fordi den øker bedriftens kunnskap og tilpasningsevne i forhold til dens kunder og konkurrenter (Kohli og Jaworski, 1990). Denne markedsinnsikten gir bedriften større sannsynlighet for å utvikle og opprettholde konkurransefortrinn og lønnsomhet (Narver og Slater, 1990). For at bedriften skal kunne maksimere de positive effektene av MO antas bedrifter å være avhengig av konkurransedyktige spesifikke kapabiliteter som produktutvikling og salg. I krevende omgivelser som stadig er i endring vil det stilles ytterligere krav til disse kapabilitetene, for at bedriften skal kunne imøtekomme markedskrav og ha høyere lønnsomhet enn sine konkurrenter (Day, 2011). Derfor må bedriften søke stadig nye og tilpassede produkter som møter markedskrav, samt effektive salgskanaler som når ut til markedene. Dersom disse kapabilitetene er suksessfulle, antas bedriften å få større positiv effekt av MO, nettopp fordi bedriften klarer å levere overlegne kundeverdier slik at bedriften oppnår produktsuksess.

Forskningsmodellen presenteres i figur 3.1, og består av tre uavhengige variabler og en avhengig variabel (produkt og innovasjonsytelse).

Forskningsmodellen består av fire hypoteser, to med direkte effekter og to moderatoreffekter på den avhengige variabelen.

Figur 3.1
Forskningsmodell



3.2 MOs direkte effekt på produktssuksess og innovasjonsytelse

I følge Kohli og Jaworski (1990) omhandler MO innhenting, spredning og respons på markedsinformasjon. MO gir kunnskap om bedrifters kunder og konkurrenter som gjør det mulig å utvikle konkurransedyktige produkter og tjenester (Narver og Slater, 1990). Andre hevder at MO kan betraktes som en overordnet læringskapabilitet som åpner for ”market- sensing” og kundelink kapabiliteter som implementeres i bedriftens markedstilbud (Day, 1994). Dette vil føre til økt sannsynlighet for produktsuksess og at bedriften kan opprettholde en høy innovasjonstakt. Begrepet antas derfor å påvirke bedrifters evne til å utvikle attraktive produkter og tjenester. MO har god støtte i litteraturen for sine positive effekter på bedriftens markedstilbud. Hovedsakelig er det begrepets relasjon til utviklingen av produkter og tjenester som møter kundepreferanser og muligheter i markedet som åpner for høy grad av produktsuksess og innovasjonsytelse (Narver og Slater, 1990).

Hypotese 1: MO har en positiv effekt på bedriftens produkt- og innovasjonsytelse.

3.3 Produktutviklingskapabiliteters positive effekt på produktssuksess og innovasjonsytelse

Bedriftens produktutviklingskapabiliteter er avgjørende for at prosessen med utviklingen av produkter og tjenester blir vellykket (Cooper og Edget 2008). Den teoretiske gjennomgangen indikerer at gode rutiner og metoder i disse prosessene er relatert til høy produktytelse og innovasjonstakt. Først og fremst bidrar effektive produktutviklingskapabiliteter til å oppnå en vellykket produktutviklingsprosess som er kostnadseffektiv og av høy kvalitet. Bedrifter som har en systematisk tilnærming til produktutviklingsprosessen øker sannsynligheten ytterligere for å oppnå produktsuksess (Sandvik, 2010). Dette gir bedriften bedre forutsetninger for å holde tidsfrister, budsjetter og er ressursbesparende, som er svært avgjørende for at bedriften kan opprettholde en høy innovasjonstakt. Lite effektive produktutviklingskapabiliteter antas å hemme bedriften i å holde tidsfrister og budsjetter, og produktet har dårligere forutsetninger for å lykkes. Dette vil kunne hemme bedriftens innovasjonstakt da det vil være ugunstig å satse på stadig nye ulønnsomme og ressurskrevende produktutviklinger.

Hypotese 2: Produktutviklingskapabiliteter har en positiv effekt på bedrifters produkt- og innovasjonsytelse.

3.4 Den modererende effekten til produktutviklingskapabiliteter på relasjonen MO og ytelse

Utviklingen av en bedrifts produkter og tjenester er en av to nøkkelkomponenter for at en bedrift skal kunne høste effektene av å være oppriktig markedsorientert. Bedrifter er avhengig av markedskunnskap og gode rutiner for produktutvikling som klarer å omsette markedskunnskapen til konkurransedyktige markedstilbud (Guenzi og Troilo, 2007; Nath, 2007; Vorhies og Morgan, 2009). Høy grad av produktutviklingskapabiliteter og høy grad av MO antas å kunne styrke bedriftens evne til å utvikle markedstilbud som møter behov i dynamiske markeder. Produktutviklingskapabiliteter har utvidede tilnærminger for hvordan den håndterer eksternt og intern kompetanse sammenlignet med MO. I denne sammenhengen er det

sentralt at for eksempel bygging og rekonfigurering av intern og ekstern kompetanse i produktutviklingen gjør at det kan utvikles produkter basert på nye sammensetninger av kompetanse. På denne måten kan bedriften få bedre forutsetninger for å utvikle produktfortrinn med unike kundeverdier basert på nye sammensetninger av kompetanse. Nye sammensetninger av kompetanse vil gjøre bedriften mer dynamisk i krevende markedsforhold slik at bedriftens produkter og tjenester har større sannsynlighet for produktsuksess og økt innovasjonstakt. Bedrifter som har suksessfulle rutiner for å lykkes med utviklingen av slike goder vil derfor ha en høyere positiv effekt av MO. Dette skjer nettopp fordi bedriften har en utvidet tilnærming til imøtekommelsen av markedskrav og har derfor større sannsynlighet for å utvikle markedstilbud som har produktfortrinn ovenfor bedriftens konkurrenter. Det er derfor naturlig å anta at gode produktutviklingskapabiliteter blant annet styrker implementeringen av responsdimensjonen til MO, og dermed gi bedre forutsetninger for produkt og innovasjonsytelse.

Hypotese 3: Produktutviklingskapabiliteter moderer positivt sammenhengen mellom MO og produkt- og innovasjonsytelse.

3.5 Den modererende effekten til salgskapabiliteter på relasjonen MO og organisatorisk ytelse

Bedriftens salgskapabiliteter regnes som effektive når bedriften klarer å nå sine salgsmål, samtidig som den sikrer kundetilfredshet og effektivitet i denne prosessen (Haas et al., 2012). Utvikling og bruk av salgskapabiliteter krever en sammenfoldet innsats fra salgs- og markedsfunksjonen i bedriften for høyest mulig ytelse (Guenzi og Troilo, 2007). Kommersialiseringen av produkter og tjenester er en kritisk prosess som avgjør om verdioverføringen fra bedriften til kunden og vice versa går effektivt, og er avgjørende for om bedriftens markedstilbud lykkes eller ikke. For at produkter skal lykkes, er de avhengig av å finne effektive metoder for å nå markedet. Bedriftens salgskapabiliteter antas å ha en positiv effekt på produkt- og innovasjonseffektene av MO, fordi de spiller en avgjørende rolle for å kunne opprettholde en høy innovasjonstakt. Dersom salgskapabilitetene er effektive, vil bedriftens produkter og

tjenester styrke produkt- og innovasjonseffektene av MO, fordi den gir bedre markedseffektivitet som åpner for nettopp disse effektene (Guenzi og Troilo, 2007; Vorhies og Morgan, 2005).

Viktigheten av denne kapabiliteten gjør seg gjeldende ved at det hjelper lite å ha de beste produktene dersom de ikke blir solgt i markedet. Produktene kan neppe regnes som en suksess da de heller ikke genererer inntekter. Dette skjer fordi det er her interaksjonen og verdioverføringen skjer mellom kundene og bedriften. Gode salgskapabiliteter vil derfor påvirke produkt- og innovasjonseffektene av MO positivt fordi den forsterker bedriftens evne til å imøtekomme kundenes preferanser og behov. Dette antas å fremme en høy innovasjonstakt da nye produkter lykkes i markedet.

Hypotese 4: Salgskapabiliteter moderer positivt sammenhengen mellom MO og produkt- og innovasjonsytelse.

4 FORSKNINGSMETODE

I dette kapittelet vil begrunnelsene for valg av metode diskuteres. I kapittel 4.1 vil valg av forskningsdesign presenteres. Empirisk setting presenteres i 4.2 og studiens utvalgsramme, metode og størrelse i kapittel 4.3. Målutviklingen i diskuteres og presenteres i kapittel 4.4 og i kapittel 4.5 diskuteres studiens datainnsamling.

4.1 Forskningsdesign

I denne avhandlingen vil det benyttes en deduktiv tilnærming gjennom kvantitative metoder for å bekrefte eller avkrefte hypotesene. I denne sammenheng er det tre forutsetninger for at man kan forklare årsakssammenhenger i følge Bollen (1989): *isolasjon, samvariasjon og temporalitet*. En isolasjon av studien er nødvendig for å sikre kausalitet ved å sørge for fravær av spuriøse og maskerte effekter (Bollen 1989). Denne forutsetningen er oppfylt dersom ikke- inkluderte variabler ikke korrelerer med både avhengig og uavhengig variabel. Kontrollvariabler er inkludert i denne studien for å sikre fravær av spuriøse og maskerte effekter. Disse er presentert i kapittel 4.4.5. En annen måte å sikre isolasjon er å benytte en homogen setting, som i dette tilfellet IKT bransjen i Norge i kapittel 4.2. Samvariasjon referer til krav om en sammenheng mellom variablene i studien. Dette er man avhengig av for å kunne måle at det er noen effekter mellom variablene. MO, produktutviklingskapabiliteter og salgskapabiliteter vil variere mellom bedriftene innenfor bransjen da de varierer i størrelse og underbransjer. Temporalitet eller årsakssetning omhandler at variabel X fører til effekten Y, og ikke motsatt (Bollen, 1989). Vi har argumentert for temporalitet gjennom det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for utarbeidelsen av hypoteser.

4.2 Empirisk setting

Mitchell og Jolley (2010) hevder at ved valg av empirisk setting skal intern validitet og statistisk konklusjonsvaliditet prioriteres fremfor ekstern validitet ettersom det er hypoteser som skal testes. Den interne validiteten vil si hvor sikre man er på den konklusjonen man trekker mellom to variabler er gyldig innenfor den aktuelle settingen vi setter den. I denne avhandlingen vil dette si i hvilken grad MO forklarer

variansen i ytelsesvariabelen, og hvordan moderatorvariabelene påvirker forholdet mellom disse. Statistisk konklusjonsvaliditet referer til graden den konklusjonen stemmer i forhold til variablenes relasjon i virkeligheten.

For den empiriske settingen av studien er isolasjon sentralt. En isolasjon av studien er nødvendig for å sikre kausalitet ved å sørge for fravær av spuriøse og maskerte effekter (Bollen 1989). Denne forutsetningen er oppfylt dersom kontrollvariabelen ikke korrelerer med både avhengig og uavhengig variabel, i denne avhandlingen er det tre omgivelsesvariabler valgt på bakgrunn av de som er hyppigst studert i MO-litteraturen.

Den empiriske settingen som er valgt for denne avhandlingen er informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) bedrifter i Norge. Det er av flere hensyn denne bransjen ble valgt. Dette er en av de største bransjene i Norge som er i stadig endring når det gjelder bedriftenes tilpasning etter markedsforhold. Dette innebærer også bedriftenes tilpasning etter teknologi og utvikling i bransjen som sådan. Dette representerer kontinuerlige prøvelser når det gjelder tilpasning etter markedsforhold, bedriftens produktutvikling og salgsmetoder. Dette er faktorer som gjør at denne bransjen passer til denne avhandlingens formål. I tillegg er antallet bedrifter svært høyt hvilket betyr at sannsynligheten for å innhente tilstrekkelig mengde data økes. Dette er en svært sentral utfordring ved denne avhandlingen i kombinasjon med en svært begrenset tidsramme. Bedriftene i IKT bransjen i Norge er imidlertid svært varierende når det kommer til størrelse og omsetning. Omtrentlig 70 % av bedriften har kun en registrert ansatt, samtidig som 80 % av omsetningen skapes av 20 % av bedriftene i følge tall fra IKT Norge (2009).

4.3 Utvalgsramme, metode og størrelse

Utvalgsrammen for studien er med på å styrke studiens forklaringskraft fordi den utelukker sannsynligheten for potensielle effekter fra andre variabler. Denne utvalgsrammen er valgt på bakgrunn av hva som er mest formålstjenlig ved denne studien:

- Virksomheten må være aktiv.
- Virksomhet må operere under en eller flere kategorier som går under IKT.
- Virksomheten må ha en omsetning på minst 1 000 000 NOK i 2011.
- Virksomheten må være registrert med kontaktinformasjon.
- Virksomheten må bestå av mer enn en ansatt.

Denne avhandlingen vil benytte seg av survey som datainnsamlingsmetode. Denne metoden brukes når man har en deskriptiv hypotese. Det vil si hypoteser om karakteristikk ved en spesifikk gruppe eller om korrelasjonene mellom ulike variabler. Denne oppgaven har til hensikt å teste korrelasjonen mellom valgte variabler, og surveymetoden skal derfor benyttes. I tillegg er åpner metoden for rask datainnsamling og data som danner godt grunnlag for validitet og reliabilitet (Mitchell og Jolley 2010).

