

Celine Sandberg, Sara Sundqvist

**NTNU**  
Norges teknisk-naturvitenskapelige  
universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Celine Sandberg  
Sara Sundqvist

## Engaging with New Ventures: Industrial Corporation Perspectives

Juni 2021





# Engaging with New Ventures: Industrial Corporation Perspectives

**Celine Sandberg**  
**Sara Sundqvist**

NTNU School of Entrepreneurship  
Innlevert: Juni 2021  
Hovedveileder: Lise Aaboen, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



# Forord

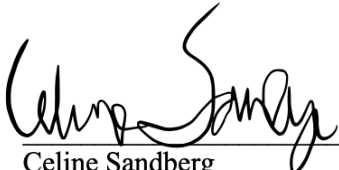
Endelig kan vi si at masteren i teknologibasert forretningsutvikling og entreprenørskap er levert, noe som også markerer slutten på to fantastiske år ved NTNUs Entreprenørskole. I løpet av tiden på NTNUs Entreprenørskole har vi grunnlagt hver våre teknologibaserte oppstartsbedrifter, og våre egne erfaringer og spørsmål var utgangspunktet for oppgaven. Dette har utvilsomt gitt en ekstra begeistring og nærhet til funnene, samt oppgaven som helhet.

Vi vil først takke alle informanter og tilhørende selskaper som har mottatt våre henvendelser med engasjement og begeistring. Dere har latt oss dypdykke ned i deres egne erfaringer og tanker, samt satt av tid i en ellers så hektisk hverdag til intervju, mailer og telefoner. Vi er svært takknemlige!

Vi vil også takke vår veileder, Lise Aaboen, for tålmodigheten og innspillene underveis. Din introduksjon til forskning og evne til å forklare konsepter har vært gull verdt!

Våre to år på NTNUs Entreprenørskole har i lengre perioder vært preget av hjemmekontor, digitale løsninger og sosiale begrensninger. Det har derfor vært avgjørende at vi har vært i en engasjert, motiverende og positiv klassekohort gjennom denne tiden- tusen takk for en uforglemmelig tid! Sist, men ikke minst, takk til familie, kjærester og venner for enorm tålmodighet og for at vi får bruke tiden på det vi liker mest- forretningsutvikling.

Trondheim, 2021

  
Celine Sandberg

  
Sara Sundqvist

# Sammendrag

Dette er en kvalitativ studie som tar for seg samarbeid mellom etablerte industriselskaper og nyetablerte selskaper. Formålet med denne studien er å besvare *hvordan etablerte aktører påvirkes til å enten delta eller avvise et pilotprosjekt*, og tar høyde for å undersøke hvilke motivasjonsdrivere og hvilke barrierer som oppstår for det etablerte industriselskapet og de nyetablerte selskapene

For å kunne svare på problemstillingen, og for å få mest mulig forståelse for fenomenet og tematikken, har vi brukt et bredt utvalg av eksisterende litteratur. Vi har brukt litteratur om ulike samarbeidsformer, pilotprosjekter og motivasjonsmekanismer i samarbeidet mellom etablerte industriselskaper og nyetablerte selskaper. Vi har utført en kvalitativ studie med dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Forskningsdesignet vi har benyttet er en små-N-studie, hvor vi har tatt utgangspunkt i seks informanter fra ulike kontekster med erfaring på tematikken. Forskningsprosessen har vært abduktiv hvor vi dynamisk har beveget oss fra litteratur til data og motsatt.

I denne studien finner vi at hovedmotivasjonen til etablerte industriselskaper for å gjennomføre et pilotprosjekt med nyetablerte selskaper er å øke sin egen verdi og konkurransefortrinn. Gjennom å samarbeide med nyetablerte selskaper får de etablerte industriselskapene tilgang til ny teknologi, og pilotprosjekter fungerer som en lite ressurskrevende metode for å teste teknologien. Videre viser denne studien at etablerte industriselskaper godtar høy risiko ved pilotprosjekter, både teknologisk og organisatorisk, fordi den potensielle risikoen ved å gå glipp av innovasjon ansees som større.

Et nyetablert selskap manglende ressurser og historikk som organisasjon er en barriere for å skulle inngå en avtale eller kjøp. Etablerte industriselskaper vil derfor evaluere oppstarten ut fra hvor kompetente de fremstår og hvorvidt andre aktører gir det nyetablerte selskapet en referanse eller legitimitet. Gjennomføringen av et pilotprosjekt fungerer derfor også som et evaluerende tiltak hvor det etablerte industriselskapet får mer innsikt i det nyetablerte selskapet som organisasjon for å avgjøre videre samarbeid.

# Abstract

This thesis is a qualitative study that examines collaborations between start-up companies and established industrial companies. The purpose of this thesis is to investigate *how established actors are influenced to either participate or reject a pilot project* and consider the factors that motivate this and the barriers that arise.

To answer the problem and gain the most robust understanding of the phenomenon and the theme, we have used a wide selection of existing literature. We have used literature on various forms of collaborations, pilot projects and motivational mechanisms in such partnerships. Furthermore, we have included literature on new ventures as suppliers and collaboration between new ventures and established ventures. We have conducted a qualitative study with in-depth interviews as a data collection method. The research design we have used is a small-N study, based on six informants from different contexts with experience in the subject. The research process has been abductive where we have dynamically moved from literature to data and vice versa.

This study finds that the primary motivation for established ventures to carry out a pilot project with new ventures is mainly to increase their value and competitive advantage. Through collaboration with start-up companies, they gain access to new technology, and pilot projects act as a resource-intensive method of testing the technology. Furthermore, this study shows that the established venture accepts high risk in pilot projects, both technologically and organizationally, because the potential risk of missing out on innovation is more significant.

A new venture is lacking resources and history as an organisation is a barrier to entering into any agreement or purchase. Therefore, the established ventures will assess the new venture based on how competent they appear and whether other parties support the new venture. Thus, implementing a pilot project also functions as an evaluative measure. As a result, the established venture gains more insight into the new venture as an organisation, which they use to decide further cooperation.

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Introduksjon</b>	<b>5</b>
<b>2 Litteratur om samarbeid</b>	<b>8</b>
2.1 Generelt om samarbeid	9
2.2 Samarbeid mellom etablerte og nyetablerte selskaper	10
2.2.1 Former for et oppstarts-samarbeid	10
2.2.2 Hva er et pilotprosjekt?	12
2.2.2.1 Fem Stadier i et pilotprosjekt	13
2.3 Motivasjon og barrierer	14
2.3.1 Kvaliteter ved nyetablerte selskap	15
2.3.2 Motivasjon fra et kundeperspektiv	16
2.3.2.1 Informasjonsasymmetri	18
2.3.4 Mekanismer basert på litteraturstudie	19
2.4 Oppsummering av litteratur	21
2.4.1 Fordeler og ulemper	21
<b>3 Metode</b>	<b>22</b>
3.1 Forskningsdesign	22
3.1.1 Valg av metodisk tilnærming	24
3.2 Valg og rekruttering av informanter	25
3.3 Datainnsamlingsmetode	29
3.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide	30
3.3.2 Gjennomføring av intervjuene	30
3.3.3 Samtaleemner under intervjuene	31
3.4 Analyse av data	32
3.4.1 Oppsummert dataanalyse - steg for steg	32
3.4.2 Beskrivelse av dataanalyse	33
3.4.2.1 Førsteordens kategorier	33
3.4.2.2 Andreordens analyse	34
3.4.2.3 Aggregerte dimensjoner	34
3.5 Refleksjon av metodevalg	36
3.6 Etikk	37
<b>4 Funn og analyse</b>	<b>39</b>
4.1 Ytre omstendigheter	40
4.2 Innovasjonshøyde	42



4.3 Ekstern validering	46
4.4 Intern validering	49
<b>5 Diskusjon av funn</b>	<b>53</b>
5.1 Oppsummering av hovedfunn	53
5.2 Eksterne påvirkninger og sentrale forventninger	54
5.3 Evne å kommunisere verdiforslaget	55
5.4 Den menneskelige og sosiale kapitalen	56
5.5 Teoretisk modell av hovedfunn	58
<b>6 Konklusjon</b>	<b>60</b>
6.1 Teoretiske implikasjoner	61
6.2 Praktiske implikasjoner	62
6.3 Begrensninger med studiet	63
6.4 Videre studier	63
<b>7 Kilder</b>	<b>65</b>
<b>8 Vedlegg</b>	<b>71</b>
Vedlegg 1 - Intervjuguide	71
Vedlegg 2 - Informasjonsskriv	75
Vedlegg 3 - Seleksjonskriterier	77

# Tabelliste

<b>Tabell 1:</b> Ulike former for samarbeidsavtaler.....	10
<b>Tabell 2:</b> Motivasjonsdrivere for etablerte industriselskap.....	16
<b>Tabell 3:</b> Mekanismer identifisert i litteraturstudie om oppstartsleverandører.....	19
<b>Tabell 4:</b> Fordeler og ulemper basert på gjennomgått litteratur.....	20
<b>Tabell 5:</b> Systematisk beskrivelse av selskapene brukt i datainnsamlingen .....	25
<b>Tabell 6:</b> Beskrivelse av selskapene brukt i datainnsamlingen.....	25
<b>Tabell 7:</b> Oversikt over informanter.....	26
<b>Tabell 8:</b> Oversikt over gjennomføringen av semi-strukturerte intervjuer.....	30
<b>Tabell 9:</b> Eksempel på førsteordens kategori.....	32
<b>Tabell 10:</b> Eksempel på andreordens tema.....	33
<b>Tabell 11:</b> Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.....	36
<b>Tabell 12:</b> Utvalg av datastruktur 1.....	40
<b>Tabell 13:</b> Utvalg av datastruktur 2.....	43
<b>Tabell 14:</b> Utvalg av datastruktur 3.....	47
<b>Tabell 15:</b> Utvalg av datastruktur 4.....	50

# Figurliste

<b>Figur 1:</b> Prosessmodell før et pilotprosjekt.....	7
<b>Figur 2:</b> Former for samarbeid sett opp mot prosessmodellen.....	11
<b>Figur 3:</b> Prosessen mot å etablere et pilotforhold.....	12
<b>Figur 4:</b> Pilotprosjekters fem stadier.....	12
<b>Figur 5:</b> Tilnærming til litteratur på motivasjonsmekanismer.....	14
<b>Figur 6:</b> Forskningsprosessen.....	22
<b>Figur 7:</b> Eksempel på datastruktur 1.....	34
<b>Figur 8:</b> Hovedfunn i analysen.....	39
<b>Figur 9:</b> Prosessen mot et pilotprosjekt.....	52
<b>Figur 10:</b> Prosessmodell av fasene før et pilotprosjekt.....	58

# Ordforklaringer

**B2B** = Business-to-business. *En forretningsmodell som selger fra en forretning til en annen forretning.*

**EIS (Etablert industriselskap)** = *Et selskap som har eksistert over 20 år og har som kjernevirksomhet å fysisk eller kjemisk omdanne materialer, stoffer eller deler til nye produkter, også om produktene selges fra det stedet der de produseres. (Statistisk sentralbyrå 2008).*

**Innovasjon** = *En ny idé en kombinasjon av gamle ideer; et system som utfordrer det etablerte systemet, en formel eller en unik løsningsmetode (Rogers, 1995).*

**NS (Nyetablert selskap)** = *Et selskap som er yngre enn 8 år med mer enn én ansatt eller grunnlegger og har et selvutviklet produkt, en teknologi eller en tjeneste som kan forbedre kundebedriftens kjernevirksomhet. Har som mål å etablere(eller har et eksisterende) B2B-forhold. Fokuserer på å skape innovasjon, vekst og en skalerbar forretningsmodell. Er avhengig av kunden(Zaremba et al. 2017). Også ofte kalt oppstartsbedrift, oppstartsselskap, startup og New Venture.*

## Kapittel 1

# Introduksjon

**I en verden preget** av høyspesialisert og spredt kunnskap, radikal teknologiutvikling og økende usikkerhet, har innovasjonssamarbeid blitt en strategi for flere etablerte selskaper (Pihljamaa, 2017; Johnsen, 2009). Strategien innebærer å kombinere eksterne og interne ressurser for å drive innovasjon og opprettholde en ettertraktet konkurransefordel (Kennedy et al 2017; Kohler, 2016; Rothaermel, 2002). I skjæringspunktet mellom strategi og entreprenørskap har nyere forskning rettet oppmerksomheten mot etablerte industriselskap (EIS) som samarbeider med nyetablerte bedrifter (NS) (Prashantham & Kumar, 2019; Diestre & Rajagopalan, 2012; Katila, Rosenberger & Eisenhardt, 2008; Prashantham & Birkinshaw, 2008; Vandaie & Zaheer, 2013; Weiblen & Chesbrough, 2015). Sammenlignet med EIS vil en NS være mer fleksibel, eksperimentell og improvisere mer (Zaremba et al., 2017), og egenskaper hos et EIS og en NS havner nærmest i ytterpunktet av hverandre. Spesielt når det kommer til størrelse, tradisjoner, kultur og tankesett. Weiblenand & Chesbrough (2015. s 66) forklarer at: "Hver side har hva den andre mangler. Etablerte selskaper har ressurser, omfang, styrke og rutinene som trengs for å drive en velprøvd forretningsmodell effektivt. Nyetablerte selskaper har ingen av disse, men har typisk lovende ideer, organisatorisk smidighet, viljen til å ta risiko og ambisjoner om rask vekst". Oppsummert vil de store forskjellene mellom EIS og NS gi mulige komplementariteter, men også gjøre det vanskelig å samarbeide på grunn av asymmetrisk styrke og struktur. Litteraturen understreker dette ved å sammenligne samarbeidet som å "svømme med haier" (Diestre & Rajagopalan, 2012; Katila et al., 2008), "danse med gorillaer" (Prashantham & Birkinshaw, 2008) og "overleve bjørneklemmer" (Vandaie & Zaheer, 2013).

**Det er flere grunner** til at en EIS og en NS burde samarbeide, men grunnene er ikke nødvendigvis de samme (Andersson et al., 2021). For EIS peker Kohler (2016) på motivasjonsdrivere som; å lukke innovasjonsgapet, løse forretningsutfordringer, utvide til nye markeder, fornye bedriftskulturen, samt tiltrekke og beholde talenter. Det finnes flere ulike måter å samarbeide på og dette bestemmes som regel ut fra teknologiens modenhet. I de tilfellene hvor teknologien aldri har blitt testet eller kjøpt, er det sannsynlig at samarbeidet

starter med et pilotprosjekt eller utviklingsprosjekt. Pilottesting innebærer at kunden får muligheten til å teste kommersielt ferdig produkt som bare trenger noen enkle forandringer (Janson, 1986). Hensikten er å utforske verdien av en teknologi, forbedre det og redusere risiko ved implementering i større skala (Bansler & Havn, 2010). På den måten får det NS tilpasset sitt eget produkt til kundens faktiske behov, samtidig som EIS får mulighet til å teste ny teknologi uten å binde seg til leverandøravtaler eller langvarige kjøpskontrakter.

**Forskningen bak samarbeid** mellom etablerte bedrifter og nyetablerte bedrifter prøver å forstå hvorfor et samarbeid er ønsket i utgangspunktet, og forskere har pekt på hvordan NS bruker relasjoner på en annen måte enn større bedrifter gjør (Lee et al., 2010). Dannelsen av relasjoner har blitt undersøkt (Aarikka-Stenroos, 2008; Edvardsson et al., 2008), men det har ikke spesifikt vært rettet mot relasjoner mellom EIS og NS i et pilotprosjekt. Hver av teoriene ser ut til å sette søkelys på deler av samarbeidet, uten å skape en oversikt over motivasjonsdrivere, behovskriterier og evalueringen som skjer før pilotprosjektet. Det meste av litteraturen vi har funnet fokuserer enten på prosessen mellom to etablerte virksomheter (Edvardsson et al., 2008; Aarikka-Stenroos, 2008), oppstartens synspunkt på prosessen (Sørensen et al., 2015), suksessfaktorer for oppstarten sett fra et Venture Capital perspektiv (Shepherd et al., 2000; Baum og Silverman, 2004; Hall og Hofer, 1993), eller fra et oppstartsperspektiv (Lussier, 1995; Connell et al., 2001; Gross, 2005; Ahmed, 1998). Ifølge en rapport fra Boston Consulting Group i 2019, ble det undersøkt over 500 selskaper i Tyskland, Østerrike og Sveits, der 45% av de etablerte bedriften og 55% av de nyetablerte bedriften var enten ”veldig misfornøyde” eller “noe misfornøyde” med samarbeidet (Birgl et al., 2019). Litteraturen setter søkelys på hvorfor et samarbeid er gunstig for både EIS og NS, videre vet man at EIS ønsker et samarbeid for å øke innovative evner (Kohler, 2016; Rothaermel, 2002), men det mangler fortsatt viktig informasjon om EISs motivasjon.

**Basert på dette forskningsgapet**, er formålet med denne oppgaven å undersøke *hvordan etablerte industriselskaper påvirkes til å enten delta eller avvise et pilotprosjekt*. Denne studien søker å utfordre tidligere påstander i litteraturen om at EIS er mindre mottakelige for innovasjon (Wessel, 2012; Ahmed, 1998) på grunn av den denne type bedrift sin størrelse og et sterkt ytre press (Kohler, 2016). Denne masteroppgaven ønsker å avdekke hvilke motivasjonsdrivere EIS har for å delta i et pilotprosjekt med NS og hvilke kriterier de eventuelt legger til grunn. Ved å bruke eksisterende litteratur på samarbeid mellom etablerte

bedrifter og nyetablerte bedrifter, ønsker vi å avdekke de faktorene som enten driver eller hindrer EIS til å delta i samarbeidet. En driver kan for eksempel være et treffende verdiforslag, mens en brems kan være EIS sine forventninger til NS som ikke innfrir. Oppgaven setter søkelys på pilotprosjekter med etablerte industriselskaper (EIS) og nyetablerte selskaper (NS), men kun ut fra EIS sitt perspektiv til tross for at et pilotprosjekt innebærer to aktive parter. Samarbeidsformer utover pilotprosjekter eller som ikke inkluderer et nyetablert selskap, diskuteres ikke. Pilotprosjekter som etableres med mål om et oppkjøp eller lignende er ikke med. For å oppnå formålet med studien er følgende forskningsspørsmål (RQ) formulert:

**RQ1:** *Hva forklarer hovedmotivasjonen til å delta i et pilotprosjekt for EIS?*

**RQ2:** *Hvilken risiko er EIS villig til å ta i et pilotprosjekt?*

Ved å ta opp disse spørsmålene, søker studien å bidra til feltet samarbeid mellom EIS og NS, med en bedre forståelse av hvordan etablerte industriselskap motiveres av kvaliteter ved nyetablerte selskap i tidlig fase. I tillegg har studien som mål å fylle forskningsgapet vi presenterte tidligere gjennom å bruke kvalitative empiriske data med informanter fra et bredt spekter av industribransjer.

Denne studien forfølger et teoretisk grunnlag for de enkelte driverne for pilotprosjekter, etterfulgt av den anvendte forskningsmetoden, inkludert informasjon om hvordan datainnsamlingen og analysene ble utført. Deretter introduseres aggregerte dimensjoner og de mest fremtredende funnene og analysene knyttet til motivasjonsdrivere eller barrierer presenteres. Studien avsluttes med en diskusjon av funnene, sammen med observerte forskningshull og implikasjoner for videre forskning.

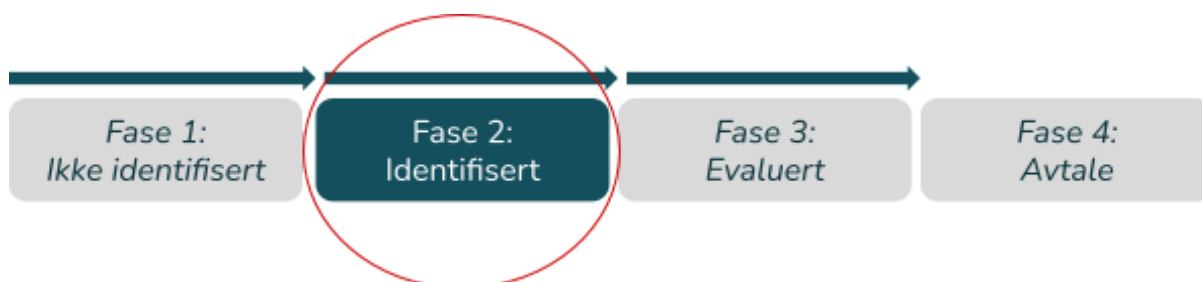
## Kapittel 2

# Litteratur om samarbeid

Dette kapittelet har til hensikt å klargjøre og besvare grunnleggende spørsmål før analysen og diskusjonen innledes. Litteraturen og det teoretiske rammeverket som er relevant for forskningsspørsmålene i oppgaven skal gjennomgås. Først foreligger det en generell presentasjon av forskningsfeltet knyttet til samarbeid mellom etablerte- og nyetablerte bedrifter. Litteraturen bak samarbeid mellom etablerte- og nyetablerte selskaper inkluderer motivasjonsmekanismer og barrierer som vil kunne gi et relevant bidrag til litteraturen om pilotprosjekter. Det eksisterer svært lite litteratur om prosessen før et pilotprosjekt starter og av den grunn er det hensiktsmessig å inkludere litteratur om samarbeid med nyetablerte selskaper utover et pilotprosjekt.

Oppgavens formål er å se på pilotprosjekter mellom etablerte industriselskaper og nyetablerte selskaper opp mot den etablerte aktørens underliggende motivasjon for delta. Et pilotprosjekt inkluderer to eller flere parter med egne mål og forventninger. I et samarbeid mellom etablerte industriselskaper og nyetablerte selskaper, er det etablerte industriselskapet som sitter på beslutningsmakten i en evaluering, og det er derfor det mest interessante perspektivet å se videre på. Motivasjon og barrierer er direkte knyttet til våre tre forskningsspørsmål, ettersom det kan si noe om hvorfor det etablerte industriselskapet beveger seg fra Fase 2 til Fase 3 (se Figur 1). Spesielt RQ1 som spør hva som er den bakenforliggende motivasjonen til å bruke tid og ressurser på et nyetablert selskap.

Figur 1: *Prosessmodellen før et pilotprosjekt*





## 2.1 Generelt om samarbeid

Tradisjonelt har intern produkt- og tjenesteutvikling vært mest benyttet som metode. Samarbeid som metode gir mulighet for gevinst ved at kostnader til salg, distribusjon og informasjonsinnsamling kan deles på flere. Det samme gjelder kostnader til nye markeder og ny teknologi. Det kan være flere forskjellige grunner til at bedrifter velger å gå inn i allianser eller samarbeid. Roos et al. (2010, 147) forklarer en strategisk allianse slik:

*«En strategisk allianse blir dannet når to eller flere bedrifter blir enige om å kombinere sine ressurser og sin kompetanse for å nå et mål som de ikke kan nå på egen hånd.»*

Ritter et al. (2004) definerer et forretningsforhold som: *“En prosess der to selskaper eller andre typer organisasjoner danner sterke og omfattende sosiale, økonomiske, service messige og tekniske bånd over tid, med den hensikt å senke totale kostnader og / eller øke verdien, og derved oppnå gjensidig nytte”*. Ifølge Haugland (2004) utgjør ulike samarbeidsformer en stadig større del av bedrifters markedsverdi. Dette kan i enkelte tilfeller utgjøre en stor del av den samlede verdien i en bedrift, og det er eksempler på at samarbeidsformer utgjør opp mot 40 % (ibid). Det finnes som nevnt flere ulike samarbeidsformer;

- Et *partnerskap* er et samarbeid hvor bedriftene samarbeider på like vilkår, og hver bedrift er ansett som partner i samarbeidet.
- Et *nettverk* består av flere bedrifter som samarbeider om ett eller flere områder i verdikjeden. Dette er en samarbeidsform der bedrifter med felles interesser samarbeider for å oppnå større slagkraft.
- *Joint Venture* er når flere bedrifter sammen starter et nytt selskap og samarbeider gjennom dette selskapet. Joint Venture er en eierskapsbasert allianse hvor partene investerer sammen i en ny bedrift.
- *Franchising* innebærer at franchisetakeren driver sitt eget selskap, men forplikter seg til å følge retningslinjer fra franchisegiveren mht. distribusjon av produkter.
- *Lisensiering* som samarbeidsform innebærer at lisensgiver inngår avtale med en lisenstaker om at denne får lov å produsere og selge et produkt med lisensgiverens teknologi.
- Et *oppkjøp* av en bedrift kan anses som en radikal variant av samarbeid.

