



# Høgskulen på Vestlandet

## MSB210: Masteroppgave

MSB210-01-2023-VÅR-FLOWassign

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	10-03-2023 12:00 CET	<b>Termin:</b>	2023 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	22-05-2023 14:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteoppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 MSB210 1 01 2023 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

<b>Kandidatnr.:</b>	209
---------------------	-----

### Informasjon fra deltaker

<b>Antall ord *:</b>	23739
----------------------	-------

**Egenerklæring \*:** Ja  
**Jeg bekrefter at jeg har Ja**  
**registrert**  
**oppgavetittelen på**  
**norsk og engelsk i**  
**StudentWeb og vet at**  
**denne vil stå på**  
**vitnemålet mitt \*:**

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	16
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	202

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min \*

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei



# MASTEROPPGAVE

Hvordan bruker subseaselskapene inkrementell og/eller radikal innovasjon?

En analyse av DeepOcean og Reach Subsea

How does the subsea industry use incremental and/or radical innovation?

An analysis of DeepOcean and Reach Subsea

**Ann Elisabeth Jacobsen og Heidi Marie Rolfsnes**

Master i Regionaløkonomi og Innovasjon

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder Prof. Tor Georg Jakobsen

22.05.2023

## Forord

Det toårige masterstudiet Master of science in business ved Høgskulen på Vestlandet, har gitt oss en unik mulighet til å studere og skrive en masteroppgave om innovasjon i subseanæringen på Haugalandet.

Intensjonen med studien er å vise hvordan to av subseaselskapene i Haugesund jobber med inkrementell og/eller radikal innovasjon.

Vi ønsker å rette en ekstra stor takk til veilederen vår Tor Georg Jacobsen for deling av sin kunnskap og for oppfølging og veiledning gjennom hele prosessen fra idé til sluttresultat.

Vi vil også takke våre arbeidsgivere, DeepOcean og Reach Subsea, og gode kollegaer som ikke kan nevnes med navn, men som takket ja til å la seg intervju.

Å kombinere skole, full jobb og familieliv har absolutt vært krevende, men også svært lærerikt. Det å være to i samme situasjon har gjort skrivingen til et unikt samarbeid og en god opplevelse.

Til slutt ønsker vi å rette en takk til de som har holdt fortet på hjemmebane i denne perioden, samt annen familie og venner for uvurderlig støtte og gode ord. Det har gitt oss pågangsmot for å fullføre målet.

Vi ønsker deg god lesning!

Haugesund, 22. mai 2023

Ann Elisabeth Jacobsen og Heidi Marie Rolfsnes

## Sammendrag

DeepOcean og Reach Subsea er to subseaselskap, som leverer produkter og tjenester til bruk på havbunn og i overflaten, innen offshore olje- og gassproduksjon. De siste årene har subseabransjen satset på utvikling av teknologi og sikter seg inn på nye markeder.

I denne undersøkelsen presenterer vi to subseaselskap og analyserer måten de jobber med inkrementell og/eller radikal innovasjon på. Hensikten med denne oppgaven har vært å besvare følgende problemstilling: Hvordan brukes inkrementell og/eller radikal innovasjon i subseabransjen?

Vi presenterer teori om innovasjon, innovasjonsstrategi og prosesser. Samt organisasjon, organisasjonskultur, vekstmål og visjon. Dette for å se om disse faktorene påvirker måten disse selskapene jobber med innovasjon på. Vi har videre utviklet fire forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare problemstillingen.

Metode og forskningsdesignet vi har benyttet oss av for å besvare problemstillingen er komparativ casestudie, med en kvalitativ tilnærming. I denne undersøkelsen sammenligner vi to caser, og datainnsamlingen skjer hovedsakelig ved bruk av semistrukturerte intervju. Det ble utført totalt fire intervjuer, hvorav et av intervjuene var gruppeintervju. Utvalget vårt bestod av ansatte i de to respektive selskapene. I tillegg har vi brukt dokumenter i form av hjemmeside og års- og bærekraftsrapporter fra selskapene for å styrke oppgaven i samsvar med empiridelen.

Kort oppsummert viser våre resultater og hovedfunn at selskapene jobber med både inkrementell og radikal innovasjon. Dette er i tråd med det litteraturen sier om bruk av inkrementell og radikal innovasjon. I den daglige driften kan selskapene være tjent med å fortsette og utnytte potensialet i teknologien de har, og samtidig utforske ny teknologi for å møte morgendagens utfordringer. Empirien viser at det er to individuelle organisasjoner som har samme forståelse for hvordan organisasjon og organisasjonskultur påvirker inkrementell og/eller radikal innovasjon.

Nøkkelord: Innovasjon, inkrementell og radikal innovasjon, organisasjon, organisasjonskultur.

## Abstract

DeepOcean and Reach Subsea are two underwater technology companies, which supply products and services for use on the seabed and surface, within offshore oil and gas production. In recent years, the subsea industry has invested in the development of technology and is targeting new markets.

In this study, we present to subsea companies and analyze the way they work with incremental and/or radical innovation. The purpose of this thesis has been to answer the following research question: How is incremental and/or radical innovation used in the subsea industry?

We present theory about innovation, innovation strategy and processes, as well as organization, organizational culture and growth goals and vision to see if these factors influence the way these companies work with innovation. We have also developed four questions that will help to answer the research question.

To answer the research question, we have used a comparative case study, with a qualitative approach. In this study, we compare cases, and the data collection takes place mainly using semi-structured interviews. A total of four interviews were conducted, one of which was a group interview. Our committee consisted of employees in the two respective companies. In addition, we have used documents in the form of websites and annual and sustainability reports from the companies to strengthen the thesis in accordance with the empirical part.

In brief, our results and main findings show that the companies work with both incremental and radical innovation. This is in line with what the literature says about the use of incremental and radical innovation. In day-to-day operations, companies can benefit from continuing and exploiting the potential of the technology they have, and at the same time exploring new technology to meet tomorrow's challenges. Empiric evidence shows that there are two individual organizations that have the same understanding of how organization and organizational culture affect incremental and/or radical innovation.

Keywords: Innovation, incremental and radical innovation, organization, organizational culture.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Abstract .....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
Oversikt over figurer .....	5
Oversikt over tabeller .....	5
Begreper og forkortelser .....	6
1. Innledning.....	7
1.1 Problemstilling .....	8
1.2 Avgrensninger .....	9
1.3 Fordeler og ulemper .....	9
1.4 Oppgavens struktur .....	10
2. Litteratur .....	11
2.1 Innovasjon.....	11
Inkrementell og radikal innovasjon.....	12
Innovasjonsprosesser .....	14
Innovasjonsstrategi.....	17
2.2 Organisasjoner .....	18
Størrelse på organisasjonene.....	19
Organisasjonsform .....	20
Vekstmål og visjon.....	21
Organisasjonskultur.....	23
2.3 Oppsummering av litteraturdelen .....	24
3. Metode og forskningsdesign .....	26
3.1 Metodologi.....	26
3.2 Kvalitativ metode .....	27
3.2.1 Komparative casestudier .....	28
3.2.2 Semistrukturerte intervju.....	30
3.3 Utvalget.....	31
3.4 Behandling av data .....	32
3.4.1 Transkripsjon .....	33
3.5 Personvern.....	33
3.6 Presentasjon av casene.....	34
3.6.1 Gjennomføring av intervjuer.....	35
3.6.2 Hvordan intervjuene gikk .....	35

3.7 Validitet og reliabilitet.....	36
3.8 Ethiske vurderinger .....	37
4. Empiri.....	39
4.1 DeepOcean.....	39
4.1.1 Innovasjon.....	39
4.1.2 Organisasjon .....	44
4.2 Reach Subsea .....	48
4.2.1 Innovasjon.....	49
4.2.2 Organisasjon .....	53
4.3 Oppsummering av funn.....	58
5. Analyse.....	60
5.1 Innovasjon.....	60
5.2 Organisasjon .....	65
6. Konklusjon .....	68
7. Videre forskning .....	72
Bibliografi .....	73
Vedlegg .....	76
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	76
Vedlegg 2: Godkjenning fra Sikt.....	77
Vedlegg 3: Samtykke skjema.....	79

## Oversikt over figurer

Figur 1 Innovasjonsprosesser .....	15
Figur 2 John Stuart Mills eksperimentelle metoder .....	27
Figur 3 Case modell .....	29
Figur 4 Oversikt over informanter .....	31
Figur 5 Bilde av generell vekst i et selskap .....	55

## Oversikt over tabeller

Tabell 1 Oppsummering av funn: Innovasjon .....	58
Tabell 2 Oppsummering av funn: Organisasjon .....	59



## Begreper og forkortelser

ACT = Attitude, Courage and Teamwork

AS = Aksjeselskap

ASA = Allmennaksjeselskap

CO2 = Karbondioksid

ESG = Environmental, social and governance report - Bærekraftsrapport

FN = Forente Nasjoner

GDPR = General Data Protection Regulation

Offshore = Ansatte som jobber på fartøy

Onshore = Ansatte som jobber på land

R&D avdeling = Forskning og utviklingsavdeling (research and development)

ROV = Remotely operated vehicle (fjernstyrt undervannskjøretøy)

# 1. Innledning

I denne undersøkelsen ser vi på hvordan DeepOcean og Reach Subsea jobber med innovasjon, og hvorvidt de benytter seg av inkrementell og/eller radikal innovasjon. Ifølge de internasjonale innovasjonsforskerne Tidd og Bessant (2021) handler innovasjon om å fornye, forandre eller skape et nytt produkt. Ved inkrementell innovasjon så fornyer eller forandrer man et eksisterende produkt, mens i radikal innovasjon så skapes det et nytt produkt. I undersøkelsen vår har vi kartlagt selskapenes inkrementelle og/eller radikale innovasjon, og om de bør ta hensyn til innovasjonsprosesser og -strategi, organisasjonsstørrelse og -form samt organisasjonskultur når det kommer til inkrementell eller radikal innovasjon.

Problemstillingen som er utarbeidet for denne undersøkelsen er følgende:

*Hvordan brukes inkrementell og/eller radikal innovasjon i subseabransjen?*

Denne masteroppgaven har som mål å bidra til å øke kunnskapen om hvordan subseaselskapene DeepOcean og Reach Subsea, bruker inkrementell og/eller radikal innovasjon innad i organisasjonene. Gjennom å intervju ansatte i selskapene, undersøkte vi om de klarte å balansere innovasjonsartene. Ved å oppnå balanse mellom inkrementell og radikal innovasjon gir det ifølge He og Wong (2004) positiv effekt, som høyere grad av innovasjon og utnyttelse i organisasjonen. Det eksisterer lite forskning på innovasjon i subseabransjen og vår studie er et bidrag til et underrepresentert tema.

Det norske oljeeventyret startet på slutten av 1960 tallet og operasjoner under havets overflate har vært en viktig faktor i utviklingen av oljebransjen. Oljeselskapene startet med å bruke dykkere før de gikk over til bruk av fjernstyrte undervannskjøretøy (ROV). Behovet for hurtig teknologisk utvikling har gjort at subseabransjen har tatt store steg innen innovasjon (Ryggvik, Smith-Solbakken, & Tollaksen, 2023). Det er en spennende bransje og siden DeepOcean og Reach Subsea er de to største subseaselskapene som holder til i Haugesund valgte vi å se på disse organisasjonene.

For å svare på problemstillingen vår, har vi benyttet oss av komparative case med kvalitativ tilnærming. Hovedsakelig brukte vi intervju for innhenting av data, men komplementerte ved å bruke selskapenes websider og års- og bærekraftsrapporter (ESG). Vi gjennomførte fire semistrukturerte intervju, hvorav ett var et gruppeintervju. Organisasjonene har gitt oss

tillatelse til å bruke selskapsnavnene i oppgaven, men informantene er anonymisert. Denne undersøkelsen fant sted våren 2023.

## 1.1 Problemstilling

I denne masteroppgaven har vi valgt å forske på innovasjon i to subseaselskap som holder til i Haugesund. Det er en interessant bransje som er i utvikling og vekst, og som vi har erfaring fra. Ved valg av tema ønsket vi å lage en problemstilling som kunne inspirere oss og bransjen til videre utvikling og gi nye erfaringer innenfor temaet.

Vi har definert problemstillingen som følgende:

- *Hvordan brukes inkrementell og/radikal innovasjon i subseabransjen?*

For å finne svaret på problemstillingen har vi utviklet fire forskningsspørsmål:

- *Hvilken påvirkning har inkrementell og radikal innovasjon på innovasjonsprosessene i de to selskapene?*
- *Hva har størrelsen på organisasjonen å si for måten selskapene jobber med radikal og /eller inkrementell innovasjon på?*
- *Hva har organisasjonsform å si for måten selskapene jobber med inkrementell og/eller radikal innovasjon?*
- *Hvilken påvirkning har organisasjonskulturen på innovasjon i selskapene?*

Problemstillingen og forskningsspørsmålene beskriver det vi ønsker å finne ut av, i denne undersøkelsen. For å svare på om DeepOcean og Reach Subsea har en inkrementell og/eller en radikal innovasjon ser vi på hvordan selskapene jobber, samt går gjennom innovasjon, innovasjonsprosesser og -strategi. Samt organisasjon, organisasjonsstørrelse, -form og -kultur. Vi presenterer våre funn i analysen og gir en konklusjon av problemstillingen med støtte fra forsknings- og faglitteratur.

## 1.2 Avgrensninger

Valget om å avgrense til to selskaper, er gjort på bakgrunn av kjennskap og egeninteresse til selskapene. Vi har derfor valgt å ikke trekke inn flere selskaper i denne undersøkelsen.

Informantene er ansatte som sitter i ledende stillinger og i innovasjonsavdelingen hos selskapene.

Vi har gjort tre avgrensninger i litteraturkapittelet. I den første har vi tatt utgangspunkt i de fem faktorene, organisasjon, marked, teknologi, kapital og regelverk som Hernes og Koefoed (2007) identifiserer som innovasjonsprosessene. Vi har også den andre har vi valgt å avgrense organisasjonsform til å skrive om aksjeselskap (AS) og allmennaksjeselskap (ASA). Det er fordi selskapene i denne oppgaven har disse organisasjonsformene. Den tredje avgrensingen er gjort basert på antall ansatte. DeepOcean har betraktelig flere ansatte enn Reach Subsea og vi velger derfor å si at DeepOcean er et stort selskap og Reach Subsea et mindre selskap, selv om begge blir betraktet som store selskap, regnskapsmessig.

Reach Subsea byttet den 31.03.2023 til ny visjon: *Sustainable access to ocean space* (Reach Subsea, 2023). Samtlige intervjuer ble gjennomført før denne datoen, og vi har av den grunn valgt å beholde selskapets tidligere visjon i denne studien. Det er den gamle visjonen informantene R1 og R2 har forhold seg til under intervjuene.

## 1.3 Fordeler og ulemper

Valget om å skrive en masteroppgave som handler om innovasjon i selskap hvor vi selv er ansatt har sine fordeler og ulemper. Fordelen med å skrive om et selskap man kjenner godt til, er at man har god kjennskap til det man skal studere. Vi kan historiene til selskapene og gjenkjenner informasjonen som gis (Jacobsen, 2022, s. 59). I tillegg kjenner vi kollegaene våre og de vil gjerne møte oss med større engasjement, åpenhet og tillit enn om man skulle hatt intervju med ukjente.

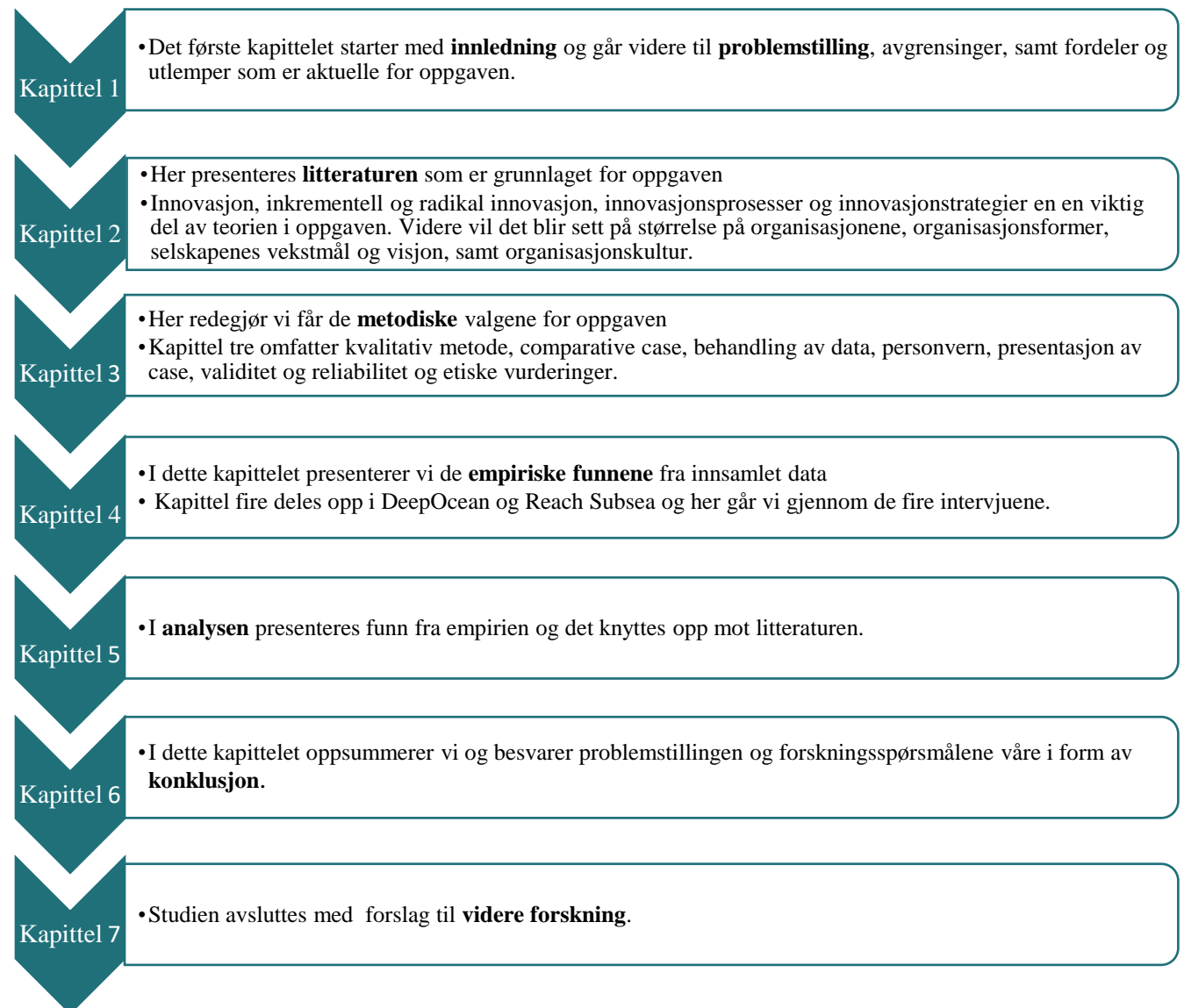
Utfordringene med å være ansatt i hvert vårt selskap gjør at det er lett å dra med seg en forutinntatt holdning om hvordan det er på arbeidsplassen. Det kan være vanskelig å skille mellom informasjonen vi mottar via intervju, og informasjonen vi tar til oss gjennom vårt daglige arbeid hos arbeidsgiver.

Før vi startet med intervjuene avtalte vi at begge skal være til stede på samtlige intervjuer. Det gjør vi for å redusere muligheten for å bli oppfattet som partisk, og for å minimere sjansen, for å legge til egne erfaringer (Jacobsen, 2022, s. 59). Det er viktig at oppgaven ikke oppfattes som partisk, og at vi viser nøytralitet gjennom hele oppgaven.

I tillegg må vi legge til at det er to konkurrerende selskap som intervjues. Det kan by på utfordring eller usikkerhet, om hvor åpne informantene har ønsket å være ved deling av informasjon om selskapene.

## 1.4 Oppgavens struktur

Denne studien er delt opp i 7 hovedkapittel:



## 2. Litteratur

Dette kapitlet vil presentere det litterære rammeverket i undersøkelsen, og legge grunnlaget for videre analyse. For å få en dypere forståelse av hvordan subseaselskapene jobber med innovasjon, har vi valgt å forske på om DeepOcean og Reach Subsea har en inkrementell og/eller radikal innovasjon. For å gjøre litteraturdelen mer oversiktlig deler vi den inn i innovasjon og organisasjon. Rammeverket er konstruert av litteratur og eksisterende forskning innen innovasjon.

Innledningsvis vil vi presentere teoretiske begreper knyttet til innovasjon, og se på hvordan innovasjonsprosesser bør være på plass når en innovasjonsidé skal utvikles. Videre har vi sett på hvordan innovasjonsstrategien blir påvirket av om selskapet har en inkrementell og/eller radikal innovasjon.

Med bakgrunn i at oppgaven analyserer to selskaper, har vi valgt å forklare begrepet organisasjon og se på om størrelse på selskapene, organisasjonsform, vekstmål, visjon og organisasjonskultur påvirker om selskapene har en inkrementell og/eller radikal innovasjon.

En sentral studie gjennomført av Hjertvikrem og Fitjar (2018) har bidratt til å gi oss kunnskap om subseanæringen i Rogaland. Studien så på kunnskapsnettverk og innovasjon innen subseanæringen i Rogaland.

### 2.1 Innovasjon

Innovasjon har de senere årene blitt et populært begrep og det handler om å fornye, forandre eller skape et produkt eller en tjeneste. Innovasjon drives av å se muligheter og utnytte disse mulighetene. Det trenger ikke å være et helt nytt produkt, men det kan være nye måter å utvikle et veletablert produkt eller en tjeneste på (Tidd & Bessant, 2021, ss. 44-45).

For å få en vellykket innovasjon bør selskapene jobbe med optimalisering og ønsker samtidig. Samt balansere kravene til det nye produktet mot markedets behov. I tillegg må organisasjonen klare å beholde sin effektivitet. Selskapene bør alltid sikte seg inn på kombinasjonen av ytelse og pris. For å klare det må de ha god kjennskap til markedet de operere i, og ta riktige beslutninger i forhold til tid. Innovasjon kan være vanskelig å måle, så for at organisasjonene skal oppnå suksess må de både velge riktig kombinasjon når det gjelder

ytelse og pris, samtidig som de må være gode på markedsvurdering. Det vil si å vite tidspunktet for når produktet bør introduseres på markedet (Kline & Rosenborg, 2010, s. 175).

