

# Effekter av markedsorientering og organisasjonskultur på bedriftens ytelse

---

Anniken Rostad Johansen

Masteravhandling  
Master i økonomi og administrasjon  
Spesialisering i markedsføring

Høgskolen i Buskerud

Hønefoss

Mai 2013



## **FORORD**

Ved valg av tema for denne avhandlingen ble ulike alternativer vurdert basert på mine største interesser innenfor markedsføringsfeltet. Felles for disse temaene var fokuset på et organisasjonsvidt utside-inn-perspektiv, hvor bedriften må involvere kunden i utviklingen av markedstilbud for å skape økt lønnsomhet og konkurransefortrinn. Denne interessen førte til at konseptet om markedsorientering fanget min oppmerksomhet. Markedsorientering omhandler et fokus på informasjon om kunder og konkurrenter, som jeg anser som verdifull kunnskap som jeg vil ha stor nytte av i arbeidslivet.

En rekke personer har bidratt med støtte og råd til dette prosjektet, og fortjener en stor takk. Først vil jeg takke min kjære samboer, medstudent og diskusjonspartner Henrik Frøshaug, for hans støtte og innspill, samt våre mange innholdsrike diskusjoner underveis i prosessen. Vi hadde også et nyttig samarbeid om datainnsamlingen. Takk til IKT-Norge som støttet forskningsoppgaven, slik at vi fikk høyest mulig svarprosent. Videre vil jeg rette en spesiell takk til mine veiledere, Professor Kåre Sandvik og Førsteamanuensis Boge Gulbrandsen for deres tålmodighet, råd og konstruktive tilbakemeldinger. Resultatet som du nå holder i hånden hadde ikke vært mulig uten deres veiledning.

Oslo, mai 2013

Anniken Rostad Johansen



## **SAMMENDRAG**

Markedsorientering anses som selve kjernen i markedsføringslitteraturen, og det argumenteres for at konseptet har en positiv effekt på bedriftens ytelse. Litteraturen argumenterer imidlertid for at markedsorientering forklarer en svært liten del av variasjonen i ytelse, og at det derfor er behov for ytterligere forskning på variabler utenfor markedsføringslitteraturen som kan bidra til en bedre forståelse for MO-ytelsesrelasjonen. Da markedsorientering i denne avhandlingen defineres som en type atferd på bakgrunn av Kohli og Jaworski (1990), antas organisasjonskultur å være en komponent som kan bidra til å forklare hvorfor noen bedrifter lykkes med denne atferden, og dermed oppnår økt ytelse og konkurransefortrinn. Årsaken er at kultur driver atferd, som indikerer at en markedsorientert organisasjonskultur vil kunne støtte implementeringen av en MO. I tillegg antas MO-støttende kulturer å ha en direkte effekt på ytelse, på grunn av deres verdifulle karakteristikker og komplekse natur, som gjør de til en potensiell kilde til konkurransefortrinn.

Funnene støtter de direkte effektene av de to MO-støttende kulturtypene, markedskultur og entreprenørkultur, samt interaksjonen av disse. Det betyr at bedrifter som har en organisasjonskultur som domineres av verdier fra begge kulturtypene vil få høyere ytelseeffekter enn bedrifter som kun domineres av én av dem. I tillegg får studien støtte for hypotesen om en positiv interaksjon mellom MO, markedskultur og entreprenørkultur, som indikerer at bedrifter er avhengig av en organisasjonskultur som støtter den markedsorienterte atferden, for å oppnå en ytelse over gjennomsnittet i bransjen, og dermed ha grunnlag for å skape varig konkurransefortrinn.

Teoretiske - og ledelsesmessige implikasjoner av funnene diskuteres, i tillegg til begrensninger og forslag til videre forskning på området.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

1 INNLEDNING.....	1
2 TEORETISK RAMMEVERK.....	4
2.1 Markedsorienteringskonseptet.....	5
2.1.1 Den atferdsmessige definisjonen av markedsorientering.....	5
2.1.2 Den kulturelle definisjonen av markedsorientering.....	6
2.1.3 Forskjeller og likheter mellom de to perspektivene.....	8
2.1.4 Oppsummering.....	10
2.2 Konsekvenser av MO.....	12
2.3 Organisasjonskultur.....	16
2.3.1 Konseptualisering av organisasjonskultur.....	16
2.3.2 The Competing Values Framework.....	18
2.3.3 Utfordringer knyttet til konseptualiseringen av organisasjonskultur.....	21
2.3.4 Oppsummering.....	23
2.4 Forskning på MO, organisasjonskultur og ytelse.....	25
2.5 Oppsummering av litteraturen.....	27
3 FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER.....	29
3.1 Forskningsmodell.....	30
3.1.1 Markedsorienterings direkte effekt på organisatorisk ytelse.....	30
3.1.2 Organisasjonskulturs direkte effekt på bedriftens ytelse.....	32
3.1.3 Interaksjonseffekten mellom MO og organisasjonskultur.....	34
4 FORSKNINGSMETODE.....	37
4.1 Forskningsdesign.....	38
4.2 Empirisk setting.....	40
4.3 Utvalgsramme-, metode- og størrelse.....	42

4.4 Målutvikling.....	45
4.4.1 Markedsorientering.....	45
4.4.2 Organisasjonskultur.....	48
4.4.3 Organisasjonskultur.....	51
4.4.4 Kontrollvariabler.....	52
4.4.4.1 Konkurransenintensitet.....	53
4.4.4.2 Teknologisk turbulens.....	53
4.4.4.3 Antall ansatte.....	54
4.4.4.4 Nøkkelinformantens stilling.....	54
4.5 Datainnsamling.....	55
5 ANALYSE OG RESULTATER.....	56
5.1 Deskriptiv statistikk.....	57
5.2 Målvalidering.....	60
5.2.1 Markedsorienteringsskalaen.....	60
5.2.2 Validering av reflektive måleskalaer.....	63
5.2.2.1 konvergent validitet.....	63
5.2.2.2 Divergent validitet.....	67
5.2.2.3 Reliabilitet.....	69
5.2.2.4 Diskriminant validitet.....	70
5.3 Hypotesetesting og resultater.....	72
5.3.1 Test av forskningsmodellen.....	73
5.3.2 Oppsummering av resultater.....	76
6 DISKUSJON OG IMPLIKASJONER.....	77
6.1 Teoretiske implikasjoner.....	78
6.2 Ledelsesmessige implikasjoner.....	80
6.3 Begrensninger og fremtidig forskning.....	83
REFERANSER.....	85

## FIGURER

FIGUR 2.3.1 Scheins (1984) kulturmodell.....	17
FIGUR 2.3.2 The Competing Values Framework.....	19
FIGUR 3.1 Forskningsmodell.....	30
FIGUR 5.3.1 Resultater regresjonsanalyse.....	73
FIGUR 6.1 Alternativ konseptualisering av MO.....	79

## TABELLER

TABELL 2.5.1 Oppsummering av teori.....	28
TABELL 4.4.1 Markedsorientering - informasjonsgenerering.....	46
TABELL 4.4.2 Markedsorientering - informasjonsspredning.....	46
TABELL 4.4.3 Markedsorientering - respons.....	47
TABELL 4.4.4 Markedskultur.....	49
TABELL 4.4.5 Hierarkisk kultur.....	50
TABELL 4.4.6 Entreprenørkultur.....	50
TABELL 4.4.7 Klankultur.....	51
TABELL 4.4.8 Organisatorisk ytelse.....	51
TABELL 4.4.9 Konkurransintensitet.....	53
TABELL 4.4.10 Teknologisk turbulens.....	54
TABELL 5.1.1 Deskriptiv statistikk.....	58
TABELL 5.2.1 Principal component analyse av informasjonsgenerering.....	61
TABELL 5.2.2 Principal component analyse av informasjonsspredning.....	61
TABELL 5.2.3 Principal component analyse av respons.....	62
TABELL 5.2.4 Principal component analyse av markedsorientering.....	62
TABELL 5.2.5 Faktoranalyse av markedskultur.....	63
TABELL 5.2.6 Faktoranalyse av entreprenørkultur.....	64
TABELL 5.2.7 Faktoranalyse av konkurranseintensitet.....	65
TABELL 5.2.8 Faktoranalyse av teknologisk turbulens.....	66
TABELL 5.2.9 Faktoranalyse av organisatorisk ytelse.....	67



TABELL 5.2.10 Divergent analyse av uavhengige variabler.....	68
TABELL 5.2.11 Divergent analyse av organisatorisk ytelse.....	69
TABELL 5.2.12 Reliabilitetsanalyse.....	70
TABELL 5.2.13 Diskriminant validitet.....	71
TABELL 5.3.1 Hierarkisk tabell av regresjonsresultater.....	75
TABELL 5.3.2 Oppsummering av resultater.....	76

## **VEDLEGG**

VEDLEGG A: Spørreundersøkelse

VEDLEGG B: Deskriptiv statistikk for indikatorer

## 1 INNLEDNING

Markedsorientering (MO) har vært ansett som kjernen i markedsføringsledelse og strategi i over fem tiår, og har oppstått i litteraturen som implementeringen av markedsføringskonseptet (Goldman og Grinstein 2010). Markedsføringsprinsippet er i utgangspunktet en forretningsfilosofi, som hevder at bedrifter kan oppnå overlegen ytelse ved å identifisere og tilfredsstille kundebehov mer effektivt enn sine konkurrenter (Gonzalez Benito og Gonzalez Benito 2005; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005; Kohli og Jaworski 1990). Da MO har til hensikt å forklare hvorfor noen organisasjoner oppnår bedre ytelse enn andre, kan den ses på som en verdifull immateriell ressurs som potensielt kan være en kilde til konkurransefortrinn (Barney 1991; Hunt og Morgan 1995).

Siden 1990-tallet har fokuset vært rettet mot å forstå effektene av MO, hvor relasjonen mellom MO og ytelse har fått størst oppmerksomhet (Goldman og Grinstein 2010; Kirca et al. 2005; Liao et al. 2011). Metaanalyser som har undersøkt sammenhengen mellom MO og ytelse konkluderer med en positiv sammenheng med en forklaringskraft på henholdsvis 10% (Kirca et al. 2005) og 12% (Cano et al. 2004). Den lave forklaringskraften betyr at MO alene forklarer en liten del av ytelsesvariabelen, og at det eksisterer andre faktorer som kan ha betydning for MOs forklaringskraft på bedriftens ytelse. Kohli og Jaworski hevder (1990) at noen bedrifter opererer i svært dynamiske markeder som krever høy grad av MO, mens andre ikke har samme behov for å være markedsorienterte. Slike forskjeller vil da kunne forklare variasjoner i relasjonen mellom MO og ytelse. En rekke moderatorvariabler, som markedsturbulens, teknologisk turbulens, konkurranseintensitet og markedsvekst, har blitt testet for å få en bedre forståelse for sammenhengen (Harris 2001; Jaworski og Kohli 1993; Slater og Narver 1994). Det mangler imidlertid tilstrekkelige empiriske funn som støtter synet på disse eksterne variablene som moderatorer for sammenhengen mellom MO og ytelse (Kirca et al. 2005; Van Raaij og Stoelhorst 2008). Det er derfor behov for ytterligere forskning på mulige betingelser og interaksjonsvariabler som kan bidra til en bedre forståelse for MO-ytelsesrelasjonen. Goldman og Grinstein (2010) etterlyser spesielt studier av integrasjonen mellom MO og konsepter utenfor markedsføringslitteraturen, da dette

er blitt viet lite oppmerksomhet i eksisterende forskning. Ifølge Deshpande og Webster (1989) er organisasjonskultur en faktor som generelt påvirker de andre komponentene i bedriften, og som kan bidra til å forklare hvordan organisasjonen fungerer.

Organisasjonskultur har blitt en av de mest populære konseptene innenfor ledelse - og organisasjonsteori (Ogbonna og Harris 2000), og har også vært benyttet innenfor markedsføringsfeltet (Harris og Ogbonna 1999). Studier som har sett på sammenhengen mellom organisasjonskultur og MO har enten fokusert på organisasjonskultur som en driver til MO (Hajipour og Ghanavati 2011; O'Cass og Ngo 2007; Yam et al. 2011), eller sett på MO som en type organisasjonskultur (Homburg og Pflesser 2000; Narver og Slater 1990). Forskning som har sett på MO som en type organisasjonskultur, konseptualiserer MO som den kulturen som mest effektivt skaper den nødvendige atferden for overlegen kunde verdi, og dermed konkurransefortrinn og økt ytelse (Narver og Slater 1990). Dette kulturelle perspektivet på MO har imidlertid mottatt kritikk for å benytte en snever teoretisk konseptualisering av det komplekse kulturbegrepet (Harris og Ogbonna 1999; Homburg og Pflesser 2000). Den atferdsmessige definisjonen utviklet av Kohli og Jaworski (1990) fokuserer på organisatoriske aktiviteter som er relatert til generering og spredning av markedsinformasjon, samt respons på denne informasjonen. Denne definisjonen har generelt vist å ha bedre forklaringskraft enn den kulturelle (Cano et al. 2004; Matsuno et al. 2005), og er som oftest benyttet for å forklare MO i studier som ser på kultur som driver til konseptet. Det eksisterer imidlertid få studier av sammenhengen mellom de to konseptene. Da organisasjonskultur refererer til et mønster av grunnleggende antakelser og verdier som deles av organisasjonsmedlemmene, og som anses som den rette måten og tenke, handle og føle overfor utfordringer i organisasjonen (Deshpande og Webster 1989; Schein 1984), vil kulturen bestemme normene for atferd hos de ansatte. Dersom disse mønstrene er basert på markedsorienterte verdier, antas derfor atferden å være i tråd med MO, og på den måten bidra til både økt organisatorisk ytelse og en bedre implementering av MO. En bedrift kan likevel være markedsorientert uavhengig av kulturen i bedriften, fordi MO refererer til konkrete handlinger fremfor kultur (Gonzalez-Benito og Gonzalez-Benito 2005). Dersom organisasjonskulturen

domineres av MO-støttende tanker og verdier, vil de ansatte imidlertid ha større tro på at gjennomføringen av markedsorienterte aktiviteter og prosesser er den riktige atferden, og dermed forsterke effekten av MO.

En rekke studier rapporterer en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og bedriftens ytelse (Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; O'Cass og Ngo 2007; Ogbonna og Harris 2000). Da organisasjonskultur antas å være forskjellig på tvers av virksomheter, er det interessant å finne ut hva som karakteriserer kulturen som støtter implementeringen av MO, og som har positive effekter på bedriftens ytelse. Organisasjonskultur dimensjoniseres derfor i fire ulike kulturtyper etter 'The Competing Values Framework' (Deshpande et al. 1993; Quinn og Rohrbaugh 1983); markedskultur, entreprenørkultur, hierarkisk kultur og klankultur. Det finnes også empiriske studier av effektene av de ulike kulturtypene, hvor markedskultur og entreprenørkultur har vist å ha positive effekter på organisatorisk ytelse (Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; O'Cass og Ngo 2007; Ogbonna og Harris 2000). Interaksjonseffekten av disse kulturtypene har imidlertid ikke tidligere blitt undersøkt, og antas å kunne utgjøre en MO-støttende kultur. På bakgrunn av kulturinndelingen er det derfor ønskelig å finne ut om disse kulturtypene bidrar til å fremme bedrifters MO, og hvorvidt de alene og sammen med MO forklarer en større del av variansen i bedriftens ytelse. Den manglende forskningen på sammenhengen mellom organisasjonskultur og MO, samt etterlysningen av en bedre forståelse av MO-ytelsesrelasjonen ved en identifisering av mulige variabler utenfor markedsføringslitteraturen, leder til antakelsen om at en MO-støttende kultur sammen med markedsorienterte aktiviteter og prosesser vil ha en positiv effekt på bedriftens ytelse. Dette uttrykkes i følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan, og i hvilken grad påvirkes bedriftens ytelse av en MO-støttende kultur, samt av interaksjonen mellom MO og en slik kultur?*

## **2 TEORETISK RAMMEVERK**

I dette kapitlet presenteres studiens teoretiske rammeverk. Kapittel 2.1 starter med en gjennomgang av MO-konseptet, og en presentasjon og diskusjon av de mest sentrale konseptualiseringene av fenomenet. På bakgrunn av dette velges en definisjon av MO for denne studien. Videre omhandler kapittel 2.2 effekter av markedsorientering som er rapportert i litteraturen, mens kapittel 2.3 presenterer konseptet organisasjonskultur, og det foretas valg av operasjonell definisjon på bakgrunn av tidligere konseptualiseringer. I dette kapitlet presenteres også det kulturelle rammeverket 'The Competing Values Framework' (CVF), og utfordringer knyttet til konseptualiseringer av organisasjonskultur diskuteres.

Kapittel 2.4 er en gjennomgang av empirisk forskning som har undersøkt både MO og organisasjonskultur mot bedriftens ytelse, samt av studier som har søkt å integrere de to konseptene. Avslutningsvis oppsummeres teorien i kapittel 2.5 hvor det gis en oversikt over studiens konsepter med tilhørende definisjoner.

## **2.1 Markedsorienteringskonseptet**

At bedrifter vil bedre sin ytelse i markedet ved å øke sin MO har vært selve kjernen i markedsføringsledelse og strategi i flere tiår (Goldman og Grinstein 2010). MO-begrepet stammer fra markedsføringskonseptet, som i utgangspunktet er en type forretningsfilosofi (Kohli og Jaworski 1990; Reukert 1992) som angir retningslinjer for konkurransestrategien i organisasjonen (Gonzalez-Benito og Gonzalez-Benito 2005). Ideen bak MO er et outside-inn perspektiv, som betyr at organisasjonen fokuserer på interaksjon med kunden, for deretter å se innover og utforske hvordan denne kundekunnskapen kan brukes til å skape responser (Day 1994; Kohli og Jaworski 1993; Narver og Slater 1990). Begrepet har blitt definert på en rekke ulike måter i litteraturen (f.eks. Deshpande et al. 1993; Kohli og Jaworski 1990; Narver og Slater; Reukert 1992). Det store fokuset på MO tidlig på 1990-tallet førte imidlertid til fremveksten av i hovedsak to perspektiver på begrepet, som igjen reflekterer to ulike dimensjoner av det: Et atferdsmessig perspektiv og et kulturelt perspektiv (Kirca et al. 2005). De to konseptualiseringene er utarbeidet av Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990), som regnes som de viktigste innenfor MO-litteraturen.

Studiene til Narver og Slater (1990) og Kohli og Jaworski (1990) markerer et skifte i litteraturen fra et konseptuelt fokus på markedsføringskonseptet som en type forretningsfilosofi, til utviklingen av definisjoner, teoritestning og innsamling og analyse av empiriske bevis (Goldman og Grinstein 2010). Narver og Slater (1990) og Kohli og Jaworskis (1990) bidrag til MO-litteraturen med operasjonelle definisjoner og måleskalaer for begrepet, førte til en rekke studier innenfor området (Goldman og Grinstein 2010). Selv om forskerne hadde samme mål med sine bidrag, representerer de to rivaliserende synspunkter på konseptet. I de følgende delkapitlene presenteres og diskuteres forskjellene og likhetene, samt styrkene og svakhetene mellom definisjonene til Narver og Slater (1990) og Kohli og Jaworski (1990).

### **2.1.1 Den atferdsmessige definisjonen av markedsorientering**

Kohli og Jaworski (1990) tar utgangspunkt i markedsføringskonseptet i utviklingen av en operasjonell definisjon av MO. På bakgrunn av tidligere litteratur og datainnsamling gjennom dybdeintervjuer av amerikanske ledere, identifiserer de tre

dimensjoner ved MO-begrepet: Informasjonsgenerering, informasjonsspredning og respons på denne informasjonen.

*Informasjonsgenerering* refererer til anskaffelsen og tilegnelsen av kunnskap om kundebehov og preferanser, og hvilke krefter som påvirker utviklingen av disse behovene. Innhenting av markedsinformasjon omfatter mer enn hva kundene selv sier er deres behov og preferanser. Konseptet inkluderer også analyser av omgivelsesfaktorer som påvirker disse behovene, som for eksempel konkurrentenes handlinger. I tillegg er det viktig å innhente informasjon som kan si noe om kundenes fremtidige behov - ikke bare hva de ønsker i dag. Det anbefales at flere avdelinger i organisasjonen bør samarbeide og engasjere seg i denne aktiviteten, fordi ulike funksjoner ser markedet gjennom forskjellige briller (Kohli og Jaworski 1990). Dermed oppmuntrer MO allerede her til utførelsen av aktiviteter som involverer hele organisasjonen.

*Informasjonsspredning* refererer til prosessen med utveksling av markedsinformasjon internt i organisasjonen, og krever deltakelse fra alle avdelinger. En slik spredning av informasjon internt mellom avdelinger anses som nødvendig for å effektivt kunne svare på markedsbehov. *Respons* omfatter handlingene man gjør for å svare på informasjonen som er hentet inn og spredd til alle deler av organisasjonen. Dersom man ikke er i stand til å svare på innhentet markedsinformasjon, vil man ikke ha noen nytte av verken innhenting eller spredning av informasjon. Respons kan for eksempel være valg av målgruppe eller design og utvikling av nye produkter og tjenester som skal dekke nåværende og/eller fremtidige behov. Alle avdelinger skal også være involvert i responsdimensjonen av MO, ikke bare markedsavdelingen (Kohli og Jaworski 1990). På bakgrunn av disse tre dimensjonene definerer Kohli og Jaworski (1990) MO som hele organisasjonens generering av markedsinformasjon om nåværende og fremtidige kundebehov, spredning av denne informasjon på tvers av avdelinger, og organisasjonens respons på informasjonen.

### **2.1.2 Den kulturelle definisjonen av markedsorientering**

Narver og Slater (1990) argumenterer for at en organisasjon som ønsker å oppnå en ytelse som er over gjennomsnittet i markedet må skape et varig konkurransefortrinn,

ved å skape en varig overlegen verdi for sine kunder. Ønsket om å skape en slik verdi vil drive organisasjonen til å adoptere og ivareta en spesifikk kultur som driver den nødvendige atferden for å få til dette. Ifølge Narver og Slater (1990) er en markedsorientering den organisasjonskulturen som mest effektivt og lønnsomt driver den nødvendige atferden for å skape overlegne kundeverdier, og dermed også økt ytelse for organisasjonen.