Størrelsen på utvalget er det ulike meninger om hva som er passende. En formel som kan være nyttig for å estimere et minimumskrav til respondenter er $50 + 8m$ (Tabachnick og Fidell, 2007). Her betyr "m" antall variabler, som i dette tilfellet 4. Vi får da regnestykket $8 \times 4 = 32$. $50 + 32 = 82$ respondenter bør være minstekravet ved denne avhandlingen ved bruk av denne formelen.

I tillegg er det sentralt at respondentene som svarer på spørreundersøkelsen har kunnskapen om de forholdene det spørres om. Avhandling kommer derfor til å benytte seg av nøkkelinformanter for å sikre best mulig svar på spørsmålene. En nøkkelinformant bør ha en stilling eller en spesiell kunnskap som gjør at han/hun har god innsikt i fenomenet som det stilles spørsmål om, samt være motivert for å svare på undersøkelsen (John og Reve 1982). Campbell (1955) hevder at nøkkelinformanter bør velges på bakgrunn av to kriterier: (1) Deres rolle i bedriften, i form av at de bør ha en rolle som betyr at de har kompetanse om fenomenet som studeres, og (2) at de er i stand til og ønsker å kommunisere med forskeren. Det stilles imidlertid spørsmål ved hvorvidt bruk av nøkkelinformanter gir pålitelige data. Det gjelder spesielt bruken av en enkelt nøkkelinformant per bedrift, fordi det er vanskelig for ett individ å effektivt rapportere data fra en hel organisasjon (John og Reve 1982). Det er derfor

generelt anbefalt å benytte flere nøkkelinformanter, da dette gir høyere reliabilitet (Bagozzi et al. 1991; Ketokivi og Schroeder 2004; Sandvik og Grønhaug 2007).

I denne studien vil vi kun benytte én enkeltinformant fra hver organisasjon. Årsaken er først og fremst at de fleste norske IKT-bedrifter er relativt små, noe som tilsier at ikke alle er delt inn i egne salgs- og produktutviklingsfunksjoner. I mange av bedriftene kan samme person være involvert i aktiviteter knyttet til begge funksjonene, eller det kan være kort vei mellom ulike avdelinger. I slike små bedrifter antas bedriftens leder å være involvert i de fleste aktiviteter og beslutninger, som gir god innsikt i og kompetanse om alle bedriftens funksjoner. Det er derfor mer sannsynlig å få ett svar fra hver organisasjon i utvalget, fremfor flere.

4.4 Målutvikling

I forskningsmodellen finner vi totalt 4 variabler. Det er en uavhengig variabel markedsorientering (MO) og en avhengig variabel lønnsomhet. I tillegg er det moderatorvariabler på relasjonen MO og ytelse. Disse er produktutviklingskapabiliteter og salgskapabiliteter. Det benyttes en fempunkt Likertskala hvor 1 = er helt uenig og 5 = helt enig.

4.4.1 Produkt- og innovasjonsytelse

De valgte effektivitets- og lønnsomhetsmålene er basert på en review av Drnevich og Kriauciunas (2011), Kirca et al. (2005), Kohli og Jaworski (1990, 1993) og Langerak et al. (2004). Målene henger også godt sammen med hvordan variablene har tidligere målt av Vorhies og Morgan (2005).

Det eksisterer imidlertid utfordringer knyttet til hvorvidt man skal benytte subjektive eller objektive mål for bedriftens ytelse. Det er tidligere hevdet at objektive data er å foretrekke foran subjektive oppfatninger av bedriftens lønnsomhet (Dess og Robinson 1984, referert i Venkatraman og Ramanujam 1987). Senere studier har imidlertid konkludert med at ingen av målene er bedre enn den andre, og at det derfor ikke har noen betydning hvorvidt man velger subjektive eller objektive mål for ytelse

(Venkatraman og Ramanujam 1987). I denne avhandlingen benyttes respondentenes subjektive oppfatning av bedriftens fremtidige lønnsomhet som datakilde.

Respondentene vil bli bedt om å ta stilling til sine forventinger angående bedriftens produkt- og innovasjonsytelse for det kommende året på en fempunktsskala, da samtlige uavhengige variabler måles i nåtid. Resultatene av disse aktivitetene og prosessene vil vises for neste år.

Ytelsesmålene er reflektive, da de anses som effekter av den latente variabelen. Målene er sammensatt fra en flere studier og hvor det også har blitt vektlagt indikatorer som måler moderatorvariablene. Disse er produktsuksess og innovasjonstakt. Basert på Kohli og Jaworski, (1990; 1993); Kirca et al. (2005) og Nath et al. (2007) har følgende mål blitt utviklet:

Tabell 4.4.1
Produkt- og innovasjonsytelse

-
1. *Produktsuksess*
 2. *Innovasjonstakt*
-

4.4.2 Markedsorientering

MO defineres som den organisasjonsvide innsamlingen av markedsinformasjon om nåværende og fremtidige kundebehov, spredning av denne informasjon på tvers av organisasjonen, samt respons på denne kundekunnskapen (Kohli og Jaworski 1990). Måleskalaen anses som formativ. Det gjør den fordi indikatorene representerer aktiviteter hvor i større grad disse utføres, jo mer markedsorientert er bedriften (Sandvik og Sandvik, 2003).

I avhandlingen ble det vektlagt hvordan Momrak (2012) utformet og oversatte spørsmålene for begrepet MO. Dette er gjort hovedsakelig fordi indikatorene er gjennomgått en ”think loud” prosess slik at respondentene forstår og svarer på spørsmålene etter beste evne. Måleskalaen MARKOR oversatt til norsk i tre dimensjoner:

Informasjonsgenerering

Informasjonsgenerering omhandler anskaffelsen av kunnskap om nåværende og fremtidige kundebehov og preferanser, og hvilke krefter som påvirker utviklingen av disse behovene.

Tabell 4.4.2.1

Markedsorientering - informasjonsgenerering

-
- 1. Vi har møter med de viktigste kundene minst en gang i året, for å finne ut hva slags produkter og tjenester de har behov for i fremtiden*
 - 2. Vi foretar selv utarbeidelsen og gjennomføringen av markedsanalyser*
 - 3. Vi er raske til å oppdage endringer i våre kunders produkt- og tjenestepreferanser*
 - 4. Vi gjennomfører undersøkelser blant kundene våre minst en gang i året for å vurdere kvaliteten på våre produkter og tjenester*
 - 5. Vi er sene til å oppdage viktige endringer i bransjen, som for eksempel nye konkurrenter, ny teknologi eller reguleringer*
 - 6. Vi vurderer regelmessig hvorvidt endringer i omgivelsene kan påvirke kundene våre*
-

Informasjonsspredning

Denne prosessen referer til utvekslingen av informasjon om kunder og konkurrenter internt i organisasjonen, og krever at alle avdelinger er involvert.

Tabell 4.4.2.2

Markedsorientering - informasjonsspredning

-
- 1. Vi har møter som omfatter personer fra flere avdelinger i virksomheten minst en gang i kvartalet for å diskutere markedstrender og markedsutvikling.*
 - 2. Personer fra vår salgs- og markedsfunksjon bruker mye tid på å diskutere kunders fremtidige behov med personer fra andre avdelinger.*
 - 3. Når noe viktig skjer hos en viktig kunde, eller i et viktig marked, vil alle i organisasjonen få vite om det innen kort tid.*
 - 4. Informasjon om kundetilfredshet blir regelmessig fordelt til alle ansatte i bedriften.*
 - 5. Når en avdeling oppdager noe viktig hos konkurrentene, er de sene til å informere de andre avdelingene.*
-

Respons

Respons refererer til aktivitetene man utfører for å svare på informasjonen som er hentet inn og spredd til alle deler av organisasjonen.

Tabell 4.4.2.3

Markedsorientering - respons

-
- 1. Vi bestemmer oss raskt for hvordan vi skal reagere på prisendringer hos en av våre konkurrenter.*
 - 2. Av ulike årsaker har vi en tendens til å overse endringer i våre kunders behov for produkter og tjenester.*
 - 3. Vi undersøker regelmessig om vår produkt- og tjenesteutvikling er i tråd med hva kundene ønsker seg.*
 - 4. Lederne av de ulike avdelingene møtes regelmessig for å planlegge hvordan virksomheten skal reagere på endringer i omgivelsene.*
 - 5. Hvis en viktig konkurrent hadde rettet et intensivt markeditiltak mot våre kunder, ville vi besvart denne umiddelbart.*
 - 6. Markedsføringstiltak i bedriften er svært godt koordinert på tvers av avdelinger og funksjoner.*
 - 7. Vi har formelle rutiner for behandling av klager.*
 - 8. Våre markedsplaner utarbeides og implementeres til rett tid.*
 - 9. Når vi oppdager at kundene ønsker at vi skal endre et produkt eller en tjeneste, vil de berørte avdelingene legge ned en felles innsats for å imøtekomme behovene.*
-

4.4.3 Produktutviklingskapabiliteter

Produktutviklingskapabiliteter defineres som bedriftens koordinering av egenskaper i bedriften for å utvikle og produsere nye markedstilbud som kunden ønsker å kjøpe nå og i fremtiden (Hauser og Clausing 1988). Produktutviklingskapabiliteter omhandler derfor bedriftens evne til å utvikle produkter som skaper verdi for nåværende og fremtidige kunder. Produktutviklingskapabiliteter anses som dynamiske. Dynamiske kapabiliteter refererer som nevnt i teorikapittelet til bedriftens evne til å bygge, integrere og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse, for å håndtere raske endringer i omgivelsene (Teece et al. 1997). I henhold til denne systematiseringen har

jeg en formativ måleskala. Målene er formative da de representerer aktiviteter som til sammen utgjør kvaliteten i kapabiliteten. Jo flere av aktivitetene som utføres innenfor hver dimensjon av begrepet, desto bedre er produktutviklingskapabilitetene.

Integrering av produktutviklingskapabiliteter refererer til hvorvidt to eller flere ressurser slås sammen for å bedre bedriftens produktutviklingskapabiliteter.

Tabell 4.4.3.1

Integrering av Produktutviklingskapabiliteter

-
- 1. Nye produkter blir nøye planlagt i forhold til hvordan de internt kan bli produsert og levert for å imøtekomme markedskrav*
 - 2. Vi utvikler produkter som er i tråd med erfaringene, ressursene og visjonene i bedriften*
 - 3. Det settes av tilstrekkelige midler til de ulike fasene under utviklingen av produktet*
 - 4. De ansatte i vår produktutviklingsfunksjon jobber i team på tvers av avdelinger i virksomheten.*
 - 5. De ansatte som jobber sammen om et prosjekt er med i produktutviklingsprosessen fra start til slutt*
 - 6. Vi har en systematisk tilnærming til prosessen med å utvikle nye produkter og tjenester.*
-

Spørsmål 1 og 6 er avgjørende for om produktutviklingen som en prosess lykkes gjennom de ulike fasene, og om den på en vellykket måte dekker målgruppens preferanser (Cooper et al. 2008; Sandvik, 2010). Det handler om en integrering av kapabiliteter, ved at spørsmålet måler hvorvidt produktutviklingsfunksjonen har evnen til å tilpasse bedriftens interne ressurser med markedets ønsker og behov. En slik forening måles også i spørsmål 2, som ser på hvorvidt bedriften produserer produkter som er i tråd med dens kjernekompetanser og visjoner. Dette er svært viktig for å kunne utvikle produkter som kan gi konkurransefortrinn ettersom bedriftsspesifikke erfaringer er vanskelig å kopiere (Barton 1992). Produkter som er i tråd med bedriftens ressurser og erfaringer har også større sannsynlighet for å lykkes, fordi rutiner og kunnskap om tilsvarende produkter besittes i bedriften (Cooper og Edgett 2008). Spørsmål 3 henger nøye sammen med spørsmål 1: Dersom det ikke

foreligger tilstrekkelige midler for produktutviklingen, reduseres sannsynligheten for produktsuksess (Cooper og Edgett 2008). Dersom produktutviklingsfunksjonen tilegnes ressurser i form av finansielle midler, vil dette føre til bedre produktutviklingskapabiliteter. De siste spørsmålene omhandler samarbeid med andre funksjoner i virksomheten. Dette sier noe om integreringen av produktutviklingskapabiliteter, fordi slike tverrfunksjonelle samarbeid gir en bredere kunnskapsbase i prosjektgruppen. Samtidig vil personene føle en tilknytning og et engasjement som er vesentlig for kvaliteten i de ulike fasene i en produktutviklingsprosess (Cooper og Edgett 2008).

Bygging av produktutviklingskapabiliteter baserer seg i hovedsak på å anskaffe eller utvikle nye ressurser, for å skape de nødvendige kapabilitetene for å tilpasse seg omgivelsene.