## 2.2 Samarbeid mellom etablerte og nyetablerte selskaper

Over flere år har interessen for nyetablerte selskaper blomstret i Norge. Både offentlige og private selskaper viser økt interesse for nyetablerte selskaper gjennom konferanser, arrangementer, akseleratorer, prosjekter og investeringer. Med den økte interessen for samarbeid har man lenge trodd at både nyetablerte selskap og etablerte selskap inngår samarbeid med lignende mål og motivasjon. Et nylig publisert forskningsstudie fra Sopra Steria (2021) viser imidlertid at dette ikke er tilfelle. Studiet med navn “*Mind the Gap*” forteller at det er ulike mål og motivasjoner som ligger til grunn for at det eksisterer et gap i et nyetablert-etablert samarbeid (Andersson et al., 2021). Det er noe litteratur som forklarer deler av motivasjonen bak et samarbeid, f.eks. etablerte selskapers motivasjonsdrivere for å engasjere seg i oppstarter (Kohler, 2016; Rothaermel, 2002) og visa versa (Elfring og Hulsink, 2003, 2007; Jack, 2005; Aaboen et al., 2011). Interessen for nyetableringer kommer i hovedsak fra deres mulige bidrag til samfunnet hvis de blir vellykkede. For å kunne avklare hvilken type samarbeid etablerte industriselskaper har som alternativer og hva som skiller de ulike samarbeidene, har vi valgt å inkludere underavsnitt som viser alle alternativer et etablert industriselskap står til valg mellom.

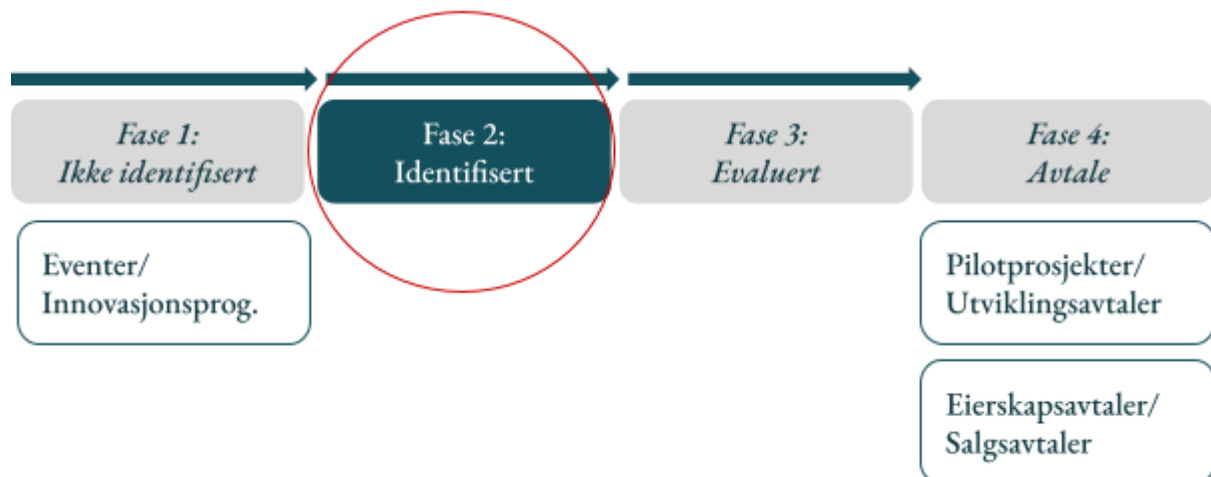
### 2.2.1 Former for et oppstarts-samarbeid

Når et etablert industriselskap har identifisert og vurdert et aktuelt nyetablert selskap eller innovasjon, finnes det er flere måter et selskap kan inngå i et samarbeid med et nyetablert selskap. Kohler (2016) identifiserer fem: (1) selskapet støtter et pilotprosjekt, (2) selskapet blir kunde av nyetableringen, (3) selskapet blir en distribusjonspartner, (4) selskapet investerer i nyetableringen, og (5) selskapet kjøper nyetableringen. Å ha et etablert industriselskap som distribusjonspartner er gunstig for nyetableringen, ettersom de ikke trenger å bygge sitt eget distribusjonsnettverk. En distribusjonspartner er definert som et selskap som samarbeider med en produsent for å markedsføre og selge produsentens produkter, tjenester eller teknologier (De Wit & Meyer, 2004). I denne oppgaven fokuserer vi på pilotprosjekter, spesielt på grunn av at informantene vi har intervjuet har fungert som partner i et *pilotprosjekt* med nyetablerte selskaper. Selv om tabellen skiller mellom pilotprosjekt og utviklingsavtale, har vi valgt å inkludere utviklingsavtale i begrepet når vi videre snakker om pilotprosjekter.

Tabell 1: *Ulike former for samarbeidsavtaler*

Metode	Beskrivelse
Eventer	<p>Eventer som legger til rette for at etablerte selskaper og nyetablerte selskaper kan møtes, skape relasjoner og undersøke muligheter for et samarbeid. Eventer er ofte uforpliktende i begynnelsen, men kan bane vei for noe mer konkret hvis det er en god match. Eksempler på slike eventer er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pitche-konkurranser</li> <li>● Hackathons</li> <li>● Konferanser</li> <li>● Speed-dates</li> </ul>
Innovasjonsprogrammer	<p>Innovasjonsprogrammer krever mer engasjement og ressurser fra begge parter. Eksempler på slike programmer er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bedrifts Inkubator</li> <li>● Akselerator</li> <li>● Partnerskap Programmer</li> </ul> <p>Programmene varer vanligvis i tre til fire måneder og avsluttes med en demo-dag for å vise produktet/tjenesten som er utviklet. EIS har ofte en egen avdeling for å administrere slike programmer.</p>
Pilot-prosjekter (PoC & MVP)	<p>NS starter ofte prosjekter ved å utvikle et proof of concept (PoC) eller et minimum viable product (MVP). PoC brukes når NS har et ferdig produkt/tjeneste. Det testes videre av EIS for å bevise at produktet/ tjenesten fungerer som lovet og at det løser det identifiserte problemet. PoC-prosjekter kan vare fra tre til seks måneder og det er vanlig at EIS dekker utgiftene i prosjektet.</p> <p>En MVP er en tidlig versjon av et produkt/tjeneste. Den har nok funksjoner til at selskapet kan gi tilbakemeldinger i iterasjoner for å kunne forbedre produktet/tjenesten. Iterasjonene brukes også til å teste og validere produktet/tjenesten.</p>
Utviklingsavtaler	<p>En utviklingsavtale (for eksempel felles produktutvikling eller joint ventures) skiller seg fra MVP. En utviklingsavtale krever vanligvis flere ressurser fra begge parter, med mål om å utvikle et nytt produkt/tjeneste sammen.</p> <p>For å delta i utviklingsavtaler er det vanlig at både NS og EIS forplikter seg til å investere kompetanse og økonomiske ressurser for å utvikle produktet/tjenesten.</p>
Eierskapsavtaler (CVC & ACQ)	<p>Eierandeler tillater selskaper å eie egenkapital i NS, enten som CVC, direkte egenkapitalinvestering eller ved anskaffelse.</p> <p>Oppkjøp (ACQ) finner sted når EIS kjøper opp eller tar over eierskapet hos NS. Avhengig av avtalen, kan noen nyetablerte selskaper operere uavhengig etter oppkjøpet eller bli helt absorbert i selskapet.</p>
Salgsavtaler	<p>EIS inngår salgsavtaler med NS når de kjøper eller anskaffer produkter/tjenester fra NS. Denne metoden kan være en enkel salgstransaksjon eller en lisensavtale.</p>

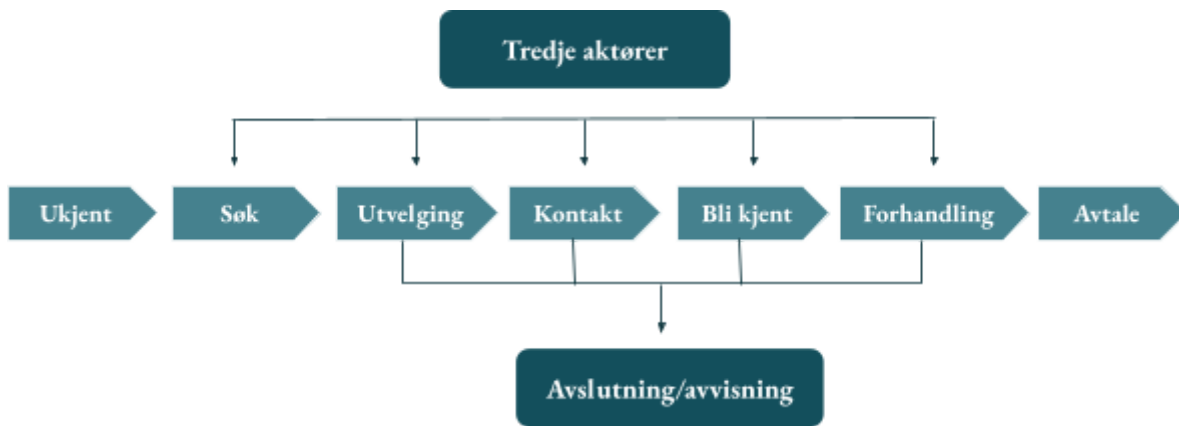
Figur 2: Former for samarbeid sett opp mot prosessmodellen



### 2.2.2 Hva er et pilotprosjekt?

Et pilotprosjekt er definert av Turner (2005) som et agentur for forandring innenfor en organisasjon, laget som en midlertidig organisasjon som kan gi ressurser for strategisk endring eller innovasjon. Pilotprosjekter er regnet som et viktig redskap for å implementere strategiske endringer i organisasjoner, både for å sikre at forandringer blir implementert riktig og at riktig forandring blir implementert (Turner, 2005). Bansler & Havn (2010) definerer et pilotprosjekt slik: en begrenset implementering av et system under utvikling i sitt tiltenkte miljø med bruk av ekte data. Hensikten er å utforske verdien av et system, forbedre det og redusere risiko ved implementering i større skala. Bansler & Havn (2010) skriver at pilotprosjekter er en effektiv måte å finne ut av designfeil, identifisere skjulte implementeringsutfordringer og eliminere eventuelle negative overraskelser ved full skala implementering. Pilotprosjekter kan organiseres på mange ulike måter basert på teknologiske og organisatoriske forhold, men overordnet så skal systemet installeres i en mindre del av organisasjonen og prøves ut over en begrenset tidsperiode. For å kunne vise til kompleksiteten av prosessen før en avtale i det hele tatt vurderes, har vi valgt å også inkludere modellen til Hetzel, Neergård, Sørensen (2014). Modellen ble utarbeidet av forfatterne i arbeidet med deres masteroppgave og forteller prosessen mot et pilotforhold. Modellen viser til flere faktorer enn prosessmodellen vi presenterte tidligere i kapittelet, og det kommer frem at både kontaktfasen, bli kjent-fasen og forhandlingsfasen kan hindre at det inngås en avtale.

Figur 3: *Proessen mot å etablere et pilotforhold*



### 2.2.2.1 Fem Stadier i et pilotprosjekt

Etter en avtale om et pilotprosjekt er inngått, begynner selve gjennomføringen av prosjektet som inkluderer ulike stadier. Selv om denne oppgaven setter søkelys på det som skjer *før* gjennomføringen av pilotprosjektet, er det relevant å se på det som skjer etterpå også. Spesielt siden det kan være med å forstå utgangspunktet for både motivasjon og barrierer for samarbeidet. Hertzum et. al. (2012) forteller at i motsetning til prototyping finnes det svært lite forskning på pilotprosjekter. Selv om det er en populær metode for testing av teknologi så er det lite som er publisert om hva pilotprosjekter er, hvorfor de er nyttige og hvordan de bør gjennomføres. Av de teoretiske modellene som finnes, baseres de på at teknologien som prøves ut er under utvikling eller ferdig utviklet. I følge Janson (1986) fungerer pilottesting slik at kunden får muligheten til å teste et så godt som ferdig produkt som bare trenger noen enkle forandringer for å møte kundens behov. I et slikt etter-utviklingsprosjekt ligger ikke fokuset i prosjektet på å gjøre teknologisk utvikling, men kun gjøre de organisatoriske endringene som kreves for å verifisere om teknologien har ønsket effekt i organisasjonen den implementeres i.

Glass (1997) mener at en kan dele opp et pilotprosjekt i fem stadier: planlegging, design, gjennomføring, evaluering og bruk:

Figur 4: *Pilotprosjekters fem stadier*



**Planlegging:** Under planleggingsfasen er det viktig å definere hvilket problem som skal løses og hvilke alternativer en har til å løse problemet. Videre bør det identifiseres hvilke suksesskriterier man skal vurdere pilotprosjektet etter.

**Design:** I designfasen er det viktig å designe studiet og fastslå hvordan prosjektet skal gjennomføres og evalueres basert på tidligere oppsatte suksesskriterier. Det bør også settes opp milepæler og en tidsplan.

**Gjennomføring:** I gjennomføringsfasen vil en følge designet for studiet, samle inn data og registrere mulige problemer.

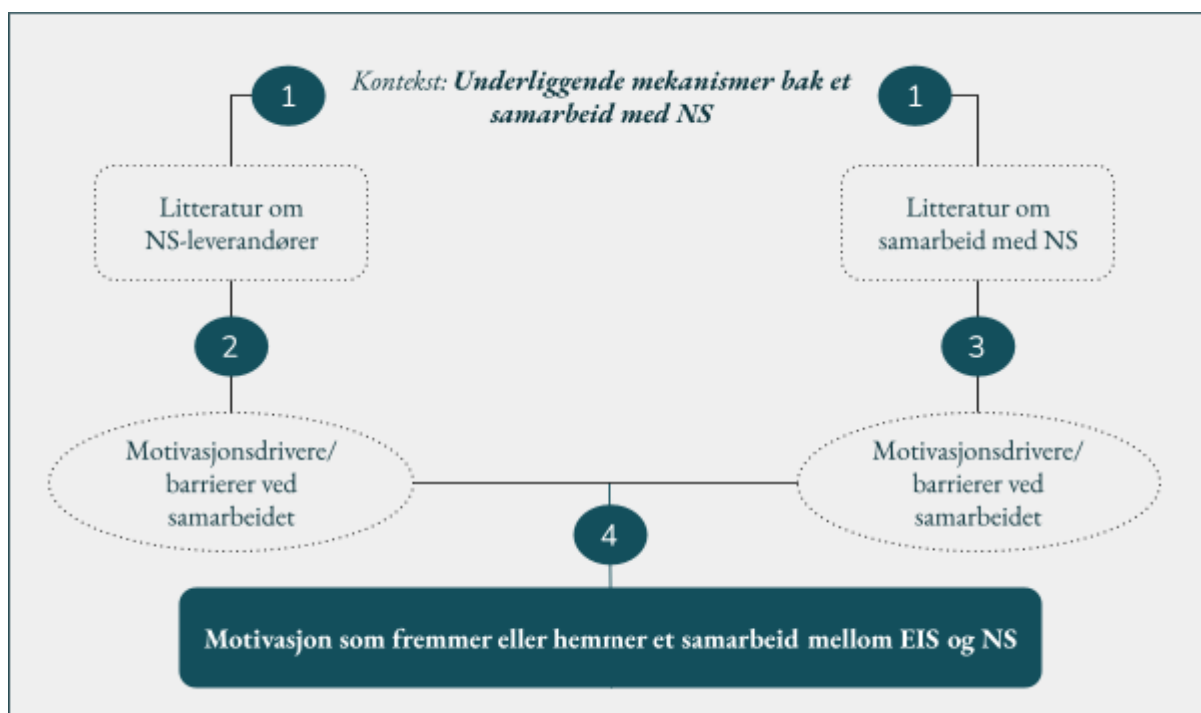
**Evalueringsfasen:** I evalueringsfasen skal man igjen følge opp designet som tidligere er satt opp, evaluere om suksesskriteriene er blitt oppfylt og gjennomføre en kost/nytte analyse for eventuell videre implementering. Videre skal det dokumenteres anbefalinger og eventuell kritikk av piloten.

**Bruk:** I bruksfasen vil en basere avgjørelsen for videre bruk på funnene i piloten og om man har analysert seg fram til andre mulige alternativer underveis.

## 2.3 Motivasjon og barrierer

Nyetablerte selskaper har færre ressurser på grunn av deres størrelse og levetid (Elfring & Hulsink, 2003, 2007). Derfor er det viktig å involvere en pilotkunde som kan teste og verifisere sitt produkt eller sin tjeneste (Aaboen et al., 2011). Som sådan er det viktig å forstå hvilke underliggende motivasjonsdrivere og barrierer etablerte industriselskaper har før et pilotprosjekt er aktuelt. Imidlertid er det lite forskning på hvordan etablerte industriselskaper vurderer oppstart før et pilotprosjekt (Aarikka-Stenroos & Halinen, 2007). Dermed er det behov for andre kilder for å konstruere et rammeverk som kan brukes til å forstå de underliggende mekanismene som er viktige for industriselskapet. Figur 5 illustrerer vår tilnærming.

Figur 5: Tilnærming til litteratur på motivasjonsmekanismer



- (1) Som første steg så vi det nødvendig å utdype hvorfor det eksisterer enten motivasjon eller barrierer for et samarbeid med et nyetablert selskap versus en mer etablert bedrift. Blant annet hvilke kvaliteter en nyetablerte selskap har, som vil ha noe å si for EIS.
- (2) Som neste steg vil vi ta utgangspunkt i litteratur om samarbeid med etablerte industriselskap og nyetablerte selskap, før vi vil kunne si noe om kunden/EIS sin sannsynlige motivasjon eller barrierer for å inngå et samarbeid.
- (3) Til slutt vil vi gjøre det samme basert på litteraturstudiet utarbeidet av Sandberg & Sundqvist (2020) som setter søkelys på oppstartsleverandører og mekanismer som fremkommer som motivasjonsdrivere eller barrierer.

### 2.3.1 Kvaliteter ved nyetablerte selskap

Oppstartsbedrifter opplever mange hindringer som etablerte selskaper ikke gjør eller er vant til å håndtere (Baum & Silverman, 2004). Aaboen et al. (2011) hevder at nyetablerte bedrifter er en heterogen gruppe bedrifter med varierende behov, men at det å være ny, alltid innebærer mangel på ressurser, f.eks. kommersiell kunnskap og finansiering. Baum & Silverman (2004) legger til at nyetablerte bedrifter mangler engasjement, kunnskap og erfaring med arbeidsforhold til kunder og leverandører, har umodne rutiner og ikke klarer å håndtere

perioder med dårlig ytelse. Derfor konkluderer de med at det er vanskelig for etablerte å evaluere potensialet og verdien hos en oppstart.

Aldrich & Fiol (1994) sier videre at sårbarheten nyetablerte selskap opplever, er enda sterkere for banebrytende selskaper, dvs. selskaper som er første i sitt slag. Disse nyetablerte selskapene prøver å etablere en ny etterspørsel med en helt ukjent teknologi. Så i tillegg til presset som alle nye selskaper står overfor, må de også etablere et nytt marked, skaffe kapital fra skeptiske kilder, rekruttere utrente ansatte og håndtere mangel på legitimitet. Aldrich & Fiol (1994) fant at mange lovende nyetablerte selskap aldri realiserer potensialet fordi de ikke klarte å utvikle tillitsfulle relasjoner med interessenter, ikke klarer å håndtere motstridende næringer og sjeldent vinner institusjonell støtte.

Funnene til Aldrich og Fiol (1994); Baum og Silverman (2004); Aaboen et al. (2011) reiser et interessant spørsmål: Hvordan vurderes nyetablerte selskap basert på deres teknologi, produkt eller tjeneste? Hvilke underliggende mekanismer måles de på? Forskningen har hittil vært satt søkelys på hvilke mekanismer investorer, kunder og andre interessenter verdsetter hos nyetablerte selskaper. Tilsvarende er det mye litteratur som forteller hva som gjør at et nyetablert selskap lykkes. I de følgende avsnittene vil vi prøve å kombinere funnene fra disse feltene og utvikle en konstruksjon av de viktigste fordelene og ulempene et etablert industriselskap vil møte i et samarbeid med nyetablerte selskap. Dette vil da bli brukt som grunnlag for oppgavens datainnsamling, dvs. intervjuguiden.

### 2.3.2 Motivasjon fra et kundeperspektiv

Hovedmålet for etablerte selskaper til å inngå i et samarbeid med nyetableringer er nokså forskjellig. I en undersøkelse med 31 etablerte, større selskaper, var det spesielt tre punkter som gikk igjen: (1) utforske ny teknologi og forretningsmodeller, (2) få tilgang til gründertalent og energi (3) tilgang til unike produkter og tjenester (Andersson et al., 2021). Etablerte selskaper vil sannsynligvis ikke forfølge disruptive innovasjoner, og utsettes ofte for sterkt press på kort sikt som motvirker investeringer i ny innovasjon (Kohler, 2016). I tillegg er etablerte selskaper ofte store, fortjeneste-søkende, hierarkiske og byråkratiske, noe som gjør dem mindre mottakende for innovasjon (Wessel, 2012; Ahmed, 1998).

Oppstartsbedrifter er ofte lite formelle organisasjoner, med horisontal struktur. Dette fører til færre kommunikasjonsnivåer, som igjen tillater at beslutninger kan tas raskt og fleksibelt.



Sammenlignet med etablerte industriselskaper vil nyetablerte selskap være mer fleksibel, eksperimentell og improvisere mer (Zaremba et al., 2017). Dorner (2017) legger også til grunn at ansatte i nyetablerte selskaper i større grad besitter oppdatert teknisk kompetanse, samtidig som de ofte er yngre og risikovillige (Homfeldt et al., 2019; Dorner, 2017). Samtidig er nyetablerte selskap preget av høy motivasjonsfaktor, kreativitet, risikovillighet, entreprenørielle ferdigheter og arbeidsmoral (Ouimet & Zarutskie, 2014). NSes innovasjonsevner og innovasjonspotensiale er det som trigger etablerte selskaper for samarbeid (ibid). For EIS, som er perspektivet vi fokuserer på i denne oppgaven, peker Kohler (2016) på drivere som; å lukke innovasjonsgapet, løse forretningsutfordringer, utvide til nye markeder, modernisere bedriftskulturen samt tiltrekke og beholde talenter. Med utgangspunkt i teorien til Kohler (2016) og Lee et al (2016) har vi identifisert fem motivasjonsdrivere for samarbeidet, sett fra EIS sitt perspektiv, oppsummert i tabell 2.

