

Håvard Tangen og Sine Brynestad Stokke

Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Marianne Terese Steinmo

Mai 2021

Håvard Tangen og Sine Brynestad Stokke

Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Marianne Terese Steinmo
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteravhandlingen markerer avslutningen på vårt 2-årige masterstudie i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. Prosessen vi har vært gjennom det siste halve året har vært både krevende og lærerikt. Vi har mange å takke for at vi har klart å komme oss i mål.

Vi må først og fremst takke vår fantastiske veileder Marianne Terese Steinmo, Førsteamanuensis ved Nord Universitet. Marianne, tusen takk for alle konstruktive tilbakemeldinger som har hjulpet oss i riktig retning. Du har vært en inspirerende støttespiller fra dag én, og oppmuntret oss når ting har vært vanskelig. Ditt bidrag har hatt stor betydning for at vi har kommet til et resultat vi er stolt av. Vi vil også takke alle informantene som har bidratt i denne studien. Vi har opplevd dere som inspirerende, engasjerte og samarbeidsvillige. Takk for at dere så åpent har delt deres erfaringer. Vi vil rette en stor takk til alle medstudenter ved MLT for kaffepauser, lunsj og quiz som har gjort dagene lysere. Det vil bli savnet. Vi vil spesielt takke Oscar for å være vår IT-konsulent gjennom hele semesteret. Vi må takke venner og familie for å alltid stå klar med oppmuntringer og trøst. Foreldre skal også endelig få slippe mas om korrekturlesning nå. Vi vil også gi en helt spesiell takk til våre kjærester, Andy og Nathalie. Uten deres støtte og tålmodighet ville ikke dette gått!

Sist men ikke minst må vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid. Vi var virkelig heldig som ble satt sammen i gruppe det første semesteret, og at samarbeidet oss i mellom har fungert så bra som det har gjort. Det har vært mye høye skuldre, men også mang en god latter. Sammen har vi klart å produsere en oppgave vi begge er stolte av, og samtidig bygget opp et sterkt vennskap. Tusen takk!

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.



Håvard Tangen

Sine Brynstad Stokke

Trondheim 26.05.2021

Sammendrag

Vi står i dag ovenfor store bærekraftsutfordringer. Da oppstartsbedrifter spiller en sentral rolle i utviklingen av nye løsninger, er det viktig at vi bygger en kultur som støtter opp og legger til rette for gründervirksomhet. Vi vil derfor studere «bærekraftige oppstartsbedrifter» i denne masteravhandlingen. Problemstillingen for studien er: «*Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?*». Problemstillingen er operasjonalisert i fire forskningsspørsmål som tar for seg kjennetegn ved en bærekraftig gründer, mål og verdiløfte for hva virksomheten skal oppnå og levere, finansiering for oppstartsselskaper, og til slutt samhandling med sentrale aktører for å styrke bærekraftsarbeidet. For å besvare problemstillingen har vi utført en kvalitativ casestudie av fem oppstartsbedrifter som fokuserer på bærekraft. Vi har intervjuet gründere i hver bedrift, i tillegg til to ytterlige virksomheter for dypere innsikt i kapitalinnhentingsprosessen i dag. Vi har i hovedsak benyttet litteratur om bærekraft, oppstartsbedrifter, forretningsmodeller, kilder til kapital og styring av leverandørkjeder i denne studien.

Nøkkelfunn i vår studie viser at gründerne uttrykker en sterk indre motivasjon til å bidra til den bærekraftige utviklingen av samfunnet. Motivasjon for å starte opp en bærekraftig oppstartsbedrift blir påvirket av gründer sine egne holdninger og eksterne drivere. Vi ser også at bærekraftige gründere kjennetegnes av viljestyrke, pågangsmot, kreativitet og en evne til å identifisere trender og utnytte muligheter. Gründere spiller en sentral rolle i oppstartsselskapet, og vi finner en sammenheng mellom de personlige verdiene til gründer og målsetningene som utarbeides. Dette ser vi også påvirker hvordan virksomheten skaper og leverer verdi. Studien finner også at kapitalinnhenting er generelt utfordrende for oppstartsbedrifter, og at bærekraft ikke nødvendigvis gir fordeler med finansiering. Men, ettersom bærekraft har blitt mer attraktivt de siste årene har det også blitt mer lønnsomt. Basert på intervju med investor, offentlig støtteordning og gründere selv, kommer det frem en overordnet enighet om at innhenting av kapital vil være lettere for bærekraftige oppstartsbedrifter fremover. Det vi også ser gjennom denne studien er at oppstartsbedrifter vurderer sin maktposisjon som sterkere i relasjon med leverandører, sammenlignet med kundene. Dette medfører at de ovenfor leverandørene stiller krav til bærekraftig arbeid, mens de heller opptrer som rollemodeller ovenfor sine kunder. Videre finner vi at et samarbeid med både leverandører og kunder kan øke den bærekraftige verdien oppstartsbedrifter leverer. I sum gir våre funn verdifulle implikasjoner til hvordan gründere kan lykkes med bærekraftige oppstartsbedrifter fremover.

Abstract

We are currently facing major sustainability issues. Considering that start-up companies play an important role in the creation of innovative solutions, it is important that we facilitate the success of new start-up companies. The thesis question for this study is therefore: «*How are sustainable start-up companies developed?*». This question is operationalized into four research questions that addresses the following areas: characteristic of sustainable entrepreneurs, the objectives and value proposition that are prepared, financing of start-ups and interactions with key actors for increased sustainable initiatives. In order to answer the thesis question, we have conducted a qualitative case study consisting of five sustainable start-up companies. We have interviewed founders in each start-up, as well as two additional companies for more in-depth knowledge regarding the financing of start-up companies. This study is primarily based on theories of sustainability, start-up companies, business models, sources of capital and supply chain management.

A main finding from this study is that the founders express a strong internal motivation to contribute to sustainable development. The motivation to develop a sustainable start-up will therefore be influenced by the founders' own attributes as well as external forces. Furthermore, from this study we can see that sustainable entrepreneurs are mainly characterized by willpower, creativity, and the ability to identify and exploit opportunities. Since entrepreneurs play an important role in start-up companies, we find a correlation between the values of the founder and the objectives. Further, we can see that this has an impact on how the company creates and delivers value. Moreover, we also identify financing of start-ups to be challenging, and that sustainability does not necessarily provide benefits in regard to raising capital. However, as sustainability has become increasingly sought after, it has also become increasingly profitable. Based on our findings, there is an overall agreement that the financing of sustainable start-ups will be easier going forward. Additionally, we find from this study that start-ups evaluate their power-position to be stronger in relation to their suppliers compared to their customers. This essentially means that they are able to make demands in regard to their supplier's sustainability work, whereas in contrast, they will act more as role models with customers. Finally, we find that cooperation with both suppliers and customers can increase the sustainability value that the company delivers. To sum up, our findings in this study provide valuable implications to how entrepreneurs can succeed with sustainable start-up companies.

Innholdsfortegnelse

Forord	v
Sammendrag	vi
Abstract	vii
Figurliste	xi
Tabelliste	xi
1 Innledning	1
1.1 Oppgavens formål	2
1.2 Oppgavens struktur	3
2 Teori	4
2.1 Bærekraftig utvikling	4
2.1.1 Konkurranseskraft gjennom bærekraft	5
2.2 Oppstartsbedrifter og bærekraftige gründere	6
2.2.1 Motivasjon og kjennetegn ved gründere som fokuserer på bærekraft	6
2.3 Bærekraftige forretningsmodeller	8
2.3.1 Tradisjonelle forretningsmodeller	9
2.3.2 Bærekraftige forretningsmodeller	9
2.3.3 Rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller	10
2.3.4 Verdiløftet	11
2.3.5 Mål og strategi	12
2.3.6 Finansieringskilder for bærekraftige oppstartsbedrifter	13
2.3.7 Bærekraftig samhandling med leverandører	15
2.3.8 Bærekraftig samhandling med kunder	16
2.3.9 Oppstartsbedrifters posisjon ovenfor leverandører og kunder	17
2.4 Oppsummering teori	18
3 Metode	19
3.1 Forskningsdesign	19
3.1.1 Utvalg	20

3.1.2	Datainnsamling	22
3.2	Dataanalyse	25
3.3	Kritisk refleksjon av metodevalg	26
3.3.1	Validitet og reliabilitet	26
3.3.2	Kritisk refleksjon av vår studie	28
3.3.3	Etiske problemstillinger	30
4	Presentasjon av empiriske funn	32
4.1	F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?	32
4.2	F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?	35
4.2.1	Mål for bærekraftige oppstartsbedrifter	35
4.2.2	Et bærekraftig verdiløfte	38
4.3	F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?	40
4.3.1	Kilder til kapital og opplevde utfordringer fra gründerperspektiv	40
4.3.2	Vurdering av bærekraftige oppstartsbedrifter fra perspektivet til ulike finansieringskilder	44
4.4	F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?	48
4.4.1	Krav til leverandører om å opptre bærekraftig	48
4.4.2	Påvirkning av kunder til å opptre mer bærekraftig	50
4.5	Oppsummering av empiriske funn	51
5	Analyse	54
5.1	F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?	54
5.2	F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?	58
5.2.1	Målsettinger for bærekraftige oppstartsbedrifter	58
5.2.2	Bærekraftige verdiløfter i oppstartsbedrifter	61
5.3	F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?	62
5.3.1	Investorer som kilde til finansiering	62
5.3.2	Finansiering fra virkemiddelapparat	64
5.4	F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?	68
5.4.1	Krav til leverandører om å opptre bærekraftig	68

5.4.2	Påvirkning av kunder til å opptre mer bærekraftig	70
5.5	Oppsummering analyse	72
6	Konklusjon	73
6.1	F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?	73
6.2	F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?	73
6.3	F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?	74
6.4	F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?	74
6.5	Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?	75
6.6	Implikasjoner og tips til bærekraftige gründere	75
6.7	Forslag til videre studier	76
	Referanser	78
A	Intervjuguide casebedrifter	A-1
B	Samtykkeerklæring	B-1
C	Godkjenning fra NSD	C-1

Figurliste

2.1	Den tredelte bunnlinje (Nygaard, 2019).	4
2.2	Kategorisering av ulike bærekraftige forretningsmodeller (Bocken mfl., 2014).	10
2.3	Illustrasjon av «Triple Layered Business Model Canvas» (Joyce og Paquin, 2016).	11
5.1	Oppsummering av analyse.	72

Tabelliste

2.1	Oppsummering av teori	18
3.1	Oversikt over casebedrifter og øvrige informasjonskilder	22
4.1	Samling av hovedfunn, supplert med illustrative sitat	51

1 Innledning

Bærekraftig utvikling er en av vår tids største trender. Uttrykk som «klimakrisen» og «økologiske fotavtrykk» har glidd inn i dagligtalen, og om man søker på «sustainable development» i Google, får man omlag 526 millioner unike treff. Selve begrepet ble først omtalt i rapporten «Our common future» som ble utarbeidet av Brundtlandkommisjonen. «Bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstillers dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredstille sine behov» (Brundtlandkommisjonen, 1987). Denne definisjonen innebærer en samordning av miljørelatert, sosial og økonomisk utvikling (Nygaard, 2019). Den store utfordringen ligger i at måten vi lever på i dag, og måten vi forvalter jordens ressurser, ikke samsvarer med definisjonen. Forskning viser at det hvert år tilføres 100 milliarder tonn med nye materialer inn i den globale økonomien (Circle Economy, 2020), og dersom en slik ressursbruk skulle vært i tråd med regenereringsevnen, ville vi behøvd 1,6 jordkloder (Global Footprint Network, 2021). I tillegg viser tall fra FN-Sambandet (2021) at de sosiale ulikhetene i samfunnet øker.

Bedrifter opplever i dag et økende press til å reagere og agere på bærekraftsutfordringer. Det er også en forventning til at bedrifter tar en mer aktiv rolle i å utvikle flere bærekraftige løsninger. Det argumenteres for at bærekraft er nøkkeldriveren for innovasjon i mange virksomheter (Joyce og Paquin, 2016), og det er i dag en bred enighet om at vi trenger innovasjoner for å drive næringslivet i en grønnere retning. Her spiller gründere og oppstartsbedrifter en sentral rolle. Gjennom kommersialisering av nye ideer og løsninger er nytenkende oppstartsbedrifter et nøkkelelement i utviklingen av samfunnet (Hanohov og Baldacchino, 2018).

Med et globalt bærekraftig fokus, ligger det også et stort potensiale for gründere som klarer å identifisere og utnytte mulighetene (Natural Marketing Institute, 2018; The Nielsen Company, 2014). Gjennom å integrere sosiale, miljørelaterte og økonomiske forhold, i sine mål og forretningsmodeller, kan bærekraftige oppstartsbedrifter svare bedre til de forventninger markedet har. Likevel mislykkes om lag 90% av alle oppstartsselskaper (Bednár og Tarišková, 2017), og dette er ofte en konsekvens av mangel på gjennomføringsevne eller utilstrekkelig kapital. I tillegg setter også forretningsmodeller med bakgrunn i de tre dimensjonene søkelys på hvordan produkter og tjenester påvirker miljø og samfunn gjennom hele sitt livsløp. Dette innebærer at en bærekraftig oppstartsbedrift i større grad må kontrollere alt fra uthenting av råvarer frem til

produktet er kjøpt og konsumert (Nygaard, 2019).

1.1 Oppgavens formål

Gjennom denne masteravhandlingen vil vi sette lys på teamet «bærekraftige oppstartsbedrifter». For å få en forståelse av sentrale elementer i utviklingen av en bærekraftig oppstartsbedrift er det i denne studien benyttet fem ulike oppstartsselskaper som casebedrifter.

For å besvare oppgavens problemstilling «*Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?*» har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål som vil bli undersøkt:

F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?

F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?

F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?

F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?

For å forstå hvordan man utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter vil vi i det første forskningsspørsmålet se på hva som kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart. Vi vil deretter analysere funnene i sammenheng med tidligere forskning på bærekraftige gründere (Patzelt og Shepherd, 2011; Hanohov og Baldacchino, 2018; Schlange, 2007). I det andre forskningsspørsmålet vil vi gå inn på målsetninger bærekraftige gründere setter for sin oppstartsbedrift, og videre hvordan disse målene påvirker hvordan bedriften skaper og leverer verdi. For å analysere vil vi vurdere funnene sammen med litteratur om målsetninger (Ionita, 2013) og bærekraftige forretningsmodeller hvor verdiløfte er sentralt (Bocken mfl., 2014; Boons og Lüdeke-Freund, 2013).

Det tredje forskningsspørsmålet omhandler finansiering av oppstartsbedrifter. Tilstrekkelig med kapital blir ansett som en kritisk suksessfaktor. Vi vil derfor belyse kapitalinnhentingsprosessen gjennom å undersøke holdninger til bærekraftige oppstartsbedrifter fra investor, offentlig støtteordning og gründer selv. Deretter vil holdningene vurderes opp mot eksisterende litteratur (Garg og Shivam, 2017; Norrman og Klofsten, 2008; Clark mfl., 2015). På denne måten ønsker vi å oppnå kunnskap om hvordan situasjonen er i dag, og hvordan den vil utvikle seg fremover. I det fjerde og siste forskningsspørsmålet vil vi undersøke på hvilken måte sentrale samarbeidspartnere kan påvirke hverandre til å opptre mer bærekraftig. Deretter vil funnene analyseres opp

mot litteratur om styringen av bærekraftige leverandørkjeder (Carter og Rogers, 2008; Koberg og Longoni, 2019) og oppstartsbedrifters posisjon ovenfor etablerte aktører (Kim mfl., 2005; Oukes mfl., 2019). Vi vil også benytte teori om hvordan bærekraftige forretningsmodeller kan formes (Bocken mfl., 2014; Joyce og Paquin, 2016; Nygaard, 2019) for å analysere hvordan ulike aktører kan samarbeide om bærekraftig arbeid.

1.2 Oppgavens struktur

Vi vil begynne med å trekke frem det teoretiske rammeverket benyttet i denne masteravhandlingen. Det neste kapittelet omhandler metodevalg og forskningsdesign. I kapittel 4 blir studiens empiri presentert med sitater fra intervju med casebedriftene, og øvrige informanter. I det neste kapittelet blir teori og empiri sammenstilt til en analysedel. Gjennom relevant litteratur, empiri og analyse vil vi i det siste kapittelet kort besvare problemstillingen gjennom de fire forskningsspørsmålene. Til slutt vil vi presentere implikasjoner og forslag til videre studier.

I denne studien vil nyetableringer benyttes som en alternativ terminologi til oppstartsbedrifter.

I den sammenheng definerer vi nyetableringer på samme måte som oppstartsbedrifter.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres litteraturen som legger det teoretiske rammeverket for denne studien. Vi vil først definere bærekraft og på hvilken måte det er knyttet til oppstartsbedrifter. Videre presenteres teori om oppstartsbedrifter og gründere. Deretter vil vi presentere litteratur om forretningsmodeller, og hvordan utformingen av bærekraftige bedrifter skiller seg fra de mer tradisjonelle virksomhetene. Til slutt presenteres litteratur om kapitalinnhenting og hvordan bærekraftig samhandling foregår.

2.1 Bærekraftig utvikling

For å kunne møte bærekraftsutfordringene har FNs bærekraftsmål blitt utarbeidet som en felles arbeidsplan (FN-Sambandet, 2021a). Som målenes navn tilsier, er bærekraft en sentral del av løsningen. Begrepet bærekraft defineres som en utvikling som tilfredsstillers dagens behov uten at det går på bekostning av fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillers sine behov (Brundtlandkommisjonen, 1987). Den følgende figuren av «Den tredelte bunnlinje» illustrerer hvordan begrepet er bygd opp av tre dimensjoner.



Figur 2.1: Den tredelte bunnlinje (Nygaard, 2019).

Som figur 2.1 viser er en bærekraftig utvikling en samordning av miljø, samfunn og økonomi. En bærekraftig bedrift er dermed en som klarer å balansere hensyn til lønnsomhet, sosiale forhold, og klima i sin planlegging og handling (Nygaard, 2019). Videre i kapitlet presenteres teori om de tre dimensjonene.

Miljørelatert bærekraft - omhandler de ressurser vi tar ut av naturen og avfall vi legger tilbake (Goodland, 1995). For at ressursbruken skal være bærekraftig bør den i all hovedsak bestå av fornybare ressurser, og være innenfor et nivå som naturen kan regenerere. Avfallet bør begrenses og bestå av så lite miljøfarlig avfall som mulig (Goodland, 1995). De tre variablene «befolkningsstørrelse», «gjennomsnittsforsbruk per person» og «ressurseffektivitet» bestemmer det økologiske fotavtrykket (FN-Sambandet, 2017).

Sosial bærekraft - omhandler at mennesker skal ha like muligheter til å få dekket sine grunnleggende behov. Dette innebærer blant annet at folk i samfunnet har trygge nærmiljø, tilgang på helsetjenester og utdanning, og at det ikke diskrimineres i arbeid eller dagliglivet (Missimer mfl., 2017). Likevel er det en lang vei å gå før alle lever i et sosialt bærekraftig samfunn. Tall fra FN-Sambandet (2021a) viser at store deler av verdens befolkning ikke har tilgang på nødvendig medisinsk hjelp, og at kvinner diskrimineres i arbeidslivet.

Økonomisk bærekraft - handler om å bruke ressurser på en måte som gjør at dagens økonomiske utvikling ikke går på bekostning av fremtidig økonomisk utvikling. Dette har vært et prinsipp i lang tid, og helt tilbake til middelalderen har handelsfolk vurdert hvor mye av inntjeningen de kunne bruke uten at det gikk ut over fremtidig handel (Goodland, 1995). Økonomisk utvikling er også nødvendig for å sikre menneskers utvikling, og utrydding av fattigdom er beskrevet som en nøkkel for å nå de andre bærekraftsmålene (FN-Sambandet, 2021b). Økt velferd og økt befolkning er imidlertid med på å presse opp behovet for naturlige ressurser.

2.1.1 Konkurranseskraft gjennom bærekraft

Med et økende fokus på bærekraftig utvikling både fra myndigheter og markedet generelt, er bedrifter i dag i større grad påvirket til å handle på en bærekraftig måte. Det å kunne demonstrere at bedriften tar bærekraftshensyn har blitt nødvendig, da ulike interessenter krever søkelys på og åpenhet rundt temaet (Boiral og Gendron, 2010). Nielsen-studien (The Nielsen Company, 2014) undersøkte 30.000 konsumenter i 60 land. Det kommer her frem at 67% foretrekker å arbeide i sosialt ansvarlige bedrifter, og at 55% er villig til å betale ekstra for produkter fra bedrifter med bærekraftsfokus.

Bærekraft er altså ikke bare en regulatorisk begrensende faktor. Det blir nå også sett på som en mulighet gjennom langsiktig tilpassing og lønnsom strategisk utvikling (Nygaard, 2019). I en rapport fra Natural Marketing Institute (2018) kommer det frem at det «grønne markedet» er

estimert til å nærme seg 420 milliarder amerikanske dollar i USA, og mer enn 40 millioner amerikanere har preferanser for bærekraft i sine kjøpsbeslutninger. Muligheter for norske bedrifter er også betydelige, da markedet innen vannteknologi, automatisering, digitalisering og energi forventes å øke (NHO, 2018). Stor etterspørsel etter innovative og bærekraftige ideer legger til rette for nytenkende oppstartsbedrifter.

2.2 Oppstartsbedrifter og bærekraftige gründere

Oppstartsbedrifter spiller en fremtredende rolle i utviklingen av økonomien og samfunnet. Gjennom utnyttelsen og kommersialiseringen av nye ideer er de med på å dra samfunnet fremover (Hanohov og Baldacchino, 2018), og holde Norge i en konkurransedyktig posisjon. Nyetablerte bedrifter står for 2 av 3 nye arbeidsplasser (MIT REAP, 2017), og er dermed viktig for å holde arbeidsledigheten nede (Garg og Shivam, 2017). Utvikling av oppstartsbedrifter er imidlertid krevende, og rundt 90% av alle oppstartsselskaper mislykkes (Bednár og Tarišková, 2017). Dette er ofte en konsekvens av mangel på gjennomføringsevne eller kapital.

En oppstartsbedrift kan beskrives som en nyetablert virksomhet som arbeider mot å løse et problem hvor løsningen ikke er åpenbar, og suksess ikke kan garanteres (Forbes, 2021). En slik bedrift omfatter en nytenkende kultur og mentalitet som involverer å løse nye problemer fra bunnen, eller innovere eksisterende løsninger for forbedret funksjonalitet. Gjennom å identifisere muligheter, avdekke og velge ut ideer, samt realisere ideene i markedet, er oppstartsbedrifter nært tilknyttet innovasjon og kommersialiseringen av oppfinnelser. Oppstartsbedrifter er også kjennetegnet av et stort vekstpotensial. Denne vekstfaktoren, som ikke er begrenset av geografi, skiller oppstartsselskaper fra andre små virksomheter, restauranter eller franchiser (Forbes, 2021). Nyetableringer består i tidlig fase av bare en eller et fåtall av personer. Disse kalles gjerne gründere, og videre vil litteratur om hva som motiverer og kjennetegner en bærekraftige gründer legges frem.

2.2.1 Motivasjon og kjennetegn ved gründere som fokuserer på bærekraft

Gründeren er den personen som tar initiativ til å starte opp en oppstartsbedrift. Det mange muligheter for gründerne som har ideer til bærekraftige løsninger, og er villig til å satse på dem. Det er imidlertid ikke lett å starte opp en bærekraftig oppstartsbedrift. Da disse gründerne må levere langs tre dimensjoner i bunnlinjen, vil dette være mer krevende enn for tradisjonelle gründere. Entreprenørskap defineres av Hanahov og Beldacchino (2018) som å oppdage og utnytte profitable løsninger. Pazelt og Shepherd (2011) bygger på denne definisjonen, samt

Brundlandskommisjonen (1987) sin definisjon av bærekraft når de definerer bærekraftige entreprenørskap som: «Oppdagelsen, skapningen og utnyttelsen av muligheter som skaper varer og tjenester som bevarer miljøet og lokalsamfunnet, og samtidig gir utviklingsmuligheter for andre». De bærekraftige gründerne vurderes til å ha en sentral rolle i den bærekraftige utviklingen. Dette er spesielt ettersom deres bedrifter og prosjekter påvirker utviklingen gjennom å gjøre forretninger på en bærekraftig måte (Hanohov og Baldacchino, 2018). Likevel, selv om en gründer klarer å gjenkjenne muligheter for bærekraftig entreprenørskap, understreker Patzelt og Shephard (2011) at gründerene selv må avgjøre om det er en mulighet de er villig til å satse på.