På bakgrunn av tidligere litteratur identifiserer Narver og Slater (1990) tre atferdskomponenter som utgjør markedsorienteringsbegrepet - kundeorientering, konkurranseorientering og interfunksjonell koordinering - og to beslutningskriterier - langtidsfokus og profitt. Kunde- og konkurrentorientering inkluderer alle aktivitetene som omhandler tilegnelsen av informasjon om kjøpere og konkurrenter i målmarkedet, og spredning av denne informasjonen gjennom organisasjonen. *Kundeorientering* krever at selgeren forstår kjøperens totale verdikjede, for å identifisere hvem de nåværende kundene er, men også hvem som er potensielle fremtidige kunder. *Konkurrentorientering* betyr at en selger forstår de kortsiktige styrkene og svakhetene, samt de langsiktige kapabilitetene og strategiene til både nåværende og fremtidige nøkkelkonkurrenter. *Interfunksjonell koordinering* refererer til koordineringen av ressurser internt i bedriften for å skape overlegen verdi for målgruppen. Hvilket som helst punkt i kundens verdikjede tilbyr en mulighet for selgeren til å skape verdi for kjøperen. Derfor kan hvilken som helst ansatt i enhver funksjon eller avdeling potensielt bidra til å skape verdi for kjøperne. MO er derfor et fokus for hele organisasjonen, og ikke bare enkelte avdelinger. Til sammen utgjør de tre atferdskomponentene aktivitetene for tilegnelse av markedsinformasjon og spredning og koordinering for å skape kundeverdi (Narver og Slater 1990).

Videre påpeker Narver og Slater (1990) viktigheten ved at MO har et *langtidsfokus* både i forhold til profitt og i implementeringen av de tre atferdskomponentene. En organisasjon vil ikke overleve i marked med konkurranse uten et langtidsperspektiv. Den siste komponenten som Narver og Slater (1990) argumenterer for at er en del av MO-begrepet er *profitt*. Profitt ses på som det overordnede målet med MO. På bakgrunn av disse komponentene defineres MO som den organisasjonskulturen som mest effektivt og lønnsomt skaper den nødvendige atferden for å oppnå overlegen



verdi for kunden, og som dermed fører til økt ytelse for organisasjonen (Narver og Slater 1990).

### **2.1.3 Forskjeller og likheter mellom de to perspektivene**

De to definisjonene av MO har ført til i hovedsak to retninger innenfor MO-litteraturen, hvor begge konseptualiseringene har bidratt til større innsikt og forståelse av MO-konseptet (Cano et al. 2004; Matsuno et al. 2005). Forskjellen mellom dem ligger i hvordan begrepet blir definert og målt. Studier som har undersøkt relasjonen mellom MO og ytelse har for eksempel rapportert ulike og ofte rivaliserende resultater, hvor mye av årsaken kan forklares med hvorvidt det er en operasjonell eller kulturell definisjon og måling av MO (Gonzalez-Benito og Gonzalez-Benito 2005; Matsuno et al. 2005).

Hovedforskjellen mellom de to definisjonene baserer seg på de ulike perspektivene de har på MO. Kohli og Jaworskis (1990) definisjon har et atferdsmessig perspektiv, som betyr at MO ses på som et sett av aktiviteter og atferd som er i tråd med de grunnleggende antakelsene ved markedsføringskonseptet. Det betyr at en bedrift er markedsorientert dersom aktivitetene i organisasjonen går ut på å identifisere og tilfredsstille nåværende og fremtidige kundebehov bedre enn sine konkurrenter (Kirca et al. 2005), og dermed oppnå bedre ytelse. Narver og Slaters (1990) definisjon har et kulturelt perspektiv som fokuserer på en rekke verdier og normer som setter kundens behov først, og dermed oppmuntrer til en atferd som er konsistent med MO. I motsetning til Kohli og Jaworskis (1990) atferdsmessige eller operasjonelle definisjon, ser Narver og Slater (1990) på MO som en type organisasjonskultur som skaper den nødvendige atferden i bedriften som skal skape verdi for kunden og kontinuerlig overlegen ytelse for bedriften. Den kulturelle dimensjonen ser altså på MO som en type kultur som fører til en markedsorientert atferd, mens den atferdsmessige dimensjonen ser på MO som spesifikke aktiviteter og prosesser som gjennomføres, uavhengig av kulturen i organisasjonen. Begge definisjonene påpeker imidlertid viktigheten av både atferd og kultur (Kohli og Jaworski 1990; Narver og Slater 1990). Kulturdimensjonen har derimot ulik rolle i de to definisjonene. I motsetning til Narver og Slater (1990), ser ikke Kohli og Jaworski (1990) på MO som en type organisasjonskultur, men linker konseptet opp mot organisasjonens verdier og

normer ved å se kultur som en mulig intern driver til MO. Det betyr at bedriftens organisasjonskultur kan ha en effekt på innsamling, spredning og/eller respons på markedsinformasjon - det vil si aktivitetene og prosessene i organisasjonene som utgjør bedriftens MO. På en annen side indikerer dette også at bedrifter kan være markedsorienterte uavhengig av en markedsorientert organisasjonskultur, fordi MO i følge Kohli og Jaworski (1990) refererer til konkrete handlinger og aktiviteter fremfor spesifikke verdier og normer.

Det finnes flere likheter ved de to perspektivene. Både Narver og Slater (1990) og Kohli og Jaworski (1990) er opptatt av at MO består av en kunde - og konkurrentorientering. I tillegg påpeker begge definisjonene viktigheten av å involvere alle avdelinger og funksjoner på tvers av organisasjonen. Det er også en enighet rundt viktigheten av å ha et langtidfokus, ved å hente inn informasjon om både nåværende og fremtidige kunder og konkurrenter.

De to tilnærmingene skiller seg naturligvis også fra hverandre ved hvordan definisjonene er operasjonalisert. Jaworski og Kohli (1993) presenterer en 32 punkts måleskala kalt MARKOR-scale, som ble forkortet til 20 spørsmål av Kohli et al. (1993). MARKOR-skalaen deler MO-begrepet inn i de tre dimensjonene som utgjør definisjonen til Kohli og Jaworski (1990); informasjonsgenerering, informasjonspredning og respons, med tilhørende mål for hver av dem. Narver og Slater (1990) utviklet MKTOR-scale for sin definisjon av MO. Skalaen reflekterer de tre atferdskomponentene kundeorientering, konkurrentorientering og interfuksjonell koordinering.

Begge måleskalene har blitt kritisert for å være unyttige verktøy for ledere som ønsker å bedømme organisasjonens grad av MO. Årsaken til dette er at både MARKOR og MKTOR er utviklet for å måle forskjeller i MO mellom bedrifter. Derfor er de til lite hjelp når ledere ønsker å finne ut hvor de må gjøre forbedringer innenfor bedriften for å bli mer markedsorienterte (Van Raaij og Stoelhorst 2008).

En rekke forskere (Deshpande og Farley 1998; Matsuno et al. 2005) har undersøkt sammenhengen mellom de to MO-skalaene basert på Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990), og konkludert med at MARKOR-skalaen representerer en

bedre operasjonalisering av definisjonen av MO enn MKTOR-skalaen. MARKOR-skalaen har generelt vist en bedre forklaringskraft i forhold til relasjonen mellom MO og ytelse (Cano et al. 2004; Matsuno et al. 2005). Det vil si at MO i større grad bør ses på som et sett av aktiviteter i form av atferder og prosesser relatert til å imøtekomme kundens behov enn som en type kultur. Deshpande og Farley (1998) påpeker at den kulturelle definisjonen til Narver og Slater (1990) i stor grad er målt i atferdsmessige termer. MKTOR-skalaen viser at hele 13 av 15 spørsmål måler aktiviteter og prosesser fremfor organisasjonskultur, som betyr at MO ikke er operasjonalisert som kultur. MKTOR-skalaen skiller heller ikke mellom de ulike nivåene av kultur som kulturforskere som for eksempel Schein (1985) hevder man må for å forstå begrepet. En rekke forskere (Harris og Ogbonna 1999; Homburg og Pflesser 2000) kritiserer studier som ser på MO som kultur, fordi de mener konseptualiseringen og målingen av organisasjonskultur er ufullstendig og ikke fanger hele det komplekse fenomenet. Dette indikerer at det er nødvendig med en bedre operasjonalisering av det kulturelle perspektivet på MO, dersom MO skal defineres som en type organisasjonskultur.

#### **2.1.4 Oppsummering**

Den atferdsmessige definisjonen til Kohli og Jaworski (1990) benyttes for å definere MO i denne avhandlingen. For det første har Kohli og Jaworskis (1990) perspektiv på MO vist å gi en bedre operasjonalisering av begrepet, samt og ha en bedre forklaringskraft på bedriftens ytelse. For det andre tar dette perspektivet for seg handlinger i form av utførelsen av aktiviteter og prosesser i en organisasjon. Det er de konkrete handlingene i organisasjonene som kan resultere i utviklingen av produkter og tjenester som gir en unik kunde verdi. En organisasjon som i tillegg domineres av markedsorienterte verdier og normer vil mest sannsynlig oppleve positive effekter av implementeringen av disse aktivitetene og prosessene, mens organisasjoner som ikke domineres av en slik kultur vil oppleve en lavere effekt av MO. Derfor vil interaksjonen mellom MO og en markedsorientert organisasjonskultur i denne avhandlingen antas å ha en positiv effekt på bedriftens ytelse. Da kulturdimensjonen til Narver og Slater (1990) ikke viser til noen konkrete kulturelle verdier som skaper en markedsorientert atferd, er det også behov for en identifisering av hva som

kjennetegner kulturer som støtter organisasjonens implementering av MO. Dette vil bidra til bedre kunnskap om relasjonen mellom MO, kultur og ytelse. Det vil derfor diskuteres hvilke typer verdier og normer som dominerer organisasjonskulturen som har en positiv effekt på bedriftens ytelse og implementeringen av MO - det vil si en markedsorientert- eller MO-støttende organisasjonskultur.

## 2.2 Konsekvenser av markedsorientering

Siden 1990-tallet har det vært svært mye fokus på å forstå effektene av MO i markedsføringslitteraturen, og begrepet tiltrekker seg fortsatt studiers oppmerksomhet (Liao et al. 2011). Årsaken kan være at flere ser verdien av å adoptere en MO, fordi det anses som en verdifull immateriell ressurs som potensielt kan bidra til konkurransefortrinn og økt lønnsomhet. MO vil imidlertid kun være en kilde til konkurransefortrinn dersom den også er sjelden blant konkurrentene (Hunt og Morgan 1995; Liao et al. 2011). Da mange bedrifter har et ønske om å være markedsorienterte, er det naturlig å anta at de fleste besitter denne ressursen, og at den dermed ikke kan anses som en kilde til konkurransefortrinn. Både Narver og Slaters (1990) undersøkelse av MOs effekt på bedriftens profitt, Jaworski og Kohlis (1993) studie av årsaker og konsekvenser til MO, og en rekke andre empiriske studier (Harris og Ogbonna 2000; Kirca et al. 2005; Liao et al. 2011) indikerer derimot at det er en sjelden ressurs gjennom funn av en sammenheng mellom MO og ytelse. Dersom den ikke hadde vært sjelden blant bedrifter, ville ikke MO vært en kilde til konkurransefortrinn som hadde ført til økt lønnsomhet (Hunt og Morgan 1995). Andelen av bedriftens ytelse som kan forklares av dens MO vil derimot variere mellom bedrifter. Årsaken til at enkelte organisasjoner lykkes bedre med sin MO enn andre skyldes dermed andre faktorer, som bidrar til å gjøre MO til en kilde til konkurransefortrinn. Slike faktorer diskuteres avslutningsvis i dette kapitlet.

Kolhi og Jaworski (1990) skiller i sitt teoretiske rammeverk mellom tre konsekvenser av MO; Kunderespons, ansattrespons og bedriftsyttelse. En fjerde konsekvens, innovasjon, identifiseres i en senere justering av rammeverket (Kohli og Jaworski 1996).

*Kunderespons* omhandler kundenes holdninger og atferd og refererer til kundetilfredshet og gjenkjøp. MO fører til fornøyde kunder som sprer dette videre til andre potensielle kunder, og som fortsetter å komme tilbake til organisasjonen (Kirca et al. 2005; Kolhi og Jaworski 1990). *Respons fra ansatte* refererer til psykologiske og sosiale fordeler for ansatte. MO gir de ansatte en stolthetsfølelse ovenfor organisasjonen, fordi alle medlemmene jobber sammen mot et felles mål om å

tilfredsstille kunden. Dette fører til høyere jobbtilfredshet, samarbeidsfølelse og forpliktelse ovenfor organisasjonen (Kolhi og Jaworski 1990). *Innovasjon* som en effekt av MO inkluderer bedriftens evne til å skape nye ideer, produkter og prosesser, samt dens suksess med nye produkter. MO øker organisasjonens grad av innovasjon, fordi orienteringen kontinuerlig og proaktivt henter inn informasjon om kundebehov og svarer på denne informasjonen (Kirca et al. 2005).

Relasjonen som har fått størst oppmerksomhet i litteraturen er MOs effekt på *bedriftens ytelse*. Ytelse kan være finansielle ytelsesmål som profitt, salg og markedsandel, eller mål for bedriftens overordnede ytelse (Kirca et al. 2005). Det var ikke før på tidlig 1990-tallet at det ble utviklet tilstrekkelige konseptualiseringer og empiriske modeller av MO, som gjorde det mulig med en systematisk utforskning av sammenhengen mellom de to begrepene (eks.: Kohli og Jaworski 1990; Narver og Slater 1990; Slater og Narver 1994). Narver og Slater (1990) foreslår en positiv sammenheng mellom MO og ytelse med sin definisjon av MO som en organisasjonskultur som skaper en atferd som leder til overlegne kundeverdier, og dermed økt ytelse for bedriften. Kohli og Jaworski (1990) argumenterer for at MO har en positiv effekt på bedriftens ytelse ved at det gir bedriften felles visjoner og et klart og tydelig fokus som er gjennomgående i alle aktiviteter for alle individer og avdelinger.

Studier som har undersøkt relasjonen mellom MO og ytelse har rapportert ulike og ofte rivaliserende resultater. Selv om det er stor enighet om at det eksisterer en positiv sammenheng mellom begrepene (Cano et al. 2004; Goldman og Grinstein 2010; Kirca et al. 2005), er det også undersøkelser som viser at MO har en ikke-signifikant - og til og med en negativ effekt på ytelse (Gonzalez-Benito og Gonzalez-Benito 2005; Kirca et al. 2005). Mye av årsaken kan ligge i definisjonene og målingen av begrepene (Cano et al. 2004; Harris 2001; Kirca et al. 2005). De fleste studier som rapporterer en positiv sammenheng ser imidlertid på MO mot subjektiv ytelse - det vil si fortolkningene til lederne som svarer på undersøkelsen. Harris (2001) finner ut at ved bruk av objektive mål på ytelse, eksisterer det færre omgivelsesforhold hvor MO har en positiv effekt på ytelse enn ved bruk av subjektive mål. De samme funnene er gjort av Gonzalez-Benito og Gonzalez-Benito (2005). Flere metaanalyser som ser på relasjonen konkluderer derimot med en positiv sammenheng med en forklaringskraft

på henholdsvis 10% (Kirca et al. 2005) og 12% (Cano et al. 2004). De varierende funnene, samt den lave forklaringskraften, indikerer likevel at det er nødvendig med en større forståelse av og bedre kunnskap om hvordan MO påvirker bedriftens ytelse, og hvilke andre faktorer som kan påvirke forholdet (Cano et al. 2004; Kirca et al. 2005).

En rekke variabler har blitt foreslått som potensielle moderatorer for å få en bedre forståelse for MO-ytelsesrelasjonen. Det er først og fremst omgivelsesvariabler, som markedsturbulens, teknologisk turbulens, konkurranseintensitet og markedsvekst, som er viet størst oppmerksomhet i MO-litteraturen og blitt testet empirisk (Harris 2001; Jaworski og Kohli 1993; Kirca et al. 2005; Narver og Slater 1994). Forskjeller mellom omgivelsene bedrifter opererer under antas å bestemme hvorvidt organisasjonen har behov for å være markedsorientert eller ikke. Bedrifter som for eksempel opererer i et svært dynamisk marked er avhengig av en høy grad av MO for å skape unik kunde verdi og en ytelse over gjennomsnittet i bransjen (Kohli og Jaworski 1990). Slike forskjeller i bedrifters omgivelser antas derfor å kunne forklare variasjoner i sammenhengen mellom MO og ytelse. Metaanalysen til Kirca et al. (2005) konkluderer imidlertid med at det er utilstrekkelige empiriske funn som støtter synet på markedsturbulens, teknologisk turbulens og konkurranseintensitet som moderatorer for MO-ytelsesrelasjonen. Det etterlyses derfor ytterligere utforskning av andre variabler som kan øke forståelsen for sammenhengen. Goldman og Grinstein (2010) etterlyser spesielt studier av integrasjonen mellom MO og konsepter utenfor markedsføringslitteraturen, da dette er blitt viet lite oppmerksomhet i eksisterende forskning. I denne avhandlingen foreslås organisasjonskultur å være en komponent som sammen med MO forklarer en større del av bedriftens ytelse.

Organisasjonskultur har vist å ha en positiv effekt på bedriftens ytelse (Deshpande et al. 1993; Ogbonna og Harris 2000), og antas å være en kilde til konkurransefortrinn (Barney 1986).

Kulturen i en bedrift er ekstremt vanskelig å kopiere eller imitere, fordi den som oftest består av taus kunnskap og er svært kompleks (Chan et al. 2004). Barney (1986) beskriver organisasjonskultur som en verdifull, sjelden og ikke-imiterbar ressurs, som dermed har potensialet for å skape varig konkurransefortrinn. Bedrifter bør derfor investere i å forme en kultur som kan skape fremtidige effekter for bedriftens MO.

Årsaken er at retningen til en bedrift er en funksjon av dens nåværende posisjon og de strategiske mulige alternativene som ligger foran den. Bedriftens nåværende posisjon er som oftest formet av tidligere strategier, valg og hendelser - såkalt stiavhengighet (Teece, Pisano og Shuen 1997). Utviklingen av konkurransefortrinn er i følge Teece et al. (1997) stiavhengig, som betyr at en investering i kultur kan føre til fremtidige effekter i MO-ytelsesrelasjonen. At kultur ses på som en kilde til varig konkurransefortrinn indikerer at variabelen kan være en faktor som bidrar til å realisere verdien av MO i form av økt ytelse og konkurransefortrinn, fremfor å være en intern driver til MO, slik tidligere forskning har foreslått (f.eks. Gonzalez-Benito og Gonzalez-Benito 2005; Hajipour og Ghanavati 2011; Matsuno et al. 2005). For å identifisere hvilke verdier som former kulturen som potensielt kan bidra til å forklare en større del av bedriftens ytelse, kreves først en forståelse for hva organisasjonskultur er.



## **2.3 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur har blitt en av de mest populære konseptene innenfor ledelse - og organisasjonsteori (Ogbonna og Harris 2000), og det benyttes også for andre organisasjonsdisipliner, som for eksempel innen markedsføringsfeltet (Harris og Ogbonna 1999). Utviklingen som førte til en interesse for organisasjonskultur skjedde først og fremst hos organisasjonssosiologer, som innså at tradisjonelle organisasjonsmodeller ikke alltid var nok for å forklare forskjeller mellom organisasjonens mål og dens faktiske resultater (Deshpande og Webster 1989). De fleste organisasjonsmodeller tok tidligere for seg systemer, strukturer og mennesker, men ikke kultur. Etter at Pettigrew (1979) introduserte organisasjonskultur i amerikansk akademisk litteratur, har begrepet imidlertid fått tilnærmet lik status i organisasjonslitteraturen som struktur, strategi og kontroll (Hofstede et al. 1990).

Eksisterende forskning på organisasjonskultur innenfor markedsføringslitteraturen kritiseres for en svak teoretisk utvikling av en markedsorientert kultur. Det er derfor viktig å ta hensyn til utfordringene ved konseptualiseringen av det komplekse konseptet, for å øke forståelsen for sammenhengen mellom organisasjonskultur, MO og bedriftens ytelse (Matsuno et al. 2005). I kapittel 2.3.1 presenteres en konseptualisering av begrepet på bakgrunn av Scheins (1984) modell. Videre dimensjonaliseres begrepet etter ulike kulturtyper basert på 'The Competing Values Framework' i kapittel 2.3.2. Til slutt beskrives en rekke utfordringer ved konseptualiseringen av kultur i kapittel 2.3.3, samt hvordan disse kan imøtekommes.

### **2.3.1 Konseptualisering av organisasjonskultur**

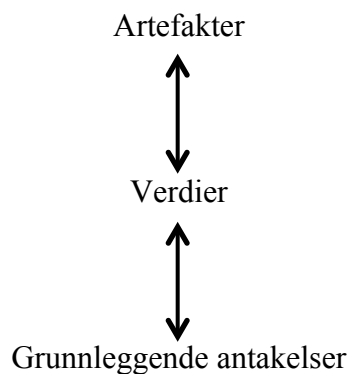
De mange ulike definisjonene av organisasjonskultur, har ført til en rekke forskjellige konseptualiseringer av begrepet. En av forskerne som har hatt størst innflytelse på litteraturen innenfor organisasjonskultur er Schein (1984), fordi han i større grad enn andre forskere formulerte et konseptuelt rammeverk for analyse av kulturen i organisasjonen (Hatch 1993). Han definerte organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser som en gitt gruppe har oppfunnet, oppdaget eller utviklet gjennom å lære og håndtere organisasjonsproblemer i forhold til ekstern tilpasning og intern integrasjon. Denne måten læres til nye organisasjonsmedlemmer som den rette

måten å oppfatte, tenke og føle i relasjon til disse problemene (Schein 1984). I Scheins (1984) konseptuelle modell eksisterer kultur samtidig på tre nivåer: På overflaten finnes artefakter, under er verdier, og i kjernen finner vi grunnleggende antakelser. Essensen av kultur er et sett av grunnleggende antakelser som deles av mennesker. Med grunnleggende antakelser refererer Schein (1984) til tanker som tas for gitt om virkeligheten og menneskelig natur. Disse antakelsene er abstrakte. Verdier er imidlertid mindre abstrakt, og representerer sosiale prinsipper, mål og standarder som antas å ha en indre verdi, og som fungerer som kriterier for å velge mellom alternativer. Skillet mellom antakelser og verdier kan ofte være mer konseptuelt enn empirisk, fordi verdier kan bli så inngrodd at de ligner på grunnleggende antakelser (Schein 1984).

Artefakter kan ses på som fysiske bevis på kulturen (Howard 1998), og refererer til synlige, materielle resultater av aktivitet med grunnlag i verdier og antakelser. Eksempler på artefakter kan være historier, språk, arrangementer og ritualer (Hatch 1993; Schein 1984). Skillet mellom verdier og artefakter kan ofte bli uklart på grunn av normer. Normer er ikke direkte observerbare, men dikterer observerbare mønstre av atferd, som dermed kan forveksles med artefakter (Howard 1998).

Figur 2.4.1.1 viser Scheins (1984) konseptualisering av kultur i ulike nivåer.