Tabell 2: *Motivasjonsdrivere for EIS*

Verdiskapning	Etablerte industriselskaper kan oppsøke nyetablerte selskaper som tilbyr løsninger eller produkter som løser egne forretningsutfordringer og videre passer til deres strategi og verdiforslag.
Omdømme	Å vise seg frem som et selskap som støtter innovasjon og nyetablerte selskap vil i mange tilfeller ha en positiv effekt på omdømme. Samarbeidsprosjekter med nyetablerte, som er vellykkede, vil kunne brukes som PR mot interessenter, eksterne partnere og kunder.
Ekspansjon	Et ønske om å akselerere til nye markeder eller nye markedsmuligheter kan være et motiv for å inngå samarbeid med nyetablerte selskaper.
Innovasjon	Gjennom å utføre samarbeid med nyetablerte selskap, vil man invitere nytenkning og nye idéer inn i selskapet, og med det inspirere til innovasjon blant ansatte.
Nettverksbygging	Samarbeid med nyetablerte selskap vil utvide et selskap sitt bransje-nettverk og kan videre tiltrekke seg nye eller beholde talenter.

### *2.3.2.1 Informasjonsasymmetri*

Det er flere grunner til at det er gunstig for de to partene å bestemme seg for å samarbeide, men de er ikke nødvendigvis de samme grunnene. Et hvert selskap er avhengige av kunder for å overleve, men for nyetablerte selskap er det å skaffe betalende kunder en av de største utfordringene (Aaboen et al., 2011). Betalende kunder innebærer å finne og utvikle relasjoner med selskaper som er villige til å jobbe med dem på tross av deres uerfarenhet (Saemundsson & Dahlstrand, 2005; Elfring & Hulsink, 2003). Oppstartsbedrifter er nye selskaper, som ofte mangler ressurser, nettverk og et omdømme (Lee, Lee & Pennings, 2001). Williamson (1975) presiserer hvordan man kan kategorisere ressursene inn i fysiske, menneskelige, finansielle og organisasjonelle ressurser. Likevel peker litteraturen på at etablerte selskaper sannsynligvis ikke forfølger disruptive innovasjoner og utsettes ofte for sterkt press på kort sikt som motvirker investeringer i ny innovasjon (Kohler, 2016). Etablerte selskaper er ofte store, hierarkiske og byråkratiske, som gjør dem mindre mottakende for innovasjon (Wessel, 2012; Ahmed, 1998).

Informasjonsasymmetri beskriver situasjoner hvor det er avvik i informasjon mellom to individuelle parter. Spence (1973), illustrerte dette med forholdet mellom en jobbsøker og en arbeidsgiver. I det tilfellet innehar søkeren informasjon om egne kvaliteter, som arbeidsgiveren ikke kjenner til før søkeren tar kontakt. Tilsvarende kan nyetablerte selskap ha informasjon om egen bedrift, dets økonomiske potensial og andre kvaliteter, som ikke er tilgjengelig for eksterne parter (Leland og Lyle, 1977). Denne informasjonsasymmetrien skaper en usikkerhet for eksterne som påvirker deres beslutning om å investere i NS. Dermed, hvis NS har som mål å få finansiering, må de kommunisere riktig informasjon om virksomheten. Informasjonsasymmetrien gjelder ikke bare i forhold til investorer, men er også tilstede i kontakten med potensielle kunder (Basuroy, Desai, & Talukdar, 2006; Rao, Qu, & Ruekert, 1999) og strategiske partnere (Dyer & Chu, 2000). For å overvinne informasjonsasymmetri mellom nyetablerte selskap og mulige kunder, må oppstarten vurdere hvilke kvaliteter som er viktig for EIS, og hvordan de bør signaliseres (Leland & Lyle, 1977). Disse kvalitetene kan være i form av kompetanse i teamet, strategiske allianser eller patenter (Alsos & Ljunggren; Hoenig & Henkel, 2015; Hsu, 2007).

### 2.3.4 Mekanismer basert på litteraturstudie

Selv om denne oppgaven handler om pilotprosjekter, er det til sammenligning med et leverandørvalg også en evalueringsprosess av en nyetablert bedrift. Litteraturstudiet av Sandberg og Sundqvist (2020) nevner at prosessen bak et leverandørvalg omfatter en evalueringsprosess av ulike leverandører, basert på et sett med kriterier. Kriteriene skal vurdere kapasitet, kvalitet og usikkerhet, og baserer seg normalt sett på en leverandørs historikk på produksjon, levering, pris og fleksibilitet (Ho, Xu & Dey, 2010). I et leverandørvalg vil en slik tilnærming vil være vanskelig å adaptere til nyetablerte selskap, da de i stor grad mangler dokumentert historikk på mekanismer som organisatorisk ytelse og økonomisk stabilitet (Kurpjuweit et al 2020a). I følge Zaremba et al. (2017) vil bedriftskunder som tilpasser sine evalueringskriterier i møte med nyetablerte selskap i større grad lykkes med innovasjonen.

Valg av nyetablerte selskap som leverandør har ikke blitt nevnt i litteraturen før i begynnelsen av 2000 med forfattere som Srivastav (2007), Park & Krishnan (2011), DiResta et al. (2015), Swift et al. (2013) og Zaremba et al. (2016). Disse artiklene diskuterer utfordringene med forvaltning av verdikjeden i sammenheng med nye virksomheter, men prosessen av leverandørvalget blir ikke dekket. Utfordringene som nevnes er mindre produksjonsmulighet, lav grad av formalitet og manglende legitimitet som igjen fører til en usikkerhet med tanke på produktkvalitet, kapasitet og andre forutsetninger sammenlignet med en etablert bedrift (Zaremba et al., 2016). Innovasjonssamarbeid med nyetablerte selskap er typisk forbundet med å kreve tid, krefter og forpliktelse (Zaremba et al., 2016; Lorenzoni & Ornati, 1988). På tross av ressursmangel skal nyetablerte selskaper etablere roller, rutiner, kommunikasjonskanaler samt tiltrekke seg både kunder, leverandører og investorer. Litteraturen uttrykker videre at en nyetablerte selskaper vil være mer sårbar for økonomiske utfordringer, konkurranse i markedet og avvisning enn en etablert bedrift. Samtidig mener Singh et al., (1986) at det er nettopp mangelen på ressurser som fører til innovativ adferd hos nyetablerte selskaper. Homfeldt et al. (2019) deler samme syn, og utdyper videre at mangel på rutiner fører til kreativ bruk og nyttiggjørelse av tilgjengelige ressurser.

Hele konseptet med nye virksomheter lider karakteristisk av å være akkurat det, at det er nytt (Stinchcombe, 1965). På grunn av mangel på historie, påvist ytelse, ressurser, legitimitet og status kan det være veldig vanskelig å få tilgang til nettverket i verdikjeden (Suchman, 1995).

Litteraturen bak oppstartsleverandører viser til hvordan organisasjonelle og individuelle relasjoner kan bygge legitimitet for nyetablerte selskaper, men lite om dette påvirker hvorvidt en kunde faktisk tar dette i betraktning (Fisher et al., 2017; Plummer et al., 2016; Becker-Blease og Sohl, 2015; Navis og Glynn, 2011; Zimmerman og Zeitz, 2002).

Tabell 3: *Mekanismer identifisert i litteraturstudie om oppstartsleverandører*

<b>Mekanismer</b>	<b>Beskrivelse</b>
Ressurskrevende	Å identifisere nyetablerte selskaper er gjerne forbundet med ytterligere kostnader og ressursbruk, da mindre bedrifter er vanskeligere å oppdage enn bedrifter som allerede har posisjonert seg i markedet (Kurpjuweit et al. 2020).
Verdi	Et samarbeid med nyetablerte selskaper vil kunne stimulere fremtidig forretningsvekst for EIS aktøren, gjennom teknologi- og produktinnovasjon (Zaremba et al., 2017; Larsson, 1991)
Reguleringer	Med henvisning til Kusi-Sarpong et al. (2019) arbeid og andre referanser, konstruerte Ahmadi et al., (2020) et nytt rammeverk for bærekraftig leverandørvalg. Miljøfokusede endringer hos organisasjonene og i deres produkter krever endringer i form av å iverksette nye prosesser, endre nåværende prosesser og eksperimentere med alternative materialer for å redusere skadelige miljøeffekter (Ahmadi et al., 2020).
Innovasjon	Oppstartsbedrifter innehar ofte et innovativt potensial noe som er svært attraktivt for etablerte selskaper som ønsker å forbedre eller skape nye produkter og tjenester (Zaremba et al., 2017).
Historikk	Troverdigheten til andre bedrifter vurderes vanligvis ut fra historiske data, noe som naturligvis blir et problem for nyetablerte selskaper som mangler dette (Fisher et al., 2017; Kraatz and Block, 2008; Thornton et al., 2012).
Kompetanse	Selv om det for mange etablerte industriselskaper er attraktivt å samarbeide med nyetablerte selskaper, viser litteraturen at flere nyetablerte selskaper mangler kompetanse til å identifisere mulige i industrier og bransjer (Zaremba et al., 2017).
Produksjonskapasitet	For en etablert bedrift vil det veie tyngre at leverandøren vil kunne levere det man sier, enn at teknologien fungerer. Det er mange innovasjoner som i teorien fungerer, men det betyr ikke at den kan skaleres kommersielt (Chesbrough, 2003).
Kontroll	Zsidisin & Ellram (2003) forteller at den grunnleggende risikokilden i anskaffelsesprosessen handler den manglende kontrollen fra kjøper-siden. Kontrollbehovet fra kundens side vil ellers kunne resultere i en kontrollerende tilnærming fra kjøper til leverandør som gjør at man begrenser mulighet for innovasjon (Roloff et al. 2015).
Umodenhet	Baum og Silverman (2004) forteller at det er vanskelig for utenforstående å vurdere potensialet hos en oppstart og verdien på grunn av deres umodenhet. Kunnskap om eksterne omstendigheter, erfaring med kunder og leverandører,

umodne rutiner gjør at oppstarten ikke klarer å motstå perioder med dårlig ytelse.
--

## 2.4 Oppsummering av litteratur

Litteraturkapittelet har introdusert litteratur om samarbeidsformer, pilotprosjekt og mekanismer som forteller om motivasjonen bak. Rammeverkene i litteraturen understreker at et samarbeid med et nyetablert selskap ikke oppstår av seg selv, men at det eksisterer både motivasjon som driver prosessen fremover eller som bremser prosessen. Det har vært nødvendig å bruke litteratur om oppstartsleverandører og samarbeid med nyetablerte selskaper, ettersom det ikke finnes nok forskning på prosessen før en pilotprosjekt-avtale er signert. Dette gjør det også aktuelt å belyse formålet: *hvordan etablerte industriselskaper påvirkes til å enten delta eller avvise et pilotprosjekt* og oppsummere kapitlet med fordeler og ulemper med et samarbeid for det etablerte selskapet (se tabell 4).

Tabell 4: *Fordeler og ulemper basert på gjennomgått litteratur*

<b>Fordeler</b>	<b>Ulemper</b>
Innovativt potensiale og atferd (Zaremba et al., 2017) (Homfeldt et al, 2019)	Lav eller ingen produksjonsmulighet (Zaremba et al., 2017)
Rask og fleksibel beslutningsprosess (Zaremba et al., 2017)	Mangler legitimitet (Fisher et al., 2016)
Tilgjengelighet som gir hyppig kommunikasjon (Zaremba et al., 2017)	Få interne ressurser (Brush et al., 2001) (Zaremba et al., 2017)
Mer horisontal på grunn av færre nivåer (Zaremba et al., 2017)	Kunden kan være et spørsmål om overlevelse (Zaremba et al., 2017)
Høy motivasjonsfaktor og arbeidsmoral (Ouimet & Zarutskie, 2014)	Begrenset eller ingen historikk (Zaremba et al., 2017)
Risikovillighet (Homfeldt et al., 2019), (Dorner, 2017)	Ingen interne rutiner, prosesser eller struktur (Homfeldt et al, 2019)
Tilgang til unike produkter og tjenester (Andersson et al., 2021)	Krever mer tid og forpliktelse fra partnere og kunder (Zaremba et al., 2016; Lorenzoniand, 1988)

## Kapittel 3

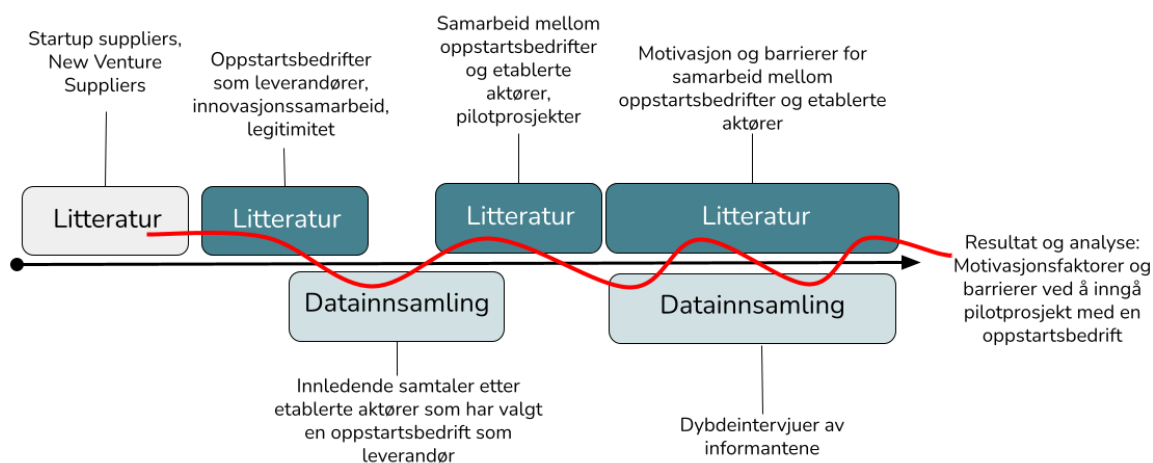
# Metode

Dette kapitlet skal belyse den metodiske tilnærmingen anvendt i oppgaven for å besvare oppgavens formål om å undersøke *hvordan etablerte aktører påvirkes til å enten delta eller avvise et pilotprosjekt?* Kapitlet skal tydeliggjøre den bevisste refleksjonen som ligger til grunn for de metodiske valgene og undersøkelsesopplegget. I det følgende skal det redegjøres for metode, forskningsdesign, gjennomføring av intervju og analyse av datamaterialet. Metode sier noe om hvordan man har tenkt til å innhente data og hvordan man tenker å systematisere dataene. Metodevalg baserer seg på hva som på best mulig måte belyser og besvarer den innledende problemstillingen (Dalland, 2017. 51). Med utgangspunkt i oppgavens formål og forskningsspørsmålene som søkes belyst er det fruktbart å anvende et kvalitativt forskningsopplegg. Det er ikke utarbeidet hypoteser som skal testes og derfor skal formålet kartlegges deskriptivt ut fra etablert teori (Jacobsen, 2005. 61-62).

### 3.1 Forskningsdesign

Vi finner det svært viktig å innledningsvis presisere at oppgavens utgangspunkt, formål og forskningsspørsmål vokst frem underveis i datainnsamlingen. Bakgrunnen for oppgaven var forankret i litteratursøk i faget TIØ4530 høsten 2020. Litteraturstudiet som er representert i grå bok ved figur 6, tok for seg forskningsfeltet nyetablerte selskaper som underleverandører (*startup suppliers & new venture suppliers*).

Figur 6: *Forskningsprosessen*



Basert på ovennevnte litteraturgrunnlag, ønsket vi å undersøke om nyetablerte selskaper kan etablere seg som en underleverandør om innovasjonen bare er unik nok. Daværende forskningsspørsmål var forankret i litteraturen bak *legitimitet* for nyetablerte selskaper (eks: Fisher et al. 2017, Zimmerman & Zeitz, 2002 og Laïfi & Josserand 2016), *innovasjonssamarbeid* (eks: Aaboen & Aarikka-Stenroos, 2017. Hall, 2010 og Edvardsson et al. 2008) og *oppstartsleverandører* (eks: Zaremba et al. 2016, Zaremba et al. 2017, Kurpjuweit et al. 2020, Homfeldt et al. 2019). Oppgaven skulle svare på hvordan nyetablerte selskaper kan bli valgt som en underleverandør, i konkurranse mot erfarne underleverandører med større finansielle muskler, billigere priser, etablerte verdikjeder, større produksjonskapasitet og leveringsdyktighet. Videre hvordan mangel på disse resursene kunne kompenseres med nyetablerte selskaper sin innovasjonshøyde, samt hva som er risikoen ved å implementere oppstarts-teknologi i egen verdikjede. I innledende samtaler etter etablerte selskaper som hadde signert leverandøravtaler med nyetablerte selskaper, ble det tydelig for oss at uttesting av teknologien måtte skje før et eventuelt kjøp. Disse funnene ledet oss til en studie på samarbeid mellom nyetablerte selskaper og etablerte industriselskaper, mer spesifikt, pilotprosjekter. I intervjuene ble pilotprosjekter ytterligere vektlagt av informantene, samtidig som vi gikk dypere inn i hva litteraturen sier om hva som motiverer og hva som hindrer deltagelse i pilotprosjekter.

### 3.1.1 Valg av metodisk tilnærming

Da den opprinnelige litteraturen vi tok utgangspunkt i er prematur og lite utforsket, valgte vi å ikke lage hypoteser på forhånd av studien som siden skulle kartlegges opp mot eksisterende litteratur. Siden vi ønsket å undersøke et fenomen (*samarbeid mellom nyetablerte selskaper og etablerte industriselskaper*) og en tematikk (*pilotprosjekter*) som er lite belyst tidligere, var det hensiktsmessig å benytte en kvalitativ forskningsmetode. Denne metoden gir i stor grad rom for detaljert og nyansert innsikt i det fenomenet man ønsker å studere, samtidig som det er godt egnet for å forstå mønstre, sammenhenger og utfordringer (Tjora 2021. 35). En kvalitativ metode ville kunne gi en mer helhetlig forståelse omkring temaet, og står i tråd med det Jacobsen (2005. 61-62) mener om at formålet bør være styrende for metodevalg.

Kvalitative studier kan gjennomføres ved flere ulike forskningsdesign (Ringdal 2013). Det var flere undersøkelsesmetoder vi anså som lite hensiktsmessige, noe grunnet Covid-19 og noe grunnet tidsaspektet til studien. Vi ville finne en undersøkelsesmetode som ville fungere på digitale plattformer og som kunne koordineres i løpet av tiden tilgjengelig. Derfor ble eksempelvis fokusgruppeintervju utelukket, da vi tvilte på om dynamikken som oppstår i digitale rom ville skape fruktbare samtaler og diskusjoner som er hensikten med denne formen (Tjora 2021. 139). Dokumentstudier ble også utelukket, da vi mistenkte at utvalget av dokumenter var marginalt. Innledningsvis i prosessen tenkte vi at case-studier ville være en god tilnærming til studien, da case-studier er godt egnet for å få god dybdeforståelse av et fenomen og forskningen er konsentrert rundt en eller noen få undersøkelsesenheter (Thagaard, 2013. 56). Schramm (1971) beskrev essensen av alle former for case-baserte studier er å belyse en avgjørelse eller et sett med avgjørelser- hvorfor de ble tatt, hvordan de ble implementert og med hvilket resultat. Rettere sagt fungerer case-studier best for å beskrive en spesiell situasjon. Siden vi i større grad ønsket å undersøke et *fenomen*, heller enn å se på en situasjon falt vi til slutt på **små-N-studier** som den mest hensiktsmessige for å belyse formålet (Ringdal 2013).

Små-N-studier tar utgangspunkt i å gå i dybden på få enheter, som regel mellom fem og ti, fra ulike kontekster for å belyse et fenomen (Jacobsen 2015). Videre tar denne tilnærmingen høyde for å belyse fenomenet mer enn konteksten (ibid.) og vi anså det som et godt valg for denne studien. Spesielt siden målet er å skape en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsesenheterne (*her informantene*) og dens kontekst. Informantene har ulike



kontekster (*roller og bransjer*) noe som kan bidra til å ytterligere belyse flere nyanser ved pilotprosjekter mellom nyetablerte selskaper og etablerte industriselskaper. Siden formålet i denne oppgaven er komplekst, mener vi at en små-N-studie med dybdeintervjuer vil bidra med rikelig informasjon, og anser derfor dette som en hensiktsmessig undersøkelsesmetode.

### 3.2 Valg og rekruttering av informanter

Hvem man velger som informanter i en studie er av stor betydning for dataanalyse, men også for studien som helhet (Tjora 2021; Dalland, 2017). Informantutvalget legger også til grunn hvilke linjer man kan trekke og konklusjoner man kommer frem til (Mehmetoglu, 2004, s.64). Vi ønsket å undersøke formålet med større, internasjonale industriselskaper med en markedsledende status. Derfor ble følgende kriterier lagt til grunn i en innledende utvelgelsesfase.

- Selskapene har eksistert i over 20 år.
- Selskapet har mer enn 1000 ansatte.
- Selskaper selger B2B (Business to business)
- ~~Selskapet har kjøpt teknologi av nyetablerte selskaper.~~
- Selskapet har samarbeidet med nyetablerte selskaper.

Videre ble det avdekket at de vi tok kontakt med kun hadde kjøpt teknologi av nyetablerte selskaper i etterkant av et pilotprosjekt eller et samarbeid. De ikke kjøpt teknologi av et nyetablert selskap, men av en pilot- og/eller samarbeidspartner som de hadde samarbeidet med i 1-2 år. Sistnevnte kriterium, som i utgangspunktet var ganske smalt, ble derfor omgjort til “selskapet har samarbeidet med et nyetablert selskap”. Dette kriteriet favnet bredere, da vi fant det mest sentralt at de hadde samarbeidet med et nyetablert selskap- og ikke hvordan. Selskapene i studien har derfor samarbeidet med oppstarter på ulike vis, som f.eks. innovasjonssamarbeid, FoU-samarbeid og pilotprosjekter. Disse kriteriene gjorde at vi kom i kontakt med fire selskaper. Kontakten med enkelte av disse selskapene ble opprettet gjennom egne nettverk, mens andre ble rekruttert gjennom selskapenes kontaktinformasjon på nett eller direkte kontaktet via plattformer som LinkedIn. Vi sendte ut informasjon om oss, studien samt hvem vi ønsket å komme i kontakt med. Siden store deler av kommunikasjon har foregått digitalt siste året, var denne rekrutteringsmetoden var effektiv og beleilig, og gjorde det mulig å få kontakt med ønskelige selskaper på relativt kort tid, noe som var

nødvendig på grunn av studiens tidsbegrensing (Johannessen et al. 2011). En oppsummering av informantene som deltok i studien og beskrivelse av selskapet de representerer er listet opp i tabellene under. Beskrivelsene er laget ut fra informasjon utvekslet under intervjuer og informasjon tilgjengelig på selskapenes hjemmesider.

Tabell 5: *Systematisk beskrivelse av selskapene brukt i datainnsamlingen*

	<b>Industrielskap 1</b>	<b>Industrielskap 2</b>	<b>Industrielskap 3</b>	<b>Industrielskap 4</b>
<b>Informant:</b>	Informant 1 & 2	Informant 3	Informant 4 & 6	Informant 5
<b>Industri:</b>	Coating	Kraft og energi	Shipping	Bygg og anlegg
<b>Alder på selskap:</b>	ca 100 år	ca 25 år	ca 160 år	ca 15 år
<b>Morsland:</b>	Norge	Norge	Norge	England
<b>Representativ avd.:</b>	Innkjøpsavd. og innovasjonsavd.	Innkjøpsavd. og innovasjonsavd.	Innovasjonsavd.	Administrasjon og ledelse

Tabell 6: *Beskrivelse av selskapene brukt i datainnsamlingen*

<b>Selskap 1</b>	S1 er et internasjonalt industrielskap, med fabrikker og avdelinger i over 100 land. Selskapet er anerkjent for sin innovasjonsevne, og er en pioner innen sitt felt. Selskapet bruker mest ressurser på intern innovasjon, og ønsker å være minst mulig avhengig av eksterne parters kompetanse, teknologi og utviklingsevne. Selskaper gjennomfører kontinuerlig FoU-samarbeid og innovasjonssamarbeid, men partnerne er hovedsaklig andre etablerte selskaper. Selskapets hovedfokus er på produktkvalitet og effektivisering av produksjonsmetoder.
<b>Selskap 2</b>	S2 er et nasjonalt industrielskap og opererer kun i Norge. Selskapet har et stort ingeniørmiljø internt og en egen innovasjonsavdeling. Selskapet har ikke en utpreget innovativ selskapsprofil, men har erfaring fra flere innovasjonsprogrammer og har gjennomført flere pilotprosjekter med oppstartsbedrifter. Et hovedfokus for selskapet er prisreduksjon for kunden samt smidig omstilling til digitale og grønne løsninger.