Hva driver bærekraftige gründerne?

I litteraturen er driverne eller motivasjonen for å starte en bærekraftig oppstartsbedrift delt i to hoveddimensjoner; eksterne og interne drivere (Schlange, 2007). Eksterne drivere omhandler reguleringer fra myndighetene, eller endringer hos aktører i markedet som legger mer til rette for bærekraftige oppstartsbedrifter (Linnanen, 2002). I Rennings (2000) forskning om eksterne determinanter for økologiske innovasjoner er «technology push», «regulatory push» og «market pull» sentrale. Ny teknologi i markedet, endrede holdninger hos kunder og bærekraftige reguleringer fra myndigheter legger til rette for at grønne oppstartsbedrifter kan lykkes. Dette kan dermed bidra med å motivere gründerne til å se og gripe muligheter. I den andre dimensjonen er den interne motivasjonen et resultat av gründerens egne holdninger. Denne motivasjonen kan stamme fra gründerens ønske om å «endre verden», ambisjon om å tjene penger, eller en kombinasjon av begge (Schlange, 2007). Gründerenes interne motivasjonsdrivere er også sentral i forskningen til Patzelt og Shepherd (2011) om hva som gjør at bærekraftige gründerne ser og utnytter muligheter. De skiller mellom to former for indre motivasjon for å starte en bærekraftig oppstartsbedrift: Motivasjon for å oppnå egen vinning, og motivasjon for å oppnå vinning for andre, også kalt «altruisme». Det å oppnå egen vinning er ofte basert på den tradisjonelle motivasjonen gründerne har, som for eksempel å tjene penger, skaffe seg arbeid, eller et ønske om å være uavhengig. Miljø eller sosiale forhold kan imidlertid også påvirke. Patzelt og Shepherd (2011) beskriver at dersom en person lever i et område med høy luftforurensing kan han eller hun oppleve dette som en trussel mot sin egen velvære, og dermed ønske å få ned forurensing for å bedre egen livskvalitet (Patzelt og Shepherd, 2011). Altruisme, på den andre siden, kan beskrives som en individuell motivasjon for å bedre velferden for en annen (Patzelt og Shepherd, 2011). En kan videre dele altruismebegrepet inn i «ren altruisme» og «ikke-ren altruisme». Ren

altruisme er motivasjon for å kunne skape gevinster eksklusivt for andre, mens ikke-ren altruisme er en individuell motivasjon for å bedre velferden for andre, i tillegg til seg selv (Hanohov og Baldacchino, 2018). Patzelt og Shepherd (2011) beskriver hvordan Ben & Jerry's har bygget opp sin virksomhet ved å bruke økologiske ingredienser for å bedre kundenes helse og bevare miljøet. At det også er grunnlaget for hele forretningen deres viser imidlertid at det er ikke-ren altruisme.

Gründerens evne til å oppdage muligheter

I et rent økonomisk perspektiv vil lønnsomme muligheter komme fra endringer i markedet. Det kan enten være endringer i tilbudet eller endringer i etterspørselen. Bærekraftige gründere, på sin side, kan gjerne oppdage muligheter som er gunstige utelukkende for egen finansiell situasjon, men også muligheter som er gunstige for bevaringen og utviklingen av miljø og sosiale forhold (Patzelt og Shepherd, 2011). Erfaring innen entreprenørskap, kunnskap om miljø og sosiale forhold, motivasjon for å oppnå noe for seg selv, og motivasjon for å oppnå noe for andre er sentrale faktorer for å oppdage bærekraftige muligheter (Patzelt og Shepherd, 2011). Hanahov og Baldicchino (2018) støtter opp under resultatene, og understreker spesielt viktigheten av å ha inngående kjennskap til trender og utvikling innen sosiale, miljørelaterte og økonomiske sektorer. I tillegg til dette understreker forskerne hvor kritisk det er å ha kunnskap om entreprenørskap generelt, da det er denne erfaringen som fasiliterer hele prosessen med å oppdage forretningsmuligheter. Etter at muligheter og løsninger er identifisert, starter gründer arbeidet med å realisere forretningsideen. Sentralt i utviklingen av enhver bedrift er forretningsmodellen. I neste kapittel vil derfor litteratur om bærekraftige forretningsmodeller presenteres.

2.3 Bærekraftige forretningsmodeller

Forretningsmodellen beskriver hvordan en bedrift skaper, leverer og sikrer verdi, for seg selv og sine kunder (Osterwalder og Pigneur, 2010). Den fungerer som en representasjon av de ulike elementene som en virksomhet bruker for å skape og levere verdi, og koblingene mellom dem (Geissdoerfer mfl., 2016). Slike elementer innebærer blant annet aktiviteter, varer og relasjoner. I den sammenhengen viser forretningsmodellen helhetlig hvordan bedriften setter sin forretningside ut i live. Forretningsmodellen skal også forklare hva bedriften leverer, hvem kundene er, vise til eventuelle konkurrenter og samarbeidspartnere, samt hvordan virksomheten skal generere lønnsomme inntektsstrømmer (Altinn, 2020). I et dynamisk marked er det også viktig at forretningsmodellen legger til rette for at bedriften kan endre seg i takt med omgivelsene, for å

unngå at virksomheten stagnerer. For en oppstartsbedrift som skal vokse vil det dessuten være viktig å ha en forretningsmodell alle interessenter forstår (Osterwalder og Pigneur, 2010)

2.3.1 Tradisjonelle forretningsmodeller

I tradisjonelle forretningsmodeller ligger fokuset i å skape verdi for bedriften selv, og dens kunder (Geissdoerfer mfl., 2018; Nygaard, 2019). Slike forretningsmodeller vokste frem etter andre verdenskrig hvor det var et enormt behov for å igangsette produksjonen av nødvendighetsvarer (Nygaard, 2019). Som en følge av dette blir de ofte betegnet som «lineære modeller». Slike forretningsmodeller er kjennetegnet ved en «utvinn og bruk»-mentalitet, hvor miljø og sosiale dimensjoner har lite innflytelse på bedriftens målsetninger (Nygaard, 2019). Hverken bedriftene eller kundene la særlig vekt på hva som skjedde med materialene og produktene etter de var brukt, noe som vi i ettertid ser skaper konsekvenser for miljø og samfunn. Med bakgrunn i det globale fokuset på bærekraftig utvikling, har bærekraftige forretningsmodeller blitt presentert som et «grønnere» alternativ til de tradisjonelle lineære modellene.

2.3.2 Bærekraftige forretningsmodeller

Bærekraftige forretningsmodeller leverer verdi til kunden, samtidig som den jobber mot en bærekraftig utvikling både i bedriften og samfunnet (Bocken mfl., 2014). I motsetning til de tradisjonelle modellene vurderer bærekraftige forretningsmodeller alle interessenters behov, ikke bare bedriftens eiere og kunder (Bocken mfl., 2014). Dette understøttes også av Geissdoerfer mfl. (2018) som beskriver at en bærekraftig forretningsmodell skaper finansiell og ikke-finansiell verdi for mange interessenter, og at den har et langtidsperspektiv. Eksempelvis har bærekraftige forretningsmodeller som setter fokus på å utnytte materialene bedre gjennom hele sin livssyklus vokst frem de siste årene (Nygaard, 2019). Det en bedrift skal måle etter, og levere på, bør alltid defineres ut fra hvem bedriftens viktigste interessenter er (Kakabadse og Morsing, 2010). Da miljø og samfunn er viktige interessenter, måler bærekraftige forretningsmodeller mot miljø- og samfunns mål i tillegg til vekst og lønnsomhet. Forskning har også vist at bedrifter kan øke sin økonomiske inntjening gjennom å implementere bærekraftige forretningsmodeller. Et eksempel her er hvordan reduksjon av avfall fører til reduserte kostnader (Joyce og Paquin, 2016). I dag blir bærekraftige forretningsmodeller i økende grad sett på som et konkurransefortrinn (Geissdoerfer mfl., 2018). Samtidig beskriver Bocken mfl. (2014) at for å lykkes med en bærekraftig forretningsmodell må den designes på en måte som gjør at bedriftene kan sikre seg økonomisk verdi, gjennom å levere sosiale og miljørelaterte gevinster. I artikkelen

beskriver forskerne et forslag til en systematisert kategorisering over ulike bærekraftige forretningsmodeller (Figur 2.2) (Bocken mfl., 2014).

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/ environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/ solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialisation (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	Localisation	"Patient / slow capital" collaborations
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing			Responsible product distribution/ promotion	Home based, flexible working	
		Extended producer responsibility	Green chemistry					

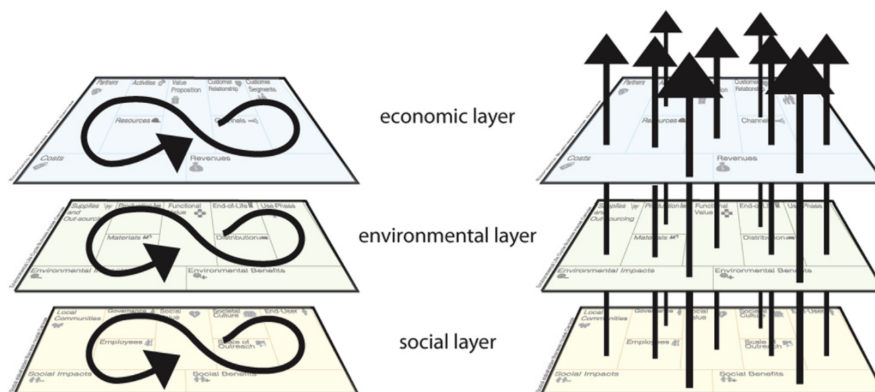
Figur 2.2: Kategorisering av ulike bærekraftige forretningsmodeller (Bocken mfl., 2014).

2.3.3 Rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller

Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver «business model canvas» som en effektiv fremstilling for å visualisere og forklare en bedrifts forretningsmodell for ulike interessenter. Rammeverket består av ni ulike «byggesteiner» som sammen beskriver hele virksomheten (Osterwalder og Pigneur, 2010). En slik fremstilling blir dermed som en blåkopi for virksomhetsstrategien som skal implementeres (Osterwalder og Pigneur, 2010). Gjennom sitt intuitive design kan rammeverket hjelpe bedriften selv og andre interessenter å visuelt forstå elementene i en forretningsmodell, og sammenkoblinger mellom dem.

I tråd med at bærekraftige forretningsmodeller har vokst frem, har også et «Triple Layered Business Model Canvas» (TLBMC) blitt utarbeidet (Joyce og Paquin, 2016). TLBMC skiller seg

fra det klassiske rammeverket ved at det integrerer en sosial og en miljørelatert dimensjon i tillegg til den eksisterende økonomiske dimensjonen. Det bærekraftige rammeverket er et praktisk og enkelt verktøy som støtter utvikling, visualisering og kommunikasjon av bærekraftige forretningsmodeller (Joyce og Paquin, 2016). Med de tre lagene får man et mer komplett og helhetlig bilde av hvordan en virksomhet skaper og leverer økonomisk, miljørelatert og sosial verdi. De tre ulike lagene i verktøyet muliggjør også at bedrifter kan presentere horisontale sammenkoblinger av elementene innenfor hvert av de tre lagene, men også vertikalt eller på tvers av lagene (Joyce og Paquin, 2016). Ifølge Joyce og Paquin (2016) legger dette til rette for at en kan se muligheter for hvordan forretningsmodellen kan utvikles for å møte miljørelaterte og sosiale utfordringer.



Figur 2.3: Illustrasjon av «Triple Layered Business Model Canvas» (Joyce og Paquin, 2016).

Et viktig element i enhver forretningsmodell er beskrivelsen av hvordan bedriften skal levere verdi. Dermed vil bli utformingen av «verdiløftet» sentralt i utarbeidelsen av en forretningsmodell.

2.3.4 Verdiløftet

Formålet til verdiløftet er å kommunisere verdien som er iboende i produktet eller tjenesten bedriften tilbyr (Boons og Lüdeke-Freund, 2013; Bocken mfl., 2014). Dermed bør verdiløftet være utformet på en måte som gjør at det beskriver så presist som mulig hvorfor kunden bør velge akkurat det produktet eller tjenesten, fremfor konkurrentens. For å kunne levere et unikt og overlegent verdiløfte benytter virksomheter seg av de øvrige «byggsteinene» eller elementene i forretningsmodellen (Boons og Lüdeke-Freund, 2013). Verdiløftet beskriver dermed den samlede verdien en bedrift leverer via sin forretningsmodell (Bocken mfl., 2014)

I tradisjonelle forretningsmodeller ligger verdiløftets fokus i hvordan produktet eller tjenesten kan generere økonomiske gevinster. I bærekraftige virksomheter derimot, er verdiløftets fokus også på å skaffe miljørelaterte og eller sosiale gevinster i tillegg (Boons og Lüdeke-Freund, 2013). Dette kan medføre at bedrifter må gjøre avveier mellom å produsere bærekraftig eller økonomisk optimalt (Boons og Lüdeke-Freund, 2013). Nøkkelen til å få til et konkurransefortrinn gjennom et bærekraftig verdiløfte blir derfor å identifisere effektive løsninger hvor man også ivaretar ulike interessenters behov (Boons og Lüdeke-Freund, 2013). Et eksempel er hvordan en bedrift kan redusere sine materialkostnader ved å redusere materialbehovet.

2.3.5 Mål og strategi

En av forretningsmodellens viktigste funksjoner er å tilrettelegge for at bedriften når sine mål. Slike mål kan eksempelvis være vekst, lønnsomhet eller kundetilfredshet (Osterwalder og Pigneur, 2010). En virksomhets målsetninger sier noe om hvorfor en virksomhet er til, og hva de skal oppnå. I tillegg tjener målene som inspirasjon og motivasjon internt i virksomheten. Målene er også et eksternt signal om ambisjoner mot andre aktører i bransjen. En bedrifts mål kan være både kortsiktige og langsiktige. De kortsiktige målene fokuserer på innhenting av raske gevinster, mens de langsiktige målene er ofte mer ambisiøse og setter en retning for virksomheten. Lønnsom drift er en viktig målsetning for enhver konkurransedrevet bedrift (Carroll, 1991), og bedrifter vil alltid ha en eller annen form for finansielle målsetninger. Samtidig viser forskning på små- og mellomstore bedrifter (Toledo-López mfl., 2012) at finansielle mål, som omsetning og profitt, ikke nødvendigvis er hovedmålsetningene. I stedet er det mål om autonomi, kreativitet og jobbtilfredshet som står sentralt. Hva som til slutt blir bedriftens mål vil avgjøres av hvordan virksomheten definerer suksess (Ionita, 2013). I følge litteraturen vil gründers verdier påvirke beslutningene som tas, og strategiene som utarbeides i en oppstartsbedriften (Tomczyk mfl., 2013; Kotey og Meredith, 1997). Dermed vil holdningene til gründer også kunne påvirke målene som settes i virksomheten.

For å kunne realisere forretningsmodellen vil det å skaffe de nødvendige investeringene stå sentralt. For oppstartsbedrifter vil det gjerne være ekstra viktig ettersom de mangler infrastrukturen og de etablerte ressursene andre bedrifter innehar. I den neste delen vil det presenteres teori som omhandler kilder til finansiering for bærekraftige oppstartsbedrifter.

2.3.6 Finansieringskilder for bærekraftige oppstartsbedrifter

Oppstartsbedrifter befinner seg ofte i en situasjon uten betydelig markedsposisjon eller nettverk. Garg og Shivam (2017) forklarer dermed at det å skaffe finansiering er det viktigste trinnet som følger etter at planen for oppstart er utarbeidet. Da det kan være krevende med kapitalinnhenting i tidlig-fase prosjekter, er det ofte slik at gründeren selv finansierer den nye satsingen (Aldrich, 1999). Gründere klarer som oftest å tilegne seg nok startkapital til å starte prosjektet gjennom egen oppspart egenkapital eller fra familie og venner (Wang og Schøtt, 2020). Problemet oppstår som oftest i neste fase hvor startkapitalen er tømt, og oppstartsbedriften behøver kapital for å kommersialisere ideen. I de tidlige fasene har kostnadene til nye virksomheter en tendens til å overgå inntektene, og uten nytt tilskudd av kapital vil ikke virksomheten overleve. Dette er en av de vanligste årsakene til at oppstartsbedrifter mislykkes (Garg og Shivam, 2017). Et nøkkelmoment ligger dermed i å skaffe kapital gjennom ulike ordninger, investorer eller banker. Dette blir likevel et paradoks da selskapene er i en fase hvor de kritisk trenger kapital, men ikke har kommet langt nok til å kunne vise til resultater eller sikkerhet. Forskerne argumenterer for at dette vil medføre vanskeligheter med å skaffe ekstern finansiering (Van de Ven, 1993; Lindholm-Dahlstrand og Cetindamar, 2000; Zimmerman og Zeitz, 2002). Oppstartsselskaper anses å være virksomheter med sterkt vekstpotensiale, men de er også karakterisert som høyrisiko (Mustapha og Tlaty, 2018). Risiko er nettopp det investorer og banker er opptatt av, og det kan dermed bli vanskelig for oppstartsbedrifter å få gjennomslag. Da bærekraftige oppstartsbedrifter må levere mot en tredelt bunnlinje, blir det også flere risikomomenter å kontrollere. Et oppstartsselskap som klarer å vise potensialet og overbevise investorer om mulighetene vil lettere kunne skaffe finansiering mot å overgi noe kontroll og eierskap (Garg og Shivam, 2017).

Bærekraft er en av de mest signifikante trendene i finansmarkedet de siste årene (Clark mfl., 2015). Vi lever nå i en tid hvor bærekraft ikke bare er bra, det er også lønnsomt! Investorer uttrykker nå en sterkere interesse og økende anerkjennelse for bærekraftige virksomheter. Forskning til Clark mfl. (2015) som baseres på mer enn 200 akademiske studier, bransjerapporter, avisartikler og bøker, viser at det er en bemerkelsesverdig sammenheng mellom bærekraft og økonomisk ytelse. Likevel er det å skaffe finansiering til bærekraftige nyetableringer utfordrende for gründere, selv med mange tilbud tilgjengelig. Videre vil sentrale kapitalkilder for oppstartsbedrifter presenteres.

Investorer og Banker

Det er en begrenset mengde kapital tilgjengelig for oppstartsbedrifter. Samtidig blir det etablert mange nye virksomheter hver eneste dag, hvorav alle konkurrerer om de samme midlene. Investorer må derfor gjøre grundige vurderinger som ofte innebærer gjennomtenkte analyser for å finne de selskapene som har høy vekst og gode avkastningsmuligheter (Amat og Perramon, 2011).

I dag er investorer mer villig til å investere i bærekraftige oppstartsselskaper da bærekraft i seg selv har fått økende oppmerksomhet og blitt mer ettertraktet (Clark mfl., 2015). Ideelt sett er en investor på jakt etter et selskap med en klar og skalerbar forretningsmodell de kan investere i. Det investorer må vurdere er hvor mye penger som kreves for å få ideen ut i markedet. Å utføre en gjennomtenkt analyse kan være dyrt, noe som gjør at større investeringer blir mer attraktivt for investorer (Harding, 2002). Dette bekreftes fra statistikken som omhandler Venture Capital investorer (risikokapitalselskaper), hvor det viser seg at kun 6-8% av total investering er rettet mot oppstartsselskaper. De store beløpene er derimot rettet mot selskaper i ekspansjonsfaser eller i etablerte selskaper (Norrman og Klofsten, 2008). Investorer er ikke like villig til å investere et stort beløp i et oppstartsselskap som er preget av risiko og usikkerhet, uten at de er overbevist om at potensialet og mulighetene eksisterer. Nøkkelen til suksess ligger i nøye planlegging (Garg og Shivam, 2017). De som sikrer seg finansiering er de som har demonstrert hvordan den gode ideen faktisk vil bli realisert, altså klart å overbevise investorene om at både gründer og prosjektet er interessant, og verdt å satse på (Mustapha og Tlaty, 2018).

For investorer må avkastning reflektere risiko. Banker, på en annen side, er opptatt av sikring når de skal gi ut lån til et prosjekt eller en bedrift. I de fleste tilfeller er det slik at oppstartsbedriftene ikke har mye sikring å vise til i tidlig fase. I tillegg er det en fare for at banker ikke har muligheten, eller kompetansen, til å vurdere kvaliteten på innovative prosjekter (Mustapha og Tlaty, 2018), noe som også kan være en utfordring.

Virkemiddelapparat

Fremveksten av nye og innovative satsninger et viktig bidrag til nasjonal vekst og samfunnsutvikling (Lindholm-Dahlstrand og Klofsten, 2002; European Commission, 2005). Dette rasjonaliserer offentlige støtteordninger (Storey og Tether, 1998; Norrman, 2005; Nourira mfl., 2005). For å fremme en kultur for entreprenørskap og nyskaping finnes det flere ulike støtteordninger for norske oppstartsbedrifter. Slike programmer eller ordninger er designet for å støtte nye sat-

singer med både rådgiving og finansiering (Storey og Tether, 1998, North mfl., 2001). Et viktig spørsmål er hvorfor noen nyetableringer får gjennomslag, mens andre får avslag. Det eksisterer i dag begrenset med kunnskap om seleksjonskriterier for tidlig-fase satsninger (Norrman og Klofsten, 2008), spesielt for bærekraftige oppstartsbedrifter. Når det eneste man har er svevende ideer og motiverte individer, blir det utfordrende for offentlige støtteordninger å sørge for at de har tilstrekkelig med kompetanse til å vurdere slike prosjekt.

I seleksjonsprosesser vil offentlige aktører fokusere på gründeren, selve ideen eller begge. En måte å velge er å la markedet bestemme, en såkalt «overlevelse av de sterkeste». En annen måte innebærer å velge den ideen eller gründeren som har det beste potensialet, en såkalt «velge ut vinnerene»-tilnærming. Sistnevnte innebærer ofte en omfattende evalueringsprosedyre (Norrman og Klofsten, 2008). En markant forskjell mellom Venture Capital investorer og offentlige ordninger er at det er en forventning til at offentlige aktører bruker midlene de har på best mulig måte (Nutek, 2007). De er altså ikke markedsdrevne på samme måte som private aktører. Det er en forventning til at investeringene bidrar til samfunnsutviklingen (European Commission, 2005) da offentlige aktører har gitte rammeverk vedtatt av myndighetene. Overordnet kan man si at å bruke en «velge ut vinnerene»-tilnærming er mest benyttet av Venture Capital investorer, mens en «overlevelse av de sterkeste» benyttes av offentlige støtteordninger (Norrman og Klofsten, 2008).

Selv om bærekraftige oppstartsbedrifter tilegner seg kapital vil forretningsmodellen sjelden realiseres eksklusivt internt i bedriften. Verdiløftet vil ofte også bero på eksterne aktører som eksempelvis leverandører og kunder. Videre vil derfor litteratur om hvordan bærekraftige oppstartsbedrifter samhandler med sine partnere i bærekraftige oppstartsbedrifter legges frem.

2.3.7 Bærekraftig samhandling med leverandører

Med en tredelt bunnlinje blir bedriftenes evne til å kontrollere hele produktets livssyklus utfordret (Nygaard, 2019). Bedrifter må tenke strategisk, planlegge, operere og organisere hele nettverket av organisasjoner fra råvareproduksjon til salg og resirkulering. En økende grad av globalisering i markedene, og større leverandørnettverk, kan imidlertid gjøre en bærekraftig ledelse av leverandørene utfordrende (Nygaard, 2019). I litteraturen har ledelse av globale leverandørkjeder med bakgrunn i den tredelte bunnlinjen blitt utforsket. En slik ledelse blir ofte betegnet som «*Sustainable Supply Chain Management*» eller SSCM (Koberg og Longoni, 2019, Carter og Rogers, 2008).

Bærekraftige styringsmekanismer beskrives som praksis eller initiativer benyttet av en bedrift for å styre relasjoner med leverandører og interessenter med et sikte på å styrke en bærekraftig utvikling (Koberg og Longoni, 2019). Disse styremekanismene kan deles inn i direkte og indirekte mekanismer. De direkte mekanismene innebærer samarbeid med leverandøren for å bedre arbeidet gjennom for eksempel trening eller finansiell støtte. De indirekte styringsmekanismene beror i større grad på å vurdere og kontrollere leverandørene gjennom uavhengige sertifiseringer og dokumentasjon av arbeidet (Koberg og Longoni, 2019). Forskning viser at krav om å følge uavhengige standarder sjelden fører til bærekraftig utvikling i verdikjedene (Koberg og Longoni, 2019), og de har blant annet blitt kritisert for at de kan være enkle å etterleve (Boiral og Gendron, 2010). Koberg og Longoni (2019) anbefaler bedrifter å heller se på ledelsen av sine leverandører som et strategisk initiativ, hvor man samarbeider med leverandørene om å forbedre bærekraftsarbeidet. Carter og Rogers (2008) argumenterer også for at gjennom en bærekraftig ledelse av leverandører kan man skaffe seg konkurransefortrinn ved at leverandørkjeden blir vanskelig å imitere, samtidig som den treffer mange av dagens bevisste konsumenters behov. I tillegg kommer forskerne med flere eksempler på hvordan en strategisk bærekraftig ledelse av leverandørene kan medføre gevinster:

- Kostnadsbesparelse gjennom redusert emballasje.
- Bedre arbeidsforhold hos leverandører kan øke produktiviteten og dermed redusere leverandørrisiko.
- Mulighet til å proaktivt påvirke fremtidige reguleringer.
- Gunstig påvirkning av bedriftens rykte ovenfor andre kunder, leverandører, arbeidssøkende og investorer.