Tabell 4.4.3.2

Bygging av Produktutviklingskapabiliteter

-
- 1. Vi identifiserer hvilke produkter markedet ønsker, for å anskaffe eventuelle manglende ressurser som er nødvendige for å utvikle nettopp disse produktene.*
 - 2. Vi søker kontinuerlig ekstern kunnskap, for å utvikle vår kompetanse innenfor produktutvikling, som for eksempel ved å samarbeide med bedrifter med en annen kjernekompetanse, lære av våre konkurrenter, eller benytte oss av konsulenter.*
 - 3. Vi søker hele tiden å utvikle nødvendige ressurser, for å tilpasse oss endringer i markedet, som for eksempel konkurransefaktorer og teknologi.*
 - 4. Vi gjør kontinuerlige analyser av hvilke ressurser vi behøver for å utvikle produkter som svarer på nåværende og fremtidige kunders behov*
 - 5. Vi benytter informasjon fra kunder i målmarkedet gjennom hele produktutviklingsprosessen.*
-

Byggedimensjonen er utviklet med hensikt å tilrettelegge ressurser slik at bedriften bygger de kapabilitetene som er mest konkurransedyktige etter de markedsforhold som er gjeldende. Samtlige indikatorer vektlegger enten kunden, markedet eller

konkurrenter som utgangspunkt ved bygging av produktutviklingskapabilitetene. En slik anskaffelse eller utvikling av ressurser eller kunnskap kan skje på bakgrunn av informasjon og endrede behov i markedet (spørsmål 1 og 5), eller på grunn av andre endringer i bedriftens omgivelser (spørsmål 3). Produktutviklingsfunksjonen er avhengig av å hele tiden ha de nødvendige ressursene for å lykkes i sin produktutvikling (Cooper og Edgett 2008; Sandvik, 2010). Spørsmål 2 og 4 referer til hvorvidt bedriften utvider sin kunnskapsbase ved hjelp av eksterne kilder, for dermed å kunne utvikle sine produktutviklingskapabiliteter. På denne måten kan bedrifter operere i takt med omgivelser og stadig opprettholde konkurransefortrinn gjennom produkter som er produsert for de aktuelle forholdene i markedet (Day 2011; Barton 1992). Det siste spørsmålet referer til i hvilken grad bedriften utvikler sine kapabiliteter ved hjelp av informasjon fra kunden gjennom hele produktutviklingsprosessen. På denne måten kan bedriften kontinuerlig utvikle eller anskaffe nødvendige ressurser for å være i stand til å skape verdi for nåværende og fremtidige kunder.

Rekonfigurering av produktutviklingskapabiliteter handler om å sette sammen eksisterende ressurser på nye måter for å tilpasse seg endringer i omgivelsene.

Tabell 4.4.3.3

Rekonfigurering av Produktutviklingskapabiliteter

-
- 1. Vi vurderer produktutviklingsprosjekter for å fokusere ressursene rundt de prosjektene med størst potensialet.*
 - 2. Vi søker hele tiden å tilpasse vår sammensetning av produktutviklingsressurser etter endringer i markedet*
 - 3. Vi gjør nødvendige endringer i våre ressurser, for å kunne levere produkter/tjenester som imøtekommer kundens behov*
 - 4. Lederne bruker tidligere vellykkede rutiner for å kopiere, overføre eller sette sammen ressurser på nye måter i produktutviklingsprosjekter.*
 - 5. Vi endrer sammensetningen av våre ressurser for å oppnå kostnadsreduksjoner.*
 - 6. Prosjektgruppen vurderer ulike fremgangsmåter i produktutviklingsprosessen for å sikre høyest mulig kvalitet i alle ledd.*
-

Målene baserer seg på hvordan eksisterende ressurser på nye måter. Målene representerer hvordan dette kan gjøres (spørsmål 1 og 4), og ulike hensikter for rekonfigurering (spørsmål 2, 3 og 5). Spørsmål 1 måler hvorvidt bedriften fokuserer på de produktutviklingsprosjektene som er verdt å satse på, og overfører ressurser fra mer ulønnsomme prosjekter til satsningsområdene. Dette er en måte å frigjøre ressurser på, som gir muligheten til å sette sammen ressurser på nye måter, for å tilpasse seg omgivelsene. Dette kan også gjøres ved hjelp av velkjente rutiner for kopiering, overføring eller sammensetning av ressurser i produktutviklingsprosesser (spørsmål 5) (Eisenhardt 2001). Bedriftens evne til å rekonfigurere produktutviklingskapabiliteter avhenger av deres evne til å sette sammen ressurser på nye måter, for å imøtekomme kundens behov (spørsmål 3) og andre omgivelsesendringer (spørsmål 2), for å opprettholde konkurransefortrinn (Day 2011; Barton 1992). Interne forhold kan også kreve en endring av sammensetningen av ressurser (spørsmål 5).

4.4.4 Salgskapabiliteter

Med utgangspunkt i Haas et al. (2012) kan salgskapabiliteter defineres basert som bedriftens evne til å effektivt, kostnadsbesparende og suksessfullt integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kunnskap, for å nå de salgsmålene som er satt for bedriftens produkter og tjenester. Begrepet formes av følgende tre dimensjoner: *bygging-, integrering- og rekonfigurering av salgskapabiliteter*. Det betyr at en bedrifts salgsfunksjon bør fokusere på aktiviteter og prosesser som involverer bygging, integrering og rekonfigurering av salgskapabiliteter for å hele tiden tilpasse funksjonen etter omgivelsene. Salgskapabiliteter har ikke tidligere blitt dimensjonalisert på denne måten, og det eksisterer derfor ikke mål for hver av dimensjonene.

Målene er formative de representerer aktiviteter som til sammen utgjør kvaliteten i kapabiliteten. Jo flere av aktivitetene som utføres innenfor hver dimensjon av begrepet, desto bedre er salgskapabiliteten. På bakgrunn av en gjennomgang av kapabilitetslitteraturen, samt litteratur innenfor salgsbegrepet, har jeg utviklet følgende mål for integrering, bygging og rekonfigurering av salgskapabiliteter.

Integrering av salgskapabiliteter refererer til hvorvidt to eller flere ressurser slås sammen for å bedre bedriftens salgskapabiliteter.

Tabell 4.4.4.1
Integrering av salgskapabiliteter

-
1. *Salgsavdelingen mottar tilstrekkelige midler og ressurser for å kunne drive effektiv salgsvirksomhet.*
 2. *Salgsfunksjonen får effektiv salgsstøtte fra andre avdelinger, for eksempel kundesupport.*
 3. *De ansatte fra salgfunksjonen jobber i team med ansatte fra andre avdelinger i virksomheten.*
 4. *Selgerne deler erfaringer og kunnskap om hvordan salg skapes.*
 5. *Selgerne fokuserer på kundens interesser gjennom hele salgsprosessen.*
-

For å måle denne dimensjonen av salgskapabiliteter er det viktig å få med hvordan bedriften legger til rette for en effektiv salgsavdeling. Dette i form av for eksempel finansielle midler (spørsmål 1), og hvorvidt det er samarbeid på tvers av avdelinger i virksomheten (spørsmål 3). I tillegg hevder litteraturen at salgsstøtte fra andre avdelinger er avgjørende for gode salgskapabiliteter (Vorhies og Morgan 2005). Salgstøtte kan for eksempel være fra kundesupport etter at salget er gjennomført, eller hjelp fra markedsavdelingen i utviklingen av reklamekampanjer. Dette er en integrering av salgskapabiliteter som gjør det mulig for selgerne å kun fokusere på å selge, og dermed forbedre denne kapabiliteten. Deling av informasjon og erfaringer om kundetilfredshet og salg (spørsmål 4) fører også til en bedre integrering av salgskapabiliteter, ved at for eksempel to parter utveksler kunnskap, som dermed kan forbedre de ansattes salgsevner.

Bygging av salgskapabiliteter omhandler anskaffelsen eller utviklingen av ny intern eller ekstern kunnskap, for å bedre bedriftens salgsfunksjon.

Tabell 4.4.4.2

Bygging av salgskapabiliteter

-
1. *Selgerne anskaffer nødvendig informasjon for å identifisere kundenes behov*
 2. *Salgsledelsen søker hele tiden å utvikle nødvendige ressurser for å tilpasse seg endringer i omgivelsene, som for eksempel kundebehov, konkurranseintensitet og teknologi.*
 3. *Salgsledelsen søker ekstern kunnskap fra for eksempel samarbeidspartnere, konkurrenter eller konsulenter, for å utvikle nye ressurser.*
 4. *Selgerne gis den nødvendige kursingen og opplæringen for å være effektive*
 5. *Salgsledelsen er dyktige i utviklingen av effektive planlegging- og kontrollsystemer*
-

Bygging av salgskapabiliteter omhandler anskaffelsen eller utviklingen av ny intern eller ekstern kunnskap, for å bedre bedriftens salgsfunksjon. Spørsmål 1 refererer til nettopp dette, i form av å hente informasjon om kundenes ønsker og behov. For utvikling av salgskapabiliteter er kundene den viktigste kilden til ny kunnskap, fordi salgsfunksjonen handler om å levere løsninger som er tilpasset målgruppens behov (Has et al. 2012). For å utvikle sine salgskapabiliteter bør en bedrift hele tiden følge med på endringer i omgivelsene, og tilpasse sine ressurser deretter (spørsmål 5). Dersom bedriften ikke har ressursene som må til for å utvikle de nødvendige salgskapabilitetene eller får tilgang på disse hos sine kunder, kan den søke kunnskap fra andre eksterne kilder, som for eksempel fra sine konkurrenter eller samarbeidspartnere. Andre kan sitte på en kunnskapsbase som bedriften ikke selv besitter, men som vil kunne hjelpe den med å bygge nye kapabiliteter. Anskaffelse av ny kunnskap, som bidrar til å bygge bedriftens salgskapabiliteter kan også skje gjennom trening av de ansatte i form av kursing og opplæring (Vorhies og Morgan 2005). På denne måten vil de ansattes kunnskap til enhver tid være oppdatert og tilpasset dagens marked.

Rekonfigurering av salgskapabiliteter refererer til en endring i sammensetningen av ressurser, for å tilpasse seg endringer i omgivelsene.

Tabell 4.4.4.3

Rekonfigurering av salgskapabiliteter

-
1. *Bedriften gjør markedsundersøkelser slik at for eksempel kundeservice kan forbedres for å imøtekomme kundens behov*
 2. *Bedriften klarer å ta i bruk nye salgskanaler for å tilpasse seg endringer i markedet*
 3. *Salgsavdelingen prøver nye sammensetninger av markedstilbud for å øke salget blant bedriftens kunder*
 4. *Bedriften prøver nye salgsmetoder for at salgsavdelingen kan gjøre salg mer effektivt og kostnadsbesparende*
 5. *Salgsavdelingen søker fortløpende å sette sammen ressurser på nye måter, for å tilpasse seg endringer i omgivelsene, som for eksempel kundebehov, konkurranseintensitet og teknologi.*
-

Rekonfigurering av salgskapabiliteter refererer til en endring i sammensetningen av ressurser, for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Da kundeorientering anses som det viktigste aspektet ved salgskonseptet (Guenzi og Troilo 2007; Flaherty et al. 2003), er dette også svært viktig for å si noe om bedriftens salgsevne. Salgsavdelingens evne til å endre sammensetningen av eksisterende kunnskap og ressurser på bakgrunn av kundens behov anses derfor som det viktigste for å måle rekonfigurering av salgskapabiliteter. Spørsmål 1, 2 og 3 måler dette i form av salgsavdelingens bruk av markedsundersøkelser for å finne ut hva som kan endres, nye salgskanaler og nye sammensetninger av markedstilbud for å imøtekomme endringer i kundens preferanser. I tillegg vil interne forhold som for eksempel innsparing av kostnader kunne kreve at salgsavdelingen gjøre endringer i sammensetningen av ressurser. Denne evnen til rekonfigurering av kapabiliteter måles i spørsmål 4. Spørsmål 5 måler salgsavdelingens evne til å gjøre endringer i eksisterende kunnskap og ressurser på bakgrunn av andre eksterne omgivelsesendringer, som konkurranseintensitet og teknologi.

4.4.5 Kontrollvariabler

Kontrollvariablene er *markedsturbulens*, *konkurransenintensitet* og *teknologisk turbulens* og er hentet fra Kohli og Jaworski (1990).

Markedsturbulens defineres som grad av endring i sammensetningen av kunder og deres preferanser (Kohli og Jaworski 1990). Skalaen er hentet fra Jaworski og Kohli (1993).

Tabell 4.4.5.1
Markedsturbulens

-
1. *I vår bransje ser vi at kundenes behov og ønsker endrer seg ganske mye over tid*
 2. *Kundene våre har en tendens til å være på utkikk etter nye produkter hele tiden*
 3. *Noen ganger er kundene våre svært prissensitive, mens andre ganger er pris relativt uviktig*
 4. *Vi opplever at produktene og tjenestene våre blir etterspurt av kunder som ikke har kjøpt dem før*
 5. *Nye kunder har ofte andre behov enn våre eksisterende kunder*
 6. *Vi leverer til mange av de samme kundene som vi har gjort i lang tid*
-

Kontrollvariabelen konkurranseintensitet baserer seg på teknologien som trengs for å produsere markedsgoder, og hva som kreves av teknologi for å levere disse til markedet. Skalaen er hentet fra Kohli og Jaworski (1993).

Tabell 4.4.5.2
Konkurransenintensitet

-
1. *Konkurransen i vår bransje er veldig intens*
 2. *Det er intense "kampanjekriger" i bransjen vår*
 3. *Alt en konkurrent kan tilby, kan også andre matche enkelt*
 4. *Priskonkurransen er et kjennetegn ved vår bransje*
 5. *Man hører om nye trekk fra konkurrenter nesten hver dag i vår bransje*
 6. *Konkurrentene våre er relativt svake*
-

Teknologisk turbulens omhandler graden av teknologisk endring, hvor teknologi refererer til hele prosessen fra å omdanne input til output og å levere dette til sluttbrukeren (Kohli og Jaworski, 1993).