Innovasjon blir drevet fram av det Tidd og Bessant (2021) kaller 'Technology push and demand pull'. Det er stadig utvikling innen teknologi, og det er viktig for selskapene å følge utviklingen så de ikke blir hengende etter konkurrentene i samme bransje eller i verste fall, faller av. Selskapene må videreutvikle eller finne ny teknologi for å imøtekomme kundene sine behov. Klarer man det, kan selskapet møte etterspørselen og holde seg attraktiv i markedet.

Forskningen til Tidd og Bessant ser vi igjen i subseabransjen der mye av teknologiutviklingen baserer seg på kostnadsreduisering og effektivisering. Det å holde seg aktuell og relevant kan være en avgjørende faktor for å overleve i bransjen (Hjertvikrem & Fitjar, 2018, s. 12). Innovasjon kan skje på forskjellige nivå og blir delt inn i inkrementell og radikal innovasjon.

### *Inkrementell og radikal innovasjon*

Tidd og Bessant (2021) sier at ved bruk av innovasjon har man et ønske om å fornye eller forandre et produkt eller en tjeneste. Videre skriver de at inkrementell innovasjon handler om å gjør det man allerede gjør, men at det skal gjøres bedre. Det vil si at et selskap videreutvikler eller fornyer et produkt eller en tjeneste som eksisterer i markedet.

Inkrementell innovasjon kan sammenlignes med å utnytte eksisterende kunnskap og informasjon. Det handler om rutiner, optimalisering og forbedring av de produktene og tjenestene som selskapet har eierskap til (March, 1991). Et selskap som har en løsning for et marked, ønsker å tjene mest mulig på dette. For at kundene skal fortsette å være interessert i løsningen bør de fornye eller forbedre det (Aasen & Amundsen, 2011, s. 66).

March (1991) skriver at de essensielle når det kommer til inkrementell innovasjon er å ta vare på kompetansen og teknologien som allerede finnes i et selskap, ved å utbedre det slik at prosessene blir mer effektive og kostnadsbesparende. Inkrementell innovasjon handler om små strukturerte prosesser for å forbedre produkter og tjenester, det er mindre risiko med denne type innovasjon, fordi den største kostnadsbelastningen allerede er tatt (Tidd & Bessant, 2021, s. 254).

Radikal innovasjon ser mer på utforskning av ny kunnskap og informasjon. Det å drive med radikal innovasjon gjør at selskapene er mer preget av risiko og usikkerhet. De er nødt til å våge, samt prøve og feile (March, 1991). Tidd og Bessant (2021) sier at ved bruk av radikal innovasjon utvikler selskapet et nytt produkt og/eller ny teknologi etter etterspørsel fra kunder, eller ved at selskapet ser et behov i markedet. Schumpeter (2015) mente at radikal innovasjon kunne være en trussel for selskapet, fordi produkter og tjenester som allerede var etablert i selskapet kunne bli overflødige.

Hagen (2004) skriver at innovasjon handler om endring, og at inkrementell og radikal innovasjon skiller hvor store disse endringene er. Videre skriver han at radikal innovasjon gjerne er omfattende endringer som krever en del og at etablerte selskap gjerne vegrer seg for denne type innovasjon. Årsaken til vegring i selskapene kommer av at endringene ofte skjer i forbindelse med at organisasjonen trues med nedleggelse. Å tvile på selskapets videre eksistens kan være en smertefull prosess som er uforutsigbar.

Det finnes ifølge Hagen (2004) noen måter å unngå at det etablerte selskapet blir for mye berørt av de radikale endringene. Det kan være muligheter for at selskapet kan opprettes som et midlertidig prosjekt som går parallelt med den daglige driften, eller det kan utvikles i et eget selskap. Den tredje muligheten er å kjøpe opp nyetablerte selskap som allerede driver med radikalt innovasjonsarbeid. Ulempen med å kjøpe opp selskap som skal drive med radikale innovasjonsprosjekt er det etablerte selskapet ikke selv bygge opp kompetanse innen innovasjon.

For å oppnå suksess er det viktig å ha inkrementell og radikal innovasjon i selskapene. Det kan likevel være en utfordring å finne en balanse mellom det å utforske og utnytte. Klarer selskapene det, oppnår de en gevinst i form av en høyere grad av innovasjon og utnyttelse i organisasjonen (He & Wong, 2004). Studien til He og Wong (2004) viste positive effekter ved å bruke både inkrementell og radikal innovasjon når man jobber med teknologiutvikling. Ved å kombinere disse typene innovasjon vil det gi en balanse på lang sikt. På kort sikt kan en kombinasjon virke ineffektiv fordi det krever høy innsats og bruk av mange ressurser. På lang sikt kan selskapet ha utviklet et lederskap som håndterer balansen, samt at organisasjonen er mer rustet for endringene som skjer i markedene (O'Reilly III & Tushman, 2013).



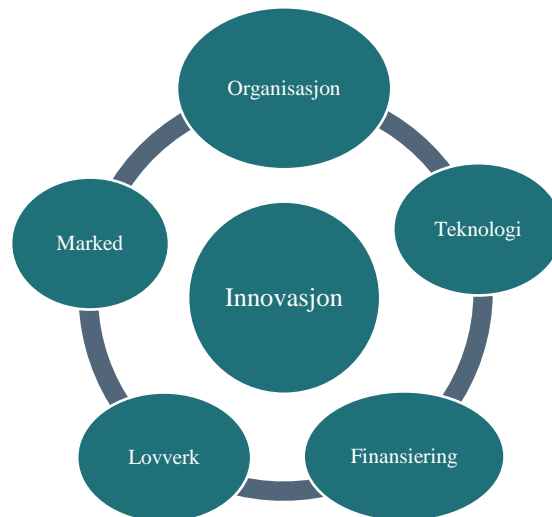
O'Reilly og Tushman (2013) skriver også om viktigheten med å balansere inkrementell og radikal innovasjon i en organisasjon. Man kan skille de på ulike avdelinger i organisasjonen slik at noen jobber med inkrementelle innovasjonsprosjekt, mens andre avdelinger jobber med radikale innovasjonsprosjekter. Det er en fordel at selskapene har et forhold til det å utforske og utnytte i forbindelse med konkurranse fra andre selskaper. Det skjer ofte at selskaper i samme bransje konkurrerer om ny teknologi. I markedene er det viktig å ha kunnskap om faktorer som fleksibilitet, effektivitet, kontroll og eksperimentering.

I artikkelen til Hjertvikrem og Fitjar (2018) skriver de at innovasjon i subseabransjen er basert på etterspørsel fra markedet og om å være problemløser dersom en kunde kommer med ønsker, behov og utfordringer. Innovasjonen av denne type er inkrementell. Løsningen er å justere på produkter som allerede eksisterer. En del av selskapene rapporterer at noen av løsningene de ser etter er radikale, i form av behov for helt ny teknologi. Det som går igjen, er at selskapene utvikler produkter i samarbeid med leverandører og kunder.

Når en organisasjon skal jobbe med innovasjon er de avhengig av flere faktorer. Det er ikke bare en idé som skal settes til live, de trenger flere støttefaktorer. Organisasjon, marked, teknologi, kapital og regelverk er fem faktorer Hernes og Koefoed (2007) mener danner basisen i innovasjonsprosessene.

### *Innovasjonsprosesser*

Når man tilbyr markedet et nytt produkt eller en endring av eksisterende produkt går selskapet gjennom en prosess. Den starter som en idé og kan videreutvikle seg til et produkt eller en tjeneste (Isaksen, 2022). Hernes og Koefoed (2007) mener det som kjennetegner en innovasjonsprosess er at den er sammensatt og består av flere faktorer. De fem faktorene som er med å påvirke innovasjonsprosessene er som nevnt organisasjon, marked, teknologi, kapital og regelverk. Innovasjonsprosessen kan foregå over en lengre periode og man kan ikke forutse om den ender bra eller dårlig. Det kan utgjøre en risiko, og prosessen gir ikke en garanti for suksess (Hernes & Koefoed, 2007, s. 34).



Figur 1 Innovasjonsprosesser

I figur 1 er de fem faktorene koblet sammen og er i utgangspunktet avhengige av hverandre for at innovasjonsprosessene skal lykkes. Innovasjonsprosessene er satt sammen til en innovasjonsprosess og det er vanskelig å se hva som gjør at de påvirker hverandre (Hernes & Koefoed, 2007, s. 44). Hernes og Koefoed (2007) skriver at faktorene påvirkes av at dersom en av faktorene feiler, er det store muligheter for at produktet ikke kan lanseres i markedet. Eierskap til prosessene og andre aktører kan også påvirke innovasjonsprosessene. De kan ha ønsker og meninger om hva de mener er mest hensiktsmessig med produktet.

Videre vil vi se nærmere på de fem faktorene hver for seg, og hva de forskjellige faktorene handler om. Hvordan de er koblet sammen for å forbedre prosessen fra idé til ferdig utviklet produkt eller tjeneste.

Det finnes både små og store organisasjoner. I organisasjoner med flere ansatte er sannsynligheten for at det finnes flere idéer større. Det betyr ikke at idéene er bedre enn i mindre selskap. Ansatte kan ha ønske om å utnytte og gjøre forbedringer i organisasjonen, av utstyr som blir brukt, eller de kan komme opp med nye oppfinnelser som de ønsker å utforske og/eller de mener det er et behov for i markedet (Hernes & Koefoed, 2007, s. 16). Utover antall idéer som finnes i en organisasjon varierer det også i antall ansatte som jobber med innovasjon i selskapene. Av de 30 selskapene som ble intervjuet i artikkelen til Hjertvikrem og Fitjar (2018) oppgir 23 av selskapene at de har dedikerte ressurser som jobber med innovasjon. Det varierte i antall ressurser som jobbet med teknologiutvikling i hver

organisasjon. I flere av de mindre selskapene var det naturlig at alle ansatte var involvert i innovasjon, mens i et av de store selskapene var det kun én dedikert ressurs. Noen av selskapene hadde egne innovasjonsavdelinger som jobbet med fremtidsutfordringer for å være et steg foran konkurrentene.

Hansen (1992) fant i sin studie at selskaper som arbeider i industrier som har en innovativ energi, har en tendens til å ha et høyere nivå av teknologisk utvikling. Det er større krav om at selskapene skal holde seg oppdaterte for å være konkurransedyktige. Man kan derfor anta at teknologi er en nøkkelfaktor.

Teknologi i dette tilfellet handler om å ha riktig kunnskap, kompetanse og verktøy for å kunne realisere et produkt (Hernes & Koefoed, 2007, s. 37). Verktøy som brukes innen teknologi er laget for å løse en utfordring. Selskapets ansatte som har kunnskap og kompetanse kan komme med idéene som ligger bak disse verktøyene (Hansen P. K., 2023). Noen ganger er ikke kunnskapen og kompetansen man har innad i organisasjonen nok til å utvikle en ny idé. Organisasjonene kan benytte åpen innovasjon når de skal bygge videre på nye idéer. Åpen innovasjon vil si at organisasjonen henter kunnskap og/eller teknologi utenfra, og det kan være nødvendig å ta lærdom fra andre for å komplementere egen kunnskap (Chesbrough & Appleyard, 2007).

Da er det avgjørende å finne de riktige samarbeidspartnerne som man kan utvikle produktet sammen med. For både organisasjonen og samarbeidspartnerne er det viktig at man satser på kvalitet og lager et godt produkt som varer lenge (Tidd & Bessant, 2021, s. 417).

Markedet er med på å bestemme om innovasjonsproduktet er vellykket. For at produktet skal lykkes må det være et ønske eller et behov for produktet i markedet. Å komme med et nytt produkt inn i et marked krever forarbeid i form av å kjenne markedet og skape tillit til kunden med tanke på kvalitet og renommé. Et samarbeid på tvers av organisasjoner kan gi større muligheter når produktet skal lanseres på markedet (Hernes & Koefoed, 2007, ss. 42-43). Schumpeter (2015) mente at det ikke var konkurranse i markedene, men konkurranse om markedene og at uten innovasjon så ville økonomien i selskapene stagnere.

Det er viktig med godt renommé for subseaktivisitetene inn mot oljemarkedet. Har et selskap rykte på seg for å være effektive og løsningsorienterte vil det skape mer arbeid (Hjertvikrem & Fitjar, 2018). Økt oppdragsmengde vil gi mer tilgang til kapital.

For å drive med innovasjon er man avhengig av å ha tilgang på kapital. Selskapene har ikke ubegrenset med finansielle midler, og de er nødt til å dele midlene på hele organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2011, ss. 103-104). Det er finansieringen som sikrer riktige ressurser, tiden man trenger og den teknologien som trengs for å gå fra idé til ferdig produkt. Uten kapital kan ikke innovasjonsprosjektet utvikle seg til et ferdig produkt (Hernes & Koefoed, 2007, ss. 38-39).

Hernes og Koefoed (2007) forklarer at det finnes ulike typer regelverk, og at det kan være både nasjonale og internasjonale regler som påvirker innovasjonsprosessene. For utviklingen av et innovasjonsprosjekt kan retningslinjer være begrensende, men også til hjelp om det er flere konkurrerende selskap som utvikler tilnærmet like produkter. I oljenæringen er kutymen at tre eller flere leverandører må levere tilsvarende produkter eller tjenester i anbudsprosessen før en jobb tildeles (Hjertvikrem & Fitjar, 2018). Ved bruk av internasjonale regelverk er det mange organisasjoner som finner samarbeidspartnere i utlandet som kan bistå med kunnskap og kompetanse i eksempelvis anbudsprosesser.

De fem faktorene som vi så i figur 1 er alle faktorer som er viktige for at et innovasjonsprosjekt skal lykkes. Om én av faktorene feiler kan hele innovasjonsprosjektet mislykkes (Hernes & Koefoed, 2007, s. 44). Som nevnt tidligere har markedet i subseanæringen vært avhengig av oljeindustrien. Organisasjonen må ha kjennskap til markedet, de trenger finansiering for å gjennomføre teknologiutvikling og ha kunnskap om regelverk. Disse faktorene går igjen og danner basisen for innovasjon. Teknologiutvikling er ofte knyttet sammen med strategi, og selskapene utarbeider gjerne en plan med målsetning om hvor organisasjonen ønsker å være (Pettersen, 2020, s. 152).

### *Innovasjonsstrategi*

Strategi er et begrep som brukes i ulike sammenhenger. I organisasjoner handler det om valgene og beslutningene selskapene tar, for å nå målene de har satt seg. Hvilke produkter selskapene skal satse på og hva organisasjonen trenger av mennesker, kapital og verktøy, er valg som må tas for å lage et spesifikt produkt (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016, s. 9).

En innovasjonsstrategi gir retningslinjer for hvordan ressurser blir brukt for å nå selskapets mål om innovasjon på en tiltagende og bærekraftig måte. Selskap som har en god innovasjonsstrategi, bygger verdi og får konkurransefortrinn i markedet (Dodgson, Gann, &

Salter, 2008, s. 95). Dodgson et al. skriver videre at en innovasjonsstrategi er en nøkkelfaktor for å ha konkurransefortrinn.

I innovasjonsstrategi blir ofte ord som bærekraft, grønt skifte og bærekraftig utvikling nevnt. Bærekraft handler om hvordan menneskene som lever nå kan ivareta fremtidige generasjoners interesser (United Nations, 1987, s. 12). Verden må gjennom et grønt skifte for å sikre fremtiden og næringslivet bidrar til det grønne skifte gjennom innovasjon og teknologiutvikling. Det muliggjøres ved at produkter og tjenester som utnyttes og skapes gir mindre skade på natur og klima. Eksempelvis har Norge et mål om å bli et lavutslippsland innen 2050 (Regjeringen.no, 2023).

Forente nasjoner (FN), (2023) sier at for å skape bærekraftig utvikling så må man ha en sammenheng mellom klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. En sammenheng mellom disse faktorene vil gjøre det bærekraftig både for mennesker og for miljøet.

Inkrementell og radikal innovasjon har påvirkning på organisasjonens innovasjonsstrategi. Ved bruk av en inkrementell strategi kan selskapet se etter kostnadsbesparende løsninger heller enn å ha søkelys på konkurransefortrinn. I en radikal strategi ser man på nye idéer som kan utvikles, også utenfor egen organisasjon. Organisasjonene søker etter kunnskap og egenskaper de kan knytte seg til og bygge videre på (Dodgson et al. 2008, ss 58-60). Ved å ha en innovasjonsstrategi kan selskapet bruke tilgjengelige ressurser for å kartlegge hvilke markeder og teknologier de bør utforske og utnytte for å skape profitt og for vedlikehold av selskapets nåværende og fremtidige innovasjonsarbeid, organisasjon og kultur (Dodgson et al. 2008, ss 95).

## 2.2 Organisasjoner

I denne delen av kapitlet starter vi med å forklare begrepet organisasjon og ser på ulike størrelser på organisasjoner, organisasjonsformer, vekstmål og visjon. Til slutt ser vi på hvordan organisasjonskultur kan påvirke innovasjon.

Kvåle og Wæraas (2006) definerer organisasjon som *et målrettet samarbeid mellom mennesker*. Det vil si at en organisasjon består av mennesker og materielle ressurser som samarbeider for å nå et felles mål (Hernes & Koefoed, 2007, s. 16). Ifølge Hatch (2006) blir en organisasjon til når et prosjekt eller en oppgave blir for stor til at man kan utføre dem alene.

Produksjonen i en organisasjon kan forbedres og økes gjennom læring, analyser og teknologiske endringer. Det krever en balanse mellom inkrementell og radikal innovasjon. Radikal innovasjon for å sikre fremtidig vekst og inkrementell for å oppnå levedyktighet (March, 1991).

For at innovasjon skal lykkes i en organisasjon, er det identifisert noen interne faktorer som øker sjansen for å lykkes. Disse faktorene handler om å ha en ledelse som er støttende, god på å koordinere og ikke er redd for å ta sjansen på nye innovasjonsprosjekt. I tillegg trenger organisasjonen å ha en kultur som oppmuntrer til innovasjon og gir rom for å prøve og feile, og at strukturen i selskapet blir tilrettelagt for samarbeid på tvers av avdelinger. Det er også viktig at det er god kommunikasjon i organisasjonen. Foruten om de interne faktorene, så finnes det også noen eksterne faktorer. Det handler om evnen til å skaffe ressurser, og se hvordan markedet er bygget opp (Damanpour & Aravind, 2012).

### *Størrelse på organisasjonene*

Regnskapsloven §1-6 definerer forskjellen på små og store selskaper om de er over eller under 50 ansatte. I tillegg beregnes allmennaksjeselskap som store selskap ifølge regnskapsloven §1-5.

Det finnes mange måter å strukturere en organisasjon på og behovet for å ha en struktur øker i takt med at organisasjonen vokser. I mindre organisasjoner finner man ofte en flatere struktur som fører til at det er kortere avstand mellom ansatte og leder(e). I større organisasjoner kan det være mange mellomledere før man når toppledelsen. I store organisasjoner er de ansatte inndelt i fagfelt og/eller avdelinger, med egne mellomledere, mål og visjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 107).

Ifølge Hansen (1992) er tilgjengeligheten for menneskelige ressurser større i store organisasjoner. Det vies mer tid og midler til innovasjonsprosjekter i selskaper som har økt tilgang på kapital og har mange ansatte. Det kan gjøre det vanskeligere å se hva som spesifikt blir brukt på innovasjon i disse selskapene, kontra i mindre selskap, hvor det er mer synlig hva ressursene blir brukt til. Videre skriver Hansen (1992) at små selskap fremstår som mer innovative enn store organisasjoner, fordi de gjerne er nye selv og det er kortere avstand mellom den eller de som kommer opp med idéen og beslutningstageren(e). Prosessene går derav raskere. Det påpekes at innovasjon og nyutviklinger kan være vanskelig å telle i antall, fordi innovasjon kommer i forskjellige former og i ulike stadier. Ledelse eller ledere kan

påvirke innovasjon med måten de tilrettelegger for de ansatte. Det handler om tildeling av ressurser i form av størrelse på team og budsjett (Cortes & Herrmann, 2021).

I store hierarkiske organisasjoner, hvor informasjonsflyten blir styrt ovenfra, kan selskap ha vanskeligheter med å oppnå suksess i innovasjonsutviklingen. Utfordringene som går igjen er lite samarbeid på tvers av fagfelt og avdelinger (Tidd & Bessant, 2021, s. 172).

Det er gjort flere studier på om organisasjonsstørrelse kan ha påvirkning på innovasjon. En studie er gjort av Ettlie, Bridges, & O'Keefe (1984) om radikal versus inkrementell innovasjon, hvor de brukte størrelse på organisasjon som en variabel. Studien kom frem til at hos større organisasjoner har man en mer strukturert og formalisert innovasjon.

Nå har vi sett på størrelser i organisasjoner og hvordan organisasjoner med ulike størrelser kan struktureres og utfordringer som kan forkomme i store selskaper. Videre vil vi se på ulike organisasjonsformer.

### *Organisasjonsform*

I Norge har vi ulike organisasjonsformer som eksempelvis enkeltpersonsforetak, ansvarlig selskap, aksjeselskap og allmennaksjeselskap (Kristoffersen, 2016).

I Norge er det en god andel av større selskap som er aksjeselskap (Kristoffersen, 2016, s. 216). Et aksjeselskap (AS) kan ha en eller flere eiere, hvor ingen av eierne har personlig ansvar for selskapet (Winther, Hæhre, Ottesen, & Øyen, 2015, s. 371). De kan være enkeltpersoner, juridiske personer eller holdingselskap som er eiere av aksjene. Et holdingselskap er gjerne et morselskap som eier flere selskaper (Kristoffersen, 2016, s. 401). Gjennom holdingselskapet har de tilgang til ressurser og 'in-house' kompetanse (Hjertvikrem & Fitjar, 2018, s. 6).