2.3.8 Bærekraftig samhandling med kunder

Bærekraftige forretningsmodeller setter også i større grad fokus på å kontrollere miljørelaterte og sosiale bidrag, også etter produktet er solgt til kunden (Nygaard, 2019; Joyce og Paquin, 2016). Prosesser som legger til rette for at produktet kan resirkuleres kalles «reversert logistikk» (Nygaard, 2019). Gjennom å benytte seg av slike prosesser kan bedriften sikre at verdiene i materialene og produktene ikke kommer på avveie, og materialene kan benyttes igjen for å skape ytterlig verdi for miljøet og samfunnet. For å påvirke kunden til å bidra i den reverserte logistikken kan de legge til rette for gode kanaler for å gjenvinne ressursene (Nygaard, 2019). I forretningsmodeller som skaper verdi fra avfall, eller hvor formålet er å maksimere material-

effektiviteten (Bocken mfl., 2014), er en effektiv utnyttelse av ressursene også selve kjernen av virksomheten. Ved å gå sammen med kunden kan bærekraftige bedrifter finne kreative og nyskapende løsninger for hvordan verdien kan maksimeres gjennom samarbeid og en god reversert logistikk (Nygaard, 2019).

2.3.9 Oppstartsbedrifters posisjon ovenfor leverandører og kunder

Det kan være utfordrende for oppstartsbedrifter å styre sine leverandører og kunder nettopp på bakgrunn av at de er oppstartsbedrifter. De mangler ofte ressurser, og har ikke enda etablert relasjoner til kunder og leverandører (Oukes mfl., 2019). Med bakgrunn i slike «barnesykdommer» har studier vist at oppstartsbedrifter gjerne er i en ugunstig maktposisjon sammenlignet med sine mer etablerte partnere (Oukes mfl., 2019). Den strukturelle makten til en part i en relasjon avgjøres av to variabler: Hvor gode alternativer en har og hvor verdifull den er for den andre parten (Kim mfl., 2005). Likevel er ikke makt i en relasjon et objektivt konsept. Bedrifter ledes av mennesker som aldri vil oppnå perfekt informasjon om en motpart (Kim mfl., 2005). Dermed blir «opplevd makt» mellom partene er et mer relevant fenomen for å beskrive maktforholdet i en relasjon. Opplevd makt er definert som partens vurdering av både sin egen og motpartens strukturelle makt (Oukes mfl., 2019). Med andre ord vil det være en subjektiv oppfatning av de variablene som utgjør partenes strukturelle maktforhold. Disse oppfatningene vil også ligge i grunn ved bedriftenes avgjørelser for hvordan de videre kan endre maktforholdet, og til slutt utnytte sin makt for å oppnå et ønsket utfall (Oukes mfl., 2019).

2.4 Oppsummering teori

Tabell 2.1: Oppsummering av teori.

Tema	Sentral Teori
<p>F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?</p>	<p>En bærekraftig gründers motivasjon påvirkes av både interne og eksterne drivere (Schlange, 2007).</p> <p>Bærekraftige gründere oppdager både muligheter som er gunstige for egen vinning, og også muligheter som er gunstige for utviklingen av miljø og sosiale forhold (Patzelt and Shepherd, 2011).</p> <p>Viktige faktorer som påvirker gründers evne til å oppdage muligheter for bærekraftig entreprenørskap er erfaring innen entreprenørskap, kunnskap om miljø og sosiale forhold og motivasjon (Patzelt and Shepherd, 2011; Hanahov and Baldacchino, 2018).</p>
<p>F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?</p>	<p>Forskning på små- og mellomstore bedrifter viser at finansielle mål som omsetning og profitt ikke nødvendigvis er hovedmålsettingene. I stedet er det mål om autonomi, kreativitet og jobbtilfredsheten som står sentralt (Toledo-Lopez mfl. 2012).</p> <p>Hva som tilslutt blir bedriftens mål vil avgjøres av hvordan virksomheten definerer suksess (Ionita, 2013).</p> <p>Verdiløftet beskriver den samlede verdien en bedrift leverer gjennom sin forretningsmodell (Bocken mfl., 2014).</p> <p>I bærekraftige virksomheter er verdiløftets fokus også på å skaffe miljørelaterte og eller sosiale gevinster i tillegg til økonomiske (Boons og Lüdeke-Freund, 2013).</p>
<p>F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?</p>	<p>En av de vanligste årsakene til at oppstartsbedrifter mislykkes er mangel på tilstrekkelig med kapital (Garg og Shivam, 2017).</p> <p>Det er en bemerkelsesverdig sammenheng mellom bærekraft og økonomisk ytelse (Clark mfl., 2015).</p> <p>Oppstartsselskaper er i en fase hvor de kritisk trenger kapital, men ikke har kommet langt nok til å kunne vise til resultater eller sikkerhet (Garg og Shivam, 2017).</p>
<p>F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?</p>	<p>Gjennom samarbeid med leverandører og kunder kan oppstartsbedrifter styrke produktets bærekraftige verdi (Koberg og Longoni, 2019; Nygaard, 2019).</p> <p>Oppstartsbedrifter er gjerne i en svak maktposisjon i relasjon med etablerte aktører (Oukes mfl., 2019).</p>

3 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for metodiske valg for å besvare problemstillingen: «*Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter*». Vi vil først redegjøre for metodiske valg knyttet til forskningsdesign. Deretter vil vi beskrive utvalget som er trukket, og hvordan datainnsamlingen har foregått. Vi vil også forklare hvordan dataanalysen er gjennomført, før vi til slutt gjør en kritisk refleksjon av våre metodevalg.

3.1 Forskningsdesign

Det er problemstillingen som legger føringer for hvordan forskningsdesignet utformes (Johannesen mfl., 2011), og ettersom vår problemstilling er eksplorerende og ønsker å forstå, må metoden som benyttes gi oss mulighet til å skaffe innsikt i fenomenene som undersøkes. I tillegg er bærekraftige oppstartsbedrifter et dynamisk fenomen. En oppstartsbedrift som ble regnet som bærekraftig for ti år siden er ikke nødvendigvis det i dag. Dette medfører også at litteratur om bærekraftige oppstartsbedrifter fort blir utdatert, og vi mener at forskning på fenomenet i dagens kontekst ikke er tilstrekkelig. Med bakgrunn i at fenomenet er begrenset belyst i litteraturen, og det vil kreve dyptgående innsikt for å forstå fenomenet, har vi benyttet en kvalitativ metode (Johannesen mfl., 2011) for å undersøke hvordan bærekraftige oppstartsbedrifter utvikler seg.

Forskningsdesign i seg selv handler om å formgi forskningsprosessen for å kunne svare på problemstillingen gjennom undersøkelser (Johannesen mfl., 2011). Dermed blir også ambisjonen å benytte et design som gir oss mulighet til å gå i dybden, og dermed oppnå kunnskap. For å kunne forstå og skaffe oss innsikt om hvordan bærekraftige oppstartsbedrifter utvikles, har vi valgt å benytte en kvalitativ casestudie som forskningsdesign. Casestudier kjennetegnes ved at et eller få tilfeller studeres inngående (Johannesen mfl., 2011). Det vil også være nyttig i vår studie for å kunne skaffe den dyptgående innsikten problemstillingen krever. Dessuten er case-studier nyttige for å forstå hvordan virkeligheten utfolder seg (Maløe, 2002). I vårt tilfelle vil det være hensiktsmessig for å forstå hvordan bærekraftige oppstartsbedrifter utvikles i et virkelig marked.

For det konkrete designet har vi benyttet et flercasesdesign hvor hver oppstartsbedrift representerer en case (Yin, 2009). Grunnen til dette er at problemstillingen vår krever at vi undersøker flere bærekraftige oppstartsbedrifter for å kunne avdekke funn på tvers av bedriftene. Yin (2009)

understreker at funnene i flercasestudier ofte er mer overbevisende enn ved casestudier med en enkelt case, noe som gjør studien mer robust (Yin, 2009). Dette er noe også vi ønsker i vår studie. Analyseenheter i casebedriftene er bedriftenes gründere, og i to tilfelle en leder av bedriften som uttalte seg på vegne av gründeren. For å få gode sammenlignbare svar er det nødvendig at analyseenheter, som er individene studien tar utgangspunkt i (Johannesen mfl., 2011), har god kjennskap til hele oppstartsprosessen i bedriften. Vi har derfor vurdert det som hensiktsmessig at analyseenheter var personer som hadde vært med i bedriften fra tidlig fase til dags dato.

3.1.1 Utvalg

Før vi startet med datainnsamlingen foretok vi et «strategisk utvalg» (Johannesen mfl., 2011) av casebedrifter. Målsetningen med utvalget var å velge bedrifter som kunne gi oss nødvendig data for å besvare problemstillingen. I vår studie var det ønskelig at utvalget representerte enkelte likheter som gjorde det mulig for oss å studere dem sammen, samtidig som de representerte ulikheter som gjorde de verdt å studere. På den måten er vårt utvalg basert på en kriteriebasert utvelgelse (Johannesen mfl., 2011). For å sikre de nødvendige likhetene valgte vi først og fremst å sikte oss inn på oppstartsbedrifter som var kommet godt i gang med kommersialiseringen. I tillegg valgte vi å fokusere på bedrifter som leverte et produkt eller tjeneste som representerte noe nytt i det norske markedet. Ved å ha slike likhetstrekk kunne bedriftene ha opplevd felles utfordringer knyttet til oppstarten som kunne undersøkes nærmere. I samsvar med vår problemstilling vil også utvalget bli naturlig avgrenset til å gjelde oppstartsbedrifter, og videre oppstartsbedrifter som leverer bærekraftige løsninger. I tillegg til disse overordnede likhetstrekkene tok vi også utgangspunkt i litteratur og våre egne oppfatninger om både bærekraft og oppstartsbedrifter for å definere øvrige utvalgsriterier. I den sammenheng kom vi frem til følgende kriterier for vårt strategiske utvalg av oppstartsbedrifter som:

- Ikke har startet opp senere enn 2015.
- Leverer et produkt eller en tjeneste som tydelig leverer miljørelatert og/eller sosial verdi.
- Har startet opp i Norge eller Skandinavia.
- Leverer produkter eller tjenester som representerer noe nytt i markedet.
- Har ambisjoner om økonomisk vekst og teknologisk utvikling.
- Er forbi oppstartsfasen, og er godt i gang med kommersialiseringen.

Utover disse utvalgskriteriene ønsket vi å finne casebedrifter som også representerte ulikheter. Problemstillingen er bred i den forstand at vi ikke har valgt å studere nærmere en spesifikk bransje. Søkelyset er heller rettet mot å vurdere hvordan bedrifters bærekraftige orientering påvirker utviklingen av en oppstartsbedrift, og de utfordringene som er knyttet til å starte opp. Ved å benytte et bredt utvalg som representerte ulike oppstartsbedrifter kunne vi sammenligne funn på tvers av for eksempel bransjer. Et slikt utvalg kunne bidra til å nyansere funne våre i større grad.

Gjennom forskningsprosessen så vi at det ville være behov for flere synspunkt for å kunne belyse forskningsspørsmålet om kapitalinnhenting. Derfor valgte vi å benytte en offentlig støtteordning og et Venture Capital (risikokapitalselskap) i datainnsamlingen. Dette ble nødvendig ettersom mange av informantene kom med utspill angående innhenting av kapital. Disse oppfatningene kunne bedre analyseres i sammenheng med informasjon fra ulike kapitalkilder. Vi vil likevel understreke at disse informantene ikke er behandlet som casebedrifter, men heller som informasjonskilder for å belyse et viktig aspekt av problemstillingen. Tabell 3.3 gir en oversikt over bedriftene benyttet i denne studien.

Tabell 3.1: Oversikt over casebedrifter og øvrige informasjonskilder

Bedrift	Beskrivelse	Etableringsår
Aion	Gjenbruk av havplast Utvikler og produserer nye produkter av gjenvunnet plast fra havet.	2017
Inaventa Solar	Utvikling og kommersialisering av solfangere Utvikler og produserer solfangere som et alternativ til oppvarming av bygg og vann.	2019
Empower New Energy	Investering i fornybare energiprojekt Norsk selskap som investerer og bistår i små- og mellomstore solcelle-prosjekter, hovedsakelig i Afrika.	2017
Everfuel	Produksjon og distribusjon av hydrogendrivstoff Produserer konkurransedyktig grønt hydrogen og bygger opp infrastruktur for distribusjon i Nord-Europa.	2019 (spinoff fra annet selskap)
Nabobil	Delingstjeneste for privatbiler Delings-app som muliggjør deling av biler mellom privatpersoner i Norge.	2015
Skyfall Ventures	Venture Investing Investerer i nordiske teknologiselskaper som er i en tidlig fase.	Ikke relevant
Innovasjon Norge	Offentlig støtteordning Tilbyr tilskudd og lån til norske prosjekter og oppstartsbedrifter.	Ikke relevant

3.1.2 Datainnsamling

For å samle inn relevant data har vi benyttet sekundærdata og intervjuer. Sekundærdata består i hovedsak av bedriftenes nettsider, og rapporter vi har fått tilsendt. I tillegg har vi gjennomgått offentlige investorpresentasjoner på YouTube, og en podcast en av informantene anbefalte oss. Denne dataen har vi brukt for å få en forståelse av konteksten bedriftene opererer i, og produktet eller tjenesten de leverer gjennom sin virksomhet. I tillegg har vi benyttet denne dataen aktivt i forberedelsene til intervjuene. Samtidig, da vårt forskningsdesign er fenomenologisk (Johannesen mfl., 2011), hvor den baserer seg på menneskers erfaringer, behøvde vi å få innsikt i oppstartsbedriftenes egne oppfatninger for å kunne svare på problemstillingen. Vi har derfor hovedsakelig benyttet dybdeintervju i datainnsamlingen.

Ved utarbeidelsen av hvordan intervjuet skulle utformes vurderte vi hvilken form som best kunne gi svar på problemstillingen. For vår del var det viktig at informantene kunne dele sine erfaringer uoppfordret. På denne måten kunne interessante aspekter, vi som forskere ikke har vurdert på forhånd, komme frem. Samtidig innså vi tidlig at et helt åpent intervju kunne føre til at informantene beveget seg langt utenfor hva som var oppgavens formål. Vi valgte dermed å benytte «semistrukturerte intervjuer» basert på en intervjuguide (Johannesen mfl., 2011). Utarbeidelsen av intervjuguiden startet tidlig i forskningsprosessen. Vi hadde på forhånd satt oss inn i temaene vi ville undersøke, og brukte dette sammen med problemstillingen som en overordnet struktur for intervjuguiden. I tråd med anbefalinger fra Tjora (2010) og Johannesen mfl. (2011) kategoriserte vi intervjuguiden i ulike tema som bærekraft, motivasjon, kapital og samarbeidspartnere. Innenfor hver av kategoriene beskrev vi relativt åpne spørsmål hvor vi inviterte informantene til å gå bredt. Selve intervjuguiden kan ses i vedlegg A. Det er viktig å understreke at det ble gjort mindre endringer i intervjuguidene for ulike casebedrifter. Dette betyr ikke at innholdet i spørsmålet ble endret, men at de ble utformet på en måte som samsvarte med den enkelte casebedriftens kontekst og forretningsmodell. En slik semistrukturert intervjuform gav oss mulighet til å la intervjuene flyte relativt fritt ut ifra hvordan samtalen utsprang. Samtidig brukte vi intervjuguiden aktivt for å holde oversikt over at vi fikk spurt om det vi ønsket, og for å avgrense intervjuet til oppgaven. Vår opplevelse var at informantene oppfattet intervjuene som uformelle, hvor de enkelt kunne tenke høyt og snakke om personlige erfaringer og opplevelser. En slik avslappet stemning er også noe Tjora (2010) anbefaler å sikte mot under dybdeintervju.

De faktiske intervjuene varte i mellom 30 og 60 minutter. Likevel valgte vi å beskrive et litt lengre tidsestimat for informantene. Dette ble gjort for at informantene skulle oppleve at de ikke hadde det travelt. Dersom informantene skulle unnlate å fortelle noe på bakgrunn av tidspress kunne vi gå glipp av mye relevant informasjon. Selve intervjuet ble gjennomført etter Tjoras (2010) dybdeintervjustruktur med de tre fasene: oppvarming, refleksjon, og avrunding. Disse tre fasene inneholder ulike typer spørsmål med ulik grad av refleksjon fra informanten. Vi vil gi en nærmere innføring i de tre fasene, samt hvordan vi gjennomførte dem i vårt intervju.

Oppvarming: I samtlige intervju har vi gjort en kort presentasjon av oss og hva som er formålet med oppgaven. Deretter repeterte vi kjapt hvilke rettigheter informanten har både under og i etterkant av intervjuet. Utover dette har oppvarmingsfasen bestått av enkle konkrete spørsmål om dagliglivet. Tjora (2010) beskriver slike enkle oppvarmingsspørsmål som uformelle og

ufarlige. Selv om de ikke gir mye reflektert informasjon kan de være med på å skape en trygghet hos informantene, og en følelse av at han eller hun behersker situasjonen.

Refleksjon: Det er i denne fasen vi inviterer informantene til å ta oss med inn i fortellingen. Her stilles de «store» spørsmålene hvor informantene får mulighet til å gå i dybden av temaene (Tjora, 2010). Som oftest stilte vi kun det overordnede spørsmålet innenfor hvert tema, og på egenhånd kom informantene innom de ulike oppfølgingsspørsmålene. Enkelte ganger måtte vi selv benytte oppfølgingsspørsmålene for å få informantene inn på det riktige sporet, men dette var unntaket fremfor reglen. Vi passet også på at alle spørsmålene ble formulert på en måte som inspirerte til refleksjon og kanskje også digresjoner. I den sammenheng var det essensielt at vi unngikk å formulere ja/nei-spørsmål eller graderingsspørsmål. I tillegg hadde vi også et fokus på at det var informantene som skulle fortelle, og vi unngikk i så stor grad som mulig å avbryte unødvendig. Dersom vi stilte et oppfølgingsspørsmål, prøvde vi å vente i lengst mulig. Under den «pinlige» stillheten opplevde vi at informantene valgte å utdype, uten at det var nødvendig for oss å lede dem i riktig retning. Dette er også en teknikk Tjora (2010) anbefaler ved dybdeintervjuer.

Avrundning: For å normalisere situasjonen etter den lengre refleksjonsfasen avsluttet vi intervjuet med litt uformell prat og informasjon i etterkant. Her beskrev vi hvordan vi ønsket å bruke intervjuet i oppgaven, og undersøkte muligheten for å følge opp informantene. Dette enten ved oversending av spørsmål via e-post, eller et tilleggsintervju senere i forskningsprosessen. Vi takket også for informantens innsats i intervjuet, og minnet igjen om rettigheter med tanke på personvern. Vi satt igjen med et inntrykk av at avrundingen bidro til at informantene stilte seg positiv til videre kommunikasjon, og at vi tok deres tid og innsats på alvor.

Det ble gjennomført et lengre intervju med hver av casebedriftene, og det er dataen fra dette intervjuet som i hovedsak er benyttet som datamateriale. I etterkant av transkriberingen av intervjuene valgte vi likevel å intervju informantene en gang til for å få ytterligere data til enkelte av forskningsspørsmålene. Disse intervjuene var kortere, og med enkelte casebedrifter ble de gjennomført skriftlig over e-post. Gjennom oppfølgingsspørsmålene kunne vi belyse flere nyanser av informantenes opprinnelige svar. Samtidig gav det oss mulighet til å få casebedriftenes syn på enkelte aspekter vi opplevde som mindre belyst i det første intervjuet.

3.2 Dataanalyse

Opptakene av intervjuene ble transkribert enten samme dag, eller dagen etter gjennomføringen. Dette ble gjort da vi ønsket at det informantene la hovedvekt på skulle gjenspeiles også i transkripsjonen. Selv om de transkriberte intervjuene i all hovedsak var ustrukturerte, sørget vi for å utheve viktige aspekter eller sitat hvor informanten var engasjert. Da intervjuene besto av informantenes subjektive meninger, analyserte vi intervjuene gjennom de fire fasene for analysering av meningsinnhold (Johannesen mfl., 2011):

- 1. Helhetsinntrykk
- 2. Koder, kategorier og begreper
- 3. Kondensering
- 4. Sammenfatning

Ettersom vi transkriberte intervjuene hver for oss, startet vi med å lese gjennom hverandres transkripsjoner for at begge skulle ha tilstrekkelig innsikt i hva informantene hadde sagt. Her fikk den andre mulighet til å markere viktige aspekter og sammenhenger som den første kunne ha oversett. Dette gav oss et tydelig helhetsbilde over funnene våre, og gjorde oss i stand til å se likhetstrekk og sammenheng i dataen. Fra helhetsinntrykket vi satt igjen med definerte vi nye forskningsspørsmål som funnene vi hadde avdekket kunne belyse. På den måten modifiserte vi de eksisterende forskningsspørsmålene for å bedre kunne presentere funnene.

Vi tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene for å gå videre med å definere koder. I utgangspunktet delte vi kodene inn i fire kategorier hvor hver kategori representerte et forskningsspørsmål. Under disse kategoriene definerte vi ulike koder. Disse kodene ble formulert deduktivt, altså fra eksisterende teori og våre forskningsspørsmål. Enkelte ganger fant vi sammenhenger i dataen vi ikke hadde vært innom i litteraturinnhenting. Disse ble da behandlet med en induktiv tilnærming, og vi la dermed til koder etter hvert.

I kondenseringsfasen inndelte vi datamaterialet fra intervjuene i de forhåndsbestemte kodene. I tråd med Johannesen mfl. (2011) sin beskrivelse trakk vi deretter ut det kodede innholdet fra de ulike intervjuene og kategoriserte de sammen i en samlet tabell. På den måten kunne vi se alle de individuelle funnene sammen, og lettere finne likheter og sammenhenger.

Den siste delen av dataanalysen gikk ut på å sammenfatte datamaterialet. Vi valgte å beskri-

ve sammenhenger og mønster gjennom å presentere de ulike funnene i en resultatdel hvor vi brukte sitater fra ulike informanter for å understreke refleksjonene. Vi gikk deretter videre med å tolke og vurdere de empiriske funnene opp mot eksisterende litteratur i diskusjonsdelen. Yin (2009) beskriver dette som en «pattern-matching» teknikk, og at det er gunstig for å analysere funnene i casestudier. Gjennom denne tolkingen av data opp mot teori, klarte vi å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Gjennom hele dataanalysen ble kodeprogrammet «Nvivo» benyttet. Vi tok to gjennomganger av kodingen ettersom vi underveis i prosessen valgte å tilføre og endre enkelte koder.

3.3 Kritisk refleksjon av metodevalg

I denne delen vil vi reflektere rundt kritiske aspekter i studiens metode og gjennomføring. Vi vil også gå inn på de etiske problemstillingene i denne studien.

3.3.1 Validitet og reliabilitet

For å sikre undersøkelsens validitet har vi, som Johannesen mfl. (2011) anbefaler, gjennom hele forskningsprosessen alltid stilt oss spørsmålet: «Måler vi det vi tror vi måler?». Gjennom vår kvalitative metode er målet å belyse vår problemstilling, ikke å måle noe konkret. For å kunne belyse problemstillingen, har vi gjennom forskningsprosessen vurdert om de spørsmålene vi stiller informantene frembringer de dataene som er nødvendige for å svare på problemstillingen. I den sammenheng har vi reflektert over om funnene vi avdekker virkelig kan knyttes til ulike årsaker. Eksempelvis, dersom vi avdekker at gründere beskriver det som utfordrende å innhente kapital, skyldes det da at investorer oppfatter bærekraft som mer risikofylt? Det kan også være en konsekvens av at bedriften er en oppstart, eller at gründeren har presentert ideen for en investor som har et annet mandat. Samtidig har vi også reflektert rundt vår tolkning av informantenes utsagn. Dersom vi fortolket data for å bedre passe til vår oppgave, vil det svekke validiteten til de funn vi avdekker. Dette vurderte vi spesielt som en trussel under analysen av dataen. Det kan være lett å tolke data fra en informant for å stemme overens med informasjon fra en annen, eller eksisterende teori. For å unngå dette, har vi gjennomlest hverandres transkriberinger og begge har gjennomført kodingen. Dette har medført at vi har kommet med korrigeringer til hverandre, og vi har fått til en mer objektiv analyse av dataen. I den sammenheng tror vi at en dobbel koding også har styrket validiteten i vår oppgave. Dessuten har vi etter kondenseringen og utarbeidelsen av funndelen latt informantene lese over. Dette ble gjort for å forsikre at vi ikke hadde misforstått noe, og vi mener det også bidro til å kvalitetssikre det innsamlede datamaterialet.