Tabell 4.4.5.3
Teknologisk turbulens

-
1. *Teknologien i vår bransje endrer seg hele tiden*
 2. *Teknologiske endringer åpner store muligheter i vår bransje*
 3. *Det er veldig vanskelig å forutse hvor teknologien i vår bransje vil være de neste 2-3 årene*
 4. *Et stort antall nye produktideer har blitt gjort mulig gjennom teknologiske gjennombrudd i bransjen*
 5. *Den teknologiske utviklingen i vår bransje er ganske ubetydelig*
-

4.4.6 Antall ansatte

I denne avhandlingen har det blitt satt en minstekrav til antall ansatte som er to eller flere ansatte. Respondentene har blitt bedt om oppgi antall ansatte innenfor klassifiseringer av ulike størrelser på bedriftene.

4.4.7 Nøkkelinformantens stilling

Respondentene blir også bedt om å oppgi sin stilling slik at dataene blir så pålitelige som mulig ved at vi kjenner stillingen til respondenten. Følgende alternativer blir gitt: administrerende direktør /daglig leder, økonomiansvarlig, markedsansvarlig, leder for

produktutvikling, innovasjon el, HR ansvarlig, avdelingsleder eller mellomleder, annen administrativ rolle eller posisjon eller rolle i bedriften, vennlig spesifiser.

4.5 Datainnsamling

Innsamlingen av data til denne studien ble gjort gjennom en spørreundersøkelse som ble utviklet i programmet Mi Pro Research Studio 5. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til bedrifter i utvalgsrammen via email. For å øke responsraten ble det også utviklet en oppfølgingsemail til de respondentene som ikke hadde svart på undersøkelsen.

Denne type datainnsamlingen er svært effektiv og funksjonell for slike studier ettersom den kan skaffe mye og svært nøyaktige data. Som forsker har man også god oversikt over datamaterialet som innsamles. I tillegg til at det kreves minimalt med tid ettersom prosessen foregår digitalt og nesten automatisk frem til analysen. Det er imidlertid flere fallgruver en må passe for at man skal få så nøyaktige, korrekte og tilstrekkelig mengde data ved bruk av surveys. Det er særdeles viktig at formuleringen av spørsmålene i surveyen er enkelt og forståelig formulert. Dersom respondentene ikke forstår formuleringene i spørsmålet kan de gi feil svar. Resultatet kan da bli at man sitter igjen med ett datasett som består av skjeve data og validiteten og reliabiliteten til studien blir svekket. Derfor er det sentralt at spørsmålene er gjennomgått og vurdert i forkant av utsendelse av spørreundersøkelsen. Et annet moment som er utenfor forskerens kontroll er hvorvidt respondenten setter seg inn i spørsmålene og svarer etter beste evne. Eller om det i det hele tatt er den faktiske ønskede respondenten som svarer på spørreundersøkelsen. Responsraten ved slike studier er ofte lav og skyldes muligvis at det er letter å ignorere eller finne tiden til dette ettersom man ikke har direkte kontakt med et menneske.

5 ANALYSE OG RESULTATER

Kapittelet starter med en presentasjon av deskriptiv statistikk og normalfordelingen av data på de ulike begrepene i kapittel 5.1. Deretter følger en undersøkelse av målenes validitet og reliabilitet i kapittel 5.2. I kapittel 5.3 er studiens hypotesetesting og resultater og den endelige målmodellen evalueres avslutningsvis.

5.1 Deskriptiv statistikk

Ved bruk av kvantitative studier som denne er det viktig å starte med en grunnleggende statistisk analyse av det datamaterialet som har blitt innsamlet. Først vil jeg presisere at studien er inkludert såkalt ”non completes” som er respondenter som har begynt å utfylle spørreskjema, men ikke fullført. Totalt med disse informantene ble antallet 306, hvor av disse 129 informanter fullførte hele studien. Dette er ikke ideelt med tanke på validiteten og reliabiliteten til studien, men igjen positivt for den statistiske generaliseringen av studiens funn.

Først testes datamaterialet for spissitet og skjevhet da dette indikerer om alle verdier av X er normalfordelt. Verdier for spissitet og skjevhet ikke skal overstige verdien 2 (Berry, 1993).

Tabell 5.1: deskriptiv statistikk av utvalget

	N	Mean	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Markedsorientering	304	3.7097	-1.039	.140	3.317	.279
- Info. generering	306	3.8077	-1.035	.139	3.150	.278
- Info. spredning	305	3.7207	-.673	.140	.975	.278
- Respons	304	3.6044	-.555	.140	1.705	.279
Salgskapabiliteter	261	3.6406	-.586	.151	2.899	.300
- Integrering	261	3.8743	-.738	.151	3.201	.300
- Bygging	261	3.6084	-.410	.151	1.446	.300
- Rekonfigurering	261	3.4391	-.486	.151	.707	.300
Prod.kapabiliteter	268	3.7225	-1.023	.149	4.173	.297
- Integrering	268	3.8066	-.935	.149	3.140	.297
- Bygging	268	3.6582	-.694	.149	1.638	.297
- Rekonfigurering	268	3.7027	-.780	.149	2.568	.297
Produkt & Innovasjonsytelse	260	3.9692	-.517	.151	-.067	.301
Konkurransenintensitet	260	2.9462	-.089	.151	-.736	.301
Teknologisk turbulens	260	4.0192	-1.197	.151	2.383	.301
Markedsturbulens	260	3.4615	-.308	.151	-.088	.301
Valid N	260					

Vi ser at både MO, produktutviklingskapabiliteter, salgskapabiliteter og kontrollvariabelen teknologisk turbulens har høy spissitet, og over kravet på 2 i følge Berry (1993). Kline (2011) hevder imidlertid at disse verdiene av spissitet ikke er ekstreme før de overstiger 8. Jeg velger å godta disse verdiene da de er langt unna hva som kan betraktes som ekstreme. Ellers er alle verdiene tilfredsstillende etter kravet om verdier under 2.

5.2 Målvalidering

Tre av studiens variabler er formative (MO, salgskapabiliteter og produktutviklingskapabiliteter) og dermed ikke blitt testet for konvergent og divergent validitet. Hensikten med disse analysene er å unngå målefeil. Disse analysene er i utgangspunktet også gjort med tanke på datareduksjon. Dersom man gjør dette ved formative målemodeller vil man miste informasjon, og man skal derfor heller ikke utføre faktoranalyse eller reliabilitetsanalyse. Dette er et risikomoment ettersom to av måleskalaene er selvutviklede og ikke undersøkt tidligere i litteraturen (salgskapabiliteter og produktutviklingskapabiliteter). Det er imidlertid hensiktsmessig å gjøre principal component analyse for å undersøke hvorvidt indikatorene lader på flere komponenter. Derfor kjøres bare disse analysene av MO og produktutviklingskapabiliteter og salgskapabiliteter.

5.2.1 Markedsorientering

MO består som sagt av tre dimensjoner og derfor er gjøre principal component analysen gjort dimensjon for dimensjon.

MO – Informasjonsgenerering

Indikatorene viser ok verdier og lader på en komponent.

Tabell 5.2.1.1.
Principal component analyse for informasjonsgenerering

	Component
	1
1. Vi har møter med de viktigste kundene minst en gang i året, for å finne ut hva slags produkter og tjenester de har behov for i fremtiden	.523
2. Vi foretar selv utarbeidelsen og gjennomføringen av markedsanalyser	.554
3. Vi er raske til å oppdage endringer i våre kunders produkt - og tjenestepreferanser	.789
4. Vi gjennomfører systematiske undersøkelser blant kundene våre minst en gang i året for å vurdere kvaliteten på våre produkter og tjenester	.494
5. Vi er raske til å oppdage viktige endringer i bransjen, som for eksempel nye konkurrenter, ny teknologi eller reguleringer	.783
6. Vi vurderer regelmessig hvorvidt endringer i omgivelsene kan påvirke kundene våre	.761

MO – Informasjonsspredning

Indikatorene viser ok verdier og lader på en komponent.

Tabell 5.2.1.2
Principal component analyse for informasjonsspredning

	Component
	1
1. Vi har møter som omfatter personer fra flere avdelinger i virksomheten minst en gang i kvartalet for å diskutere markedstrender og markedsutvikling	.762
2. Personer fra vår salgs - og markedsfunksjon bruker mye tid på å diskutere kunders fremtidige behov med personer fra andre avdelinger	.758
3. Når noe viktig skjer hos en viktig kunde, eller i et viktig marked, vil alle i organisasjonen få vite om det innen kort tid	.749
4. Informasjon om kundetilfredshet blir regelmessig fordelt til alle ansatte i bedriften	.538
5. Når en avdeling oppdager noe viktig hos konkurrentene, er de raske til å informere de andre avdelingene	.750

MO - Respons

Kastet ut en indikator da den ladet på to begreper. Dette var indikatoren ”Vi har formelle rutiner for behandling av klager”. Dette skal man som sagt i utgangspunktet ikke gjøre da det medfører at man mister data og målingen av begrepet kan svekkes (Berry, 1993). I dette tilfellet har jeg imidlertid valgt å kaste ut indikatoren da den ladet tydelig på to begreper. Dette var den eneste indikatoren av alle indikatorene i de tre dimensjonene som gjorde dette. Spørsmålet var i tillegg opprinnelig reversert. Risikoen var derfor stor for at indikatoren kunne måle noe annet enn respons på markedsinformasjon, og ble derfor kastet ut.

Tabell 5.2.1.3 viser verdier som viser at de resterende indikatorene lader på en komponent.

Tabell 5.2.1.3
Principal component analyse for respons

	Component
	1
1. Vi bestemmer oss raskt for hvordan vi skal reagere på prisendringer hos en av våre konkurrenter	.625
2. Vi imøtekommer alltid endringer i våre kunders behov for produkter og tjenester	.467
3. Vi undersøker regelmessig om vår produkt - og tjenesteutvikling er i tråd med hva kundene ønsker seg	.606
4. Lederne av de ulike avdelingene møtes regelmessig for å planlegge hvordan virksomheten skal reagere på endringer i omgivelsene	.676
5. Hvis en viktig konkurrent hadde rettet et intensivt markeditiltak mot våre kunder, ville vi besvart denne umiddelbart	.580
6. Markedsføringstiltak i bedriften er svært godt koordinert på tvers av avdelinger og funksjoner	.723
7. Våre markedsplaner utarbeides og implementeres til rett tid	.644
8. Når vi oppdager at kundene ønsker at vi skal endre et produkt eller en tjeneste, vil de berørte avdelingene legge ned en felles innsats for å imøtekomme behovene	.679

5.2.2 Produktutviklingskapabiliteter

Begrepet er delt opp i tre dimensjoner integrering, bygging og rekonfigurering av intern og ekstern kompetanse i utformingen av eksisterende og nye kapabiliteter. Det er blitt utført principal component analyse for hver av dimensjonene i begrepet som vist på neste side. Alle indikatorene lader på en komponent som vist i tabell 5.2.2.1.

Tabell 5.2.2.1
Principal component analyse for integrering av produktutviklingskapabiliteter

	Component
	1
1. Nye produkter blir nøye planlagt i forhold til hvordan de internt kan bli produsert og levert for å imøtekomme markedskrav	.667
2. Vi utvikler produkter som er i tråd med erfaringene, ressursene og visjonene i bedriften	.761
3. Det settes av tilstrekkelige midler til de ulike fasene under utviklingen av produktet	.702
4. De ansatte i vår produktutviklingsfunksjon jobber i team på tvers av avdelinger i virksomheten	.722
5. De ansatte som jobber sammen om et prosjekt er med i produktutviklingsprosessen fra start til slutt	.671
6. Vi har en systematisk tilnærming til prosessen med å utvikle nye produkter og tjenester	.688

Tabell 5.2.2.2 viser også at alle indikatorene for bygging av produktutviklingskapabiliteter lader på en komponent.

Tabell 5.2.2.2
Principal component analyse for bygging av produktutviklingskapabiliteter

	Component
	1
1. Vi identifiserer hvilke produkter markedet ønsker, for å anskaffe eventuelle manglende ressurser som er nødvendige for å utvikle nettopp disse produktene	.749
2. kan ha ulike tilnærminger til produktutvikling.	
3. Vi søker kontinuerlig eksternt kunnskap, for å utvikle vår kompetanse innenfor produktutvikling.	.785
4. Vi søker hele tiden å utvikle nødvendige ressurser, for å tilpasse oss endringer i markedet, som for eksempel konkurransefaktorer og teknologi.	.748
5. Vi gjør kontinuerlige analyser av hvilke ressurser vi behøver for å utvikle produkter som svarer på nåværende og fremtidige kunders behov	.750
6. Vi benytter informasjon fra kunder i målmarkedet gjennom hele produktutviklingsprosessen	.660

Alle indikatorer lader også her på en komponent under hver dimensjonene som vist i tabell 5.2.2.3.