<b>Selskap 3</b>	S3 er et internasjonalt norsk industriselskap som opererer i over 70 land. Bransjen er konservativ, men selskapet har fokus på intern og ekstern innovasjon. S3 er overbevist om at de beste innovasjonene skjer i samarbeid med eksterne parter. Hovedmålet til selskapet er å møte dagens og fremtidens behov på en bærekraftig måte. Selskapet ønsker å skape et større økosystem for innovasjon innenfor sin bransje. De har deltatt i akseleratorprogrammer og har en portefølje med oppstartsbedrifter de følger opp. Målet med dette er videre samarbeid eller oppkjøp.
<b>Selskap 4</b>	S4 er et internasjonalt britisk industriselskap med avdelinger rundt hele europa, deriblant nordn. Bransjen er strengt regulert, og er under sterkt markedspress. Hovedfokuset til selskapet er effektivisering, klimaregnskap og kostnadsreduksjon. Selskapet benytter mye ekstern innovasjon og har bred erfaring med oppstartsbedrifter, både gjennom pilotprosjekter og ved å gå inn på eiersiden. S4 har et eget underselskap som gjør investeringer på ekstern innovasjon, og har derfor ansatte som aktivt leter etter dette.

Da ønskelige selskaper var på plass, var det viktig å finne informanter som kunne være med å belyse formålet på en hensiktsmessig måte, særlig siden utvalget er begrenset. Selv om vi i utgangspunktet tenkte at innkjøpsavdelingene hadde mye innsikt om evaluering og utvelgelse av nyetablerte selskaper, oppdaget vi at det i enkelte av selskapene var andre personer som hadde mer erfaring om tematikken. Spesielt siden oppgaven spesifiserte seg mot innovasjonssamarbeid og pilotprosjekter med nyetablerte selskaper underveis. Ved to av selskapene ble vi henvist videre til andre internt i selskapet som hadde mer erfaring på ønsket tematikk. Derfor fant vi det hensiktsmessig å inkludere informanter fra alle avdelinger så lenge de var mer egnet til å belyse temaet. At utvalget endres i løpet av studien, er heller ikke uvanlig ved slik rekruttering (Miles et al 2014).

Tabell 7: *Oversikt over informanter*

<b>Informant 1</b>	Informant 1 har jobbet i mange år som innkjøpsdirektør for Amerika og Europa i selskapet. Han har lite direkte erfaring med nyetablerte selskaper, men uttrykker selv at han er meget interessert i hvordan man kan etablere flere samarbeid mellom nyetablerte selskaper og industriselskaper.
--------------------	---

<b>Informant 2</b>	Informant 2 jobber som innkjøpsdirektør for indirekte materialer, men har i løpet av årene hatt mange ulike stillinger i selskapet. Han har vært involvert i flere FoU-prosjekter med eksterne selskaper, både innenfor hardware og software. Informanten er ansvarlig for alle nye fabrikker til selskapet, og er opptatt av at disse skal være topp-moderne med den nyeste teknologien.
<b>Informant 3</b>	Informant 3 har i mange år jobbet med innkjøp, og er for tiden leder for innkjøpsavdelingen. Han har god solid erfaring ved offentlige anbud og anskaffelser, og er veldig interessert i hvordan nyetablerte selskaper skal komme seg inn i etablerte industriselskaper. Informant 3 har erfaring fra flere pilotprosjekter med nyetablerte selskaper, og flere nyetablerte selskaper presenterer selskapet sitt for informanten årlig.
<b>Informant 4</b>	Informant 4 jobber i avdelingen innovasjonsavdelingen til selskapet. Han har ansvaret for å følge opp flere nyetablerte selskaper, og er svært involvert i dette arbeidet internt. Informanten har direkte erfaring med screening av nyetablerte selskaper som enten kommer til dem å pitcher et verdiforslag eller gjennom akseleratorprogrammer de deltar i. Videre er hans rolle å vurdere hvorvidt dette er oppstarter de vil samarbeide med, kjøpe opp eller investere penger i.
<b>Informant 5</b>	Informant 5 jobber som markedsdirektør i ledergruppen til den skandinaviske delen av selskapet. Informanten har ansvar for produktinnovasjon og produktutvikling for selskapet. Informanten har erfaring med nyetablerte selskaper både ved at de er leverandører, men også gjennom samarbeidsprosjekter.
<b>Informant 6</b>	Informant 6 jobber i en avdeling som selskapet kaller Open Innovation. Avdelingen jobber både med inside-out og outside-in innovasjonsutvikling. Informanten leder avdelingen i utlandet og har gjennom arbeidet fått erfaring med samarbeid med nyetablerte selskaper og etablering av nyetablerte selskaper som siden spinner ut av selskapet. Videre har informanten representert selskapet i flere akseleratorprogrammer.

Siden denne studien i all hovedsak tar høyde for å belyse en tematikk og trekke ut tendenser vi ser på tvers av bransjer innenfor industrivirksomhet, anser vi informantene vi har brukt som et representativt utvalg selv om det også er begrensninger i for eksempel antall informanter. De representerer ulike roller og bransjer, samt ulik erfaring med nyetablerte selskaper. Særlig synes vi det var verdifullt å inkludere informanter med mindre erfaring med nyetablerte selskaper, da dette trolig gir et mer adekvat bilde av virkeligheten. Et siste fellestrekk ved informantene er at de var svært interessert i studien, og hadde veldig lyst til å bidra til økt kunnskap på denne tematikken.

I løpet av datainnsamlingen så vi oss nødt til å ekskludere to informanter, da vi i etterkant innså at informasjonen de hadde ikke belyste aktuell tematikk på en reell måte. Informantene hadde deltatt i pilotprosjekter med nyetablerte selskaper som en mer passiv partner. Informantene tilhørte mindre, ikke-industrielle selskaper med ingen utvikling av egen hardware. Disse informantene baserte sine uttalelser mer på subjektive *meninger* om nyetablerte selskaper, kontra *erfaring* med nyetablerte selskaper. Vi endte til slutt med seks informanter fra fire ulike selskaper.

### 3.3 Datainnsamlingsmetode

Kvalitative dybdeintervjuer ble valgt som datainnsamlingsmetode, da dybdeintervjuer gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser om et fenomen. Dette gjør at kvalitative dybdeintervjuet egner seg godt for å få frem kompleksitet og nyanser, slik at helhetlige forståelser om fenomener kan skapes (Johannessen et al., 2010. 135-137). Valget av datainnsamlingsmetode ses i lys av formålet med oppgaven, idet vi ønsket å gå i dybden på hvordan evalueringer kunne bidra til at en nyetablert bedrift anses som attraktiv i et samarbeid med en etablert. Dette forutsetter en grundig vurdering av hva som må oppfylles for at evaluering skal bidra til NS blir identifisert, evaluert og til slutt valgt, samt utfordringer og viktige betingelser i evalueringsprosessen. For å få frem relevant informasjon var vi dermed nødt til å stille mer åpne spørsmål, slik kvalitative intervjuer muliggjør (ibid).

Kvalitative dybdeintervjuer kan variere fra helt ustrukturert til strukturert. Grad av strukturering sier noe om hvordan intervjusituasjonen er tilrettelagt på forhånd, og hvordan intervjuet gjennomføres (Tjora, 2021. 160). Vi fant det hensiktsmessig å anvende et

semistrukturert intervju. Intervjuguiden var utgangspunktet for intervjuet, men spørsmål, rekkefølge og temaer kan variere mellom hver intervjusituasjon.

### 3.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide

I forkant av intervjuene hadde vi utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 2). Siden vi ønsket at informantene i størst mulig grad skulle snakke fritt, men samtidig dekke ønskelige temaer, ble det derfor naturlig å gå for en generell intervjuguide (Miles et al. 2014). Spørsmålene var derfor ganske åpne og generelle. Videre var intervjuguiden basert på vårt daværende kunnskapsgrunnlag, og inneholdt spørsmål om oppstartsleverandører, legitimitet og samarbeid mellom nyetablerte selskaper og etablerte industriselskaper.

### 3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

På grunn av restriksjonene som følge av Covid-19 ble alle seks intervjuer gjennomført over videosamtale-plattformen Zoom. Vi opplevde at de digitale intervjuene fungerte veldig bra, spesielt siden intervjuene ble gjennomført på samme måte alle informantene som gjorde oss samstemte og strukturerte i gjennomføringen. I tillegg fikk informantene selv velge hvor de ønsket å sitte under det digitale møtet, og organiseringen ble mer fleksibel fra begge parter. At informanten velger sted anses som hensiktsmessig, fordi dette vil være et sted hvor informanten slapper av slik at sannsynligheten for en god intervjusituasjon øker (Tjora, 2021. 135; Jacobsen, 2005. 147). De seks intervjuene ble gjennomført over en periode på to uker. Ingen av intervjuene ble gjennomført på samme dag, fordi vi ønsket å ha tid til å fordøye informasjonen og diskutere hva informasjonen ville ha å si for oppgavens faktiske hensikt.

Intervjuet startet informativt ved at en av oss presenterte oss selv og prosjektet, samt ga informasjon som gjelder konfidensialitet og mulighet til å trekke seg. Det ble delt ut et informasjonsskriv (Vedlegg 2) og en samtykkeerklæring i samsvar med Nasjonalt Senter for forskningsdata sine retningslinjer i forkant av intervjuene, som ble signert av informanten før intervjuet ble igangsatt. Det ble videre spurt om tillatelse til å anvende lydopptak, noe informantene samtykket til. Disse lydopptakene ble umiddelbart slettet etter overføring på en sikker lagringsplass på datamaskinen, for å sikre konfidensialiteten til informantene. Lydopptak kan gjøre at informanter legger begrensninger på det de sier (Tjora, 2021. 182). Imidlertid mener vi dette ikke ble et problem i denne studien, siden det ikke er et sensitivt tema som skal belyses. Det var også flere informanter som benyttet seg retten til å si i fra når informasjon ikke skulle siteres. Derfor hadde vi ikke en følelse av at informantene lot seg

begrense av lydopptaket som ble foretatt. Det ble også tatt notater av den av oss som ikke var hoved-intervjuer, slik at det ikke gikk ut over intervjuer sin evne til å være oppmerksom. På den måten kunne vi til enhver tid fremstå som engasjerte lyttere (Thagaard, 2009. s. 102). Underveis i intervjuene kunne vi stille oppfølgingsspørsmål til det informantene sa. Siden informantene representerer ulike roller og bransjer, var det naturlig at de vektla ulike aspekter underveis. Vi prøvde å informantene føre samtalen, og i stor grad prate fritt. Likevel var det greit å ha intervjuguiden som et holdepunkt underveis, slik at vi kunne føre intervjuet tilbake til hovedtematikken dersom det begynte å spore av.

Tabell 8: *Oversikt over gjennomføringen av semi-strukturerte intervjuer*

Inf.	Dato	Type	Lengde
1	25.03.2021	Digitalt	01.03 timer
2	12.03.2021	Digitalt	52.33 minutter
3	18.03.2021	Digitalt	38.34 minutter
4	26.03.2021	Digitalt	01.23 timer
5	06.04.2021	Digitalt	01.12 timer
6	07.04.2021	Digitalt	45.06 minutter

### 3.3.3 Samtaleemner under intervjuene

Allerede etter første intervju fikk vi inntrykk av at samarbeidsprosjekter er mer hensiktsmessig enn andre typer intervjuer. Selv om vi i utgangspunktet ikke hadde lagt opp til at samtalen i stor grad skulle handle om pilotprosjekter, var dette et svært gjentakende tema underveis. På grunn av vår metodiske tilnærming, var det derfor naturlig å følge opp dette i samtalen underveis. Informantene snakket lenge og fritt om mange temaer relatert til pilotprosjekter. Ved spørsmål om hva som var viktig for informantene var det særlig noen temaer som ble sentrale. Eksempelvis var miljø og bærekraft et gjentakende tema blant informantene. Det gjorde at vi videre var nysgjerrige på hvordan bærekraft påvirker hvilke oppstarter de eventuelt samarbeider med. Siden informantene tilhører ulike bransjer, var det naturlig at de snakket om ulike aspekter ved dette. Temaet “legitimitet” fra intervjuguiden ga også intervjuene mange nye fasetter utover tidligere litteratur vi hadde undersøkt. Eksempelvis ble referanser et sentralt punkt som flere informanter tok opp, hvor det da var

naturlig at vi spurte mer om dette da dette ikke hadde blitt vektlagt like mye i tidligere litteratur. Siden intervjuene endte med å handle om pilotprosjekter, er det naturlig at vi valgte å forfølge dette videre både under intervjuene og videre arbeid med studien. Så selv om man kanskje helst skulle solgt produktet sitt med en gang, så er det mange fordeler knyttet til pilotprosjekter som vi oppdaget underveis. De manglene som gjør nyetablerte selskap mindre attraktive, kan altså identifiseres og “behandles” i samarbeid med etablerte industriselskap. Blant annet: legitimitet, sertifiseringer, relasjoner, nettverk, risikostyring og mer.

### 3.4 Analyse av data

For å ikke miste den utforskende tilnærmingen til tematikken, har vi benyttet en fremgangsmåte av fra Gioia et al (2012). Denne analysemetoden fant vi hensiktsmessig da den holder seg til dataene gjennom hele analysen, og analysen blir derfor i liten grad preget av eksisterende litteratur. Samtidig åpner denne analysemetoden for at man kan utvikle nye konsepter og teorier innenfor lite utforskede felt basert på kvalitative studier uten at det blir for svevende (Gioia et al., 2012).

#### 3.4.1 Oppsummert dataanalyse - steg for steg

Under har vi forsøkt å oppsummere de viktigste punktene i vår analyse. Det er naturligvis en simplifisering av prosessen, og kan fremstå svært oppstykket. Arbeidet med analysen har foregått fortløpende etter intervjuer og de ulike punktene under har tidvis skjedd parallelt. Vi har forsøkt ulike metoder for å best mulig strukturere data, men oppdaget at metoden presentert under fungerte best for å utforske innledende spørsmål i oppgaven.

1. Debrief etter intervjuene (samtale i etterkant av intervjuene hvor vi gikk igjennom våre inntrykk og tanker direkte i etterkant)
2. Transkribering av intervjuene
3. Fargekoding av interessante konsepter i de transkriberte intervjuene
4. Flytte de fargekodede konseptene over i eget dokument.
5. Førsteordens kategorier
6. Andreordens analyse
7. Utarbeidelse av aggregerte dimensjoner



### 3.4.2 Beskrivelse av dataanalyse

For å oppnå en fullstendig analyse av de innsamlede dataene uten at vi mister en utforskende tilnærming, har vi brukt kode-prinsipper fra Gioia Methodology (Gioia et al., 2012). Denne analysemetoden ble valgt fordi den holder seg til dataene gjennom hele analysen. Analysen blir med andre ord, være upåvirket av eksisterende litteratur. Dette er spesielt gunstig når man utforsker samarbeid mellom etablerte-nyetablerte, fordi den eksisterende litteraturen hovedsakelig fokuserer på to etablerte - som opererer etter en annen institusjonell logikk (Edvardsson et al., 2008; Aarikka-Stenroos, 2008).

#### 3.4.2.1 Førsteordens kategorier

Vi startet kodingen med ”førsteordens kategorier”. For å strukturere dataene ble første ordrekode basert på motivasjonsfaktorer som ble funnet i dataene. Dette innebærer utarbeiding av helt overordnede kategorier, som gjenspeiler de generelle mønstrene utledet fra informantenes utsagn (Gioia et al., 2012). Vi benyttet i denne fasen fargekoder i det transkriberte materialet, hvor ulike sitater fikk ulik farge som skulle gjenspeile ”førsteordens kategoriene”. Etter vår oppfatning skapte fargekodingen mer oversiktighet over viktige kategorier. Videre dannet ”førsteordens konsept” utgangspunkt for å gå enda mer i dybden av materialet, og utvikle deduktive koder tilkoblet det teoretiske rammeverket (Johannessen et al., 2010. 174). ”Førsteordens konsept” ble utarbeidet induktivt for å få en bedre forståelse av et samarbeid mellom etablerte-nyetablerte fra begynnelse til slutt. Vi brukte et mekanisjonsbasert perspektiv i analysen, der vi satte søkelys på mekanismene som overveies før samarbeid, dvs. overveielserne etablerte industriselskaper gjør for å kunne vurdere et nyetablert selskap som en attraktiv partner. Her skulle vi ikke bli styrt av det teoretiske rammeverket, men heller vektlegge informantenes oppfatninger og meninger (Gioia et al., 2012). Tabellen viser hvordan ”førsteordens kategorier” ble utarbeidet:

Tabell 9: *Eksempel på førsteordens kategori*

Sitat	Førsteordens kategori
“Vi ser etter oppstartsselskaper som kan løse de utfordringene som vi står overfor på en annen måte enn vi klarer i dag og som gjør at vi kan få mer effektiv drift.”	Nyetableringen må løse utfordringer og bidra til effektivitet for bedriften
“Man må passe på dere ikke blir for opptatt av sikkerhetskrav for tidlig, fordi det er ting man kan løse. Det som er viktig er at en ikke kommer inn å bare selger en løsning. Hva er verdifullt, hvilket problem er det man skal løse for kunden?”	Nyetableringen må selge inn verdien det skaper

I arbeidet med kodingen, valgte vi å kode intervjuene i separate dokumenter, før vi sammenlignet resultatene og diskuterte det med hverandre. Dette ble gjort for å sikre en felles forståelse og unngå å "gå glipp av" relevant data. For å opprettholde et åpent tankesett og forhindre at førstehånds kodingen fra den ene siden påvirker den andre, kodet vi hver datakilde hver for seg uten bestemte temaer. Dette gjorde vi for å unngå å prøve å tvinge dataene inn i bokser de ikke tilhørte. Deretter forsøkte vi å finne likheter og løse eventuelle forskjeller mellom de første kodene.

#### *3.4.2.2 Andreordens analyse*

Når all førstehånds koding ble ferdigstilt, ble hver mekanisme gitt et nummer i henhold til statusen de tilhørte, basert på Edvardsson et al. (2008). Neste steg som var "andreordens analyse", ble fellestrekk og forskjeller mellom kategoriene fra "førsteordens kategori" ble avklart og identifisert. Dette arbeidet ledet oss til en abduktiv tilnærming ved å utvikle mer spissede kategorier sett i sammenheng med det teoretiske rammeverket, men samtidig forankret i informantenes utsagn ("førsteordens"). Videre ga struktureringen av intervjuguiden i lys av evalueringsprosessen, datainnsamling og analyse, kunnskapsdeling og bruk, en hjelpende hånd i forhold til å se hvordan ulike stadier i evalueringsprosessen bidrar til et samarbeid. Analysearbeidet gjorde for øvrig også at et mer uformelt stadium ble identifisert, nemlig den uidentifiserte fasen. Stadiet kommer før identifiserings-fasen, da NS anses som helt ukjent for informanten. Nedenfor er eksempel på hvordan "førsteordens kategorier" ble omgjort til "andreordens tema".

Tabell 10: *Eksempel på andreordens tema*

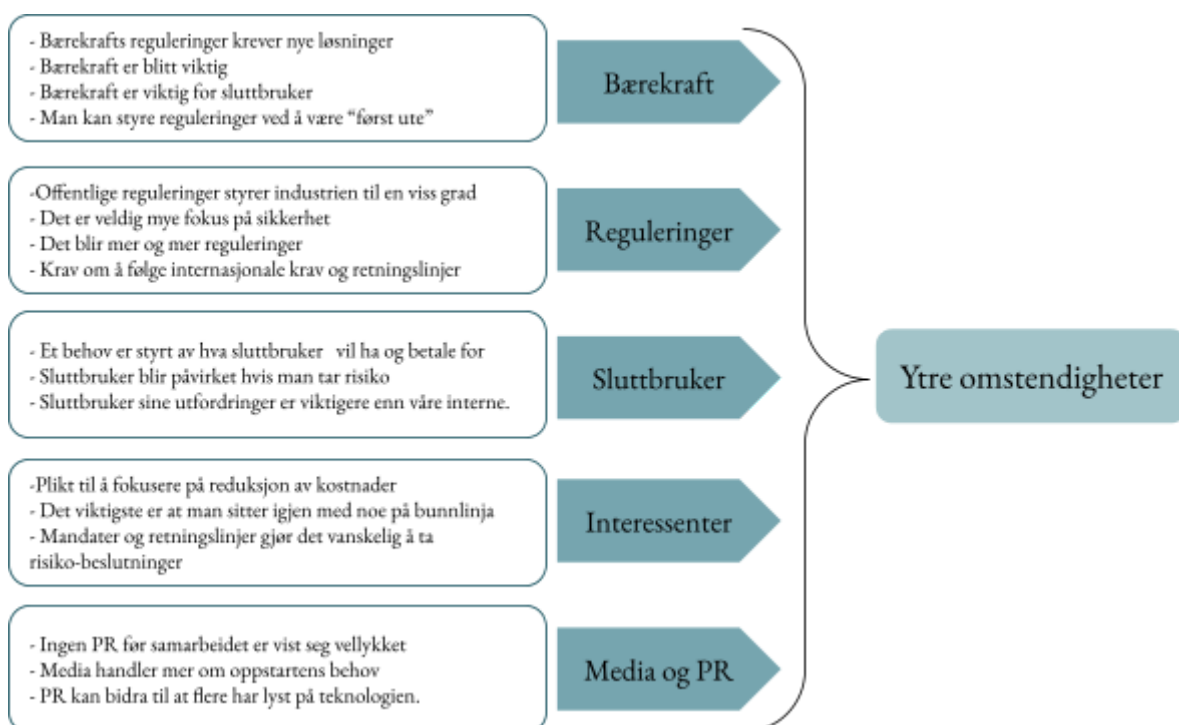
Førsteordens kategori	Andreordens tema
Nyetableringen må løse utfordringer og bidra til effektivitet for bedriften	Verdien av innovasjonen som tilbys er viktigere enn problem/ løsning
Nyetableringen må selge inn verdien det skaper	

#### *3.4.2.3 Aggregerte dimensjoner*

Til slutt ble "aggregerte dimensjoner" utarbeidet noe som bidrar til å tilspisse kategoriene ytterligere. "Aggregerte dimensjoner" vil dermed reflektere hovedmomentene i datamaterialet. For eksempel ble ytre omstendigheter og reguleringer ansett som en

motivasjon eller forklaring på motivasjonen til å inngå et samarbeid. “Førsteordens kategorier”, ”andreordens temaer” og ”aggregerte dimensjoner” danner grunnlag for en datastruktur. Som vist i figuren under (Figur 7), kan en datastruktur gi en visuell fremstilling av hvordan analyseprosessen har foregått. Datastrukturen ga oss videre mulighet til å få et innblikk i hvordan analysen er bygd opp, som er hensiktsmessig for å reflektere funnene som er gjort i analysen (Gioia et al., 2012. 20-21). Vi utarbeidet datastrukturer som skulle hjelpe oss å forstå formålet og forskningsspørsmålene. Den ene datastrukturen relaterer seg til hvordan ytre omstendigheter kan påvirke en etablert bedrift og hvorfor det kan påvirke motivasjon for et pilotprosjekt (se Figur 7). Den andre datastrukturen relaterer seg til nettverk og relasjoner og hvordan det kan bidra til å fremskynde et pilotprosjekt og hvilke betingelser som er viktige i den forbindelse. For eksempel om motivasjonen forutsetter at en tredjepart også deltar i pilotprosjektet eller annet. Tredje datastruktur handler om kunnskap og kompetanse hos NS og hvordan EIS sine forventninger til dette kan hindre et mulig samarbeid. Den fjerde og siste datastrukturen relaterer seg til innovasjon og verdiskapning, samt hva som bør vektlegges for å skape interesse hos EIS.