For å sikre reliabilitet, eller pålitelighet (Johannesen mfl., 2011), i forskningen ønsker vi først og fremst og gi en inngående innføring i hvordan vi har gjennomført forskningen i dette metodekapittelet. Det er samtidig verdt å reflektere rundt reliabiliteten til utvalget vårt. Da vårt utvalg ikke inneholder oppstartsbedrifter i blomstrende sektorer, som for eksempel IT og havbruk, er det usikkert om utvalget er representativt for alle bærekraftige oppstartsbedrifter. I et enda større perspektiv har vi fokusert på fire norske og en dansk oppstartsbedrift. Våre funn blir dermed vanskelig å overføre med hensyn til utenlandske oppstartsselskaper. Dette er en av begrensingene med en kvalitativ metode (Johannesen mfl., 2011). Vi har likevel vurdert det som usannsynlig å kunne belyse problemstillingen så grundig dersom målet var å generalisere til en større populasjon. Vi har også reflektert rundt informantenes rolle, og oppfatning av å delta i et forskningsprosjekt som dette. De jobber i en virkelig bedrift som konkurrerer i et reelt marked. Vil det da være hensiktsmessig for bedriften å svare taktisk på spørsmålene for å stille seg i et bedre lys? For å kontrollere dette har vi tydeliggjort for informantene at dette er et forskningsprosjekt hvor vi ønsker å belyse utfordringer, og at vi er ute etter informantenes oppriktige meninger. Vi har også, gjennom åpne spørsmål, forsøkt å få frem informantenes egne meninger gjennom refleksjon rundt relativt store spørsmål.

I tillegg har vi også reflektert rundt vår relasjon til informantene. Da casebedriftene ble utvalgt fra vårt eget nettverk har en av oss en relasjon til informantene, enten direkte eller indirekte gjennom familie, venner eller tidligere kolleger. Vi har i den anledning vurdert om informantene har besvart spørsmålene annerledes på bakgrunn av at vi kjenner dem og har en tilknytting til dem. Dette kunne være et usikkerhetsmoment for reliabiliteten dersom informantene var motvillige til å besvare ærlig i frykt for å virke «svake», eller at dataene skal bli snakket om i personlige sammenhenger. For å unngå at dette skal påvirke resultatene våre, har vi igjen vært tydelig på at all innsamlet data vil behandles konfidensielt og slettes i etterkant av forskningsstudiet. Vi har vært tydelig på at vi i denne studien opptrer utelukkende som objektive forskere, og vil behandle data i tråd med oppgavens retningslinjer. Vi informerte også om at all informasjon som kom frem ville tolkes i beste mening. På en annen side opplevde vi informantene vi hadde en relasjon til som svært åpne. Det kunne virke som disse informantene hadde lettere for å komme med åpne og direkte meninger, uten å «pakke det inn». Vi har reflektert i ettertid på om det kunne være en konsekvens av at de hadde tillit til at vi kom til å tolke dataen rasjonelt, og det dermed reduserte frykten for å bli misforstått.

Vi har også vurdert om intervjukonteksten kan ha påvirket informasjonen. Med bakgrunn i Covid-19 pandemien, og at informantene befant seg i Østlandsområdet eller Danmark, ble alle dybdeintervjuene gjennomført digitalt gjennom videosamtale. Dette medfører at mye av den ikke-audible kommunikasjonen uteblir. Vi har tenkt i ettertid at det kunne vært mer gunstig om vi hadde tatt opptak av videosamtalen vi hadde med informantene, fremfor å utelukkende ta opp lyd. Da kunne kroppsspråket til informantene i større grad hatt innflytelse på de transkriberte intervjuene.

Det kan også tenkes at sinnsstemningen til informantene under intervjuene kan ha påvirket dataen. En travel eller tung dag kunne føre til at informanter var negativt innstilt under intervjuet. Samtidig som en god dag kunne føre til at informantene var kunstig optimistiske. Det er selvsagt vanskelig for oss som forskere å styre informantenes sinnsstemning. Vi har likevel prøvd å legge til rette for at informantene så godt som mulig skulle være i samme stemning. Blant annet har vi oppfordret informantene til å ikke avtale intervju med oss på dager hvor det er veldig travelt. Vi har også forsøkt så godt det lar seg gjøre å gjennomføre alle intervjuene på formiddagen. Samtidig er det kanskje vel så viktig at vi som forskere klarer å behandle informantene på samme måte, for å unngå intervjuuskjevhet (Johannesen mfl., 2011). For å oppnå dette unngikk vi å gjennomføre intervjuer med ulike casebedrifter på samme dag. Vi har reflektert rundt om flere intervjuer på samme dag kunne medføre at vi var mer utmattet hos enkelte, og dette kunne påvirke datainnsamlingen. Vi sørget også for å være ferdig med transkriberingen av foregående intervju før vi satte i gang med neste. I tillegg sørget vi for å lese oss opp på bedriftens hjemmesider før intervjuet for å ha tilstrekkelig med kjennskap i forkant.

3.3.2 Kritisk refleksjon av vår studie

Før vi satte i gang med forskningsprosessen gjorde vi også flere refleksjoner rundt mulige feilskjær som kunne påvirke vår studie negativt. Disse har vi gjennom prosessen vurdert, og vi vil presentere de i denne delen.

Allerede i det innledende arbeidet vil vi som forskere uunngåelig ha egne subjektive oppfatninger av fenomenene som undersøkes. Vi har begge studert Ledelse av Teknologi, og gjennom dette studiet blitt farget i våre oppfatninger av hvordan en oppstartsbedrift utvikler seg. I tillegg driver en av oss en oppstartsbedrift ved siden av studiene, og begge to har et brennende engasjement for bærekraftig utvikling. Det blir derfor vanskelig å gå inn i et slikt forskningsprosjekt helt uten forhenværende fordommer eller inntrykk. For å unngå at dette påvirker objektiviteten

eller bekreftbarheten til studien (Johannesen mfl., 2011), har vi forsøkt å legge dette til side gjennom datainnsamling og analyse. Slike oppfatninger kan uansett ha påvirket hva vi oppfatter som mest relevant personlig, og det er en fare for at vi legger ekstra vekt på det. Gjennom hele prosessen har hver av oss passet på at den andre ikke har latt sine subjektive inntrykk påvirke forskningen.

Vi hadde også tidlig en tanke om hvordan vår bakgrunn som ingeniører kunne påvirke forskningen. Fra tidligere studier og arbeidserfaring er vi vant med harde konkrete tall og kvantitativ forskning. Med en slik bakgrunn opplevde begge en viss skepsis for om vår kvalitative tilnærming virkelig kunne frembringe kunnskap. Dette er noe vi har forsøkt å legge bort og heller se på det som en inngående studie i noe som vi opplever at verken vi eller eksisterende litteratur ikke fullt forstår. Gjennom intern diskusjon kom vi frem til at det ville være bedre med en målsetning om å forstå et sosialt fenomen fremfor å finne revolusjonerende oppdagelser. Vi tenker i ettertid at målsetningen har ført til at vi har møtt en relativt ukjent metode for oss med mer tillit og optimisme.

Det kan også reflekteres litt over utvalget vårt, både når det gjelder størrelsen og bredden. Et større utvalg kunne gitt funnene våre mer tyngde, og det kan tenkes at vi kunne oppdaget flere viktige aspekter ved utviklingen av bærekraftige oppstartsbedrifter. Likevel mener vi at et mindre utvalg har gitt oss bedre mulighet til å virkelig gå i dybden i de oppstartsbedriftene vi faktisk har valgt ut. Det har også gitt oss mulighet til å jobbe grundig med hver casebedrift både i forkant og etterkant av intervjuene. Vi har opplevd det som utslagsgivende, både for å kunne engasjere oss i intervjuene, men også for å kunne trekke ut viktige funn i etterkant. Det har også blitt reflektert over hvor lurt det var med en relativt stor bredde med hensyn til sektorer og forretningsmodeller casebedriftene opererte henholdsvis i og med. Det kan tenkes at et mer spisset utvalg kunne gitt oss et enda dypere innblikk i tråd med vår kvalitative metode. Likevel har vi tenkt at det vil flytte hvor fokuset på forskningen ligger. Det vi ønsket å undersøke var fenomenet «bærekraftige oppstartsbedrifter». Ved å gå nærmere inn på en spesifikk bransje eller aktører med en bestemt forretningsmodell, kunne vi endt opp med å ikke se mange av nyansene vi har avdekket.

Ut ifra refleksjonene over ser vi at det er muligheter for at enkelte av våre valg og tolkninger kan føre til feil. Vi tror likevel at det å være to om arbeidet har bidratt til at vi har klart å fange opp og unngå feil mellom oss. Gjennom samarbeid tidligere har vi oppnådd en forståelse av

hverandres arbeidsteknikker. Det har også ført til at vi kan stille spørsmål og utfordre hverandre. Konstruktive diskusjoner, både med veileder og hverandre, tror vi har bidratt til å fange opp og eliminere potensielle kilder til feil. Det har gjort forskningen enda mer objektiv.

3.3.3 Ethiske problemstillinger

Ved en kvalitativ undersøkelse som denne, hvor vi har hentet informasjon direkte fra informanter, vil det uunngåelig også dukke opp enkelte etiske problemstillinger (Johannesen mfl., 2011). Dette er subjektive meninger informantene deler med oss, og det må vurderes hva som kan og bør anonymiseres. Vi har gjennom hele forskningsprosessen vært svært bevisste på at vår forskning skulle være etisk forsvarlig. Før hvert intervju sendte vi derfor ut en invitasjon til informantene. Her forklarte vi oppgavens formål, og hvilke rettigheter de hadde gjennom studien. Inkludert i skjemaet la vi ved en samtykkeerklæring, se vedlegg B. I forkant av datainnsamlingen sendte vi også inn vår undersøkelse til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Dette ble gjort 26.01.21, så vi sørget for å ha en mellomperiode på to uker før vi gjennomførte første intervju. Godkjenningen fra NSD kan ses i vedlegg C. I tråd med NSDs retningslinjer uttrykte vi tydelig ovenfor informantene at de sto fritt til å trekke seg fra forskningsprosjektet om de skulle ønske det, uten at vi krevde noe begrunnelse eller forklaring. Vi var også tydelige, både før og etter intervjuene, at alle informantene hadde sin fulle rett til å få utsagn slettet eller endret i etterkant av intervjuet. Vi har reflektert over om dette kanskje satte informantene i en litt vanskelig situasjon. Dersom informanten hadde ønsket å slette eller redigere utsagn, ville det uansett være vi som utførte redigeringen. Dette ville medført at informanten måtte ha tillit til at vi utførte endringen korrekt og objektivt. Dersom de ikke stolte på at vi behandlet data på en god måte, kunne det ført til at terskelen var lavere for å trekke hele sin deltakelse fremfor å endre et enkelt utsagn. For å håndtere en slik utfordring bestemte vi oss for å sende over resultatsdelen til informantene før innlevering slik at de kunne føle seg trygge på at vi ikke hadde tuklet med deres uttalelser. Samtidig ligger det ikke i undersøkelsens og problemstillingens natur å få frem kritiske persondata eller kontroversielle følelser. Spørsmålene i intervjuene har heller søkt mot å få frem informantenes oppfatninger rundt etablerte fenomen. Det har heller ikke vært noe mål å få frem spesifikk kritikk eller ros av enkeltpersoner, institusjoner eller bedrifter.

Vi forsto tidlig i arbeidet med dataanalysen at full anonymisering ville bli utfordrende. Alle forskningsspørsmålene har inneholdt momenter som innebærer at informantene har eksemplifisert med bedrifter de har en relasjon til. På den måten er det relativt enkelt å finne ut hvem som

har sagt utsagnet, selv om vi anonymiserer. Vi vurderte også om vi skulle beskrive slike utsagn uten å nevne de spesifikke bedriftene, men i så tilfelle måtte store deler av konteksten beskrives nærmere, og med våre ord fremfor informantens. Dette ble raskt utelukket ettersom dette ville tilført våre nyanser i utsagnene, og dessuten svekket oppgavens reliabilitet.

En annen etisk problemstilling vi mener det er verdt å reflektere over, er hvordan vi har en relasjon enkelte av informantene. Vi har så godt som det lar seg gjøre vært opptatt av at dette ikke skal gjenspeiles i forskningen. Ovenfor informantene har vi vært tydelig på at deltakelse er helt frivillig, og at vi bare er interessert i å benytte de som informanter dersom de også fatter interesse for oppgaven. Vi har derimot ikke ønsket at deltakelsen skal gjøres som «en tjeneste» for oss. Det ble understreket at vi kom til å behandle data fra slike informanter på lik linje med øvrige informanter, og at vi ønsket at informantene skulle behandle oss som en hvilken som helst ekstern forsker. Dessuten har vi søkt mot å holde intervjuene mest mulig profesjonelle. Derfor har vi unngått å snakke om irrelevante tema, eller benyttet teoretiske begrep som kan være vanskelig å forstå.

4 Presentasjon av empiriske funn

For å kunne besvare problemstillingen «*Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?*», vil vi i denne delen av oppgaven presentere funn fra intervjuene med gründere, investor og offentlig støtteordning. Funnene presenteres gjennom de fire forskningsspørsmålene. Avslutningsvis oppsummeres funnene i tabell 4.4.

4.1 F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?

For å belyse det første forskningsspørsmålet vil vi først presentere funn knyttet til hva som motiverer bærekraftige gründere. Deretter vil funn relatert til personlige karakteristikk ved slike gründere presenteres. Basert på funn fra intervju, viser det seg at bærekraftige gründere primært kjennetegnes ved en sterk motivasjon for å bidra i den bærekraftige utviklingen, og at de har en evne til å identifisere trender og utnytte muligheter. De kjennetegnes også av viljestyrke, pågangsmot og kreativitet.

Motivasjon og holdninger knyttet til bærekraftige oppstartsbedrifter

Gjennom intervju med informanter fra de ulike casebedriftene kommer det frem en gjennomgående oppfatning om at det er essensielt å ha en motivasjon for å bidra i den bærekraftige utviklingen, for å lykkes med en bærekraftig oppstartsbedrift. Flere informanter påpeker altså at bærekraft og samfunnsansvar er grunnpilarer i deres holdninger. Informant fra Empower New Energy forklarer i sitt intervju: «*Jeg hadde nok gitt meg for tre år siden om ikke motivasjonen hadde ligget i bunn...Hos oss er det ikke pengene som ligger i bakgrunn i motivasjonen. Det er den fremdriften mot bærekraftsmålene vi har satt oss, og som vi måler mot hver eneste dag*». En annen informant, gründer av Aion, nevner også: «*Dersom jeg skulle være Norges mest bærekraftige nettbutikk måtte jeg gjøre noe med emballasjen...Det var en periode jeg selv pakket inn med gammelt avisepapir istedenfor å kjøpe gråpapir. Da har man tatt det til det ekstreme. Man tenker på miljøet og lommeboken da*». Informant fra Empower New Energy forklarer at de kontinuerlig måler og kontrollerer opp mot sine målsetninger med hensyn til bærekraft: «*Vi satte oss fem klare mål med hensyn til bærekraft...Disse skal firmaet vårt jobbe mot. Vi skal måle på dem; hvordan vi leverer mot dem...Det skal ikke bare være noe som ligger i bakgrunnen...Alt vi gjør måler vi mot de målene...Jeg føler at det er mye kjernen av det vi driver med*». I intervju

med en av informantene blir det forklart at det å oppnå personlig økonomisk suksess ikke er så viktig. Motivasjonen ligger i det å kunne bidra med å tilby nye løsninger til de ulike bærekraftsutfordringene vi står ovenfor: *«Jeg har kanskje vært litt sånn hele livet. Jeg har ikke hatt et behov for å leve veldig ekstravagant, jeg er veldig nøktern. Man må ha det litt i ryggraden»*. En annen informant fortalte at motivasjonen lå i få jobbe med noe han selv var engasjert for: *«Jeg bruker tid på å investere i de tingene jeg har «passion» for, og det er akkurat det der med energisiden, fordi det påvirker miljø»*.

Informant fra Inaventa Solar beskriver i sitt intervjuet at det eksisterer ulike grunner til motivasjon bak et oppstartselskap, og at det kan være en kombinasjon av forskjellige ting: *«Det kan for eksempel være et rent økonomisk motiv, og det bør ikke være noe uetisk med det...En annen tilnærming er en etisk tilnærming, at man har lyst til å bidra med de ressursene man har til å løse de store samfunnsproblemene»*. Samtlige informanter påpeker samtidig at det må ligge er motivasjon i å lykkes økonomisk. Dersom forretningsmodellen er bygget opp uten et fokus på å være lønnsom blir det vanskelig å lykkes med de bærekraftsmålene som er satt i det lange løp. En av informantene forklarer følgende: *«Om man tipper for mye, at man slutter å måle på inntjening, er det ikke en bærekraftig forretningsmodell lenger. Da går man over i en god verden, hvor man ikke skal ha noe inntjening. Det er en fin balanse, og folk må ikke tro at det ene trumfer det andre»*. Dette blir også understreket av en annen informant som forteller at fokuset på økonomisk vekst legger grunnlaget for at bedriften kan levere bærekraftige gevinster: *«Dersom du ønsker å ha en langsiktig bærekraftig innvirkning, må en også ha det økonomiske perspektivet»*. Dette støttes også opp av en annen informant: *«Selskapet vårt er laget med fokus på at det skal bidra. Men det kan ikke bidra hvis ikke forretningsmodellen fungerer. Hvis ikke det er økonomi der så blir det bare en liten fabrikk som leverer solceller. Det er hyggelig og småøtt, men det betyr ingenting»*.

Identifisere og følge trender knyttet til bærekraft

Gjennom intervju med informantene kommer det frem at det å klare å identifisere trender i markedet, og unytte de mulighetene som er tilgjengelig, er viktig for utviklingen av bærekraftige oppstartsbedrifter. Med et dynamisk marked får bærekraft i dag stadig en mer sentral rolle, noe som åpner for mange nye muligheter. En av informantene forklarte følgende: *«Jeg fikk se at det virkelig var noen megatrender der ute som gikk på netthandel og bærekraftige produkter, og at folk ble mer opptatt av det. Så tenkte jeg, hvis jeg da har de små aktørene som lager bærekraftige*

produkter og prøver å matche det med de megatrendene du har på netthandel så kan du kanskje ha en ganske god ide». Informant fra Nabobil understreker også at nye trender i markedet var helt sentralt for at virksomheten ble utviklet: *«Tiden hvor Nabobil ble lansert var en tid hvor delingsøkonomi ble et skikkelig buzz-ord. AirBnB og Uber begynte å bli godt kjent i Norge...Så man så en klar mulighet der.»*

Ved spørsmål relatert til hvordan gründerne oppdaget mulighetene for sine bærekraftige ideer, beskrev flere at det var gjennom markedsbehov i bransjer de kjente godt til. Flertallet av informantene hadde før oppstart jobbet i bransjer hvor det var et behov for mer bærekraftige løsninger. Utfordringer i de ulike bransjene spilte derfor en viktig rolle i utformingen av de bærekraftige løsningene. En informant beskrev det slik: *«Det vi så var at det var nye marked og bedrifter som kontaktet oss og ønsket solkraftverk, men det var ikke noe interesse for å gjøre så små solkraftverk».* Informant fra Empower New Energy, som kom med denne uttalelsen, beskrev at begge gründerne tidligere hadde jobbet med solenergi i Afrika, og dette var åpenbart en av hovedgrunnene til at de oppdaget potensialet til ideen: *«Vi så veldig mange som ønsket å gå i en ny retning og bli mer bærekraftig, men så var det ikke noe finansieringsløsning på plass for at de kunne gjøre det. De som gjorde det tidlig, gjorde det ut av egen lommebok. Dette ønsket vi å ta tak i».* Everfuel understrekte også dette i sitt intervju. Informanten forklarte at de identifiserte muligheter for hydrogendrivstoff gjennom sitt arbeid med hydrogenbiler: *«Vi begynte med utvikling av hydrogenbiler, og fant ut at vi trengte drivstoff til disse bilene. Dette ble veldig ineffektivt og dyrt, og vi tenkte derfor «hvorfor ikke gjøre det selv». Vi startet derfor å utvikle hydrogen-baserte «bensinstasjoner», og fant ut at dette var et bedre område å jobbe med enn hydrogenbiler».* I tillegg så de også at markedet manglet en løsning mellom distribusjonen og håndteringen av hydrogen som var sentral for at teknologien skulle kunne vokse og kommersialiseres: *«Det mangler et ledd mellom distribuering og håndtering av hydrogendrivstoff, som kan integrere det hele på en smart måte. En slik løsning er nøkkelen for å kommersialisere hydrogen for sluttbrukeren».* Informanten fra Inaventa Solar fortalte på sin side om hvordan han identifiserte muligheter for entreprenørskap i en nyutviklet teknologi. Informanten tok selv kontakt med forskeren som oppfant teknologien. Her hadde forskeren forsøkt å kommersialisere teknologien, men hadde ikke lykket og gikk konkurs. Informanten kjøpte selv opp konkursboet. Dette ble gjort fordi han så potensialet i teknologien, og vurderte det som nødvendig å skalere opp produksjonen om den virkelig skulle få gjennomslag: *«Altså hvis man bare har en småskala produksjon så blir det så lite, men hvis man har en ordentlig produksjon så kan det bety*

noe i det totale energibehovet».

Viljestyrke & Pågangsmot

Oppstartsbedrifter blir ansett som risikofylte nye satsninger med lav suksessrate. Ord som gjentas mye på spørsmål relatert til hva som må til for å lykkes med en bærekraftig oppstartsbedrift er blant annet «guts», viljestyrke og pågangsmot. En av informantene forklarer følgende i intervjuet: *«Når man skal starte opp noe må man ha «guts». Man må ha en god ide, og vise at det er penger å hente i det. Man må ha et bra team og sånne ting, men det å ha timing og guts er essensielt».* Samtidig understreker informanten at man må være villig til å gå ekstra langt, dersom en skal lykkes med en bærekraftig oppstartsbedrift: *«Hadde det derimot vært vanlig business hadde jeg gått rett mot mål, droppet besøk og stolt på folk. Så det krever mer for de som er i denne bransjen, og ønsker å stå med rak rygg å si at de er bærekraftig».*

Kreativitet

Flere av informantene forklarer i intervjuene om betydningen av å være kreativ, altså det å komme opp med mange ideer i oppstartsprosessen: *«Man må ha noen som bare mater på med ideer hele veien...og så må man bare være crazy og si ja hele veien. Steve Jobs sa at kunsten med innovasjon er at du må kunne si nei til 1000 ting og ja til 1. Vi har en litt annen tilnærming hvor vi skal si ja til det meste».* Dette støttes av informant fra Nabobil som sier følgende: *«...tankegangen til nabobil hele tiden vært å kaste ut ting (bruker alt for lang tid på å lage noe perfekt) og heller se hva som fungerer og ikke».*

4.2 F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?

Etter vi nå har sett på funn som omhandler motivasjon og holdninger til bærekraftige oppstartsbedrifter, samt karakteristiske trekk ved gründer selv, vil vi i denne delen først presentere funn som omhandler målsetninger som bærekraftige gründerne setter for sin nyetablering. Deretter vil vi presentere funn relatert til hvordan en bærekraftig oppstartsbedrift skaper og leverer verdi.

4.2.1 Mål for bærekraftige oppstartsbedrifter

Ved etablering av et oppstartsselskap er det naturlig at gründer først setter noen overordnede mål for hva virksomheten skal oppnå. Funn fra intervjuene tyder på at gründerne setter ambisiøse forretnings- og bærekraftsmål for virksomheten, og at disse målene blir påvirket av bære-

kraftsrelaterte holdningene gründeren selv har. I tillegg opererer samtlige av gründerne med langsiktige målsettinger for hva virksomheten skal oppnå.