Tabell 5.2.2.3
Principal component analyse for rekonfigurering av
produktutviklingskapabiliteter

	Component
	1
1. Vi vurderer produktutviklingsprosjekter for å fokusere ressursene rundt de prosjektene med størst potensialet	.693
2. Vi søker hele tiden å tilpasse vår sammensetning av produktutviklingsressurser etter endringer i markedet, som for eksempel teknologiske endringer.	.765
3. Vi gjør nødvendige endringer i våre ressurser, for å kunne levere produkter/tjenester som imøtekommer kundens behov	.727
4. Lederne bruker tidligere vellykkede rutiner for å kopiere, overføre eller sette sammen ressurser på nye måter i produktutviklingsprosjekter	.628
5. Vi endrer sammensetningen av våre ressurser for å oppnå kostnadsreduksjoner til produktutvikling.	.767
6. Prosjektgruppen vurderer ulike fremgangsmåter i produktutviklingsprosessen for å sikre høyest mulig kvalitet i alle ledd	.784

5.2.3 Salgskapabiliteter

Begrepet er delt opp i tre dimensjoner integrering, bygging og rekonfigurering av intern og ekstern kompetanse i utformingen av eksisterende og nye kapabiliteter.

Tabell 5.2.5.1 viser at indikatorene for integrering av salgskapabiliteter lader på samme komponent.

Tabell 5.2.3.1
Principal component analyse for integrering av salgskapabiliteter

	Component
	1
1. Salgsavdelingen mottar tilstrekkelige midler og ressurser for å kunne drive effektiv salgsvirksomhet	.737
2. Salgsfunksjonen får effektiv salgsstøtte fra andre avdelinger, for eksempel kundesupport	.823
3. De ansatte fra salgsfunksjonen jobber i team med ansatte fra andre avdelinger i virksomheten	.818
4. Selgerne deler erfaringer og kunnskap om hvordan salg skapes	.822
5. Selgerne fokuserer på kundens interesser gjennom hele salgsprosessen	.709

Tabell 5.2.5.2 viser at indikatorene for dimensjonen bygging av salgskapabiliteter lader på samme komponent.

Tabell 5.2.3.2
Principal component analyse for bygging av salgskapabiliteter

	Component
	1
1. Selgerne anskaffer nødvendig informasjon for å identifisere kundenes behov	.708
2. Salgsledelsen utvikler de nødvendige ressurser for å tilpasse seg kunde - og markedsbehov	.856
3. Salgsledelsen søker ekstern kunnskap fra for eksempel samarbeidspartnere, konkurrenter eller konsulenter, for å utvikle nye ressurser	.721
4. Selgerne gis den nødvendige kursingen og opplæringen for å være effektive	.743
5. Salgsledelsen er dyktige i utviklingen av effektive planlegging- og kontrollsystemer	.688

Tabell 5.2.5.3 viser at indikatorene for den siste dimensjonen, rekonfigurering av salgskapabiliteter, lader på samme komponent.

Tabell 5.2.3.3
Principal component analyse for rekonfigurering av salgskapabiliteter

	Component
	1
1. Bedriften gjør markedsundersøkelser slik at for eksempel kundeservice kan forbedres for å imøtekomme kundens behov	.547
2. Bedriften klarer å ta i bruk nye salgskanaler for å tilpasse seg endringer i markedet	.781
3. Salgsavdelingen prøver nye sammensetninger av markedstilbud for å øke salget blant bedriftens kunder	.840
4. Bedriften prøver nye salgsmetoder for at salgsavdelingen kan gjøre salg mer effektivt og kostnadsbesparende	.855
5. Salgsavdelingen søker fortløpende å sette sammen ressurser på nye måter, for å tilpasse seg kunde - og markedsbehov	.841

5.2.4 Kontrollvariabler

Denne studiens kontrollvariabler er refleksive og testes derfor for konvergent og divergent validitet.

Markedsturbulens

Analysen lot seg ikke gjøre med maximum likelihood, Følgende indikatorer ble kaster ut da de ladet på flere komponenter:

”Noen ganger er kundene våre svært prissensitive, mens andre ganger er pris relativt uviktig”

”Vi opplever at produktene og tjenestene våre blir etterspurt av kunder som ikke har kjøpt dem før”

”Nye kunder har ofte andre behov enn våre eksisterende kunder”

”Vi leverer til mange av de samme kundene som vi har gjort i lang tid”

Den første indikatorens ordlyd er for det første tvetydig. Samtidig vil en høy rangering av denne indikatoren representerer et marked preget av turbulens. Den principal component analysen viste at indikatoren ikke ladet på markedsturbulens med de andre indikatorene. De to neste indikatorene omhandler nye kunder som kan være grunnen til at de ladet på en annen komponent enn de endelige indikatorene som lader på samme begrep. Den siste indikatoren som ble kastet ut representerer antagelig heller et stabilt enn turbulent marked. Kanskje burde denne indikatoren vært reversert.

Tabellen viser endelige resultater av analyse med principal component. Fire av seks indikatorer ble kastet ut da analysene tilsa at de ikke målte begrepet markedsturbulens.

Tabell 5.2.4.1
Principal component analyse for markedsturbulens

	Component
	1
1. I vår bransje ser vi at kundenes behov og ønsker endrer seg ganske mye over tid	.871
2. Kundene våre har en tendens til å være på utkikk etter nye produkter hele tiden	.871

Konkurransenintensitet

Analysen kjøres på maximum likelihood og viser at indikatorene lader på flere faktorer. Totalt kastes totalt tre indikatorer ut for at indikatorene skal lade på et begrep. Følgende indikatorer ble kastet ut i faktoranalysen:

”Alt en konkurrent kan tilby, kan også andre matche enkelt”

”Priskonkurranse er et kjennetegn ved vår bransje”

”Konkurrentene våre er relativt svake”

Den første og siste av indikatorene som ble kastet ut, burde kanskje vært reversert. Respondentene som svarer i de kjennetegner seg i høy grad med disse konkurransefaktorene befinner seg antagelig i et marked i forholdsvis med lav konkurranseintensitet. Indikatoren med priskonkurranse lader overraskende også på

en annen faktor. Dette er overraskende ettersom indikatorer som ”det er intense kampanjekriger...” og ”konkurransen i bransjen er veldig intens” fremstår som å beskrive konkurranseintensitet vel så bra som ”priskonkurranse er et kjennetegn...”. Faktor analysen viste imidlertid at faktorene ladet på ulike begrep.

Modellen under viser signifikante faktorladninger for kontrollvariabelen konkurranseintensitet med indikatorene som ikke ladet på andre begreper.

Tabell 5.2.4.2
Faktor analyse for kontrollvariabelen konkurranseintensitet

	Factor
	1
1. Konkurransen i vår bransje er veldig intens	.727
2. Det er intense" kampanjekriger" i bransjen vår	.787
3. Man hører om nye trekk fra konkurrenter nesten hver dag i vår bransje	.757

Teknologisk turbulens

Analysen av teknologisk turbulens gikk ikke med maximum likelihood. Benyttet derfor principal component analyse. Følgende indikatorer ble kastet ut da de ladet på flere komponenter:

”Det er veldig vanskelig å forutse hvor teknologien i vår bransje vil være de neste 2-3 årene”

Indikatoren skiller seg kanskje fra de som faktisk måler teknologisk turbulens ved at denne omhandler et tidsbegrep på 2-3 år frem i tid. Samtidig kan det argumenteres for at selvom det er stadig nye endringer i teknologien, har man god oversikt over i hvilken retning og hvor teknologien utvikler seg.

Tabell 5.2.4.3 viser de endelige resultatene hvor indikatorene lader på en komponent.

Tabell 5.2.4.3
Principal component analyse for teknologisk turbulens

	Component
	1
1. Teknologien i vår bransje endrer seg hele tiden	.851
2. Teknologiske endringer åpner store muligheter i vår bransje	.883
3. Et stort antall nye produktideer har blitt gjort mulig gjennom teknologiske gjennombrudd i bransjen	.826

5.2.5 Produkt og innovasjonsytelse- Ytelsesvariabel

Spørreundersøkelsen hadde flere indikatorer for ytelse. Studiens sentrale formål er å forklare hva som fører til høy grad av suksessfulle produktinnovasjoner i omgivelser som krever hyppig tilpasning etter markedsforhold. Ytelsesvariabelen er derfor knyttet til hyppig utvikling av produkter som lykkes i markedet. Produkt og innovasjonsytelse er derfor den avhengige variabelen i denne studien. Den avhengige variabelen anses som reflektiv og skal derfor testes for divergent og konvergent validitet, samt reliabilitet

Tabell 5.2.5
Principal component analyse for produkt- og innovasjonsytelse

	Component
	1
1. Bedriftens produktsuksess	.909
2. Bedriftens innovasjonstakt	.909

Utskriften viser at begge indikatorene er ok, og er derfor godkjent for å indekseres som den avhengige variabelen, produktsuksess og innovasjonsytelse.

5.2.6 Divergent analyse, reflektive mål.

Divergent validitet referer til graden et begrep skiller seg fra et annet begrep (Reve, 1985). Hensikten er å være sikker på at de målene man benytter er gjeldende for det faktiske begrepet, og ikke et annet. Ideelt sett bør ikke indikatorene ha kryssladninger, men vi kan godta en kryssladning dersom differansen er på 0,2 eller mer (Berry, 1993). Alle indikatorene for variablene som godkjente den konvergent validiteten inkluderes i den divergente validitetsanalysen.

Tabell 5.2.6
Divergent analyse

	Component			
	1	2	3	4
1. I vår bransje ser vi at kundenes behov og ønsker endrer seg				.712
2. Kundene våre er på utkikk etter nye produkter hele tiden				.772
3. Konkurransen i vår bransje er veldig intens		-.765	.234	
4. Det er intense" kampanjekriger" i bransjen vår		-.820		
5. Priskonkurranse er et kjennetegn ved vår bransje	.271	-.822		-.256
6. Man hører om nye trekk fra konkurrenter nesten hver dag		-.769		.303
7. Teknologiske endringer åpner store muligheter i vår bransje	.811			
8. Teknologien i vår bransje endrer seg hele tiden	.700			.355
9. Et stort antall nye produktideer har blitt gjort mulig gjennom teknologiske gjennombrudd i bransjen	.819			
10. Bedriftens produktsuksess			.922	
11. Bedriftens innovasjonstakt			.857	

Vi ser av tabellen at det er en hel del kryssladninger, men alle kryssladninger er innenfor kravet om en verdi over 0,2. Den divergente validiteten til studien er dermed tilfredsstillende.

5.2.7 Reliabilitet

Som nevnt innledningsvis i analysekapittelet skal det ikke gjøres reliabilitetsanalyse av formative målemodeller. Derfor er det ikke gjort reliabilitetsanalyse av den uavhengige variabelen MO, og moderatorvariablene salgskapabiliteter og produktutviklingskapabiliteter. Hensikten med reliabilitetsanalyse er å kunne si noe om en gjentatt måling av forskningsmodellen med samme måleinstrument ville gitt samme resultat. Det finnes ulike måter å gjøre analyser av reliabilitet (Mitchell og Jolley, 2010). Cronbachs Alfa er den mest brukte metoden og anses som en svært god metode for å undersøke studiens interne reliabilitet. Det er imidlertid en viss risiko for at Cronbachs Alfa kan gi potensielt feil høye verdier (Bollen, 1989). Det finnes ingen ideell metode for å undersøke reliabilitet, men det foretrekkes å benytte seg av flere metoder (Bollen, 1989; Mitchell og Jolley, 2010). I denne studien benyttes kun Cronbachs Alfa. Dersom man har lave alfaverdier er det en risiko for at regresjonsanalysen kan gi uriktige resultater, mens høyere alfaverdier øker sannsynligheten for resultatene er riktige (Berry, 1993).

Fra tabellen 5.2.7 kan det bekreftes at alphaverdien er over 0,6 som anses som ideelt (Berry, 1993).

Tabell 5.2.7
Reliabilitetsmodell

BEGREP	ANTALL SVAR	ANTALL INDIKATORER	ALPHA
Konkurransenintensitet	260	4	0,834
Teknologisk turbulens	260	2	0,743
Markedsturbulens	260	3	0,669
Produkt & innovasjonsytelse	260	2	0,790

5.2.8 Diskriminant validitet

Hensikten med å undersøke studiens diskriminante validitet er være sikre på at man ikke måler feil begrep (Mitchell og Jolley, 2010). Det stilles krav til varians ulik 0, det stilles altså krav til at det variasjon i de uavhengige variablene, og ikke over 0,8 (Berry, 1993). Bakgrunnen for at dette så viktig er at en høy korrelasjon mellom begrepene kan føre til en kunstig forklaringskraft i regresjonen

Tabell 5.2.8
Diskriminant validitetsanalyse

		MO	PROD	SALG	KONK. INTEN.	TEKN. TURB.	MARK. TURB.
PROD	Pearson Correlation	.479**					
	Sig. (1-tailed)	.000					
	N	268					
SALG	Pearson Correlation	.420**	.760**				
	Sig. (1-tailed)	.000	.000				
	N	261	261	261			
KONK. INTEN.	Pearson Correlation	.190**	.203**	.339**			
	Sig. (1-tailed)	.001	.000	.000			
	N	260	260	260	260		
TEKN. TURB.	Pearson Correlation	.220**	.352**	.276**	.382**		
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	260	260	260	260	260	
MARK. TURB.	Pearson Correlation	.278**	.251**	.232**	.459**	.554**	
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	260	260	260	260	260	260
Prod. & Inn. Ytelse	Pearson Correlation	.339**	.433**	.366**	.153**	.362**	.236**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.007	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260

Vi ser av tabellen over at variansen er ulik null, og ikke over 0,8.