Et allmennaksjeselskap (ASA) er det som brukes av børsnoterte selskap. I et børsnotert selskap legges aksjene til selskapet på børs. Det betyr at aksjene selges til de som ønsker å investere i selskapet. Det kan i utgangspunktet være hvem som helst og det kan variere mellom mange og få aksjonærer (Knudsen, Sirnes, & Antonsen, 2023). For at et selskap bli børsnotert er det visse forutsetninger. Selskapet må ha hatt positivt resultat de tre siste årene, selskapet blir eksponert for investorer og media, de er underlagt forskjellige krav når det gjelder åpenhet og informasjon og sist, men ikke minst vil det være et krav om lønnsomhet fra investorenes side (Maldan, Midttun, & Jordbræk, 2016).

Investorene eller eierne som investerer i innovasjonsprosjektene har gjerne et ønske om å være delaktig i prosessen fra idé til ferdig produkt. De fremmer gjerne krav som påvirker innovasjonsstrategien i selskapet. De positive påvirkningene som investorene eller eierne kan komme med i en innovasjonsprosess er eksempelvis kunnskap om ledelse og selskapsstruktur. Det er viktig når selskapet skal ut i markedet og realisere produktet. Om selskapet og investorene/eierne har forskjellig syn på produktet og dets funksjonalitet kan det føre til konflikt mellom partene (Hernes & Koefoed, 2007, ss. 38-39).

Maldan et al. (2016) trekker frem fordeler og ulemper med å være børsnotert. Noen av fordelene er blant annet at det er enklere å få tilgang til kapital, det kan være lettere å rekruttere nye ansatte fordi selskapet blir eksponert i media og de har mulighet å få aktive investorer som kan bidra til å øke aktiviteten i selskapet. Ulemper med den organisasjonsformen kan være at det er en tidskrevende søknadsprosess å bli børsnotert, og at det er strengere regnskapskrav. Selskapene må blant annet levere kvartalsrapporter hver tredje måned, og det er knyttet en forventning om utbytte til aksjonærene.

### *Vekstmål og visjon*

Innovasjon og teknologiutvikling blir ikke til uten at noen har satt et mål om å dekke et eksisterende behov eller løse en utfordring på nye måter. Vekstmål settes i sammenheng med strategi. Når selskapets styre og/eller ledelse har utviklet en strategi, settes det mål for hvordan selskapet skal nå strategien som er satt (Hatch, 2006, s. 140). Når vekstmål og strategi er på plass, så kan selskapene utvikle en visjon. Visjon er et bilde eller en kort setning om hva virksomheten ønsker å være, for hvem og/eller et fremtidsmål for organisasjonen (Tidd & Bessant, 2021, s. 171).

Jacobsen og Thorsvik (2014) skriver at et mål som settes bør være målbart. Når det kommer til innovasjonsmål gjøres de ofte kvantifiserbare, som vil si at de kan forklares med tall (Winther et al. 2015, s 308). Lederne og/eller eierne setter økonomiske mål for å sikre lønnsomhet og vekst i selskapet (Lien et al. 2016, s.41).

Det betyr at det settes mål om inntjening, kostnadsbesparing eller at man måler aktiviteter underveis i prosessen. Det kan gjøre noe med motivasjonen underveis, ved at en ser fremover mot målene. Det må være rom for at ikke all innovasjon er vellykket ved første forsøk, og at noen ganger kan det ta litt lengre tid for å nå målet (Aasen & Amundsen, 2011, s. 212).



Til mer definerbare målene er, des enklere er det å se om målene er oppnåelige. Det kan være ulike tidsperspektiv på målene, avhengig om det er et kortsiktige eller langsiktige mål og de kan ha ulik grad av måloppnåelse. Radikal innovasjon kommer ofte av langsiktige mål som skal fremme nytenkning, fleksibilitet og gi vekst i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Når selskapet setter seg mål om vekst, handler det blant annet om å maksimere fortjenesten til organisasjonen (Winther et al. 2015). Subseabransjen har lenge vært styrt av oljeindustrien, som er et sykliskmarked som følger oljeprisen. Bransjen er dermed avhengige av å ha søkelys på kostnader i forhold til drift. For selskapene har det vært avgjørende for å overleve i nedgangsperioder (Hjertvikrem & Fitjar, 2018, s. 10).

Vekstmål blir utviklet og jobbet med internt i organisasjonene, mens visjoner skal vise selskapets ambisjoner og være synlige for alle, både ansatte, investorer og andre interessenter. Alle organisasjoner kan ha en visjon. Ifølge Kantabutra og Avery (2010) er det ledelsen i organisasjonen som bestemmer hva selskapets visjon skal være, men den bør tilpasses både interne og eksterne interesser. For å skape et engasjement rundt visjonen bør den defineres ut ifra de ansattes ønsker og deres verdier. En visjon skal være ambisiøs, ha et fokus og bidra til å kjenne igjen selskapet (Pettersen, 2020, s. 55). Visjonen kan handle om å bli markedsledende innenfor et konkret marked eller om å bli bedre enn konkurrentene i samme bransje (Kantabutra & Avery, 2010).

En tydelig visjon kan være med og skape et engasjement for et fremtidig mål. Det er ikke nok å bare skape begeistring for en visjon, man må også ha en engasjert ledelse for å få noe ut av visjonen. Ledere må kommunisere, motivere og styrke de ansatte slik at de ønsker å følge visjonen til selskapet (Kantabutra & Avery, 2010).

Det positive med visjoner er at det kan skape felles verdier i organisasjonen og fortelle noe om selskapet. Ulempen med visjon er at det ofte tar lang tid å utvikle eller skape. Det kan føre til at selskapet bruker mye tid, penger og ressurser på å utvikle en visjon. En visjon handler ikke om hvor flott og fengende den er, men om at formuleringene i teksten er forståelig og sier noe om hva selskapet driver med (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 55).

### *Organisasjonskultur*

Edgar Schein (2010) definerer en organisasjonskultur som et mønster som blir til over tid, der de ansatte skaper en felles historie av elementer som til sammen danner en organisasjonskultur. I en organisasjon bygges kulturen på tradisjoner og oppfatning av hvordan selskapet fremstår (Tidd & Bessant, 2021, s. 419). Teknologi, språk, kunnskap og lover og regler er med på å forme en person. Når det ansettes en ny person i organisasjonen, starter det en prosess for vedkommende som handler om å ta med seg kvalitetene, og samtidig tilpasse seg kulturen i selskapet man har kommet til (Aasen & Amundsen, 2011, s. 166). Organisasjonskultur består av de tre nivåene artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Der artefakter representerer materielle ting som logoer og symboler som man knytter til et selskap. Verdier er gjerne holdningen til selskapet og grunnleggende antagelser er ubevisste handlinger, som den ansatte gjør fordi andre gjør det samme (Schein, 2010, s. 26).

Noen utfordringer med å drive med inkrementell og radikal innovasjon er at de krever to forskjellige typer kultur. Inkrementell innovasjon krever at kulturen er mer preget av rutiner og kontroll. I motsetning til radikal innovasjon som gjerne har behov for at man er mer villig til å jobbe kreativt og med høyere risiko (March, 1991).

Tidligere i kapittelet har vi sett på vekstmål og visjon i en organisasjon. Disse begrepene er viktige i en organisasjonskultur. Det handler om å få de ansatte med seg og skape eierskap til selskapet, for å bygge en felles kultur. Med riktig kultur kan man motivere medarbeiderne til å tenke og jobbe innovativt (Aasen & Amundsen, 2011, s. 167).

Ledere og kultur i en organisasjon henger sammen. Ledere har som oppgave å skape og endre kultur (Schein, 2010, s. 11). Lederne kan bruke virkemidler som å tillate de ansatte å bruke tid, til å fokusere på kreativ tenkning. Lederne kan også utnytte klyngefordeler, ved å la ansatte samarbeide på tvers av fagfelt og avdelinger (Birkinshaw & Duke, 2013).

I medarbeiderdrevet innovasjon er det viktig å tilrettelegge slik at de ansattes kompetanse og livserfaring brukes til å utvikle nye idéer (Aasen & Amundsen, 2011, s. 126).

Det er enkelte forutsetninger som skal til for at medarbeiderdrevet innovasjon skal 'fungere'. De ansatte er avhengig av å ha en ledelse som støtter, de må ha frihet og innflytelse over arbeidsoppgavene, de må samarbeide i grupper og ha en drivkraft for å føre prosjektet framover. Er disse forutsetningene på plass er sjansen større for å lykkes med å være innovative (Aasen & Amundsen, 2011, ss. 127-128). Damanpour og Aravind (2012) skriver at

det er enklere å implementere innovasjonskultur i mindre selskaper fordi de ofte har mer kulturell støtte blant de ansatte.

## 2.3 Oppsummering av litteraturdelen

Litteraturkapittelet er delt opp i innovasjon og organisasjon. I den første delen forklarte vi begrepene innovasjon, og gikk igjennom hva radikal og inkrementell innovasjon, innovasjonsprosessene og innovasjonsstrategi har å si for et selskap.

Innovasjon handler om å fornye, forandre eller skape et produkt, og drives av å se og utnytte muligheter. Det er stadig utvikling innen teknologi, og det er viktig at selskapene følger utviklingen slik at de holder seg relevante. Det kan være avgjørende for å overleve i bransjen (Tidd & Bessant, 2021).

Det kom frem at subseaselskapene bruker inkrementell innovasjon når markedet etterspør forbedringer av produkter eller tjenester som allerede eksisterer i markedet. Hjertvikrem og Fitjar (2018) sin studie viser likevel at subseabransjen som næring er avhengig av å ha en radikal tilnærming til markedet, på grunn av behovet for helt ny teknologi.

Innovasjonsprosessene viser at det er flere faktorer (se figur 1), som er viktige for at et selskap skal lykkes med innovasjon. Hernes og Koefoed (2007) kjennetegner at en sikker finansiering for å gjennomføre teknologiutvikling når markedet skal inntas. Utover det må de ha solid kunnskap om lov- og regelverket som er gjeldende for produktutvikling. De mener videre at disse faktorene sammen er basisen for en vellykket innovasjon.

Innovasjonsstrategi handler om valgene et selskapene tar når det gjelder å nå fremtidige mål. En organisasjon bør ha en strategi, et vekstmål og visjon for å bygge en innovasjonsstrategi. Inkrementell og radikal innovasjon har påvirkning på selskapets strategi. Inkrementell innovasjon ser på videreutvikling og kostnadsbesparing mens den radikale strategien har søkelys på ny teknologi.

Del to av litteraturkapittelet ser på hva som kjennetegner organisasjoner og om størrelsen på en organisasjon, påvirker hvordan selskapet jobber med innovasjon. Vi ser også på hvordan organisasjonsformer, vekstmål og visjoner og organisasjonskultur har innvirkning på innovasjon.

Det er forskjell på store og små organisasjoner. I Regnskapsloven defineres et lite selskap med mindre en 50 ansatte. Hansen (1992) skriver at små selskaper fremstår som mer innovative enn store organisasjoner, fordi de gjerne er nye selv. I mindre selskaper er det gjerne flatere struktur. Det finnes flere måter å strukturere et selskap på, behovet for å ha en struktur vokser i takt med at selskapet vokser (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

For å oppsummere kan vi ikke konkludere med at størrelse har påvirkning på hvordan organisasjoner jobber med innovasjon. Mindre selskaper har gjerne et økt søkelys på innovasjon i hele selskapet på grunn av at de ofte er nye selv, og det er kortere vei fra ansatte til ledelse. I større selskaper er innovasjon ofte lagt til egne avdelinger eller til utvalgte ansatte, som gjør at de kan dra nytte av kompetansen og fagfelt på tvers av avdelinger.

AS er mest brukt blant store selskaper i Norge og er ofte privateide eller gjennom holdingselskaper og et ASA er ofte børsnotert. Det finnes både fordeler og ulemper med å være børsnotert, men en av hoved fordelene er at de har lettere tilgang til kapital.

Vekstmål innen innovasjon kan være vanskelig å måle, selskaper setter seg ofte økonomiske mål som de prøver å nå. Målene kan være innen inntektsøkning, kostnadsreduksjon og økt aktivitet. Visjoner er korte setninger som gir et bilde om hvordan selskapene ønsker å bli oppfattet i fremtiden. Visjonen er synlig innad i- og utenfor organisasjonen.

Til slutt har vi sett på begrepet kultur, som kan defineres som et mønster som skapes av de ansatte i et selskap, og som kan brukes som et virkemiddel for å forme struktur, strategi og teknologi i en organisasjon. Man kan ha en kultur som fremmer eller hemmer innovasjon ved å ha forlite rutiner og kontroll eller at en ikke jobber kreativt eller tar risikoer (March, 1991).

## 3. Metode og forskningsdesign

Dette kapitlet handler om metode og forskningsdesign. Vi starter å skrive om metodologi og redegjør for metodevalgene som er tatt for å besvare problemstillingen vår. Først blir valg av metode presentert, deretter en presentasjon av forskningsdesign. Videre går vi gjennom datainnsamling og hvordan prosessen har vært etter at dataen ble samlet inn og gir en kort presentasjon av casene. Det er viktig at oppgaven har validitet og til slutt i dette kapitlet skriver vi om de etiske vurderingene som er blitt tatt for å oppnå validitet.

Sentrale kilder, brukt i dette kapitlet er Yin (2015) og Moses og Knutsen (2019) som var pensum i faget: Anvendt metode og forskningsdesign.

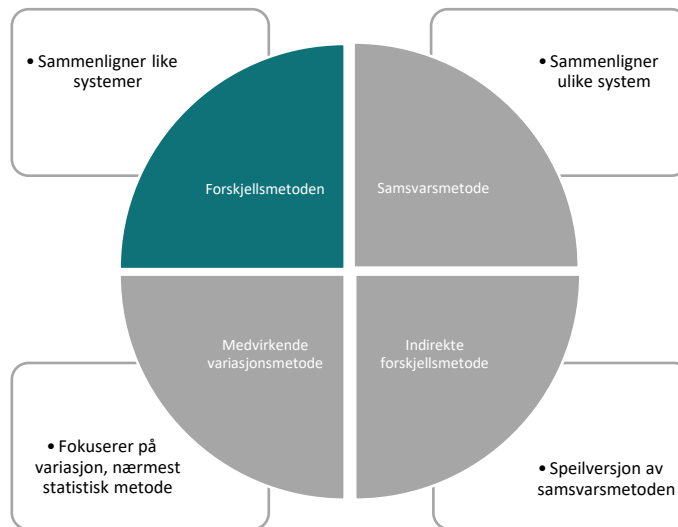
### 3.1 Metodologi

«*Metodologi er læren om metodene i vitenskap*» (Gundersen, 2023). Positivismen gir oss en verktøykasse som har metoder formet som et hierarki. Det vil si at metodologien handler om logikken bak metodebruken og viser hvordan man skal gå fram når man forsker (Skilbrei, 2019, s. 13). Metodologi kommer før metoden, og kan sees på som en retningslinje for å ta de mer overordnede valgene for å løse en utfordring, mens metodebruken er verktøyet for å løse selve problemet (Jakobsen, 2022).

Positivisme og konstruktivisme er to forskjellige vitenskapsteoretiske retninger.

Samfunnsvitere som tilhører positivismen mener at det kun finnes en virkelig verden og at vi kan få tilgang til denne verden ved å tenke, observere og dokumentere våre egne erfaringer (Moses & Knutsen, 2019, s. 7). Konstruktivisme kom som en kritikk mot positivismen og er basert på det som er skapt (Skilbrei, 2019, s. 13). Et sentralt element er at vi skaper og lærer ut ifra vår egen oppfatning (Yin, 2015, s. 334). I denne studien vil de empiriske dataene være bevis på hvordan og hvilke valg selskapene tar når de jobber med innovasjonsstrategi.

En kjent filosofisk positivist var John Stuart Mill. Han mente at den eneste måten å oppnå kunnskap om verden på, var gjennom naturvitenskapelig metode (Stølen, 2023). Mill systematiserte komparativ metode ved å dele det inn i fire eksperimentelle metoder (Moses & Knutsen, 2019, s. 97).



Figur 2 John Stuart Mills eksperimentelle metoder

I figur 2 ser man de fire metodene til Mill, og i denne studien benyttes forskjellsmetoden til å sammenligne to case som har likhet på Y variabel og noen felles trekk på X variabel. I oppgaven vil vi sammenligne subseaselskapene DeepOcean og Reach Subsea og senere sette opp en tabell over Y variabel og X variabel. Våre caser passer ikke perfekt inn i forskjellsmetoden, men på grunn av at det er to selskap som holder til i samme bransje kan vi finne en sammenheng mellom næringene og innovasjon.

### 3.2 Kvalitativ metode

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning skiller man mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitativ metode er hovedsakelig studier innen observasjon, intervju og tekstanalyse, mens kvantitative studier er analyser av dataregister og tall (Skilbrei, 2019, ss. 13-14). Begge metodene brukes til å samle inn empiri og man velger metode ut ifra hva som passer best til den valgte problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 44).

Kvalitativ metode har sine fordeler og ulemper. Fordelene med valg av kvalitativ metode er åpenhet, nyanse og fleksibilitet (Jacobsen, 2022, ss. 141 - 142). Åpenhet skjer i form av at man snakker med de man intervjuer. Gjerne med åpne spørsmål som gjør at den eller de som blir intervjuet kan svare med egne ord. Da vil informantene velge selv hva de ønsker å si, samtidig som forskerne kan få en helhetlig forståelse av empirien. Jacobsen (2022) skriver videre at på grunn av at kvalitative data er åpne, så blir de sett på som nyanserte.

Utgangspunktet for å skrive en forskningsoppgave er at man har en problemstilling som skal besvares. En annen fordel med kvalitativ metode er at denne problemstillingen kan endres etter hvert som man får mer informasjon om temaet.

Ulempene ved å samle inn kvalitative data er at det er ressurskrevende å samle inn informasjon. Det kan være generaliserende med et fåtall intervjuobjekter og kompleksiteten ved dataene kan gjøre at det blir uoversiktlig og ustrukturert (Jacobsen, 2022, ss. 143-144). Kvalitative metode blir gjerne brukt i studier der det er få enheter som skal undersøkes og hensikten er å få en forståelse av en spesifikk tekst eller begrep (Grønmo, 2023).

Valget for denne oppgaven ble kvalitativ metode, og datainnsamlingen skjedde hovedsakelig i form av intervju og observasjon. Vi har gjennomført tre individuelle intervju og et gruppeintervju. Det er få respondenter som ble intervjuet og vi hadde derfor muligheten til å gå i dybden i disse intervjuene.

Observasjonene i denne studien skjedde i form av feltarbeid. Med feltarbeid menes det at vi samlet inn data i en empirisk undersøkelse, og for vår del var det via intervju (Johannessen & Grønmo, 2023). Vi oppsøkte informantene og intervjuet dem på arbeidsplassen. Ved at vi observerte og intervjuet dem prøvde vi å forstå hvordan selskapene jobbet med innovasjon. Samtidig gav det å intervju informantene oss tilgang på deres refleksjoner og erfaringer rundt innovasjon i organisasjonene. Utover intervju hentet vi dokumentasjon fra selskapene via selskapenes nettsider, samt års- og bærekraftsrapporter.

### 3.2.1 Komparative casestudier

I denne studien valgte vi komparative casestudier som forskningsdesign. Komparative casestudier var i vårt tilfelle systematisk sammenligning av to selskaper. Selskapene ble studert hver for seg, men på samme måte, slik at det var mulig å sammenligne dem (Wæhle, Dahlum, & Grønmo, 2023). Når man sammenlignet to (eller flere caser) som vi gjorde i denne studien var det viktig å identifisere at aktørene i casene hadde de samme forutsetningene, at de var samme type selskaper og at de ellers hadde trekk som gjorde det mulig å finne likheter (Andersen, 1997, s. 121). Ved bruk av casestudie hadde man mulighet for å gi detaljert innsikt i temaer og det ble satt naturlige begrensninger (Andersen, 2013, s. 34).

*Skilbrei* (2019) skrev at det var viktig å ha en klar forståelse av hva som skulle sammenlignes, for da ville det være enklere å skape de rammene som behøvdes. Vi satt sammen en tabell,

hvor det ideelt skulle være to ulike case som hadde likt utfall på Y, og som skulle hatt en hoved variabel på X som var lik. I den virkelige verden er det ikke like perfekt og i denne studien viste det seg at casene er ulike på flere områder.

Case		1	2
Navn		DeepOcean	Reach Subsea
Utfall Y	Innovasjon	Inkrementell og radikal innovasjon	Inkrementell og radikal innovasjon
Faktorer som kan påvirke X	Visjon	‘En verdensledende havtjenesteleverandør, som muliggjør energiomstilling og bærekraftig bruk av havressurser’ (DeepOcean, 2023a).	«Å være den foretrukne operatøren av de som trenger en best mulig subsea partner, en som alltid vil prestere over forventingene» (Reach Subsea, 2023).
	Organisasjonsform	Aksjeselskap	Allmennaksjeselskap (børsnotert)
	Størrelse på organisasjon	1225 ansatte	273 ansatte
	Organisasjonskultur	Ovenfra og ned	Nedenfra og opp
	Operasjonsområder	Hovedområde: Norsk kontinental sokkel og engelsk sokkel	Hovedområde: Norsk kontinental sokkel og engelsk sokkel
	Region	Regionhovedkontor: Haugesund	Hovedkontor: Haugesund
	Næring	Subseabransjen – Driver med undervanns-teknologi	Subseabransjen – Driver med undervanns-teknologi

Figur 3 Case modell

Ut ifra figur 3 ser vi at det er to selskap i samme næring som begge har søkelys på inkrementell og radikal innovasjon, de opererer i samme farvann og har hovedkontor i Haugesund. Utover disse likhetene ser man at selskapene har forskjellig organisasjonsform, forskjellig størrelse på organisasjonene og de ser ulikt på organisasjonskultur. Selv om selskapene har ulike faktorer på enkelte områder kan man se at karakteristikene med næringen fører til at man har et element av det som ligner radikal innovasjon.