Betydningen av å balansere mellom økonomiske-, sosiale- og miljørelaterte mål

I intervjuet med Inaventa Solar, forklarte informanten at de har valgt å kategorisere de ulike målsetningene virksomheten har utformet: *«Vi har miljømessige mål, økonomiske mål, teknologibaserte mål, konkurransekraft-mål og fagmiljømål, det er det vi deler opp i»*. Informanten, som selv er svært opptatt av å bidra med de bærekraftsutfordringene vi har i dagens samfunn, forklarer følgende om de miljørelaterte målene: *«Vi ønsker å bidra i forhold til regjeringens målsetning om CO2 utslipp, som også har sammenheng med EU og FNs målsetninger om klimamål. Vårt mål er å kunne være en del av løsningen, selv om vi er en liten del, men en del av totalløsningen»*. Dette ser vi også fra intervju med informant fra Empower: *«...vi har jo satt ganske store mål i forhold til hva vi skal levere...Og de måler vi på hver enkelt investering vi gjør mot et prosjekt»*. Dermed har virksomheten satt bestemte bærekraftsrelaterte mål som virksomheten jobber mot: *«Vi satt opp de målene i utgangspunktet med en gang og sa «dette er det vi ønsker å måle mot»...»*.

Selv om flere informanter setter lys på betydningen av bærekraft, påpeker samtlige at det må være lønnsomt å drive virksomheten. Det er derfor viktig å sette økonomiske mål virksomheten skal jobbe mot: *«Når det gjelder økonomiske mål har vi selvfølgelig et mål om å tjene penger, for hvis vi ikke kan tjene penger og drive lønnsomt så kan vi heller ikke investere i maskiner og utstyr...»*. Informanten forklarer videre at dersom de skal kunne bidra positivt til den bærekraftige utviklingen må forretningsmodellen fungere langsiktig, og det innebærer at det er god økonomi: *«Man kan ikke bidra hvis ikke forretningsmodellen fungerer. Man må tenke stort»*. Fra intervju med Nabobil kommer det frem at de også har satt tydelige økonomiske mål: *«Det er satt mål om at Nabobil som selskap skal ha lønnsom drift fra og med 2021. For å nå dette målet jobber vi med å redusere unødvendige kostnader og gjennomgå eksisterende avtaler med alle mulige leverandører. Samtidig jobber vi med å effektivisere og forbedre tjenesten slik at vi kan øke kundetilfredsheten og dermed øke «repeat rate»»*. Lønnsom drift innen 2021 er et ambisiøst mål. En generell oppfatning fra gründerne er at man må sette et høyt ambisjonsnivå for nye satsninger: *«Det er en skikkelig satsing»*. Informanten forklarte videre: *«Ambisjonen vår er å komme i gang med en større produksjon, i dag har vi bare en sånn prøveproduksjon»*. Funn fra intervjuene tyder på at det er viktig at de ansatte har en felles forståelse av ambisjonen

til selskapet, og dette blir betegnet som en viktig suksessfaktor: *«Sørge for at vi har verdier i selskapet og at alle som jobber her jobber mot det samme målet»*. Dette støttes av informant fra Aion: *«Jeg vil si det er avgjørende å ha en felles ambisjon»*.

En bærekraftig oppstartsbedrift stammer fra en bærekraftig gründer

Fra intervjuene kan vi se at gründerens bærekraftige holdninger vil påvirke hvordan de utformer strategi og målsetninger, samt hvilke ambisjoner de har for sin virksomhet. Gründer av Aion beskriver at han personlig er opptatt av bærekraft, og disse holdningene er integrert i virksomheten helt fra starten av: *«De ansatte i selskapet skal opptre bærekraftig, ikke bare på jobb, men også privat. Jeg har selv skrevet «policies» om kildesortering. De ansatte må kildesortere, selv om det bare er en ansatt»*. Informant fra Inaventa Solar er også personlig opptatt av bærekraft, og ønsker at det virksomheten gjør skal gi et positivt bidrag til de utfordringene vi står ovenfor: *«Det vi prøver å gjøre som selskap er å ligge i forkant av den generelle oppfatningen av hva samfunnsansvar er...Vi må ligge i forkant i forhold til det vi mener er riktig, og i forhold til det vi mener vi kan bidra med»*. Tidlig integrering av bærekraft i nyetableringen kan også ses fra intervju med Empower. Det beskrives at bærekraft burde være integrert i selskapets strategi fra dag én, og at det vil bli en mer krevende prosess å integrere det i etterkant av lansering: *«Jeg har aldri dyttet inn bærekraft i en allerede eksisterende strategi...Jeg tror det blir mye tyngre, for det betyr jo i utgangspunktet at du skal endre kulturen i det firmaet...Det tar tid med sånne kulturelle endringer»*. Empower har satt tydelige mål for hva virksomheten skal oppnå i forhold til bærekraft, og blir motivert av å se hvordan de bidrar: *«For å være helt ærlig ligger det fryktelig mye motivasjon i det for oss»*.

Betydningen av langsiktig perspektiv på bærekraft

Vi var interessert i å finne ut hvilket tidsperspektiv gründerne opererer med når de utarbeider målsetningene for oppstartsbedriften. Et funn som kommer tydelig frem i flere av intervjuene med de ulike casebedriftene er at man må tenke langsiktig og stort fra dag én: *«Det er viktig å ha et langsiktig perspektiv. Man må ha et 10 års perspektiv. Kunne stå i det»*. Dette støttes av informant fra Empower: *«Bærekraftsmålene er satt for de første 10 årene, så vi håper jo selvfølgelig at vi skal klare å oppnå de i løpet av 10 år. Det er jo det vi måler mot»*. Da gründer av Aion ble spurt om de jobber med et langtidsperspektiv ble følgende sagt: *«Ja! Og sånne løp er til en viss grad som innovasjonsløp. De tar fort 5-10 år»*. Everfuel beskriver også at det blir satt langsiktige mål for virksomheten: *«Vi satt opp noen enkle mål, og enkle mål er ofte bra. Så har*

vi også noen mål vi kan jobbe mot frem til 2028». Et langtidsperspektiv er altså en gjennomgående tankegang blant gründerne, men det ekskluderer ikke viktigheten av korttidsmål forteller Nabobil: «Ting skal også gi kortsiktig gevinst». De har satt spesifikke kortsiktige målsettinger som skal gi raske gevinster, samt mer langsiktige mål: «Kortsiktig ønsker vi å opprettholde og forsterke vår markedsposisjon som en av de ledende aktørene innen bildeling i Norge. Langsiktig ønsker vi å slå oss sammen med Getaround EU og USA for å bygge verdens ledende bildelingstjeneste». Informant fra Inaventa Solar forklarer også at de både jobber med kortsiktige og langsiktige mål, men med en litt annen tankegang: «Langsiktig, sånn 10 år. Jeg så på budsjettet for 2025 og sa at der hvor det står 2025, der skal det stå 2022. Tanken er at ting skal bygges over lang tid, men man trenger ikke å bruke så lang tid. Markedet er der, så det kommer bare an på hvor gode vi er til å selge og hvor gode vi er på å produsere».

4.2.2 Et bærekraftig verdiløfte

Gjennom datainnsamlingen ble det også undersøkt hvordan verdiløftet reflekterte bedriftens mål om å kunne bidra til en bærekraftig utvikling. Alle informantene beskrev hvordan deres produkter eller tjenester var med på å løse ulike bærekraftige utfordringer. Samtidig beskrives det hvordan også kundene er ivaretatt.

Informanten fra Aion oppsummerte forretningsmodellen forenklet på følgende måte: «Så er jo forretningsmodellen til Aion sånn at man går ut og ser på alle eksisterende produkter som er der ute av plast...Så erstatter man de med resirkulert plast. Man fører ingenting nytt inn til verden». Med andre ord leverer produktet verdi til miljøet i form av at ingen nye ressurser blir tatt ut av naturen for å skaffe råmaterialer. Videre beskriver informanten at man sammen med samarbeidspartner Snøhetta ser etter muligheter for å forbedre kvaliteten på eksisterende produkter gjennom et forbedret design som kan gjøre produktene mer robuste: «Så har vi jo da samarbeid med Snøhetta, og de er rasende flinke...Det man gjør da er å se på de eksisterende produktene, og ser at dette her kan faktisk designes bedre, og så kan man designe det på en måte som gjør at det får evig liv». Ved å forbedre designet på brettene søker Aion mot å levere et utvidet verdiløfte som ikke bare inkluderer et resirkulert produkt. De ønsker å utforme produktene slik at de kan benyttes til utvidede formål. Eksempelvis kan det implementeres «mikrochipper» som kan vise en kunde som NorgesGruppen hvor kundene deres beveger seg i butikken. I tillegg er produktene resirkulerbare, og informanten beskriver at kundene enkelt kan levere tilbake utslitte eller ubrukte brett: «Da vil det være en plattform som McDonalds/NorgesGruppen har hvor

de kan gå inn å fortelle at på restauranten/butikken er 50 brett utslitt. Da trykker man at de må hentes og erstattes. Da kommer beskjeden inn til Aion, og så vil det leveres nye brett mens de gamle tas inn og kvernes slik at man kan lage nye». På den måten resirkuleres produktene, og utnyttelsen av materialene øker ytterligere.

I intervjuet med Nabobil forklarer informanten at de har et ønske om at deres løsning skal tilby trygg og forutsigbar bilutleie for sine kunder. Informanten forklarer at tjenesten skaper verdi for miljøet gjennom at personbiler blir «brukt opp» før de byttes ut: *«Det jeg nevnte i sted med å utnytte ressursene er veldig viktig...Flere av oss bruker de bilene som er der ute og de bli brukt opp raskere så at de kan eventuelt bli byttet ut med nyere og mer miljøvennlige biler. Men målet i seg selv må ikke være å erstatte hver eneste bil som er på veien i dag med en elbil. Det må jo være å erstatte deler av den bilparken, og samtidig øke bruken av bilene». Samtidig forteller informanten at tjenesten bidrar med andre samfunnsutfordringer. Det er flere som flytter til storbyer, noe som gjør at det blir minimalt med plass tilgjengelig. Gjennom å frigjøre areal som ellers ville vært brukt som parkering kan det bedre livskvaliteten i byene: *«I byen så kan man gjøre mye i forhold til forurensing osv., men det går også på livskvalitet i forhold til å ikke eie bilen. Færre biler rundt omkring i byene tar mindre plass, og dermed mer plass til andre ting».**

I intervju med Inaventa Solar forklarer informanten at løsningen deres vil tilby en mer effektiv måte å oppvarme både bygg og vann: *«Grunnen til at vi jobber med solvarme, det er fordi hvis man tar de 115 TWh som produseres av fornybar energi i Norge i dag, så går ca. 45 til oppvarming».* Ved å fange og benytte varme direkte fra solen til oppvarming, kan mer av den fornybare energien benyttes til å elektrifisere andre deler av samfunnet. Løsningen de leverer vil dermed fungere som et supplement til andre fornybare energikilder som uansett må omformes til elektrisitet før det kan benyttes til oppvarming. Samtidig ønsker bedriften å utvikle teknologien så den kan løse flere andre utfordringer enn kun direkte oppvarming: *«Vi ser også på bruk av den teknologien i forhold til å produsere ferskvann og vi ser på å bruke det i forhold til jordbruk (at vi kan varme opp jorden tidligere)».* Ut ifra dette er det tydelig at løsningen skal utforske og utvinne potensiale fra en hittil lite utnyttet teknologi. Til slutt understreker informanten også fokuset på å levere billige kvalitetsprodukter som benytter mindre materialer.

Empower New Energy ønsker å tilby finansiering og kunnskap til mindre solkraftprosjekter: *«Vi utfordret oss selv med å finne en bedre løsning, og en lavere kost løsning, for å finansiere småkraftverk som vi kan godt kalle det...og måten vi har gjort det på er å sette opp et fond*

sammen med «impact» investorer som forstår ideen vår og ser det samme problemet». Ved å tilby en slik løsning håper bedriften både på å øke bruken av fornybar energi i Afrika, men også å bidra til andre bærekraftutfordringer som eksempelvis å skape vekst i lokalmiljø og få flere kvinner i arbeid: «Vi har jo satt oss ganske store mål i forhold til hva vi skal levere både med tanke på CO2 og arbeidsplasser og kvinner i arbeid osv.». Ettersom gründerne har erfaring og kompetanse om markedet, innebærer verdiløftet også at risikoen investorer forbinder med slike prosjekter reduseres: «Vi kjenner risikoprofilen på prosjektene veldig godt... Så måten det er satt opp på er at de investerer mot prosjekter og vi står i utgangspunktet ansvarlig for å levere prosjekter til en fornuftig risiko». Det at investorene stoler på bedriftens kompetanse gjør at Empower kan håndtere risikoen i prosjektene internt fremfor å tilskrive seg store kostnader gjennom eksterne konsulentselskap og forsikringsselskap.

Everfuel, forklarer at de ønsker å levere en miljøvennlig løsning for hydrogendrivstoff over hele Europa: *«Vi skal levere produksjon, distribusjon og fylling av 100% grønn hydrogen til konkurransedyktige priser i forhold til tradisjonell bensin og diesel».* Med sin innovative teknologi ønsker de å levere grønt hydrogen som et alternativ til fossilt drivstoff. Gjennom sin vertikale modell, hvor de har kontroll på hele verdikjeden fra uthenting av råmaterial til distribusjon, ønsker de også å levere en helhetlig og enkel løsning for sine kunder.

4.3 F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?

Tilstrekkelig med kapital blir ansett som en kritisk suksessfaktor for oppstartsbedrifter, og vi har derfor valgt å utarbeide et eget forskningsspørsmål som skal belyse prosessen med kapitalinnhenting. Dette kapittelet er todelt, og i den første delen vil vi trekke frem funn som omhandler kilder til kapital og gründerens opplevelser knyttet til denne prosessen. I den andre delen vil vi presentere funn som omhandler hvilke krav og forventinger ulike kilder til kapital stiller til bærekraftige nyetableringer i dag. Ved å se på denne prosessen fra perspektivet til både gründer, investor og en offentlig støtteordnings, får vi et mer komplett bilde av de finansieringsmidlene som er tilgjengelig for oppstartsbedrifter i dag.

4.3.1 Kilder til kapital og opplevde utfordringer fra gründerperspektiv

Finansieringskilder tilgjengelig for nyetableringer i Norge i dag inkluderer hovedsakelig Innovasjon Norge, Skattefunn, Enova, Forskningsrådet, investorer og i noen tilfeller banker. Gjennom intervju med de fem casebedriftene kommer det frem en generell enighet om at det eksiste-

rer mange kilder til finansiering for oppstartsbedrifter, men samtidig at det kan være utfordrende å få gjennomslag. Denne utfordringen støttes gjennom funn fra intervju med gründer av Aion: *«Da jeg prøvde med Innovasjon Norge fikk jeg ikke noe gjennomslag»*. Informant fra Nabobil forklarer følgende etter å ha blitt spurt om hvilke støtte de har fått til prosjektet: *«Skattefunn er vel det eneste»*. Inaventa Solar, som selv har fått gjennomslag hos Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Skattefunn, Enova og EU forklarer det slik: *«Det er vanskelig. Nå har det vært veldig «hypet» på børsen med grønne energiselskaper, men det er i utgangspunktet ikke så veldig enkelt»*. Selv om Inaventa Solar har fått støtte fra diverse ordninger, utgjør det bare en liten prosentandel av kostandene knyttet til bedriften. Funn trukket ut fra intervju med informantene viser altså at det er tydelige utfordringer knyttet til kapitalinnhenting gjennom støtteordninger, men at disse kan variere fra bedrift til bedrift. Noen har fått gjennomslag hos Skattefunn, og andre har ikke. Det samme gjelder støtte fra Innovasjon Norge. Gründer i Empower New Energy forklarer i intervjuet at de har fått litt støtte, men ettersom de er et investeringsfirma fremfor en teknologibedrift forekom ikke de samme vilkårene som en teknologibedrift ville dømmes etter: *«Vi driver ikke med teknologi, så Skattefunn er jo ikke ordningen for oss. Vi har fått støtte fra Innovasjon Norge, både i forbindelse med etableringsstipend, kommersialiseringsstipend, og oppstartslån. Så Innovasjon Norge har vært veldig med på å støtte Empower New Energy»*.

Flere informanter forklarer at det er lettere å få kapital når man allerede kan vise til at det fungerer, at prosjektet har fått aksept fra markedet, eller at andre har investert. Det blir som en dominoeffekt. Om du først har fått én til å investere i prosjektet, vil det bli lettere å få med flere. Dette er likevel en utfordring for oppstartsbedrifter da de er i en fase hvor de trenger kapital, men ikke har kommet langt nok til å kunne vise noe resultat. Som informanten fra Inaventa Solar forklarer: *«Der er mange investorer, mange selskaper med suksess, så de har det nok mye lettere med å tiltrekke seg arbeidskraft og investorer, før vi kan dokumentere at det faktisk er utrolig smart det vi driver med»*. Vi finner gjennom intervjuene gjentakende oppfatninger av hva som må til for å øke sjansen for suksessfull kapitalinnhenting for oppstartsbedrifter, spesielt bærekraftige oppstartbedrifter. Informant fra Inaventa Solar sier følgende: *«Dokumentere at ting fungerer så er det lettere å få banker og investorer inn»*. Dette støttes videre av informant fra Empower: *«Gi investorene tillitt, «dere trenger ikke å investere alt nå», vi som management tar en god del av den kostnaden og så beviser vi at det fungerer, så går vi ut en gang til og henter mer penger på den basisen at nå vet vi at dette fungerer»*. Funn fra intervju viser en samstemt oppfatning om at det er dokumentasjon på at det faktisk fungerer som kan være avgjørende

på om du vil motta støtte eller ikke: *«Bare få det opp, dokumenter at det fungerer, vise på skala, folk må se at det fungerer. Og da tror jeg det vil bli lettere å få penger fra EU og andre steder»*. Dette blir likevel et paradoks; oppstartsselskaper trenger kapital for å utvikle videre og realisere forretningsideen, men får ikke kapital før det eksisterer dokumentasjon på at det faktisk fungerer.

Gründerperspektiv av prosessen med å hente inn kapital fra investorer og banker

Oppstartsbedrifter er som regel risikofylte prosjekter og det kan derfor være utfordringer knyttet til innhenting av lån eller investeringskapital. Banker og investorer vil se en bunnlinje og de vil minimere risikoen, eller få en avkastning som reflekterer den risikoen de tar. Informant fra Inaventa Solar forklarer det slik: *«Banker, de skal ha sikkerhet, så der er det ikke noe penger å hente, for det er ikke mye sikkerhet til å begynne med»*. Dette støttes av informant fra Aion: *«Man møter en lukket dør. Man kommer med svevende tanker, men de vil se bunnlinje. Bankene tenker risikoeksponering»*. Informanten forklarer videre: *«De vil se «cash-flow» før de går videre. Men det er vanskelig når man starter opp»*. Om det er høy risiko knyttet til prosjektet vil de ha avkastning som reflekterer denne risikoen: *«Det er en av måling i forhold til risiko og avkastning. Det er det investorene ser på. Altså de er mer villig til å ta risiko, men de må også se en fornuftig avkastning til risikoen de tar. Og dette er noe som stopper spesielt banker da»*. Det er flere av informantene som kommenterer på vanskeligheten med å få investorer og banker med i startfasen av prosjektet, da risikoen er høy. Dette resulterer dermed i at store deler av finansieringen blir basert på egenkapital. Som Inaventa Solar forklarer i sitt intervju: *«Banker kan låne ut penger dersom de har garantier osv., og investorer skal også ha en trygghet for investeringene sine, og de vil gjerne se at ting fungerer»*. Gründer forklarer videre: *«Det er veldig egenkapital basert til å begynne med. Jeg finansierer store deler av investeringen selv»*. Dette synet støttes av blant annet gründer av Aion: *«Jeg satt til side 30.000 kroner som startkapital. De 30.000 fikk jeg nesten ut 70.000 av. Dette ga meg startkapital videre»*. Empower forklarer også at mye av startkapitalen ofte finansieres fra egen lommebok: *«Vi så at veldig mange ville gå i en ny retning og bli mer bærekraftige. Men så var det ikke noe finansieringsløsning på plass for at de kunne gjøre det. De som gjorde det tidlig, gjorde det ut av egen lommebok»*. Flere av gründerne opplever det som generelt vanskelig å tilegne seg kapital fra investorer eller banker, og at bærekraft ikke nødvendigvis øker sjansen for gjennomslag: *«Jeg oppfatter ikke at man får noen fordeler som en start-up på finansieringssiden om man driver med bærekraft. Bankene tenker risikoeksponering»*. Funn fra intervju med gründer av Empower tilsier at ikke

alle har denne oppfatningen: *«Det vi ser er at bærekraft er veldig viktig i forhold til investorer. Om det er private gjennom «crowdfunding» eller institusjonelle investorer så er bærekraft viktig. Og da må det være viktig for oss ellers får vi ikke hentet penger til prosjektene»*. Dette støttes av informant fra Nabobil som forklarte følgende i sitt intervju: *«Det er blitt en forventning fra investorens side at man tenker bærekraft. Dog er ikke et bærekraftsfokus nok i seg selv. De bedriftene som greier å vise at de kan drive bærekraftig og lønnsomt vil være de som får oppmerksomheten til investorene i større grad fremover, tror jeg»*.

Vi stilte et spørsmål knyttet til informantenes egen oppfatning om bærekraft kommer til å bli mer utslagsgivende når det kommer til å innhente kapital fra investorer fremover. Samtlige av informantene har en felles oppfatning om at kapitalinnhenting kommer til å bli enklere i fremtiden for bærekraftige oppstartsbedrifter: *«Det kommer til å snu. Man ser nå bare de siste seks månedene hvor mye mer risikovillig investorene har blitt»*. Informanten forklarer videre: *«Jeg tror man vil se det mer og mer fremover. At banker løser opp, forsikringselskap og investorer begynner å tenke på de tingene. Rett og slett for du har et «regulatory push» og et push fra markedet. Jeg tror at for de som skal starte opp nå, som er bærekraftige fra bunnen av, så er det bedre tider for det nå»*. Denne oppfatningen støttes gjennom funn trukket ut fra intervju med informant fra Nabobil, hvor følgende blir kommentert: *«Det er klart at de stiller strengere krav. Etter hvert så er det større institusjoner som er investorer i selskapet og de forventer jo at vi tar en aktiv rolle i dette her, og det arbeidet har alltid vært der, men det er større fokus på det nå»*. Et gjennomgående funn er uansett at alle informantene ser en utvikling blant investorer. For fremtiden tror de flere vil ønske å satse på det, og vi har gjentatte ganger blitt oppfordret til å hive oss rundt dersom vi har en bærekraftig ide.

Gründerperspektiv av prosessen med innhenting av kapital fra virkemiddelapparat

Vi spurte informantene fra de ulike casebedriftene om deres oppfatninger knyttet til kapitalinnhenting fra offentlige støtteordninger for bærekraftige nyetableringer. Gründer av Empower forklarte følgende ved spørsmål om bærekraft øker sjansen for gjennomslag: *«Ja og nei! Innovasjon Norge er jo et offentlig støtteprogram for etablering av enhver bedrift i Norge. Bærekraftfokus eller ikke-bærekraftfokus tror jeg har veldig lite å si. Det innovasjon Norge programmet ligger jo der for alle. På Norad siden så har bærekraft vært veldig viktig. Det er et av hovedmålene deres, som de måler mot»*. Videre forklarer informanten fra Empower at det eksisterer støtteordninger som spesifikt ser etter bærekraft i aktuelle oppstartsbedrifter: *«Om du ser på*

Skattefunn og Forskningsrådet så har jo de potter som er allokert til bærekraft». Informanten forklarer også om en annen støtteordning som heter ICFA (International Climate Finance Accelerator): «ICFA, ja bærekraft til en viss grad, men det var mer mot klima enn bare bærekraft som et stort spekter». Når informanten fra Everfuel fikk spørsmål om sin oppfatning om det er lettere å få finansiering med en bærekraftig forretningsmodell ble følgende sagt: «Ja...hvis du har en grønn profil, og det ikke bare er noe du sier du har men du kan bevise det, da har du bedre tilgang til finansiering».

4.3.2 Vurdering av bærekraftige oppstartsbedrifter fra perspektivet til ulike finansieringskilder

Som følge av at tilgang til kapital er et nøkkelmoment for utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter, vil vi videre presentere funn som belyser hvordan ulike kapitalkilder vurderer bidrag og investering.

Hvordan vurderer en investor finansielle bidrag i bærekraftige nyetableringer?