Produktutviklingskapabiliteter (PROD) og salgskapabiliteter (SALG) har en korrelasjon (.76) som er tett oppunder den øvre grensen for korrelasjon, men kravet er innenfor og dermed oppfylt. Det er imidlertid en risiko for at det finnes en mulig multikollinearitet mellom begrepene ettersom verdiene er såpass nære kravet (Bollen, 1989). Vi ser også at det er en noe høy korrelasjon mellom kontrollvariablene markedsturbulens og teknologisk turbulens, men korrelasjonen er godt under kravet på 0,8. Korrelasjonene er signifikante ($p < .01$).

5.2.9 Avsluttende kommentarer til målmodellen

Helhetlig fremstår målmodellen som god. Modellen tilfredsstiller krav både til validitet og reliabilitet. En indikator ble imidlertid kastet ut fra MO- begrepet herunder dimensjonen *respons*. Dette skal man i utgangspunktet ikke gjøre ved formative mål, men indikatoren ladet på en annen komponent, og var den eneste av

alle indikatorene på MO begrepet som gjorde det. I tillegg var denne indikatoren snudd i utformingen av målene, fra reversert til vanlig. Dette medfører en viss risiko for at indikatoren kan måle noe annet enn hva den i utgangspunktet var tiltenkt å måle. Det var imidlertid kun denne av såpass mange indikatorer at den ikke vil påvirke studien i vesentlig grad.

Hypotese 1: MO har en positiv effekt på bedriftens produktsuksess og innovasjonsytelse.

Hypotese 2: Produktutviklingskapabiliteter har en positiv effekt på bedriftens produktsuksess og innovasjonsytelse.

Hypotese 3: Produktutviklingskapabiliteter moderer positivt sammenhengen mellom MO og produktsuksess og innovasjonsytelse.

Hypotese 4: Salgskapabiliteter moderer positivt sammenhengen mellom MO og produktsuksess og innovasjonsytelse.

5.3 Hypotesetesting og resultater

I regresjonsanalysen måler vi årsakssammenhenger og hvordan de uavhengige variablene forklarer varians i den avhengige variabelen (Bollen, 1989; Berry, 1993). Modellen er testet først med direkte effekter, deretter med direkte effekter og moderasjonseffekter, og til slutt testes hele modellen med kontrollvariabler.

5.3.1 Test av modellens direkteeffekter

Modellens direkte effekter testes først (H1 og H2) med produktsuksess og innovasjonsytelse som avhengig variabel.

Resultatene viser at modellen er signifikant ($p < .01$). For H1 finner vi betaverdi på .171 på relasjonen MO og produktinnovasjonsytelse. Videre viser resultatene at produktutviklingskapabiliteter har en positiv signifikant effekt på bedriftens produkt og innovasjonsytelse (H2). Videre viser resultatene av modellen at produktutviklingskapabilitetene har en betaverdi på .351. Videre ser vi at den forklarte variansen i produktinnovasjonsytelse er på 20 % (Vedlegg 3).

5.3.2 Test av modellen med moderatorvariabler

I neste steg tillegges moderatorvariabler for å undersøke H3 og H4. Resultatene viser at modellen er signifikant ($p < .01$). Forklart varians i den avhengige variabelen har økt med to prosent. Resultatene viser imidlertid at vi ikke får støtte for H3, den har en signifikant negativ moderasjonseffekt på relasjonen MO og produktinnovasjonsytelse (vedlegg 3). Men resultatene viser fortsatt at modellens betaverdier fortsatt gir støtte for MOs og produktutviklingskapabilitetens direkte positive effekt på produktinnovasjonsytelse (H1 og H2). Videre ser vi at H3 ikke får støtte med en signifikant negativ betaverdi på den avhengige variabelen. H4 støttes imidlertid med tilhørende betaverdi på .507. Modellens forklart varians er som sagt høyere når regresjonen kjøres med moderatorvariablene. Den forklarte variansen i produktinnovasjonsytelse blir altså høyere når bedrifter har høy grad av MO med interaksjon av salgskapabiliteter.

5.3.3 Test av modellen med direkteeffekter, moderatorvariabler og kontrollvariabler

Modellen testes igjen med kontrollvariabler slik at vi kan være sikre på at det ikke er andre forhold som påvirker resultatene vi får (vedlegg 3). Dersom resultatene ikke endrer seg, vil dette styrke validiteten og reliabiliteten i de funn som gjøres i studien (Berry, 1993). Tabellen viser signifikante resultater ($p < .01$) for H1, H2, H3 og H4.

Resultatene viser at den forklarte variansen i produktinnovasjonsytelse har ytterligere økt til 23 %. Modellen viser minimalt svakere betaverdier for MO og produktutviklingskapabilitetene. Resultatene viser forøvrig også at interaksjon MO og salgskapabiliteter er stabil, men også denne betaverdien har sunket. Disse resultatene med kontrollvariabler øker sannsynligheten for at studiens funn ikke forklares av andre forhold enn de som er fremkommet gjennom regresjonsanalysen. Dette kan vi si med sikkerhet selv om betaverdiene har blitt noe svakere. Vi ser også at interaksjonen MO og produktutviklingskapabiliteter fortsatt påvirker produkt og innovasjonsytelsen til bedriften negativt ($p < .01$)

Resultatene av regresjonen presenteres i den oppsummerende tabellen 5.3.3 på neste side.

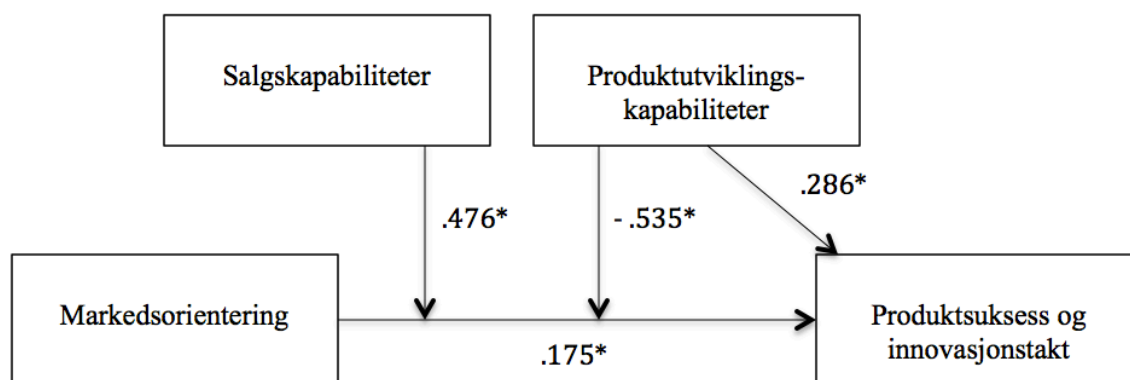
Tabell 5.3.3
Regresjon oppsummert i tabell

	Modell 1 Direkte effekter		Modell 2 Direkte effekter og interaksjonseffekter		Modell 3 Komplett modell m/kontrollvariabler	
	Produkt - og innovasjonsytelse		Produkt - og innovasjonsytelse		Produkt - og innovasjonsytelse	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T
H1: MO	.171 ^a	2.710*	.195 ^a	3.010*	.175 ^a	2.716*
H2: Prod.	.351 ^a	5.556*	.328 ^a	3.438*	.286 ^a	2.844*
H3: MO x Prod.			-.598 ^a	-3.009*	-.535 ^a	-2.832*
H4: MO x Salg.			.507 ^a	2.591*	.476 ^a	2.421*
<i>Kontrollvariabler</i>						
Markedsturbulens					-.027 ^a	-.350
Konkurransenintensitet					-.023 ^a	-.352
Teknologisk turbulens					.249 ^a	2.452*
R²	.210		.241		.260	
Adjusted R²	.204		.226		.237	
N	259		259		259	

*p < 0.01 (enhalet test).

^a Standardiserte regresjonskoeffisienter.

Figur 5.3.3
Forskningsmodell og betaverdier



*p < 0.01 (enhalet test).

6 DISKUSJON OG IMPLIKASJONER

I kapittel 6.1 vil studiens resultater drøftes. Kapittel 6.2 argumenterer for teoretiske implikasjoner, mens ledelsesmessige implikasjoner diskuteres i kapittel 6.3. Kapittel 6.4 omhandler begrensninger ved studien og anbefalinger for videre forskning.

6.1 Diskusjon

Studien har fått støtte for tre av fire hypoteser. MO har en positiv effekt på bedriftens evne til å utvikle produkter hyppig og suksessfullt i krevende omgivelser (H1). Dette funnet finner man god dekning for også i den eksisterende litteraturen på området. Produktutviklingskapabilitetene til bedriften predikerer produktsuksess og innovasjonstakten i bedriften (H2). Resultatene viser at disse kapabilitetene spiller en viktigere rolle enn MO i denne sammenhengen.

Overraskende fikk ikke studien støtte for H3 som antydte en positiv interaksjon mellom MO og produktutviklingskapabiliteter. Det kan være flere årsaker til dette. En teori kan være at produktutvikling er en separat prosess som blir for omfattende og krevende til å implementere sammen med MO. En annen kan være at det ikke besittes tilstrekkelig risikovillighet til å realisere markedsmuligheter. Det er også en sannsynlighet for at begrepet produktutviklingskapabilitet og responsdimensjonen av MO overlapper hverandre slik at resultatene ikke stemmer med virkeligheten.

Salgskapabilitetene til bedriften har imidlertid en positiv moderasjonseffekt på produkt- og innovasjonseffektene av MO (H4). Årsaken kan være at bedriften gjennom sine salgskanaler identifiserer faktorer som er avgjørende når det kommer til hvilke produkter som utarter seg til å bli suksesser, og hvordan innovasjoner bør fokuseres mot i fremtiden. Terskelen for å tolke salgsmessige resultater er kanskje lavere enn terskelen for å tolke diffuse signaler fra markedsinformasjon når det gjelder hvilke produkter markedet ønsker. Dermed fokuserer bedriften sine ressurser rundt produkter som de tidligere har lyktes med fremfor rundt nye produkter (Barton, 1992). Kanskje er dette faktorer som bidrar til at det oppstår et gap mellom de kapabilitetene som trengs for å dekke markedets behov og de bedriftene besitter.

Bedriftene kan altså ha en for snever tilnærming til markedsmuligheter. De fokuserer heller på det de vet gir positive resultater basert på erfaringer, fremfor å satse på muligheter i markedet. Dette kan indikere mangelfull risikovillighet og eller fokus på radikale innovasjoner som igjen er sterkt forankret i bedriftens organisasjonskultur.

6.2 Teoretiske implikasjoner

MO vises også i denne studien, som i litteraturen, å ha positive effekter på bedriftens produkter og innovasjonstakt. Produktutviklingskapabiliteter som integrerer, bygger og rekonfigurerer intern og ekstern kompetanse øker sannsynligheten for produktsuksess og høy innovasjonstakt. Produktviklingskapabiliteter som håndterer ekstern og intern kompetanse på denne måten antas å være særlig fordelaktig i dynamiske markeder. Dette funnet støtter den allerede eksisterende kapabilitetslitteraturen om at dynamiske kapabiliteter er fordelaktige fremfor ordinære kapabiliteter i krevende omgivelser (Drnevich og Kriauciunas, 2011; Newbert, 2007; Teece et al., 2007).

Salgskapabiliteter vises i denne studien å ha en positiv effekt på produkt- og innovasjonseffektene av MO. En utvidet tilnærming til bruk av ekstern kompetanse i salgskapabilitetene har en positiv effekt på produkt- og innovasjonseffektene av MO. Dette er interessant da salgskapabiliteter sammen med MO forklarer en større del av variansen i bedriftens ytelse. Funnet kan regnes som et bidrag til MO-litteraturen da salgskapabilitetene er en faktor som moderer ytelseeffektene av MO.

Tolkning av denne studiens funn indikerer at interne erfaringer veier tyngre enn markedsinformasjon når det gjelder hvilke produkter som skal utvikles. Antagelig skyldes dette at produkter bedriften har positive erfaringer fra, øker den interne satsningen på disse produktene som igjen øker sannsynligheten produktsuksess og høy innovasjonstakt. Dette kan hemme bedrifter i å gripe markedsmuligheter og radikale innovasjoner. Dette er tidligere omtalt og diskutert som effekter av rigide kjernekapabiliteter som hemmer utvikling av bedriftens virksomhet (Barton, 1992). Denne problematikken kan muligens forklare noe av det stadig økende gapet mellom

bedrifters kapabiliteter og markedets etterspørsel som Day (2011) diskuterer i sin artikkel.

6.3 Ledelsesmessige implikasjoner

MO har en rekke positive effekter på bedriftens ytelse (Narver og Slater, 1990; Kohli og Jaworski; Kirca et al, 2005). Denne studien bekrefter det majoriteten av litteraturen på området indikerer. Bedrifter som er markedsorienterte har større sannsynlighet for å oppnå høyere produktsuksess og innovasjonstakt enn andre bedrifter. Effektivitet og dyktighet i disse prosessen er avgjørende for produktsuksess og opprettholdelsen av innovasjonstakt som er avgjørende i dynamiske markeder (Eisenhardt og Brown 1995; Day, 2011).