Figur 7: Eksempel på datastruktur 1



### 3.5 Refleksjon av metodevalg

For å høyne oppgavens kvalitet er det nødvendig å foreta noen refleksjoner knyttet til pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Disse momentene skal tydeliggjøre styrker og svakheter med oppgaven. På den måten får man en oversikt over troverdigheten til de foreliggende konklusjoner og oppgavens overføringsverdi. I motsetning til kvantitative studier hvor man vurderer reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er det mer hensiktsmessig å ta utgangspunkt i pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Dette er fordi kvalitative studier ikke er mulige og etterprøvde og replikere på lik linje som kvantitative studier (Johannessen et al. 2010).

**Pålitelighet** handler om hvorvidt studien er til å stole på og dens nøyaktighet. I praksis betyr dette hvordan man samler inn data, hvilken data som blir brukt og hvordan dataene brukes (Johannessen et al. 2011). Gjennom å beskrive hvordan vi har gått frem for å få resultatene, ønsker vi å øke påliteligheten til studiet. Vi har beskrevet hvordan informantene ble rekruttert, hvilken kontekst intervjuene ble gjennomført under og hvilke evalueringskriterier vi har satt (Johannessen et al. 2011).

Studiets **troverdighet** sier noe om den metodiske tilnærmingen og resultater er representative for virkeligheten og om den bidrar til å nå målsettingen til studiet (Johannessen et al. 2011). Det er ingen tvil om at kvaliteten på forskerne bak en studie er med å påvirke studiens troverdighet. Det er mye forbedringspotensialet i studien, noe som hovedsakelig kan forklares gjennom vår manglende erfaring som forskere. Siden vi begge er ferske som “forskere” og ikke har utført en tilsvarende studie før, vil dette sette sitt preg på totaliteten. Vi har begge kun utført kvantitative studier før, og mye lærdom om kvalitativ forskningsmetodikk har kommet underveis eller i etterkant av prosessen. Fordelen med en digital intervjuform var at vi fikk tak i informanter som vi neppe ville fått intervjuet gjennom vanlig møtevirksomhet grunnet tid og beliggenhet. Selv om vi opplevde denne intervjuformen som god, er det viktig å ha reflektert over om denne formen for intervju kan bli stakkato, og vanskeliggjorde oppfølgingsspørsmål uten å avbryte mer enn det ville gjort med fysiske møter. Den digitale møteformen spiste også opp intervjutid da samtalens kvalitet var avhengig av dekning, lyd-og bildekvalitet (Tjora, 2017. 122). Dette kan også ha påvirket vår oppfatning av samtalen.

**Overførbarhet** omhandler hvorvidt resultatene og funnene fra studien kan overføres til andre områder enn det fokuseres på i studien (Johannesen et al. 2010). For å øke studiens overførbarhet har vi intervjuet informanter på tvert av fire ulike industrier og med ulike stillinger i sine selskaper. Dette betyr at studien ikke representerer et spesifikt syn internt i en bransje, men heller et snitt på tvers av flere bransjer. Vi oppdaget også i ettertid at vi ikke har noen kvinnelige informanter i studien. Dette kan forklares ved at alle bransjene inkludert i denne studien er svært mannsdominerte, og at det er få kvinner i de posisjonene vi ønsket å undersøke.

Grad av **bekreftbarhet** til en studie skal si noe om studiets resultater reflekterer forskningen i seg selv, og ikke som et resultat av forskerens subjektive tanker (Johannesen et al. 2010). Dette har vi prøvd å sikre i størst mulig grad ved å begge være til stede under intervjuene og ved å ha en intervjuguide ved alle intervjuene. Samtidig er det viktig å påpeke at vi i stor grad lot informantene prate fritt, for å kunne fange hvilke aspekter ved tematikken de fant interessante. Underveis i samtalene stilte vi kontrollspørsmål der vi kontrollerte vår forståelse, som f.eks. *“om jeg har forstått deg korrekt så mener du at x vil forsterke y?”*. Videre gikk vi gjennom intervjuene i ettertid sammen for å dobbeltsjekke at vi hadde forstått informantene likt.

Tabell 11: *Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet*

	<b>Pålitelighet</b>	<b>Troverdighet</b>	<b>Overførbarhet</b>	<b>Bekreftbarhet</b>
<b>Tiltak:</b>	Beskrivelse av hvordan studien er utført	Abduktiv bruk av litteratur	Informanter fra ulike industrier	Begge tilstede under intervjuene.
<b>Tiltak:</b>			Informanter med ulike roller i selskapene.	Kontrollspørsmål underveis i intervju.
<b>Tiltak:</b>			Bruk av tidligere litteratur	Debrief etter intervju.

### 3.6 Etikk

I dette underkapittelet skal vi presentere våre etiske avveininger i denne studien. Som forskere har vi etter beste evne prøvd å reflektere i forkant og underveis hvordan denne studien kan påvirke informantene og selskapene de jobber i. Samtidig har vi prøvd å ha et

bevisst forhold til hvordan studien som helhet oppfattes og hvordan den kan anvendes i ettertid.

Det har fra start vært tydeliggjort for informantene at de skal representere seg selv og sine egne tanker/erfaringer, og ikke selskapene de jobber i. I forbindelse med rekruttering og gjennomføring av intervju, fikk alle informantene tilsendt et informasjonsskriv i forkant hvor vi presentere formålet med studien, hva en deltakelse ville innebære og sine rettigheter. Samtidig fikk også informantene tilsendt et samtykkeskjema som de returnerte til oss. Ved intervjuene ble informantene informert enda en gang om studiens formål og gjennomføring, fikk informasjon om hvordan lyd og videomateriale skulle slettes etter bruk og beskjed om at der var lov å trekke seg fra studien når som helst. De samtykket også muntlig i begynnelsen av intervjuene.

Informantene er etter aller beste anonymisert, særlig personnavn og navn på selskapene de jobber i. Ved direkte sitater, som vi for øvrig har brukt en del i denne studien, har vi valgt å fjerne bransje- og selskapsspesifikk informasjon. Samtidig hatt i bakhodet at Norge er et svært lite land med relativt få store industriselskaper, noe som gjør at det ikke nødvendigvis skal mye informasjon om informantene og selskapene til for at det er mulig å spore opp. Likevel, siden det i liten grad er sensitiv informasjon som deles i denne studien, har vi valgt å inkludere nøkkelinformasjon om selskapene så for å øke oppgavens generelle troverdighet. Vi mener at denne studien har tatt tilstrekkelig hensyn til etiske aspekter samtidig som den inkluderer nok informasjon slik at formålet kan besvares.

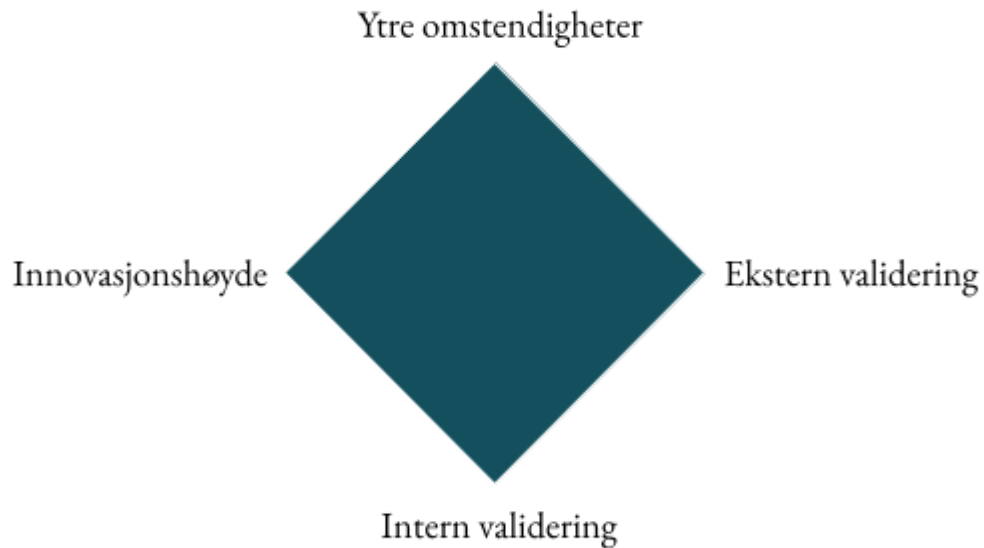
## Kapittel 4

# Funn og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn og analyser fra studien. Analysen i denne studien vil bli presentert systematisk med utgangspunkt i hovedfunnene fra Gioia-analysen. Analysen er delt inn i fire underavsnitt, som representerer de fire aggregerte dimensjonene vi utarbeidet. I disse avsnittene vil vi først presentere andreordens kategorier, før vi analyserer hvilke fellestrekk disse har og hvordan de er utarbeidet til en aggregert dimensjon. Ettersom intervjuguiden overordnet omhandlet den samme tematikken, dog med noe ulikt erfaringsgrunnlag, ble det naturlig å ikke skille på dette underveis i arbeidet. Diskusjonene rundt temaene kunne variere mellom de ulike informantene og bransjen de tilhører, men på et nivå som heller gir flere sider av samme sak. Siden dette er en studie som søker etter sammenhenger fremfor sammenligninger, mener vi det er hensiktsmessig å presentere funn med utgangspunkt i dimensjonene versus å ta utgangspunkt i hver enkel informant.

Denne studien består av et utvalg på seks informanter fra ulike bransjer med ulike roller i industriselskapene de jobber i. Selskapene de jobber i er alle over 20 år, har over 1000 ansatte, og utvikler hardware med en B2B forretningsmodell. Felles for informantene er at de har samarbeidet med nyetablerte selskaper. Fokuset i denne analysen er ikke hvem som sier hva, men heller hva som blir sagt uavhengig av hvilket selskap eller industri de jobber i. Samtidig finner vi det hensiktsmessig å benytte nummerering på informantene, samsvarende med figur 8, for å bedre få frem nyanser mellom de ulike rollene og bransjene.

Figur 8: *Hovedfunn i analysen*



#### 4.1 Ytre omstendigheter

Alle informantene uttrykker at de ønsker å være “grønnere” og operere på mer bærekraftige-og miljøvennlige måter. Som et resultat av økende søkelys på **bærekraftig** industri, understreker alle informantene at det stadig blir flere og strengere krav til dem som industriselskaper. Det blir blant annet nevnt implementering av miljøkrav, strengere lover og regelverk på grunn av bærekraft og miljø, nye industristandarder og bærekrafts- og miljømål. Felles for disse er at de har en **regulerende** effekt på selskapene informantene representerer, som de blir nødt til å forholde seg til. Informantene sier videre at reguleringene omhandler blant annet CO2-utslipp, hvilke materialer de kan/bør bruke, hvor energikrevende prosessene deres bør være og hvilken påvirkning deres virksomhet har for lokalmiljøene de opererer i. En informant (3) uttrykker “*Vi har reguleringer som driver innovasjon, men vi prøver også å påvirke reguleringene. Slik at vi har løsninger som andre ikke har og er et bedre alternativ for kunden*”, noe som understreker bevissthet til ytre reguleringer.

Bevisstheten til informantene om fremtidige reguleringer, da særlig tilknyttet FNs bærekraftsmål, uttrykkes videre ved at de anerkjenner **nye behov**. Det kommer frem under intervjuene hvordan det er lønnsomt for industriselskaper å jobbe aktivt for å finne løsninger på disse nye behovene. Informantene gir uttrykk for at det kan koste selskapene mer å henge bakpå enn å være en pådriver da dette kan føre til tap av kunder, fordi kundene ønsker nye og bedre løsninger. Alle informantene uttrykker at de kontinuerlig er på leting etter løsninger



som kan dekke fremtidige krav og utfordringer, og at dette er noe de setter søkelys på. Som en informant (4) sier *“Vi skal investere i teknologi og løsninger som virkelig skal endre industrien”*.

Videre kommer det frem at for å dekke de nye behovene, har flere av informantene i større grad tatt i bruk ekstern innovasjon. Informant (3) sier videre at *“det er først nå det siste året vi har begynt å fokusere mer og mer på startups fordi vi ikke klarer å gjøre alt selv”*. Denne holdningen har også kommet frem hos andre informanter, noe som gir indikasjoner på at industriselskapene i større grad åpner døren for ekstern innovasjon fra nyetablerte selskaper. Vi finner også en positiv korrelasjon mellom informantene som tilhører bransjer hvor bærekraft i større grad blir regulert og deres grad av involvering med nyetablerte selskaper. Samlet kan vi tolke dette i retning av et større søkelys på grønne løsninger, og hvor åpen EIS er for å samarbeide med det nyetablerte selskapet. Noen av informantene forteller at det er mer økonomiske midler tilgjengelig for innovative, bærekraftige løsninger enn noen gang. Blant annet blir det nevnt at det eksisterer mye forskningsmidler for grønnere industri, noe som reduserer den økonomiske risikoen til industriselskapet dersom de tester ut teknologien til en oppstart.

Felles for disse underkategoriene i vår gioia-analyse er at de er forhold og faktorer som selskapene *må* forholde seg til, og som de må tilpasse seg etter. Derfor har vi valgt å kalle denne dimensjonen for *“ytre omstendigheter”*. Oppsummert tyder våre resultater på at ytre omstendigheter fungerer som en motivasjon og en pådriver for samarbeid mellom etablerte industriselskaper og nyetablerte selskaper. Videre så kan det tolkes i den retning at skal nyetablerte selskaper i det hele tatt være aktuell å samarbeide med for et etablert industriselskap, er de nødt til å presentere en løsning som står jobber for de ytre omstendighetene.

Tabell 12: *Utvalg av datastruktur 1*

Fargekode: S1 <span style="color:blue">■</span> S2 <span style="color:green">■</span> S3 <span style="color:purple">■</span> S4 <span style="color:orange">■</span>	Konsept	Sub-tema	Dimensjon
<span style="color:purple">■</span> “Det har ikke skjedd så ofte at vi går fra pilotprosjekt til større innkjøp. Det er først nå det siste året at vi har begynt å fokusere mer og mer på startups fordi vi ikke klarer å gjøre alt selv.”		Nye behov	<b>Ytre omstendigheter</b>
<span style="color:purple">■</span> “Først stiller vi oss spørsmålet om det er et behov? Er det behov for teknologien i markedet vårt? Løser det et reelt problem?”			

<p>■ “Vi jobber målrettet for å identifisere oppstartsbedrifter eller ny teknologi. Mange oppstarter jobber nå inn mot bygg og anleggsnæringen, nettopp på grunn av at det er et så stort forbedringspotensial, samt at det mye penger i næringen.”</p>		
<p>■ “Det er vanskelig å komme inn som en leverandør hundre prosent uten å være med i en anskaffelsesprosess, og det er jo fordi vi er underlagt det regelverket som vi er.”</p>	Reguleringer	
<p>■ “Klimareguleringer har satt i gang en del initiativ for vår del, når det kommer til oppstartsbedrifter eller ny teknologi.”</p>		
<p>■ “Vi er i en bransje hvor det finnes enorme mengde midler som står og skraper på døra for å finne gode løsninger. Vi står for nesten 1/3 av all alt utslipp og forurensning i verden. Vi er noen miljøsvin, så det er stort potensiale om man finner løsninger på det.”</p>		
<p>■ “Det er allerede veldig mange forskjellige rapporteringer, men det er helt klart at det er noe som EU jobber med nå. Det kommer lovpålagte regulering i forhold til rapportering av bærekraft.”</p>		
<p>■ “Spesielt bærekraft blir mer og mer viktig. Bærekraft er nå tatt inn som en del av vårt regelverk og policy”</p>	Bærekraft	
<p>■ “Hvordan virker produktet i våre produkter? Hvordan er produktet produsert? Hvordan ser dette ut i miljøregnskapet hvis vi implementerer det i våre? Hvordan ser miljøregnskapet vårt ut sammen med det gitte produktet og hva er livssyklusen?”</p>		
<p>■ Jeg tror at om man klarer å ta frem produktløsninger som virkelig gjør det enkelt for oss som leverandør, å skape mer bærekraftige produkter, så tror jeg det er mange som er villige til å høre om det og ta en videre prat om det.</p>		

## 4.2 Innovasjonshøyde

Gjennom intervjuene kommer det frem flere **risikofaktorer** ved å samarbeide med en oppstartbedrift. Selv om man skulle trodd at den tekniske risikoen var fremtredende, viser våre funn ingen tegn til dette. Rettere sagt, uttrykker informantene at pilotprosjektet er en god måte å avklare nettopp dette uten at det krever for mye ressurser. To av informantene presiserer særlig at de har høye sikkerhetskrav, og at pilotene derfor starter i liten skala hvor det ikke har store negative konsekvenser dersom teknologien svikter. Informant (1) sier “*En veldig ny og spennende ide eller et produkt som kan bidra til en stor innovasjon, betyr ikke at det må være stort med en gang*”. Disse to informantene kan også fortelle at de har hatt pilottester som har gått over flere år, fordi de ønsker å være helt sikre på hva produktet håndterer. Dette er også for å redusere fremtidig risiko dersom produktet krever mye vedlikehold, og for å få en bedre oversikt over andre eventuelle kostnader. Men heller ikke

disse to informantene ser negativt på teknologisk risiko. Slik vi oppfatter informantene virker det som at de er innforstått med at et pilotprosjekt er et viktig steg for nyetablerte selskaper, for å teste produktet i ekte omgivelser. Det er likevel viktig å presisere at alle informantene har lyst til å gjennomføre *egne* pilotprosjekter for å avklare teknologisk risiko. Dermed er det ikke nok for et nyetablert selskap å gjennomføre en pilot med en type selskap, og videreformidle resultatene til en annen type. Pilottesten må gjennomføres av dem slik at de kan ta sine egne målinger og vurderinger av den teknologiske risikoen. Dette forklares blant annet med at de er store industriselskaper og anser seg som eksperter på sitt felt.

Informantene er samstemte på at betydelig innovasjon ofte er korrelert med høy risiko. Samtidig viser informantene en interesse for nettopp denne typen pilotprosjekter, fordi de kan mulig bidra til betydelig **verdiskapning**. En informant (4) uttrykker *“Kommer en oppstartsbedrift til oss med et kjempeinteressant verdiforslag og ønsker å gjøre en pilot, så tenker jeg let’s do it”*. En annen informant (3) sier *“Dersom det skulle vise seg at den(pilotprosjektet) ikke fungerer så har vi ikke stadfestet noe «kontraktuelt»(...) vi bruker det som et testprosjekt, for å se på om det er noe vi kan dra nytte av i inn i leveranser i fremtiden. Da for å skape et konkurransefortrinn mot andre konkurrenter”*. Ut fra dette kan vi tolke det som at selskapene i denne studien har lite å tape ved å gjennomføre pilotprosjekter med høy teknologisk risiko. En annen informant (1) påpekte likevel at *“vi driver ikke med snillisme”*, som understreker viktigheten av at innovasjonen til NS fremstår unik og som kan gi bedriften et fremtidig konkurransefortrinn. Videre, er alle fire informantene klare på at det er fagmiljøet som må være overbevist om at ideen/innovasjonen bidrar til verdiskapning for selskapet. Dersom disse fagmiljøet er overbevist om at det nyetablerte selskapets løsning vil kunne gi teknologiske kvantesprang, vil dette smitte over til innkjøpsavdelingen og ledelsen. Samtidig viser vår studie at selskapene først og fremst vil undersøke og teste verdiforslaget, kontra å bruke tid på IP rettigheter eller fremtidig finansiering.

Informantene er mer tvilende på nyetablerte selskapers evne til å introdusere en innovasjon *uten* samarbeidspartnere som dem selv. Noen uttrykker også at de kan utkonkurrere en oppstart dersom de ikke samarbeider, rett og slett fordi de har de finansielle ressursene og markedsstatusen til å utkonkurrere nyetablerte selskaper. Faktisk vil oppstarten utgjøre en risiko for etablerte industriselskap (EIS) dersom de ikke samarbeider, for da har EIS mindre kontroll dersom oppstarten skulle gå konkurs i prosessen eller ikke greie å levere. Samtidig er det kun to av informantene hvor selskapene kan gå inn med risikokapital. Våre resultater kan

tolkes dit hen at selskapene ønsker mest mulig innsikt og kontroll over det nyetablerte selskapet, og på denne måten redusere egen risiko ved samarbeidet.

Store innovasjoner og gjennombrudd er også forbundet med høy risiko hos informantene. Derfor har vi valgt å trekke ut disse funnene i dimensjonen “innovasjonshøyde”. Informantene er tydelige på at dersom de skal velge nyetablerte selskaper som en mulig samarbeidspartner er innovasjonen de representerer, svært sentral i vurderingen. Oppstarten skal gjerne presentere banebrytende teknologi, løsninger og øke EIS aktørens konkurransekraft. Oppsummert fremkommer det at innovasjonshøyden til oppstarten er av stor betydning for det etablerte aktøren. Pilotprosjekter kan, ifølge våre informanter, kreve få ressurser om det planlegges godt og investeres tid av NS. Videre er et pilotprosjekt ønsket, fordi det kan bidra til å avklare teknologisk risiko, noe som kommer frem som det mest sentrale med tanke på verdiskapning. Andre risikofaktorer kommer i andre rekke, eksempelvis hvis det skal etableres et videre samarbeid etter pilotprosjektet. Funn viser også at informanten er villige til å utkonkurrere nyetablerte selskaper dersom de ikke ønsker å samarbeide videre og har en innovasjon de ønsker.