I denne delen av oppgaven presenterer vi funn fra intervju med et investeringsselskap, Skyfall Ventures. Vi ønsket å finne ut hva et investeringsselskap ser etter når de skal investere i en oppstartsbedrift. Da vi spurte om hvordan de investerer, svarte informant fra Skyfall Ventures følgende: «Risikoprofilen til selskapene vi investerer i er såpass stor, så flesteparten av selskapene vi investerer i kommer ikke til å funke, og vi kommer til å tape alle pengene våre på det. Det er bare sånn risikoprofilen er på de selskapene vi ser på. Det betyr at vi må sørge for at vi gjør investeringer som faktisk kommer til å funke, og gir oss utrolig god avkastning». Det er altså stor risiko knyttet til selskapene Skyfall investerer i, noe som stemmer med den generelle profilen til oppstartsselskaper. De fleste investeringene kommer til å mislykkes, men som informanten forklarte: «En liten håndfull genererer all avkastning».

Videre ville vi se på hva en investor tenker i forhold til bærekraft, og på hvilken måte det påvirker deres investeringer. Er det slik at en bærekraftig virksomhet har større sjanse for å få investeringskapital enn andre? I likhet med oppfatningene til informantene fra casebedriftene må det være en god økonomi i prosjektet. Det har ikke noe å si hvor bra ideen er hvis ikke det er lønnsomt økonomisk, for da vil det ikke være bærekraftig langsiktig. Informant fra Skyfall Ventures forklarte følgende: «Vår forretningsmodell er jo bygget på at vi skal generere bra avkastning. Så da må vi investere i ting som gir bra avkastning. Bærekraft i seg selv er ikke nødvendigvis sånn at det hjelper oss mot det målet». Bærekraft har blitt et hett tema de siste

årene, og det er dermed blitt store muligheter for innhenting av gevinster: *«Det er jo veldig i tiden, mange vil investere i det, mange vil jobbe med det»*. Informanten forklarte videre at et selskap som både er bra økonomisk, og har en bærekraftskomponent, bare er positivt: *«Det er hot, man ser potensialet...Både investorer, ansatte og nye kunder ønsker at selskapet skal være bærekraftig. Og at det er ytterligere motivasjoner i tillegg til det finansielle. Så er det jo bare vinn-vinn for alle»*. Informanten forklarer at det ikke vil være lønnsomt for de å investere i et selskap kun basert på bærekraftsverdiene som ligger til grunn. Det må også være lønnsomt økonomisk: *«Vi mener det er i stor grad feil å ta utgangspunkt i bærekraft for bærekraftens skyld. Da blir det mer non-profit organisasjoner, og vi er en for-profit organisasjon»*. I tillegg nevnte informanten at selskaper som ikke driver bærekraftig kommer til å slite fremover, også da i sammenheng med at bærekraft har blitt et hett tema: *«Vi tror sånne type selskaper kommer til å slite med å hente kapital, og slite med å ansette de flinkeste folkene fremover fordi folk syntes det er lite attraktivt å hjelpe selskaper med å hente opp mer olje»*. I slutfasen av intervjuet spurte vi informanten om hvordan investorer kommer til å tenke fremover i forhold til investering i bærekraftige oppstartsselskaper: *«For bærekraftssiden så tror jeg at du har noen regulatoriske tiltak som kommer til å vippe investorer mer over i bærekraftskategorien...Om det bygges opp nye selskaper som har en tydelig bærekraftig profil, som gjør det bra, er de bra for investorer. Om man i tillegg har ulike former for reguleringer, eller påvirkninger fra det offentlige, som dytter investorer i retning av bærekraftig investeringer, kommer det til å hjelpe»*.

Hvordan vurderer en offentlig støtteordning finansielle bidrag i bærekraftige oppstartsbedrifter?

Gjennom intervju med informant fra Innovasjon Norge kom det frem flere interessante funn. Vi ønsket å finne ut hva en offentlig støtteordning, som Innovasjon Norge, ser etter i en søknadsprosess; altså hva som gjør at en virksomhet får gjennomslag mens en annen får avslag. Vi ønsket samtidig å undersøke hvordan Innovasjon Norge sørger for at de har tilstrekkelig med kompetanse for å vurdere slike tidlig-fase innovasjonsprosjekt: *«Det som oftest er inngangsporten til å få finansiering av oss er et krav om, eller en forventning om at dette er nytt. Ikke bare i norsk sammenheng, men faktisk internasjonalt. Og at det setter ny bransjestandard»*. Det at noen virksomheter får aksept og bidrag, mens andre får avslag, kan skape et uheldig konkurransebilde for virksomhetene i samme bransje. Innovasjon Norge, og andre offentlig støtteordninger ønsker å unngå dette: *«En viktig ting vi er opptatt av hos oss, og som alle offentlige finansielle organisasjoner vil være opptatt av, er at man ikke bidrar til uheldig konkurransevidning. Fordi det at*

vi går inn og gir støtte til en aktør, er jo konkurransevridende for alle andre som holder på med det samme i samme bransje». Det som kan forsvare at et prosjekt eller en virksomhet får støtte, mens en annen aktør i samme bransje får avslag, er om de gjør ting som ligger helt i front, innovasjonsmessig eller teknologisk. Dette innebærer at de er med på å trekke forskningsfronten videre og dra bransjen inn på nye områder, forklarer informant fra Innovasjon Norge.

De finansielle midlene som er tilgjengelig for nyetableringer er begrenset, noe som betyr at inngangsporten blir smal: *«Vi er ganske tydelige på at vi har relativt lite penger til oppstartsfinansiering. Det betyr at porten for oppstartsbedrifter på mange måter er smal og trang».* Det er dermed satt strenge krav til innovasjonshøyden til prosjektet eller bedriften. Innovasjon Norge ønsker at bedriften som søker støtte forklarer hvordan det aktuelle problemet er løst i dag. Det blir også poengtert at de ønsker å se hvilke løsninger konkurrerende aktører har på markedet idag, og på hvilken måte den aktuelle virksomheten differensierer seg fra denne løsningen.

Da det er begrenset med midler tilgjengelig, vil kravene som stilles av offentlige ordninger bli høye. Dette betyr at en ordning som Innovasjon Norge må gjøre seleksjoner på hvilke prosjekt som får støtte, og hvilke som får avslag. Informanten fra Innovasjon Norge forklarer at det er flere ting som skjer i en slik seleksjonsprosess, eksempelvis at de sørger for å ha folk internt med ulik spisskompetanse. Samtidig får de inn søknader fra et bredt spekter med ulike tema, noe som resulterer i at de enten må sette seg inn i temaet selv, eller søke kompetanse eksternt: *«Det er så mye forskjellig som kommer til oss at vi har ikke spisskompetanse på alt...Og det betyr at vi må bruke vanlige verktøy for å sette oss inn i tematikken, jobbe med det, grave oss inn i det...Hos oss er taushetsplikt veldig viktig. Vi vil aldri gå utenfor egen organisasjon for å stille spørsmål til eksterne, med mindre vi får tillatelse fra kunden til å gjøre det».* Dersom det kommer inn søknader som omhandler mer betydelige beløp vil et ekspertpanel gjøre evaluering, hvor bedriften presenterer seg selv og panelet kan stille spørsmål: *«Når tilskuddet er fra 4 millioner kroner eller mer gjennomfører vi et rådgivende panel. Da kaller vi inn eksterne eksperter som blir med i møte med bedriften til stede».*

Etter noen generelle spørsmål om kapitalinnhenting for oppstartsbedrifter ønsket vi å finne mer ut av Innovasjon Norge sitt syn på bærekraftige oppstartsbedrifter. Det ble undersøkt om et bærekraftig fokus påvirket sjansen for gjennomslag. Informanten forklarte følgende på spørsmålet relatert til bærekraftige oppstartsbedrifter: *«Hovedmålet til Innovasjon Norge er å bidra til varig verdiskapende aktivitet i Norge. Det vil si at vi skal være med å bidra til at bedrif-*

ter opprettholder sin virksomhet og har aktivitet i Norge...Derfor snakker vi om verdiskapene aktivitet, ikke bare verdiskaping...Også snakker vi om varig. Det har noe med at vi ikke kan være med på prosjekter som har en risiko for å forsvinne». Informanten forklarer i intervjuet at bærekraft blir sett på i to ulike dimensjoner. Den ene dimensjonen går på bedriftens bærekraft. Informanten forklarer videre at samfunnsansvar har vært et tema som Innovasjon Norge har vært svært opptatt av i flere år: *«I noen sammenhenger snakker vi om god forretningskikk, og at man ivaretar viktige prinsipper for ansvarlig næringsliv. At bedriftens systemer som håndterer korrupsjon, unngår sosial dumping, ivaretar menneskerettigheter og har etiske retningslinjer, at man har gode arbeidsforhold. Egentlig alle de tingene som ligger i å være en ansvarlig bedrift».* Den andre dimensjonen går på prosjektet som Innovasjon Norge finansierer. Informanten forklarte følgende: *«Da ser vi på prosjektet og bærekraftsaspektet ved det. Hvilke problemer skal det løse? Hvilke effekter får prosjektet? Både den økonomiske effekten for bedriften, men også hvilke effekter vil det få på samfunnet og på miljøet».* Prosjektsøknader blir altså vurdert på tre dimensjoner: miljø, samfunn og økonomi.

Da informanten ble spurt om bærekraft vil spille en mer sentral rolle i forhold til seleksjonsprosess, ble følgende nevnt: *«Prioriteringsmessig internt hos oss vil dette med bærekraft tillegges større vekt».* Selv om et prosjekt har gode intensjoner og en visjon om å «gjøre verden til et bedre sted» vil dette ikke nødvendigvis bidra med å øke sjansen for gjennomslag hos en offentlig støtteordning som Innovasjon Norge. Det nytter ikke bare å ville noe godt. Det må være økonomisk gunstig, hvis ikke vil det ikke overleve og da er det ikke bærekraftig. Informant fra Innovasjon Norge nevner følgende: *«Et prosjekt som kanskje har stor bærekraftsverdi vil være et bra tiltak, men det vi fort vil spørre om er «Hvordan skal din bedrift tjene penger på dette?» Rene filantropiske initiativer vil ikke finne sin plass hos oss ettersom det ikke er en del av vårt mandat».* Det er altså en generell felles enighet blant casebedriftene, Innovasjon Norge og Skyfall Ventures om at det både er viktig at oppstartsbedrifter har et bærekraftig fokus, og at økonomisk lønnsomhet må ligge i grunn for at prosjektet skal være bærekraftig langsiktig: *«Om du vil ha en påvirkning på bærekraft langsiktig, da må du også tenke på det økonomiske perspektivet».* Dette ser vi også fra intervju med en annen informant: *«Jeg tror man begynner å komme dit at vi gjør det ikke nødvendigvis fordi det bare er det riktige å gjøre, men også fordi man har lyst til å gjøre det - at det gir mening økonomisk».*

4.4 F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?

For å besvare det siste forskningsspørsmålet, vil vi i denne delen av oppgaven trekke ut funn om hvordan casebedrifter påvirker leverandører og kunder til å bidra i bærekraftsarbeidet. Flere av informantene la vekt på at det var viktig for dem å tenke bærekraft i alt de gjør, noe som også inkluderer relasjonene med kunder og leverandører.

4.4.1 Krav til leverandører om å opptre bærekraftig

Gjennom intervju med informantene kommer det frem at oppstartsbedriftene har tydelige forventninger til sine leverandører, og at de også stiller krav: *«Alle leverandører blir stilt krav til – i forhold til at vårt produkt skal være fullstendig transparent»*. Informanten beskriver at dersom de skal kunne oppnå målsettingen om å være åpne, er de avhengig av at også leverandørene er det. Betydningen av åpenhet understrekes også av informant fra Empower som beskriver at de måler på bærekraft helt ned på individnivå i prosjektene: *«Vi måler alle prosjektene, så alle leverandørene må levere i forhold til bærekraftsmålene. Eksempelvis, CO2-reduskjon leveres gjennom det produktet vi bygger. Men så har vi krav i forhold til for eksempel kvinnelige ansatte, og hvilke kontrakter de bruker med tanke på arbeiderne sine»*. Informanten beskriver hvor viktig det er at disse kravene blir oppfylt av leverandørene med tanke på at det er en viktig del av målene de har satt seg. Informanten fra Everfuel beskriver også hvordan det er et mål for virksomheten å kunne vise åpent hvordan produktet deres er bærekraftig: *«Det å kunne vise og forklare kundene hvorfor man er bærekraftig er viktig. For eksempel, for et logistikkfirma som vurderer hydrogen som et drivstoff ønsker vi å kunne vise at hydrogenet er grønt og at det er fremstilt på en grønn måte»*. Dette understøttes også av informanten fra Aion: *«En viktig ting for en bærekraftig start-up, og som har vært viktig for meg, er å kjøre med åpen bok for kundene...Det viktigste er åpenhet, og at man tar med kunden på en reise. Det ser jeg eksempelvis at McDonald's verdsetter»*. Gjennom å måle og kontrollere både sin egen, og leverandørens bidrag i verdiskapingen, forteller informantene at det kan bli lettere å dokumentere virksomheten ovenfor kundene, noe som er viktig for å lykkes: *«Den viktigste suksessfaktoren for å lykkes med en bærekraftig forretningsmodell er dokumentasjon for at det faktisk fungerer, både at det fungerer teknologimessig men også at det fungerer forretningsmessig»*. En annen informant forteller også hvordan dokumentasjon av hele verdikjeden, inklusivt leverandørens bidrag, har vært essensiell for å sikre at produktet er bærekraftig: *«Hvis du skal ha en bærekraftig verdikje-*

de må du ut å se alt. Jeg har eksempelvis vært ute på fabrikkene for å se og kontrollere at de også driver bærekraftig. Her har jeg sett etter at de hverken har barnarbeid eller at de kaster ting unødvendig».

På bakgrunn av oppfatningen om at det er viktig å kunne bevise at verdikjeden til produktet eller tjenesten er bærekraftig, beskriver flere av informantene at de stiller tydelige krav til at sine leverandører også opptrer bærekraftig. Gründer av Aion forteller at leverandørene må ha et forhold til bærekraftsmålene. Han beskriver at de gjennom sitt kundenettverk av store markedsaktører har en god posisjon til å stille krav: *«Leverandørene må også ta stilling til FNs bærekraftsmål. Dersom de ikke gjør det, kan man til en viss grad påvirke. Om kunden også har en forestilling om at tingene skal lages bærekraftig så kan jeg gå ned til leverandøren og si at dersom du vil ha McDonalds eller NorgesGruppen som kunde så må du gjøre sånn og oppfylle disse kravene».* Samtidig nevner også informanten at ettersom de er et mellomledd mellom leverandør og de store kundene, må de vurdere i hvilken grad de pålegger leverandørene krav: *«Det som er med den modellen vi har nå er at vi eier ingen «assets». Det blir bare kjøpt inn som «contract manufacturing». Det er jo en risiko der at man blir sett på som et fordyrende ledd, og at de som granulerer for oss går rett til kunden og sier «om du kutter ut Aion kan du spare 15 % eller noe i den duren»».* Også informant fra Nabobil støtter opp under påstanden om at en større markedsaktør spiller en viktig rolle for hvilken grad man kan påvirke leverandører. Informanten nevner følgende i intervjuet: *«Etterhvert som vi blir en mer etablert aktør, og også del av et større nettverk, så er det klart at man har et større ansvar. Men, også større makt i forhold til hva man kan kreve av sine samarbeidspartnere eller leverandører».* Informanten forklarer videre at ettersom bedriften vokser vil selskapets kunder stille mer krav til Nabobil, og hvilke krav Nabobil stiller til sine leverandører. Everfuel beskriver at de i stor grad styrer hele verdikjeden selv. Likevel er de svært observante på hvilke partnere de knytter til seg i sin virksomhet: *«Vi vil ikke knytte oss til en partner som benytter underbetalte ansatte og slike ting».* Informanten forteller videre at dette også er et aspekt for å kunne overholde de høye standardene i land de opptrer i. Deres virksomhet er bygget på at kunden skal kunne ha tillit til at produktet deres er produsert på en god og tillitsvekkende måte: *«Når du fyller et kilo med hydrogen som det står Everfuel på, skal man kunne gjøre det med god samvittighet. Det er et nøkkelaspekt ved vår virksomhet».*

4.4.2 Påvirkning av kunder til å opptre mer bærekraftig

Gjennom funn fra intervjuene er det en gjennomgangsmelodi at oppstartsbedriftene i mindre grad stiller krav ovenfor kundene sammenlignet med leverandørene. Informant fra Empower forklarer følgende på spørsmål om hvordan de ønsker å påvirke kunden: *«Vi har satt en begrensing om at vi ønsker å være rollemodeller, men vi ønsker ikke å være predikanter. Slik at mot kundene våre så er det begrenset hva vi krever av dem»*. Etersom oppstartsbedriften i slike tilfeller er leverandøren, er dynamikken i relasjonen snudd: *«Man må gjøre alt man kan for å ha kunden for livet»* forteller en informant. Videre forteller informant fra Empower: *«Jeg tror ikke riktige måten å gjøre det på er å kreve at kunden skal følge de standardene vi følger i deres bedrift, vi vil heller være veldig gode rollemodeller. Det vi leverer skal i hvert fall være i veldig god standard. Så får de se hvordan det fungerer. Når vi gjør et prosjekt hos dem, så håper vi de motiveres selv til å ta den beslutningen»*. På den måten tar oppstartsbedriften på seg en litt annen rolle når de selv er leverandør i relasjonen. En annen informant beskrev også at de ville vise kunden at bærekraft kunne være lønnsomt: *«Det er ingenting som tilsier at dersom man måler bærekraft vil inntjeningen gå ned. Alt vi viser derimot er at vist du fokuserer på bærekraftsmål så øker faktisk inntjeningen»*.

Gründeren i Aion, forklarer i sitt intervju at de aktivt søker etter kunder som viser en tydelig bærekraftig orientering: *«Kravet til kundene er at de har en strategi som er tuftet på FNs bærekraftsmål. Det har altså vært et krav fra min side at kundene har et bevisst forhold til FNs bærekraftsmål og at de jobber med de. Jeg er ikke interessert i å jobbe med de som rett og slett ikke bryr seg. Det vil også være vanskelig å selge inn da»*. På den måten stiller ikke oppstartsbedriften konkrete krav til kundene, men heller til utvelgelsesprosessen av hvilke kunder de skal sikte seg inn mot. Ved at både oppstartsbedriften og kunden begge har et aktivt forhold til bærekraft og bærekraftsmål er det allerede et felles rammeverk hvor begge parter jobber mot de samme målene. En slik felles ambisjon mot bærekraft er også noe Aion har opplevd som viktig i relasjonene sine: *«Jeg vil si det er avgjørende at man har en felles ambisjon. Det gjør det også mye enklere å få et godt samarbeid, også med tanke på å kunne utfordre etablerte sannheter sammen»*.

4.5 Oppsummering av empiriske funn

I denne delen har vi sammenfattet hovedfunn fra forskningsspørsmålene og supplert med illustrative sitat. Dette er presentert i tabell 4.4.

Tabell 4.1: Samling av hovedfunn, supplert med illustrative sitat

Forskningsspørsmål	Hovedfunn	Illustrative Sitat
F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?	Et gjennomgående funn er at gründerne har en personlig motivasjon om å bidra til den bærekraftige utviklingen gjennom sin virksomhet.	<i>«Hos oss er det ikke pengene som ligger i bakgrunn i motivasjonen. Det er den fremdriften mot bærekraftsmålene vi har satt oss»</i>
	Samtlige informanter påpeker at det må ligge en motivasjon i å lykkes økonomisk for å være bærekraftig langsiktig.	<i>«Dersom du ønsker å ha en langsiktig bærekraftig innvirkning, må en også ha det økonomiske perspektivet»</i>
	Det å identifisere og treffe trender i markedet er viktig for å skape lønnsomme løsninger.	<i>«Tiden hvor Nabobil ble lansert var en tid hvor delingsøkonomi ble et skikkelig buzz-ord...»</i>
	Informantene beskriver egen bransjeerfaring som sentral for å identifisere muligheter og utvikle bærekraftige løsninger.	<i>«Det vi så var at det var nye marked og bedrifter som kontaktet oss og ønsket solkraftverk, men det var ikke noe interesse for å gjøre så små solkraftverk»</i>
	Et gjennomgående funn er at det er utfordrende å starte opp bærekraftige oppstartsbedrifter. Det krever viljestyrke.	<i>«Når man skal starte opp noe må man ha guts»</i> <i>«Det krever mer å stå med rak rygg og si at man er bærekraftig»</i>
F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?	Ambisiøse forretnings- samt bærekraftsmål er gjennomgående funn blant gründerne.	<i>«...Vi har jo satt ganske store mål i forhold til hva vi skal levere både med tanke på CO2, arbeidsplasser og kvinner i arbeid...»</i>
	En bærekraftig oppstartsbedrift stammer fra en bærekraftig gründer.	<i>«Jeg har aldri dyttet inn bærekraft i en allerede eksisterende strategi...Jeg tror det blir mye tyngre, for det betyr jo i utgangspunktet at du skal endre kulturen i det firmaet»</i>
	Det å tenke langsiktig med tanke på målsetninger blir ansett som et viktig aspekt.	<i>«Det er viktig å ha et langsiktig perspektiv. Man må ha et 10 års perspektiv. Kunne stå i det»</i>

F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?	Selv om det eksisterer mange kilder til kapital for oppstartsbedrifter, kan det være utfordrende å få gjennomslag.	<p>«Det er vanskelig. Nå har det vært veldig «hypet» på børsen med grønne energiselskaper, men det er i utgangspunktet ikke så veldig enkelt»</p> <p>«Man møter en lukket dør. Man kommer med svevende tanker, men de vil se bunnlinje. Bankene tenker risikoeksponering»</p>
	Dokumentasjon på at konseptet fungerer kan bidra med å få gjennomslag hos finansieringskilder.	«Dokumentere at ting fungerer så er det lettere å få banker og investorer inn»
	Det er delte meninger om et bærekraftig fokus i virksomheten øker sjansen for gjennomslag i en søknadsprosess.	<p>«Jeg oppfatter ikke at man får noen fordeler som en start-up på finansierings-siden om man driver med bærekraft. Bankene tenker risikoeksponering»</p> <p>«Ja og nei! Innovasjon Norge er jo et offentligstøtteprogram for etablering av enhver bedrift i Norge. Bærekraftfokus/ikke-bærekraftfokus tror jeg har veldig lite å si»</p> <p>«Ja...hvis du har en grønn profil, og det ikke bare er noe du sier du har men du kan bevise det, da har du bedre tilgang til finansiering»</p>
	Det er en generell oppfatning om at oppstartsselskaper med grønne profiler vil lettere få finansiering i fremtiden.	<p>«Prioriteringsmessig internt hos oss vil dette med bærekraft tillegges større vekt»</p> <p>«For bærekrafts-siden så tror jeg at du har noen regulatoriske tiltak som kommer til å vippe investorer mer over i bærekraftskategorien...»</p>
	De finansielle midlene tilgjengelig for oppstartsselskaper er begrenset.	«Vi er ganske tydelige på at vi har relativt lite penger til oppstarts finansiering. Det betyr at porten for oppstartsbedrifter på mange måter er smal og trang»
	Selv om bærekraft blir ansett som viktig, er det hovedsakelig en lønnsomhetsvurdering som er avgjørende for finansieringskilder.	<p>«Vår forretningsmodell er jo bygget på at vi skal generere bra avkastning. Så da må vi investere i ting som gir bra avkastning. Bærekraft i seg selv er ikke nødvendigvis sånn at det hjelper oss mot det målet»</p> <p>«Rene filantropiske initiativer vil ikke finne sin plass hos oss ettersom det ikke er en del av vårt mandat»</p>

F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?	Flere gründere beskriver at det stilles krav om bærekraftig arbeid også hos leverandørene.	<i>«Alle leverandører blir stilt krav til – i forhold til at vårt produkt skal være fullstendig transparent.»</i>
	Åpenhet og dokumentasjon på bærekraft i hele verdikjeden blir betegnet som viktig.	<i>«En viktig ting for en bærekraftig start-up, og som har vært viktig for meg, er å kjøre en åpen bok for kundene...»</i>
	Informantene beskriver at det å ha en god markedsposisjon gjør det lettere å påvirke leverandørene til å jobbe bærekraftig.	<i>«Etter hvert som vi blir en mer etablert aktør, og også del av et større nettverk, så er det klart at man har et større ansvar, men også større makt i forhold til hva man kan kreve av sine samarbeidspartnere eller leverandører»</i>
	Ovenfor kundene setter oppstartsbedrifter i mindre grad krav, men de vil likevel påvirke ved å være gode rollemo- deller.	<i>«Jeg tror ikke riktig måten å gjøre det på er å kreve at kunden skal følge de standardene vi følger i deres bedrift. Vi vil heller være gode rollemo- deller»</i>

5 Analyse

For å besvare den overordnede problemstilling «*Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?*» vil vi i dette kapittelet sammenligne, samt analysere, teori og funn opp mot de fire forskningsspørsmålene. Avslutningsvis oppsummeres analysen i figur 5.5.