Funn i studien indikerer at bedrifter med bedre produktutviklingskapabiliteter enn andre har større sannsynlighet for å oppnå høy grad av produktsuksess og innovasjonstakt i dynamiske markeder. Det vil si at ledere som har et sterkt fokus på integrering, bygging og rekonfigurering av intern og ekstern kompetanse ved utviklingen av nye eller eksisterende kapabiliteter, har større sannsynlighet for å oppnå høy grad av produkt – og innovasjonsytelse. Bedrifter som lykkes i sammensetningen av ulike kombinasjoner av intern og ekstern kompetanse vil antagelig tilpasse sine produkter og tjenester i tilstrekkelig grad til å holde tritt med stadig mer krevende markeder (Day, 2011). Produktene har større sannsynlighet for å lykkes, og bedriften utvikler en høyere innovasjonstakt. Spesielt er bygging og rekonfigurering av intern og ekstern kompetanse sentralt i denne sammenhengen. Bedrifter som opererer i dynamiske markedsforhold krever stadig tilpasning for å opprettholde konkurransedyktigheten (Teece et al., 1997). Bygging og rekonfigurering av kapabiliteter antas derfor å spille en sentral rolle for å dekke eksisterende markedskrav.

Resultatene fra studien viser at MO i interaksjon med salgskapabiliteter øker sannsynligheten for at bedrifter oppnår produktsuksess og høy grad av innovasjonstakt. Dette skyldes antagelig at bedriftens ressurser og satsning samles rundt de produktene og innovasjonene som bedriften observerer direkte positive

effekter av, eller har erfaring med. Interne salgserfaringer fra markedet gjør at bedriften fokuserer ressurser rundt tilsvarende produkter i fremtiden. Dermed har disse produktene høyere sannsynlighet for høy produkt- og innovasjonsytelse. Bedrifter vil ha større effekt av MO dersom de også besitter gode salgskapabiliteter. Funnene indikerer at salgskapabiliteter kan være nøkkelen til en ytelse over gjennomsnittet i bransjen og være en mulig årsak til at noen bedrifter lykkes med å skape konkurransefortrinn ved å være markedsorienterte.

Ledere bør være oppmerksomme på at det kan være en ulempe å basere seg i for høy grad på erfaringer når det kommer til utviklingen av produkter. Dersom erfaringene er såpass rigide i produktutviklingsprosessen kan de overstyre nytenkning og markedsmuligheter slik at bedriften går glipp av muligheter i markedet. Det er dette som Barton (1992) omtaler som "flipsiden" med rigide kjernekapabiliteter; man gjør det man er god på og det fungerer bra, men man går samtidig glipp av nye radikale innovasjoner som kan lede til enda høyere lønnsomhet for bedriften.

6.4 Begrensninger og fremtidig forskning

Først og fremst er det behov for en bedre konseptualisering og test av måleskalaene til produktutviklingskapabiliteter og salgskapabiliteter. Målene er ikke basert på etablerte måleskalaer, som tilsier at de ikke tidligere har blitt benyttet. Indikatorene har en forholdsvis god teoretisk forankring, men det er konseptualiseringen av begrepene som er ny, og bør derfor også studeres nærmere. Ettersom skalaene er formative sier denne avhandlingen ingenting om den konvergente og divergente validitet eller reliabiliteten til disse målene som er et ytterligere risikomoment (Berry, 1993).

Måleskalaen som er benyttet for MO, MARKOR, er mye brukt i litteraturen. Det kan være interessant å se nærmere på responsdimensjonen av begrepet, da en modifisert konseptualisering av MO- begrepet vil kunne bli bedre dersom responsdimensjonen utvides til integrering, bygging og rekonfigurering av intern og ekstern kompetanse. Responsdimensjonen av MO har tydelige svakheter knyttet til innovasjon, som jeg anser som en sentral del av hvordan bedriften bør respondere på markedsinformasjon.

Spørsmålet blir da om produktutvikling er eller bør være en del av MO, eller om det skal skilles som selvstendige prosesser.

Videre er det interessant å undersøke produkt- og innovasjonsytelsen til bedrifter som har særdeles høye produktutviklingskapabiliteter og salgskapabiliteter i kombinasjon med fokus på radikale innovasjoner og tilstrekkelig risikovillighet. I denne sammenheng er det også interessant å undersøke hvilken rolle organisasjonskulturer utgjør. Kanskje kan disse faktorene bidra til å forklare hvordan bedrifter i krevende markeder kan oppnå en produkt- og innovasjonsytelse som er i tråd med de eksisterende og fremtidige markedskrav i dynamiske markeder. En bedre forståelse av disse forholdene kan kanskje forklare hvordan bedriften kan lukke markedskapabilitetsgapet som Day (2011) diskuterer.

7 LITTERATURLISTE

Allowell, R.(1996): "The relationships of customer satisfaction, costumer loyalty, and profitability: an empirical study" *International Journal of Service Industry Management* 7 (4), s. 27-42

Badrinarayanan, V. og Arnett, D. B. (2008): Virtual New Product Teams: An Integrated Framework of Interface Effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4), 242-48.

Bagozzi, R.P., Y. Yi og L.W. Phillips (1991): Assessing Construct Validity in Organizational Research

Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-122

Berry, William D. (1993): Understanding regression assumptions Sage Publications, Inc

Bollen, K. A. (1989): Structural Equations with Latent Variables, *John Wiley & Sons*, kap. 6, 179-225.

Brown, Shona, L og Eisenhardt, Kathleen (1995): Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of management Review*, 20, 343-378.

Cooper, R. G., og Edgett, S. J. (2008): Ideation for product innovation. What are the best methods? *PDMA Visions Magazine*, 32 (1), 12-17

Day, George S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52

Day, George S. 2011: Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75, 183–195

Deshpandè, R. og Farley, J. U. (1998): Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2 (3), 213-232.

Drnevich, Paul L. og Aldas P. Kriauciunas (2011): Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254-279

Eisenhardt, K. M. og Martin, J. A. (2001): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Flaherty Theresa B, Dahlstrom Robert og Skinner Steven J. Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *J. Pers Sell Sales Management* 19, 1–18.

- Sandvik, Kåre og Kjell Grønhaug (2007): How Well Does the Firm Know its Customers? *Tourism Economics*, Vol 13 (1), 5-23
- Guenzi, P. og T. Gabriele (2007): The Joint contribution of marketing and sales to the creation of super customer value. *Journal of business research*, 60, 98- 107.
- Haas, A., Snehota, I. og Corsaro, D. (2012): Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 4, 94-105
- Hauser og Clausing. 1988. The House of Quality. *Harward Business Review*.
- Hunt, Shelby D. og Fobert M. Morgan (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition *Journal of Marketing*, 59, 1-15
- Jaworski, Bernard J. og Ajay K. Kohli (1996): Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap *Journal of Market Focused Management*, Vol 1, 119-135
- John, George og Torger Reve (1982): The Reliability and Validity of Key informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels *Journal of Marketing Research*, Vol 19, 517-524
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. og Bearden, W. O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41
- Kohli, Ajay K. og Bernard J. Jaworski (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications *Journal of Marketing*, Vol 54, 1-18
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. og Kumar, A. (1993): MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol 30, 467-477
- Kline, Rex B. (2011): Principles and practice of structural equation modeling 3rd edition The Guilford Press, New York
- Mitchell, M. og Joley, J. M. (2010): Research design explained. 7. utg. Wadsworth, Cengage Learning
- Momrak, A. M. (2012): Effects of market orientation on business performance: Environmental moderators, effectiveness and efficiency mediators and the role of firm capabilities. Masteroppgave, Høgskolen i Buskerud.
- Morgan, Neil, A. og Douglas W. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69. (1), 80-94.
- Morgan, Neil, A. og Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909- 920.
- Nath, Prithwiraj, Nachiappan, Subramanian og Ramanathan, Ramakrishnan (2011):

The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*.

Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.

Newbert, Scott L. (2007): Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146

Orr, Linda M. Bush Victoria D og Vorhies, Douglas W. (2011): Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development. *Journal of Business Research*, 64, 1074- 1081

Sandvik, Kåre (1998): The effects of market orientation Doctoral dissertation, Department of Strategy and Management, Norwegian School of Economics and Business administration

Song, M., Benedetto, A. D. og Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 18–34.

Swenson Michael J, og Herche Joel. Social values and salesperson performance: an empirical examination. *J Acad Mark Sci* 1994;22(3):283–9.

Teece, David J., Gary Pisano og Amy Shuen (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533

Penrose, Edith T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm* New York: John Wiley

Thomas, Raymond, Soutar, Geoffrey N, Ryan, Maria M. The Selling Orientation–Customer Orientation (S.O.C.O.) scale: a proposed short form. *Journal Personal Selling; Sales Management*: 2001;21(1):63–9.

Porter, Micheal E (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management: *The Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.

Andre kilder

www.proff.no

www.iktnorge.no

8 VEDLEGG

Vedlegg 1. Spørreskjema

Information
Denne undersøkelsen omhandler norske IKT-bedrifiers markedsorientering og fokus på optimal ressursutnyttelse. Vennligst besvar spørsmålene ut fra det første du tenker på og i et så jevnt tempo som mulig. Det vil ta ca. 10 min å svare på undersøkelsen.

Markedsorientering	En bedrift kan samle inn informasjon fra sine omgivelser på ulike måter. Vennligst ta stilling til hvorvidt du er enig eller uenig i følgende påstander for din bedrift.					
	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	
	1	2	3	4	5	
Vi har møter med de viktigste kundene minst en gang i året, for å finne ut hva slags produkter og tjenester de har behov for i fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Vi foretar selv utarbeidelsen og gjennomføringen av markedsanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Vi er raske til å oppdage endringer i våre kunders produkt - og tjenestepreferanser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Vi gjennomfører systematiske undersøkelser blant kundene våre minst en gang i året for å vurdere kvaliteten på våre produkter og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Vi er raske til å oppdage viktige endringer i bransjen, som for eksempel nye konkurrenter, ny teknologi eller reguleringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Vi vurderer regelmessig hvorvidt endringer i omgivelsene kan påvirke kundene våre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Vi har møter som omfatter personer fra flere avdelinger i virksomheten minst en gang i kvartalet for å diskutere markedstrender og markedsutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Personer fra vår salgs - og markedsfunksjon bruker mye tid på å diskutere kunders fremtidige behov med personer fra andre avdelinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Når noe viktig skjer hos en viktig kunde, eller i et viktig marked, vil alle i organisasjonen få vite om det innen kort tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Informasjon om kundetilfredshet blir regelmessig fordelt til alle ansatte i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Når en avdeling oppdager noe viktig hos konkurrentene, er de raske til å informere de andre avdelingene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Vi bestemmer oss raskt for hvordan vi skal reagere på prisendringer hos en av våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12

Markedsorientering	En bedrift kan samle inn informasjon fra sine omgivelser på ulike måter. Vennligst ta stilling til hvorvidt du er enig eller uenig i følgende påstander for din bedrift.					
Vi imøtekommer alltid endringer i våre kunders behov for produkter og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13
Vi undersøker regelmessig om vår produkt- og tjenesteutvikling er i tråd med hva kundene ønsker seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14
Lederne av de ulike avdelingene møtes regelmessig for å planlegge hvordan virksomheten skal reagere på endringer i omgivelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15
Hvis en viktig konkurrent hadde tatt et intensivt markedsstiltak mot våre kunder, ville vi besvart denne umiddelbart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16
Markedsføringstiltak i bedriften er svært godt koordinert på tvers av avdelinger og funksjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17
Vi har formelle rutiner for behandling av klager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18
Våre markedsplaner utarbeides og implementeres til rett tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19
Når vi oppdager at kundene ønsker at vi skal endre et produkt eller en tjeneste, vil de berørte avdelingene legge ned en felles innsats for å imøtekomme behovene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20

Information

Vennligst fordel totalt 100 poeng på de fire alternativene tilhørende hvert av de følgende spørsmålene. Fordelingen skal gjøres ut fra i hvilken grad hvert alternativ kjennetegner bedriften. Gi den høyeste poengsummen til alternativet som er mest lik deres bedrift. Pass på at 100 poeng er fordelt for hvert spørsmål.