### 3.2.2 Semistrukturerte intervju

Den største delen av empirien fra selskapene skjedde i form av intervjuer. Vi er ansatt i hvert vårt selskap, og det gav oss tilgang til nyttig informasjon og intervjuobjekter som ønsket å hjelpe oss med innsamling av data. For å gjennomføre intervjuer trengte man tillatelse fra Sikt. Det var for å sikre GDPR og for at informasjonen vi innhentet ikke skulle havne feil sted. Vi avtalte å intervju ansatte i de respektive selskapene, og datoene ble satt når vi hadde godkjenning fra SIKT på plass.

Når vi gjennomførte intervjuene var et hjelpemiddel, en intervjuguide. Der hadde vi satt opp tema og stikkord på områdene man ønsket at intervjuene skulle dekke. Det var viktig at den som intervjuer ikke farget svarene til intervjuobjektet med egne synspunkter, da det kunne påvirke svarene som ble gitt. Å skape rom for gode diskusjoner heller enn at det skulle føles som et jobbintervju, kunne være avgjørende for informasjonen man innhentet (Yin, 2015, ss. 141-142).

Det er vanlig å delene inn i tre måter å strukturere et intervju på. Den første er en ustrukturert intervjuform, som vil si at man stilte åpne spørsmål og hadde en mer uformell framtoning. Der etter har vi en semistrukturert intervjuform der man hadde en klar struktur, men hvor man kunne variere på rekkefølgen på spørsmålene etter hvordan intervjuobjektene svarte. Den siste var å ha et strukturert intervju hvor man hadde en fast plan med faste svaralternativer som man kunne krysse av etter hvert som spørsmålene ble stilt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 145).

Vedlagt i appendikset ligger intervjuguiden som ble brukt under intervjuene våre (Vedlegg 1.). Spørsmålene og stikkordene er fordelt etter temaene det har vært søkelys på. Vi valgte den semistrukturerte intervjuformen. Denne intervjuformen kunne hjelpe oss med en struktur som gjør at vi kom igjennom alle temaene vi ønsket å få svar på, samtidig som vi hadde forberedt åpne spørsmål og tenkte det var viktig for å få informasjonen som gjør at vi kan sammenligne de to selskapene opp mot hverandre.

Før intervjuene satte vi oss inn i hvordan vi best mulig kunne hente inn empiri fra informantene våre. Vi så på de fem egenskapene som en kvalitativ forsker burde ha når man intervjuet. Det startet med at man burde være en god lytter og ikke stille ledende spørsmål, avbryte samtalen eller komme med egne meninger. Den neste egenskapen handler om å være nysgjerrig. Det gjaldt å finne en balanse, slik at nysgjerrigheten ikke tok over for data innsamlingen. Man burde sette av tid, men innen rimelighetens grenser og ha et bevisst

forhold til bruken av andres tid. Videre var det viktig å skille mellom førstehånds-, andrehånds- og tredjehåndsbevis, før man til slutt så på triangulerende bevis. Triangulerende bevis ser på om vi klare å oppfatte det samme under et intervju og klarte å finne likhetstrekk mellom informantene (Yin, 2015, ss. 158-161).

Disse egenskapene ønsket vi å bruke som veiledning i intervjuene. Foruten å ta inn informasjonen som ble gitt oss, skulle vi sette søkelys på å ikke avbryte informantene. Det var åpne spørsmål og vi fulgte opp med oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Det ble satt av tilstrekkelig med tid, men ikke mer tid enn nødvendig. I intervjuprosessen var det viktig at vi tenkte over meningen med det vi hørte, og skilte mellom faktiske svar og historier som kom opp. Målet var å finne ut hvordan DeepOcean og Reach Subsea jobbet med inkrementell og/eller radikal innovasjon.

Etter hvert intervju satt vi oss ned med en gang, får å få tankene og idéene ned på papiret mens informasjonen fortsatt var fersk. Det var interessant å sammenligne våre oppfattelser av intervjuene, og oppklare forskjellene vi fant.

### 3.3 Utvalget

Vi valgte å intervju ansatte som sitter i ledende stillinger og ansatte som aktivt jobber med innovasjon i selskapene. Denne gruppen ble valgt ut ifra våre antakelser om at de satt med bred kunnskap om hvordan selskapene jobbet med innovasjon. Det representative utvalget skulle videreformidle kunnskap og informasjon gjennom intervju, slik at vi kunne besvare problemstillingen i denne studien (Johannessen et al. (2011, s. 259).

Det ble gjennomført tre individuelle intervju og ett gruppeintervju. I utgangspunktet ble det satt av 45 minutter per intervju. Lengden på intervjuene varte mellom 25 minutter og opp mot en time. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene.

Antall	Informanter	Selskap	Kjønn	Type intervju	Dato	Lengde
1	R1	Reach Subsea	Mann	Individuelt	08.03	35 min
2	R2	Reach Subsea	Mann	Individuelt	16.03	1 time
3	D1	DeepOcean	Mann	Gruppe	24.03	25 min
4	D2	DeepOcean	Mann	Gruppe	24.03	25 min
5	D3	DeepOcean	Mann	Individuelt	29.03	30 min

Figur 4 Oversikt over informanter

### 3.4 Behandling av data

Kvalitativ data er ikke intuitiv med en gang, den må jobbes med for å lage et system når all dataen skal gjennomgås (Johannessen et al. 2011. s. 185). Yin (2015) skriver om fem steg som kan brukes for å bearbeide data som er hentet inn.

1. Samle empiri til en database: Lage et notat der vi skriver ned stikkord under intervjuene. Det gjør vi for å sammenligne og systematisere empirien som er hentet inn. Det å få oversikt over hva som er blitt fortalt i de forskjellige intervjuene kan være til god hjelp i studiens empiridel.
2. Demontere data: Ta fra hverandre dataen som er hentet inn og kode empirien på en slik måte, at vi har oversikt over informasjonen som er hentet inn fra de forskjellige informantene. På denne måten blir det enklere å sammenligne og finne informasjon som er lik hos informantene.
3. Sette sammen data: Identifisere mønster fra informantene. Lage matriser for å identifisere likheter og ulikheter.
4. Tolke data: Her skulle vi tolke dataen som er samlet inn og få en oversikt over om det var hentet inn tilstrekkelig med informasjon for å gjennomføre studien. I dette steget var det viktig å se om dataen var tolket og kodet tilstrekkelig. Dersom det viser seg å ikke være tilfellet bør vi ta ett steg tilbake og gjøre noe av jobben på nytt. Her var det også viktig å se om vi har tolket dataen empirisk nøyaktig slik at andre med samme data vil komme fram til det samme som oss.
5. Konkludere: Når vi skulle konkludere måtte vi først se om vi har funnet nok data til at det kan lages en konklusjon eller om det er behov for mer data. I tillegg skal det finnes materiale til videre forskning (Yin, 2015, ss. 186- 246)

Ved hjelp av disse stegene ble vi godt kjent med empirien vi har hentet inn. Det var momenter i datamaterialet som gjør at vi er nødt til å starte prosessen på nytt. Det kan være at vi trenger å kode empirien på andre måter. Det å kode og kategorisere empirien er det satt av god tid til, nettopp fordi vi antar at det kan være behov for å gå noen runder før vi ender opp med en kategorisering som vi vil bruke. Det er viktig å ikke trekke for tidlige konklusjoner, men bruke god tid på å tolke empirien.

### 3.4.1 Transkripsjon

Å transkribere betyr å skrive ned det man har tatt lydopptak av (Gundersen, Johansen, & Bjerkestrand, 2023). I denne studien ble det brukt lydopptak i alle fire intervjuene og samlet sett var det over 130 minutt med lydopptak. I transkribert form utgjorde det over 13 000 ord og cirka 30 sider tekst med skrifttype Times New Roman, skriftstørrelse 12 og halvannen linjeavstand. I intervjuene ble det brukt kroppsspråk, ansiktsuttrykk og forklaring ved bruk av bilder. Det ser man ikke igjen i transkripsjonen, men det vises igjen i notatene våre.

Når intervjuene skal transkriberes, lagde vi et dokument for hvert intervju. Det var forskjell på lengden på intervjuene, og de varierte fra en halv time til en time. Det å transkribere intervju var en tidkrevende prosess, men samtidig en interessant måte å friske opp informasjonen som ble gitt i intervjuene. Vi opprettet en Excel-fil og skrev ned emnene som vi har funnet teori til. Det ble gjort for å kategorisere empirien som var samlet inn. Videre la vi inn kommentarer og annen relevant informasjon under emnene for å finne hvordan selskapene jobbet med inkrementell og/eller radikal innovasjon. Denne delen var like tidkrevende som det å transkribere intervjuene. Vi tok steg for steg for å se om vi hadde kategorisert informasjonen riktig eller om det var andre måter å oppfatte den på. Når vi transkriberte skrev vi ordrett det som ble sagt, selv de setningene som ikke alltid ble fullførte.

I arbeidet med årsrapportene brukte vi samme strategi som i intervjuguiden. Vi søkte etter de samme temaene som ble brukt i intervjuene, for å se om vi kunne skaffe mer informasjon. I rapportene var det lett å finne nøkkeltall som antall ansatte. Selskapsrapportene beskrev hva selskapene har jobbet med i løpet av det siste året og om videre fremtidsplaner.

## 3.5 Personvern

Som forsker settes det krav til at man følger de retningslinjene som til enhver tid gjelder innen personvern og personvernsopplysninger. I denne masteroppgaven har vi i samråd med Høgskulen på Vestlandet brukt kunnskapssektorens tjenesteleverandør, Sikt for å sikre at personvernregelverket blir fulgt og at persondataen vi innhenter blir behandlet i tråd med lovverket (Sikt, 2023).

*Personvern handler om retten til et privatliv og retten til å bestemme over egne personopplysninger (Datatilsynet, 2019).*

Det var viktig at intervjuobjektene våre følte seg ivaretatt. Vi har brukt Sikts samtykkeskjema og gav intervjuobjektene informasjon om behandlingen av personvern og rettigheter. Samtykket var frivillig og alle intervjuobjekter ble informert om retten til å trekke seg i etterkant av intervjuet.

Denne oppgaven er skrevet som en kvalitativ studie. Intervju og dokumentasjon var metodene som ble brukt for innhenting av empiri. Ved bruk av intervju innhentes personopplysninger som må behandles på riktig måte. Ved gjennomføring av intervjuene samlet vi inn personopplysninger som fornavn, etternavn, stilling, lydopptak, og vi fikk signatur på samtykkeskjema. Vi fikk samtykke av lederne i hvert selskapene til å beholde selskapenes navn i studien. Intervjuobjektene vil kodifiseres som betyr at identiteten til informantene blir anonymisert og ivaretatt.

### 3.6 Presentasjon av casene

Valget for studie falt på å sammenligne to subseaselskap i Haugesund, DeepOcean og Reach Subsea. De første likhetstrekkene er at de er i samme bransje, har hovedkontor i Haugesund og opererer i samme farvann.

Vi har tatt utgangspunkt i at selskapene jobber med innovasjon, men vet ikke på forhånd om de bruker inkrementell og/eller radikal innovasjon. Det vi vet er at selskapene har ulike organisasjonsformer og at det ene selskapet er større enn det andre. Det blir interessant å se om forskjellene påvirker måten de jobber med innovasjon på eller om de jobber på samme måte.

Undersøkelsen er ikke ute etter om det ene selskapet er bedre enn det andre, men skal se på hvordan organisasjonene jobber med innovasjon.

Som tidligere nevnt er vi ansatt i hvert vårt selskap, noe som medfører at vi har kjennskap til og kunnskap om selskapene. Informasjon vi hadde kunnskap om før vi startet studien var at selskapene har ulik størrelse og organisasjonsform. Det vi ikke hadde kunnskap om, var hvordan organisasjonene jobber med innovasjon, om selskapene har inkrementell og/eller radikal innovasjon og hvilken påvirkning ledelsen/innovasjonsavdelingen mener de ansatte har på innovasjonen.

Vi har lest gjennom årsrapportene for 2022 hos begge selskapene og brukt relevant data fra rapportene. Årsrapportene er store dokument, som kan være tidkrevende å sette seg inn i. Det er viktig å redusere mengden data slik at den ikke blir overveldende (Johannessen et al. 2011). Fra årsrapportene hentet vi informasjon om innovasjon, prosjekter og annen relevant informasjon for oppgaven. I samtlige årsrapporter har CEO en oppsummering av året som har gått, og den gir oss opplysninger som vi tar med i denne studien. Vi har også lest bærekraftsrapportene og funnet tall og informasjon fra disse rapportene.

### 3.6.1 Gjennomføring av intervjuer

Helt fra starten av masterprogrammet har vi hatt en dialog med selskapene vi jobber i om å skrive en oppgave med utgangspunkt i subseabransjen. Ledelsen gav oss samtykke til å bruke de to selskapene i en eventuell masteroppgave. Senere ble det avtalt intervju med enkelte ansatte i selskapene. Vi har satt av tid både før og etter intervjuene for å forberede og bearbeide dataen. Under intervjuene var vi begge til stede for å kvalitetssikre at vi hadde samme forståelse av det som ble sagt. Før intervjuene ba vi om å få ta lydopptak av informantene, slik at vi kunne observere og fokusere på informantene, samt notere stikkord underveis i intervjuene. Transkribering blir gjort i etterkant av intervjuene.

Formålet med intervjuene var å få bedre kjennskap til innovasjon i selskapene. Det gav oss detaljerte beskrivelser av hvordan selskapene bruker inkrementell og/eller radikal innovasjon. Samtidig fikk vi et større innblikk i hvordan selskapene jobber for å nå målene de setter seg.

I individuelle intervju er det individuelle oppfatninger og fortolkninger, noe som skaper en tettere relasjon til intervjuobjektet. Det settes søkelys på andre områder enn ved gruppeintervju, der vi må tolke både kroppsspråk og stemningen i rommet på en annen måte (Skilbrei, 2019, s. 67).

### 3.6.2 Hvordan intervjuene gikk

Vi satte av tid foran hvert intervju slik at vi kunne forberede oss på hvem vi skulle intervjuer og hvordan vi ønsket å gjennomføre intervjuet. Samtlige intervjuer ble flyttet på underveis. Ett på grunn av sykdom og de andre på grunn av travle tider for informantene. Det antas at det er enklere å flytte på møter når man kjenner hverandre. Likevel opplevde vi at når intervjuene ble gjennomført hadde informantene satt av god tid til oss. De var alle villige til å fortelle,

komme med kunnskap og erfaringer og gi oss den informasjonen som var nødvendig for å kunne skrive videre på oppgaven.

Samtlige informanter gav oss samtykke til å ta lydopptak av intervjuene, noe som gav oss mulighet til å observere og sette søkelys på inntrykkene underveis i intervjuene. Vi skrev ned stikkord og holdt kontroll på spørsmålene. Det gav oss en oversikt over empirien som vi tok med videre i forskningen. Det var lærerikt å se at teorien som ble valgt for denne studien gikk igjen i intervjuene.

Det var en god opplevelse og gjennomføre et gruppeintervju. Vi så at det var en som tok styringen og at den andre fylte på med informasjon når han hadde noe å tilføye. Spørsmålene ble stilt til begge informantene og de kunne selv velge hvem som ville svare.

En av fordelene med å være ansatt i selskapene vi forsker på, er at vi allerede har en relasjon til informantene. Stemningen i samtlige intervju har vært god. Alle tilbydde oss å ta kontakt om vi trengte mer data og om vi kom på flere spørsmål vi ønsket svar på.

### 3.7 Validitet og reliabilitet

En masteroppgave av høy kvalitet må være gyldig, troverdig og pålitelig. Et begrep som ofte brukes i behandling av datamaterialet i kvantitativ forskning er validitet (Drageset & Ellingsen, 2010). Det kan ifølge Drageset og Ellingsen (2010) overføres til kvalitativ forskning, men i form av troverdighet for hele studien. Yin (2015) forklarer hvordan man kan øke troverdighet til en studie gjennom å bruke Maxwells åtte steg. De åtte stegene tar for seg det å være til stede som forsker og observere informantene, kunne gjøre gjentatte intervjuer, respondentvalidering, samle bevis fra flere kilder, bruke faktiske tall og kunne eksplisitt sammenligne resultat på tvers av selskaper.

For å øke troverdigheten til vår studie ble det tidlig i prosessen bestemt at begge skulle være delaktige i intervjuene for å observere og motta den samme informasjonen. Vi valgte å intervju flere personer fra samme selskap slik at vi kunne sammenligne kildene. På tvers av selskapene har vi prøvd å intervju så langt det har latt seg gjøre personer med samme stilling. Vi fikk tillatelse til å ta lydopptak av alle informantene, slik at vi kunne transkribere intervjuene for å unngå feilinformasjon. I etterkant av intervjuene har vi begge skrevet og lest gjennom transkripsjonene. Vi har vært reflekterte og nøyaktige i våre undersøkelser slik at

andre kan gjennomføre samme undersøkelser og trekke de samme konklusjonene som oss. (Yin, 2015, s. 89).

Reliabilitet handler om pålitelighet og blir brukt i kvantitativ forskning hvor det handler om stabilitet i forhold til målinger. I kvalitativ forskning vil reliabilitet si at vi som forskere må ha et kritisk blikk i møte med informantene, men også når det kommer til tolkning og bruk av metoder (Drageset & Ellingsen, 2010). Drageset og Ellingsen (2010) mener videre at det er en glidende overgang mellom begrepene validitet og reliabilitet da den troverdige dataen som innhentes må være pålitelig.

### 3.8 Etske vurderinger

Det er viktig at forskerne følger de etiske prinsippene for forskning slik at studien skal være troverdig (Kunnskapsdepartementet, 2023). Johannessen et.al (2011) skriver at etikk handler om menneskets relasjoner, hva vi gjør eller ikke gjør mot hverandre og hvordan vi påvirker hverandre.

Vi ønsker å redegjøre for de etiske vurderingene som er blitt gjort i denne kvalitative forskningsoppgaven. Før det ble samlet inn empiri, ble studien meldt inn til kunnskapssektorens tjenesteleverandør, Sikt. Oppgaven ble godkjent og tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven. Gjennom hele prosessen har vi tilstrebet å sikre informantenes personopplysninger ved å følge regler og retningslinjer for innhenting av datamateriell, samt lagring og sletting av data.

I planleggingsfasen spurte vi lederne i DeepOcean og Reach Subsea om vi kunne bruke navnet på det enkelte selskapet i undersøkelsen. Vi fikk en skriftlig godkjenning fra begge lederne. Før intervjuene gav vi informantene et informasjonsskriv som de kunne lese gjennom. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om hvordan personopplysningene ville bli behandlet og et samtykkeskjema for oppbevaring av personopplysninger. Samtlige informanter signerte på samtykkeskjema og godtok å stille til intervju. I intervjusituasjonen informerte vi informantene om hovedtrekkene i undersøkelsen, konfidensialitet, anonymisering og at de når som helst kunne trekke intervjuet. Forskningsmaterialet som er brukt i denne studien er behandlet konfidensielt og datamaterialet er anonymisert i form av kodifisering. Vi spurte informantene om godkjenning for å ta lydopptak under intervjuene.



Disse lydopptakene, samt transkripsjon vil bli slettet etter sensur og senest ved utgangen av august 2023.

I denne undersøkelsen er det brukt egne arbeidsplasser som forskningsområde, som til dels kan ha påvirket hvordan resultatene har blitt tolket. Likevel mener vi at ved å stille åpne spørsmål i intervjuene, har informantene hatt mulighet til å velge hva de vil si.

Hensikten med denne studien har ikke vært å se om det ene selskapet gjør det bedre enn det andre, men ved å se på to selskaper i samme bransje og slik dra lærdom av innovasjonen i selskapene.

## 4. Empiri

I denne delen av undersøkelsen presenteres funn fra intervjuene, samtidig som vi komplementerer med informasjon fra selskapenes hjemmesider, års- og bærekraftsrapporter. For å presentere funnene på en oversiktlig måte starter vi med å gå gjennom selskapene hver for seg, hvor vi innledningsvis forteller litt om DeepOcean og Reach Subsea. Under hvert selskap deler vi opp emnene på samme måte som i litteraturdelen. Avslutningsvis oppsummeres funnene i to tabeller fordelt på innovasjon og organisasjon.

### 4.1 DeepOcean

DeepOcean er en teknologidrevet, uavhengig løsningsleverandør for arbeid på havbunnen. Selskapet har 1225 ansatte fordelt på flere kontinenter (DeepOcean Group, 2023, ss. 4-5). Europaregionens hovedkontor ligger i Haugesund og ved utgangen av 2022 var de flest ansatte i organisasjonen tilknyttet kontoret i Haugesund. Ved utgangen av 2022 hadde DeepOcean en flåte på 18 fartøy, i en blanding av selveide og innleide fartøy. Selskapet har en stor utstyrsportefølje som blir støttet av en rikholdig verktøybase (DeepOcean Group, 2023, s. 77).

Hos DeepOcean ble det gjennomført ett individuelt intervju og ett gruppeintervju, hvor begge intervjuene ble avholdt i selskapets lokaler i Haugesund.

#### 4.1.1 Innovasjon

I DeepOcean er det søkelys på innovasjon i alle ledd i selskapet. Under intervjuene fikk vi en forståelse av at innovasjon starter hos eierne, som er gode støttespillere og sprer innovative idéer og løsninger nedover i hierarkiet. Eierne er opptatt av at selskapet investerer i ny teknologi og utvikler seg i takt med markedet. Konsernledelsen setter vekstmål og strategier som forankres nedover i systemet. DeepOcean har utviklet en egen innovasjonsavdeling og det er satt klare mål for hvordan selskapet skal jobbe med innovasjon. Informantene er enige om at det fokuseres både på inkrementell og radikal innovasjon i selskapet, men hadde delte meninger om selskapet har en klar innovasjonsstrategi.

### *Inkrementell og radikal innovasjon*

I DeepOcean jobber ingeniørene og feltansatte sammen med kundene i prosjekter for å optimalisere utførelsen av operasjoner. I tillegg samarbeider de med å forbedre verktøyene og prosessene som eksisterer i selskapet. Det arbeides kontinuerlig med inkrementell innovasjon, for ved å forbedre verktøy og teknologi som eksisterer fra før, kan selskapet både redusere kostnader og effektivisere pågående prosjekt.