Tabell 13: *Utvalg av datastruktur 2*

Fargekode: S1 <span style="color: blue;">■</span> S2 <span style="color: green;">■</span> S3 <span style="color: purple;">■</span> S4 <span style="color: orange;">■</span>	Konsept	Sub-tema	Dimensjon
<span style="color: blue;">■</span> “Enten så må du gjøre noe bedre enn noen andre, eller så må du gjøre det billigere enn noen andre. Eller så må du gjøre det helt annerledes. Det finns jo veldig mange andre som kan gjøre det billigere enn dere sannsynligvis. Nystartede bedrifter bør derfor ha en mer unik ide, det kan gjøre innsalget litt lettere.”		Verdi- skapning	<b>Innovasjons- høyde</b>
<span style="color: blue;">■</span> “Det å konkurrere mot noen som har finansielle muskler det kommer ikke til å gå tror jeg da. Så du må levere høyere verdi gjennom å være bedre eller annerledes”			
<span style="color: blue;">■</span> “Når vi kjøper noe så handler det om to ting.; det handler om produktet og det handler om organisasjonen bak.”			
<span style="color: green;">■</span> “Hvis en oppstartsbedrift har et produkt de mener passer veldig godt til oss, så burde de ta kontakt med oss og komme i kontakt med riktig fagmiljø også må de spørre om det er mulig å komme å få presentert dette”			
<span style="color: green;">■</span> “En innovasjon med en x-faktor ville bli behandlet på en mer			

<p>uformell måte enn annen innkjøp. Veldig avhengig av settingen og hvor mye vi investerer i produktet og hvor kritisk det er.”</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Kan man tjene penger på teknologien eller innovasjonen? Er det noe direkte verdi å hente fra et samarbeid med oppstarten?”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Kommer en oppstartsbedrift til oss med et kjempeinteressant verdiforslag og ønsker å gjøre en pilot, så tenker jeg let’s do it”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Mitt råd er å få løsningen ut i felt. Få den testet, kjør piloter så fort som mulig for å bevise verdiforslaget. Ikke sitt for lenge internt, man kan jo få med en partner selv om man er på utviklingsstadiet.”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Oppstartsbedrifter må passe på dere ikke blir for opptatt av sikkerhetskrav for tidlig, fordi det er ting man kan løse. Det som er viktig er at når man kommer inn og pitcher, at en ikke kommer inn å pitcher en løsning. Hva er verdifullt, hvilket problem er det dere skal løse for kunden?”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Kan jeg effektivisere bort 40% av staben min for å drifte lønnsomt gjennom å ta ned faste kostnader og sørge for at vi sitter igjen med mer på bunnlinja, så gjør jeg det. Jeg skal sørge for å tjene mest mulig penger på bunnlinja og drifte mest mulig effektivt.”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Selvfølgelig skal produkter kunne selges til en fornuftig pris, men kan det bidra til å skape en unikhet, så er det en høyere betalingsvilje.”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Et samarbeidsprosjekt kan være mange timer bortkastet som vi ikke får tilbakebetalt eller at vi ender opp med løsninger som passer med produktet vårt. Oppsiden om det er vellykket, er et helt nytt og revolusjonerende produkt. Det er alltid en oppside og nedside.”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Risikokapital er ikke noe vi stiller med. Det er mer riktig å søke midler hos innovasjon norge og den type løsninger for å slutføre produktet og få landet det første salget etterpå. De har midler som er øremerket til den type ting.”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “En veldig ny og spennende ide eller et produkt som kan bidra til en stor innovasjon, betyr ikke at det må være stort med en gang. Så lenge det er åpenhet i prosessen så kan man ha en skala-lansering i noen test-markeder”</li> </ul>	<p>Risiko-faktorer</p>	

<p>■ “Hvis det er snakk om mange millioner, og en viktig investering så tar ikke vi risikoen på at selskapet kan gå konkurs om et halvt år fordi andre ikke greier økonomiske forpliktelser”</p>		
<p>■ “Hvis vi har jobbet sammen med en oppstartsbedrift i ett år og samarbeidet går veldig bra og de utvikler et produkt som vi ser at vi kan ha god nytte av, men så ser vi at de egentlig ikke har de regnskapstallene slik at vi kan godkjenne de som leverandør så tror jeg man alltid kunne greid å finne ut av det på noe vis”</p>		
<p>■ “Hvis vi binder oss til et nytt produkt og vi ikke kan skaffe en erstatting på det produktet på kort sikt så betyr det en risiko for oss dersom den bedriften skulle gå konkurs”</p>		
<p>■ “Ser ikke noe risiko i samarbeidsprosjekter. Vi starter med å skrive en avtale, kjøre en pilot, tester ut teknologien fort og gæli. Man får det i gang, sjekker om det fungerer; Ja, dette fungerer, dette var interessant for oss og det sjekker av på alle punktene våre.”</p>		
<p>■ “Vi fokuserer på startupen sin presentasjon av løsning og problem. Alt med IP og sånn, det må bare finne ut av. Hvis det er interessant nok så finner man en løsning på IP, produksjon og andre tidlig-fase-problemer. Så det er dumt å starte med de samtale.”</p>		
<p>■ “Vi går alltid på eiersiden med risikokapital dersom vi tror det kan være med på å skape en helt ny etterspørsel i markedet. Det er også aktuelt dersom oppstarten kan skape en mer moderne tilnærming til hvordan vi drifter eller bidra til at vi drifter mer effektivt.”</p>		
<p>■ “Du klarer deg ikke å etablere deg alene i vår bransje. Du skal ha veldig mye kapital for at du skal kunne etablere deg som en ny leverandør, eller for eksempel som en direkte konkurrent til oss.”</p>		

### 4.3 Ekstern validering

Informantene virker å ha forståelse for at nyetablerte selskaper har lite eller ingen dokumentert historikk, et såkalt **track-record**, på lik linje som andre erfarne aktører. Videre uttrykker informantene at track-record i hovedsak er viktig dersom man inngår en leverandøravtale hvor man vil sikre leveringsdyktigheten til selskapet. I forbindelse med

pilotprosjekter uttrykker informantene at dette er svært lite viktig og andre faktorer som evalueres som informant (1) uttrykker *“Hvis det er etablerte bedrifter som har levert masse av dette tidligere, så vil det være en track-record som vi vil kunne se på. Hvis ikke så må jo analyseresultater eller andre tester viser at det som leveres er innafor spesifikasjonen som er nødvendig for prosjektet.”*

Selv om oppstartene ikke har et track-record, uttrykker alle informantene at alle oppstarter vil besitte en del **referanser**. Referanser ble en sentral del av intervjuene, og begrepet rommer flere ulike aspekter. Noen informanter var innom det man kan klassifisere som individuelle referanser, som er referanser på de som jobber i oppstarter. Informantenes eksempler på dette er eksempelvis utdanning, tidligere arbeidserfaring og tidligere prosjekter som de ansatte i oppstarten har jobbet med. Fra dette kan informantene få informasjon om fagkompetansen til enkeltpersoner, hvordan de er å jobbe med og kan på overordnet nivå gi et bilde av hvordan personene bak oppstarten er å jobbe med. To av informantene sier videre at individuelle referanser kun er av interesse dersom personene er avgjørende for å lykkes med innovasjonen.

I hovedsak fremstår det gjennom våre funn at informantene er mest interessert i de organisatoriske referansene en oppstart besitter. Som organisatoriske referanser nevnes blant annet hvilke selskaper oppstarten har samarbeidet med tidligere, om oppstarten har støtte fra organisasjoner som Innovasjon Norge og Forskningsrådet og om oppstarten har deltatt på programmer/akseleratorprogrammet/konkurranser samt utfallet av disse. I denne studien kommer det frem at organisatoriske referanser hovedsakelig har to funksjoner ved vårt utvalg. For det første skaper gjeve organisatoriske referanser sitat fra informant (3) en *“FOMO - fear of missing out”*. I praksis betyr dette at dersom et nyetablert selskap har mange organisatoriske referanser som det selskapet anerkjenner, vil selskapet oppleve en frykt for å gå glipp av en innovasjon eller trend. For det andre oppgir en informant det som kan beskrives som en *“snøballeffekt”*, hvor man blir lineært mer interessert og åpen for et samarbeid med et nyetablert selskap dersom de har mange organisatoriske referanser. Det er likevel en informant (4) som kommer med et interessant utsagn *“Ser ikke etter tidligere salg eller spesielle referanser, ettersom det er en oppstart. Referansene er det vi skal bidra med, som en av verdens største aktører innen vår bransje, er det vi som vil skape referansepunktet”*. Ut fra dette kan vi tolke at dersom man ikke har masse referanser, betyr

ikke dette utelukkende kroken på døren fordi EIS forstår at noen må være de første til å teste ut et produkt.

**Nettverk** kommer også frem i intervjuene som en faktor som er av betydning for særlig en informant. For informanten handler dette om hva andre i økosystemet tenker om oppstarten og folkene som jobber der, oppstartens evne til å bygge relasjoner og om de hele tatt blir identifisert av det etablerte selskapet. Informanten (3) oppgir også at det er lettere å få komme inn i varmen hos dem og presentere oppstarten dersom man har relasjoner i selskapet og i økosystemet “Hvis det var et kjent selskap som presenterte oppstarten til meg, er det en mye høyere prioritering”. Dette kan være at dette punktet særlig trekkes frem av informanten noe grunnet vedkommende sin rolle i selskapet, som i større grad handler identifisering og kontakt med nyetablerte selskaper enn de andre informantene.

Vi har valgt å se på både track-record, referanser og nettverk som en samlet dimensjon. Denne dimensjonen har vi kalt “ekstern validering” og rommer de faktorene hvor andre aktører og personer “går god for” oppstarten. Våre resultater tyder på at i samarbeid som et pilotprosjekt betyr track-record fint lite. Likevel har vi gjort funn på at EIS vil innhente informasjon om NS og menneskene som jobber der, både på individuelt og organisatorisk nivå. Oppsummert kan vi tolke funnene i denne dimensjonen til at flere anerkjente referanser og stort nettverk kan 1) øke sannsynligheten for å få innpass hos denne typen selskaper vi har studert, og 2) kan forsterke sannsynligheten for å inngå et samarbeid med NS, fordi de er redde for å gå glipp av ny teknologi og trender.

Tabell 14: *Utvalg av datastruktur 3*

Fargekode: S1 <span style="color: blue;">■</span> S2 <span style="color: green;">■</span> S3 <span style="color: purple;">■</span> S4 <span style="color: orange;">■</span>	Konsept	Sub-tema	Dimensjon
■ “Jeg er ganske opptatt av å få gode referanser av de de leverandørene vi handler med, og det er klart at er du helt fersk å aldri gjort et salg før så er det klart at det er noen små varselamper som kimer litt her og der.”			
■ “Hvis det er etablerte bedrifter som har levert masse av dette tidligere, så vil det være en trackrecord som vi vil kunne se på. Hvis ikke så må jo analyseresultater eller andre tester viser at det som leveres er innafør spesifikasjonen som er nødvendig for prosjektet.”		Historikk	<b>Ekstern validering</b>



■ “Hvis du var leverandør og tilbyder og ikke hadde referanser, da ville det vært avhengig av hvor kritisk det vi etterspør er. Hvis det er et IT-system så stiller det seg annerledes enn om det er et fysisk produkt”		
■ “Jeg har troen på at man får til mer i partnerskap med andre. Det går forttere og sannsynligheten for suksess er høyere, selv om man må dele profitt / utbytte med andre partnere.”	Nettverk	
■ “Jeg får daglig flere forespørsler fra start-ups på LinkedIn og svarer kanskje på 5% av det. Hvis det var et kjent selskap som presenterte oppstarten til meg, er det en mye høyere prioritering.”		
■ “Gjennom relasjoner i større selskap, er det mye lettere å få en døråpner hos et selskap som oss. Det er i grunn mange som er åpne for å motta en pitch fra en oppstart.”		
■ “Det handler om å bruke et økosystem. Et økosystem med de partnerne du trenger for å få til en sustainable business, andre som har de kapabilitetene du trenger for å ha suksess “		
■ “Jeg bruker 90% av tiden min på å bygge relasjoner; det er alt fra møter til lunsjer til en runde med golf. Det handler om å bli kjent med folk på et personlig plan. Strategiske partnerskap handler ikke om fine dining eller sanne ting, det handler om relasjonsbygging.”		
■ “Ser ikke etter tidligere salg eller spesielle referanser, ettersom det er en oppstart. Referansene er det vi skal bidra med, som en av verdens største aktører innen vår bransje, er det vi som vil skape referansepunktet.”	Referanser	
■ “Vi innhenter veldig ofte referanser, og kontakter ofte referanse kunder for å undersøke nærmere hvordan tidligere samarbeid har fungert”		

#### 4.4 Intern validering

I denne studien kommer det frem at den nyetablertes **kompetanse** og **forståelse** ansees som svært sentral. Alle informantene understreker at de jobber i store og intrikate bransjer med mange aktører. Videre tilhører alle informantene selskaper som er anerkjent for høy faglighet og teknisk kompetanse.

To av informantene avviser at legitimitet er et begrep de benytter, ei heller tenker aktivt over. Kun en informant benytter begrepet legitimitet i løpet av samtalen. En annen informant bruker begrepet kredibilitet. I intervjuene er alle informantene mest opptatt av den praktiske siden omkring disse begrepene, som om oppstarten har peiling på hva de snakker om, hvem de snakker med og at oppstarten vet hva som er viktig for dem som selskap. Flere av informantene uttrykker at dersom en oppstart har høy kompetanse og forståelse for bransjen vil de kunne komme til dem å overbevise dem om hva de trenger.

Når informantene snakker om disse temaene er det tydelig at de særlig vektlegger markedsinnsikt. Som en informant (1) sier *“Jo mer de kan om markedet desto bedre kan de sannsynliggjøre hvorfor det de leverer enten er unikt i forhold til hva som finnes. Hvis de kan demonstrere dette så er sjansen for at vi tenker at det er interessant og noe vi vil forfølge og kanskje teste. Uten den markedsundersøkelsen så blir man fort litt avkledd”*. Deres utsagn kan tyde på at de tviler på at en oppstart med manglende markedsinnsikt vil kunne tilby dem en løsning som løser et reelt problem. Videre har informantene liten tro på at oppstarter som ikke innehar forståelse for bransjen og markedet greier å overbevise dem om et potensielt verdiforslag, dette kan demonstreres ved informant (4) *“Det (markeds- og kundeinnsikt) er viktig, for det handler litt om hva slags kredibilitet de gir. Hvis jeg får tillit til at disse vet hva de prater om, disse har greie på sakene sine, de har produkter som er interessante og kan sannsynliggjøre at det er bedre eller annerledes fra det vi allerede har, ja, de vil jeg høre med om”*. Dette kobler samtlige informanter videre til hvorvidt de greier å kommunisere med oppstarten på en hensiktsmessig måte. Informant (2) sier *“Hvis vi ser at det er grunnleggende kompetanse som mangler så vil de automatisk falle bort. Når en oppstart tar kontakt sier de også ganske mye om seg selv, og vi opplever ganske raskt om vi har en dialog hvor vi kommuniserer godt eller om vi opplever at oppstarten har store mangler”*. Dersom oppstarten ikke har tilstrekkelig med kompetanse på feltet eller forståelse for markedet vil en god dialog være vanskelig ifølge våre informanter. Vi har ikke gjort noen funn på at disse faktorene evalueres på noen formell måte. Derimot tyder våre funn på at dette i stor grad blir evaluert i møter mellom NS og det etablerte selskapet. Videre kan det virke som dette igjen baseres på erfaring og intuisjonen til personene som møter oppstarten.

Nyetablerte selskapers faglige kompetansenivå og markedsforståelse er noe selskapene selv vurderer ifølge våre resultater. Vi har derfor valgt å trekke essensen fra disse ut til en samlet dimensjon som vi kaller *“intern validering”*, da det handler om selskapets egne vurdering av

NS. Oppsummert viser våre resultater at det er svært viktig at NS viser tilstrekkelig innsikt og forståelse for markedet, bransjen og industrien til EIS. Vellykket intern validering kan føre til at EIS 1) i større grad er lydhør for oppstartens verdiforslag og 2) at verdiforslaget oppleves reelt for selskapet.

Tabell 15: Utvalg av datastruktur 4

Fargekode: S1 <span style="color: blue;">■</span> S2 <span style="color: green;">■</span> S3 <span style="color: purple;">■</span> S4 <span style="color: orange;">■</span>	Konsept	Sub-tema	Dimensjon
<span style="color: blue;">■</span> “Hvis jeg får tillit til at noen vet hva de prater om, har greie på sakene sine, har produkter som er interessante og kan sannsynliggjøre at det er bedre eller annerledes fra det vi allerede har, ja, da vil jeg jeg høre mer”		Kompetanse	<b>Intern validering</b>
<span style="color: blue;">■</span> “De selskapene som virkelig kan åpne opp for helt nye produkter og løsninger er gull. Men det å komme seg dit krever veldig dyp og omfattende markedsinnsikt for hva man tror teknologien eller produktene deres kan levere.”			
<span style="color: green;">■</span> “Vi har gjort flere innkjøp fra ferske selskaper, men menneskene som jobber der er nødvendigvis ikke ferske. De kan ha 10 og 20 års erfaring fra andre selskaper, og da er det noe vi kan legge til grunn. Det gjør vi ellers også; vi oppgir referanseprosjekter på nøkkelpersonell”			
<span style="color: green;">■</span> “Selvfølgelig vil vi alltid gjøre en vurdering på kompetansen i selskapet for å vurdere sannsynligheten for at de lykkes.”			
<span style="color: green;">■</span> “Hvis det er kompetanse hos personer som er helt avgjørende for at vi skal lykkes så så betyr menneskene veldig mye.”			
<span style="color: green;">■</span> “Vi er nok litt forsiktige med å inngå avtaler med de som er helt, helt, helt i oppstarten av noe. Som regel så ønsker vi at de har litt erfaring og at det er en viss modenhet i produktet.”			
<span style="color: orange;">■</span> “De som virkelig går inn for å forstå bransjen, selskapet og forretningsproblemene; alle painpoints’ene og kan adressere de, er de som kommer gjennom. Kunnskap om bransjen og kunden er mye viktigere enn en CVen eller en høy utdanning“			
<span style="color: orange;">■</span> “Det er veldig mange parametere som man må forstå om man skal bygge troverdighet. Det er viktig å gjøre en investering i å virkelig forstå bransjen og den kunden man skal gjøre innsalget til. Jeg tror at man da også oppnår en høyere betalingsvillighet.”			

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Det er ikke bare alder eller erfaring dette handler om, men lidenskap, kunnskap og forståelse for hva man holder på med. Man må vise forståelse for de som sitter på andre siden av bordet og deres faktiske behov”</li> </ul>	Forståelse	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Man må evne å sette seg i skoene til de som representerer de litt mer etablerte og kanskje tunge organisasjonene. Forstå bakgrunnen for hvorfor det er sånn, fordi det er jo ikke sånn at man ønsker å være sidruppa, det er andre grunner til at ting blir mekanisk.“</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Det som er utfordringen med å få innpass hos en stor butikk som oss, er at selv om et produkt er interessant, så er det fort at produksjonskapasitet som blir en begrensing for en liten bedrift”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Jeg snakker alltid med startups før pilotprosjekter. Ofte er det flere møter, det er viktig for meg å få en god connection med de. Er dette et selskap som bare skal bruke oss, for å så selge det videre til noen andre?”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Man kan ha en sterk visjon, men så må man være tydelig på hvem man er og hva vi ser etter. Det er viktig at man definerer mulighetsrommet, man må ikke gå på smellen av å «over sell» og «under deliver» liksom som en tidlig fase startup.”</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Det bygger legitimitet om du kan fortelle oss hva vi trenger. Det gjør at vi som sitter på andre siden av bordet, tenker at her er det noe som har investert tid i å forstå problemene i bransjen. Når du forstår mye av problemene uten å egentlig ha jobbet med det selv, så er det helt klart det skaper legitimitet som strekker seg langt forbi noen form for track record.”</li> </ul>		

## Kapittel 5

# Diskusjon av funn

I denne delen vil vi diskutere hovedfunnene i forhold til relevant litteratur skissert i kapittel 2. Vi begynner med å oppsummere hovedfunn, og fortsetter til en diskusjon basert på etablerte industriselskap (EIS) motivasjonen for å samarbeide med nyetablerte selskaper (NS). Hvilke evner, mekanismer eller kvaliteter som er funnet i analysen skal i dette kapittelet diskuteres opp mot oppgavens formål; *“hvordan etablerte industriselskaper påvirkes til å enten delta eller avvise et pilotprosjekt”*. De fire seksjonene i prosessmodellen vil gi grunnlaget for vårt foreslåtte overordnede rammeverk som skal forklare hvorfor EIS inngår pilotavtaler med NS.

Figur 9: *Prosess mot et pilotprosjekt*



### 5.1 Oppsummering av hovedfunn

Våre funn antyder at etablerte industriselskaper først ser på nyetablerte selskaper for å lukke innovasjonsgapet gjennom nye innovative produkter og løsninger som er i tråd med deres forretningsstrategier. Pilotprosjekter er sterkt motivert av innovasjonshøyden til oppstarten og om deres produkt kan være en løsning på utfordringene eller endringene selskapene møter i fremtiden. For å vurdere om en oppstart er passende som samarbeidspartner, tar selskapene vi har undersøkt i denne studien hovedsakelig utgangspunkt i fire dimensjoner:

- (1) Innovasjonshøyde - *representerer NS noe nytt og unikt?*
- (2) Ytre omstendigheter - *samsvarer løsningen til NS med selskapets strategi?*
- (3) Intern validering - *har NS tilstrekkelig kompetanse og forståelse for relevant markedet?*
- (4) Ekstern validering - *er det andre aktører som går gode for NS?*

## 5.2 Eksterne påvirkninger og sentrale forventninger

Bedrifter er avhengige av innovasjon for å kunne fornye seg i tråd med omgivelsene og dermed opprettholde markedsposisjon (Kennedy et al. 2017; El-Kassar et al 2019). EIS har ofte strategier som strekker seg flere år frem i tid, og som sier noe om hvordan selskap de ønsker å være, hva de skal fokusere og satse på, samt hvordan de skal jobbe mot disse faktorene. Økt fokus på industriens påvirkning på miljøet i senere tid har ført til økende grad regulering. Dette innebærer at industrien er nødt til å gjøre endringer i form av å implementere nye prosesser, endre nåværende prosesser og eksperimentere med alternative materialer for å redusere skadelige miljøeffekter (Ahmadi et al., 2020). Å mestre overgangen mot bærekraftig industri blir derfor ansett som en måte å skape og opprettholde konkurransefortrinn (Ahmadi et al., 2020; Sroufe, 2017). For EIS er det viktig det å holde tritt med sine ytre omstendigheter. På den ene siden kan det ha økonomiske konsekvenser dersom de ikke har løsninger som tilfredsstillt lover og reguleringer, noe som kan føre til at de enten ikke får drifte som ønsket eller blir sanksjonert (El-Kassar & Singh, 2019). På den andre siden kan ignorering av ytre omgivelers ønsker føre til at interessenter ikke ønsker å identifisere seg med selskapene (El-Kassar & Singh, 2019). De etablerte industriselskapene i denne studien er avhengige av et miljøregnskap grunnet bransje- og/eller kundekrav og var derfor tydelig opptatt av produktets livssyklus. Dette bekreftes også litteraturen bak innovasjonssamarbeid som forteller at innovasjon er blitt en viktig drivkraft for å oppnå bærekraftig utvikling (El-Kassar og Singh, 2019).

På tross av at ingen av selskapene vi har undersøkt i denne studien har en utpreget “grønn” profil, demonstrerer denne studien at selskapene i stor grad påvirkes av ytre omstendigheter. EIS ønsker å bevege seg i en grønnere retning, og benytter seg derfor i økende grad av ekstern innovasjon (Kennedy et al. 2017). For selskapene vi har undersøkt i denne studien virker nettopp dette, økt interesse på en grønnere industri, til å være forklaringen på hvorfor de har interagert med NS. Videre begrunnes det med at mange av problemene vet de ikke selv hvordan de skal løse, og at “*alle potensielle løsninger*” derfor er velkomne. Når tilfredsstillelse av ytre omgivelser som markedstrender og fremtidige reguleringer er en sentral motivasjonsfaktor for interaksjon med nyetablerte selskaper, er det heller ikke så overraskende at dette fungerer som et krav til et nyetablert selskap dersom de skal gjennomføre et pilotprosjekt (Kurpjuweit et al 2020a). Eksisterende litteratur understreker videre at en del av løsningen mot grønnere industri er å fokusere mer på bærekraft og miljø

når man evaluerer og velger eksterne partnere (Kusi-Sarpong et al 2019; Ahmadi et al 2020; Kennedy et al. 2017).