Karakteristikk	I hvilken grad er følgende karakteristikk dominerende for deres bedrift? Vennligst fordel totalt 100 poeng.
Bedriften er svært resultatorientert. Hovedfokuset ligger i å få jobben gjort. Personene som jobber her er opptatt av konkurranse og av å nå mål.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
Bedriften er et veldig kontrollert og strukturert sted. Formelle prosedyrer styrer som regel det folk gjør	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 2
Bedriften er et veldig dynamisk og innovativt sted. Menneskene som jobber her er ikke redde for å stikke seg frem og ta en risiko	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 3
Bedriften er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. Menneskene som jobber her deler mye av seg selv	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 4

Ledelsen	I hvilken grad stemmer følgende alternativer overens med ledelsen i organisasjonen? Vennligst fordel totalt 100 poeng.
Ledelsen i bedriften antas generelt å eksemplifisere et seriøst, aggressivt og resultatorientert fokus	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
Ledelsen i bedriften antas generelt å eksemplifisere koordinering, organisering eller effektivitet	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 2
Ledelsen i bedriften antas generelt å eksemplifisere entreprenørskap, innovasjon eller risikotaking	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 3
Ledelsen i bedriften antas generelt å eksemplifisere veiledning, tilrettelegging for sine	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 4

Ledelsen	I hvilken grad stemmer følgende alternativer overens med ledelsen i organisasjonen? Vennligst fordel totalt 100 poeng.
ansatte	
Ledelsesstil	I hvilken grad stemmer følgende alternativer overens med ledelsesstilen i organisasjonen? Vennligst fordel totalt 100 poeng.
Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av konkurranse, høye krav, og måloppnåelse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1
Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av jobbsikkerhet, konformitet, forutsigbarhet, og stabilitet i relasjoner	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2
Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og unikhet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3
Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av samarbeid, konsensus og deltakelse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4
Organisasjonslimet	I hvilken grad kjennetegner følgende alternativer limet som holder organisasjonen sammen? Vennligst fordel totalt 100 poeng.
Fokuset på oppgaver og måloppnåelse er limet som holder bedriften sammen. Offensivitet og å vinne er felles temaer	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1
Formelle regler og rutiner er limet som holder bedriften sammen. Det er viktig å ivareta en organisasjon som drives effektivt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2
Forpliktelsen overfor innovasjon og utvikling er limet som holder bedriften sammen. Det er et felles fokus på å ligge i forkant av konkurrentene	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3
Lojalitet og gjensidig tillit er limet som holder bedriften sammen. Forpliktelse overfor bedriften er viktig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4
Strategisk fokus	I hvilken grad stemmer følgende alternativer overens med organisasjonens strategiske fokus? Vennligst fordel totalt 100 poeng.
Bedriften fokuserer på konkurransedyktige handlinger og måloppnåelse. Å vinne i markedet dominerer	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1
Bedriften fokuserer på varighet og stabilitet. Lønnsomhet, kontroll og effektive operasjoner er viktige	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2
Bedriften fokuserer på anskaffelse av nye ressurser og på å skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og å være på utkikk etter muligheter verdsettes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3
Bedriften fokuserer på menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse er viktig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4
Suksesskriterier	I hvilken grad kjennetegner følgende alternativer organisasjonens kriterier for å definere suksess? Vennligst fordel totalt 100 poeng.
Bedriften definerer suksess basert på hvorvidt den er en vinner i markedet og har overgått konkurrentene. Nøkkelen er å bli markedsleder	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1
Bedriften definerer suksess ut fra lønnsomhet. Pålitelig levering, god planlegging og lavkostproduksjon er kritisk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2
Bedriften definerer suksess ut fra å ha de mest unike og nyeste produktene. Den er produktleder og innovatør	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3
Bedriften definerer suksess på bakgrunn av utviklingen av menneskelige ressurser, samarbeid, ansattes forpliktelse, og hensyn til andre	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4
Produktutvikling	Bedrifter kan ha ulike tilnærminger til produktutvikling. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.
<p style="text-align: center;">Helt uenig Uenig Verken enig eller uenig Enig Helt enig</p>	

Produkt- utvikling	Bedrifter kan ha ulike tilnærminger til produktutvikling. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.					
	1	2	3	4	5	
Nye produkter blir nøye planlagt i forhold til hvordan de internt kan bli produsert og levert for å imøtekomme markedskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Vi utvikler produkter som er i tråd med erfaringene, ressursene og visjonene i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Det settes av tilstrekkelige midler til de ulike fasene under utviklingen av produktet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
De ansatte i vår produktutviklingsfunksjon jobber i team på tvers av avdelinger i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
De ansatte som jobber sammen om et prosjekt er med i produktutviklingsprosessen fra start til slutt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Vi har en systematisk tilnærming til prosessen med å utvikle nye produkter og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Vi identifiserer hvilke produkter markedet ønsker, for å anskaffe eventuelle manglende ressurser som er nødvendige for å utvikle nettopp disse produktene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Vi søker kontinuerlig eksternt kunnskap, for å utvikle vår kompetanse innenfor produktutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Vi søker hele tiden å utvikle nødvendige ressurser, for å tilpasse oss endringer i markedet, som for eksempel konkurransefaktorer og teknologi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Vi gjør kontinuerlige analyser av hvilke ressurser vi behøver for å utvikle produkter som svarer på nåværende og fremtidige kunders behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Vi benytter informasjon fra kunder i målmarkedet gjennom hele produktutviklingsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Vi vurderer produktutviklingsprosjekter for å fokusere ressursene rundt de prosjektene med størst potensialet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12
Vi søker hele tiden å tilpasse vår sammensetning av produktutviklingsressurser etter endringer i markedet, som for eksempel teknologiske endringer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13
Vi gjør nødvendige endringer i våre ressurser, for å kunne levere produkter/tjenester som imøtekommer kundens behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14
Lederne bruker tidligere vellykkede rutiner for å kopiere, overføre eller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15

Produkt- utvikling	Bedrifter kan ha ulike tilnæringer til produktutvikling. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.					
sette sammen ressurser på nye måter i produktutviklingsprosjekter						
Vi endrer sammensetningen av våre ressurser for å oppnå kostnadsreduksjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16
Prosjektgruppen vurderer ulike fremgangsmåter i produktutviklingsprosessen for å sikre høyest mulig kvalitet i alle ledd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17

Salgskapabilit eter	Salgsfunksjonen drives svært ulikt på tvers av bedrifter. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.					
	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	
	1	2	3	4	5	
Salgsavdelingen mottar tilstrekkelige midler og ressurser for å kunne drive effektiv salgsvirksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Salgsfunksjonen får effektiv salgsstøtte fra andre avdelinger, for eksempel kundesupport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
De ansatte fra salgfunksjonen jobber i team med ansatte fra andre avdelinger i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Selgerne deler erfaringer og kunnskap om hvordan salg skapes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Selgerne fokuserer på kundens interesser gjennom hele salgsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Selgerne anskaffer nødvendig informasjon for å identifisere kundenes behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Salgsledelsen utvikler de nødvendige ressurser for å tilpasse seg kunde - og markedsbehov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Salgsledelsen søker eksternt kunnskap fra for eksempel samarbeidspartnere, konkurrenter eller konsulenter, for å utvikle nye ressurser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Selgerne gis den nødvendige kursingen og opplæringen for å være effektive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Salgsledelsen er dyktige i utviklingen av effektive planlegging- og kontrollsystemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Bedriften gjør markedsundersøkelser slik at for eksempel kundeservice kan forbedres for å imøtekomme kundens behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Bedriften klarer å ta i bruk nye salgskanaler for å tilpasse seg endringer i markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12
Salgsavdelingen prøver nye sammensetninger av markedstilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13

Salgskapabiliteter	Salgsfunksjonen drives svært ulikt på tvers av bedrifter. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.					
for å øke salget blant bedriftens kunder						
Bedriften prøver nye salgsmetoder for at salgsavdelingen kan gjøre salg mer effektivt og kostnadsbesparende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14
Salgsavdelingen søker fortløpende å sette sammen ressurser på nye måter, for å tilpasse seg kunde- og markedsbehov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15

Økonomisk_ytelse	Sammenlignet med de viktigste konkurrentene, hvilke forventninger har dere for 2013 når det gjelder:					
	Godt under gjennomsnittet			Godt over gjennomsnittet		
	1	2	3	4	5	
Bedriftens omsetning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Bedriftens driftsresultat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Bedriftens markedsandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Bedriftens salgsvekst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Bedriftens kundetilfredshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Bedriftens produktsuksess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Bedriftens innovasjonstakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Bedriftens totale ytelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8

Omgivelsesfaktorer	Vurder hvorvidt påstandene under beskriver situasjonen deres bransje.					
	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	
	1	2	3	4	5	
I vår bransje ser vi at kundenes behov og ønsker endrer seg ganske mye over tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Kundene våre har en tendens til å være på utkikk etter nye produkter hele tiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Noen ganger er kundene våre svært prissensitive, mens andre ganger er pris relativt uviktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Vi opplever at produktene og tjenestene våre blir etterspurt av kunder som ikke har kjøpt dem før	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Nye kunder har ofte andre behov enn våre eksisterende kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Vi leverer til mange av de samme kundene som vi har gjort i lang tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Konkurransen i vår bransje er veldig intens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Det er intense "kampanjekriger" i bransjen vår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8

Omgivelsesfaktorer	Vurder hvorvidt påstandene under beskriver situasjonen deres bransje.
Alt en konkurrent kan tilby, kan også andre matche enkelt	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 9
Priskonkurranse er et kjennetegn ved vår bransje	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 10
Man hører om nye trekk fra konkurrenter nesten hver dag i vår bransje	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 11
Konkurrentene våre er relativt svake	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 12
Teknologien i vår bransje endrer seg hele tiden	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 13
Teknologiske endringer åpner store muligheter i vår bransje	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 14
Det er veldig vanskelig å forutse hvor teknologien i vår bransje vil være de neste 2-3 årene	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 15
Et stort antall nye produktideer har blitt gjort mulig gjennom teknologiske gjennombrudd i bransjen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 16

Organisasjons størrelse	Omtrent hvor mange ansatte er det deres bedrift?
Vennligst skriv her:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1

Stilling	Hvilken stilling har du i bedriften?
Administrerende direktør/daglig leder	<input type="radio"/> 1
HR-ansvarlig	<input type="radio"/> 2
Markeds - og/eller salgsansvarlig	<input type="radio"/> 3
Økonomiansvarlig	<input type="radio"/> 4
Leder for produktutvikling, innovasjon, FoU eller lignende	<input type="radio"/> 5
Avdelingsleder eller annen mellomleder	<input type="radio"/> 6
	Open

Vedlegg 2. Mailskriv og oppfølging

Første henvendelse per e-post:

Til daglig leder/markedsansvarlig/HR-ansvarlig

Vi er to avgangsstudenter ved siviløkonomstudiet ved Høgskolen i Buskerud innen markedsføring. Vår masteroppgave omhandler norske IKT-bedrifters fokus på markedsorientering og optimal ressursutnyttelse, og hvordan disse faktorene påvirker bedriftenes ytelse. Vi har ambisjoner om å forklare hvilke suksessfaktorer som bidrar til at IKT-bedrifter får høyest mulig lønnsomhet.

Vi håper du har anledning til å sette av ca. 10 minutter for å svare på vår undersøkelse på vegne av din bedrift. Din respons er avgjørende for å oppnå resultater som både bedriften og bransjen kan ha stor nytte av, og er derfor svært viktig for gjennomføringen av studien.

Gode grunner til å delta:

- Mulighet for å få tilsendt resultatene av studien og dermed innspill om faktorer som øker lønnsomheten i bransjen
- Bidra til å styrke norsk forskning innen IKT
- Hjelp to masterstudenter med å lykkes med masteravhandlingen

Spørreskjemaet finner du ved å følge denne linken: [SurveyLink]

Besvarelsen behandles konfidensielt og kan ikke knyttes til din e-postadresse.

Spørsmål eller kommentarer kan rettes til Anniken Rostad Johansen på:

E-post: annikenrj@gmail.com

Mobil: 99511703

Med vennlig hilsen

Henrik Frøshaug og Anniken Rostad Johansen

Oppfølgings e-post:

Til daglig leder/markedsansvarlig/HR-ansvarlig

Vi viser til e-post sendt mandag 18.mars, og vil med dette minne om vår spørreundersøkelse om norske IKT-bedrifiers fokus på markedsorientering og optimal ressursutnyttelse for å forklare forskjeller i lønnsomhet og effektivitet. Dette er en studie som støttes av IKT-Norge. Vi sender denne påminnelsen for å sikre høyest mulig svarprosent, og vi setter stor pris på om du har anledning til å sette av ca. 10 minutter for å svare på undersøkelsen.

Spørreskjemaet finner du ved å følge denne linken:

Dersom du ikke ønsker å delta, vennligst se bort fra denne e-posten. Du vil ikke motta flere henvendelser fra oss.

Mvh

Henrik Frøshaug og Anniken Rostad Johansen

Vedlegg 3. SPSS utskrifter

Test av direkteeffekter

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.458 ^a	.210	.204	.69416

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.416	.316		4.481	.000
	Markedsorientering	.219	.081	.171	2.710	.007
	PROD	.468	.084	.351	5.556	.000

Test av modellen med moderatorvariabler

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.491 ^a	.241	.226	.68457

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.643	.348		4.724	.000
	Markedsorientering	.249	.083	.195	3.010	.003
	PROD	.438	.127	.328	3.438	.001
	SALG	-.056	.117	-.044	-.481	.631
	MO_PROD	-.663	.220	-.598	-3.009	.003
	MO_SALG	.560	.216	.507	2.591	.010

Test av modellen med direkteeffekter, moderatorvariabler og kontrollvariabler

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510 ^a	.260	.237	.67960

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.320	.374		3.527	.001
Markedsorientering	.220	.083	.175	2.648	.009
PROD	.378	.127	.286	2.975	.003
SALG	-.032	.120	-.025	-.265	.791
MO_PROD	-.585	.221	-.535	-2.645	.009
MO_SALG	.525	.217	.476	2.421	.016
KONK_INTENSITET	-.020	.057	-.023	-.352	.725
TEKNO_TURBULENS	.177	.072	.181	2.452	.015
MARKEDS_TURBULENS	-.024	.069	-.027	-.350	.726