DeepOcean har de siste årene jobbet med et spesielt radikalt innovasjonsprosjekt. I 2023 skal selskapet sammen med samarbeidspartnere lansere et nytt produkt: Et ubemannet fartøy som skal inspisere og reparere på stedet. Det vil gjøre at selskapet sparer penger og drivstoff, samt at det eliminerer behovet for å ha store fartøyer på operasjonsstedet (DeepOcean Group, 2023, s. 34).

I intervjuene ble det nevnt flere nye prosjekter og samarbeid som DeepOcean satser på for å utvikle selskapet videre. DeepOcean har inngått partnerskap med andre aktører, og mener prosjektene skal være med å endre og omforme subseabransjen i årene fremover. I årsrapporten til DeepOcean (2022), viser selskapet til tre radikale casestudier som gir en forklaring på hva de nye prosjektene og samarbeidene handler om. Det første caset er Remota som handler om å fjernstyre ROVene fra land. Case nummer to er Windstaller Alliance. Det er et samarbeid mellom tre offshoreselskap som skal levere en total pakke til offshore wind. Det siste caset som det for tiden settes søkelys på i DeepOcean er Adepth Minerals. Det er et selskap som DeepOcean har kjøpt seg inn i, for å være med på å utvikle en bærekraftig måte å lete etter og utvinne dypvannsmineraler på. Casene viser at DeepOcean ønsker å utvikle ny teknologi og delta i radikale innovasjonsprosjekter. Samtidig bruker de den kunnskapen og teknologien selskapet har i dag til å nå ut i nye markeder.

### *Innovasjonsprosesser*

Det er en egen avdeling i DeepOcean som samler og jobber med de store innovasjonsprosjektene som er i selskapet. I avdelingen er det sju ansatte fordelt på ulike kontorsteder i Norge, og en som er stasjonert i USA. D2 mener avdelingen er styrket ved at de har ansatte med ulik bakgrunn og at de ansatte kommer fra ulike fagfelt. Innad i avdelingen er det forskjellig utdanningsnivå, fra ulike fagbrev til forskjellige doktorgrader. Informantene

mener at det er en fordel å ha avdelingen spredd, og tror det er med på å øke kompetansen og styrke kunnskapen ut i forskjellige markeder.

I litteraturdelen skriver vi om fem faktorer, organisasjon, marked, teknologi, kapital og regelverk, som ifølge Hernes og Koefoed (2007) utgjør innovasjonsprosesser. Disse faktorene ble også nevnt av informantene når de snakket om prosessene rundt innovasjon i DeepOcean. Organisasjon kommer vi tilbake til, men som nevnt tidligere mener informantene at struktureringen av organisasjonen har noe å si for hvordan idéene når frem til riktige personer. Foreløpig kommer mange av problemstillingene som det er ønskelig å utforske ifølge D1, fra prosjektene og inn til innovasjonsavdelingene. Det kan være for eksempel være forbedring av utstyr eller ny teknologi som de ansatte og/eller kundene i prosjektene ser kan være en idé å utvikle.

D3 mente at en del av den daglige innovasjonsutviklingen skjer sammen med kunde for å finne lønnsomme måter å løse utfordringer på. Det er ikke nødvendigvis å finne opp helt nye verktøy det handler om, men om å utnytte de verktøyene DeepOcean har tilgang til per i dag. Ved å utvikle eksisterende teknologi og verktøy, kan de bli brukt mer effektivt, samtidig som selskapet holder seg attraktive på markedet.

DeepOcean jobber i et syklisk marked, som i subseabransjen eksempelvis betyr at oljeprisen har påvirkning på om det er mye eller lite arbeid i markedet. DeepOcean jobber med å styrke sin posisjon i de gode tidene. Fordi det å jobbe mot mer effektive måter å utføre operasjoner på kan være ekstremt viktig når det kommer nedgangstider. En annen fordel er å se etter nye markeder og finne potensial i disse markedene, som kan være til nytte om oljeprisen går ned. DeepOcean har ikke en egen forsknings- og utviklingsavdeling (R&D avdeling). Selskapet er avhengig av at det er andre som utvikler enkelte av løsningene de bruker. Blant annet samarbeider DeepOcean med andre aktører for å redusere karbondioksid (CO<sub>2</sub>) utslippet sitt. Kunnskapen om markedene og det å trekke til seg ansatte og samarbeidspartnere med forskjellig bakgrunn og fra andre industrier gjør at DeepOcean som organisasjon er rustet til å tenke kreativt, mener D3.

Informantene sier de ikke har ubegrenset med midler til innovasjonsprosjekt, men gir ellers lite informasjon om finansiering av innovasjonsprosjekt. Den siste faktoren til Hernes og Koefoed (2007) er regelverk. D3 sier at DeepOcean ønsker å ta et samfunnsansvar for havet og den ressursen havet er. Målene DeepOcean har satt seg når det eksempelvis kommer til CO<sub>2</sub> utslipp, er lavere enn hva regelverket har lagt føringer for.

## *Innovasjonsstrategi*

I DeepOcean er det innovasjonsavdelingen som har ansvar for innovasjonsstrategiene, og innovasjonsstrategiene er underlagt den generelle strategien i selskapet. Avdelingen har strategimøte et par ganger i året, hvor de går gjennom innovasjonsstrategiene og nye idéer. I møtene ser de på hvilke idéer de kan se potensiale i som selskapet bør satse på. Videre presenteres idéene for ledergruppen og styret, og sammen avgjør de hvilke idéer som skal satses på. Ledergruppen og styret i DeepOcean kan legge føringer for hva innovasjonsavdelingen skal jobbe med. D1 mener likevel at det er enighet om prioriteringene og avgjørelsene som blir tatt. I årsrapporten (2023) til DeepOcean kan vi se at selskapet og styret vil bruke kapital til videre teknologiutvikling. DeepOcean ønsker å være med på den teknologiske utviklingen ved å styrke organisasjonens strategi for fremtidig vekst.

D3 legger vekt på at det som er i fokus per i dag er inkrementell innovasjon, som teknologisk utvikling for mer effektiv og miljøvennlige operasjoner. Det jobbes med å digitalisere operasjoner og driften i selskapet. Videre spurte vi om de sterke sidene i en innovasjonsstrategi. D3 fortalte at hans personlige mening var at DeepOcean ikke har en klar innovasjonsstrategi. Det begrunnes med at selskapet er ungt og kun har hatt egen innovasjonsavdeling de siste fem årene. Likevel er han enig i at selskapet har sterke egenskaper knyttet til dag for dag innovasjon, kundeforhold og kjennskap til markedet, noe som ofte går igjen i innovasjonsstrategier.

Samtlige informanter ser på kunderelasjoner som en sterk egenskap hos DeepOcean. Kjennskap til kundene og markedet gjør at selskapet har en fordel. Kundene kjenner DeepOcean og hva selskapet er god for. DeepOcean har bygget opp en stor ingeniøravdeling som er flinke til å utvikle gode løsninger for kundene. Det jobbes med å finne gode løsninger før de blir etterspurt og det arbeides proaktivt opp mot kundene, noe som er viktig i markedet DeepOcean opererer i. En annen styrke er at selskapet samarbeider med ulike aktører for å styrke sin posisjon i markedet. Innen fornybar energi satser de på vind og mineraler, og ved bruk av ubemannede fartøy vil selskapet bli mer bærekraftig. Det er en del av innovasjonsstrategien til DeepOcean.

De generelle strategiene som er satt for å skape fremtidig vekst og økt lønnsomhet i DeepOcean er ifølge selskapets årsrapport (DeepOcean Group, 2023, s. 7):

- Styrke DeepOceans teknologiske plattform for vekst.
- Fortsette det sterke søkelyset på ESG, satse på grønnere og mer bærekraftig drift.
- Forsvare posisjonene sin i markedene de er i, og øke markedsandelen innen nye markeder.
- Jobbe for fremtidig og lønnsom vekst og ha kostnadsfokus.
- Vektlegge utvikling av DeepOceans kjerneressurser, de ansatte og være en prioritert arbeidsplass.

Ut ifra strategien kan vi se flere områder som handler om innovasjon og teknologiutvikling. Det å fortsette søkelyset på en bærekraftig utvikling, se på kostnader og satse på fremtidig vekst, er områder som er punkt som blir lagt inn i en innovasjonsstrategi.

Et av spørsmålene vi stilte under intervjuene var om hvor ofte de har gjennomgang av innovasjonsstrategien, og om det er frivillig og/eller er et press fra markedet. D1 sier at de gjør det for å holde seg relevante. Med innovasjon må man våge å både stoppe prosjekter og starte nye. Det som var riktig i fjor er ikke nødvendigvis riktig i år, derfor er det viktig å ta en årlig gjennomgang av innovasjonsstrategiene. D3 sier at innovasjonsavdelingen får informasjon fra hele organisasjonen om nye behov om teknologi og produkter.

Ytre påvirkninger på innovasjonsstrategien kan være det grønne skiftet, politikk og ressurser. Samtlige informanter sier at det grønne skiftet har påvirket innovasjonsstrategien de siste årene, og at det har gjort at de har vært nødt til å tenke mer bærekraftig i sine innovasjonsprosjekter.

I travle tider kan det være mangel på ansatte som gjør at nye innovasjonsprosjekter blir utsatt. I nedgangstider hender det at man har mange ressurser og idéer, men at økonomien ikke gir rom for å starte eller fortsette innovasjonsprosjekter. DeepOcean har ikke uendelig med ressurser, og innovasjonsutviklingen styres etter tilgangen på økonomiske og menneskelige ressurser. For å kunne fullføre en innovasjonsstrategi som er satt i et selskap må idé, ressurser og økonomi være på plass. D1 sier at i 2023 er det travle tider ute på felt, og at det gjerne kunne vært flere ingeniører og andre fagfolk i organisasjonen for videreutvikling av innovasjon i DeepOcean.

### 4.1.2 Organisasjon

DeepOcean ble grunnlagt i 1999 og er satt sammen av fire enheter: Europa, Amerika, Afrika og gruppe. Europaenheten er den største og har kontorer i flere norske byer og Aberdeen i Skottland. For å samle organisasjonen har DeepOcean tre kjerneverdier. Disse kjerneverdiene er: Attitude, Courage og Teamwork. Som blir ACT (handling):

- Attitude – DeepOcean skal ha en god holdning og jobbe mot å oppnå langsiktige resultater for de ansatte, kundene og andre interessenter.
- Courage – DeepOcean skal ha mot til å jobbe proaktivt mot nye områder, mot til å si stopp ved feil praksis, og ha mot til å følge opp og flytte grenser med innovative løsninger.
- Teamwork – DeepOcean skal jobbe for å være et samlet lag, der de skal lære av hverandre og utvikle organisasjonen sammen. Det skal komme til nytte både for de selv, men også for kundene deres (DeepOcean, 2023a).

I disse kjerneverdiene viser selskapet at de har både inkrementell og radikal innovasjon i søkelyset. Det handler om å se etter, og satse på, nye markeder, men også om å utvikle organisasjonen og oppnå langsiktige mål.

#### *Størrelse på organisasjon*

I årsrapporten for 2022 opplyser DeepOcean at de har totalt 1225 ansatte ved utgangen av 2022, mot 1019 ansatte i 2021. Det viser at selskapet er i vekst (DeepOcean Group, 2023). DeepOcean er en stor organisasjon som er delt inn i fire regioner og organisasjonen består av avdelinger både på land (onshore) og offshore. DeepOcean har som skrevet tidligere valgt å ha en egen innovasjonsavdeling for å samle arbeidet som blir gjort med radikal innovasjon, mens den daglige inkrementelle innovasjonen blir gjort i andre avdelinger. Innovasjonsavdelingen oppdaterer seg på hva som rører seg innen relevant innovasjon og teknologi utvikling. Dette for at avgjørelsene om hvilke prosjekter som skal satses på, hele tiden er oppdatert.

Informantene opplyste at mye av den nye teknologien blir testet ut i Norge. Det er på grunn av at DeepOcean har flest ressurser der, samt at selskapet har en større markedsandel i Norge. Det oppleves ifølge D1 at markedene i de andre landene er forskjellige. I Amerika og Mexico er kundene mer prisbevisste og er ikke like villige til å betale for at selskapet skal drive med

innovasjon. I Norge ønsker de fleste kundene innovative løsninger, samtidig som operasjonene blir utført på mest mulig effektiv måte.

D3 sier at selv om organisasjonen sprer seg over flere kontinenter, har organisasjonene flere virkemidler for å nå ut til de ansatte. DeepOceans konsernledelse har kvartalsvis digitale møter for hele organisasjonen, der de oppdaterer de ansatte på hvordan det går. Europa regionen har digital ‘Townhall’ møter hver måned for å nå ut til alle ansatte enten de er på land eller ombord i fartøy.

### *Organisasjonsform*

DeepOcean er et privateid aksjeselskap, hvor et investeringselskap (Triton) siden 2016 har eid alle aksjene i selskapet. Triton har også en bred portefølje av andre selskaper (DeepOcean Group, 2023).

D3 mener at eierne er opptatt av at de ansatte i DeepOcean sitter langt fremme på stolen innen innovasjons og bærekraftige løsninger. Å være eid gjennom et investeringselskap gir DeepOcean fordeler i form av at selskapet kan dra nytte av porteføljen til Triton, ved å lære av kunnskapen og teknologien til de andre selskapene i samme gruppe. Eierne er opptatt av at DeepOcean skal være et oppdatert selskap, og til enhver tid ha riktig teknologi som er relevant for nye og gamle kunder. D3 sier at hans opplevelse av å være eid av Triton, er at eierne er positive og at de ønsker å lære av hverandre.

D1 legger til at den gode støtten de får fra eierne, hjelper DeepOcean slik at de kan holde seg oppdatert og relevante, noe som er viktig for den videre utviklingen av selskapet. At Triton har et ønske om å investere i utviklingen til DeepOcean er noe D1 mener selskapet skal være takknemlig for.

### *Vekstmål og visjoner*

Informantene forteller at DeepOcean har to måter å se på mål. Den ene måten måles i form av omsetning, CO2-utslipp og markedsandeler. Den andre måten de ser mål på er prosesser, fremgang i prosjekter og innovative løsninger. Omsetning, CO2-utslipp og markedsandeler kan kvantifiseres gjennom talldata, mens prosesser, fremgang i prosjekt og innovative løsninger er vanskeligere å måle.



I begge intervjuene nevnes økonomi som en målsetning. Operasjoner som blir gjort på kortere tid på grunn av ny teknologi, gjør at man kan spare kostnader. Å ha økonomien i fokus er viktig når vekstmålene settes. Et vekstmål om markedsandeler kan måles i kapital ved at man budsjetterer med at en del av omsetningen skal komme fra disse markedene.

D3 sier at de siste årene har DeepOcean hatt som mål å redusere CO<sub>2</sub>-utslippene, på fartøyene de har i flåten sin. For å redusere utslippene ytterligere fremover, går de for en bærekraftig utvikling. Om det betyr batteripakker, hybrid eller drivstoff fartøyene skal bruke, er litt for tidlig å konkludere med. Det viktigste er at de løsningene man går for reduserer utslippet. Måten DeepOcean måler reduksjon i utslipp på er, gjennom programvare (software) og ved bevisstgjøring hos de som bemanner fartøyene. Selskapet har et mål om netto-null utslipp innen 2040, og de to siste årene har de redusert CO<sub>2</sub>-utslippet sitt med 16% (DeepOcean Group, 2023, s. 88).

D1 sier de har satt seg mål om å ta andel i nye markeder. De ønsker å bruke kunnskap som de har opparbeidet, til å vinne nye markedsandeler. De mener kunnskapen de har i DeepOcean kan være med å løfte og utvikle nye områder av bransjen, og å komme inn på nye markeder på riktig tidspunkt kan være avgjørende for selskapet og dets måloppnåelse. D2 nevner Offshore Wind, hvor mange aktører som var tidlig ute tapte penger. Det å lære av andres feil, perfektionere og gjøre det bedre er en viktig erfaring å ta med seg i videre utvikling av eget selskap.

DeepOcean sin visjon er: *A world-leading ocean service provider, enabling the energy transition and sustainable use of ocean resources.* (DeepOcean, 2023a). Oversatt til norsk: *En verdensledende havtjenesteleverandør, som muliggjør energiomstilling og bærekraftig bruk av havets ressurser.*

Visjonen gjenspeiler det vi har sett tidligere i kapittelet, om at innovasjon og teknologi utvikling spiller en sentral rolle i selskapet. Energiomstilling og det å sikre bærekraftig bruk av havets ressurser krever at selskapet jobber med dette både i den daglige driften og på lang sikt.

D3 sier at DeepOcean har en visjon om å være en ledende leverandør for tjenester over og under havoverflaten. For å være ledende skal selskapet utvikle teknologi som gjør det mulig å bruke havets ressurser på en bærekraftig måte. D3 forklarer videre at det som ligger i å være ledende for han, er at man bruker det beste innen teknologi, jobber med å finne innovative løsninger og utvikler seg som selskap.

DeepOcean ønsker å beholde kundene de har innen olje- og gassmarkedet, og vil samtidig strebe etter å finne nye innovative verktøy som kan hjelpe kundene fremover. D1 sier at de skal fortsette å hjelpe kundene de allerede har, men at i havet generelt skjer det mye. Nye markeder dukker opp i form av vind, mineraler og havbruk. Det gjør at DeepOcean kan bruke den teknologien de har, men tilpasse den slik at den kan brukes i andre markeder.

### *Organisasjonskultur*

Gjennom innhenting av empiri, intervjuer og dokumentgjennomgang, fikk vi forståelse av at organisasjonskulturen i DeepOcean blir bygget på kjerneverdiene ACT. ACT som vi har skrevet om tidligere handler om den gode holdningen i organisasjonen, mot til å varsle og samarbeid blant de ansatte.

Under intervjuene i DeepOcean fikk vi inntrykk av at det blir satt søkelys på mangfold og inkludering. Vinteren 2023 ble det blant annet gjennomført en dag for kvinnene i organisasjonen. Denne dagen samlet selskapet alle kvinnene i Europa, Afrika og gruppe-regionen, for å inspirere og motivere kvinnene til å eie sin egen arbeidsdag. Det ble gjort for å bygge nettverk på tvers av regioner (DeepOcean Group, 2023).

For å styrke samarbeidet i organisasjonen gjennomførte de i 2022 et ledelsesprogram for å øke kunnskapen til de ansatte, men også gi de verktøy til å effektivisere kommunikasjon, øke samarbeid og styrke teamarbeidet. Det har gitt en stor nytteverdi, ved at de ansatte tar smartere beslutninger og har mer eierskap til rollene (DeepOcean Group, 2023). DeepOcean gjennomfører også ansattundersøkelse i organisasjonene to ganger i året, for å få tilbakemeldinger som selskapet kan jobbe videre med.

Det blir jobbet mye med å få sikkerhet inn i kulturen til alle ansatte. Det å tenke sikkerhet og å ta ansvar gjelder for samtlige i alle ledd i selskapet. Det er arbeides mye med «takhøyden» når det gjelder varslingskultur. Det går igjen i kjerneverdiene til DeepOcean, at de ansatte skal ha mot til å si stopp dersom de ser et behov for det.

Integriteten i selskapet handler blant annet om å ha søkelys på det som jobbes med. Havet er ikke bare arbeidstedet til selskapet, men det er også en viktig ressurs for menneskeheten. Det gjør at selskapet har et ansvar med tanke på avtrykket som blir etterlatt. Å ta ansvaret ved å drive så miljøvennlig og på så skånsom måte som mulig er et viktig aspekt å tenke på sier D3.

I DeepOcean er det konsernledelsen og innovasjonsavdelingen som setter innovasjonsmål for organisasjonen. Når målene er satt, blir de implementert nedover i organisasjonen via forskjellige prosesser. D3 forklarer at målene kommer fra konsernledelsen, ned til regionen, videre til avdeling og når den enkelte ansatte i medarbeidersamtaler eller ved regionens månedlige allmøte. Så målene kommer ovenfra og ned.

Avdelingene setter opp egne vekstmål ut ifra målene konsernledelsen har satt opp. Da tilpasses vekstmålene de respektive avdelingene. Ifølge D2 kan ansatte komme med innovasjonsideer, enten via prosjekt eller ved at den ansatte selv tar kontakt med innovasjonsavdelingen i DeepOcean.

Om en ansatt som arbeider offshore har forslag til forbedring, kan det bli tatt videre på flere måter. Dersom utbedringene gjelder et prosjekt, kan de ta det direkte med prosjektet, eller så kan den ansatte komme på land å ta det opp med innovasjonsavdelingen, der de kan videreutvikle idéen og se om det går an å lage en forretningsplan ut av idéen. D1 sier at det ikke er til å stikke under én stol at av et dusin idéer så er det kanskje bare én det er verdt å satse kapital på. Likevel kan mange av idéene være nyttig kunnskap til andre prosjekter.

Mye av den daglige innovasjonen skjer blant ingeniørene som jobber opp mot prosjekter, og den inkrementelle innovasjonen blir drevet frem av medarbeidere. Dersom det er større teknologiske 'nytenkinger' så kobles innovasjonsavdelingen på ifølge D2. Kunden kan komme med et ønske om helt ny teknologi, og da blir innovasjonsavdelingen koblet på kunden fra start. På den måten ser vi at innovasjon og nytenkning er en viktig del av kulturen i DeepOcean, noe som igjen legger forholdene til rette for både inkrementell og radikal innovasjon.

## 4.2 Reach Subsea

Reach Subsea leverer tjenester innen undervannsteknologi, havbunn, sjøinspeksjon, rigg og fortøyning, geofysisk overvåkning og miljøovervåkning. I tillegg leverer de ingeniørtjenester til oljeindustrien (Reach Subsea, 2023). Selskapet hadde per utgangen av 2022, hadde selskapet 273 ansatte fordelt på flere land. Hovedkontoret til organisasjonen er i Haugesund (Reach Subsea, 2023b).

Reach Subsea har en flåte på seks fartøy, hvor alle fartøyene er innleid. Selskapet eier ti ROV-systemer og to survey interceptorer (Reach Subsea, 2023b, ss. 15-16). I tillegg kjøpte

Reach Subsea opp to selskaper i løpet av 2022, tidligere iSurvey og Octio. Disse selskapene ble ifølge R2 kjøpt opp for å satse videre på radikale prosjekt og vekst i eksisterende og nye markeder. For å kunne utvikle ny teknologi ønsker ledelsen i organisasjon å styrke og utvide kunnskap internt i selskapet.