Denne studien og eksisterende litteratur er samstemte på at ytre omstendigheter kan forklare økt samarbeid mellom etablerte aktører og nyetablerte selskaper. Når EIS skal vurdere hvorvidt de skal gjennomføre et pilotprosjekt med NS, er det viktig at løsningen er i tråd med deres strategi. Likevel er det lite som tyder på at evalueringen av dette skjer på en systematisk måte. På tross av at tidligere litteratur har påpekt viktigheten av systematisk vurdering av bærekraft og utarbeidet verktøy for dette (Kusi-Sarpong et al. 2019; Ahmadi et al. 2020) hos eksterne partnere, finner vi ingen tegn til at dette benyttes ved vurderingen av mulig pilotprosjekt. En mulig konsekvens av dette kan være at EIS gjennomfører pilotprosjekter med NS som de *tror* kan bidra mot deres strategi, uten at de vet dette sikkert.

### 5.3 Evne å kommunisere verdiforslaget

Å forstå hvordan de EIS oppfatter NS sin verdi, er avgjørende for å forstå hvorfor de ønsker engasjere seg i et pilotprosjekt. Ettersom et selskap ikke kan levere verdi direkte, men heller et verdiforslag (Muzellec et al., 2015), betyr det at NS trenger å vite hvordan de skal kommunisere nettopp dette. Våre funn bekrefter at et godt verdiforslag er avgjørende for at EIS skal evne å se forretningsmulighetene i et samarbeid. Det blir understreket at det er viktig at NS kommuniserer *hvordan* deres produkt passer inn i EIS sitt verdiforslag. Kohler (2016) peker på at de viktigste driverne for en etablerte å inngå et samarbeid med en oppstart, er å lukke innovasjonsgapet, løse forretningsutfordringer, utvide til nye markeder, fornye bedriftskulturen samt tiltrekke og beholde talent. Vi fant at EIS, enstemmig var enige om at "å løse forretningsutfordringer" var den viktigste driveren. Mer spesifikt understreket de viktigheten av å få tilgang til innovasjoner som kan løse deres forretningsutfordringer og tilpasse seg deres forretningsstrategi og verdiforslag. Vi fant ingen indikasjoner på om verken "fornye bedriftskulturen" eller "tiltrekke og beholde talentet" bidro til motivasjon for EIS. Et funn som oppsummerer nettopp dette er: *“Man kan ha en sterk visjon, men da må man være tydelig på hvem man er. Det er viktig at man definerer et realistisk mulighetsrom, så man må ikke gå på smellen av å «over sell» og «under deliver» i sitt første samarbeid.”*. Dette kan være et særskilt resultat ettersom at vi kun har undersøkt industrielle selskaper, i motsetning til tidligere studier. Blant annet undersøkte Anderssen et al. (2021) store, etablerte ikke-industrielle selskaper.

Videre har vi fått et inntrykk av at de motiverende driverne for et samarbeid med NS er nært knyttet til NSs underliggende kvaliteter. Dette henger blant annet sammen med innovasjonshøyden som NS kan tilby, som var en underliggende kvalitet EIS vurderte som viktig. Som nevnt, leter EIS etter nye, innovative produkter og løsninger som passer deres forretningsstrategi. Funn indikerer at EIS vil være mer tilbøyelige til å teste ut produkter og løsninger som skiller seg ut som innovative. Spesielt om løsningen har et tilpasset verdiforslag for nettopp deres behov:

*“En feil mange gjør, er å være for opptatt av sikkerhetskrav for tidlig, fordi det er ting man kan løse. Det som er viktig når man kontakter oss, er at en man ikke kommer inn og selger en løsning. Hva er verdifullt, hvilket problem er det dere skal løse for kunden?”*

Avslutningsvis viser funnene at EIS aktivt leter etter nye forretningsmuligheter som passer deres forretningsstrategi på grunn av behovet for innovasjon og fornyelse i en tid med teknologisk forstyrrelse. Videre er EIS mer tilbøyelige til å anerkjenne NS hvis de har et innovativt produkt, og / eller hvis de blir introdusert av noen fra sitt eget eksisterende nettverk. Dette betyr at NS ikke må være redd for å kontakte EIS, ettersom de mest sannsynlig er interessert i å teste teknologien. I tillegg bør NS investere tid i å bygge nettverket sitt, da dette vil redusere friksjonen når man kommer i kontakt med EIS.

## 5.4 Den menneskelige og sosiale kapitalen

Et sentralt funn er hvordan et pilotprosjekt med EIS aktørene har vært med å skape en referanse for NS når dette mangler, men at det videre ikke har ledet til et lenger samarbeid. For EIS vil et pilotprosjekt gi viktig informasjon om hvordan NS er å jobbe med, hvilke ressurser de besitter og mangler, samt kritisk informasjon om hvor godt produktet deres fungerer og om det kan implementeres videre i selskapet til EIS. Litteraturen nevner forskjeller i størrelse, tradisjoner, kultur og tankesett er faktorer som kan gi utfordringer når EIS og NS samarbeider. Videre blir det nevnt at NS generelt utvikler produkter for mulige målmarkeder uten nødvendigvis å vite hva kundene vil ha (Blank, 2013b; Rafiq et al., 2017). Våre funn bekrefter at dette er en utfordring, men at pilotprosjektet vil fungere som en uttesting av



nettopp disse forskjellene. Det handler ikke om forskjeller som sådan, men hvordan NS forholder seg til det og om den evner å tilpasse seg EIS.

Videre viser våre resultater at dersom NS skal være relevant for et pilotprosjekt med, må de inneha både høy bransjekompetanse og presentere et produkt som løser et spesifikt bransjeproblem. Dette ble nevnt som en utfordring for EIS, fordi NS ofte jobber uavhengig av bransje. Litteraturen forklarer dette med at NS sin teknologi og kundesegment ikke er ferdig definert (Kurpjuweit et al. 2020a; Chesbrough 2006). I praksis betyr dette at NS sitter på teknologi som kan være av stor verdi for EIS, men hvis de ikke avgrenser teknologiens formål, klarer de heller ikke å imøtekomme kundens faktiske behov.

Investorer, business-angels og Venture Capital (VC) er jevnlig i prosesser der de skal velge NS å engasjere seg i. Her er litteraturen mer utfyllende enn prosessen bak et pilotprosjekt, og det er mye kunnskap om hvilke kriterier interessentene har og hva de vektlegger (Kurpjuweit et al. 2020a; Fisher et al., 2016). Blant annet trekkes teamets kompetanse særlig frem, som skiller seg fra leverandørvalg hvor dette i liten grad blir adressert. Investorer, business-angels og VC ser gjerne på og vurderer team, både sammensetning, kompetanse og gjennomføringsevne (Kurpjuweit et al. 2020a). Ut fra våre funn blir pilotprosjekter beskrevet som en uttesting av mer enn bare teknologien, da det gir et inntrykk av menneskelig kapital og ressurser. Blant annet sies det i våre funn at *“selvfølgelig vil vi alltid gjøre en vurdering på kompetansen i selskapet for å vurdere sannsynligheten for at de lykkes.”* Funnene indikerer at EIS i større grad vektlegger menneskelig og sosial kapital i et pilotprosjekt, enn de hadde gjort i et leverandørvalg. Som beskrevet i analysen at *“..hvis oppstarten har et ferdig produkt så er det større sjans for å bare kjøre på, men vi foretrekker å kjøre en pilot først. Det er gjennom pilotprosjekter at du kjent med oppstartsselskapet og menneskene.”*

Funnene viser det er viktig at NS etablerer et skille mellom investorer og kunder. Spesielt når det kommer til deres innstillinger og holdninger mot risiko. Mens høy risiko fra investor perspektivet er forbundet med mulig høy avkastning (Pihljamaa, 2017; Johnsen, 2009), er risiko for EIS i denne studien forbundet med økte kostnader. EIS er totalt sett mer avhengig av å være risikoaverse, og informantene begrunner det med at det viktigste for dem, er å skape verdi for sine kunder eller sluttbrukere. Da faller det seg naturlig for EIS å si at det er essensielt at samarbeidspartnere kan levere etter avtale til bestemt pris og tid. Enhver relasjon er avhengig av tillit og troverdighet mellom partene og for en kunde vil det være viktig å føle

at leverandøren kan levere de de sier de skal levere (Kurpjuweit et al. 2020a). Litteraturen bak oppstartsleverandører viser til at troverdigheten vanligvis vurderes ut fra historiske data og at dette er et problem NS som mangler dette (Fisher et al., 2017; Kraatz and Block, 2008; Thornton et al., 2012). Ifølge våre funn er ikke historiske data noe EIS vektlegger når det er snakk om et pilotprosjekt. Det er langt viktigere at NS viser forståelse for EIS. NS er kanskje ikke alene om å ønske å samarbeide med EIS, og hvert fall ikke om selskapet er anerkjent. Det er derfor viktig at NS forstår at det faktisk krever tid og ressurser å gjennomføre et pilotprosjekt, som funn forklarer; *“det er en konservativ industri og ting tar lang tid - det er ikke noe Silicon Valley-stil over måten man bruker oppstartsbedrifter i maritim”*. Tid og ressurser blir også nevnt flere steder i litteraturen som en hindring (Zaremba et al 2016; Lorenzoni et al 1988), men våre funn indikerer at det ikke trenger å være det, om NS viser nok forståelse og tilpasser seg EIS.

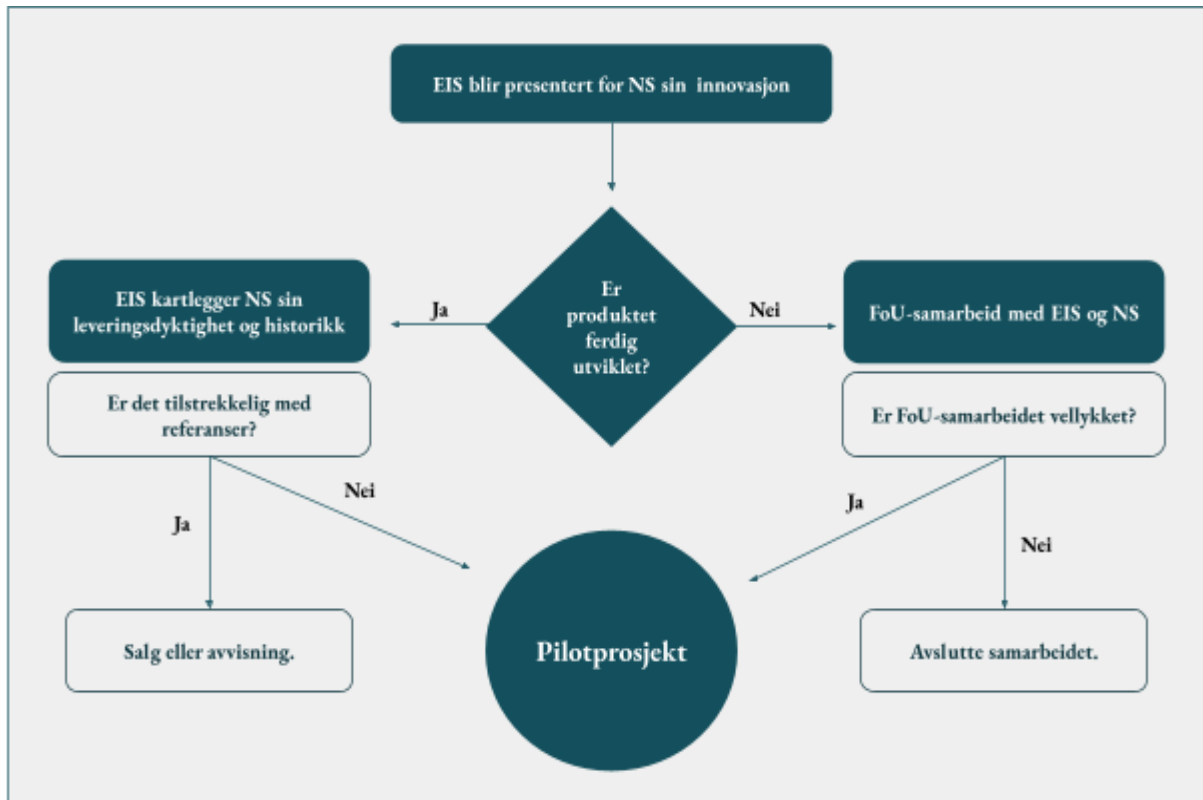
## 5.5 Teoretisk modell av hovedfunn

Vi har tidligere gått gjennom det teoretiske fundamentet for et samarbeid med NS, som er et sentralt element i forskningsspørsmålene. For å kunne gi en konklusjon på formålet med oppgaven basert på litteraturen og dataen fra våre informanter, har vi funnet det nødvendig å utvikle en modell der sammenhengen mellom elementene i forskningsspørsmålene synliggjøres (Figur 10). Som det kommer frem av problemformuleringen er vi interessert i å undersøke elementene som enten driver eller hindrer et pilotprosjekt i å gjennomføres. Vi har i arbeidet med masteroppgaven fått et inntrykk av hvordan denne prosessen ser ut. Det vil si hva de enkelte elementene har å si for hvordan samarbeidet formes, og hvordan ulike kvaliteter har noe å si i en beslutning.

Den første evalueringen oppstår rett etter NS er identifisert, hvor EIS kartlegger hvor langt i utviklingen produktet har kommet. På denne måten sørger EIS for å kunne tilpasse utviklingen til sitt behov, samtidig som de reduserer tiden til ferdig produkt. Uavhengig av om oppstarten får oppfølging av innkjøpsavdelingen eller FoU-avdelingen, vil de begge bevege seg over i en beslutningsfase hvor EIS skal bestemme seg for om de vil gå videre med NS eller ikke. Fra innkjøps siden viser våre funn at det her er avgjørende med gode referanser. Dersom innkjøpsavdelingen finner NSs tidligere referanser tilstrekkelig til å ta en vurdering, vil det sannsynligvis bli enten et salg eller en avvisning. Om NS derimot ikke har tilstrekkelig med referanser, kan innkjøpsavdelingen ønske å heller gjennomføre et pilotprosjekt. Fra

FoU-siden vil det være resultatet fra FoU-samarbeidet som vil være avgjørende om de ønsker å fortsette inn i et pilotprosjekt eller om de ønsker å avslutte samarbeidet.

Figur 10: *Prosessmodell av fasene før et pilotprosjekt*



Det er viktig å understreke at på grunn av begrensninger i oppgaven, er denne prosessmodellen en forenklet fremstilling av flere bakenforliggende faktorer. Modellen fremstiller “enten, eller”-situasjoner og fanger i lite grad nyansene og gråsonene som naturligvis eksisterer. Prosessmodellen vi har laget er en betydelig forenkling av hvordan interaksjon før samarbeidet mellom EIS og NS foregår. Samtidig demonstrerer den et viktig funn fra denne studien. Både innkjøpssiden og FoU-siden fra EIS bruker pilotprosjekter for å skaffe erfaring med oppstarten og deres teknologi som dekker referansegapet til oppstartene.

## Kapittel 6

# Konklusjon

Tidligere litteratur om samarbeid mellom etablerte og nyetablerte selskaper har undersøkt fordeler og ulemper med samarbeidet, men lite oppmerksomhet har blitt viet til motivasjonsdrivere bak et pilotprosjekt. Denne studien gir en oversikt over ytre påvirkninger og kvaliteter hos nyetablerte selskaper (NS) som motiverer etablerte industriselskaper (EIS) til å delta i et pilotprosjekt, samlet gjennom intervjuer med seks informanter fra fire industriselskaper. Studien har gitt feltet om samarbeid mellom EIS og NS kvalitative empiriske data fra et bredt spekter av bransjer. Et første steg mot et potensielt kjøp er for EIS å gjennomføre et pilotprosjekt, hvor målet er å teste teknologien i mer eller mindre reelle omgivelser. Gjennom relevant litteratur og empirisk data fra etablerte industriselskaper har vi besvart følgende to forskningsspørsmål;

**RQ1:** *Hva forklarer hovedmotivasjonen til å delta i et pilotprosjekt for EIS?*

Studiet viser at hovedmotivasjonen for å gjennomføre et pilotprosjekt er *innovasjon* og *verdiskapning*. Studien har identifisert flere faktorer som de etablerte industriselskapene tar hensyn til når de utformer strategier rettet mot nyetableringer og innovasjon. Dette inkluderer faktorer som å håndtere bransjeutfordringer, forretningsutfordringer, klimautfordringer, samt sikre selskapet et konkurransefortrinn. Det kommer stadig nye lover, reguleringer og retningslinjer (ytre omstendigheter) for hvordan EIS skal drive selskapet, og det er vanskelig å opprettholde eller skape konkurransefortrinn. Studiet viser at EIS sin hovedmotivasjon til å delta i et pilotprosjekt er å sikre seg et konkurransefortrinn gjennom innovasjon. Denne innovasjonen må ha et treffende verdiforslag som tydeliggjør hvorfor innovasjonen er bedre, mer effektiv og mer unik enn de nåværende og konkurrerende løsninger. Det er ingen funn i studien som viser at EIS inngår et samarbeid eller gjennomfører pilotprosjekter med NS for å bygge nettverk eller bygge renomme, som tidligere litteratur har påpekt (Kohler, 2016 og Lee et al., 2016)

**RQ2: Hvilken risiko er EIS villig til å ta i et pilotprosjekt?**

Ifølge denne studien blir risiko beskrevet som tap av tid, ressurser og kapital. De etablerte industriselskapene er villige til å akseptere risiko hvis NS har et verdiforslag som treffer EIS sine forretningsutfordringer. Det vil si at den potensielle verdien ved pilotprosjektet må overstige det mulige tapet av tid, ressurser og kapital. En slik utregning krever at NS har et verdiforslag som basert på grundig innsikt i industriselskapet og dens bransjeutfordringer. Det inkluderer kunnskap om sluttbrukere, marked, verdiforslag, forretningsstrategi, verdikjede og myndighetsreguleringer i nåtid og fremtid. Videre er det observert at risikohøyden med et pilotprosjekt er lavere enn et leverandørvalg. Det forklares med at et pilotprosjekt er en risikoavklaring mellom EIS og NS. Formålet med pilotprosjektet er å avklare om NS er verdt å satse på videre og om EIS ønsker å investere i innovasjonen. EIS benytter seg ikke av formelle evalueringsmetoder i forkant av et pilotprosjekt og har ikke en bestemt måte å utligne risiko. Funnene indikerer at risiko reduseres om EIS opplever NS som kvalifisert (intern validering) eller om en tredje aktør kan gi NS referanse og legitimitet (ekstern validering).

Svarene på disse to forskningsspørsmålene har hjulpet oss å oppfylle formålet med studien som var å besvare *hvordan etablerte aktører påvirkes til å enten delta eller avvise et pilotprosjekt*. Analysen har identifisert fire dimensjoner som er av betydning når EIS evaluerer hvorvidt de ønsker å gjennomføre et pilotprosjekt med NS. For EIS er det viktigste et verdiforslag som imøtekommer deres behov. EIS skal ut fra verdiforslaget vurdere potensialet av innovasjonen og hvilket konkurransefortrinn innovasjonen representerer. Studien bekrefter at EIS er interessert i å samarbeide og gjennomføre pilotprosjekter med NS. Et treffende verdiforslag er langt viktigere enn historisk data om teknologien og virksomheten. Dette krever innsikt i utfordringer, kunnskap om industriselskapet og forståelse for bransjen. Sluttvis, viser denne studien at motivasjonen til å delta i et pilotprosjekt ikke kan generaliseres med et sett kriterier. Resultatene inneholder flere motivasjonsdrivere enn verdiforslag og innovasjon, men dette har veldig lite verdi for EIS om verdiforslag og innovasjon mangler. Denne studien bekrefter at EIS ønsker være med i et pilotprosjekt med NS, men det forutsetter at NS har et nisjefokus og løser et bransjespesifikt problem.

## 6.1 Praktiske implikasjoner

I kapittel 1, *Introduksjon*, argumenterte vi for at eksisterende litteratur ikke var tilstrekkelig for å gi en overordnet forklaring på hvorfor etablerte selskaper velger å samarbeide med oppstart, annet enn at de ønsket å utvikle sine innovative evner. Videre argumenterte vi for at det var mye litteratur som berørte temaet, men at det enten var overordnet eller fra andre perspektiver enn fra den etablerte sitt perspektiv. Mer spesifikt fant vi litteratur om (i) motivasjonsdrivere for samarbeid, (ii) mekanismer som påvirker motivasjonen positivt eller negativt og (iii) ulike synspunkter på fordeler og ulemper med et samarbeid mellom EIS og NS. Vi fant også at mesteparten av litteraturen beskrev samarbeidet ut fra tidligere innovasjonsforskning eller fra NS sitt perspektiv. Samlet sett mener vi at vi har gitt et teoretisk bidrag ved å konstruere en ny modell for prosessen før et pilotprosjekt. Denne modellen tar en helhetlig tilnærming, da den forklarer konteksten til EIS, og prosessen partene gjennomgår, samt kritiske spørsmål som illustrerer veiskiller i prosessen.

Oppgaven har gitt innsikt i hva som gir EIS motivasjon til å samarbeide med en NS i et pilotprosjekt. Da oppgaven har posisjonert seg til å belyse motivasjonen bak et pilotprosjekt fra EIS sitt perspektiv, kan oppgaven fungere som en god veileder for NS som ønsker å gjennomføre et pilotprosjekt med en industri-kunde og aldri har gjort dette før. I så måte kan oppgaven ha implikasjoner for NS og deres holdninger til en slik type samarbeid ved å tydeliggjøre hva EIS sine forventninger og motivasjon til samarbeidet er. Et av de viktigste funnene i denne oppgaven er at EIS søker etter NS som har innovative produkter med riktig verdiforslag. Det første NS bør fokusere på, er å identifisere relevante distribusjonspartnere og posisjonere seg som en potensiell samarbeidspartner for en begrenset industrigruppe. Deretter bør de få en relevant tredjeparts introduksjon til EIS, da dette vil øke tilliten mellom partene. NS må videre fokusere på å kommunisere hvordan deres produkt vil være verdiskapende for EIS. Dette anses å være nødvendig for å bli vurdert av EIS. Fra EIS sitt perspektiv blir NS sett på som en kilde til innovasjon og noe som kan hjelpe dem med å overvinne viktige forretningsutfordringer. Derfor kan denne studien gi en bedre forståelse av hvordan EIS forholder seg til NS og hva de anser som viktig i de første samtalene. Avslutningsvis håper vi innsikten fra denne studien kan hjelpe flere NS til å forstå EIS sitt perspektiv og forventninger til et pilotprosjekt.

## 6.2 Videre studier

Underveis i arbeidet med denne masteroppgaven har vi foretatt valg om hva som skal belyses og hvordan dette skal belyses. I prosessen har derfor temaer eller perspektiver som kunne vært interessant å utforske nærmere blitt valgt bort. Alle valg er gjort med hensikt i at oppgaven ikke skulle favne for bredt. En grunnleggende utfordring for både nyetablerte selskaper og etablerte selskaper er at de har forskjellige mål. Spørsmålet vi fortsatt sitter igjen med er: Er de klar over disse forskjellene? Hvis ikke, mener vi dette er interessant å diskutere i videre studier. Det er fortsatt lite informasjon om hvordan EIS og NS kommer frem til et pilotprosjekt sine målsettinger, ansvarsområder og øvrige prosjektrammer. Vi mener dette er interessant å undersøke videre, på grunn av denne studiens funn og at begge partene i nesten 50% av tilfellene er misfornøyde med samarbeidet (Boston Consulting Group, 2019).

En arena for videre forskning kunne også være å se på utfordringer og risiko som årsak-virkning i dyadisk forhold. Å se på om det er ulike årsaker som fører til utfordringer og videre hvordan de så håndteres. Denne oppgaven gir en implikasjon på at ulike forventninger, målsettinger, motivasjoner og relasjonsforståelse er med på å danne grobunn for utfordringer, men er ikke designet for å kunne gi en klar konklusjon på om dette er tilfellet. Studien skildrer at EIS foretar seg en risiko avregning før et pilotprosjekt, men vet de egentlig hva de potensielt går glipp av ved å takke nei? Holdningene skildret av respondentene kan tyde på at det er ulike erfaringer med investors risikoforståelse.