5.1 F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?

I denne delen av masteravhandlingen vil vi analysere motivasjon og holdninger gründere har for å utvikle bærekraftige oppstartsbedrifter. Vi vil videre se på kjennetegn ved gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart, og undersøke hvorvidt det stemmer eller avviker fra litteratur.

Motivasjon og holdninger knyttet til bærekraftige oppstartsbedrifter

Fra litteraturen kommer det tydelig frem at det er krevende å utvikle en oppstartsbedrift, og de fleste vil ikke lykkes (Bednár og Tarišková, 2017). Med en tredelt bunnlinje liggende til grunn blir det også flere aspekter å ta hensyn til samt levere opp mot for bærekraftige oppstartsbedrifter (Nyggaard, 2019; Schlange, 2007). Funnene i denne studien tyder på at bærekraftige gründere deler denne oppfatningen, og for å kunne stå i den krevende prosessen det er å starte opp en ny virksomhet, beskriver informantene at deres egen motivasjon har vært sentral. Gründerne beskriver at det ligger mye motivasjon i å kunne bidra i den bærekraftige utviklingen, og at deres bidrag kan være med på å skape et bærekraftig samfunn. En slik motivasjon kan tyde på at gründere har altruistiske holdninger (Patzelt og Shepherd, 2011). Samtidig er det også tydelig at bærekraftige oppstartsbedrifter utvikles med et mål om å kunne vokse, og informantene beskriver at ambisjoner om lønnsomhet og økonomisk vekst er sentralt i deres oppstartsbedrifter. Flere av informantene uttrykker også at dersom en bedrift skal ha mulighet til å bidra til en bærekraftig utvikling må den også være lønnsom og kunne vokse. Dermed blir lønnsom drift en av forutsetningene for at oppstartsbedrifter skal kunne bidra i den bærekraftige utviklingen. Dersom bedriften ikke kan vokse, vil den heller ikke være en oppstartsbedrift (Forbes, 2021). Da gründere beskriver at de motiveres både av personlige gevinster, og det å bidra i samfunnsutviklingen, kan «ikke-rene altruistisk holdninger» (Patzelt og Shepherd, 2011) være passende for å beskrive en bærekraftig gründerens motivasjon.

I tillegg til personlige drivere beskriver Schlange (2007) at eksterne drivere også påvirker gründerenes motivasjon. I teorien legger determinantene «market pull», «technology push» og «regulatory push» til rette for bærekraftig entreprenørskap (Rennings, 2000). Fra funnene kan det virke som om «market pull» er en viktig determinant for motivasjonen. Flere av informantene beskriver at de i forkant av oppstart så at forbrukerbehovene endret seg, og flere etterspurte nye bærekraftige løsninger. Det å se at bærekraftige løsninger kan være lønnsomme i markedet virker for mange å være et avgjørende «dytt» for å starte oppstartsbedrifter. Dette på tross av at det er en krevende prosess (Bednár og Tarišková, 2017). Informanten fra Inaventa Solar la imidlertid mer vekt på hvordan ny teknologi var en sentral driver. Informanten forklarte at han så muligheter i teknologien dersom den kunne benyttes til konkrete formål. Dermed ble det opp til bedriften å bevise at teknologien og løsningen de introduserte faktisk fungerte, og på mange måter skape et behov for den i markedet. Det er interessant at ingen av casebedriftene spesifikt la vekt på regulatoriske endringer som motivasjon for å starte opp sin oppstartsbedrift. En informant opplevde faktisk myndighetenes reguleringer som for innsnevrende, og som en utfordring for å lykkes med bedriften. Det kom frem i intervjuet at myndigheter fokuserer på spesifikke løsninger og teknologier, og dermed stenger dører for andre løsninger som leverte den samme funksjonen.

Ettersom flertallet av gründerne beskriver markedets holdninger til bærekraft som en driver for å starte opp, kan funnene tyde på at dette er den mest sentrale av de eksterne driverne for bærekraftige oppstartsbedrifter. Dette kan umiddelbart være litt overraskende med bakgrunn i at Rennings (2000) beskriver at en driver alene ikke er sterk nok for å drive bærekraftige innovasjoner. En forklaring kan være at oppstartsbedriftene i denne studien i hovedsak leverer bærekraftige produkter, fremfor å utvikle bærekraftige prosesser. Forskning har vist at produktinnovasjoner er betydelig påvirket av «market pull», mens prosessinnovasjoner på sin side er i større grad drevet av «regulatory push» (Clegg og Rennings, 1999). Inaventa Solar som beskriver at ny teknologi var den viktigste motivasjonsdriveren for å starte oppstartsbedriften, vil også uunngåelig være drevet av holdninger i markedet. Som de selv beskriver, vil de bruke solfangerteknologien for å levere miljøvennlig oppvarming. Markedets behov for mer miljøvennlig energi er dermed også en motivasjonsdriver for å realisere teknologien. Samtidig kan det også diskuteres om et «regulatory push» også er en indirekte driver for bærekraftige oppstartsbedrifter. Clegg og Rennings (1999) beskriver at myndigheters reguleringer er den sentrale drivende faktoren for bærekraftige prosessinnovasjoner. Slike reguleringer blir derfor viktig for at andre

store aktører utvikler sine forretningsmodeller for å gjøre produksjonen av sine produkter mer bærekraftig. De store aktørene vil da være på utkikk etter bærekraftige produkter eller tjenester de kan «plugge på» sine egne verdikjeder. På den måten vil behovet hos de store aktørene, som flere av casebedriftene handler med, endre seg. Dette medfører da at markedet drar i en bærekraftig retning.

Identifisere og følge trender knyttet til bærekraft

Som litteraturen beskriver er entreprenørskap definert som å oppdage og utnytte lønnsomme muligheter (Hanohov og Baldacchino, 2018). Disse profitable mulighetene er i tradisjonelle forretningsmodeller kjennetegnet ved at de skaper verdi for bedriften selv og dens kunder (Nyggaard, 2019), mens i bærekraftige forretningsmodeller er fokuset på alle interessenter, også miljø og samfunn (Geissdoerfer mfl., 2018). Det medfører at bærekraftige gründere har sjansen til å oppdage profitable muligheter de kan utnytte både for egen økonomisk vinning, men også for miljøet og andre samfunnsforhold (Patzelt og Shepherd, 2011). For å starte opp bærekraftige oppstartsbedrifter er dermed gründerens evne til å se og utnytte mulighetene sentral. Det er interessant at nesten alle gründerne i denne studien oppdaget sine respektive muligheter for entreprenørskap gjennom sin tidligere arbeidserfaring. Flere hadde jobbet i bransjen i mange år. Der hadde de oppfattet holdninger og trender i markedet som talte for at bærekraftige løsninger var etterspurt. Dette samsvarer også med litteraturen hvor Hanohov og Baldacchino (2018) beskriver kunnskap om markedet som en kritisk faktor for å oppdage mulighetene.

På en annen side beskriver Patzelt og Shepherd (2011) kunnskap om miljø og sosiale forhold som en viktig variabel for å gjenkjenne muligheter for bærekraftig entreprenørskap. Gjennom datainnsamlingen gir ikke informantene inntrykk av at de har en slik inngående kunnskap. Likevel har mange en grundig forståelse av sin egen bransje, og de kan se hvordan bærekraftige produkter og tjenester kan utformes for å utvikle bransjen. En forklaring kan dermed være at en gründer ikke nødvendigvis behøver kunnskap om miljø og sosiale forhold generelt. Det er derimot avgjørende at gründeren har kunnskap om hvilke sosiale og miljørelaterte utfordringer som er knyttet til den spesifikke bransjen løsningen er beregnet for. På den måten er kunnskapen gründer har om sektoren og markedssegmentet mest sentral. Likevel, for å kunne se muligheter og utvikle løsninger, er gründeren avhengig av å også forstå bærekraftige utfordringer i den aktuelle sektoren løsningen er ment for.

Ut ifra funnene er det vanskelig å avgjøre hvor viktig det med erfaring fra entreprenørskap for

å kunne identifisere og utnytte bærekraftige muligheter. Enkelte av informantene beskriver at de i forkant hadde god kjennskap til det å starte opp, mens andre beskrev at de startet opp som relativt ferske. Med bakgrunn i at Hanohov og Baldacchino (2018) beskriver denne erfaringen som viktig, da den fasiliterer hele prosessen med å oppdage og utnytte bærekraftige muligheter, var det overraskende at det ikke kom tydeligere frem blant informantene. En sammenheng som likevel er verdt å undersøke nærmere er hvordan informanten fra Inaventa Solar tidligere har startet opp flere andre oppstartsbedrifter. Han var også den eneste som understrekte hvordan «technology push» var den sentrale driveren. Det kan indikere at erfaring med entreprenørskap er viktigere for gründere hvor innovativ teknologi er den sentrale driveren. En grunn til dette kan være at ved innovasjon som følge av endringer i markedet kan løsningen gjerne oppstå som en følge av markedets endrede behov. Ved teknologidrevne innovasjoner formes løsningen fra den nye teknologien. For å realisere teknisk innovative produkter må de kommuniseres og forklares, og gründeren må klare å overbevise markedet om at det er noe de trenger. Dette underbygges også av informanten fra Inaventa Solar, som beskriver det å dokumentere at produktet fungerer, både funksjonelt og forretningsmessig, er den viktigste faktoren for å lykkes. I slike tilfeller vil erfaring fra entreprenørskap, kommersialiseringer og markedsføring være gull verdt for å oppdage, og ikke minst å utnytte profitable muligheter.

Viljestyrke og pågangsmot

Funnene i denne studien viser at viljestyrke og pågangsmot er kjennetegn hos bærekraftige gründere. Da både gründerne selv og litteraturen (Bednár og Tarišková, 2017) beskriver det å starte en oppstartsbedrift som svært krevende, kan det argumenteres for at gründernes pågangsmot er essensielt for klare å «stå i det». Gründerne er klar over at det krever mye arbeid, og at en må være villig til å legge ned mye innsats. Dersom en oppstartsbedrift skal klare å levere med hensyn til den tredelte bunnlinjen (Nygaard, 2019), må den også planlegge og legge til rette for at de kan levere bærekraftig verdi helt fra startfasen. Dermed må gründere som ønsker at bedriften skal bidra til en bærekraftig utvikling også ivareta miljørelaterte og sosiale behov i utformingen. Dette kan være krevende i seg selv da gründeren ikke da kan ta «strake veien mot mål», men heller må gjøre nøye avveiiinger av hvordan bedriften kan ivareta alle interessenters behov. På den måten kan kombinasjonen av at det er utfordrende å starte en oppstartsbedrift, og at alle interessenters behov skal ivaretas, være en grunn til at pågangsmot er ekstra nødvendig ved bærekraftige oppstartsbedrifter.

Kreativitet

Enkelte av informantene beskrev også hvordan de hadde en «prøve og feile»-mentalitet til sine ideer, fremfor å bruke lang tid på å få til noe perfekt. Slike utsagn kan tyde på at bærekraftige gründere er kreative og velger å teste ut sine ulike ideer før de forkaster dem. Det er logisk å tenke at dette også henger sammen med gründerens pågangsmot, hvor man må tørre å prøve og feile, for så å prøve på nytt igjen. Det kan også tenkes at en av grunnene til at informantene har en slik mentalitet er det store behovet for bærekraftige løsninger i markedet. I et marked hvor etterspørselen er økende etter bærekraftige løsninger (NHO, 2020; Natural Marketing Institute, 2018), er det viktig å være tidlig ute for å skaffe seg en god markedsposisjon. I kombinasjon med at både behovene og teknologien er i rask endring kan det virke som om gründerne opplever en kreativ mentalitet, hvor mange ideer blir utviklet og prøvd ut, som best for å lykkes. I tillegg vil et marked hvor etterspørselen er stor, mens tilbudet er begrenset, uunngåelig frembringe konkurrenter (Porter, 2007). Med mange små aktører som kjemper om den samme posisjonen vil det legge ytterligere press på å være først ute.

5.2 F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?

Dette kapittelet vil være todelt. I den første delen vil vi se på gründerens egne oppfatninger av målsettinger og ambisjon knyttet til bærekraft, og se hvorvidt dette samsvarer med kjent litteratur. I den andre delen vil vi gå nærmere inn på hvordan oppstartsbedriftens mål påvirker forretningsmodellen, og hvordan de leverer verdi.

5.2.1 Målsettinger for bærekraftige oppstartsbedrifter

Mål som settes for bærekraftige nyetableringer viser seg å være nært relatert til kjennetegn ved gründer selv da personlige verdier ofte er reflektert i oppstartsbedriftens målsettinger og strategier. Dette vil bli diskutert videre.

Betydningen av å balansere mellom økonomiske-, sosiale- og miljørelaterte mål

Det å sette målsettinger for hva en virksomhet skal oppnå er et viktig aspekt i enhver virksomhet. Målene sier noe om hva virksomheten gjør, hvorfor de eksisterer og hva de ønsker å oppnå. De styrer atferd, setter retning og påvirker ytelsesnivå. Gjennom denne studien kommer det frem at flere gründere vektlegger sosiale og miljørelaterte mål i sine oppstartsbedrifter. Likevel poengterer samtlige av gründerne betydningen av å sette økonomiske mål for hva virksomheten

skal oppnå. Informant fra Inaventa Solar forklarer at selskapet er laget for å bidra positivt, men at de ikke vil kunne bidra om forretningsmodellen ikke fungerer.

Flere av gründerne setter mål som går på flere dimensjoner. For eksempel, informant fra Inaventa Solar forklarer i sitt intervju at de har satt både miljørelaterte mål, økonomiske mål og sosiale mål i sin virksomhet. Det å sette mål som både går på økonomiske faktorer, men også sosiale- og miljørelaterte mål har bakgrunn i den tredelte bunnlinje (Nygaard, 2019). Dette gjør at en oppstartsbedrift opparbeider en mer helhetlig bærekraftig profil ved å balansere de ulike dimensjonene. Vi kan også se hvordan den tredelte bunnlinjen er implementert i Empower New Energy sine mål. Der har eksempelvis mål knyttet til kvinner i arbeid, arbeidsplasser og CO2. Det er også gjennomgående at nyetableringene har høye ambisjoner for hva virksomheten skal oppnå. Målene hjelper da med å sette kurs og retning for hva som må gjøres for å komme til denne ideelle posisjonen; noe konkret å jobbe mot. Målene tjener som inspirasjon og motivasjon internt i selskapet. Dette tyder på at det å ha felles forståelse av målene man jobber mot har stor betydning for oppstartsbedrifter.

En bærekraftig oppstartsbedrift stammer fra en bærekraftig gründer

Et interessant funn fra denne studien er sammenhengen mellom de personlige holdningene til gründer selv og målsettinger som utarbeides for virksomheten. For mange gründerne er det ikke i hovedsak et ønske om å bli rik som styrer målene, men et ønske om å skape noe, autonomi og det å bidra med utviklingen av samfunnet. Dette er noe vi også kan se i litteraturen om små- og mellomstore bedrifter (Toledo-López mfl., 2012). Gründer av Aion forklarer i sitt intervju at han ikke har hatt noe behov for å leve et veldig ekstravagant liv, men at man må ha dette med lidenskap i ryggraden. Samtlige av informantene påpeker at økonomiske mål er sentrale for virksomheten, men ikke nødvendigvis de målene som styrer. Dette handler i bunn om hvordan gründer definerer suksess. Det er nettopp dette som driver motivasjonen, styrer målsettinger som settes for virksomheten og hvilke strategier som utarbeides for å nå målene. Dette ser vi eksempelvis fra intervju med gründer av Empower New Energy som forklarte at det å se hvordan de bidrar positivt er en viktig del av det de gjør.

Målsettingene sier altså noe om hva bedriften skal oppnå, mens strategien skal legge til rette for at virksomheten når disse målene. Det er viktig at mål og strategi er tilpasset verdiene til selskapet. Som forklart av informant fra Empower, vil det være krevende å implementere bærekraft i en allerede eksisterende virksomhetsstrategi. Informanten argumenterer for at bærekraft

burde være integrert i selskapet fra starten av. Organisasjonskultur er et dypt innebygget fenomen, og det å endre en allerede eksisterende bedriftskultur er svært krevende (Schein, 2010). En antagelse er at bedrifter som har integrert bærekraft fra starten av lettere vil kunne nå målene, sammenlignet med en bedrift som implementerer bærekraftige mål etterhvert. De vil, etter informant fra Empower sin mening måtte endre kulturen i selskapet, noe som er krevende og vil ta lang tid.

Gründer har en sentral rolle i oppstartsbedrifter, noe som gjør at målsettinger, beslutninger og strategier i stor grad blir påvirket av gründer selv (Tomczyk mfl., 2013; Kotey og Meredith, 1997). I tråd med litteraturen, viser funnene at flere gründere styres av de ikke-økonomiske målene. Eksempelvis, dersom oppstartsbedriften ble etablert med en ambisjon om å bidra til den bærekraftige utviklingen, vil bærekraft med stor sannsynlighet være inkorporert i hele virksomheten. Et godt eksempel her er hvordan Aion har utformet sin virksomhet. Der stilles det krav til at både produkter, leverandører og ansatte bidrar i bærekraftsarbeidet. Her er det altså bærekraft på alle nivå i virksomheten, i krav og forventninger, i målsettinger, i visjonen og strategien. Alt fordi gründer selv styres av en motivasjon for å bidra i den bærekraftige utviklingen.

Betydningen av langsiktig mål for bærekraft

I tillegg til å se på hva som ligger bak målsettingene til nyetableringer, ble det undersøkt tidsperspektivet gründere opererer med når de setter målsettinger for virksomheten. Mål kan enten være mer av kortsiktig natur som har i hensikt å innhente raske gevinster, eller mer langsiktige som ofte er mer ambisiøse og setter retning for virksomheten i det store bildet. Gjennom intervju med de ulike oppstartsbedriftene kommer det frem at samtlige gründere jobber med et langtidsperspektiv. Dette innebærer mål som er satt for de neste 10 årene. Flere informanter påpeker at slike store og langsiktige mål bidrar til å sette ambisjonsnivået til nyetableringen. Dette kan også være tett knyttet til at oppstartsbedrifter har vekstambisjoner. Som vi ser fra funn er det gjennomgående å sette langtidsmål, noe en kan anta er basert på at bærekraft først de siste årene blitt mer fremtredende. Det vil si at de bærekraftsrelaterte målene som settes i dag må ha en lengre tidsramme enn finansielle mål. Eksempelvis Nabobil som skal ha lønnsom drift innen 2021 versus Aion som har bærekraftsmål i et 10 års perspektiv. Et slikt langtidsperspektiv er i tråd med selve definisjonen av bærekraftig utvikling som omhandler fremtidige generasjoner (Brundtlandkommisjonen, 1987).

Da en bærekraftig gründer selv har en så stor innflytelse på hvilke type mål, ambisjoner og stra-

tegies som utarbeides for virksomheten, er det stor sannsynlighet for at dette videre vil påvirke måten oppstartsbedriften skaper og leverer verdi til sine kunder. Dette vil vi se på nærmere i den neste delen av dette kapittelet.

5.2.2 Bærekraftige verdiløfter i oppstartsbedrifter

Fra funnene ser vi tydelig at oppstartsbedriftenes verdiløfte gjenspeiler målsettingen om å bidra til den bærekraftige utviklingen. Oppstartsbedriftenes produkter og tjenester leverer verdi til flere interessenter enn bare kunden og bedriften selv, i tråd med Boons og Lüdeke-Freund (2013) sin definisjon av bærekraftige verdiløfter. Eksempler på dette er hvordan produktene til Inaventa Solar, Everfuel og Empower New Energy leverer miljøvennlig energi. I tillegg vil Nabobils bildelingstjeneste bidra til å redusere behovet for nye biler, og frigjør areal i tettbygde områder. Det er samtidig interessant at informantene tydelig beskriver hvordan også forretningsmodellene er bygget opp med et fokus på å bidra til den bærekraftige utviklingen. Gjennom blant annet trygge arbeidsplasser og effektiv bruk av materialer leverer bærekraftige oppstartsbedrifter sosial og miljørelatert verdi, også i skapningen av produktene. I den forstand leveres det verdi for flere interessenter gjennom produktet selv, og måten det er fremstilt på.

Likevel understrekes det blant ulike informanter at produktene også skal være billige, funksjonelle og av god kvalitet. Dette tyder på at de mer tradisjonelle kundebehovene også vektlegges. Ettersom informantene også beskriver en målsetting om å være lønnsom, virker det logisk at deres verdiløfte i tillegg må dekke kundens forventninger. Informantene indikerer at det først og fremst er gjennom salg og kontrakter med kunder at de sikrer seg økonomiske verdier. Dette medfører at bedriftene må klare å balansere alle interessenters behov for å lykkes med en bærekraftig forretningsmodell, noe også Bocken mfl (2014) beskriver. Dersom forretningsmodellen ikke ivaretar miljørelaterte og sosiale hensyn vil den ikke bidra i den bærekraftige utviklingen, og dersom den ikke dekker kundens behov vil den ikke være i stand til å sikre økonomiske verdier. Det er imidlertid interessant at oppstartsbedriftene beskriver at å levere bærekraftig verdi ikke går på bekostning av den verdien de leverer til kunden, snarere tvert i mot. Flere gründerne forteller at kundene faktisk etterspør bærekraftige produkter og tjenester. Det innebærer at den miljørelaterte og sosiale verdien bedriften leverer også er verdifull for kundene. Bedriftene behøver dermed i mindre grad å gjøre avveininger av interessentenes behov som Boons og Lüdeke-Freund (2013) beskriver. Verdien levert til miljøet og samfunnet sammenfaller altså med verdien som leveres til kundene. Da salg til kundene sikrer økonomisk verdi for bedriften,

er det med på å gjøre bedriften lønnsom. Derfor, gjennom et verdiløfte som leverer verdi til flere interessenter, kan oppstartsbedriftene også nå målsettingen om å økonomisk vekst.

5.3 F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?

Finansiering er et kritisk steg i etableringen av nye satsninger. Vi vil i denne delen av oppgaven diskutere, samt analysere oppfatninger fra gründere, Skyfall Ventures og Innovasjon Norge. Videre vil det vurderes hvorvidt disse oppfatningene stemmer eller avviker fra kjent litteratur. Denne delen vil være todelt, og i den første delen vil det fokuseres på investorer som kilde til kapital. Her vil vi trekke inn oppfatningene fra gründere, informant fra Skyfall Ventures samt kjent litteratur om investorers krav, forventinger og holdninger mot investering i bærekraftige nyetableringer. I den andre delen vil vi diskutere offentlige støtteordninger som finansieringskilde. Gründernes oppfatninger sammenliknes her med de fra Innovasjon Norge, og videre analyseres dette opp mot teori.

Nyetableringer spiller en sentral rolle i utviklingen av økonomi og samfunn, og de står for 2 av 3 nye arbeidsplasser (MIT REAP, 2017). Det er dermed viktig at det bygges en kultur for entreprenørskap i Norge. Måten vi gjør dette på er å tilrettelegge for suksess av nye virksomheter ved å tilby gode kilder til finansiering, da utilstrekkelig med kapital er en av de vanligste årsakene til at oppstartsbedrifter mislykkes (Garg og Shivam, 2017). I Norge har vi mange ulike finansieringskilder for oppstartsbedrifter. Likevel viser funn fra intervju med informantene at det er utfordringer knyttet til finansiering.