**FIGUR 2.3.1**  
**Scheins (1984) kulturmodell**



Denne konseptuelle modellen har i senere tid blitt videreutviklet av blant annet Homburg og Pflesser (2000), til å bestå av verdier, normer og artefakter. Konseptualiseringen er gjort på bakgrunn av Deshpande og Websters (1989) definisjon av kultur som et mønster av delte verdier og tro som hjelper individer til å forstå hvordan organisasjonen fungerer, og som gir dem normene for atferd i organisasjonen. Homburg og Pflesser (2000) svarer på kritikken mot markedsføringslitteratur som har for snevre konseptualiseringer av kultur, ved å utarbeide en konseptualisering av en markedsorientert kultur basert på verdier, normer og artefakter. Selv om organisasjonskultur er et komplekst begrep som har blitt definert på en rekke forskjellige måter i litteraturen, er den sentrale oppfatningen at konseptet relaterer til kjerneverdiene i organisasjonen, og at disse verdiene ligger til grunn for beslutninger og atferd (Flamholtz 2001). Ved ikke å inkludere grunnleggende antakelser i konseptualiseringen av kultur, utelates imidlertid en viktig del av kulturbegrepet; de abstrakte tankene som tas for gitt av medlemmene som deler dem, og som legger føringer for utviklingen av felles verdier i organisasjonen.

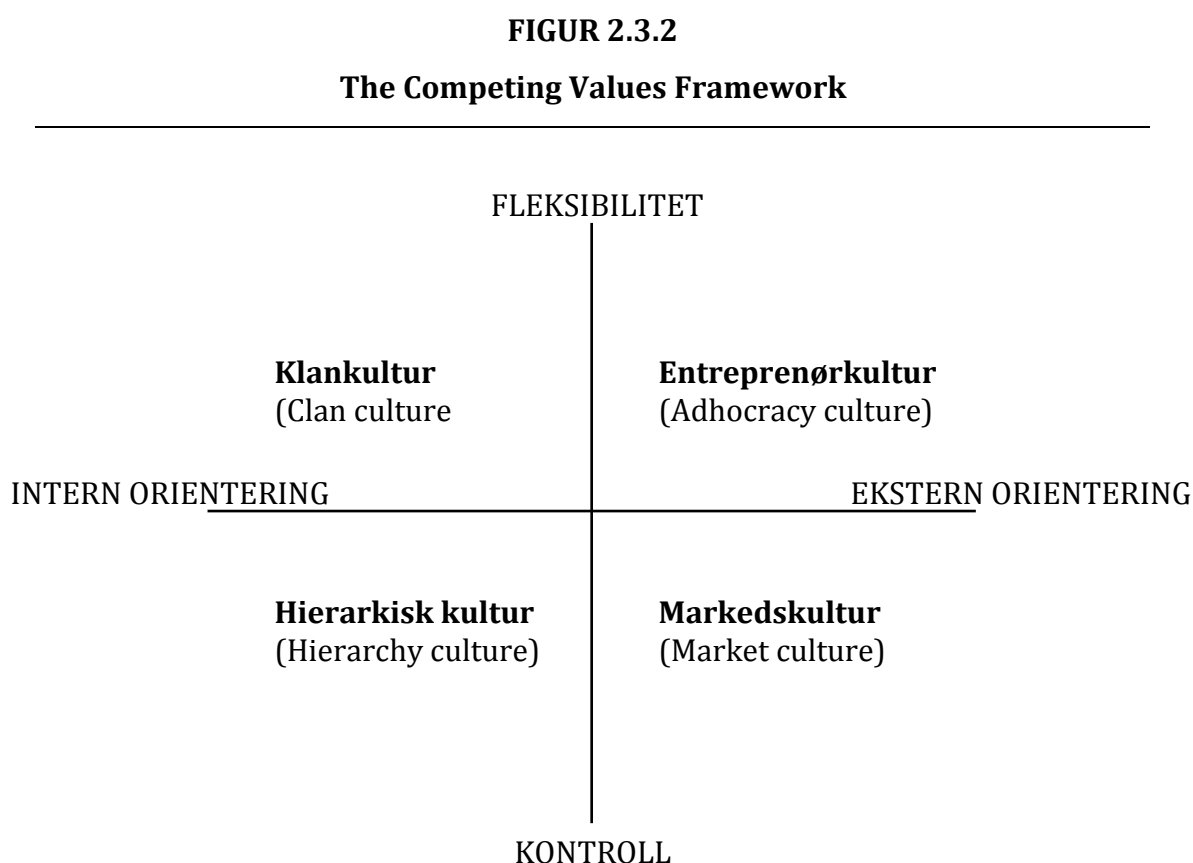
På bakgrunn av diskusjonen over defineres organisasjonskultur i denne avhandlingen som *et mønster av grunnleggende antakelser og verdier som deles av medlemmene i organisasjonen, og som læres til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle i relasjon til ulike utfordringer i organisasjonen, og som er observerbare gjennom artefakter.*

### **2.3.2 The Competing Values Framework**

‘The Competing Values Framework’ (CVF) er et rammeverk som har til hensikt å dimensjonalisere organisasjonskultur på bakgrunn av kulturtyper, og er et av de mest innflytelsesrike og brukte modellene innen studier av konseptet (Yu og Wu 2009). Utviklingen av CVF skjedde i utgangspunktet på bakgrunn av forskning for å identifisere indikatorer for organisasjonseffektivitet (Quinn og Rohrbaugh 1983). På bakgrunn av en empirisk studie kom forskerne frem til to hoveddimensjoner som reflekterer en preferanse for enten (a) *strukturell kontroll eller fleksibilitet* og (b) fokus på *interne eller eksterne interessenter*. Disse verdidimensjonene hevdes å være gjennomgående for alle organisasjoner (Howard 1998). Dimensjonene former en typologi som identifiserer fire organisasjonstyper. Denne modellen har senere blitt

flittig brukt av forskere som ønsker å identifisere og undersøke årsaker til eller effekter av organisasjonskultur (Deshpande et al. 1993; Hartnell, Ou og Kinicki 2011; Yu og Wu 2009). Hvilken kulturtype som best beskriver kulturen i den enkelte bedrift avhenger av hvorvidt organisasjonen er fleksibel, spontan og fremmer individualitet, eller om den kjennetegnes av kontroll, stabilitet og orden. På den andre siden klassifiseres kulturen etter hvorvidt den fremmer internt vedlikehold eller en ekstern posisjonering (Deshpande et al. 1993; Hewett, Money og Sharma 2002; Yu og Wu 2009).

Figur 2.3.2 illustrerer CVF og de fire kulturtypene.



Som illustrert i figur 2.3.1 består eksternt orienterte organisasjonskulturer av *markedskulturer* og *entreprenørkulturer*. En markedskultur handler om en ekstern posisjonering, hvor konkurransedyktighet og oppnåelse av mål står sentralt. Transaksjoner styres av markedsmekanismer og effektivitet, og lønnsomhet oppnås

produktivt gjennom disse markedsmechanismene. Fokuset ved en slik kultur er i hovedsak å oppnå konkurransefortrinn og økt ytelse i markedet bedriften opererer i (Deshpande et al. 1993; Hewett et al. 2002; Yu og Wu 2009), som er i tråd med målene man ønsker å oppnå ved å være markedsorientert (Kohli og Jaworski 1990; Narver og Slater).

En dominerende entreprenørkultur legger vekt på verdier innenfor entreprenørskap, kreativitet, fleksibilitet, toleranse og tilpasningsdyktighet. Effektivitet er definert i form av å finne nye markeder og retninger for bedriftens vekst (Deshpande et al. 1993). Det er en dynamisk kultur fylt med utfordringer og risiko, og hvor de ansatte er kreative, innovative, resultatorienterte og risikosøkende. Yu og Wu (2009) hevder at en entreprenørkultur deler karakteristikkene til en midlertidig organisasjon, som opphører når oppgaven er ferdig og lader raskt på nytt når nye oppgaver oppstår.

CVF illustrerer to typer internt orienterte kulturer, som vist i figur 2.3.2: *Klankultur* og *hierarkisk kultur*. Verdier uttrykt i en klankultur står i stor kontrast til kjennetegnene ved en markedskultur ved at den fremmer internt vedlikehold fremfor en ekstern orientering, samt er organisk fremfor mekanisk. Bedrifter som fremmer en klankultur fokuserer først og fremst på deltakelse og samarbeid. Forpliktelsen til organisasjonsmedlemmene sikres gjennom involvering, og personlig tilfredshet anses som viktigere enn finansielle mål (Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999). En klankultur dominerer organisasjonen dersom miljøet kjennetegnes av blant annet tillit, trygghet, oppmuntring, åpenhet, relasjonsorientering og samarbeid (Wallach 1983). En slik kultur utvikles under spesifikke forhold, som en relativ lang historie, lav turnover og hyppig interaksjon mellom medlemmene i organisasjonen (Yu og Wu 2009).

De konkurrerende verdiene til en entreprenørkultur finnes i hierarkiske kulturer. Slike kulturer fokuserer på orden, standardiserte regler og prosedyrer og klart definerte ansvarsområder. Transaksjoner er under kontinuerlig kontroll gjennom overvåkning og evaluering. Effektivitet defineres etter hvorvidt man har oppnådd klart formulerte mål (Deshpande et al. 1993; Yu og Wu 2009).

De to settene med verdier i CVF er kjente dilemmaer i organisasjonslitteraturen, fordi de tradisjonelt er ansett som konkurrerende. Forskning på organisasjonskulturer argumenterer derimot for at alle kulturtypene eksisterer sammen i moderne organisasjoner, men at noen verdier er mer dominerende enn andre (Howard 1998; Yu og Wu 2009). De fleste organisasjoner vil bestå av flere eller alle kulturtypene. Dermed er ingen av kulturtypene gjensidig utelukkende. En bedrift kan derfor være både internt og eksternt orientert, og bestå av verdier som fremmer både fleksibilitet og kontroll. Det betyr for eksempel at en organisasjon som er opptatt av kontroll, standardiserte regler og stabilitet, samtidig kan bestå av avdelinger eller ansatte som verdsetter fleksibilitet og innovasjon. På en annen side kan organisasjoner som er opptatt av hele tiden å opprettholde konkurransefortrinn og oppnå høyest mulig profitt, også fokusere på de ansattes tilfredshet, deltakelse og samarbeid. De fleste bedrifter vil imidlertid domineres av én av de fire kulturtypene (Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999).

Empiriske studier har etablert validitet og reliabilitet både for CVF og den tilhørende måleskalaen, OCAI (Howard 1998; Yu og Wu 2009). I denne oppgaven vil CVF bli benyttet som et rammeverk for organisasjonskultur, for å identifisere den dominerende kulturen, og hvorvidt bedrifter som domineres av de eksterne organisasjonskulturene har en effekt på bedriftens ytelse og implementeringen av MO.

### **2.3.3 utfordringer knyttet til konseptualiseringen av organisasjonskultur**

Den store uenigheten blant forskere rundt definisjonen av organisasjonskultur har ført til identifisering av i hovedsak tre utfordringer: 1) det er uenighet om hvorvidt kultur kan ses på som et enhetlig konsept, 2) det er en uenighet om hvorvidt kultur enkelt kan endres, og 3) kultur kan ikke likestilles med organisasjonsklima (Ogbonna og Harris 2000).

En av hovedårsakene til populariteten til organisasjonskultur som forskningsområde er argumentasjonen for at organisasjonskultur leder til finansiell ytelse for bedriften. Det argumenteres for at en bedrifts ytelse avhenger av i hvilken grad verdiene i kulturen deles av dens medlemmer, altså hvor sterk kulturen er (Barney 1986;

Flamholtz 2001; Schein 1984). Sterke delte verdier på tvers av organisasjonen gir ledelsen muligheten til å forutsi de ansattes reaksjoner ovenfor spesifikke strategiske valg, og dermed minimere omfanget av uønskede konsekvenser (Ogbonna 1993; Ogbonna og Harris 2000). Det hevdes imidlertid at organisasjonskultur ikke kan ses på som et *enhetlig konsept* (Martin 1992; Ogbonna og Harris 1999, 2000). Det betyr at enhver organisasjon vil bestå av en rekke forskjellige subkulturer, fremfor en felles integrert organisasjonskultur. Litteraturen innenfor markedsføringsfeltet som forsøker å utvikle en markedsorientert organisasjonskultur blir kritisert for å konseptualisere en enhetlig kultur som dermed undergraver forskningsbidragene mot utviklingen av konseptet. Det er derfor viktig å ta høyde for fragmenteringen som vil finnes i enhver bedrift, for å øke verdien av kultur som et analytisk verktøy (Harris og Ogbonna 1999, 2000). Noen bedrifter vil kunne lykkes med implementeringen av en dominerende organisasjonskultur, og styrken på den dominerende kulturen vil variere mellom ulike organisasjoner. Én kulturtype utelukker ikke de andre, men vil over tid fremstå som den dominerende i den enkelte bedrift (Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; Howard 1998).

Ifølge Ogbonna og Harris (2000) er det ikke nok at en kultur er sterk for å ha en positiv effekt på ytelse. Organisasjonskulturen må også ha unike kvaliteter som ikke enkelt kan kopieres av konkurrentene. Dette er i tråd med grunnleggende ressursbasert teori, om at ressurser og kapabiliteter kun vil være en kilde til konkurransefortrinn dersom den er verdifull, sjelden og ikke-imiterbar. En kultur er verdifull dersom den gjør det mulig for bedriften å være på en måte som fører til høyt salg, lave kostnader, høye marginer, eller på andre måter tillegger bedriften en finansiell verdi. At kulturen må være sjelden, betyr at den må ha karakteristikk og attributter som ikke er vanlig hos konkurrentene. Når kulturen er både verdifull og sjelden, vil en konsekvens ofte være at den er svært vanskelig å imitere (Barney 1986, 1991). Organisasjonskultur vil derfor kun være en kilde til varig konkurransefortrinn dersom den *ikke enkelt kan endres*. Årsaken er at en kopiering av en konkurrents organisasjonskultur betyr en endring i den eksisterende kulturen. Barney (1986) hevder at bedrifter som ikke har den nødvendige kulturen for å skape varig konkurransefortrinn, ikke enkelt kan engasjere seg i aktiviteter for å endre eller modifisere sin egen kultur. Dersom den skulle forsøke å imitere en annen organisasjonskultur ved å inkludere de nødvendige karakteristikkene ved denne

kulturen, vil den ha en rekke ulemper sammenlignet med bedriften den forsøker å kopiere. Det kan for eksempel være mangel på erfaring eller renommé sammenlignet med konkurrenten. Det er svært vanskelig å velge organisasjonskultur (Hunt og Morgan 1995), fordi det krever et organisasjonsvidt kulturelt skifte (Day 1994). Bedrifters ønske om å oppnå varig konkurransefortrinn vil imidlertid kunne drive den til å opprettholde en kultur som vil produsere den rette atferden for å nå disse målene (Narver og Slater 1990). Bedrifter med en kultur som kilde til konkurransefortrinn i dag, har imidlertid ikke nødvendigvis dette fortrinnet under andre konkurranse- eller økonomiske forhold (Barney 1986).

Organisasjonskultur forveksles ofte med *organisasjonsklima*. Klima handler om de ansattes oppfatning om hvorvidt organisasjonen oppfyller deres forventninger i dag (Deschpande og Webster 1989), mens kultur relaterer til hvorfor ting skjer som de gjør (Deschpande et al. 1993). Ved studier av organisasjonskultur, er det derfor viktig å ikke forveksle de to begrepene, fordi det da ikke er kultur som blir studert.

#### **2.3.4 Oppsummering**

På bakgrunn av presentasjonen og diskusjonen i dette kapittelet deles organisasjonskultur inn i fire ulike kulturtyper, ettersom hvilke grunnleggende antakelser, verdier og artefakter som dominerer organisasjonen - markedskultur, entreprenørkultur, klankultur og hierarkisk kultur. Det betyr at organisasjonskultur konseptualiseres på bakgrunn av Scheins (1984) opprinnelige kulturelle rammeverk. Denne konseptualiseringen tar hensyn til de ulike nivåene av kultur i tillegg til å ta hensyn til dimensjonaliseringen i ulike kulturtyper. Den svarer derfor på kritikken rettet mot markedsføringslitteraturen om en snever forståelse og konseptualisering av organisasjonskultur (Ogbonna og Harris 1999).

For å imøtekomme utfordringene relatert til konseptualiseringen av organisasjonskultur vil denne avhandlingen fokusere på styrken på den og/eller de dominerende kulturen(e) i organisasjonen, fremfor å se hver kulturtype som gjensidig utelukkende. Yu og Wu (2009) påpeker at noen av fordelene ved å bruke CVF og å måle organisasjonskultur ved hjelp av den tilhørende måleskalaen, er at den gir



informasjon om hvilken kultur som er den dominerende, og hvor sterk denne kulturen er. I tillegg gir rammeverket muligheten til å identifisere hvilke grunnleggende antakelser, verdier og normer som er optimalt for å realisere verdien av å være markedsorientert i form av økt ytelse. Videre antas det at kultur er vanskelig å endre (Barney 1996), som betyr at organisasjonskultur ses på som en kilde til konkurransefortrinn, som derfor antas å kunne forklare variasjoner i bedriftens ytelse både alene og sammen med MO. I dimensjonaliseringen av konseptet i ulike kulturtyper står kulturelle verdier i fokus, som skiller konseptet fra begrepet organisasjonsklima.

## 2.4 Forskning på MO, organisasjonskultur og ytelse

En rekke studier har undersøkt sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisatorisk ytelse, og fått støtte for en slik sammenheng. Det eksisterer imidlertid forskjeller mellom effekten av ulike kulturtyper. Både markedskultur og entreprenørkultur har en gjennomgående positiv effekt på bedriftens ytelse (Denison og Mishra 1995; Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; O'Cass og Ngo 2007; Ogbonna og Harris 2000), mens klankultur og hierarkisk kultur har vist å ha ingen eller negativ effekt på ytelse (Chan et al. 2004; Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; Ogbonna og Harris 2000). Dette kan forklares av den eksterne orienteringen som kjennetegner marked - og entreprenørkulturer, med fokus på å skape resultater og konkurransefortrinn, innovasjon og risikotaking, fremfor den interne orienteringen til klan - og hierarkiske kulturer. Et dominerende fokus på interne forhold kan føre til mangel på oppmerksomhet mot endringer i markedsbehov (Deshpande et al. 1993), som dermed kan føre til mindre suksess med nye produkter, lavere kundetilfredshet, lavere markedsandel og dårligere lønnsomhet.

Den store interessen for både organisasjonskultur og MO har ført til forskning på integrasjonen av de to konseptene (Harris og Ogbonna 1999). Dette har blant annet ledet til utviklingen av begrepet *markedsorientert kultur* (Homburg og Pflesser 2000). En markedsorientert organisasjonskultur har sitt opphav i Narver og Slaters (1990) kulturelle definisjon av MO, som argumenterer for at MO er en type organisasjonskultur som driver atferden for å skape kundeverti (Harris og Ogbonna 1999; Narver og Slater 1990). På bakgrunn av Homburg og Pflesser (2000) kan markedsorientert kultur ses på som en videreføring av kulturperspektivet på MO, fordi MO ses på som en type kultur, og fordi begrepet tar for seg de ulike nivåene av kultur som Narver og Slater (1990) ikke tar hensyn til i sin konseptualisering. Homburg og Pflesser (2000) hevder at en slik inndeling av kulturbegrepet er avgjørende for å kunne analysere relasjonene mellom nivåene, og dermed få en bedre forståelse for kreftene som driver en markedsorientert atferd. På bakgrunn av dette konseptualiseres en markedsorientert organisasjonskultur som organisasjonens delte markedsorienterte verdier, normer og artefakter, som skal lede til en markedsorientert

atferd (Homburg og Pflesser 2000). Denne konseptualiseringen har imidlertid ikke bidratt til å forklare en større del av sammenhengen mellom MO og ytelse.

Selv om MO på den ene siden kan ses på som et aspekt av organisasjonskultur (Harris og Ogbonna 2001; Lia et al. 2011; Narver og Slater 1990), argumenterer flere for at en markedsorientert kultur er en driver til operasjonell MO (f.eks. Gonzalez-Benito og Gonzalez-Benito 2005; Matsuno et al. 2005), som reflekterer det atferdsmessige perspektivet til Kohli og Jaworski (1990, 1993). Dersom det er en felles oppfatning på tvers av organisasjonen om at kundetilfredshet er den beste måten å oppnå langsiktige fordeler på, øker implementeringen av aktiviteter og prosesser som må til for å nå disse målene (Gonzalez-Benito og Gonzalez-Benito 2005).

Relasjonen mellom MO og organisasjonskultur er lite undersøkt, men forskning som er gjort på området støtter en positiv sammenheng mellom konseptene. O'Cass og Ngo (2007) finner en positiv sammenheng mellom MO og innovativ kultur, og Hajipour og Ghanavati (2011) får støtte for at organisasjonskultur har en positiv effekt på MO. Det er også foreslått at en endring mot en MO krever en adopsjon av markedsorientert atferd som avhenger av kultur som støtter denne atferden (Yam et al. 2011). Funnene indikerer at det eksisterer en sammenheng mellom konseptene, men forskning på området er begrenset og bidrar heller ikke til vår forståelse for variasjoner i sammenhengen mellom MO og ytelse. I tillegg har markedsføringslitteraturen blitt kritisert for en snever konseptualisering av organisasjonskultur (Harris og Ogbonna 1999). Den begrensede forskningen på sammenhengen mellom kultur og MO, samt kritikken mot eksisterende markedsføringsstudier som konseptualiserer organisasjonskultur, indikerer en nødvendighet for bedre kunnskap om relasjonen mellom organisasjonskultur, MO og ytelse (Matsuno et al. 2005). Integrasjonen av konseptene fører til at MO og de eksterne organisasjonskulturene antas å ha en direkte effekt og en interaksjonseffekt på bedriftens ytelse.

## 2.5 Oppsummering av litteraturen

I dette kapitlet har forskning på sammenhengen mellom MO og bedriftens ytelse blitt diskutert. Selv om det finnes empiriske bevis som støtter sammenhengen (Cano et al. 2004; Kirca et al. 2005), konkluderer denne diskusjonen med et behov for ytterligere studier av mulige interaksjonsvariabler som kan gi en bedre forklaring av den komplekse relasjonen. Deshpande og Webster (1989) hevder at organisasjonskultur er en faktor som kan ha en modererende effekt på de andre komponentene i organisasjonen. Tidligere studier har funnet en positiv sammenheng mellom de eksternt orienterte kulturtypene, markedskultur og entreprenørkultur, og organisatorisk ytelse (Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; O'Cass og Ngo 2007; Ogbonna og Harris 2000). Disse kulturtypene antas å utgjøre en MO-støttende kultur med positiv effekt på bedriftens ytelse, og å bidra til en bedre forklaring av relasjonen mellom MO og ytelse. Dette vil bidra til en integrering av de to konseptualiseringene av MO til Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990) ved at en kultur som støtter markedsorienterte verdier sammen med markedsorienterte aktiviteter og prosesser, vil ha den beste forklaringskraften på bedriftens ytelse.

Forskningsmodellen med tilhørende hypoteser er presentert i kapittel 3. Konseptene som er inkludert i denne studien med tilhørende definisjoner og teoretisk opprinnelse er presentert i tabell 2.5.1.