Under vår analyse har det vært av interesse å finne ut om det er egenskaper ved oppstarten som medvirker til at samarbeidet blir etablert. Vi antar at et godt fungerende pilotprosjekt innebærer at de enkelte samarbeidspartnere utvikler gode relasjoner i tiden før en avtale signeres. Vi tenker da på at det er en viss åpenhet og informasjonsutveksling mellom EIS og NS i en tidlig fase, basert på gjensidig tillit som opparbeides. Dette er også noe vi mener hadde vært interessant å grave videre i. Som sådan fortsetter partnerskap med NS og EIS å representere et fascinerende tema for studier videre. Spesielt i skjæringspunktet mellom entreprenørskap, internasjonal forretningsutvikling og strategi.

# Kilder

**Aaboen, L. Dubois, A. Lind, D.** (2011) Start-ups starting up - FirEIS looking for a network. *The IMP Journal*. Volume 5(1) 42-58

**Aaboen, L. Aarikka-Stenroos, L.** (2017). Start-ups building initiating business relationships: process and symetri. *The IMP Journal*. 20(2) 230-250

**Aarikka-Stenroos, L. Halinen, A.** (2007) The promoting role of third actors in initiating relationships. Proceedings from the IMP Conference, Manchester, UK.

**Aldrich, H.E. Fiol, M.C** (1994) Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*. Volume 19(4). 645-670

**Ahmadi, H.B., Lo, H.-W., Gupta, H., Kusi-Sarpong, S., Liou, J. J. H.** (2020) *An integrated model for selecting suppliers on the basis of sustainability innovation*. Journal of Cleaner Production. Vol. 277. No. 123261

**Ahmed, P.K.** (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*. 1(1) 30-43

**Andersson, T., Benonisen, T., Timmermans, B., Gen, D.** (2021). *Mind the Gap- Challenges in capturing value from corporate-start-up collaborations*. Sopra Steria

**Bansler, J.P. Havn, E** (2010) Pilot implementation of health information systems: Issues and challenges. *International Journal of Medical Informatics*. Volume 79(9) 637-648

**Baum, J.A. Silverman, B.S.** (2004) Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of Business Venturing*. Volume 19(3). 411-436

**Becker-Blease, J.R. Sohl, J.E.** (2015) New Venture Legitimacy. The conditions for angel investors. *Small Business Economics*. 45(4) 735-749

**Birgl, M. Gross-Selbeck, S., Dehnert, N. Schmiege, F., Simon, S.** (2019). *After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work*. Boston Consulting Group

**Brinkman, S. Kvale, S** (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utgave). Gyldendal akademisk

**Chesbrough, H.** (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston. Harvard Business School Press.

**Chesbrough, H.** (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston. Harvard Business School Press.



- Dalland, O.** (2017) *Metode og oppgaveskriving*. (7. utgave) Gyldendal
- De Wit, B. and R. Meyer** (2004), *Strategy: Process, Content and Context. An International Perspective*, 3rd edition, London: ThoEISon Learning.
- Dorner, M., H. Fryges, K. Schopen** (2017). *Wages in high-tech start-ups–Do academic spin-offs pay a wage premium?* *Res. Policy*, 46 (1) (2017), pp. 1-18
- DiResta, R. Forrest, B. Vinyard, R.** (2015) *The Hardware Startup*. USA. O`Reilly Media Inc.
- Diestre, L. Rajagopalan, N.** (2012) Are all `sharks` dangerous? new biotechnology ventures and partner selection in R&D alliances. *Strategic Management Journal*. 33(10) 1115-1134
- Edvardsson, B., Holmlund, M. & Strandvik, T.** (2008). *Initiation of business relationships in service-dominant settings*. *Industrial Marketing Management*, 37, 339-350.
- Elfring, T. Hulsink, W.** (2003) Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology FirEIS. *Small Business Economics*. Volume 21(4). 409-422
- Elfring, T. Hulsink, W.** (2007) Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*. Volume 28(12) 1849-1872
- El-Kassar, A.N. Singh, S.** (2019) Green Innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderation role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 144. 483-498
- Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M. & Hornsby, J. S.** (2017). *Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy*. *Journal of Business Venturing*, 32, 52-71.
- Glass, R.** (1997) Pilot Studies: What, why and how. *Journal of SystemEIS and Software*. Volume 36(1) 85-97
- Gioia, D.A. Corley, K. Hamilton, A.L.** (2012) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*. Volume 16(1) 15-31
- Hall, B.H.** (2010) Open Innovation and Intellectual property Rights – The Two- edged Sword. *Japan Spotlight*, January/February issue.
- Haugland, S.A.** (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*. (2. utgave) Universitetsforlaget
- Hertzum, M. Bansler, J.P. Havn, E.C. & Simonsen, J.** (2012) Pilot implementation: Learning from Field Test in IS Development. *Communications of the Association for Information SystemEIS*. Volume 30(20) 314-328

**Hetzel, F. Neergård, G.B. Sørensen, C.I.** (2015). *The Efficient Process of Acquiring a Pilot Customer - An Insight Into the Pilot Customer Acquisition Process for Nascent Entrepreneurs, Located at Schools of Entrepreneurship* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

**Homfeldt, F. Rese, A. Simon, F.** (2019). Supplier versus start-ups: where do better innovation ideas come from? *Research Policy*. 48(7). 1738-1757

**Ho, W. Xu, X. Dey, P.K.** (2010) Multi-Criteria Decision Making Approaches for Supplier Evaluation and Selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*. Volume 202. 16-24

**Janson, M.** (1986) Applying a Pilot System and Prototyping Approach to System Development and Implementation. *Information & Management*. Volume 10(4) 209-216

**Jacobsen, D.** (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utgave) Kristiansand; Høyskoleforlaget

**Jacobsen, D.** (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utgave) Oslo: Cappelen Damm akademisk

**Johannessen, A. Christoffersen, L. Tufte, P.A.** (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utgave) Oslo: Abstrakt

**Jones, C., & Lichtenstein, B. B.** (2008). Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. In *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 231-255). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0009>

**Katilia, R. Rosenberger, J.D. Eisenhart, K.M.** (2008) Swimming with Sharks: Technology Ventures, Defence Mechanisms and Corporate Relationships. *Administrative Science Quarterly*. 53(2) 295-332

**Kennedy, S. Whiteman, G. Van den Ende, J.** (2017) Radical Innovation for Sustainability: The Power of Strategy and Open Innovation. *Long range Planning*. 50 (2017) 712-725

**Kickul, J.R., Griffiths, M.D., Jayaram, J., and Wagner, S.M.** (2011). *Operations Management, Entrepreneurship, and Value Creation: Emerging Opportunities in a Cross-Disciplinary Context*. *Journal of Operations Management* 29(1-2):78-85.

**Kohler, T.** (2016) *Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups*. *Business Horizons*. Volume 59(3) 347-357

**Kusi-Sarpong, S. Gupta, H. Sarkis, J.** (2019). A supply chain sustainability innovation framework and evaluation methodology. *International Journal of Production Research*. 57(7) 1990-2008

A - **Kurpjuweit, S. Wagner, S.** (2020). Selecting Startups as Suppliers: A typology of Supplier Selection Archetypes. *Journal of supply Chain Management*. 1-25

B- **Kurpjuweit, S. Wagner, S.** (2020). Startup Supplier PrograEIS: A New Model for Managing Corporate-Startup Partnerships

**Laïfi, A & Josserand, E.** (2016). Legitimation in practice: A new digital publishing business model. *Journal of Business Research*, Volume 69, 2343-2352.

**Lorenzoni, G. Ornati, O.O** (1988) Constellations of FirEIS and New Ventures. *Journal of Business Venturing*. Volume 3(1) 41-57

**Mehmetoglu, M.** (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

**Miles, M.B. Huberman, A.M. Saldana, J.** (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. London: Sage

**Ouimet, P. & Zarutskie, R.** (2014). Who works for startups? The Relation between firm age, employee age and growth.

**Osterwalder, A. Pigneurs, Y.** (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaires, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons Inc.

**Park, D. Krishnan, H. Lee, M.** (2011) A study on global supplier selection decision models. *International Journal of Procurement Management*. 5(5).

**Pihljaamaa, M. Kaipa, R. Tanskanen, K.** (2017). Can supplier innovations substitute internal R&D? A Multiple case study from an absorptive capacity perspective.

**Prashantham, S. Kumar, K. Bhattacharyya, D.**(2019) International New Ventures from Emerging Economies: Network Connectivity and Legitimacy Building. *Management and Organization Review*. 15(3) 615-641

**Prashantham, S. Birkinshaw, J.** (2008) Dancing with Gorillas: How Small Companies Can Partner Effectively with MNCs. *California Management Review*. 51(1)

**Ringdal, K.** (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utgave) Bergen: Fagbokforlaget

**Ritter, T. Wilkinson, I.F. Johnston, W.J.** (2004) Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*. Volume 33(3) 175-183.

- Roos, G. Von Krogh, G. Roos, J.** (2010) *Strategi - en innføring*. (5. utgave) Fagbokforlaget
- Roloff, J., Abländer, M.S. and Nayir, D.Z.** (2015). The supplier perspective: forging strong partnerships with buyers. *Journal of Business Strategy*. 36(1). 25-32.
- Rothaermel, F.T.** (2002) Technological discontinuities and interfirm cooperation: what determines a startup's attractiveness as alliance partner? *IEEE Transactions on Engineering Management*. Volume 49(4) 388-397
- Sandberg, C. Sundqvist, S.** (2020) *Oppstartsbedrifter som leverandørvalg*. [Prosjektoppgave] Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
- Saemundsson, R.J. Dahlstrand, Å.L.** (2005) How Business Opportunities Constrain Young Technology-Based Firms from Growing into Medium-Sized Firms. *Small Business Economics*. Volume 24(2) 113-129
- Song W., Zu, Z., Liu, H.C.** (2017) *Developing sustainable supplier selection criteria for solar air-conditioner manufacturer: an integrated approach*. *Renew. Sustain. Energy Rev.*, 79 (2017), pp. 1461-1471
- Song, M. & Di Benedetto, C. A.** (2011). Resources, supplier investment, product launch advantages, and first product performance. *Journal of Operations Management*, 29, 86-104.
- Srivastav, S.K.** (2007) Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*. 9(1) 53-80
- Swift K. G. & Booker, J. D.** (2013). *Manufacturing Process Selection Handbook*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Suchman** (1995) *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20, 571.
- Stinchcombe, A. L.** (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44, 142-193.
- Statistisk sentralbyrå** (2008) *Standard for næringsgrupperings*. Norges offisielle statistikk D 383.
- Turner, R.J.** (2005) *The role of pilot studies in reducing risk on projects and programmes*. *International Journal of Project Management*. Volume 23(1) 1-6
- Thaagaard, T.** (2009) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (3.utgave) Fagbokforlaget
- Thaagaard, T.** (2013) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (4.utgave) Fagbokforlaget

- Tjora, A.** (2021) Kvalitative forskningsmetoder i praksis. (4. utgave) Gyldendal akademisk
- Vandaie, R. Zaheer, A.** (2013) Surviving bear hugs: Firm Capability, large partner alliances, and growth. *Strategic Management Review*. 35(4) 566-577
- Weiblen, T. Chesbrough, H.W.** (2015) Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*. 57(2) 66-90
- Wessel, M.** (2012, 27.September) Why Big Companies Can't Innovate. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2012/09/why-big-companies-cant-innovate>
- WilliaEISon, O. E.** (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 2630.
- Zaremba, B. Bode, C. Wagner, S.** (2017). New Venture partnering capability: an empirical investigation into how buying firEIS effectively leverage the potential of innovative new ventures. *Journal of Supply Chain Management*. 53(1) 41-64
- Zaremba, B. Bode, C. Wagner, S.** (2016). Strategic and Operational Determinants of Relationship Outcomes with New Venture Suppliers. *Journal of Business Logistics*. 37(2) 152-167
- Zhang, D., Zhang, J., Lai, K., Lu, Y.** (2009). *An novel approach to supplier selection based on vague set group decisions*. *Expert System with Applications*, 36, 9557–9563.
- Zsidisin, G.A. Ellram, L.M.** (2003). An agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *Journal of Supply Chain Management*. 39(2) 15-27
- Zimmermann, M. Zeitz, G.** (2002). Beyond Survival: Achieving Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management*. 27(3) 414-431

# Vedlegg

## Vedlegg 1 - Intervjuguide

### Intervjuguide

NTNUs Entreprenørskole, våren 2021.

Av Sara Sundqvist og Celine Sandberg

Begge to vil møte informanten. En forfatter (hoved intervjuer) er ansvarlig for å spørre spørsmålene og drive samtalen framover. Den andre forfatteren er ansvarlig for tekniske aspekter som lyd, bilde, tidtakning i tillegg til å ta notater. Forfatterne lytter begge aktivt og noterer nøkkelord dersom relevant, for å kunne følge opp i samtalen underveis. Begge forfattere kan stille oppfølgingsspørsmål underveis. Hovedintervjuer konkluderer med et muntlig sammendrag før hun spør intervjuobjektet for oppklaring.

Innledning	
Om oss	“Vi er to studenter ved NTNUs Entreprenørskole som ønsker å undersøke hva som skal til for at en etablert aktør velger et oppstartsselskap som leverandør”
Formål	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bakgrunnen for oppgaven er at vi begge to jobber i oppstartsbedrifter som utvikler teknologi som vil forbedre produktet eller tjenesten til potensielle kunder. Vi er nysgjerrige på hva kunden faktisk trenger av NS for å kunne ha en sjans mot etablerte leverandører i markedet.</li><li>• Vi ønsker å snakke med dere for å se på hvordan en <b>bedriftskunde</b> faktisk vurderer sine leverandører. Forhåpentligvis kan vi bli litt klokere på hvordan en oppstartsbedrift kan tilpasse seg utvelgingsprosessen på best mulig måte.</li><li>• Tematikken er relativt prematur og det eksisterer lite forskning på oppstartsleverandører, derfor vil innsikten vi får av dere være svært verdifull.</li><li>• Informer om hvem som er hoved intervjuer.</li></ul>
Informasjon om etiske aspekter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spør om tillatelse til å ta opp video og transkribere samtale.</li><li>• Anonymitet:</li><li>• Konfidensialitet:</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forsikre om at data vil bli lagret anonymt.</li> <li>• Informer om at informanten kan avbryte intervju når som helst.</li> <li>• Informer om at informanten kan trekke seg fra studien når som helst.</li> <li>• Er det noen spørsmål?</li> <li>• Start opptak.</li> <li>• Samtykke: <i>“Kan du være så snill å si ditt navn, datoen og at du er med i denne studien</i></li> </ul>
<b>Informasjon om innsamlet data</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasjonen til bli tatt opp, transkribert og lagret til studien/prosjektet er ferdig.</li> <li>• Dataen vil være grunnlaget for for masteroppgaven for elever ved NTNUs Entreprenørskole våren 2021. Resultatene kan bli brukt i forskningsartikler.</li> </ul>

<b>Om informanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskriv selskapet du jobber for øyeblikket</li> <li>• Sonderende spørsmål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva er din utdanning?</li> <li>○ Hva har du tidligere jobbet med?</li> <li>○ Beskriv din rolle i selskapet?</li> </ul> </li> <li>• Hvilken er en del av selskapet / driften hvor det trengs oppstarts teknologi?</li> <li>• Hvilken bransje opererer selskapet i?</li> <li>• Beskriv dine eksisterende leverandører?</li> <li>• Har selskapet tidligere erfaring med å jobbe med NS (Beskriv dette / hvorfor ikke?)</li> <li>• Hva tror du/vet du skiller arbeid med oppstartsbedrifter kontra mer etablerte spillere?</li> </ul>
<b>Om innkjøp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskriv hvordan bedriften din gjennomfører innkjøpsprosesser? (Hva kjøper dere inn? Til hvilket formål?)</li> <li>• Hvor mange er involvert?</li> <li>• Hvor lang tid tar en slik prosess?</li> <li>• Hva slags formaliteter og krav som må være på plass?</li> <li>• Hvem er beslutningstakerne? for eksempel enkeltpersoner eller hele avdelinger.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beskriv hvordan dere jobber med å samle informasjon om selskapet du kjøper fra?</li> <li>● Hvilke faktorer legger dere vekt på? (Hvorfor legger du vekt på disse?)</li> <li>● Hender det at man kjøper teknologi eller tjenester fra oppstartsselskaper? (Hvis nei, hvorfor ikke?)</li> <li>● Hvilke faktorer vektlegges dersom man skal bytte leverandør?</li> </ul>
<b>Om legitimitet</b>	<p><i>Utforskende spørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beskriv viktige faktorer i deres vurdering av å kjøpe fra andre selskaper? (Hvordan vektlegger dere disse?)</li> <li>● Hvilke faktorer spiller inn da dere bestemmer dere for å kjøpe/ikke kjøpe fra leverandøren? (Beskriv eventuelle ikke-produktrelaterte faktorer som ble viktige.)</li> <li>● Hvordan skildrer leverandørene seg selv? (Hva vekker eventuelt interessen deres?)</li> <li>● På hvilken måte kan dette endre seg under salgsprosessen?</li> <li>● Ble noen kontakter / tidligere kundeforhold brukt som et argument for å overbevise deg? (Hvordan påvirker dette inntrykket ditt av leverandøren?)</li> <li>● Hvordan oppstår første kontakten som regel?</li> <li>● Hvordan påvirker den første dialogen inntrykket deres av leverandøren?</li> <li>● Hvordan overveier en eventuell unik innovasjon et dårlig inntrykk?</li> <li>● Hva gjorde dere overbevist om å kjøpe av leverandørene?</li> <li>● Hvorfor anså du selskapet som legitimt?</li> <li>● Hva gjorde leverandøren for å overbevise dere om å kjøpe fra dem? (Hvorfor valgte dere å kjøpe fra denne leverandøren og ikke en konkurrent?)</li> <li>● Hva ser dere etter hos en leverandør?</li> <li>● Hva gjorde at leverandøren ble ansett som troverdig?</li> </ul>
<b>Oppstartsbedrifter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hva tror du er grunnen til at dere ikke har kjøpt noe fra en oppstartsbedrift tidligere?</li> <li>● Hva kriterier hadde vært viktigst om dere skulle kjøpt av en oppstartsbedrift i fremtiden? (Vil dere si at kriteriene skiller seg fra innkjøp hos etablerte leverandører?)</li> <li>● Hvordan skiller en oppstartsbedrift seg fra konkurrenter og andre leverandører generelt?</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere blitt kontaktet av en oppstartsbedrift tidligere? (Hva var grunnen til at dere ikke ønsket å kjøpe fra akkurat disse? På hvilken måte kunne denne oppstartsbedrift ha overbevist dere?)</li> <li>• Hvis en oppstartsbedrift hadde tatt kontakt med dere i dag, hadde de kommet frem til riktig avdeling eller person? (Hvem er i så fall dette?)</li> <li>• Frykter dere å gå glipp av unik innovasjon, ved å ikke oppdage oppstartsbedrifter?</li> <li>• Fungerer leverandør utvelgingsprosessen slik den er i dag for å identifisere oppstartsbedrifter? (Hva kan forbedres?)</li> <li>• Beskriv problemet fra deres ståsted og om eventuelt om dere tror det ligger hos oppstarten, eller hos EIS?</li> </ul>
<b>Forhold:</b>	<i>Utforskende spørsmål:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke fordeler tror dere at det ville gitt dere av å inngå et samarbeid med en oppstartsbedrift?</li> <li>• Vil det ha noe å si om NS har noe forhold til noen organisasjoner / universiteter?</li> <li>• Hvordan ville dere sett forholdet med en oppstartsbedrift vs en etablert aktør?</li> </ul>
<b>Bransje:</b>	<i>Utforskende spørsmål:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskriv de etablerte normene, reglene og forskriftene i deres industri?</li> <li>• Er det viktig å følge disse, og hvorfor er det viktig?</li> <li>• Hvordan passer oppstartsbedrifter inn i disse?</li> </ul>
<b>Avslutning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rund av intervjuet hvor du sammenfatter</b> (Spør om feedback. Oppløs misforståelser)</li> <li>• <b>Informert om at du har spurt om alt du lurte på, og spør om informanten lurte på noe.</b> (Er det noe vi ikke har spurt deg om som du ønsker å legge til? Har du noen spørsmål?)</li> <li>• <b>Stopp opptak.</b></li> <li>• <b>Spør hvordan</b></li> <li>• <b>Takk for praten og bidraget til studien.</b> (Informert om at de kan kontakte for alle type spørsmål. Dobbeltsjekk at de har riktig kontaktinfo. Spør om vi kan ta kontakt dersom vi har noen spørsmål vi ønsker å få oppklart.)</li> </ul>

## Vedlegg 2 - Informasjonsskriv

Vi ønsker med dette å invitere deg til å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan oppstartsbedrifter kan og bør bygge legitimitet mot sine kundebedrifter.

### Formål og bakgrunn

Vi er to masterstudenter fra NTNUs Entreprenørskole som skal gjennomføre et forskningsprosjekt i forbindelse med vår masteroppgave. Formålet med prosjektet er å se på hvordan oppstartsbedrifter kan og bygge legitimitet mot potensielle kundebedrifter. Vi ønsker at studien skal bidra til utvikling av teori og bedre forståelsen av hvordan oppstartsbedrifter kan og bør bygge legitimitet mot potensielle kundebedrifter.

### Hva innebærer deltakelsen for deg?

Du får spørsmål om å delta i forskningsprosjektet fordi du jobber i et etablert firma og har god kjennskap til selskapets innkjøpsrutiner. Dersom du takker ja til å delta i forskningsprosjektet, vil vi gjennomføre et intervju på en egnet digital plattform (f.eks Zoom). Intervjuet vil ta omtrent 45min-1 time. Dersom du godtar det, ønsker vi gjerne å ta opptak av samtalen slik at den kan transkriberes i etterkant.

### Frivillig deltakelse

Deltakelse i dette forskningsprosjektet er frivillig. Dersom du ønsker å delta, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

### Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette informasjonsskrivet. Vi behandler opplysninger konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du vil ikke kunne gjenkjennes når studien publiseres.

Opplysningene om deg vil være tilgjengelig for undertegnede som gjennomfører forskningen, samt våre to veiledere. For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til dine personopplysninger vil vi navnet og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet er avsluttet og masteroppgaven er godkjent. Dette vil etter planen være i midten av juli 2021. Da vil også personopplysninger slettes.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD - Norsk Senter for forskningsdata AS 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 personopplysninger som er registrert om deg, og å få en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- NTNU ved Lise Aaboen, [lise.aaboen@ntnu.no](mailto:lise.aaboen@ntnu.no), 73595328
- Sara Sundqvist, [sarasqvist@gmail.com](mailto:sarasqvist@gmail.com), 91820184
- Celine Sandberg, [celine.n.sandberg@gmail.com](mailto:celine.n.sandberg@gmail.com), 97543040

Hvis du har spørsmål knyttet til NDS sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD - Norsk Senter for forskningsdata AS på e-post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Takk for at du har lyst til å bidra til vår masteroppgave!

Med vennlig hilsen

Sara Sundqvist og Celine Sandberg.

## Vedlegg 3 - Seleksjonskriterier

- Selskapene har eksistert i over 20 år.
- Selskapet har mer enn 1000 ansatte.
- Selskaper selger B2B (Business to business)
- Selskapet har kjøpt teknologi av en oppstartsbedrift.