Hos Reach Subsea gjennomførte vi to individuelle intervjuer, som ble avholdt i lokalene til Reach Subsea i Haugesund.

#### 4.2.1 Innovasjon

R1 sa at helt fra Reach Subsea startet opp som et lite selskap med noen få ansatte, har innovasjon og teknologi vært to viktige begrep for organisasjon. I 2013 investerte selskapet i Surveyor. Surveyor er utviklet i samarbeid med to andre selskaper og er en innovativ undersøkelses-ROV (Reach Subsea, 2023). Det viste seg å være en bra investering og selskapet har hatt en jevn vekstkurve etter oppstart. Reach Subsea skal ifølge R1 fortsette å sprengre grenser med nye innovasjonsprosjekter i fremtiden.

En del av vekststrategien til Reach Subsea er innovasjon. Selskapet skal hele tiden være fremoverlent og følge med på utviklingen i markedet.

*«Vi skal kle oss for fremtiden og ikke for det vi er i dag»*

sitat R2 (2023).

#### *Inkrementell og radikal innovasjon*

R1 sier at innovasjon har vært forankret i DNAet til selskapet siden 2012. Det har vært viktig å være foran konkurrentene i utvikling av teknologi og ved bruk av ny teknologi. Dette er noe de kommer til å fortsette å jobbe med i tiden fremover.

Vi får en forståelse av at Reach Subsea satser på radikale innovasjonsprosjekt. Informantene er samkjørte om at det hele tiden skal satses på nye idéer og at det skal settes av penger, tid og menneskelige ressurser til idéene. Målet er å satse på, og investere i, de rette idéene.

Et stort prosjekt som det blir snakket om av begge informantene er at de er i gang med Reach Remote. *Reach Remote er et ubemannet fartøy som er laget for å tilby undervannstjenester fra en lavutslipps og kostnadseffektiv fjerntliggende og autonom flåte* (Reach Subsea, 2023). Reach Remote skal ifølge R1 redusere CO<sub>2</sub>-utslippet og redusere energiforbruket.

R1 sier at Reach Subsea vurderer om de skal bygge egne fartøy. Reach Subsea skal utvikle teknologien og verftene skal står for byggingen. Hva som blir den fremtidige maritime energibæreren er en usikker faktor og her sier R1 at kanskje det kan være kjernekraft, men det er det bare framtiden som vil vise.

R2 forklarer at man må ha verktøy som er moderne og ikke henge igjen med det gamle, da blir selskapet fort utdatert. Han sier videre at det handler om å utnytte produktene selskapet allerede har og oppdatere dem med nye og bedre løsninger, mener han.

### *Innovasjonsprosesser*

I litteraturdelen så vi på fem faktorer som ifølge Hernes og Koefoed (2007) danner innovasjonsprosesser. Disse faktorene ser vi at også kommer opp i intervjuene vi hadde med informanter i Reach Subsea. Organisasjonen kommer vi tilbake til senere i empirien.

Når det kommer til marked sier informantene at Reach Subsea er store innen olje og gass, offshore wind og kabel. De ser for seg å utvide med å satse mer på marked innen karbonfangst og -lagring og havmineraler. R2 er bevisst på at man ikke må være for tidlig ute i markedet med et produkt. Et eksempel som kom opp i intervjuet med R2 er at det var tanker om fjernstyrte fartøy på 90-tallet, men da var man 15 år for tidlig ute i forhold til teknologi. Satser man før markedet er klart for det kan det ende med konkurs og satser man for sent er allerede teknologien eller utstyret på markedet. R1 mener at Norge har en stor kompetanse innen subsea, som nye markeder kan dra nytte av. Informantene legger i tillegg vekt på at det er viktig å være vennlige konkurrenter i denne bransjen, da Reach Subsea ikke kan dra de store teknologiske prosjektene alene.

Teknologi var en av årsakene til at Reach Subsea valgte å kjøpe opp etablerte selskap. Reach Subsea så at ved utvikling av Reach Remote ville de trenge annen kunnskap, erfaring og teknologi enn det selskapet hadde internt i 2021. Oppkjøpet av de nye selskapene vil i tillegg være en fordel ved videreutvikling av Reach Subsea, slik at selskapet har tilgang på ressurser og teknologi.

Reach Subsea er et børsnotert selskap. Børsnoterte selskap har mulighet til å hente inn kapital raskere enn om kapitalen skal komme gjennom et overskudd. R1 sier at i starten da selskapet var nyetablert ble en større del av total omsetningen brukt til investering i ny innovasjonsteknologi. Videre sier han at det ikke er spesifisert hvor stor del av resultatet som

skal brukes til innovasjon og teknologiutvikling nå. R1 mener at det likevel er forankret i selskapet om at Reach Subsea skal være en ledende spesialist i bransjen, og at selskapet skal være med på å presse fram nye løsninger.

R1 mener at selv om Reach Subsea er «en liten spiller i den internasjonale sammenhengen» skal de fortsatt være med og løfte bransjen fremover. De skal ta sin del av den teknologiske utviklingen i bransjen, og de har tatt en ledende posisjon når det gjelder ubemannede og autonome fjernstyrte fartøy.

Reach Subsea har kontorer fordelt over flere byer, i flere land. Selskapet må derfor forholde seg til nasjonale og internasjonale regelverk. Det er vanskelig å sitte med all kunnskap om regler og regelverk selv, så det er viktig å finne samarbeidspartnere i de landene selskapet opererer i. Dette gjelder også når de skal utvikle ny teknologi. Da må de skaffe seg oversikt over hva som allerede finnes i markedet.

### *Innovasjonsstrategi*

Samtlige informanter er tydelige på at selskapet har en klar innovasjonsstrategi. Ifølge R1 har styret, sammen med ledelsen i selskapet hvert år en skikkelig gjennomgang av strategiene. I tillegg har ledelsen i Reach Subsea flere mindre strategimøter i året. Det er for å gjennomføre småjusteringer ut fra hvordan markedet beveger seg, og for å følge med på at strategiene samsvarer med fremtidsplanene. Reach Subsea jobber i et marked som er syklisk og hvor det kan være store bevegelser, som det er viktig å holde seg oppdaterte på.

Etter hvert som organisasjonen har vokst, har Reach Subsea sett behov for å ansette en teknologidirektør. Han skal være med å forme og koordinere innovasjonsstrategien videre for selskapet. R1 mener at hovedoppgaven til teknologidirektøren skal være å koordinere de tre innovasjonsdimensjonene som finnes i Reach Subsea. Det gjøres ved å sette seg inn i de forskjellige løpene som er planlagt, og utnytte de tilgjengelige ressursene på tvers av organisasjonen. Gevinsten ved å ha en slik ressurs er ifølge R1, at de kan resultere i at forskjellige teknologi prosjekter kan slås sammen og at de får et bedre resultat.

Innovasjonsstrategiene for å skape fremtidig vekst og økt lønnsomhet i Reach Subsea er ifølge R1:

- Investere i og utvikle ny teknologi og nye produkter for å møte kundenes behov i markedet.
- Satse på nye marked.
- Ligge et steg foran konkurrentene når det gjelder teknologiutvikling.
- Fremme god kultur og godt miljø i selskapet.
- Ha fokus på og satse på de ansatte i organisasjonen.
- Ha søkelys på bærekraftige innovasjonsprosjekter.

Reach Subsea er en liten organisasjon som kan snu seg raskt, men som også er avhengig av samarbeidspartnere for å få til det de ønsker. Den inkrementelle tankegangen om å alltid tenke forbedring ligger i bunn, og det skal være liten terskel for å tenke nytt og i mer "radikal retning". Det skal hele tiden vurderes opp mot lønnsomhet og andre mål. Avhengig av både inkrementell og radikal innovasjon.

R1 forteller at en av grunnforankringene i Reach Subsea er at hver teknologi og utviklingsløp de velger å satse på, må ha en forretningsplan i bunn som 'make sense'. Ellers er ikke prosjektet verdt å satse på. Selskapet skal satse videre innen de markedene de er store på i dag, men de skal også ta andeler i nye markeder og satse på nye radikale innovasjonsprosjekt.

Vi spurte informantene om hva de betegnet som sterke sider ved innovasjonsstrategien til selskapet. R2 svarte kontant «attitude». De ansatte må ha riktig holdning for å skape kulturen selskapet ønsker å ha. Denne holdningen må gå igjen i hele organisasjonen. R1 mener at de har hatt en historie med å ligge foran innen innovasjon, og at Reach Subsea har dedikerte ansatte som er genuint opptatt av utviklingen i bransjen.

Ytre faktorer som kan påvirke innovasjonsstrategien kan være det grønne skifte, økonomi og politikk. Informantene mener at det grønne skiftet spiller en viktig rolle med tanke på at Reach Subsea er børsnoterte. Dersom de ikke viser at de har en klar grønn strategi og profil er det ikke sikkert de vil få de store investorene til å investere i selskapet. For å ha nok kapital til de fremtidige radikale innovasjonsprosjektene, som selskapet ønsker å skape og utvikle, er Reach Subsea nødt til å få investorene med på laget.

## 4.2.2 Organisasjon

Reach Subsea er et forholdsvis ungt selskap som ble grunnlagt i 2008. De har nå lokasjoner i Haugesund, Bergen, Oslo, Stavanger, Harstad, USA, Trinidad, Aberdeen og Singapore.

Reach Subsea skriver i sin årsrapport (Reach Subsea, 2023b) at de ansatte er hjørnesteinen i virksomheten deres. Med det mener selskapet at de alltid setter sikkerheten til ansatte først. Alle ansatte skal ha opplæring tilpasset sine respektive arbeidsoppgaver og i risikoeksponering. Det er viktig for selskapet at samtlige ansatte har like rettigheter og muligheter. Det gjelder uansett kjønn, bakgrunn, nasjonalitet og religion. R2 nevner flere ganger i intervjuet at de ansatte er det viktigste ressursen i Reach Subsea.

R2 sa i intervjuet at ved oppkjøp av nye selskap er det ikke eiendommen som blir kjøpt opp, men menneskene som følger med selskapet. Det styrkes av det vi skrev i litteraturdelen at verdien av innovasjon ikke er enkel å fastsette, når det er den intellektuelle kapitalen hos de ansatte som har betydning. Det å bygge opp en intellektuell kapital med å ansette riktige mennesker kan være en tidkrevende og dyr prosess. Det å få kunnskap og erfaring gjennom oppkjøp av andre selskaper har stor verdi, mener R2.

Kjerneverdiene til Reach Subsea er Learn, Teach og Reach. Disse verdiene sier noe om organisasjonen:

- Learn – Reach Subsea er hele tiden på jakt etter teknologi som gjør selskapet mer fleksibelt og vanskeligere å holde tritt med.
- Teach – Selskapet ønsker å vokse som et lag, og ser viktigheten av å dele kunnskap.
- Reach – Reach Subsea har store ambisjoner og lever etter mottoet at alt er innen rekkevidde (Reach Subsea, 2023b).

Disse verdiene sier noe om organisasjonen (Reach Subsea, 2023b). Reach Subsea har en ambisjon om å vokse og dele kunnskap, og det er sterk tro i selskapet på at alt er mulig å utvikle. Når vi ser hva innovasjon er, så er det en organisasjon som er rigget for innovasjon og nytenkning (Reach Subsea, 2023).



### *Størrelse på organisasjon*

Reach Subsea hadde 273 ansatte ved utgangen av 2022 (Reach Subsea, 2023b). De ansatte er fordelt på kontorer rundt om i verden, men den største andelen er ansatt i Norge. R2 sier at Reach Subsea har hatt en stor vekst i 2022. Dette har ført til at behovet for å få kontroll over innovasjons- og teknologiutviklingen i selskapet har økt. Ved å ansette en teknologidirektør har de utvidet hierarkiet og endret strukturen i organisasjonen.

Reach Subsea fikk en stor økning i antall ansatte i 2022 da de kjøpte opp to selskaper. R2 sier at den kunnskapen de har ervervet ved å kjøpe disse selskapene, er uvurderlig i forhold til hvis de skulle bygget opp selskapet med å ansette nye ressurser. Det ville tatt Reach Subsea mye lengre tid og ansatte hver enkelt. Det er fordi rekrutteringsprosesser er tid- og ressurskrevende.

### *Organisasjonsform*

Reach Subsea er et allmennaksjeselskap (ASA). Selskapet er på børs og aksjene i Reach Subsea kan kjøpes av alle som ønsker å investere i selskapet. R2 forteller at børsventyret startet med ni ansatte og seks millioner i omsetning.

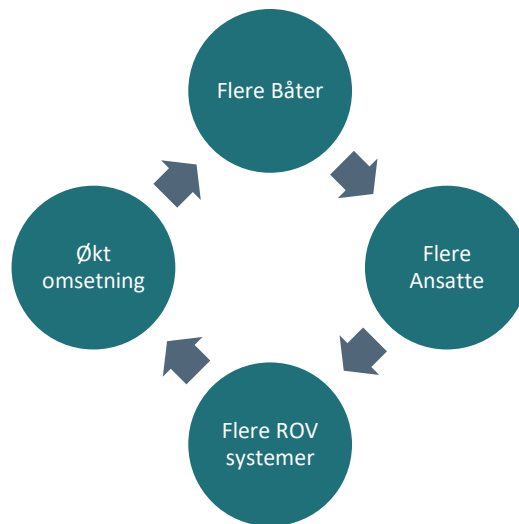
Informantene hos Reach Subsea har delte meninger om organisasjonsformen har noe å si for innovasjonsstrategien. R1 mener at alle eiere er opptatt av avkastning på pengene sine, mens R2 mener organisasjonsformen ikke har innvirkning på selve innovasjonsstrategien.

Likevel er de enige om at ved å være et børsnotert selskap er man mer åpen og gjennomsigtig på godt og vondt. Det positive med organisasjonsformen til Reach Subsea er at selskapet må oppføre seg til enhver tid, og ha disiplin. Samtidig som de har verktøy til å hente inn kapital ved behov. R1 sier videre at det er strengere kriterier til lønnsomhet når selskapet er på børs og at man gjerne styres mer av politiske avgjørelser. R1 gir eksempel på det grønne skiftet, og sier at et børsnotert selskap uten søkelys på bærekraft vil miste interessen hos investorene. Selskapet har ifølge R1 søkelys på det som er viktig og hva kapitalmarkedet er opptatt av.

Selskap som har én eier, kan forholde seg til hva den personen er opptatt av. Reach Subsea forholder seg ikke til enkeltindivider, men til et samlet kapitalmarked med mange aksjonærer. Ifølge R1 setter det andre rammebetingelser for hvordan Reach Subsea legger strategiene sine, fordi selskapet blir vurdert hele tiden og er til salgs hvert eneste minutt.

### Vekstmål og Visjon

Informantene mener at vekstmål innen innovasjon kan være vanskelig å måle underveis i en prosess, men at noe kan måles i økonomiske nøkkeltall. R2 tegner et bilde av hvordan han ser for seg den generelle veksten i selskapet. Når selskapet setter seg mål om vekst i omsetning, må det gjenspeiles i resten av driften. Man trenger flere fartøy, flere ansatte og flere ROV systemer. Som vist i figur 5 under.



Figur 5 Bilde av generell vekst i et selskap

Samme filosofi gjelder innen innovasjonsarbeid. For å kunne sette av penger til innovasjon må bedriften tjene penger. Det beste er om kundene er med på prosessen fra begynnelsen, da er de også med å ta en del av den økonomiske belastningen ved prosjektene mener R2.

R1 påpeker at siden de er et børsnotert selskap er det viktig at de leverer på den økonomiske fronten. Investorene vil gjerne ha avkastning på investeringene sine. Selskapet har aldri hatt et mål om at en viss prosent av omsetningen skal brukes på innovasjon. Det har vært en intern holdning om at man skal være fleksible når det gjelder å investere i ny teknologi.

Reach Subsea sin visjon er: *To be the preferred operator by those who need the best possible subsea partner, one that will always perform above expectations* (Reach Subsea, 2023).

Oversatt til Norsk vil det være: *Å være den foretrukne operatøren for de som trenger en best mulig Subsea partner, en som alltid vil prestere over forventingene.*

R2 utdyper at visjonen deres er å være en leverandør til alle de som ønsker å gjøre noe med ressursene i og i forbindelse med havet. De vil ikke spisse seg inn på et spesifikt område, men være en aktør som skal levere der det trengs.

Det som er viktig at kommer frem i visjonen til Reach Subsea er ifølge R2 at selskapet skal være et tjenesteytende selskap. R1 mener at det å drive med teknologiutvikling har vært i Reach Subsea sitt DNA helt siden oppstarten av selskapet.

### *Organisasjonskultur*

Organisasjonskulturen i Reach Subsea har helt siden starten vært bygget på pålitelighet, sikkerhet og ærlighet i kombinasjon med lønnsom vekst (Reach Subsea, 2023b, s. 3).

I 2022 kjøpte Reach Subsea opp to selskaper som gjorde at organisasjonen doblet seg med hensyn til antall ansatte. Oppkjøp av selskap har sine fordeler og ulemper. Fordelen er at ved å dobbelt bemanningen, har man flere som kan komme med nye innovasjonsidéer. Man har også mer kunnskap internt i selskapet, som kan være med å utvikle idéene og prosjektene, på den andre siden kan det være utfordrende å skape en felles kultur, når det er tre selskaper som skal bli til ett. R2 mener at det er viktig å ta vare på kulturen selskapene hadde fra før, enn å forene de tre, fordi det kan være vanskelig å endre enn allerede etablert kultur.

I Reach Subsea er informantene enige om at det er viktig med involvering fra de ansatte. Idéene kommer gjerne nedenfra og opp. R2 viser til to store investeringer som er gjort. Surveyorer og Reach Remote er begge bygget på idéer som kom fra ansatte. Videre er det opp til ledelsen å få det til, eller som R2 sier, «å sy det sammen på en måte». Ledelsen diskuterer om steget blir for stort og om selskapet har økonomi til å gjennomføre prosjektet. Er idéen verdt å satse på, ser de videre på ressurser og rekruttering.

I Reach Subsea er det stor takhøyde og ledelsen tar imot alle idéer enten det gjelder en ny ROV, eller nye måter å gjøre prosjekter på. Til slutt handler det ifølge informanten om prioritering. R2 sier at det er vondt når de ansatte i selskapet har kommet med tusen gode idéer, men det bare er kapital til 20 av idéene.

Reach Subsea integrerte de oppkjøpte selskapene i organisasjonen sin i januar 2023. R1 er usikker på om involveringsgraden blant de ansatte vil bli like høy fremover, eller om det blir et slags hierarki. R2 mener at det hadde vært vanskelig å kjøpe opp selskaper med en annen kultur og tror idéene fortsatt vil komme nedenfra og opp til ledelsen. Reach Subsea har per i dag ikke en egen innovasjonsavdeling, men har en avdeling i Bergen som jobber med utvikling av teknologi innen sensorer og overvåkningssystemer. I tillegg har de som tidligere nevnt ansatt en teknologi direktør i 2023.

Det kommer allikevel frem i vår empiri at innovasjon og nytenkning er en del av organisasjonskulturen, om noe mer uformelt enn om de hadde hatt en egen avdeling for dette arbeidet.

### 4.3 Oppsummering av funn

I tabellene 1 og 2 oppsummerer vi hovedfunnene fra empirien. Vi har laget to tabeller og delt de opp i innovasjon og organisasjon. Videre har vi delt hver tabell opp i DeepOcean og Reach Subsea.

Innovasjon	
DeepOcean	Reach Subsea
Inkrementell og radikal innovasjon	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heller mest mot inkrementell innovasjon, men har også radikale prosjekter.</li> <li>- Har egen innovasjonsavdeling for radikale prosjekt, mens ingeniører og feltansatte sammen med kunder jobber for å utvikle eksisterende prosjekt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Søkelys på radikal innovasjon, men prøver å utnytte de teknologiene og verktøy som eksisterer i selskapet.</li> <li>- Har ikke egne avdelinger som jobber med innovasjon, men har ansatt en teknologidirektør som skal ha kontroll på teknologi og utvikling.</li> </ul>
Innovasjonsprosessene	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utnytte og forbedre teknologien selskapet har.</li> <li>- Store på marked innen olje og gass, men satser også i nye markeder innen karbonfangst og lagring og havmineraler.</li> <li>- Ikke ubegrenset med kapital til innovasjonsprosjektene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjøpte selskap for å få mer kunnskap og erfaring til radikale innovasjonsprosjekt.</li> <li>- Store på marked innen olje og gass, offshore wind og kabel, men ønsker å komme inn i nye markeder som karbonfangst og lagring og havmineraler.</li> <li>- Henter inn kapital fra investorene.</li> </ul>
Innovasjonsstrategi	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uenige om de har en klar innovasjonsstrategi.</li> <li>- Innovasjonsstrategien inngår i selskapets øvrige strategi.</li> <li>- Øke lønnsomhet og vekst.</li> <li>- Har søkelys på bærekraft.</li> <li>- Sterke sider: Kundeforhold og kjennskap til markedet.</li> <li>- Påvirkes av det grønne skifte, økonomi og ressurser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enige om at de har en klar innovasjonsstrategi.</li> <li>- Satse på nye marked, være foran konkurrentene i teknologiutvikling og ha søkelys på bærekraft og menneskelige ressurser i selskapet.</li> <li>- Sterke sider: God holdning for å skape riktig kultur og dedikerte ansatte.</li> <li>- Påvirkes av det grønne skifte og økonomi.</li> </ul>

Tabell 1 Oppsummering av funn: Innovasjon

Organisasjon	
DeepOcean	Reach Subsea
Størrelse på organisasjon	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablert i 1999.</li> <li>- 1225 ansatte (2022).</li> <li>- Selskapet er i vekst.</li> <li>- Egen innovasjonsavdeling.</li> <li>- Teknologi blir helst testet ut i Norge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablert i 2008.</li> <li>- 273 ansatte (2022).</li> <li>- Planlagt å vokse.</li> <li>- Ansatte i 2023 en teknologidirektør.</li> </ul>
Organisasjonsform	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aksjeselskap – eid av Triton et investeringsselskap.</li> <li>- Har søkelys på innovasjon og bærekraftige løsninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allmennaksjeselskap – Børsnotert.</li> <li>- Selskapet må være åpent og gjennomiktig.</li> <li>- Viktig å følge det kapitalmarkedet er opptatt av.</li> </ul>
Vekstmål og visjon	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selskapet har to måter å se mål på: 1. Omsetning, CO2-utslipp og markedsandeler, 2. Prosesser, fremgang i prosjekter og innovative løsninger.</li> <li>- Innovasjon og teknologi har en sentral rolle i selskapet.</li> <li>- Har en visjon om å være en ledende leverandør for tjenester i hav-rommet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovasjon kan være vanskelig å måle.</li> <li>- Økonomi er viktig for investorene.</li> <li>- Fleksible når det gjelder å investere i ny teknologi.</li> <li>- Reach Subsea vil være en leverandør for alle som ønsker å gjøre noe med havet.</li> <li>- Et tjenesteytende selskap.</li> <li>- Viktig for selskapet å satse på teknologiutvikling.</li> </ul>
Organisasjonskultur	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bygget på kjerneverdiene til selskapet: holdning, mot og samarbeid (ACT).</li> <li>- Søkelys på mangfold og inkludering.</li> <li>- Sikkerhet.</li> <li>- Innovasjon kommer ovenfra og ned.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bygget på pålitelighet, sikkerhet og ærlighet.</li> <li>- Medarbeiderdrevet innovasjon.</li> <li>- Viktig med involvering fra de ansatte.</li> <li>- Idéene kommer nedefra og opp.</li> <li>- Ikke en egen innovasjonsavdeling.</li> </ul>

Tabell 2 Oppsummering av funn: Organisasjon

## 5. Analyse

I kapittel 4, gikk vi igjennom empirien vi har samlet inn ved hjelp av intervjuer hos DeepOcean og Reach Subsea. I beskrivelsen av det empiriske materialet, ble det først gjort rede for funnene våre hver for seg. Avslutningsvis i kapittelet ble de viktigste funnene oppsummert i form av to tabeller, hvor funnene for hvert selskap blir satt opp mot hverandre innenfor de to hovedtemaene innovasjon og organisasjon. Funnene vil analyseres opp mot litteraturen som ble presentert i kapittel 2.