**TABELL 2.5.1:  
Oppsummering av litteratur**

<b>Konsept</b>	<b>Definisjon</b>	<b>Teoretisk opprinnelse</b>
Markedsorientering	Hele organisasjonens generering og spredning av, og respons på markesinformasjon	MO-litteraturen
Organisasjonskultur	Mønster av grunnleggende antakelser og verdier som deles av medlemmene i organisasjonen, og som læres til nye medlemmer	Ledelse - og organisasjonslitteratur
Markedskultur	Eksternt orientert organisasjonskultur hvor konkurransedyktighet, måloppnåelse og lønnsomhet står sentralt	Ledelse - og organisasjonslitteratur
Entreprenørkultur	Eksternt orientert organisasjonskultur hvor innovasjon, entreprenørskap og risikotaking står sentralt	Ledelse- og organisasjonslitteratur
Hierarkisk kultur	Internt orientert organisasjonskultur hvor formelle regler, orden, evaluering og kontroll står sentralt	Ledelse - og organisasjonslitteratur
Klankultur	Internt orientert organisasjonskultur som fremmer samarbeid, involvering og deltakelse fremfor finansielle mål	Ledelse - og organisasjonslitteratur
Grad av innovasjon	Hyppighet på utviklingen av nye produkter, tjenester, produksjonsteknologi, interne prosesser og strukturer	MO-litteraturen
Lønnsomhet	Finansielle mål som for eksempel profitt og markedsandel	MO-litteraturen
Organisatorisk ytelse	Overordnet mål for hvordan bedriften presterer sammenlignet med sine konkurrenter	MO-litteraturen

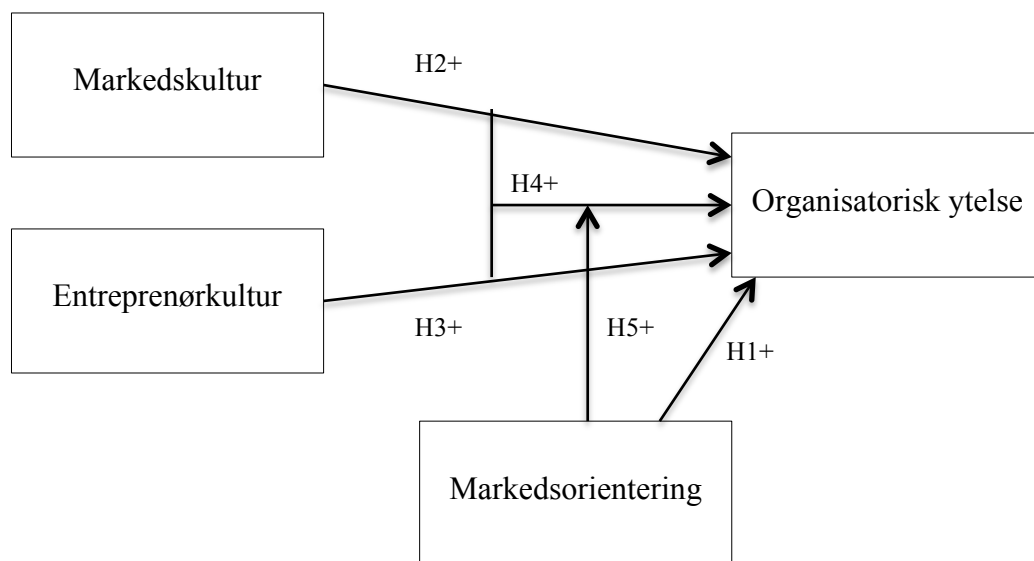
### **3 FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER**

På bakgrunn av det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2, er det i dette kapitlet utviklet en forskningsmodell med tilhørende hypoteser. Det er kun de eksternt orienterte kulturtypene som antas å ha en effekt på bedriftens ytelse, og å utgjøre den organisasjonskulturen som støtter implementeringen av en MO. Derfor er kun markedskultur og entreprenørkultur inkludert i forskningsmodellen. Kapitlet starter med å presentere forskningsmodellen i kapittel 3.1, for deretter å diskutere rasjonale for hver av hypotesene i modellen.

### 3.1 Forskningsmodell

Forskningsmodellen illustrerer en tilnærming til en bedre forståelse og forklaring av forholdet mellom MO og ytelse, ved å foreslå at de to eksterne kulturtypene, markeds kultur og entreprenørkultur, sammen med MO har en positiv interaksjonseffekt på bedriftens lønnsomhet. I tillegg antas både MO, markeds kultur og entreprenørkultur å ha en positiv direkte effekt på ytelse, som rapportert i tidligere empiriske studier, og interaksjonen mellom markeds kultur og entreprenørkultur fører til en ytterligere positiv effekt i ytelsesvariabelen. Denne forskningsmodellen er presentert i modell 3.1.1.

**FIGUR 3.1: Forskningsmodell**



#### 3.1.1 Markedsorienterings direkte effekt på organisatorisk ytelse

Ifølge Narver og Slater (1990) vil en bedrift som øker sin MO forbedre sin totale ytelse i markedet. For å skape en lønnsomhet som er høyere enn det normale i markedet, må organisasjonen oppnå et varig konkurransefortrinn gjennom å skape varig overlegen verdi for sine kunder. Verdien som tilbys kunden defineres som forskjellen mellom oppfattede fordeler ved produktet eller tjenesten og den oppfattede

totale kostnaden. En økt verdi kan skapes gjennom å enten øke kundens fordeler og/eller redusere kundens totale kjøps - og brukskostnad.

Kohli og Jaworski (1990, 1993) hevder at lønnsomhet er en konsekvens av MO. Organisasjoner som innhenter og sprer informasjon om nåværende og fremtidige kundebehov og preferanser er i bedre stand til å tilfredsstille sine kunder, og vil dermed oppnå høyere lønnsomhet enn sine konkurrenter (Jaworski og Kohli 1990). Denne informasjonen gjør de bedre rustet til å svare på endringer i kundenes preferanser og omgivelsesendringer i form av konkurrenters handlinger eller teknologisk utvikling (Jaworski og Kohli 1993; Narver og Slater 1990), som gjør bedriften bedre egnet til å opprettholde varig konkurransefortrinn og overlegen verdi for sine kunder (Narver og Slater 1990). Det er fordi markedsorienterte bedrifter besitter spesifikke markedskapabiliteter, som gir de evnen til å gjenkjenne nyttig markedsinformasjon (Day 1994), som kan benyttes til å skape nye konkurransefortrinn gjennom effektiv respons på denne informasjonen (Kohli og Jaworski 1990; Narver og Slater 1990). Organisasjoner som er markedsorienterte har altså en bedre evne til å utvikle nye produkter og prosesser enn sine konkurrenter, som dermed også øker deres grad av innovasjon (Kirca et al. 2005). Dette fører til tilfredse kunder gjennom proaktiv respons på nåværende og fremtidige kundebehov, som skaper overlegen kunde verdi og varig konkurransefortrinn. Da markedsorienterte organisasjoner tilbyr produkter og tjenester som kontinuerlig oppfyller kundens ønsker og behov, og gir de følelsen av unik kunde verdi, vil disse bli valgt fremfor konkurrenter som ikke er markedsorienterte. Dette fører til økt markedsandel og lønnsomhet, og dermed en økning i bedriftens totale ytelse.

Metaanalyser som har undersøkt relasjonen mellom MO og bedriftens ytelse har funnet en positiv sammenheng (Cano et al. 2004; Kirca et al. 2005). Det forventes derfor at MO har en positiv effekt på organisatorisk ytelse.

### **Hypotese 1:**

*Markedsorientering har en positiv effekt på organisatorisk ytelse.*



### 3.1.2 Organisasjonskulturs direkte effekt på bedriftens ytelse

Det er enighet om at bedrifters organisasjonskultur er vanskelig å imitere eller kopiere av konkurrentene på grunn av dens nedarvede tause kunnskap og kompleksitet (Barney 1986; Chan et al. 2004). Barney (1986) beskriver organisasjonskultur som en verdifull, sjelden og ikke-imiterbar ressurs, som dermed gjør den til en potensiell kilde til konkurransefortrinn. En verdifull organisasjonskultur vil derfor å kunne ha en positiv effekt på bedriftens ytelse. Denne sammenhengen støttes også av en rekke studier (f.eks. Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; O'Cass og Ngo 2007; Ogbonna og Harris 2000). Den positive sammenhengen vil imidlertid kun eksistere dersom organisasjonskulturen har evnen til å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Ogbonna og Harris 2000).

De eksternt orienterte organisasjonskulturene domineres av verdier basert på eksterne forhold, og vil derfor ha kontinuerlig fokus på å imøtekomme og tilpasse seg omgivelsesendringer. *Markedskulturer* karakteriseres av et fokus på å skape konkurransefortrinn og en streben etter å bli markedsleder (Deshpande et al. 1993). Denne kulturtypen domineres av verdier som krever en kontinuerlig tilpasning til markedsinformasjon. Som et resultat av en slik streben etter ivaretagelsen av konkurransefortrinn, vil bedriften øke graden av innovasjon og produktsuksess, og dermed markedsandel og lønnsomhet. Markedskulturer består altså av unike kvaliteter som gjør den til en verdifull organisasjonskultur. Dersom den i tillegg er sterkt forankret blant medlemmene av organisasjonen, vil den anses som sjelden og vanskelig å kopiere (Ogbonna og Harris 2000), og dermed være en potensiell kilde til konkurransefortrinn og bedriftsytelse over gjennomsnittet i bransjen.

#### **Hypotese 2:**

*En dominerende markedskultur har en positiv effekt på organisatorisk ytelse*

*Entreprenørkulturer* har i likhet med markedskulturer en eksternt orientering, som betyr at bedrifter som domineres av denne kulturtypen er opptatt av å tilpasse seg markedsendringer. En dominerende entreprenørkultur fokuserer på innovasjon, entreprenørskap og risikotaking (Deshpande et al. 1993), som gir bedriften en unik evne til å utvikle produkter og prosesser som er tilpasset kundenes behov og ønsker, og som svarer på konkurrentenes markedstiltak. Dette fører til økt produktsuksess,

markedsandel og lønnsomhet. Bedrifter som ikke domineres av verdier fra en entreprenørkultur, vil ikke ha den samme evnen til å svare på endrede markedsbehov selv om de har identifisert hva disse behovene er. Årsaken kan være at bedriften ikke tør å satse på innovasjon, produktutvikling og/eller nye kreative løsninger, fordi de ikke deler entreprenørkulturens risikosøkende karakter. Bedrifter som domineres av en entreprenørkultur som er sterkt forankret i organisasjonen, besitter derfor en verdifull og sjelden ressurs som er vanskelig å kopiere, og som kan være en potensiell kilde til konkurransefortrinn. Entreprenørkultur antas derfor å ha en positiv effekt på bedriftens ytelse.

### **Hypotese 3:**

*En dominerende entreprenørkultur har en positiv effekt på organisatorisk ytelse*

Bedrifter som domineres av verdier fra både en markedskultur og en entreprenørkultur vil oppnå høyere grad av ytelse enn bedrifter som kun domineres av én av de to kulturtypene. En slik kultur vil ha bedre evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, ved at de eksternt-orienterte verdiene til hver av kulturtypene utfyller hverandre, som gjør organisasjonskulturen mer komplett. Markedskulturer er opptatt av å skape finansielle resultater, konkurransefortrinn og å bli markedsleder.

Entreprenørkulturen består av verdier som gjør det mulig å realisere verdien av en markedskultur, fordi tankesettet til medlemmene som deler denne kulturen er opptatt av innovasjon, kreativitet og risikotaking. Dermed vil interaksjonen mellom kulturene kunne føre til en vedvarende link mellom bedriftens kultur og ytelse. I tillegg vil sterkt forankrede verdier fra begge de eksternt orienterte organisasjonskulturene gjøre organisasjonskulturen mer kompleks, som fører til at den blir mer verdifull, sjelden og vanskeligere å imitere for konkurrentene (Barney 1986). Dermed vil organisasjonskulturen ha større grunnlag som kilde til konkurransefortrinn, og det forventes en positiv interaksjonseffekt på bedriftens ytelse.

### **Hypotese 4:**

*En dominerende markedskultur og entreprenørkultur har en positiv interaksjonseffekt på organisatorisk ytelse.*

### 3.1.3 Interaksjonen mellom MO og organisasjonskultur

En MO-støttende kultur vil bidra til at bedriften får realisert verdien av å være markedsorientert, fordi kultur refererer til delte grunnleggende antakelser og verdier, og gir de ansatte normene for atferd i organisasjonen (Deshpande og Webster 1989; Schein 1984). Det betyr at de ansatte vil ha større tro på at den markedsorienterte atferden er den rette, fordi verdiene og tankesettet deles av hele organisasjonen og oppfattes som den rette måten å tenke og handle på. I tillegg vil de motiveres av kundeorienterte verdier. Innsatsen til de ansatte vil derfor være mer troverdig, gjennomført og genuint kundeorientert, enn for ansatte i organisasjoner som ikke deler markedsorienterte verdier og normer, men som likevel ønsker å være markedsorienterte (Hewett et al. 2002; Wei, Liu og Herndon 2011). Dersom kulturen i organisasjonen er orientert mot markedet i form av å tilfredsstille nåværende og fremtidige kunders behov, for å skape og opprettholde konkurransefortrinn, vil tankesettet til de ansatte domineres av disse verdiene, og aktivitetene som utføres gjenspeile verdiene. En delt tankegang og forståelse på bakgrunn av en felles markedsorientert kultur vil dermed øke effekten av MO på bedriftens ytelse.

Markedskultur og entreprenørkultur kategoriseres som eksternt orienterte kulturer, som består av verdier som kan karakteriseres som MO-støttende, og som sammen med MO har en positiv effekt på bedriftens ytelse. *Markedskulturer* har en ekstern posisjonering, som betyr at den vil være spesielt opptatt av å innhente informasjon om markedet som er i tråd med Kolhi og Jaworskis (1990) definisjon av MO. Gjennom en systematisk og kontinuerlig innhenting av markedsinformasjon vil bedriften forbedre sin evne til å skille mellom unyttig og nyttig markedskunnskap, og hvordan denne kunnskapen bør benyttes for å skape unike kundeverdier sammenlignet med konkurrentene. Når tankesett og verdier domineres av en markedskultur, vil kvaliteten på den innhentede markedskunnskapen være bedre enn for bedrifter som utfører markedsorienterte aktiviteter uten en støttende markedskultur. Da markedskulturer er spesielt opptatt av å skape og ivareta konkurransefortrinn (Deshpande et al. 1993), vil disse være i bedre stand til å se hvilken informasjon som potensielt kan bidra til konkurransefortrinn. Organisasjonskulturer som også domineres av karakteristikk fra en *entreprenørkultur* vil ha evnen til å utnytte den innhentede informasjonen til å skape økt produktsuksess, økt innovasjon, markedsandel og lønnsomhet, som igjen skal føre til konkurransefortrinn. Årsaken er at de ansattes tankesett og verdier

domineres av en ekstern orientering mot kunder og konkurrenter, samt av utvikling og innovasjon. Det betyr at de ansatte motiveres av entreprenøraktiviteter, problemløsning og produktutvikling på bakgrunn av markedskunnskap. Den innovative, kreative og fleksible ånden som kjennetegner entreprenørkulturer vil øke bedriftens evne til å skape økt ytelse og konkurransefortrinn gjennom et genuint fokus på respons på markedsinformasjon.

Bedrifter med høy grad av MO som ikke domineres av verdier fra de eksternt orienterte kulturene, vil ikke ha ansatte som ser på de markedsorienterte verdiene som de rette. Det betyr for eksempel at respons på markedsinformasjon ikke nødvendigvis fører til produktsuksess, kundetilfredshet og dermed økt lønnsomhet og konkurransefortrinn. Årsaken kan være at bedriften ikke ser nytten av å svare på den innhentede informasjonen eller at den ikke tør å satse på innovasjon og utvikling av nye produkter. Dersom en bedrift adopterer et markedsorientert konsept, betyr det at den blir nødt til å svare på kontinuerlige omgivelsesendringer, ofte i form av introduksjon av nye produkter og tjenester, for å matche behovene i markedet. Hvis toppledelsen viser en vilje til å ta denne risikoen og aksepterer at man kan mislykkes, vil ledere på lavere nivå være mer villig til å foreslå og introdusere nye tilbud som en respons på markedsendringer. Det vil igjen føre til økte effekter av responsdelen av MO. Motsatt betyr dette at en toppledelse som forsøker å unngå risiko ikke vil lykkes med implementeringen av MO, fordi risikounnvikelse handler om villigheten til å respondere på markedsendringer i form av utvikling av nye produkter, tjenester og programmer (Jaworski og Kohli 1993). En virksomhet kan være markedsorientert og utføre markedsorienterte aktiviteter, men den vil ikke høste effekter av denne orienteringen dersom den dominerende kulturen hindrer den i å utføre den nødvendige atferden for å kunne skape konkurransefortrinn. Kvaliteten på markedsorienterte aktiviteter, som for eksempel respons på markedsinformasjon, vil dermed være dårligere. Det fører til at bedriften ikke får hentet ut den potensielle verdien av å være markedsorientert i form av økt ytelse og konkurransefortrinn.

Verdiene som reflekterer en markedskultur fører til at de ansatte motiveres av å hente inn informasjon om markedet og er opptatt av å benytte den eksterne kunnskapen for å skape økt kundetilfredshet, markedsandel og lønnsomhet, og dermed konkurransefortrinn. En markedskultur vil derfor ha størst innvirkning på

innsamlingen av markedskunnskap, samt skape et ønske om å benytte denne kunnskapen til å skape konkurransefortrinn. Organisasjoner som domineres av en markedskultur og har lav grad av verdier fra entreprenørkultur vil derimot ikke få utnyttet det fulle potensialet ved å være markedsorientert. Årsaken er at mangelen på verdier som risikovillighet, fleksibilitet, kreativitet og innovasjon kan hemme bedriften i å utføre de aktivitetene som må til for å skape og ivareta konkurransefortrinn på bakgrunn av den innhentede og spredte markedskunnskapen. I tillegg vil mangelen på verdier innenfor innovasjon og utvikling hemme bedriftens innovasjonstakt som en effekt av å være markedsorientert.

Verdiene innenfor en entreprenørkultur motiverer organisasjonen til å iverksette de aktivitetene som må til for å svare på den innhentede markedsinformasjonen i form av utvikling av nye produkter og prosesser. Organisasjoner med dominerende verdier fra en entreprenørkultur og lave verdier fra en markedskultur vil ikke få realisert verdien av å være markedsorientert. Årsaken er at entreprenørkulturer mangler det systematiske fokuset på å skape effektivitet og lønnsomhet gjennom markedsmekanismer som er typisk for markedskulturer (Deshpande et al. 1993; Yu og Wu 2009), og som bidrar til å øke effektene av MO. Effektene av MO vil da kunne være økt innovasjonstakt og produktutvikling, men dette fører ikke nødvendigvis til økt markedsandel og lønnsomhet.

Effekten av tre-veisinteraksjonen vil derfor forklare en større del av bedriftens ytelse enn hver av konseptene gjør alene. Ansatte i bedrifter som domineres av en markedskultur og entreprenørkultur og har adoptert en høy grad av MO vil ha større tro på at et eksternt fokus mot kunder og konkurrenter er det rette. Markedskultur og entreprenørkultur utgjør til sammen den organisasjonskulturen som støtter en markedsorientert atferd, og som dermed gjør det mulig å høste effekter som produktsuksess, økt innovasjonstakt, markedsandel og lønnsomhet.

#### **Hypotese 4:**

*En høy grad av MO og en organisasjonskultur som domineres av både markedskultur og entreprenørkultur samtidig vil ha en positiv interaksjonseffekt på organisatorisk ytelse*

## **4 FORSKNINGSMETODE**

Følgende kapittel har til hensikt å beskrive hvilke forskningsmetoder som er benyttet for empirisk å teste forskningsmodellen og hver av de tilhørende hypotesene. Kapittel 4.1 redegjør for valg av forskningsdesign. I 4.2 drøftes betingelsene for valg av empirisk setting og den valgte settingen presenteres. I kapittel 4.3 drøftes utvalgsramme, - metode og -størrelse, mens utfordringer i forhold til målutvikling diskuteres i kapittel 4.4 i tillegg til utviklingen av mål for samtlige variabler i studien. Kapittel 4.5 gir en beskrivelse av prosedyrene ved selve datainnsamlingen.

## 4.1 Forskningsdesign

Hensikten med denne studien er å teste forskningsmodellens hypoteser bestående av en rekke kausale relasjoner mellom uavhengige og avhengige variabler.

Undersøkelser av slike årsakssammenhenger har et kausalt design, som dermed er hensiktsmessig for denne studien. Videre kan et kausalt design gjennomføres ved hjelp av en tverrsnittsundersøkelse, longitudinell undersøkelse eller eksperiment. Ifølge Bollen (1989) må tre betingelser være tilstede for å trekke slutninger om årsakssammenhenger for samtlige av disse designene: Isolasjon, samvariasjon og årsaksretning. Isolasjon skal sørge for at sammenhengen mellom MO og organisasjonskultur og bedriftens ytelse ikke er spuriøs, som betyr at den ikke skyldes påvirkning fra en tredje variabel. Samvariasjon refererer til at det må være en empirisk sammenheng mellom variablene. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig at variablene korrelerer, da dette ikke sier noe om årsak. Kriteriet om årsaksretning skal derfor sørge for at årsaken - det vil si MO og organisasjonskultur - inntreffer før effekten i tid - altså organisatorisk ytelse.

Denne studien har til hensikt å teste kausalitet mellom valgte variabler, og tverrsnittsstudie bør derfor benyttes (Mitchell og Jolley 2010), til tross for at både eksperimentelt og longitudinelt design i større grad tilfredsstillers kausalitetskriteriene. Årsaken er at det er begrenset tid og ressurser til rådighet, og at fenomenene som skal studeres ikke enkelt lar seg undersøke ved hjelp av eksperiment. Tverrsnittstudier kan gi informasjon om både variasjoner og sammenhenger mellom variabler. I kvantitativ metode er surveydesign den mest brukte datainnsamlingsmetoden når det utføres en tverrsnittsundersøkelse. Surveydesign refererer til en innsamling av alle dataene på ett tidspunkt, for deretter å teste hypotesene ved hjelp av multippel regresjonsanalyse (Mitchell og Jolley 2010). En rekke tiltak er gjort for å imøtekomme Bollens (1989) krav til isolasjon, samvariasjon og årsaksretning.

Isolasjon refererer til at den uavhengige variabelen X forklarer den avhengige variabelen Y og ikke er påvirket av en tredje variabel. Ifølge Bollen (1989) er det i tverrsnittstudier to måter å tilfredsstille isolasjonskravet på. Den første er å inkludere kontrollvariabler for å redusere fravær av spuriøse og maskerte effekter. Dersom

kontrollvariabler kan fjernes som forklaring på at den uavhengige variabelen påvirker den avhengige, vil isolasjonen være sterkere. Kontrollvariablene inkludert i denne studien er presentert i kapittel 4.4.4. Den andre metoden for å sikre isolasjon er ved å teste hypotesene i en homogen setting, som for eksempel innenfor en spesifikk bransje. Den valgte empiriske settingen og prosedyrer for datainnsamling diskuteres i kapittel 4.2 og 4.3.

Samvariasjonskriteriet handler om at en endring i den avhengige variabelen Y skyldes en endring i den uavhengige variabelen X. Når antatt årsak og effekt er isolert fra påvirkning av andre variabler, skal disse to korrelere eller være assosiert (Bollen 1989). En forutsetning for å oppfylle dette kriteriet er at det er variasjon i de uavhengige variablene. Både grad av MO og type organisasjonskultur antas å variere på tvers av bedrifter. Selv om bedriftene som representerer utvalget i denne studien opererer innenfor samme bransje, varierer de i både størrelse og underbransjer, som tilsier at de er heterogene. Dermed vil det være variasjon i de uavhengige variablene.

Årsaksretning eller temporalitet sier at årsaken, altså den uavhengige variabelen X, skal skje før effekten, den avhengige variabelen Y (Bollen 1989). Dette kravet er ikke fullstendig tilfredsstillt i denne studien, fordi studien gjennomføres på ett bestemt tidspunkt. Det argumenteres derfor for de temporære sammenhengene gjennom det teoretiske rammeverket som er grunnlaget for utarbeidelsen av hypoteser og forskningsmodell. Disse argumentene baserer seg på funn fra tidligere studier, samt logikken om at endringer i bedrifters prestasjoner er en konsekvens av en rekke organisasjons- og omgivelsesfaktorer, og ikke årsaken til dem. Ifølge Bollen (1989) er temporalitet det minst viktige kausalitetskriteriet, mens isolasjon anses som det viktigste.

Tverrsnittstudie i form av surveydesign velges som forskningsdesign for denne undersøkelsen. Det er gjort tiltak for å sikre tilfredsstillelsen av Bollens (1989) krav til kausalitet ved å bruke kontrollvariabler, en homogen setting, sørge for variasjon i uavhengige variabler, samt hypoteser og modell som er godt forankret i teori og rasjonale.



## 4.2 Empirisk setting

Ved valg av empirisk setting for teoritestning er det viktig å sikre best mulig internvaliditet og statistisk konklusjonsvaliditet (Mitchell og Jolley 2010). Internvaliditet innebærer at undersøkelsen er gjennomført på en slik måte at en påvist sammenheng mellom to variabler dreier seg om en mulig årsakssammenheng. Statistisk konklusjonsvaliditet refererer til hvorvidt det kan trekkes en gyldig statistisk konklusjon fra de innhentede dataene. Mitchell og Jolley (2010) hevder at en homogen setting, som for eksempel en bestemt type bransje, vil styrke studiens validitet og reliabilitet. Dette bidrar også til å tilfredsstillende Bollens (1989) isolasjonskrav. Videre bør settingen være nøye beskrevet og avgrenset. I tillegg er det viktig at valget av empirisk setting baserer seg på hvorvidt den er relevant for variablene og relasjonene som skal undersøkes. Denne studien fokuserer på effektene av MO og organisasjonskultur på bedriftens ytelse. Det er derfor avgjørende at virksomhetene innenfor den spesifikke bransjen er heterogene, slik at det er mulig å observere mulige forskjeller i ytelse basert på ulike kulturtyper og MO. Bransjen bør preges av dynamiske omgivelser, slik at det er nødvendig med et eksternt fokus for å kontinuerlig forsøke å opprettholde konkurransefortrinn og oppnå økt lønnsomhet. I en slik empirisk setting vil det være mulig å fange opp eventuelle forskjeller mellom bedrifter som lykkes med sin MO, og bedrifter som ikke lykkes med å skape positive effekter av å være markedsorientert.

Den empiriske settingen for denne studien er bedrifter innenfor norsk informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), da denne bransjen oppfyller kriteriene i forhold til å ivareta studiens reliabilitet og validitet. Ifølge interesseorganisasjonen IKT-Norge var bransjen i 2009 den tredje største i Norge målt i omsetning, og bestod av nærmere 6000 foretak og 53 000 ansatte. Hele 4000 av disse foretakene består kun av 0-1 ansatt, som betyr at et stort flertall av virksomhetene er svært små. Videre kjennetegnes bedriftene av en kontinuerlig utvikling av nye produkter og tjenester, som er av stor verdi for både privat - og offentlig sektor i form av å skape konkurransefortrinn og effektivitet for disse aktørene. IKT-bransjen regnes derfor som en av de aller viktigste innenfor norsk næringsliv.

Den norske IKT-bransjen består av en rekke underbransjer, som IKT-Norge har delt inn som følger: (1) Produksjon av kommunikasjonsutstyr, (2) telekommunikasjon, (3) tjenester tilknyttet informasjonsteknologi, (4) engroshandel med IKT-utstyr, (5) utgivelse av programvare, (6) databehandling, datalagring og tilknyttede tjenester, drift av webportaler, og (7) reparasjon av datamaskiner og kommunikasjonsutstyr. Et flertall av bedriftene kombinerer imidlertid flere kategorier i sin virksomhet.

### 4.3 Utvalgsramme-, metode- og størrelse

Populasjonen i en studie er hele den gruppen man er interessert i å studere, og som man kan generalisere resultatene til (Mitchell og Jolley 2010). Populasjonen for denne undersøkelsen er alle norske IKT-bedrifter. Vanligvis, og i vårt tilfelle, er populasjonen så stor at man ikke kan undersøke alle, og man undersøker derfor et utvalg fra populasjonen (Mitchell og Jolley 2010).

Utvalgsrammen gir en oversikt over alle potensielle enheter i populasjonen, og hjelper til med å identifisere og velge ut et utvalg basert på et sett med kriterier (Särndal, Swensson og Wretman 2003). Hensikten med en slik utvalgsramme er å utelukke potensielle effekter fra andre variabler, og dermed ytterligere bidra til å styrke studiens forklaringskraft. Følgende kriterier benyttes for å definere utvalgsrammen i denne avhandlingen:

- Virksomheten må være aktiv
- Virksomheten må drive med ett eller flere av områdene kategorisert som underbransjer til IKT-bransjen
- Virksomheten må ha en omsetning på minst NOK 1 000 000 i 2011.
- Virksomheten må bestå av mer enn én ansatt
- Virksomheten må være registrert med kontaktinformasjon

Først og fremst bør utvalgsrammen kun inkludere aktive virksomheter. Det stilles også krav til bedriftenes omsetning, da denne gjenspeiler aktiviteten i bedriften, som bør være av en viss størrelsesorden. Utvalgsrammen er basert på at bedriften har mer enn én ansatt. På bakgrunn av definisjonen av organisasjonskultur som et felles mønster av grunnleggende antskelser og verdier som deles mellom organisasjonsmedlemmene, anses det som avgjørende at bedriften består av flere enn én ansatt for at man skal kunne kalle det en organisasjonskultur. De fleste norske IKT-bedrifter består av 0-1 ansatt, slik at dette vil utelukke et stort antall foretak. Videre bør bedriftene være registrert med kontaktinformasjon i form av e-postadresser, slik at det er mulig å komme i kontakt med dem.

For å få utvalg som representerer populasjonen, foretrekkes et tilfeldig utvalg. Tilfeldig utvalg innebærer at alle medlemmene av populasjonen har lik sannsynlighet for å bli valgt, som dermed sikrer at statistisk signifikante resultater kan generaliseres til hele populasjonen. Denne utvalgsprosedyren ville gitt de mest representative resultatene, men krever imidlertid at man har en fullstendig liste over populasjonen, og vil derfor i flere tilfeller være vanskelig å få til (Mitchell og Jolley 2010). En ikke-tilfeldig utvalgsprosedyre blir derfor benyttet for denne studien, da det er hensiktsmessig å bruke nøkkelinformanter fra hver enkelt bedrift som datakilde. Det blir da sendt ut personlige invitasjoner om deltakelse i undersøkelsen til samtlige bedrifter i utvalget. En fullstendig oversikt over bedriftene i bransjen finnes i databasen, proff.no, hvor et utvalg på totalt 1489 har blitt til på bakgrunn av seleksjonskriteriene.

Tabachnick og Fidell (2007) foreslår at man kan ta utgangspunkt i antall variabler i studien når man skal finne den hensiktsmessige utvalgsstørrelsen. Forskerne hevder at utvalgsstørrelsen bør være minst  $50+8m$ , hvor "m" representerer antall variabler. Denne studiens forskningsmodell består av til sammen 7 variabler, som utgjør et minimumutvalg på netto  $> 106$  respondenter. Spørreundersøkelsen sendes likevel til totalt 1489 informanter, da svarprosenten kan bli betydelig lavere enn det totale bruttoutvalget, som er samtlige som får tilsendt spørreundersøkelsen.

Bruk av nøkkelinformanter som datakilde er vanlig når analyseenheten er organisasjoner, og subjektive mål benyttes for å dokumentere variasjon i variablene. Nøkkelinformanter er utvalgte individer som svarer på en undersøkelse på vegne av bedriften de jobber i. En nøkkelinformant bør ha en stilling eller en spesiell kunnskap som gir personen god innsikt i fenomenet som det stilles spørsmål om, og samtidig være motivert for å svare på undersøkelsen (John og Reve 1982). Ifølge Campbell (1955, referert i John og Reve 1982) bør nøkkelinformanter velges på bakgrunn av (1) deres rolle i bedriften, i form av at de bør ha en stilling 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 til effektivt å rapportere data fra en hel organisasjon (John og Reve 1982). For å sikre studiens

reliabilitet er det derfor anbefalt å benytte flere nøkkelinformanter (Bagozzi, Yi og Phillips 1991; Sandvik og Grønhaug 2007). Dette valget baserer seg likevel i hovedsak på valg av forskningsspørsmål, metode og empirisk setting. I denne studien anses det som mest hensiktsmessig å benytte én nøkkelinformant fra hver enkelt bedrift. Årsaken er først og fremst at de fleste norske IKT-bedrifter er relativt små, som tilsier at samme person kan være involvert i samtlige aktiviteter og beslutninger i bedriften. Det vil derfor ikke være spesielt vanskelig for denne informanten å rapportere effektivt fra hele organisasjonen, slik John og Reve (1982) hevder er en svakhet ved bruk av en enkelt nøkkelinformant i kvantitative studier. I tillegg kan det være vanskelig nok å rekruttere én nøkkelinformant fra hver bedrift, da mange kan se på det som bortkastet tid. Det er derfor mer sannsynlig å få ett svar fra hver organisasjon i utvalget, fremfor flere. På bakgrunn av disse argumentene benyttes en enkelt nøkkelinformant per bedrift som datakilde, og det er bedriftsledere som får tilsendt surveyundersøkelsen.

## 4.4 Målutvikling

De teoretiske variablene i denne studien kan ikke observeres direkte. For å kunne undersøke relasjonene mellom dem, må det derfor utvikles målbare variabler for hver av konseptene, som enten til sammen utgjør det teoretiske begrepet, eller reflekterer ulike aspekter ved det. Utviklingen av gode mål er det første steget mot å oppnå en tilfredsstillende validitet i undersøkelser. Bollen (1989) deler målutviklingsprosessen inn i fire faser hvor hele hensikten er å finne fram til valide begreper som gjenspeiler indikatorene, og som ikke måler noe annet enn hva de har til hensikt å måle.

Da de to først stegene omhandler definisjoner og dimensjoner av begrepene i modellen, og er gjort i kapittel 2, vil dette kapittelet fokusere på utviklingen av mål for hver av de latente variablene og en argumentasjon for relasjonen mellom indikatorer og tilhørende variabel. Utviklingen av mål har først og fremst blitt gjort på bakgrunn av etablerte måleskalaer, som er benyttet og validert i tidligere studier. Samtlige mål er oversatt til norsk og tilpasset IKT-bransjen med hjelp fra representanter fra bransjen. Relasjonen mellom mål og variabler forklares på bakgrunn av hvorvidt indikatorene reflekterer eller former det teoretiske begrepet. En formativ modell refererer til indikatorer som en årsak til den teoretiske variabelen, mens i en reflektiv modell er indikatorene en effekt av denne (Bollen og Lennox 1991).

### 4.4.1 Markedsorientering

Markedsorientering defineres som en innsamling, spredning og respons på markedsinformasjon som involverer hele organisasjonen (Kohli og Jaworski 1990). Denne atferdsmessige definisjonen av MO består dermed av tre dimensjoner; informasjonsgenerering, informasjonsspredning og respons. Diskusjonen i kapittel 2.1.3 oppsummerer med at MARKOR-skalaen er en bedre operasjonalisering av definisjonen på MO enn andre måleskalaer, og at denne generelt har vist å ha en god forklaringskraft. I denne studien benyttes derfor en 20-punkts MARKOR-skala etter Kolhi et al. (1993), for å måle de tre dimensjonene som til sammen utgjør MO-begrepet. Enkelte justeringer er gjort for at spørsmålene skal passe denne settingen.

Spørsmål som opprinnelig er reverse har blitt snudd for å unngå at respondenten blir forvirret. I tillegg er målene oversatt til norsk. Relasjonen mellom målene og den latente variabelen er formative, fordi hvert spørsmål skaper variasjon i dimensjonen den bidrar til å forklare, og hver dimensjon skaper variasjon i MO-begrepet.

Den første dimensjonen er informasjonsinnhenting. Målene for denne variabelen er presentert i tabell 4.4.1

**TABELL 4.4.1**

**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 raske 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*
- 

Målene for informasjonsspredning er presentert i tabell 4.4.2

**TABELL 4.4.2**

**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 raske til å informere de andre avdelingene.*
-

Den tredje dimensjonen er respons på den innsamlede og spredte informasjon. Mål for denne dimensjonen er presentert i tabell 4.4.3

**TABELL 4.4.3**  
**Markedsorientering - respons**

- 
1. *Vi er raske med å bestemme oss for hvordan vi skal reagere på prisendringer hos en av våre konkurrenter.*
  2. *Vi imøtekommer alltid 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 tatt et intensivt markedingstiltak 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.*
- 

Alle spørsmålene er målt ved hjelp av en fempunkt Likert-skala, hvor 1 = Helt uenig, 2 = Uenig, 3 = Verken enig eller uenig, 4 = Enig og 5 = Helt enig.

Samtlige mål fra MARKOR-skalaen for alle dimensjonene er beholdt, fordi hvert spørsmål måler ulike deler av hver enkelt dimensjon og må inkluderes for å måle hele begrepet. Målene dekker de viktigste aspektene ved MO i form av fokus på nåværende og fremtidige kunder og konkurrenter, samt viktigheten av deltakelse fra alle funksjoner i virksomheten (Kohli og Jaworski 1990; Narver og Slater 1990). Alle dimensjonene av MO-begrepet benyttes for å teste hypotesene i forskningsmodellen.

Responsdimensjonen til Kohli og Jaworski (1990) sier lite om bedriftens innovasjonsgrad, som antas å være viktig for å imøtekomme endrede behov hos kunder, og for å svare på omgivelsesendringer i form av for eksempel ny teknologi.



Det ville derfor vært nødvendig å inkludere spørsmål som omhandler bedriftens fokus på aktiviteter og prosesser som fremmer utviklingen av nye produkter og tjenester, for å svare på fremtidige kundebehov i måleskalaen. Dette aspektet ved MO fanges imidlertid opp av målene for entreprenørkultur. For å unngå konseptuell overlapp legges det derfor ikke til ytterligere mål for responsdimensjonen av MO.

#### 4.4.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres som et mønster av grunnleggende antakelser og verdier som deles av medlemmene i organisasjonen, og som læres til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle i relasjon til ulike utfordringer i organisasjonen. Begrepet dimensjonaliseres på bakgrunn av 'The Competing Values Framework', som tilsier en inndeling i fire ulike kulturtyper: Markedskultur, hierarkisk kultur, entreprenørkultur og klankultur. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) benyttes som måleskala, da denne er utviklet sammen med CVF. OCAI har fått empirisk støtte for å være en valid representasjon av organisasjonskultur, og har blitt benyttet i en rekke studier som undersøker fenomenet (Howard 1998).

Skalaen består av seks spørsmål for hver av dimensjonene, som reflekterer seks nøkkeldimensjoner ved organisasjonskultur: *Dominerende karakteristikk ved organisasjonen, ledelsen i organisasjonen, ledelsesstilen, limet som holder organisasjonen sammen, strategisk fokus og kriterier for suksess*. Disse representerer ulike mål for de grunnleggende antakelsene og verdiene som dominerer organisasjonen. Respondenten blir bedt om å fordele 100 poeng på hver av de fire kulturtypene for hvert spørsmål, etter hvor beskrivende de ulike verdiene anses å være for den enkeltes organisasjon. Jo flere poeng som tildeles et spørsmål, desto mer fremtredende er denne indikatoren i respondentens bedrift. Den eller de kulturtypene som får tildelt høyest poengsum av den enkelte informant anses da som den dominerende kulturen i organisasjonen.

Selv om det kun er organisasjoner som domineres av en markedskultur og entreprenørkultur som antas å ha en effekt på ytelse i denne studien, måles samtlige kulturtyper, fordi de inngår i et rammeverk. Det betyr at graden av fremtredelsen av

de eksterne kulturtypene ikke vil være realistisk uten å måle samtlige fire kulturtyper, fordi bedrifter som ikke kjenner seg igjen i den eksterne orienteringen vil gi høye poengsummer til verdier som ikke representerer deres kultur. Målene er reflektive, som vil si at hver indikator er en effekt av typen organisasjonskultur den har til hensikt å måle.

Målene for markedskultur er presentert i tabell 4.4.4

**TABELL 4.4.4**  
**Markedskultur**

- 
- 1. Bedriften er svært resultatorientert. Hovedfokuset ligger i å få jobben gjort. Personene som jobber her er opptatt av konkurranse og av å nå mål.*
  - 2. Ledelsen i bedriften antas generelt å eksemplifisere et seriøst, offensivt og resultatorientert fokus*
  - 3. Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av konkurranse, høye krav, og måloppnåelse*
  - 4. Fokuset på oppgaver og måloppnåelse er 'limet' som holder bedriften sammen. Offensivitet og å vinne er felles temaer.*
  - 5. Bedriften fokuserer på konkurransedyktige handlinger og måloppnåelse. Å vinne i markedet dominerer*
  - 6. Bedriften definerer suksess basert på hvorvidt den er en vinner i markedet og har overgått konkurrentene. Nøkkelen er å bli markedsleder*
- 

Hierarkisk kultur med tilhørende mål finnes i tabell 4.4.5

**TABELL 4.4.5**  
**Hierarkisk kultur**

- 
1. *Bedriften er et veldig kontrollert og strukturert sted. Formelle prosedyrer styrer som regel det folk gjør*
  2. *Ledelsen i bedriften antas generelt å eksemplifisere koordinering, organisering eller effektivitet*
  3. *Ledelsesstilen i organisasjonen karakteriseres av jobbsikkerhet, konformitet, forutsigbarhet, og stabilitet i relasjoner*
  4. *Formelle regler og rutiner er limet som holder bedriften sammen. Det er viktig å ivareta en organisasjon som drives effektivt*
  5. *Bedriften fokuserer på varighet og stabilitet. Lønnsomhet, kontroll og effektive operasjoner er viktige*
  6. *Bedriften definerer suksess ut fra lønnsomhet. Pålitelig levering, god planlegging og lavkostproduksjon er kritisk*
- 

Målene for entreprenørkultur presenteres i tabell 4.4.6

**TABELL 4.4.6**  
**Entreprenørkultur**

- 
1. *Bedriften er et veldig dynamisk og innovativt sted. Menneskene som jobber her er ikke redde for å stikke seg frem og ta en risiko*
  2. *Ledelsen i bedriften antas generelt å eksemplifisere entreprenørskap, innovasjon eller risikotaking*
  3. *Ledelsesstilen i organisasjonen karakteriseres av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og unikhet*
  4. *Forpliktelsen overfor innovasjon og utvikling er limet som holder bedriften sammen. Det er et felles fokus på å ligge i forkant av konkurrentene*
  5. *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*
  6. *Bedriften definerer suksess ut i fra å ha de mest unike og nyeste produktene. Den er produktleder og innovatør*
-

Klankultur er målt i tabell 4.4.7

**TABELL 4.4.7**

**Klankultur**

- 
1. *Bedriften er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. Menneskene som jobber her deler mye av seg selv*
  2. *Ledelsen i bedriften antas generelt å eksemplifisere veiledning og tilrettelegging for sine ansatte*
  3. *Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av teamarbeid, konsensus og deltakelse*
  4. *Lojalitet og gjensidig tillit er limet som holder organisasjonen sammen. Forpliktelse overfor bedriften er viktig*
  5. *Bedriften fokuserer på menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse er viktig*
  6. *Bedriften definerer suksess på bakgrunn av utviklingen av menneskelige ressurser, samarbeid, ansattes forpliktelse, og hensyn til andre*
- 

#### **4.4.3 Organisasjonisk ytelse**

På bakgrunn av Deshpande og Farley (2004), Deshpande et al. (1993), Kirca et al. (2005), Kohli og Jaworski (1990, 1993), Langerak, Hultnik og Robben (2004) og Sandvik og Sandvik (2003) er følgende mål blitt benyttet for organisasjonisk ytelse i denne studien:

**TABELL 4.4.8**

**Organisasjonisk ytelse**

- 
1. *Driftsresultat*
  2. *Markedsandel*
  3. *Produktsuksess*
  4. *Innovasjonstakt*
- 

De to første indikatorene, driftsresultat og markedsandel, har til hensikt å gi en indikasjon på bedriftens lønnsomhet. Produktsuksess (spørsmål 3) og innovasjonstakt (spørsmål 4) er mål for bedriftens produkt- og innovasjonsytelse. Samtlige av målene anses å være effekter av bedriftens ytelse, som betyr at de er reflekterende.

Det er blitt benyttet subjektive mål for bedriftens ytelse ved at nøkkelinformanter ble bedt om å evaluere hver enkelt indikator ved hjelp av en Likert-skala fra 1-5, hvor 1 = Under gjennomsnittet i bransjen og 5 = Over gjennomsnittet i bransjen. Det er tidligere hevdet at objektive data er å foretrekke foran subjektive oppfatninger av bedriftens lønnsomhet (Dess og Robinson 1984). Senere studier har imidlertid konkludert med at ingen av målene er overlegen den andre, og at subjektive mål har vist å korrelere med objektive mål for ytelse (Langerak et al. 2004; Venkatraman og Ramanujam 1987).

Subjektive mål har også vært benyttet i tidligere bidrag innenfor MO-litteraturen (Jaworski og Kohli 1993; Narver og Slater 1990). I denne oppgaven ble derfor respondentenes subjektive oppfatning av bedriftens fremtidige ytelse benyttet som datakilde. Nøkkelinformanten ble bedt om å ta stilling til sine forventinger angående bedriftens ytelse for det kommende året, da MO og organisasjonskultur måles i nåtid. Resultatene av disse aktivitetene og prosessene vil først vises for neste år. Det blir derfor feil å måle de uavhengige variablene på nåværende tidspunkt, og ytelse basert på et tidligere tidspunkt, da dette ikke oppfyller kausalitetskriteriene (Bollen 1989).