### 5.1 Innovasjon

Innovasjon handler ifølge Tidd og Bessant (2021) om å fornye, forandre eller skape et nytt produkt eller en tjeneste, og innovasjon drives av å se og utnytte disse mulighetene. Innovasjon er en viktig del av vekstmålene til DeepOcean og Reach Subsea. Ut ifra intervjuene får vi en forståelse av at innovasjon er godt integrert i begge organisasjonene. DeepOcean og Reach Subsea er opptatt av å både fornye eksisterende produkt og utvikle ny teknologi, for å holde seg attraktive på markedene.

Det bekreftes av teorien til Hjertvikrem og Fitjar (2018) som skriver i sin artikkel at innovasjon er basert på kundenes behov og etterspørsel fra markedet. Når det gjelder marked ser vi at begge selskapene ønsker å være ledende på olje- og gassmarkedet og at de har en god posisjon der i dag. Likevel er begge selskapene hele tiden på utkikk etter nye markeder å etablere seg i, som kan gi trygghet for DeepOcean og Reach Subsea om det skulle bli nedgangstider i oljebransjen.

I litteraturdelen skilles det mellom inkrementell og radikal innovasjon, hvor inkrementell innovasjon handler om å utnytte selskapets eksisterende produkter. March (1991) skriver at det handler om optimalisering av rutiner og forbedringer av selskapets eksisterende produkter. Radikal innovasjon derimot, handler ifølge Tidd og Bessant (2021) om å utvikle et nytt produkt og/eller en ny teknologi som kundene i markedet etterspør, eller selskapet ser det er behov for. I undersøkelsen viser våre funn at DeepOcean og Reach Subsea driver med både inkrementell og radikal innovasjon. Med andre ord kan det se ut som de prøver å balansere mellom det å utnytte eksisterende teknologi, og å utforske ny teknologi og nye markeder.

Selskapene er opptatt av å utnytte produktene og tjenestene som finnes innad i selskapene per i dag. Det er viktig for å effektivisere driften og holde kostnadene nede. I tillegg holder selskapene på med å utvikle ubemannede fartøy som kan styres fra land. Dette er store radikale innovasjonsprosjekt som både DeepOcean og Reach Subsea skal ha ut på markedet i løpet av kort tid.

Ut ifra intervjuene opplever vi at DeepOcean er tydeligere på at de har søkelys på inkrementell innovasjon enn Reach Subsea. Hos Reach Subsea erfarer vi at hovedfokuset til selskapet og ledelsen er på radikal innovasjon. Begge selskapene er likevel avhengig av begge innovasjonstypene for å overleve i markedet. Det handler om at de skal fortsette å styrke sin posisjon i olje- og gassmarkedet samtidig som de prøver å komme inn på nye marked. Inkrementell innovasjon mer effektivt og kostnadsbesparende enn om selskapene skal utvikle helt ny teknologi, verktøy eller kompetanse.

He og Wong (2004) bekrefter at man må ha både inkrementell og radikal innovasjon i selskapet for å oppnå suksess. Likevel kan det være utfordrende å finne en balanse mellom å utnytte og å utforske. Klarer man å finne den riktige balansen vil det gi flere fordeler for organisasjonen. Selskapene vil være bedre rustet for endringer i markedet og man vil få bedre utnyttelse av ressursene i organisasjonen.

Våre funn viser at DeepOcean har klart å finne en balanse hvor de har en innovasjonsavdeling som jobber med radikale prosjekt, og de inkrementelle innovasjonsprosjektene er integrert i den daglige driften. Det er ingeniørene og feltansatte som jobber opp mot kundene for å fornye eksisterende verktøy og teknologi. Hos Reach Subsea viser våre funn at de er mer opptatt av radikale prosjekt og viser til at det settes av tid og penger til å satse på nye idéer. Likevel ønsker også de å modernisere verktøyene som allerede eksisterer i selskapet. Det samsvarer med det informantene sa i intervjuene. De fortalte at i Reach Subsea hadde de ikke egen innovasjonsavdeling, men at det var en felles forståelse i organisasjonen om at alle jobbet med innovasjon. De ansatte kunne komme med nye idéer eller forbedringer til eksisterende produkt. Målet til Reach Subsea er å satse på og investere i de rette idéene. R1 mente at selskapet skal være fremoverlent og følge markedet slik at de kan fortsette å sprengre grenser med framtidige prosjekt.

Det har i tidligere år handlet mye om å lage spesialløsninger for kunden, utviklet av eksisterende teknologi i subseabransjen. De siste årene har bransjen rettet blikket mot mer radikale innovasjonsprosjekt. Denne utviklingen skjer blant annet fordi selskapene tenker mer



på miljø enn tidligere (Hjertvikrem & Fitjar, 2018). Det ser vi igjen hos informantene våre, som sier nettopp det at, det tidligere år var mer søkelys på å skreddersy løsninger til kunder av eksisterende teknologi. Nå etterspør kundene og markedet løsninger som tar hensyn til det grønne skiftet, miljøet og som samtidig er økonomisk bærekraftig. Både DeepOcean og Reach Subsea ønsker å være med på å utvikle bærekraftig teknologi og har i samarbeid med andre selskaper utviklet ubemannede fartøy som er laget for å tilby undervannstjenester fra en lavutslipps og kostnadseffektiv fjerntliggende og autonom flåte og/eller et kontrollsentral.

Teknologi og marked, kombinert med organisasjon, kapital og regelverk er faktorene Hernes og Koefoed (2007) mener utgjør en innovasjonsprosess. Prosessene starter med en idé og utvikler seg til et produkt (Isaksen, 2022). De ulike faktorene i innovasjonsprosessen er avhengig av hverandre om innovasjon skal lykkes, men det utgjør også en risiko når man ikke kan forutse om prosessen ender bra eller dårlig (Hernes & Koefoed, 2007, s. 34).

Vi går igjennom faktorene og første faktor er organisasjon. Det finnes små og store organisasjoner, og selv om begge selskapene går under kategorien store, så mener vi at DeepOcean er betraktelig større enn Reach Subsea. For å skille selskapene i denne studien beskriver vi DeepOcean som et stort selskap og Reach Subsea som et mindre selskap.

Hernes og Koefoed (2007) poengterer at organisasjoner med flere ansatte gir muligheter for flere idéer, men at idéene ikke alltid er bedre enn i mindre selskap. Våre funn viser at organisasjonene har ansatte i forskjellige byer og land, med ulik bakgrunn, kjønn og etnisitet. Det mener informantene gir økt kunnskap og kompetanse innad i selskapene. Vi ser at det kan være med å bidra til flere nye idéer, økt teknologiutvikling og innovasjon i organisasjonene. Selskapene kan også gå for åpen innovasjon, som vil si at de henter kunnskap utenfra for å komplementere med egen kunnskap. Vi ser at det kan være en fordel med flere nasjonaliteter og kulturer i selskapene. Det kan komme nye idéer som det er behov for i andre land enn Norge. Likevel sier DeepOcean at det meste av den nye teknologien blir testet ut i Norge. De sier utfordringene med andre land, som eksempelvis Mexico, er at de er mer prisbevisste og ikke like villig til å betale for at selskapet skal drive med innovasjon.

Teknologi blir beskrevet av Hernes og Koefoed (2007) som det vi trenger av kunnskap, kompetanse og verktøy for å realisere et produkt. Teknologi er den faktoren det blir snakket mest om, i intervjuene. DeepOcean vil utnytte de verktøyene og teknologiene de har i dag på grunn av effektivitet og kostnadsbesparing, og vi ser at inkrementell innovasjon er viktig for dem både i funn fra intervjuer og i årsrapporter. Vi opplever at Reach Subsea fokuserer mer

på radikal innovasjon når de snakker om teknologi. De har investert i to selskaper for å øke kunnskaps- og kompetansenivået i utviklingsprosjekt, som eksempelvis Reach Remote. Man kan hente inn ekstern kunnskap uten å måtte kjøpe opp selskaper, men vi antar at Reach Subsea har valgt å tenke langsiktig og tror de kan ha nytte av kunnskapen og kompetanse videre også inn i nye prosjekt.

Markedet i oljebransjen er syklisk og selv om selskapene ønsker å fortsette og utvikle teknologi for olje- og gassmarkedet, ser de etter nye markeder å etablere seg i. Reach Subsea nevner karbonfangst og -lagring og havbunnsmineraler som noen av markedene de ønsker å satse på. Det kan handle om å ikke være for tidlig eller for sent ute med et produkt. Det bør være et behov for innovasjonsproduktet i markedet. Informantene mener at Norge har stor kompetanse innen subsea som kan dras nytte av i flere markeder. DeepOcean ser etter nye markeder, som de kan lene seg på i oljebransjens nedgangstider. Likevel er de opptatt av å videreutvikle teknologien de har i dag, slik at de kan opprettholde effektiviteten inn mot olje- og gassmarkedet. Det bekreftes i artikkelen til Hjertvikrem og Fitjar (2018) og de nevner videre at effektive og løsningsorienterte organisasjoner får mer arbeid, som igjen gir tilgang til økt kapital.

Om selskapene skal drive med innovasjon er de avhengige av at det finnes kapital som kan sikre ressurser, tid og teknologi (Aasen og Amundsen, (2011); Hernes og Koefoed, (2007)). I intervjuene med DeepOcean kom vi ikke særlig inn på økonomi og finansiering, men de nevnte at de ikke hadde ubegrenset tilgang på kapital til innovasjonsprosjekt. Reach Subsea var mer åpne, som vi antar kan være fordi de er børsnotert og derav må være mer gjennomsiktede og ha søkelys på lønnsomhet på prosjektene. De har ikke spesifisert hvor mye kapital som skal brukes, men Reach Subsea har et mål om å være med å presse fram nye teknologiske løsninger. Ut ifra våre funn ser vi at Reach Subsea er et yngre selskap enn DeepOcean, og ifølge Hansen (1992) er ofte unge selskap mer innovative ettersom de er nye selv.

I innovasjonsprosessene er den siste faktoren regelverk. Det ble imidlertid ikke snakket like mye om regler og regelverk i intervjuene, og vi ser ut ifra funnene våre at det ikke påvirker inkrementell eller radikal innovasjon nevneverdig. Det er allikevel en faktor selskapene må forholde seg til. Begge selskapene har sett at det er vanskelig å sitte på all kompetansen selv. Både innenfor nasjonale og internasjonale regler og regelverk har DeepOcean og Reach Subsea eksterne samarbeidspartnere som de samarbeider med. I oljenæringen må det være flere leverandører i en anbudsprosess før en jobb kan tildeles (Hjertvikrem & Fitjar, 2018). I

intervjuet med R1 nevnte han at det alltid må være tre leverandører før det blir en anbudsprosess og at det kan være både positivt og negativt. Våre funn viser at ved nye radikale prosjekter kan det være utfordrende. Alle organisasjoner ønsker å være det første selskapet som tilbyr et nytt produkt på markedet, samtidig som at dersom man ikke har med seg andre leverandører så vil prosjektet stoppe opp. Her er det viktig med bransjesamarbeid.

Videre i oppgaven så vi på om innovasjonsstrategiene har påvirkning på om selskapene har inkrementell og/eller radikal innovasjon. Dodgson et al. (2008) sier at innovasjonsstrategier handler om hvordan ressurser blir brukt for å nå selskapenes mål om innovasjon, og at de selskapene som utvikler en god innovasjonsstrategi, bygger verdi og får konkurransefortrinn i markedet. Ut ifra våre funn ser vi at innovasjonsstrategiene avhenger av flere faktorer, som vekstmål, visjon og selskapets strategi. I DeepOcean var de uenige om selskapet hadde en klar innovasjonsstrategi, men de var likevel enige i at de sterke sidene ved innovasjonsstrategien var kjennskap til kunder og marked. I Reach Subsea var informantene enige om at de hadde en klar innovasjonsstrategi og strategiens sterke side var holdning. De har dyktige ansatte som er genuint interessert i utviklingen av bransjen. Begge selskapene gikk gjennom sine strategier årlig med ledelsen/styret, samt at de hadde flere møter for å justere målene opp mot endringene i markedet.

Begge selskapene påpekte at innovasjonsstrategiene blir styrt av ytre faktorer som politikk, bærekraft og det grønne skifte. Regjeringen.no (2023) skriver på sine hjemmesider at verden må gå gjennom et grønt skifte for å sikre fremtiden. Næringslivet bidrar gjennom innovasjon og teknologiutvikling, samt at Norge har et mål om å bli et lavutslippsland innen 2050. Dette ser vi igjen hos selskapene. DeepOcean og Reach Subsea jobber begge for å redusere CO<sub>2</sub>-utslippet på fartøyene de disponerer. Her sier informantene i begge selskapene at de er usikre på hva nåværende drivstoffet skal erstattes med, men at det jobber med å finne erstatninger som kan bidra til at det blir «null-utslipp».

## 5.2 Organisasjon

Som vi kunne se i litteraturdelen er organisasjoner bygget opp av mennesker som samarbeider målrettet mot et felles mål (Kvåle og Wæraas (2006); Hernes og Koefoed (2007)).

Selskapene vi har undersøkt i denne studien er begge selskaper som har hovedbase i Haugesund, og har kontorer flere steder i, og utenfor Norge. Innovasjon og teknologiutvikling er en viktig del av begge selskapene som vi så i kapittel 5.1. Vi så også at begge selskapene benyttet seg av både inkrementell og radikal innovasjon.

Utfordringene for et selskap ligger i å finne en balanse mellom inkrementell og radikal innovasjon. Den inkrementelle innovasjonen kan hjelpe selskapet med å sikre seg for fremtiden ved å videreutvikle den teknologien selskapet allerede innehar. Den radikale innovasjonen er med på å sikre vekst i selskapet (March, 1991). Dette fant vi igjen når vi snakket med informantene. Begge selskapene er opptatt av å utvikle den teknologien de har i dag. DeepOcean og Reach Subsea er også opptatt av å utvikle ny teknologi for å møte morgendagens utfordringer.

DeepOcean som ble grunnlagt i 1999, er en stor organisasjon med 1225 ansatte, som består av mange avdelinger spredt rundt i verden, både på land og offshore. En av avdelingene har ansvar for teknologiutvikling av den radikale typen. Andre avdelinger i selskapet jobber mot prosjekter og har ansvar for den daglige utviklingen, altså den mer inkrementelle typen innovasjon.

Reach Subsea ble etablert i 2008 og har 273 ansatte. Reach Subsea har vokst mye de siste årene og i takt med at antall ansatte øker har Reach Subsea sett behov for å endre strukturen i selskapet. De har derfor ansatt en teknologidirektør. Han skal samle informasjonen om teknologiutvikling og være et bindeledd mellom avdelingene på de ulike kontorstedene.

DeepOcean sine fordeler ved å ha en avdeling som jobber med innovasjon, er at de har flere ressurser med forskjellig bakgrunn og utdanningsnivå, som er sammen om radikale innovasjonsprosjekt. Det gjør at de kan dra nytte av kunnskapen til disse ansatte på en annen måte enn hos Reach Subsea, hvor de per nå kun har én ressurs, som jobber med å koordinere innovasjonsprosjektene.

På den andre siden har Reach Subsea en fordel ved at de er yngre og at mindre selskaper gjerne er mer innovative siden de er nye i seg selv. Dette finner vi igjen i studien til Hansen

(1992). Han sier at store selskaper har tilgang til flere menneskelige ressurser og kan derfor vie mer tid og midler til innovasjonsprosjekter. Hansen (1992) påpeker også at små selskaper ofte fremstår som mer innovative enn store selskaper, da de gjerne er nye selv og at det er kortere mellom idé og beslutningstagere.

Når vi ser på strukturen i selskapene sier Jacobsen og Thorsvik (2014) at strukturen på selskapene blir styrt av størrelsen. I mindre selskaper er det gjerne en flatere struktur og kortere avstander. Mens i større selskaper er det gjerne flere avdelinger og mellomledere. Dette ser vi igjen i DeepOcean og Reach Subsea, på måten selskapene strukturerer seg på.

Selskapene har to forskjellige typer organisasjonsform, DeepOcean er et privat eid aksjeselskap, mens Reach Subsea er et allmennaksjeselskap som er børsnotert. Maldan et al. (2016) skrive at når et selskap er børsnotert er det blant annet krav til lønnsomhet og åpenhet. Investorene som invester i selskapene har også et ønske om avkastning på investeringene sine. Dette er noe R1 bekrefter i intervjuene. Fordi de er et allmennaksjeselskap, blir de styrt av blant annet det grønne skiftet.

R1 mener også at Reach Subsea dermed i større grad blir styrt av politiske beslutninger og større trender i samfunnet, som blant annet det grønne skiftet. Dersom selskapet ikke har en grønn profil, vil ikke investorene være like interessert i å kjøpe aksjer i selskapet. På den andre siden er fordelen med denne organisasjonsformen at Reach Subsea enklere kan skaffe seg kapital, dersom de har gode innovasjonsprosjekter som kapitalmarkedet ønsker å investere i.

Vekstmål blir ofte til for å dekke et behov eller en utfordring på en ny måte. Det er ofte ledelse eller ledere som setter mål for avdelingen eller selskapet (Hatch, 2006). Når det kommer til selskapene i undersøkelsen, ser vi i DeepOcean at de har to måter de måler måloppnåelse på. Noen mål klarer de å måle med tall-data, mens andre mål ikke er enkle å måle underveis i prosessen. Hos Reach Subsea lager de seg oftest økonomiske mål, da innovasjonsmål ikke er enkle å måle. Winter et al. (2015) sier at mål i selskaper ofte handler om å maksimere fortjenesten i selskapet, dette ser vi også gjelder i selskapene vi har undersøkt. Målene handler i stor grad om kostnadsbesparing og effektivisering.

Visjon er et bilde eller en kort setning om hvordan selskapet ønsker å være eller fremstå for fremtiden (Tidd & Bessant, 2021). Vi ser at i begge selskapene har visjoner om å levere tjenester i hav-rommet. Visjonen kan være med å skape et engasjement og samlende verdier mot fremtidige mål (Kantabutra & Avery, 2010). Med andre ord har DeepOcean og Reach

Subsea ønsker om å satse på teknologiutvikling og innovasjon for fremtiden, da er det viktig at de har visjoner som kan skape det engasjementet de trenger for å nå visjonene deres. Som vi kan se ut ifra visjonene hos selskapene ønsker begge å være ledende på teknologi som gjelder over og under havoverflaten.

Kultur blir definert som et mønster som blir til over tid og som er skapt av felles historier, tradisjoner og oppfatninger om hvordan et selskap skal være (Schein (2010); Tidd og Bessant (2021)). I DeepOcean fikk vi en forståelse av at kulturen blir bygget opp på bakgrunn av kjerneverdiene til selskapet, som de definerer som holdning i selskapet, mot til å si stopp og lagarbeid. Reach Subsea på sin side har vokst ved at de har kjøpt opp to andre selskaper og i den forbindelse har de måttet jobbe med å innlemme de forskjellige kulturene i organisasjonen.

Ledelse spiller en viktig rolle i kulturen i et selskap fordi det er ledelsen som tilrettelegger og fordeler ressurser. Dersom selskapene har en støttende og koordinerende ledelse, da er sjansen for å lykkes med innovasjon større (Schein, 2010). Her ser vi at DeepOcean har tatt grep, med at de har jobbet med å utvikle ledelsesteamet. Det er gjort for å bedre kommunikasjon, øke kunnskap og samarbeid og styrke lagånden. Tidd og Bessant (2021) sier at en av utfordringene i større organisasjoner er at det kan være mindre samarbeid på tvers av avdelinger, noe som fører til at det kan være vanskeligere å oppnå suksess i teknologiutvikling. At DeepOcean har søkelyset på dette tenker vi er positivt, for det øker sjansen for samarbeid og suksess, som er ønsket deres.