#### **4.4.4 Kontrollvariabler**

I likhet med Narver og Slater (1990) benyttes omgivelsesfaktorer som de viktigste kontrollvariablene i denne avhandlingen, da relasjonen mellom MO og ytelse har vist å være avhengig av karakteristikene ved bedriftens omgivelser (Kirca et al. 2005). I tillegg inkluderes spørsmål som angår karakteristikker ved organisasjonen og respondenten for klassifiseringsformål.

En rekke omgivelsesvariabler er foreslått i litteraturen. På bakgrunn av Kohli og Jaworski (1990) velges konkurranseintensitet og teknologisk turbulens, som er blant de hyppigst studerte i MO-litteraturen (Kirca et al 2005). IKT-bransjen kjennetegnes av mange aktører og høy konkurranse. I tillegg er det en bransje med høy teknologisk turbulens i form av hyppige teknologiske utviklinger, som aktørene må tilpasse seg etter for å ikke bli utkonkurrert. Det anses derfor som nødvendig å kontrollere for både konkurranseintensitet og teknologisk turbulens.

#### 4.4.4.1 Konkurransenintensitet

Konkurransenintensitet refererer til graden av konkurranse i bransjen, og konkurrentenes ressurser og evne til å differensiere seg (Kohli og Jaworski 1990). Det antas at bedrifter som opererer i bransjer med høy grad av konkurranse er mer avhengige av å være markedsorienterte for økt organisatorisk ytelse, enn bedrifter som opererer i bransjer med lav konkurranseintensitet. I denne oppgaven måles begrepet på bakgrunn av en seks-punkt skala utviklet av Jaworski og Kohli (1993). Skalaen består av spørsmål som måler bedriftens oppfatning av konkurransesituasjonen. I tillegg måles ulike strategier bedrifter tar i bruk i konkurransen i sin bransje, som for eksempel bruk av prisstrategier og kampanjer.

Målene for konkurranseintensitet finnes i tabell 4.4.9

**TABELL 4.4.9**  
**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. *Priskonkurranse 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*
- 

#### 4.4.4.2 Teknologisk turbulens

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 1990, 1993). Bransjer som preges av høy teknologisk turbulens vil i større grad ha behov for å være markedsorienterte for å skape en ytelse over gjennomsnittet, enn bedrifter som opererer i markeder med lav grad av teknologiske endringer. Jaworski og Kohli (1993) har utviklet en fempunkts-skala som benyttes for å måle begrepet i denne oppgaven. Skalaen tar for seg graden av endring i bransjen, samt hvilken grad slike endringer fører til store muligheter for aktørene i bransjen i form av realisering av produktideer. På bakgrunn av gjennomgangen av mål med representanter fra IKT-bransjen ble ett spørsmål tatt ut av

den opprinnelige måleskalaen: *Den teknologiske utviklingen i vår bransje er relativt ubetydelig.* Spørsmålet er reversert og essensen fanges opp av spørsmål 1 og 2.

Teknologisk turbulens måles i tabell 4.4.10

**TABELL 4.4.10**  
**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*
- 

#### **4.4.4.3 Antall ansatte**

Ifølge IKT-Norge består den norske IKT-bransjen av virksomheter med alt fra 1 til over 1000 ansatte. For å undersøke om bedriftens størrelse kan ha innvirkning på effektforholdet mellom uavhengige og avhengig variabel, blir respondentene bedt om å oppgi antall ansatte i deres virksomhet. Dermed er det enkelt å skille mellom små, mellomstore og store bedrifter i arbeidet med analysen.

#### **4.4.4.4 Nøkkelinformantens stilling**

For å sikre at dataene stammer fra relevante kilder, blir nøkkelinformantene bedt om å spesifisere sin stilling i virksomheten. Følgende alternativ ble gitt: (1) Administrerende direktør/daglig leder, (2) Økonomiansvarlig, (3) Markedsansvarlig, (4) Leder for produktutvikling, innovasjon, FoU eller lignende, (5) HR-ansvarlig, (6) Avdelingsleder eller annen mellomleder, (7) Annen administrativ rolle eller posisjon i bedriften, vennligst spesifiser.

## 4.5 Datainnsamling

Innsamling av data til denne undersøkelsen ble gjort gjennom en websurvey, som ble utformet i MI Pro Research Studio 5. Spørreskjemaet ble deretter sendt ut til samtlige bedrifter i utvalget via e-post, totalt 1489 informanter. En påminnelse ble sendt ut til informantene som ikke hadde svart en uke etter første invitasjon om deltakelse, og det var deretter mulig å svare på undersøkelsen innen en uke før den ble avsluttet.

Bruk av spørreskjema med selvadministrerende spørsmål er den mest brukte datainnsamlingsmetoden for kvantitative studier (Johannessen et al. 2010). Det er en enkel og rask måte å samle inn data på, som gir informasjon fra mange informanter på kort tid. Faste svaralternativer innebærer også en standardisering som gjør det mulig å sammenligne likheter og variasjoner i hvordan informantene svarer, samt muligheten til å generalisere resultater fra utvalg til populasjon. Det er imidlertid også en rekke svakheter ved bruk av spørreskjema. Disse baserer seg i hovedsak på validitetsproblemer. Informasjonen som samles inn via en slik undersøkelse vil ikke kunne si noe om årsak og virkning, som tilsier en mangel på intern validitet. En slik undersøkelse vil også få problemer med begrepsvaliditet, fordi svarene kan være unøyaktige. Det er derfor spesielt viktig at spørsmålene er enkle å svare på og ikke krever noen forklaring, da forskeren ikke har mulighet til å gi instruksjoner eller forklaringer underveis i gjennomføringen.

To uker etter at første e-post var sendt ut hadde 306 informanter begynt på spørreundersøkelsen, og 129 hadde fullført. Dette oppfyller målet med en utvalgsstørrelse på >109.



## **5 ANALYSE OG RESULTATER**

I dette kapitlet presenteres resultatene av dataanalysen, som er utført i IBM SPSS Statistics 20. I kapittel 5.1 undersøkes fordelingen av data for hver av begrepene i modellen ved hjelp av deskriptiv statistikk. Deretter testes validiteten og reliabiliteten til måleskalaene i kapittel 5.2, før resultatene av hypotesetestingen presenteres i kap 5.3.

## 5.1 Deskriptiv statistikk

En av forutsetningene ved multipel regresjonsanalyse er at for alle verdiene av  $X$  er residualene normalfordelt (Berry 1993). Dette aspektet undersøkes ved å evaluere skjevhet og spissitet for hvert begrep. Skjevhet refererer til hvorvidt det er symmetri i dataene, hvor mangel på symmetri betyr at kurven lener seg til en av sidene. Spissitet refererer til hvor spiss kurven er. En perfekt normalfordelt kurve vil være helt symmetrisk med lik fordeling av data på hver side av gjennomsnittet, samtidig som den verken er for bred eller for smal. En slik perfekt normalfordelt kurve vil ha en skjevhet og spissitet lik 0 (Mitchell og Jolley 2004). Det er imidlertid svært sjelden at dataene har en perfekt normalfordeling, og oppfatningen av hvor høye verdier av skjevhet og spissitet som kan godtas varierer. Kaplan (1990) foreslår at verdier som overstiger 1 bør behandles med forsiktighet, mens Kline (2011) hevder at skjevhet ikke bør overstige 3, mens spissitet som først overgår 8 er ekstremt. Dersom verdien for skjevhet oppfyller kravet, kan man generelt godta en høyere spissitetsverdi. Konsekvensen av for høye verdier vil kunne være upålitelige resultater av forskningsmodellen, og slike variabler bør tas ut av undersøkelsen dersom det er mulig.

Tabell 5.1.1 er et utdrag av deskriptiv statistikk og viser skjevhet og spissitet for variablene i modellen. Majoriteten av variablene har en skjevhet rundt 1 og -1. Det er kun MO og entreprenørkultur som har verdier høyere enn henholdsvis 1 og -1. De er imidlertid kun såvidt høyere enn det strengeste kravet til skjevhet, og er oppfylt ifølge Kline (2011). Verdiene for spissitet har større uregelmessigheter. Det er kun organisatorisk ytelse og kontrollvariabelen, konkurranseintensitet, som oppfyller det strengeste kravet til spissitet. Entreprenørkultur har den høyeste verdien på over 5,5. Selv om dette er i tråd med Klines (2011) oppfatning av godtatte verdier, er den svært høy i forhold til en perfekt normalfordeling lik 0. En nærmere undersøkelse av indikatorene tilhørende entreprenørkultur viser at spørsmålet som omhandler ledelsesstil har en spissitet høyere enn 5. Spørsmålet beholdes likevel, da det reflekterer et viktig aspekt ved begrepet. I tillegg vil summen av indikatorene som måler et begrep ha bedre normalitet enn hver enkelt indikator. Eventuelle målefeil vil

avdekkes i validitetsanalysen. Dermed anses samtlige variabler å tilfredsstillende forutsetningen om normalfordeling.

**TABELL 5.1.1**  
**Deskriptiv statistikk**

	Mean	Std. dev	Skewness	Kurtosis	N
Markedsorientering	3.7027	.60953	-1.066	3.407	304
Informasjonsgenerering	3.8077	.67937	-1.035	3.150	306
Informasjonsspredning	3.7207	.77008	-.673	.975	305
Respons	3.5833	.61434	-.602	1.871	304
Markedskultur	29.0578	14.21448	.882	2.572	277
Entreprenørkultur	24.9264	10.01526	1.338	5.538	274
Konkurransenintensitet	2.8205	.68621	-.060	-.517	260
Teknologisk turbulens	3.8000	.71888	-.986	1.714	260
Organisatorisk ytelse	3.7481	.66235	-.125	.310	260

Av totalt 306 respondenter, var det kun 129 som fullførte spørreundersøkelsen. Hele 260 respondenter kom seg imidlertid gjennom samtlige spørsmål benyttet for denne studien, som vist i tabell 5.1.1. Behandlingen av manglende data i analysen kan skje på to måter: listwise - eller pairwise deletion. Ved bruk av listwise deletion vil SPSS utelate tilfeller med manglende data, som dermed resulterer i en reduksjon av den totale utvalgsstørrelsen. Pairwise deletion refererer til en ekskludering av spesifikke verdier fremfor hele tilfeller med manglende data. All tilgjengelig data tas dermed med i analysen, som gjør denne metoden svært fordelaktig for studier med små utvalg. Risikoen ved bruk av pairwise deletion er imidlertid at respondenter som ikke har fullført kan ha sett studien som irrelevant eller lite interessant, og dermed ikke være motivert til å svare ut fra beste evne. Listwise deletion benyttes for denne undersøkelsen, da hele 85% av det totale antall respondenter har svart på alle

spørsmålene som måler begrepene i modellen. Dermed er utvalget fortsatt relativt stort med 260 respondenter.

## 5.2 Målvalidering

Før forskningsmodellen og hypotesene kan testes, må mål og begreper valideres. Hensikten med en slik validering er å kontrollere at alle variablene er målt uten målefeil, og dermed kunne konstatere validitet på både begreps - og indikatornivå (Bollen og Lennox 1991). Dersom hypotesene testes uten at målene i modellen er validert, vet man ikke om eventuelle negative resultater skyldes målefeil eller ingen sammenheng mellom variablene. Målene testes ved å undersøke måleskalaenes validitet og reliabilitet. Validering sørger for fravær av ikke-tilfeldige målefeil og multikollinearitet, mens reliabilitet er knyttet til hvorvidt undersøkelsen representerer virkeligheten og kan gjentas med samme resultater.

Validitet og reliabilitet kan bare testes empirisk for reflektive måleskalaer. Denne studien består av både reflektive og formative mål, og validering basert på faktoranalyse vil da kun utføres for de reflektive måleskalaene. Den formative MO-skalaen undersøkes ved hjelp av en principal component-analyse. Videre i kapittelet vil de reflektive skalaene valideres ut fra kravene til konvergent - og divergent validitet, reliabilitet og diskriminant validitet.

### 5.2.1 Markedsorienteringsskalaen

Som diskutert i kap. 4.4.1 består MO av tre dimensjoner som former begrepet. Målene tilhørende hver av de tre dimensjonene er også formative, som betyr at indikatorene til sammen utgjør begrepet, og hver av spørsmålene er viktig for betydningen av dimensjonen (Bollen og Lennox 1991). En undersøkelse av den interne konsistensen til indikatorene har ingen hensikt i forhold til validering av skalaen, fordi hver indikator er avgjørende for å forme begrepet. Dersom en indikator elimineres, vil derfor en viktig del av dimensjonen fjernes.

MO-skalaen utforskes ved å utføre en principal component-analyse for hver av de tre dimensjonene; informasjonsgenerering, informasjonsspredning og respons. Hensikten med dette er å se hvordan spørsmålene fordeler seg på flere komponenter, og hvor mange komponenter hver dimensjon består av.

Den første dimensjonen av MO er informasjonsgenerering som består av seks indikatorer. Som vist i tabell 5.2.1 fordeler samtlige indikatorer seg på én komponent.

**TABELL 5.2.1**  
**Principal component analyse av informasjonsgenerering**

	Component 1
1. Kundemøter	.523
2. Egne markedsanalyser	.554
3. Raske til å oppdage kundeendringer	.789
4. Systematiske kundeundersøkelser	.494
5. Raske til å oppdage bransjeendringer	.783
6. Omgivelsesendringer påvirker kunden	.761

Informasjonsspredning består av fem indikatorer. I likhet med informasjonsgenerering fordeler også disse indikatorene seg på én komponent, som rapportert i tabell 5.2.2.

**TABELL 5.2.2**  
**Principal component analyse av informasjonsspredning**

	Component 1
1. Møter på tvers av avdelinger	.762
2. Diskusjoner på tvers av avdelinger	.758
3. Alle informeres raskt om endringer	.749
4. Informasjon om kundetilfredshet distribueres raskt	.538
5. Informasjon om konkurrenter distribueres raskt	.750

Respons består av ni indikatorer og fordeler seg på to komponenter, som vist i tabell 5.2.3. Dimensjonen vil likevel beholdes som ett enkelt begrep. Når et begrep består av flere komponenter, vil disse normalt vektes likt i konstruksjonen av begrepet.

Spørsmål 1 og 2 lader på begge komponentene, og vil dermed vektas høyere enn de andre indikatorene.

**TABELL 5.2.3**  
**Principal component analyse av *respons***

	Component	
	1	2
1. Rask reaksjon på konkurrenters prisendringer	.578	.437
2. Imøtekommer endringer i kundebehov	.403	.670
3. Sørger for at produktutvikling er i tråd med kundebehov	.610	
4. Regelmessig planlegging av respons på endringer	.661	
5. Umiddelbar respons på konkurrenters markedstiltak	.578	
6. Koordinerte markedsaktiviteter på tvers av avdelinger	.731	
7. Formelle rutiner for behandling av klager	.574	-.629
8. Markedsplaner implementeres til rett tid	.694	-.416
9. Felles innsats for å endre produkter i tråd med kundebehov	.660	

På bakgrunn av principal component-analysen konstrueres de tre dimensjonene informasjonsgenerering, informasjonsspredning og respons. Dimensjonene antas å forme MO-begrepet, og det utføres derfor en tilsvarende analyse for disse, som vist i tabell 5.2.4. MO-begrepet konstrueres deretter av de tre dimensjonene.

**TABELL 5.2.4**  
**Principal components analyse av *markedsorientering***

	Component
	1
Informasjonsgenerering	.885
Informasjonsspredning	.872
Respons	.901

## 5.2.2 Validering av reflektive måleskalaer

Målvalidering kan utføres empirisk for de reflektive måleskalaene. I de følgende underkapitlene testes konvergent og divergent validitet, reliabilitet og diskriminant validitet. Deretter konstrueres modellens begreper på bakgrunn av denne valideringen.

### 5.2.2.1 Konvergent validitet

Konvergent validitet refererer til hvorvidt indikatorene som reflekterer et bestemt begrep faktisk reflekterer dette begrepet. Indikatorer som måler samme begrep skal ha faktorladninger som er korrelert med hverandre og reflekterer samme egenskap, som tilsier at det er høy grad av konvergent validitet dersom indikatorene måler det samme (Hair, Anderson, Tatham og Black 1998). Kravet til faktorladninger varierer, men kravet på  $>0.5$  anbefales av en rekke forskere (Bagozzi og Yi 1988; Hair et al. 1998). Faktorladninger  $>0.5$  benyttes derfor som et krav for at indikatoren skal anses som valid, som betyr at indikatorer med faktorladninger  $<0.5$  forkastes.

Faktoranalysen for markeds kultur viser at indikatorene fordeler seg på to begreper. Spørsmål 1 er den eneste indikatoren som lader høyest på faktor 2, og ladningen på faktor 1 er svært lav. Ved å fjerne denne lader alle indikatorer på samme begrep. Indikator 6 er nå for lav med en faktorladning på 0.34, og tas dermed ut. Tabell 5.2.5 viser de gjenværende målene med tilhørende faktorladning som strekker seg fra 0.663-0.857. Dermed er kravene til konvergent validitet oppfylt.

**TABELL 5.2.5**

**Faktoranalyse av *markeds kultur***

	Factor 1
1. Karakteristikk ved bedriften	-
2. Ledelsen i bedriften	.663
3. Ledelsesstilen i bedriften	.857
4. Organisasjonslimet som holder bedriften sammen	.720
5. Strategisk fokus	.772
6. Suksesskriterier	-



Følgende indikatorer er ekskludert:

*"Bedriften er svært resultatorientert. Hovedfokusset ligger i å få jobben gjort.*

*Personene som jobber her er opptatt av konkurranse og av å nå mål."*

Indikatoren kan tolkes som negativ sammenlignet med de andre målene for bedriftens karakteristikk, som blant annet måler klankultur og entreprenørkultur. Det er derfor sannsynlig at respondenter som ellers har fordelt høye verdier til målene for markedskultur, på dette spørsmålet har gitt andre kulturtyper en høyere poengsum.

*"Bedriften definerer suksess basert på hvorvidt den er en vinner i markedet og har overgått konkurrentene. Nøkkelen er bli markedsleder."*

Flertallet av norske IKT-bedrifter kan kategoriseres som små - og mellomstore bedrifter. Å bli markedsleder er derfor mest sannsynlig et urealistisk mål for de mindre aktørene. Det er derfor grunn til å anta at dette spørsmålet har blitt vektet annerledes sammenlignet med de andre målene for markedskultur.

Faktoranalysen som tester den konvergente validiteten til entreprenørkultur viser at samtlige indikatorer lader på samme begrep og har faktorladninger  $>0.5$ .

Faktormatrisen er derimot ikke signifikant. Etter flere forsøk på å ta ut ulike indikatorer med lavest faktorladning, må principal component benyttes. Alle indikatorene beholdes, og den konvergente validiteten er oppfylt med faktorladninger fra 0.532-0.808, som vist i tabell 5.2.6.

**TABELL 5.2.6**  
**Faktoranalyse av *entreprenørkultur***

	Component 1
1. Karakteristikk ved bedriften	.532
2. Ledelsen i bedriften	.808
3. Ledelsesstilen i bedriften	.573
4. Organisasjonslimet som holder bedriften sammen	.721
5. Strategisk fokus	.628
6. Suksesskriterier	.569

Konkurranseintensitet er inkludert i studien som en av to kontrollvariabler. Faktoranalysen viser at indikatorene fordeler seg på to komponenter. Spørsmål 3 og 6 har faktorladninger  $<0.5$ . Når disse fjernes, lader de gjenværende indikatorene på samme begrep med faktorladninger  $>0.7$ , som vist i tabell 5.2.7.

**TABELL 5.2.7**  
**Faktoranalyse av konkurransintensitet**

	Factor 1
1. Intens konkurranse i bransjen	.744
2. Intense kampanjekriger	.739
3. Enkelt å matche konkurrenter	-
4. Priskonkurranse	.734
5. Nye trekk fra konkurrenter daglig	.785
6. Svake konkurrenter	-

Følgende indikatorer er ekskludert:

*"Konkurrentene våre er relativt svake."*

Spørsmålet har en faktorladning  $<0.3$ , i tillegg til at det ser ut til å måle et annet begrep. Årsaken kan være at spørsmålet er reversert, og dermed har virket forvirrende for respondenten.

*"Alt en konkurrent kan tilby, kan også andre matche enkelt."*

Denne indikatoren måler i liten grad begrepet konkurransintensitet med en faktorladning  $<0.5$ . At andre aktører enkelt kan matche nye tilbud fra sine konkurrenter behøver ikke å være et mål på konkurransintensiteten i bransjen. Det kan være like enkelt å matche en konkurrent dersom konkurransintensiteten er lav.

Samtlige mål for teknologisk turbulens lader på samme begrep. Faktoranalysen resulterte imidlertid i ekskluderingen av indikator 3, da denne har en faktorladning  $<0.5$ . Når denne fjernes, har de gjenværende indikatorene faktorladninger  $>0.8$ .

**TABELL 5.2.8**  
**Faktoranalyse av teknologisk turbulens**

	Component 1
1. Hyppige teknologiske endringer	.851
2. Teknologiske endringer åpner muligheter	.883
3. Vanskelig å forutse fremtidig teknologi	-
4. Teknologiske gjennombrudd	.826

Følgende indikatorer er ekskludert:

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

Den svært lave faktorladningen tyder på at spørsmålet ikke er et mål for teknologisk turbulens. Det betyr at respondentene ikke anser det som vanskelig å forutse teknologiske endringer innenfor et forholdsvis kort tidsrom på 2-3 år. Dermed sier ikke indikatoren noe om den teknologiske turbulensen i IKT-bransjen.

Analysen for å teste den konvergente validiteten til den avhengige variabelen organisatorisk ytelse, viser at indikatorene fordeler seg på to begreper. Dette er forventet, da ytelsesvariabelen består av både økonomiske - (spørsmål 1 og 2) og organisatoriske komponenter (spørsmål 3 og 4). Ifølge Hansen og Wernerfelt (1989) vil en slik integrasjon forklare en større del av bedriftens ytelse. Den divergente validitetsanalysen i kapittel 5.2.2 viser at samtlige indikatorer har valide faktorladninger når de tvinges til å lade på samme komponent. Derfor beholdes samtlige mål for organisatorisk ytelse, som vist i tabell 5.2.9.

**TABELL 5.2.9**  
**Faktoranalyse av *organisatorisk ytelse***

	Component	
	1	2
1. Bedriftens driftsresultat	.839	
2. Bedriftens markedsandel	.827	
3. Bedriftens produktsuksess		.890
4. Bedriftens innovasjonstakt		.927

### 5.2.2.2 Divergent validitet

Divergent validitet refererer til at det ikke eksisterer konseptuell overlapp mellom begreper i modellen (Bollen 1989). Det betyr at den interne korrelasjonen må være høyere enn den eksterne, slik at det ikke eksisterer høye korrelasjoner med indikatorer fra andre begrep. Dette testes normalt ved å utføre faktoranalyse for alle indikatorene i modellen. I tillegg til faktorladninger vil analysen også vise kryssladninger, som er varians indikatoren deler med et annet begrep enn variabelen den har til hensikt å måle. Faktorladningen skal være høyere enn kryssladningen, og differansen mellom faktorladning og kryssladning bør være  $>0.2$ , for å oppfylle kravet til divergent validitet.

Selv om den divergente analysen normalt skal utføres med indikatorene tilhørende samtlige refleksive begrep i modellen, utføres den i denne studien i to omganger: Èn for de uavhengige variablene, samt kontrollvariabler, og èn for ytelsesvariablene. Den divergente analysen av kontroll - og uavhengige variabler er rapportert i tabell 5.2.10. Alle målene fra faktoranalysen oppfyller kravene til divergent validitet med faktorladninger  $>0.5$  (Hair et al. 1998) og differansen mellom faktor - og kryssladninger er  $>0.2$ .

**TABELL 5.2.10**  
**Divergent analyse av uavhengige variabler**

	Component			
	1	2	3	4
1. Ledelsen har et offensivt og resultatorientert fokus	.689	-.314		
2. Ledelsesstilen karakteriseres av konkurranse	.820			
3. Oppgaver og måloppnåelse er organisasjonslimet	.849			
4. Strategisk fokus på måloppnåelse og konkurransefortrinn	.747		.219	
5. Bedriften er et dynamisk og innovativt sted	-.279	.521		
6. Ledelsen er opptatt av innovasjon og entreprenørskap		.846		
7. Innovasjon og utvikling er organisasjonslimet		.727		
8. Ledelsesstilen karakteriseres av risikotaking		.642		
9. Strategisk fokus på å skaffe nye ressurser og prøve nye ting		.583		.332
10. Suksesskriterier som produktleder og innovatør		.710		.280
11. Intens konkurranse i bransjen			.758	
12. Intense kampanjekriger			.807	
13. Priskonkurranse			.793	
14. Nye trekk fra konkurrenter daglig			.817	
15. Hyppige teknologiske endringer				.773
16. Teknologiske endringer åpner muligheter				.835
17. Teknologiske gjennombrudd				.741

Den divergente validitetsanalysen av organisatorisk ytelse viser at alle indikatorer har faktorladninger  $>0.5$  når de lader på samme komponent, til tross for at de i den konvergente validitetsanalysen ladet på to komponenter. Den divergente validiteten er oppfylt, som rapportert i tabell 5.2.11.

**TABELL 5.2.11**  
**Divergent analyse av *organisatorisk ytelse***

	Component 1
1. Bedriftens driftsresultat	.558
2. Bedriftens markedsandel	.554
3. Bedriftens produktsuksess	.774
4. Bedriftens innovasjonstakt	.825

### 5.2.2.3 Reliabilitet

Reliabilitetsanalysen viser den interne konsistensen til summen av indikatorene som tilhører et begrep, og har til hensikt å vise om dataene inneholder målefeil (Mitchell og Jolley 2010). Reliabilitet skiller seg fra validitet ved at indikatorene kan ha en intern konsistens uten å være valide i form av at de måler den latente variabelen. Ulike metoder kan benyttes for å undersøke reliabilitet, men Cronbachs  $\alpha$  er den tradisjonelle og mest brukte formen (Bollen 1989). Cronbachs  $\alpha$  er et resultat av antall indikatorer og den gjennomsnittlige interne korrelasjonen mellom dem, og bør være  $>0.7$ , for å anses som pålitelig (Nunnally 1978). Verdier ned mot 0.6 kan imidlertid godtas. Denne tradisjonelle formen for utregning av reliabilitet innehar imidlertid også visse svakheter. Den tar ikke hensyn til kryssladninger og overvurderer effekten av antall indikatorer. Ifølge Bollen (1989) finnes det ikke noen ideell reliabilitetsutregning, og bruken av flere metoder er derfor å foretrekke. I denne studien undersøkes derfor både Cronbachs  $\alpha$  og faktorbasert reliabilitet.

Faktorbasert reliabilitet er en alternativ form for utregning av reliabilitet som blant annet tar hensyn til kryssladninger. Kravet til faktorbasert reliabilitet er en alphaverdi  $>0.5$ , mens det ideelle kravet er  $>0.7$ . Brudd på reliabilitet fører imidlertid ikke til noen handling, men kan i verste fall føre til at resultatet av regresjonsanalysen blir ikke-signifikant.

Resultatene fra både Cronbachs  $\alpha$  og faktorbasert reliabilitet er rapportert i tabell 5.2.12. Entreprenørkultur oppfyller ikke kravet til faktorbasert reliabilitet med en verdi på  $<0.5$ . Den er derimot tett opptil kravet med en reliabilitet på 0.46. Cronbachs

$\alpha$  for entreprenørkultur er oppfylt med en reliabilitet på 0.80, og anses derfor likevel som pålitelig. Organisatorisk ytelse oppfyller heller ikke kravet til faktorbasert reliabilitet, men ligger også tett opptil kravet med en alphaverdi på 0.48. Det absolutte kravet på til Cronbachs  $\alpha$  er oppfylt. Samtlige av de andre variablene oppfyller kravene til både faktorbasert reliabilitet og Cronbachs  $\alpha$ .

**TABELL 5.2.12**  
**Reliabilitetsanalyse**

Begrep	Antall indikatorer	Cronbachs $\alpha$	Faktorbasert reliabilitet
Markedsorientering	19	-	-
Markedskultur	4	0.84	0.61
Entreprenørkultur	6	0.80	0.46
Konkurransintensitet	4	0.83	0.63
Teknologisk turbulens	3	0.81	0.62
Organisatorisk ytelse	4	0.60	0.48

#### 5.2.2.4 Diskriminant validitet

Diskriminant validitet skal sørge for fravær av høye korrelasjoner mellom de uavhengige variablene i modellen. Det vil si å sørge for fravær av multikollinearitet som er en viktig forutsetning i regresjonsanalyse (Berry 1993). Korrelasjonen mellom begrepene bør bære  $<0.8$ , mens den for små utvalg bør være  $<0.6$  (Hair et al. 1998). Ved brudd på multikollinearitetskravet må én av variablene tas ut av modellen. Diskriminant validitet testes ved hjelp av en bivariat korrelasjonsanalyse hvor alle begrepene i modellen inkluderes.

De bivarierte korrelasjonene er rapportert i tabell 5.2.13. Samtlige signifikante korrelasjoner mellom uavhengige variabler er  $<0.6$  og oppfyller dermed kravet til diskriminant validitet.

**TABELL 5.2.13**  
**Diskriminant validitet**

	MO	Markedskultur	Entreprenørkultur	Konkurransen- intensitet	Teknologisk turbulens
Markedskultur	-.083				
Entreprenørkultur	.084	-.501**			
Konkurransenintensitet	.184**	.157**	-.053		
Teknologisk turbulens	.251**	-.131*	.228**	.408**	
Organisatorisk ytelse	.378**	.013	.148**	.148**	.257**

I kapittel 5.2.2.2 argumenteres det for at den interne korrelasjonen mellom indikatorer må være høyere enn den eksterne. Den interne konsistensen mellom indikatorene som måler et begrep er undersøkt i kapittel 5.2.2.3, mens tabell 5.2.13 viser korrelasjonskoeffisienten  $r$  mellom variablene i modellen. For å sikre validitet må den kvadrerte korrelasjonskoeffisienten  $r^2$  være lavere enn den interne konsistensen mellom indikatorene (Fornell og Larcker 1981). Dette er oppfylt for samtlige begrep.



### **5.3 Hypotesetesting og resultater**

Multipel regresjonsanalyse benyttes for å teste forskningsmodellen.

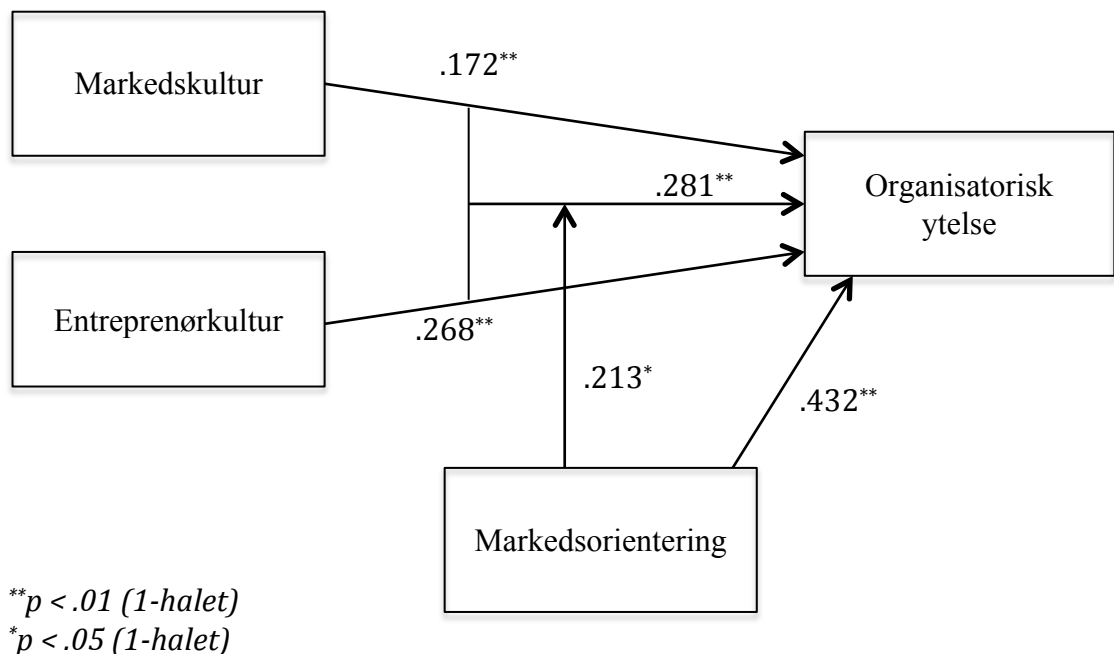
Regresjonsanalysen undersøker om en endring i den avhengige variabelen Y, er forårsaket av den uavhengige variabelen X. En rekke forutsetninger ligger til grunn for om resultatene fra en slik analyse kan anses som pålitelige og troverdige. En slik validering er gjort i kapittel 5.2, og samtlige krav er oppfylt for de gjenværende indikatorer og begrep.

I det følgende kapitlet presenteres resultatene av regresjonsanalysen.

### 5.3.1 Test av forskningsmodellen

Forskningsmodellen predikerer at MO, markeds kultur og entreprenørkultur har en direkte positiv effekt på organisatorisk ytelse, og at effekten øker ved tilstedeværelsen av de to kulturene samtidig. Videre skal bedrifter som domineres av både en markeds kultur og entreprenørkultur og som samtidig er markedsorienterte, ha en positiv effekt på organisatorisk ytelse. En oppsummering av resultatene er vist i modell 5.3.1.

**FIGUR 5.3.1**  
**Resultater regresjonsanalyse**



Resultatene vist i modell 5.3.1 er basert på en multipl regressjonsanalyse av direkte effekter, interaksjonseffekter og kontrollvariabler. Resultatene støtter samtlige hypoteser. Den forventede positive relasjonen mellom MO og ytelse har en betaverdi på .432 ( $p < .01$ ), mens markeds kultur og entreprenørkultur har betaverdier på henholdsvis .172 ( $p < .01$ ) og .268 ( $p < .01$ ). Begge interaksjonseffektene har positiv effekt på produkt - og innovasjonsytelse. Interaksjonen mellom de to kulturtypene (H4) fører til en endring i den avhengige variabelen på .281 ( $p < .01$ ).

Treveisinteraksjonen som også inkluderer markedsorientering (H5) har en betaverdi

på .213 ( $p < .05$ ). Alle sammenhengene har signifikante t-verdier (t strekker seg fra 1.822-6.6217). F-verdien for modellen er 9.676, som betyr at den er statistisk signifikant. Forklaringskraften til modellen er også akseptabel ( $R^2 = 25,8\%$ ). Dette indikerer at en relativt stor del av variansen i organisatorisk ytelse kan forklares av modellen.

I tillegg til den multiple regresjonsanalysen av hele modellen inkludert kontrollvariabler, ble det også utført en analyse uten kontrollvariabler, en analyse uten treveisinteraksjonen, samt en analyse med bare direkte effekter. Resultatene av samtlige analyser er rapportert i tabell 5.3.1. Modell 2 (kun direkte effekter og toveisinteraksjon) viser en ikke-signifikant sammenheng mellom toveisinteraksjonen og ytelsesvariabelen. Ved å legge til treveisinteraksjonen og de to toveisinteraksjonene mellom MO og kulturtypene blir betaverdien .295 ( $p < .01$ ). Modell 3 (uten kontrollvariabler) viser generelt en høyere forklaringskraft for enkelte individuelle sammenhenger (t-verdier fra 2.037-7.482) enn modell 4 (med kontrollvariabler). MOs direkte effekt på ytelse har her en betaverdi på .465 ( $p < .01$ ), og treveisinteraksjonen har en betaverdi på .237 ( $p < .05$ ). Den totale forklaringskraften øker etterhvert som flere variabler inkluderes i modellen.

**TABELL 5.3.1**  
**Hierarkisk tabell av regresjonsresultater**

	Modell 1 Direkte effekter		Modell 2 Direkte effekter og toveisinteraksjon		Modell 3 Direkte effekter, toveis - og treveisinteraksjon		Modell 4 Direkte effekter, toveis - og treveisinteraksjon m/kontrollvariabler	
	Organisatorisk ytelse		Organisatorisk ytelse		Organisatorisk ytelse		Organisatorisk ytelse	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T
H1: Markedsorientering	.377	6.580**	.362	6.237**	.465	7.482**	.432	6.617**
H2: Markedskultur	.145	2.210*	.186	2.627**	.166	2.401**	.172	2.459**
H3: Entreprenørkultur	.184	2.813**	.216	3.150**	.295	4.260**	.268	3.805**
H4: Markedskultur x entreprenørkultur			.095	1.506	.295	3.864**	.281	3.675**
H5: MO x markedskultur x entreprenørkultur					.237	2.037*	.213	1.822*
MO x markedskultur					-.152	-1.452	-.142	-1.356
MO x entreprenørkultur					-.002	-.030	.006	.077
<i>Kontrollvariabler</i>								
Konkurransintensitet							-.012	-.189
Teknologisk turbulens							.114	1.782*
R <sup>2</sup>	.172		.179		.248		.258	
Adjusted R <sup>2</sup>	.162		.166		.227		.232	
N		260		260		260		260

\*\*p < .01 (1-halet)

\*p < .05 (1-halet)

### 5.3.2 Oppsummering av resultater

En oppsummering av funnene er rapportert i tabell 5.3.2. Tabellen viser at samtlige hypoteser får støtte.

**TABELL 5.3.2**  
**Oppsummering av resultater**

Hypotese	Retning	Konklusjon	Beta	T
<b>H1:</b> Markedsorientering → Organisatorisk ytelse	+	Støtte	.432**	6.617
<b>H2:</b> Markedskultur → Organisatorisk ytelse	+	Støtte	.172**	2.459
<b>H3:</b> Entreprenørkultur → Organisatorisk ytelse	+	Støtte	.268**	3.805
<b>H4:</b> Markedskultur x Entreprenørkultur → Organisatorisk ytelse	+	Støtte	.281**	3.675
<b>H5:</b> MO x Markedskultur x Entreprenørkultur → Organisatorisk ytelse	+	Støtte	.213*	1.822

\*\*  $p < .01$  (1-halet)

\*  $p < .05$  (1-halet)

## 6 DISKUSJON OG IMPLIKASJONER

Hensikten med denne studien var å få bedre innsikt i og forståelse for hvordan en MO-støttende organisasjonskultur påvirker bedriftens ytelse, og i hvilken grad organisasjonskultur kan øke forklaringskraften til MO på bedriftens ytelse. Dette formålet skulle oppnås ved å svare på følgende forskningsspørsmål: Hvordan, og i hvilken grad bidrar en MO-støttende kultur til å forklare variasjoner i bedriftens ytelse og i relasjonen mellom MO og ytelse?

For å svare på spørsmålet ble det på bakgrunn av det teoretiske rammeverket utarbeidet en forskningsmodell med variablenes direkte effekter og interaksjonseffekter. Teoretiske implikasjoner av funnene er rapportert i kapittel 6.1, mens ledelsesmessige implikasjoner finnes i kapittel 6.2. I kapittel 6.3 diskuteres studiens begrensninger, samt forslag til videre forskning på området.

## 6.1 Teoretiske implikasjoner

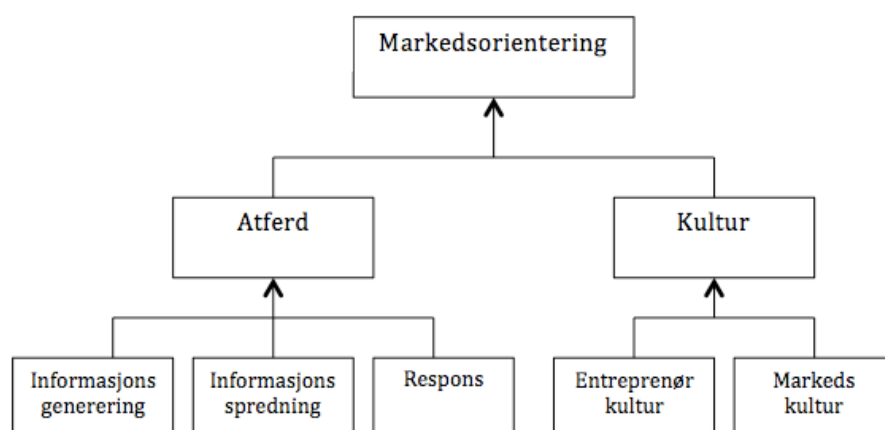
Funnene rapportert i kapittel 5.3 støtter hypotesen om at MO, markedskultur og entreprenørkultur har en direkte positiv effekt på organisatorisk ytelse, i tråd med tidligere forskning av disse sammenhengene (Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; Kirca et al. 2005; Kohli og Jaworski 1990; Narver og Slater 1990). Funnene viser også at bedrifter som domineres av verdier fra både en markedskultur og entreprenørkultur, vil oppleve økte ytelseeffekter, og en spesielt sterk relasjon mellom MO og ytelse. Interaksjonseffekten mellom de eksterne organisasjonskulturene og MO har en høyere forklaringskraft enn tidligere funn som har undersøkt MO-ytelsesrelasjonen (Cano et al. 2004; Kirca et al. 2005). Dette indikerer at organisasjonskultur er en viktig faktor når det gjelder å forklare variasjoner i relasjonen mellom MO og ytelse.

Resultatene av studien viser støtte for alle de direkte effektene. Dette er i tråd med tidligere litteratur innenfor henholdsvis MO-litteraturen og ledelse - og organisasjonsteori. Tidligere studier har undersøkt hvilke kulturtyper som har størst effekt på bedriftens ytelse (f.eks. Deshpande et al. 1993), men ikke interaksjonseffekten av disse. I kapittel 5.3 rapporteres en signifikant støtte for hypotesen om at interaksjonen mellom en markedskultur og entreprenørkultur har positiv effekt på organisatorisk ytelse, som betyr at de to kulturtypene sammen forklarer en større del av variasjonen i ytelse enn de gjør hver for seg. Når MO inkluderes i denne interaksjonen, stiger modellens forklaringskraft, som betyr at en eksternt orientert organisasjonskultur sammen med MO forklarer en stor del av ytelse, og at disse kulturelle verdiene er viktige for implementeringen av MO.

Tidligere forskning som har undersøkt sammenhengen mellom de to konseptene, MO og organisasjonskultur, har enten sett på MO som en type kultur (Homburg og Pflesser 2000; Narver og Slater 1990) eller kultur som en intern driver til MO (O'Cass og Ngo 2007; Yam et al. 2011). Ingen har tidligere sett på de to konseptene som separate begreper som sammen har en positiv effekt på bedriftens prestasjoner. Resultatene fra denne studien indikerer dermed en mulig integrering av de to rivaliserende synspunktene på MO; den atferdsmessige definisjonen til Kohli og

Jaworski (1990) og den kulturelle definisjonen til Narver og Slater (1990). I denne studien har MO blitt definert på bakgrunn av et atferdsmessig perspektiv, som betyr at MO ses på som en type atferd basert på visse aktiviteter og prosesser. Funnene indikerer imidlertid at de positive effektene av disse aktivitetene og prosessene vil være større dersom organisasjonskulturen støtter en markedsorientert atferd, fordi kultur driver atferd. Resultatene av denne studien legger dermed føringer for en ny konseptualisering av MO, som integrerer de to konseptene. Figur 6.1 illustrerer en slik integrasjon.

**FIGUR 6.1**  
**Alternativ konseptualisering av MO**



De empiriske funnene fra denne studien viser at konseptet organisasjonskultur i stor grad bidrar til en bedre forståelse av MO-ytelsesrelasjonen. Dominerende verdier fra de eksterne kulturtypene utgjør en markedsorientert kultur som støtter implementeringen av en markedsorientert atferd, og til sammen forklarer en stor del av variasjonene i bedriftens ytelse. Disse resultatene kan føre til en økt interesse for integrasjonen av de to konseptene, og en mulig begynnelse på en integrering av de to hittil rivaliserende perspektivene på MO på bakgrunn av definisjonene til Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990).



## 6.2 Ledelsesmessige implikasjoner

MO hevdes å være en viktig nøkkel for å oppnå en ytelse over gjennomsnittet i bransjen (Kolhi og Jaworski 1990; Narver og Slater 1990). Dette støttes av funnene som er gjort i denne studien, og MO anses derfor som viktig suksessfaktor for bedrifter som ønsker økt ytelse. I tillegg viser funnene at en eksternt orientert organisasjonskultur også er en viktig faktor for å forklare organisatorisk ytelse, hvor bedrifter som domineres av både en markedskultur og entreprenørkultur vil ha et godt grunnlag for å skape konkurransefortrinn. Resultatene fra studien kan bidra til bedriftslederes forståelse for hvordan bedriften kan oppnå ytelseeffekter som produktsuksess, økt innovasjonstakt og lønnsomhet, og dermed potensialet for varig konkurransefortrinn.