I Reach Subsea er begge informantene veldig nøye med å fortelle at de ansatte er den viktigste ressursen i organisasjonen, og at de har stor påvirkning på idéene til selskapet. I DeepOcean ser man i større grad at innovasjon kommer ovenfra. De tar gjerne imot idéer fra de ansatte og legger til rette for at de ansatte skal komme med idéer.

## 6. Konklusjon

I denne undersøkelsen har vi gjennom semistrukturerte intervjuer samlet inn data, for å se hvordan to subsea selskaper i Haugesund benytter seg av inkrementell og radikal innovasjon. Denne studien ønsker å si noe om hvorvidt selskapene klarer å balansere inkrementell og radikal innovasjon i sitt daglige virke. Vi har også sett på faktorer som innovasjonsprosesser, innovasjonsstrategi, organisasjonsstørrelse, -form og -kultur når det kommer hvordan de to selskapene benytter seg av inkrementell og/eller radikal innovasjon. Kunnskapen som kommer frem i denne studien vil være et bidrag til å øke forståelsen for hvordan DeepOcean og Reach Subsea jobber med innovasjon, og hvilket fokus selskapene har når de jobber med inkrementell og/eller radikal innovasjon.

Funnene i denne oppgaven er basert på informasjon hentet fra et lite utvalg av informanter fra de to respektive selskapene. Dersom vi hadde hatt et større utvalg kunne funnene blitt annerledes. Likevel mener vi at med det utvalget vi har av informanter, gir det oss grunnlag nok til å besvare problemstillingen. Vi har tatt utgangspunkt i de to største subsea selskapene i Haugesund, der vi har gjennomført fire intervjuer totalt i begge selskapene.

Gjennom bruk av relevant litteratur og empirien har vi koblet sammen funnene vi har gjort, og laget en analyse. Med utgangspunkt i analysen har vi kommet frem til en konklusjon på problemstilling og forskningsspørsmål. Vi vil starte med å gå igjennom problemstillingen, for så å gå gjennom de fire forskningsspørsmålene.

Problemstillingen i studien er: *Hvordan brukes inkrementell og/eller radikal innovasjon i subseabransjen?*

Våre funn viser at innovasjon er en sentral del av suksessen til selskapene. I begge selskapene jobbes det med både inkrementell og radikal innovasjon, og vi ser at de prøver å balansere innovasjonsartene. Likevel er det større søkelys på inkrementell innovasjon hos DeepOcean, hvor de har fokus på å utnytte teknologien de har i selskap. Det gjelder både i eksisterende marked, men også for å komme seg inn på nye markeder. Reach Subsea har hovedfokus på radikal innovasjon og er opptatt av å skape ny teknologi. Vi konkluderer med at selskapene bruker både inkrementell og radikal innovasjon. De balanserer disse innovasjonstypene med forskjellige fokus. Ut ifra våre funn ser vi at innovasjon står sterkt i begge selskapene.

Videre vil vi gå igjennom de fire forskningsspørsmålene, og deretter konkludere med om dette er hensyn selskapene må ta i betraktning med når de skal lykkes med sin innovasjon og nytenkning, både i form av inkrementell og radikal innovasjon.

1. *Hvilken påvirkning har inkrementell og radikal innovasjon på innovasjonsprosessene i de to selskapene?*

De fem faktorene som Hernes og Koefoed (2018) identifiserer som innovasjonsprosessen er organisasjon, marked, teknologi, kapital og regelverk. Gjennom denne undersøkelsen har vi sett at inkrementell og radikal innovasjon påvirker fire av de fem faktorene.

Det finnes ifølge regnskapsloven §1-6 ulike størrelse på selskaper. I de større selskapene er det viktigere med god struktur for å fange alle de gode idéene, da store selskaper har tilgang til flere menneskelige ressurser som kan komme med idéer (Jacobsen & Thorsvik, 2014); (Hansen J. A., 1992). Lederne i et selskap kan tilrettelegge for en kultur som fremmer at de ansatte jobber mest mulig innovativt. Vi vil komme tilbake til både selskapsstørrelse og organisasjonsform og -kultur i de andre forskningsspørsmålene.

Begge selskapene ønsker å fortsette å utvikle seg i de markedene de er i, og utnytte den teknologien de har i dag, men også å komme seg inn på nye markeder og utvikle ny teknologi. For å klare det vil de bruke den teknologien de har, men de er også nødt til å utvikle den videre og komme opp med ny teknologi. Her må selskapene jobbe med både inkrementell og radikal innovasjon for å nå målene selskapene har satt seg om å utvikle seg der de er og for å nå ut i andre markeder. Begge selskapene har det i sine strategier at de skal vokse der de er samtidig som de skal vinne nye markedsandeler. Gjennom informantene fikk vi fortalt at de både ville utvikle den kunnskapen de har i dag samtidig som de ville utforske ny teknologi. For å oppnå dette er de avhengige av å ha finansieringen på plass i selskapet, slik at de har kapital til videre utvikling av ny teknologi. Sett under ett, så ser vi at fire av fem faktorer i innovasjonsprosessen påvirker inkrementell og radikal innovasjon. Den ene faktorene vi ikke finner direkte inkrementell og radikal påvirkning i innovasjonsprosessene er regelverk, men dette er en faktor selskapene må forholde seg til.

2. *Hva har størrelsen på organisasjonen å si for måten selskapet jobber med inkrementell og/eller radikal innovasjon på?*

Som vi har sett er det store forskjeller på antall ansatte i de to selskapene. Det er også store forskjeller i hvordan selskapene har strukturert seg. DeepOcean, det største selskapet har en større organisasjon de må strukturere. De siste fem årene har de hatt en egen



innovasjonsavdeling som tar seg av den radikale teknologiutviklingen, mens den daglige innovasjonen primært blir gjort i andre avdelinger. Det er også innovasjonsavdelingen som jobber frem og holder innovasjonsstrategien ved like. Avdelingen bidrar til å holde selskapet oppdatert på hva som rører seg innen innovasjon og teknologi utvikling, slik at avgjørelsene om hvilke prosjekter som skal satses på hele tiden er basert på oppdatert og god informasjon. Innovasjonsavdelingen presenterer videre funnene sine til ledergruppen og/eller styret, før de deretter sammen blir enige om hvilket steg de skal ta videre når det gjelder radikale prosjekter.

Reach Subsea har hatt en stor vekst de siste årene, og har sett behovet for å endre strukturen sin. De har ansatt en teknologidirektør som skal koordinere og samle den teknologiske utviklingen i selskapet. Dette resulterer i at de har en overordnet ressurs som kan utnytte de utviklingsløpene selskapet ønsker å satse på, på en bedre måte. Utover nyansettelse av teknologidirektør, jobber alle i Reach Subsea med både inkrementell og radikal innovasjon.

Det at DeepOcean er et større selskap gjør at de har tilgang til flere menneskelige ressurser (Hansen J. A., 1992), dette kan resultere i at de har flere ansatte som kan komme med innovative idéer. Det er derfor viktig å ha en god struktur i bunn som gjør at de ansatte vet hvor de skal henvende seg dersom de har idéer de ønsker å spille inn. Reach Subsea har en organisasjonskultur som fører til at alle i organisasjonen jobber med innovasjon. I en mindre organisasjon som Reach Subsea der avstandene er kortere fra idé til beslutningstager, noe som fører til at de ofte er mer innovative fordi selskapene gjerne er nye selv.

Ut fra dette mener vi at størrelsen på selskapene påvirker hvordan selskapene jobber med inkrementell og/eller radikal innovasjon. For å utnytte de tilgjengelige ressursene har begge selskapene sett at å samle arbeidet med de radikale innovasjonene til en avdeling eller en person, gjør det lettere å holde oversikten over hva selskapet jobber innenfor innovasjon og nytenkning til enhver tid. Det er en kunst å balansere inkrementell og radikal innovasjon i en organisasjon, men gevinsten når selskapet klarer det, er stor (He & Wong, 2004). Det at Reach Subsea nå velger å endre på strukturen, mener vi viser at størrelse på selskap påvirker hvordan selskapene jobber med inkrementell og radikal innovasjon. Når organisasjonen vokser er det mer behov for å formalisere og strukturere selskapene og prosessene (Ettlie et al. 1984).

3. *Hva har organisasjonsform å si for måten selskapet jobber med inkrementell og/eller radikal innovasjon?*

Organisasjonsformen til selskapene har ikke så mye å si for hvordan selskapene jobber med innovasjon, ifølge våre funn. DeepOcean er eid gjennom et holdingselskap og Reach Subsea er børsnotert selskap. At det ene selskapet er børsnotert, har vi sett at medfører at de må forholde seg til at de alltid er 'til salgs'. Det betyr at de er mer avhengige av å ha en lønnsom drift og, de må oppføre seg til enhver tid og ha disiplin (Maldan et al, 2016). Dette er ikke noe vi mener har noe å si om selskapene jobber med inkrementell og /eller radikal innovasjon da begge selskapene er opptatt av lønnsom drift.

4. *Hvilken påvirkning har organisasjonskultur på innovasjon i selskapene?*

Organisasjonskultur blir på mange måter bygget opp av menneskene i organisasjonen. Ledelsen i et selskap blir en tilrettelegger for den organisasjonskulturen man ønsker, da det er de som har mulighet til å oppfordre til kreativ tenkning og samarbeid på tvers av avdelinger og fagfelt (Birkinshaw & Duke, 2013).

I selskapene ser vi to forskjellige måter de har jobbet med kultur den siste tiden. DeepOcean bruker kjerneverdiene sine til å utvikle kulturen i bedriften, hos Reach Subsea har de hatt søkelys på å forene kulturen i selskapene de har kjøpt opp og danne felles kultur. Begge disse måtene å jobbe med organisasjonskultur på krever at ledelsen tilrettelegger for at utfallet skal bli bra.

DeepOcean og Reach Subsea jobber både med inkrementell og radikal innovasjon. March (1991) mente det krevde to forskjellige typer kultur i et selskap for å tilpasse seg begge disse artene for innovasjon. Der inkrementell innovasjonskultur var preget av rutiner og kontroll, mens den radikale innovasjonskulturen krevde kreativitet og hadde høyere risiko.

Sett under ett ser vi ikke at organisasjonskultur påvirker innovasjon i selskapet, men ledelsen må ha et bevist forhold til kulturen i en organisasjon da denne kan påvirke fremdriften i selskapet.

Alt i alt kan det argumenteres for at begge selskapene er gode på hvordan de bruker inkrementell og radikal innovasjon, men måten de balanserer de to innovasjonstypene på er ulik.

## 7. Videre forskning

Det hadde vært interessant for oss å jobbe videre med denne studien. Vi bestemte tidlig at vi ville se på to selskaper i samme bransje. Studien kan bygges på og gjøres større, enten ved å inkludere flere selskap i bransjen eller også å intervjuere flere ansatte i de to valgte selskapene. Gjerne ansatte på flere nivåer i organisasjonen.

Videre forskning kan tydeliggjøre hva som er kriteriene for å lykkes med å kombinere inkrementell og radikal innovasjon til det beste for selskapet. Dette er kunnskap som er nyttig og kan brukes av andre selskaper og andre bransjer som ønsker å være fremoverlente og nyskapende. Det kan gjøre at de lykkes om de forstår hvilke faktorer de må ha inn i arbeidet. Det er flere områder i denne studien det hadde vært interessant å studere nærmere.

Informantene i Reach Subsea snakket en del om kulturen i selskapet og hvor viktig den var for å nå mål og videreutvikle selskapet. Informantene i DeepOcean la ikke like mye vekt på kultur i sine intervju. Det hadde vært spennende å forske videre på organisasjonskulturen i selskapene og gjerne opp mot flere selskaper i bransjen.

Et annet tema som kom dukket opp under oppgaveskrivingen var bærekraft. Det hadde vært spennende å fordype seg i hvordan bærekraft påvirker teknologi, utvikling og nye prosjekter.

*Innovation makes a huge difference to organizations of all shapes and sizes. The logic is simple – if we don't change what we offer the world and how we create and deliver them, we risk being overtaken by others who do (Tidd & Bessant, 2021, s. 2).*

## Bibliografi

- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Birkinshaw, J., & Duke, L. (2013). Employee-led innovation. *Business Strategy Review*, ss. 46-52.
- Chesbrough, H., & Appleyard, M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 57-76.
- Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2021, 2 23). Strategic leadership of innovation: A framework for future research. *International Journal of Management Reviews*, ss. 224-243.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 423-454.
- Datatilsynet. (2019, Juli 17). Hentet fra Hva er personvern?: <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/hva-er-personvern/>
- DeepOcean. (2023a, mars 26). *About us*. Hentet fra Webområde for DeepOcean: <https://www.deepocean.com/about/about-us>
- DeepOcean Group. (2023, 04 30). *Årsrapport 2023*. Hentet fra deepocean.com: <https://www.deepocean.com/about/investors>
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation*. New York: Oxford university press.
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien forskning*, ss. 332-335.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984, Juni). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental. *Management Science Vol 30, No.6*, ss. 682-695.
- Finansdepartementet. (2023, Februar 21). *Regnskapsloven*. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=regnskapsloven>
- Grønmo, S. (2023, April 29). *Kvalitativ metode i Store norske leksikon*. Hentet fra snl.no: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Gundersen, D. (2023, 28 April). *Metodelære i Store norske leksikon*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/metodelære>
- Gundersen, D., Johansen, P., & Bjerkestrand, N. E. (2023, April 30). *Transkripsjon i Store norske leksikon*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/transkripsjon>
- Hagen, Ø. (2004). *Forutsetninger for radikal innovasjon i etablert virksomhet*. NTNU, Program for industriell økologi. Trondheim : Industrial Ecology Programme (IndEcol), NTNU.
- Hansen, J. A. (1992, Mars). Innovation, firm size, and firm age . *Small business Economics*, ss. 37-44.
- Hansen, P. K. (2023, April 15). *naturfag.no*. Hentet fra Hva er teknologi?: <https://www.naturfag.no/artikkel/vis.html?tid=1995107>

- Hatch, M. (2006). *Organisasjonsteori - Moderne, Symbolsk og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration and exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 481-494.
- Hernes, T., & Koefoed, A. (. (Red.). (2007). *Innovasjonsprosesser - Om innovasjoners odysse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hjertvikrem, N., & Fitjar, R. D. (2018). Knowledge networks and innovation among subsea firms. I T. Thune, O. Engen, & O. Wicken, *Petroleum Industry Transformations* (s. 272). London: Routledge.
- Isaksen, A. (2022, Juni 30). *Innovasjonsprosess*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/innovasjonsprosess>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan Gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Jakobsen, T. (2022, August 26). MSB203 Applied Methods and Research Design – Lecture 1. *Lecture01\_Methodological.pptx*. Norge: Tor Georg Jakobsen.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, S. F., & Grønmo, S. (2023, April 29). *Feltarbeid i Store norske leksikon*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/feltarbeid>
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2010). Power of Vision: Statements that resonate. *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, 37-45.
- Kline, S. J., & Rosenborg, N. (2010). An Overview of Innovation. I N. Rosenberg, *Studies on science and the innovation process* (ss. 173 - 202). Singapore: World Scientific Publishing.
- Knudsen, G., Sirnes, E., & Antonsen, R. (2023, April 15). *allmennaksjeselskap i Store norske leksikon*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/allmennaksjeselskap>
- Kristoffersen, T. (2016). *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2023, April 30). *Etikk i forskningen*. Hentet fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske samlaget.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Maldan, N., Midttun, J., & Jordbræk, R. (2016). Børsnotering eller ikke? *Praktisk økonomi & finans*, 90-98.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2019). *Ways of Knowing* (Vol. 3). London, UK: RED GLOBE PRESS.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: PAST, PRESENT, AND FUTURE. *The Academy of Management Perspectives*, 324-338.

Pettersen, L. (2020). *Hva er strategi?* Oslo: Universitetsforlaget.

Reach Subsea. (2023). *Reach Subsea*. Hentet fra Home: <https://reachsubsea.no/>

Reach Subsea. (2023b, 04 30). *Årsrapport 2023*. Hentet fra Reach subsea: <https://reachsubsea.no/wp-content/uploads/2023/03/Reach-Subsea-ASA-Annual-Report-2022.pdf>

Regjeringen.no. (2023, Mai 18). *Det grønne skifte*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klimate-og-miljo/innsiktsartikler-klimate-og-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

Ryggvik, H., Smith-Solbakken, M., & Tollaksen, T. (2023, 04 23). *Norsk Oljehistorie*. Hentet fra Store norske leksikon: [https://snl.no/Norsk\\_oljehistorie](https://snl.no/Norsk_oljehistorie)

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership Vol. 2*. John Wiley & Sons.

Schumpeter, J. A. (2015). *Capitalism, Socialism and Democracy* (Vol. 1943). London and New York: Routledge.

Sikt. (2023, Mars 5). Hentet fra Meldeskjema for personopplysninger i forskning: <https://sikt.no/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>

Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative Metoder - Planlegging, Gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: fagbokforlaget.

Stølen, T. (2023, April 06). *John Stuart Mill i Store norske leksikon*. Hentet fra Snl.no: [https://snl.no/John\\_Stuart\\_Mill](https://snl.no/John_Stuart_Mill)

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation*. UK: Wiley.

United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. New York: United Nations.

Wæhle, E., Dahlum, S., & Grønmo, S. (2023, April 28). *case-studie i Store norske leksikon*. Hentet fra [snl.no](https://snl.no/case-studie): <https://snl.no/case-studie>

Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Publication.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Introduksjon

Velkommen! Vi setter stor pris på at du gir av din tid og kunnskap til vår masteroppgave. Intervjuet vil foregå med personlig møte og det er ønskelig å bruke lydopptak. Det vil bli transkribert så raskt det lar seg gjøre i etterkant av intervjuet. Vi forventer at intervjuet tar ca. 45 time og det er lov å stille oss spørsmål underveis i intervjuet om det er noe du lurer på eller om noe er uklart. Intervjuet vil være en del av masteroppgaven vår på veien til å bli siviløkonomer i Master of business in science, campus Haugesund. Temaet for oppgaven er å se på hvilke likheter og ulikheter innen visjoner og vekstmål DeepOcean og Reach Subsea AS har i sine innovasjonsstrategier.

#### Spørsmål

- Fortell om bedriftens visjoner
- Fortell om bedriftens vekstmål
- Hvordan måler du fremgangen på målene og visjonene?

#### Strategi

- Fortell litt om bedriftens innovasjonsstrategi
- Føler/mener du at bedriften har en klar innovasjonsstrategi
- Hva ser du/dere på som bedriftens sterkeste sider i forhold til strategi?
- Når hadde bedriften sist en gjennomgang av sin innovasjonsstrategi?
  - Var det frivillig eller ble det presset frem på grunn av utvikling i markedet?
  - Hadde grønt skifte noe å si for gjennomgangen av strategien
- Hva vil du si er det viktigste med bedriftens strategi?

Hva blir strategien styrt av? (Økonomi, grønt skifte, politikk og/eller egne ting)

#### Eierform

- Hvordan har eierformen til bedriften påvirkning på innovasjonsstrategien?

#### Ansatte

- Hvordan implementerer bedriften strategien blant de ansatte?

#### Avslutning

Da er vi ferdig med vår spørsmålsrunde. Er det noe mer du ønsker å tilføye, noe vi burde vite eller du vil spørre om før vi avslutter?

**Takk for at du har tatt deg tid og delt kunnskap med oss!**

## Vedlegg 2: Godkjenning fra Sikt

Referansenummer

565386

Vurderingstype

Standard

Dato 07.02.2023

Prosjekttittel

Hvilke likheter og ulikheter innen visjoner og vekstmål har DeepOcean og Reach Subsea AS i sine innovasjonsstrategier?

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig

Tor Georg Jacobsen

Student

Heidi Marie Rolfsnes

Prosjektperiode

01.01.2023 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder

til 15.07.2023.

Meldeskjema

Kommentar

**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av

personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Legg til Kontaktopplysninger til din institusjon sitt personvernombud i informasjonsskrivet. Du trenger ikke å laste opp den oppdaterte

versjonen i meldeskjemaet



#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved

som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din

institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el. )

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og

konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å

oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde:

<https://sikt.no/melde-endringar-i-meldeskjema>

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 3: Samtykke skjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet om innovasjon

#### **Problemstilling:**

*Hvordan brukes inkrementell og/eller radikal innovasjon i subseabransjen?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan bedriften jobber med innovasjonsstrategien sin. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I denne master oppgaven, ønsker vi å se nærmere på innovasjonsstrategien hos to av Haugesunds Subsea bedrifter. Vi ønsker å se på hvordan bedriftene jobber med innovasjon både i det daglige og for framtiden. Om det er utenforstående faktorer som gjør at bedriftene må gjøre endringer i strategien sin eller om det er andre påvirkninger.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Da vi er ansatt i hver vår av disse bedriftene, synes vi det er spennende å lære mer om hvordan bedriftene jobber med sine innovasjons strategier. Vi tenker at din rolle i bedriften kan hjelpe oss på vei med å finne svar på problemstillingen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi ønsker å gjennomføre et intervju med og kommer til å ta notater underveis, dersom det er greit for deg ønsker vi også å gjøre lyd opptak, for å kvalitet sikre at vi får med oss alt og at vi kan gå tilbake å dobbeltsjekke at vi har notert med oss alt.

Ann Elisabeth Jacobsen og Heidi Marie Rolfsnes kommer til å gjennomføre intervjuene. Vi kommer til å lagre opplysningen på HVL sine servere.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun intervjuerne og veileder som kommer til å ha tilgang til informasjonen som blir samlet inn under intervjuene. Vi kommer kun til å bruke sitat dersom ansatte godkjenner dette. Ellers vil du ikke kunne bli gjenkjent i oppgaven

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes mai 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger bli anonymisert.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskulen på Vestlandet ved Ann Elisabeth Jacobsen og Heidi Marie Rolfsnes
- Vårt personvernombud: [sett inn navn og kontaktopplysninger til personvernombudet hos behandlingsansvarlig institusjon]

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

### Med vennlig hilsen

Tor Georg Jakobsen  
(Forsker/veileder)

Ann Elisabeth Jacobsen, Heidi Marie Rolfsnes  
(studenter)

---

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: Hvilke likheter og ulikheter innen visjoner og vekstmål har DeepOcean og Reach Subsea AS i sine innovasjonsstrategier? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)