Få bedrifter har lyktes i å implementere en MO (Day 1994; Harris og Ogbonna 1999). Funnene fra denne studien indikerer at årsaken kan være at kulturen i bedriften ikke støtter en markedsorientert atferd. Dersom en bedrift har en sterk, unik og ikke-imiterbar organisasjonskultur som støtter en MO vil dette være grunnlag for varig konkurransefortrinn, fordi kultur er spesielt vanskelig for konkurrentene å endre (Barney 1986; Ogbonna og Harris 2000). Dersom bedriften ønsker å implementere en spesifikk atferd for å skape varig konkurransefortrinn og økt lønnsomhet, må den produsere en kultur som driver denne atferden (Narver og Slater 1990). Funnene indikerer at organisasjonskultur er en avgjørende faktor for hvorvidt bedriften får utnyttet det fulle potensialet av å være markedsorientert. De grunnleggende antakelser, verdier og normer som dominerer tankegangen til medlemmene av organisasjonen bør være eksternt orienterte, og representere begge kulturtypene, markedskultur og entreprenørkultur. I praksis betyr det at det ikke er nok at bedriften har fokus på å oppnå lønnsomhet, konkurransefortrinn og effektivitet gjennom markedsmekanismer, dersom det ikke finnes en kultur for innovasjon, fleksibilitet, kreativitet og risikotaking. Da vil ikke bedriften oppnå sine markedsorienterte mål, fordi de ansatte ikke tør, er villige til, eller har evnen til å svare på informasjonen fra markedet. For å oppnå produktsuksess, økt innovasjon og lønnsomhet i dynamiske markeder må bedriften adoptere en høy grad av MO. Bedrifter som i tillegg domineres av en markedsorientert kultur vil i større grad lykkes med

implementeringen av det markedsorienterte konseptet og høste større effekter enn bedrifter som ikke domineres av slike verdier.

Da organisasjonskultur er vanskelig å endre (Barney 1986), vil bedrifter som allerede har en dypt forankret markeds - og entreprenørkultur ha store fordeler sammenlignet med konkurrentene. Disse bedriftene bør fortsette å dyrke den dominerende organisasjonskulturen samtidig som de styrker implementeringen av en markedsorientert atferd. Da kultur og atferd er komponenter som påvirker og forsterker hverandre, kreves en mindre innsats fra bedriftsledere som ønsker økte effekter av MO for bedriftens ytelse. Slike bedrifter vil også ha høyt potensialet for å skape varig konkurransefortrinn, fordi organisasjonskultur ikke kan velges eller enkelt kopieres av konkurrentene (Barney 1986; Hunt og Morgan 1995). Det betyr at det er vanskeligere å skape en kultur enn å skape en spesifikk atferd. Det er likevel mulig å oppnå økt ytelse og konkurransefortrinn for bedrifter som ikke allerede domineres av verdier fra de eksternt orienterte kulturtypene, men som har implementert en MO. Da atferd også påvirker kultur (Griffiths og Grover 1998), kan bedrifter som har adoptert en markedsorientert atferd på sikt oppleve et passivt kulturelt skifte. Dersom bedriften har et ønske om å oppnå økt ytelse og varig konkurransefortrinn vil den kunne produsere kulturen som støtter atferden for å nå dette målet (Narver og Slater 1990). Funnene fra denne studien viser at kombinasjonen av verdier fra en markedskultur og entreprenørkultur bidrar til å støtte den markedsorienterte atferden, og forklarer til sammen en stor del av bedrifters ytelse.

Da alle bedrifter er avhengige av sine kunder, og MO handler om et eksternt kunnskapsfokus på kunder og konkurrenter, er MO avgjørende for bedrifters overlevelse. Funnene fra denne studien viser imidlertid at kunnskap og informasjon om eksterne forhold ikke er tilstrekkelig for å skape en ytelse over gjennomsnittet i bransjen, fordi dette er en ressurs som er enkel for konkurrentene å imitere eller kopiere. Som resultatene indikerer, er organisasjonskultur en faktor som skiller bedrifter med høye effekter av MO fra de som ikke lykkes med å være markedsorienterte. Bedrifter som har en sterkt forankret organisasjonskultur basert på verdier fra de eksternt orienterte kulturtypene, i tillegg til en høy grad av MO, vil kunne oppleve en ytelse over gjennomsnittet i bransjen, og dermed ha grunnlag for

varig konkurransefortrinn. Organisasjonskultur bidrar derfor til å forklare hvorfor enkelte oppnår varig konkurransefortrinn ved å være markedsorienterte.

### 6.3 Begrensninger og fremtidig forskning

Denne studien har sett på rollen til organisasjonskultur i implementeringen av MO, og funnet en positiv interaksjonseffekt mellom eksternt orienterte kulturtyper og MO. Kultur er som diskutert i det teoretiske rammeverket et svært komplekst fenomen. Konseptualiseringen og avgrensningen av organisasjonskultur i denne studien har derfor visse begrensninger. Studien tar ikke hensyn til de ulike subkulturene som bedrifter normalt vil bestå av (Ogbonna og Harris 1999, 2000). Selv om det er den dominerende kulturtypen som måles, og styrken på denne fanges opp av respondentens fordeling av poeng på de ulike kulturtypene, får man ingen indikasjon på hvorvidt denne kulturen dominerer samtlige avdelinger. Er det for eksempel tilstrekkelig at avdelinger som driver med innovasjon og utvikling domineres av en entreprenørkultur for å oppnå samme ytelseeffekter? Da MO involverer hele organisasjonen (Kohli og Jaworski 1990; Narver og Slater 1990), kan man anta at en markedsorientert kultur må deles av alle medlemmene i organisasjonen, og dermed svare nei på dette spørsmålet. På en annen side kan en entreprenørkultur bidra til å styrke effektene av responsdelen av MO, og dermed i størst grad involvere organisasjonsmedlemmene som driver med forskning og utvikling. Videre studier av interaksjonen mellom MO og organisasjonskultur bør derfor i større grad undersøke fragmenteringen i ulike subkulturer, som også foreslås av Harris og Ogbonna (2000).

Denne studien har heller ikke sett på interaksjonen mellom de eksternt orienterte organisasjonskulturene og de ulike dimensjonene av MO. Siden MO representerer en type atferd som kan eksistere uavhengig av kulturen i bedriften, er det ikke sikkert at alle dimensjonene vil forsterkes positivt av markedskultur og entreprenørkultur. Det kan også hende at man her vil kunne finne en signifikant interaksjon mellom en MO-dimensjon og kun én av kulturene. De to internt orienterte kulturtypene er heller ikke inkludert i studiens forskningsmodell. Funnene sier dermed ingenting om effektene av disse verken med eller uten interaksjonen med MO. Selv om tidligere studier har funnet ingen eller en negativ sammenheng mellom disse kulturtypene og ytelse (Chan et al. 2004; Deshpande et al. 1993; Deshpande og Farley 1999; Ogbonna og Harris 2000), er det interessant å finne ut om de har noen effekt sammen med MO, og hvordan de opererer sammen med de ulike dimensjonene av MO-konseptet. Fremtidig

forskning bør fokusere på å finne den ideelle sammensetningen av kulturtyper, samt den ideelle styrken på hver av disse, som sammen med MO forklarer en større del av variasjonen i ytelse. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket og funnene som er gjort i denne studien, kan det være interessant å se på effektene av interaksjonen mellom informasjonsgenerering og markedskultur, informasjonsspredning og klankultur, og respons og entreprenørkultur.

Ytelsesvariabelen i denne studien er målt som produktsuksess, innovasjonstakt, markedsandel og driftsresultat. En rekke studier har i senere tid sett på innovasjon som en mediator mellom MO og lønnsomhet (Kirca et al. 2005; Sandvik og Sandvik 2003). Det ville være nyttig at fremtidig forskning på dette området undersøkte innovasjonseffektene av organisasjonskultur og MO, og hvorvidt denne modellen forklarer en større del av innovasjonsytelse enn bedriftens totale ytelse.

## REFERANSELISTE

- Bagozzi, R. P. og Yi, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (1), 74-94
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. og Phillips, L. W. (1991): Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 (3), 421-458
- Barney, J. B. (1986): Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management*, Vol. 11 (3), 656-665
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 99-120
- Berry, W. D. (1993): Understanding regression assumptions. *Sage Publications Inc.*
- Bollen, K. A. (1989): Structural equations with latent variables. *John Wiley and Sons.*
- Bollen, K. A. og Lennox, R. (1991): Conventional wisdom on measurement. A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, Vol. 110 (2), 305-314
- Campbell, D. T. (1955): The informant in quantitative research. *American Journal of Sociology*, Vol. 60, 339-342.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A. og Jaramillo, F. (2004): A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21 (2), 179-200
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A. og Snape, E. (2004): In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 (1), 17-35

- Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, 37-52.
- Denison, D. R. og Mishra, A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6 (2), 204-223
- Deshpandè, R. og Farley, J. U. (1998): Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2 (3), 213-232.
- Deshpandè, R. og Farley, J. U. (1999): Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, Vol. 7 (4), 111-127.
- Deshpandè, R. og Farley, J. U. (2004): Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, 3-22.
- Deshpandè, R., Farley, J. U. og Webster, F. E. (1993): Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 23-27.
- Deshpandè, R. og Webster, F. E. (1989): Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53, 3-15.
- Dess, G. G. og Robinson, R. B. (1984): Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 265-273
- Flamholtz, E. (2001): Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal*, Vol. 19 (3), 268-275.
- Fornell, C. og Larcker, D. F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1), 39-50

- Gebhardt, G. F., Carpenter G. S. og Sherry J. F. Jr. (2006): Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, Vol 70 (4), 37-55.
- Goldman, A. og Grinstein, A. (2010): Stages in the development of market orientation publication activity: A longitudinal assessment. *European Journal of Marketing*, Vol 44 (9-19), 1384-1409.
- González-Benito, Ò. og González-Benito, J. (2005): Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34, 797-829.
- Griffiths, J. S. og Grover, R. (1998): A framework for understanding market orientation: The behavior and the culture. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, Vol. 9, 311-321.
- Hair, J. F., Anderson, R. J., Tatham, R. L. og Black, W. C. (1998): Multivariate data analysis (5.utgave). *Prentice Hall International, Inc*
- Hajipour, B. og Ghanavati, M. (2011): The impact of market orientation and organizational culture on the performance: Case study of SMEs. *Journal of Contemporary Management*.
- Hansen, G. S. og Wernerfelt, B. (1989): Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (5), 399-411
- Harris, L. C. og Ogbonna, E. (1999): Developing a market oriented culture: a critical evaluation. *Journal of Management Studies*, 36 (2).
- Harris, L. C. (2001): Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal og Management Studies*, 38 (1).



- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. og Kinicki, A. (2011): Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (4), 677-694
- Hatch, M. J. (1993): The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, Vol. 18 (4), 657-693.
- Hewett, K., Money, B. R. og Sharma, S. (2002): An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 229-239.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. og Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Homburg, C. og Pflesser, C. (2000): A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, 449-462.
- Howard, L. W. (1998): Validating the Competing Values Model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 6 (3), 231-250
- Hunt, S. D. og Morgan, R. M. (1995): The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol 57, 53-70
- John, G. og Reve, T. (1982): The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 517-524

- Kaplan, D. (1990): Evaluating and modifying covariance structure model: A review and recommendation. *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 25 , 137-155.
- 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*, Vol 69, 24-41
- Kline, R. B. (2011): Principles and practice of structural equation modeling (3. utgave). The Guilford Press, New York
- Kohli, A. K. og Jaworski, B. J. (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
- Langerak, F., Hultnik, E. J. og Robben, H. S. J. (2004): The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, 79-94
- Liao, S.H., Chang, W. J., Wu, C. C. og Katrichis, J. M. (2011): A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, Vol 40, 301-310
- Martin, J. (1992): Cultures in three organizations: Three perspectives. *London: Oxford University Press*
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. og Rentz, J. O. (2005): A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58, 1-8.
- Mitchell, M. og Jolley, J. M. (2010): Research Design Explained (7. utgave). Wadsworth, Cengage Learning
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business

Profitability. *Journal of Marketing*, Vol 54 (4), 20-35

Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric Theory* (2. utgave). New York: McGraw-Hill

O'Cass, A. og Ngo, L. V. (2007): Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (7/8), 868-887

Ogbonna, E. og Harris, L. C. (2000): Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.

Pettigrew A. M. (1979): On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.

Quinn, R. E. og Rohrbaugh, J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol. 29 (3), 363-377.

Reukert, R. W (1992): Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol 9, 225-245.

Sandvik, K. og Grønhaug, K. (2007): How well does the firm know its customers? *Tourism Economics*, Vol. 13 (1), 5-23

Sandvik, K. og Sandvik I. L. (2003): The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, 355-376

Särndal, C-E., Swensson, B. og Wretman, J. (2003): *Model Assisted Survey Sampling*. NY: Springer Series in Statistics

Schein, E. H. (1984): Coming to a new awareness og organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (2).

Slater, S. F. og Narver, J. C. (1994): Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.

Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Tabachnick, B. G. og Fidell, L. S. (2007): *Using Multivariate Statistics* (5. utgave). Boston: Allyn and Bacon

Teece, D. J., Pisano, G. og Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509-533

Van Raaij, E. M. og Stoelhorst, J. W. (2008): The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, Vol 42 (11-12), 1265-1293.

Venkatraman, N. og Ramanujam, V. (1987): Measurement of business economic performance: An examination of method congruence. *Journal of Management*, Vol. 13 (1), 109-122

Wallach, E. J. (1983): Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, February.

Webster Jr., F. E. (1992): The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.

Wei, L. Q., Liu, J. og Herndon, N. C. (2011): SHRM and product innovation: testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (1), 19-33

Yam, R. C. M., Tam, A. Y. K., Tang, E. P. Y. og Mok, C. K. (2011): TQM: A change management model for market orientation. *Total Quality Management*, 16 (4), 439-461

Yu, T. og Wu, N. (2009): A review of study on the competing values framework.  
*International Journal of Business and Management*, Vol. 4 (7).

## VEDLEGG A

### Spørreundersøkelse

Første henvendelse per e-post:

Til daglig leder/markedsansvarlig/HR-ansvarlig

Vi er to avangsstudenter ved siviløkonomstudiet ved Høgskolen i Buskerud innen markedsføring. Vår masteroppgave omhandler norske IKT-bedrifiers 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](mailto:annikenrj@gmail.com)

Mobil: 99511703

Med vennlig hilsen

Henrik Frøshaug og Anniken Rostad Johansen

Andre henvendelse per 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

## Information

Denne undersøkelsen omhandler norske IKT-bedrifters 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.

Markedsori entering	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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6



Markedsori entering	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.					
omgivelsene kan påvirke kundene våre						
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
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

Markedsori entering	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.					
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 rettet et intensivt markedstiltak mot våre kunder, ville vi besvart denne umiddelbart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16
Markedsføringsstiltak 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.

Karakteristikker	I hvilken grad er følgende karakteristikk dominierende 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 ansatte	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 4

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="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av jobbsikkerhet, konformitet, forutsigbarhet, og stabilitet i relasjoner	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 2
Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og unikhet	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 3
Ledelsesstilen i bedriften karakteriseres av teamarbeid, konsensus og deltakelse	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 4

<b>Organisasjons-limet</b>	<b>I hvilken grad kjennetegner følgende alternativer limet som holder organisasjonen sammen? Vennligst fordel totalt 100 poeng.</b>
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

<b>Strategisk fokus</b>	<b>I hvilken grad stemmer følgende alternativer overens med organisasjonens strategiske fokus? Vennligst fordel totalt 100 poeng.</b>
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

<b>Suksess-kriterier</b>	<b>I hvilken grad kjennetegner følgende alternativer organisasjonens kriterier for å definere suksess? Vennligst fordel totalt 100 poeng.</b>
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

Produkt- utvikling	Bedrifter kan ha ulike tilnærminger til produktutvikling. 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	
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

Produkt- utvikling	Bedrifter kan ha ulike tilnærminger til produktutvikling. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.					
Vi søker hele tiden å utvikle nødvendige ressurser, for å tilpasse oss endringer i markedet, som for eksempel konkurransefaktorer og teknologi.	○	○	○	○	○	9
Vi gjør kontinuerlige analyser av hvilke ressurser vi behøver for å utvikle produkter som svarer på nåværende og fremtidige kunders behov	○	○	○	○	○	10
Vi benytter informasjon fra kunder i målmarkedet gjennom hele produktutviklingsprosessen	○	○	○	○	○	11
Vi vurderer produktutviklingsprosjekter for å fokusere ressursene rundt de prosjektene med størst potensialet	○	○	○	○	○	12
Vi søker hele tiden å tilpasse vår sammensetning av produktutviklingsressurser etter endringer i markedet, som for eksempel teknologiske endringer.	○	○	○	○	○	13
Vi gjør nødvendige endringer i våre ressurser, for å kunne levere produkter/tjenester som imøtekommer kundens behov	○	○	○	○	○	14
Lederne bruker tidligere vellykkede rutiner for å kopiere, overføre eller sette sammen ressurser på nye måter i produktutviklingsprosjekter	○	○	○	○	○	15
Vi endrer sammensetningen av våre	○	○	○	○	○	16

<b>Produkt- utvikling</b>	<b>Bedrifter kan ha ulike tilnærminger til produktutvikling. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.</b>					
ressurser for å oppnå kostnadsreduksjoner						
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

<b>Salgskapabiliteter</b>	<b>Salgsfunksjonen drives svært ulikt på tvers av bedrifter. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.</b>					
	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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7

Salgskapabiliteter	Salgsfunksjonen drives svært ulikt på tvers av bedrifter. Vurder hvorvidt følgende påstander er gjeldende for deres bedrift sammenlignet med deres viktigste konkurrenter.					
markedsbehov						
Salgsledelsen søker ekstern kunnskap fra for eksempel samarbeidspartnere, konkurrenter eller konsulenter, for å utvikle nye ressurser	○	○	○	○	○	8
Selgerne gis den nødvendige kursingen og opplæringen for å være effektive	○	○	○	○	○	9
Salgsledelsen er dyktige i utviklingen av effektive planlegging- og kontrollsystemer	○	○	○	○	○	10
Bedriften gjør markedsundersøkelser slik at for eksempel kundeservice kan forbedres for å imøtekomme kundens behov	○	○	○	○	○	11
Bedriften klarer å ta i bruk nye salgskanaler for å tilpasse seg endringer i markedet	○	○	○	○	○	12
Salgsavdelingen prøver nye sammensetninger av markedstilbud for å øke salget blant bedriftens kunder	○	○	○	○	○	13
Bedriften prøver nye salgsmetoder for at salgsvdelingen kan gjøre salg mer effektivt og kostnadsbesparende	○	○	○	○	○	14
Salgsavdelingen søker fortløpende å sette sammen ressurser på nye måter, for å tilpasse seg kunde - og markedsbehov	○	○	○	○	○	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

Omgivelse sfaktorer	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	○	○	○	○	○	1
Kundene våre har en tendens til å være på utkikk etter nye produkter hele tiden	○	○	○	○	○	2
Noen ganger er kundene våre svært prissensitive, mens andre ganger er pris relativt uviktig	○	○	○	○	○	3
Vi opplever at produktene og tjenestene våre blir etterspurt av kunder som ikke har kjøpt dem før	○	○	○	○	○	4
Nye kunder har ofte andre behov enn våre eksisterende kunder	○	○	○	○	○	5
Vi leverer til mange av de samme kundene som vi har gjort i lang tid	○	○	○	○	○	6
Konkurransen i vår bransje er veldig intens	○	○	○	○	○	7
Det er intense "kampanjekriger" i bransjen vår	○	○	○	○	○	8
Alt en konkurrent kan tilby, kan også andre matche enkelt	○	○	○	○	○	9
Priskonkurransen er et kjennetegn ved vår bransje	○	○	○	○	○	10
Man hører om nye trekk fra konkurrenter nesten hver dag i vår bransje	○	○	○	○	○	11
Konkurrentene våre er relativt svake	○	○	○	○	○	12

Omgivelse sfaktorer	Vurder hvorvidt påstandene under beskriver situasjonen deres bransje.					
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 B**  
**Deskriptiv statistikk for indikatorer**

	Mean	Std. dev	Skewness	Kurtosis	N
<b>Markedsorientering</b>					
<i>Informasjonsgenerering</i>					
MO_generering1	4.23	1.124	-1.578	1.670	308
MO_generering2	3.66	1.135	-.672	-.175	306
MO_generering3	3.85	.865	-.689	.725	306
MO_generering4	3.26	1.334	-.180	-1.149	306
MO_generering5	4.03	.892	-.978	1.101	306
MO_generering6	3.81	.982	-.955	.814	306
<i>Informasjonsspredning</i>					
MO_spredning1	3.69	1.186	-.593	-.583	305
MO_spredning2	3.67	1.085	-.564	-.384	305
MO_spredning3	3.88	1.045	-.755	-.175	305
MO_spredning4	3.55	1.205	-.458	-.756	305
MO_spredning5	3.82	.894	-.777	.876	305
<i>Respons</i>					
MO_respons1	3.46	1.112	-.322	-.611	305
MO_respons2	3.50	1.031	-.291	-.572	304
MO_respons3	3.88	.959	-.729	.349	305
MO_respons4	3.83	.995	-.720	.181	305
MO_respons5	3.69	1.038	-.397	-.436	305
MO_respons6	3.37	.958	-.137	-.406	305
MO_respons7	3.42	1.254	-.434	-.867	305
MO_respons8	3.28	.888	-.131	-.123	305
MO_respons9	3.84	.855	-.835	1.340	305
<b>Markedskultur</b>					
Karakteristikker	38.46	17.237	.179	-.040	297
Ledelsen	29.36	16.912	.799	1.644	291
Ledelsesstil	28.93	17.994	.934	1.762	289

Organisasjonslim	28.17	16.754	.849	2.123	280
Strategisk fokus	29.10	17.495	1.162	2.051	277
Suksesskriterier	24.65	17.861	1.542	4.528	274
<b>Entreprenørkultur</b>					
Karakteristikk	27.59	13.238	.585	1.062	297
Ledelsen	27.91	14.235	.993	2.120	291
Ledelsesstil	23.71	14.246	1.420	5.307	289
Organisasjonslim	27.54	14.522	.529	.279	280
Strategisk fokus	20.07	12.247	1.132	2.952	277
Suksesskriterier	23.85	16.191	1.532	4.542	274
<b>Konkurransintensitet</b>					
Konk_intensitet1	3.72	.992	-.647	.055	260
Konk_intensitet2	2.61	1.218	.258	-1.009	260
Konk_intensitet3	2.66	1.153	.187	-.875	260
Konk_intensitet4	3.01	1.076	.116	-.706	260
Konk_intensitet5	2.45	1.044	.113	-1.002	260
Konk_intensitet6	2.48	1.007	.166	-.693	260
<b>Teknologisk turbulens</b>					
Tek_turbulens1	3.85	1.002	-.848	.349	260
Tek_turbulens2	4.18	.815	-1.372	3.161	260
Tek_turbulens3	3.32	1.066	-.214	-.689	260
Tek_turbulens4	3.86	.981	-.907	.588	260
<b>Organisatorisk ytelse</b>					
Driftsresultat	3.59	1.026	-.327	-.439	260
Markedsandel	3.46	1.150	-.343	-.669	260
Produktsuksess	3.96	.833	-.413	-.266	260
Innovasjonstakt	3.98	.878	-.575	-.181	260

---