5.3.1 Investorer som kilde til finansiering

Å tilegne seg oppstartslån fra banker, eller innhente kapital fra investor, er ingen enkel affære. Banker og investorer er opptatt av risiko, og i litteraturen blir oppstartsbedrifter ofte karakterisert som høyrisikosatsninger (Mustapha og Tlaty, 2018). Dette innebærer at det kan bli krevende å få gjennomslag. Dette ser vi også i funn fra intervju med informanter fra oppstartsbedriftene, hvor samtlige av informantene forklarer at man møter en lukket dør. Banker tenker sikkerhet og risikoeksponering. En informant forklarer også at når det gjelder investorer så er det en måling i forhold til risiko og avkastning. Fra kjent litteratur vet vi at risiko og avkastning går hånd i hånd med hverandre. Det vil ikke være mulig å oppnå eksepsjonelle avkastninger uten å ta betydelig risiko (Malkiel og Xu, 1997). Det vil si at investorer er villig til å ta risiko, men da må de også få en avkastning som reflekterer dette. Som informant fra Skyfall Ventures selv forklarer er ri-

sikoprofilen til selskapene de investerer i stor, noe som betyr at flestparten ikke kommer til å lykkes. Dette er imidlertid en karakteristisk risikoprofil for den type selskaper Skyfall Ventures investerer i. Informanten beskriver at det kun er en liten håndfull som genererer all avkastning. Som vi ser i litteraturen er det de selskapene som klarer å overbevise investor om potensialet og mulighetene som klarer å trekke inn kapital (Garg og Shivam, 2017). Dette ser vi også blant oppstartsbedriftene hvor en informant forklarer at det å få prosjektet opp, og dokumenterer at det fungerer, vil lettere kunne gi finansiering fra banker og investorer. Men blir likevel et paradoks, da oppstartsbedriftene er i en fase hvor de kritisk trenger kapital, men ofte ikke har kommet langt nok til å vise særlige resultater. Dette kan medføre vanskeligheter med å skaffe ekstern finansiering, eksempelvis fra investorer (Van de Ven, 1993; Lindholm-Dahlstrand og Cetindamar, 2000; Zimmerman og Zeitz, 2002).

Har bærekraftige oppstartsbedrifter en bedre sjanse for å få kapital fra investorer?

Både eksisterende virksomheter og nyetableringer opplever i dag et økt press til å agere på de samfunns- og miljørelaterte utfordringene. Bærekraft har blitt et «buzzord» i dagens samfunn, og flere virksomheter velger en mer grønn profil. Både på bakgrunn av strategiske beslutninger, men også basis av etikk. En antagelse vi hadde i forkant av studien var at bærekraftige oppstartsbedrifter ville lettere ha sjanse til å tilegne seg oppstartskapital. En av informantene fra oppstartsbedriftene forklarte i sitt intervju at han ikke oppfatter at man får fordeler på finansieringssiden ved en bærekraftig profil, da banker og investorer tenker på risiko. Dette er også i tråd med utsagn fra investor i Skyfall Ventures som selv forklarer at deres forretningsmodell er basert på at de skal kunne generere god avkastning. Det betyr da at de investerer i virksomheter som vil kunne skape en god avkastning, uavhengig av om de har en bærekraftig orientering eller ikke. De fleste bedriftsledere forstår at virksomheter spiller en sentral rolle i å takle de sosiale og miljørelaterte utfordringene vi nå står ovenfor. Men, flere mener samtidig at det å tenke bærekraft i investeringene vil kunne stride imot aksjonærenes ønsker (Eccles og Klimenko, 2019). Inntrykket er at flere ledere av store investeringsselskap uttrykker nå en økende interesse for bærekraft, men at det ikke har blitt integrert nok inn i investeringsmiljøet helt enda. Det betyr at selv om det er en vekket interesse for bærekraft, er det først og fremst det økonomiske perspektivet som blir evaluert i en vurdering av en investering (Eccles og Klimenko, 2019). Informanten fra Skyfall Ventures forklarer at bærekraft ikke nødvendigvis hjelper dem med å nå målsettingene satt for virksomheten. Det er derfor de ikke tar utgangspunkt i bærekraft når de skal investere i et prosjekt. Om det er økonomisk lønnsomt, og samtidig har en grønn profil,

vil det bare være en fordel. Informanten fra Skyfall mener likevel at det er feil å ta utgangspunkt i å investere i bærekraft, kun for bærekraftens skyld. Det blir mer som å investere i en non-profit organisasjon. Det må altså være et lønnsomt prosjekt for at de skal investere, uansett hvor «bra» det er for verden eller for samfunnet.

Bærekraft har blitt en av de mest signifikante trendene de siste årene, og ettersom begrepet har fått en økning i popularitet, har det begynt å bli svært lønnsomt å investere i bærekraftige virksomheter. Clark mfl. (2015) kommer frem til at det vil være nyttig for både investor og virksomheter å inkludere bærekraftsorientering i beslutningsprosessen fremover med hensyn på økonomisk lønnsomhet. Resultater fra forskningen viser også at god bærekraftig praksis reduserer selskapets kostnader og det resulterer i bedre operasjonelle resultater (Clark mfl., 2015). Dette tyder på at det ligger god økonomi i det å være bærekraftig.

Samtidig ble det undersøkt hvordan, og på hvilken måte, investorers syn på bærekraft kom til å endre seg fremover. Jo mer populært temaet bærekraft blir, jo mer lønnsomt vil det være for investorer å investere i bærekraftige selskap. Men, det er likevel de færreste som kun investerer på basis av «bærekraft». Samtlige av informantene har en oppfatning om at kapitalinnhenting vil bli enklere fremover for bærekraftige oppstartsbedrifter. Dette er i sammenheng med at det åpner seg gode muligheter for investeringer med gode avkastninger. Litteraturen beskriver også en bemerkelsesverdig sammenheng mellom økonomisk ytelse og bærekraft (Clark mfl., 2015), og det støtter opp gründernes utsagn om fremtidsutsiktene. Investor fra Skyfall Ventures poengterer i intervjuet at det etter hvert vil komme regulatoriske tiltak som vipper investorer over i bærekraftskategorien. En av gründerne forklarer i intervjuet at det har blitt en forventning fra investorer at man tenker på bærekraft, men at et bærekraftig fokus ikke er nok i seg selv. Det er de virksomhetene som klarer å vise at de både er lønnsomme og bærekraftige som vil kunne få størst oppmerksomhet hos investorer fremover. Dette støttes også gjennom funn fra intervju med Skyfall Ventures som forklarer at man nå begynner å se potensiale, og at både investorer, ansatte og kunder nå ønsker at det aktuelle selskapet er bærekraftig. Dette blir da en ytterligere motivasjon i tillegg til økonomi. Som Skyfall Ventures forklarer blir bærekraftige oppstartsbedrifter en «vinn-vinn» både for investorer og samfunnet generelt.

5.3.2 Finansiering fra virkemiddelapparat

Offentlige støtteordninger spiller en sentral rolle i nasjonal vekst og samfunnsutvikling da de gjør det mulig for gründere å finansiere innovative og nytenkende oppstartsbedrifter (Lindholm-

Dahlstarns and Klofsten, 2002; Comission of the European Communities, 2005). Det er på ingen måte en garanti for suksess, men da mangel på finansiering er en av de største fallgruvene for oppstartsbedrifter vil et tilbud om rådgivning, finansiering og annen støtte bidra med å øke sjansen for å overleve.

Begrenset med midler gjør at kravene blir høye

I Norge settes det av store offentlige beløp til utvikling av samfunnet gjennom nytenkende satsninger. Fra Forskningsrådets egne nettsider blir det forklart at de årlig investerer 11,4 milliarder i innovasjons- og forskningsprosjekt, på vegne av regjeringen (Forskningsrådet, 2019). Også gjennom kilder fra Enovas egne kanaler beskrives det at de investerer over 2 milliarder kroner hvert år for å bidra med å bygge morgendagens grønne Norge (Enova, 2021). Samtidig viser det seg fra intervju med oppstartsbedriftene at samtlige av informantene opplever innhenting av kapital som krevende, selv med mange tilbud tilgjengelig. Dette er også noe informant fra Innovasjon Norge selv påpeker i intervjuet, og forklarer at det er begrenset med midler tilgjengelig. Det medfører at kravene blir høye, og inngangsporten trang. Formålet til Innovasjon Norge er å bidra til bærekraftig vekst, samt eksport for næringslivet, ved å tilby støtte. Eksempelvis gjennom rådgivning og finansiering til nyetableringer i Norge (Innovasjon Norge, 2021a). Som oftest er inngangsporten for å få finansiering at bedriften kan beskrive at den skaper noe nytt, ikke bare i norsk sammenheng, men også internasjonalt. De må sette en ny bransjestandard. Dette er noe informant fra Innovasjon Norge selv påpeker i intervjuet.

Seleksjonsprosess - avslag eller gjennomslag?

Norrman og Klofsten (2008) beskriver et kunnskapshull i litteraturen som omhandlet hvorfor enkelte nyetableringer får gjennomslag hos offentlige støtteordninger, mens andre får avslag. Dette er et spennende tema som er relativt lite utforsket. I nyetableringers oppstartsfasen kommer motiverte gründere ofte med høyt svevende tanker og ideer, men ikke noe håndfast å vise til. Det er dermed interessant å se på hvilke seleksjonskriterier offentlige ordninger benytter seg av når de skal velge prosjekt å støtte, og hvordan de sikrer tilstrekkelig med kompetanse for å vurdere prosjektene på en rettferdig måte. Informant fra Innovasjon Norge forklarte at de gjør flere tiltak for å sikre at de har den nødvendige kompetansen. Ofte involverer de flere personer internt som har spisskompetanse på spesifikke områder. Om man ikke har de tilgjengelig, må de sette seg inn i tematikken, stille spørsmål til søkeren, og andre relevante personer. Informanten påpeker at taushetsplikt er viktig for Innovasjon Norge. Det vil dermed være uaktuelt å innhen-

te kompetanse utenfor organisasjonen, med mindre det er godkjent av søkerne. Dersom det er snakk om betydelige beløp, det vil si fra 4 millioner kr og over, setter Innovasjon Norge sammen et rådgivende panel hvor eksterne eksperter blir hentet inn til et møte hvor søkeren også er til stede. Her vil det være muligheter for presentasjon av virksomheten og spørsmål. På bakgrunn av dette vil panelet gjøre en vurdering av prosjektet eller virksomheten. Som informant fra Innovasjon Norge selv påpeker er finansieringmidlene for nyetablering begrenset, noe som gjør at ikke alle vil få gjennomslag. Det betyr at det settes spesifikke kriterier og forventinger til oppstartsbedriftene. I litteraturen påpekes det at når en støtteordning skal velge ut hvilke prosjekter som får finansiering, blir det fokusert på gründeren selv og ideen (Norrman og Klofsten, 2008). Eksempelvis ser Innovasjon Norge etter gründere som har ambisjoner om å skape verdier gjennom innovative forretningsideer (Innovasjon Norge, 2021b).

Innovasjon Norge har heller ikke mulighet til å gi støtte til prosjekter som kan føre til uheldig konkurransevridding. Innovasjonsgraden av prosjektet blir derfor ansett som sentralt i seleksjonen av søknader. Begrunnelsen for dette er at det kan forsvare hvorfor en aktør får finansiering, mens en annen får avslag, når de opererer i samme marked. Andre seleksjonskriterier er en forventning om at den aktuelle virksomheten selv stiller med tilstrekkelig egenkapital til å fullføre finansieringen av det de har mottatt støtte for. Dette er et viktig poeng da det ikke er interessant å investere i et prosjekt som uansett ikke har nok kapital til å gjennomføres. Dette blir satt som et minimumskrav, og en nyetablering vil ikke motta støtte uten at egenkapital kan dokumenteres. Tidligere forskning av Norrman og Klofsten (2008) viser også at industrisektoren som den aktuelle oppstartsbedriften opererer i, direkte kan påvirke muligheten for å motta støtte fra ulike ordninger. Forskningen viser at det er en signifikant forskjell i suksessratene mellom bedrifter i ulike bransjer når det gjelder gjennomslag på søknader om finansiering. Bedrifter innen data og IT viste seg å ha de høyeste suksessratene, samtidig som de mottar de høyere beløp, sammenlignet med andre bransjer (Norrman og Klofsten, 2008).

Bærekraft - Spiller det noe rolle?

I litteraturen beskrives det at da bærekraft har blitt mer populært de siste årene, har også bærekraftige virksomheter blitt mer lønnsomme (Norrman og Klofsten, 2008). Likevel, selv om et prosjekt, eller en nyetablering, har en sterk bærekraftig profil er det først og fremst satt forventninger til økonomisk lønnsomhet. Dette er noe som kommer tydelig frem gjennom intervju med Innovasjon Norge. Oppstartsselskaper må først ha en god mulighet for vekst og lønnsom drift.

Dersom disse forventningene er oppfylt vil bærekraft kunne spille en rolle. Som informanten selv forklarer vil ikke rene filantropiske prosjekt ha gode sjanser for gjennomslag i søknaden. Informanten forklarer videre at de er opptatt av hvordan nyetableringen skal tjene penger. Dette er noe som også støttes av informant fra Skyfall Ventures, som også vurderer økonomi til å være den viktigste prioriteten. En av gründerne understreker i tillegg at Innovasjon Norge skal være en offentlig støtteordning for alle virksomheter. Dette medfører at de ikke spesifikt kan vektlegge bærekraft i sine vurderinger. Med bakgrunn i det, oppfatter han det ikke som noe utpreget fordel å være bærekraftig i søknad hos offentlige støtteordninger. Likevel, beskrives det ulike oppfatninger om hvor viktig bærekraft er for å skaffe kapital blant oppstartsbedriftene. Informant fra Everfuel forklarer at dersom selskapet har en grønn profil, og faktisk klarer å dokumentere det, vil det få bedre tilgang til finansiering. Det støttes også av informant fra Empower som forklarer at både Skattefunn og Forskningsrådet har egne potter allokert til nettopp bærekraft.

Gjennom studien har fremtidsutsiktene for kapitalinnhenting i oppstartsbedrifter også blitt undersøkt. Det i stor grad enighet blant informantene fra oppstartsbedriftene om at bærekraft vil lønne seg fremover. En av informantene forklarte at man får et regulatorisk push, og et push fra markedet, etter bærekraftige løsninger. Det vil dermed være bedre tider for å starte opp en ny bærekraftig virksomhet. Da samfunnet trenger nytenkende ideer som bidrar i den bærekraftige utviklingen, vil det også være viktig å støtte de oppstartsbedriftene som bidrar positivt. Innovasjon Norge beskriver på sine nettsider at de vektlegger hvordan bedriften, eller løsningen, bidrar til å løse sosiale og miljørelaterte utfordringer, i sine vurderinger. (Innovasjon Norge, 2021b). Dette er noe som også understrekes av Innovasjon Norges informant som påpeker at bærekraftig verdiskaping er en forutsetning for fremtidige generasjoners velferd. Det ble også beskrevet at prioriteringsmessig internt vil bærekraft tillegges større vekt. Andre støtteordninger setter også nå søkelys på bærekraft. Forskningsrådet, som jobber med å realisere det beste av innovasjon og forskning, bidrar med å tilby finansiering til virksomheter eller prosjekter som bidrar til et mer bærekraftig samfunn (Forskningsrådet, 2019). Også Enova har et tydelig bærekraftig fokus i sine investeringer da de bidrar med finansiering og støtte til nye teknologiløsninger for et grønnere samfunn (Enova, 2021).

5.4 F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?

For å svare på det fjerde forskningsspørsmålet vil vi i denne delen vurdere hvordan oppstartsbedriftene både påvirker, og påvirkes av, sine kunder og leverandører. Vi vil også analysere funnene mot litteratur om leverandørstyring, forretningsmodeller og oppstartsbedrifters maktposisjon. Gjennom analysen vil det også presenteres forslag til hvordan oppstartsbedrifter kan styrke sitt bærekraftige arbeid gjennom samhandling med kunder og leverandører.

5.4.1 Krav til leverandører om å opptre bærekraftig

Litteraturen viser at bærekraftige forretningsmodeller fordrer at bedrifter tenker strategisk og organiserer nettverket av samarbeidspartnere helt fra råvareproduksjonen til salg, og eventuell resirkulering (Nygaard, 2019). Flertallet av casebedriftene i denne studien virker å dele denne oppfatningen, og beskriver at de proaktivt kontrollerer at også leverandørene jobber bærekraftig. Det blir blant annet nevnt at de setter krav til at leverandørene har et aktivt forhold til, og kan vise at de jobber mot, FN's bærekraftsmål. En annen informant beskriver at leverandørene må følge lokale myndigheters sosiale retningslinjer og reguleringer.

Funnene indikerer at oppstartsbedriftene styrer sine leverandører gjennom å kreve at leverandørene følger ulike bærekraftige retningslinjer. Å kreve at retningslinjer blir fulgt, har likhetstrekk med de indirekte styringsmekanismene Koberg og Longoni (2019) beskriver. Det kan tyde på at oppstartsbedrifter beror på slike mekanismer i styringen av leverandørene. Dette kan samtidig virke litt overraskende ettersom Koberg og Langoni (2019) argumenterer for at det å pålegge leverandører å følge etablerte uavhengige standarder sjelden fører til økt bærekraft i verdikjeden. Det å kreve at leverandørene følger, og leverer, i henhold til ulike sertifiseringer, beskriver Boiral og Gendron (2010) som lite effektivt for å garantere at bærekraftsarbeidet faktisk styrkes i produktets verdikjede. Forskeren beskriver at slike standarder kan være relativt enkle å omgå, spesielt om de ikke er bransjespesifikke. Det finnes imidlertid flere grunner som kan forklare at oppstartsbedrifter stiller krav, og setter retningslinjer, fremfor å benytte direkte styringsmekanismer. En innlysende grunn kan være at det er tidkrevende. Det krever mer ressurser å implementere direkte styringsmekanismer i nettverket. Spesielt dersom bedriften har mange leverandører som opererer i ulike geografiske sektorer. Dette kan i tillegg være spesielt krevende i oppstartsbedrifter hvor virksomheten, på bakgrunn av den er nyetablert, gjerne ikke har opparbeidet seg ressurser og nettverk (Oukes mfl., 2019) til å gjennomføre mer samarbeidssbaserte

initiativer.

Studiens funn gir inntrykk av at målet med å påvirke leverandørene til å arbeide bærekraftig, er å styrke sitt eget bærekraftige omdømme gjennom å vise til bærekraftige verdikjeder. Informantene beskriver at dokumentasjon på bærekraft i verdikjeden er noe kundene verdsetter. Dermed kan det å fremlegge bærekraftig dokumentasjon på verdiskapingen, gjennomført utenfor oppstartsbedriften, være gunstig for å selge inn produktet til bevisste kunder. Gjennom å stille krav til leverandørene, indikerer funnene at bedriftene oppnår åpne og gjennomsiktede verdikjeder som gjenspeiler kundenes forventninger.

På en annen side, ved å heller se på styringen av leverandørene som et strategisk samarbeid, beskriver at Carter og Rogers (2008) at bedriftene kan oppnå ytterlige gevinster. Da flere av informantene beskriver en sterk iboende motivasjon for å bidra til den bærekraftige utviklingen, og samtidig være lønnsom og vokse, kan det argumenteres for at samarbeid kan være en bedre vei å gå. Ved å inkludere leverandørene i sitt bærekraftsarbeid, fremfor å stille krav, kan oppstartsbedriftene oppdage nye muligheter for å styrke den bærekraftige verdien de leverer gjennom sine produkter og tjenester. Gjennom å utvikle forretningsmodellen sammen, kan relasjonen mellom oppstartsbedriftene og leverandørene i seg selv også bli verdifull, og vanskelig å imitere (Carter og Rogers, 2008). Ettersom oppstartsbedrifter av natur mangler etablerte nettverk og ressurser (Oukes mfl., 2019) kan et samarbeid med leverandørene også styrke deres posisjon i markedet. Et samarbeid gjennom felles verdiskaping kan også knytte nyetableringen og leverandøren tettere sammen, og hindre at leverandøren ikke går rett til kunden. Dette var også noe en av gründerne uttrykte frykt for ved å sette omfattende krav.

For å kunne få til et slikt strategisk samarbeid med leverandørene kan det være nyttig å benytte seg av «Triple Layered Business Model Canvas». Joyce og Paquin (2016) beskriver hvordan rammeverket er et intuitivt virkemiddel for å kommunisere og utvikle forretningsmodeller. Ved å benytte verktøyet kan de sammen oppdage muligheter for hvordan de kan innovere sine forretningsmodeller for å skape, levere og sikre verdi med bakgrunn i den tredelte bunnlinjen. Samtidig, ettersom TLBMC viser interaksjonene mellom de tre dimensjonene (Joyce og Paquin, 2016), kan det benyttes for å vise leverandørene hvordan det å fokusere på å skape verdi for ulike interessenter ikke nødvendigvis reduserer egne gevinster. Det kan også gjøre det lettere for både oppstartsbedriften og leverandøren å se hvordan aktiviteter og varer mellom dem kan utformes for å skape og levere verdi som balanseres i den tredelte bunnlinjen.

5.4.2 Påvirkning av kunder til å opptre mer bærekraftig

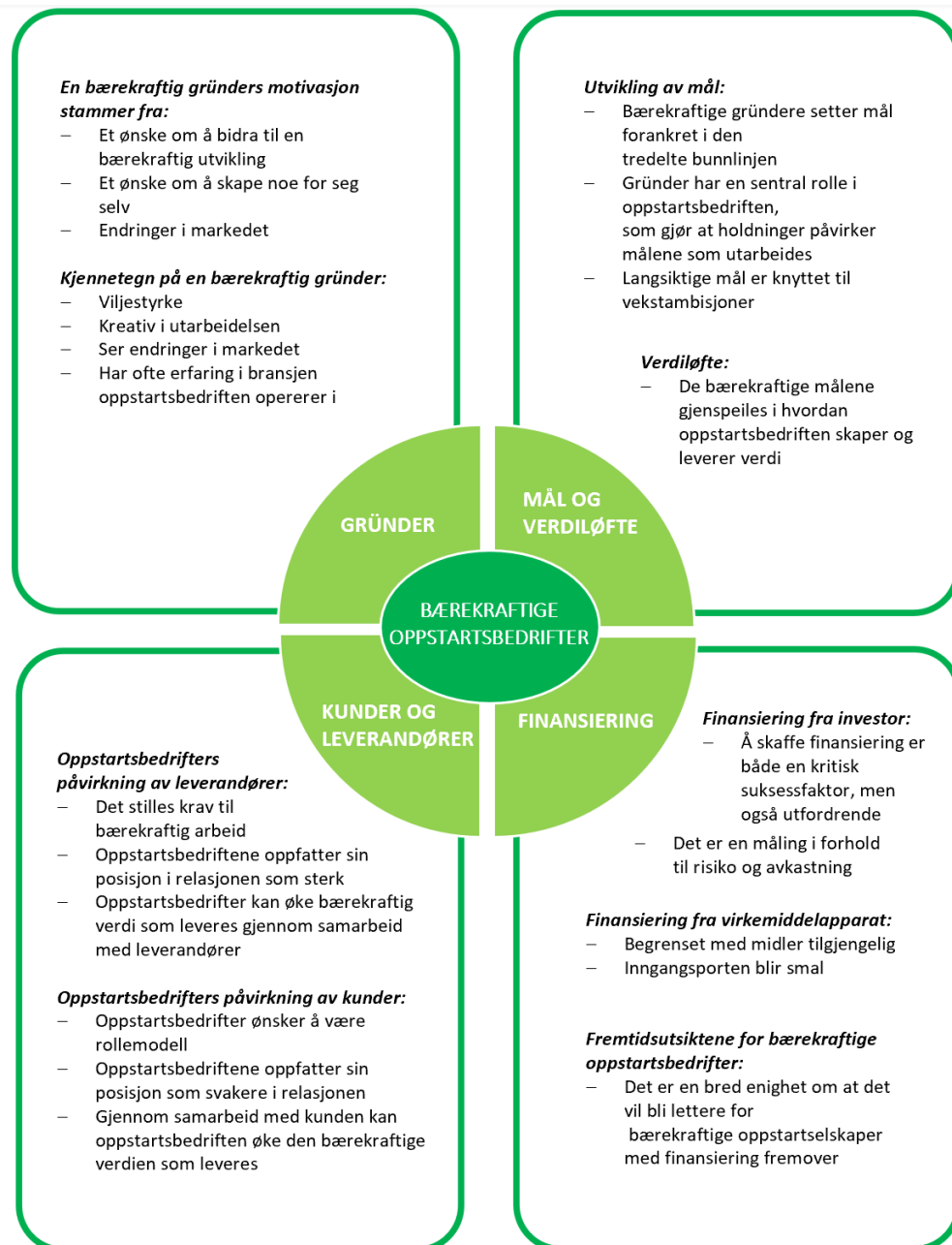
Våre funn viser at oppstartsbedrifter har andre holdninger ovenfor kundene sammenlignet med leverandørene. Mot kundene nevnes det at de først og fremst ønsker å være rollemodeller gjennom å vise at bærekraftige virksomheter har konkurransekraft i seg. Dette kan indikere at oppstartsbedriftene oppfatter seg selv i en svakere maktposisjon i relasjon med kundene, sammenlignet med leverandørene (Oukes mfl., 2019). En av informantene forklarte at man alltid må kjempe for å beholde kunden, og et slikt utsagn underbygger oppfatningen om at oppstartsbedriften vurderer sin posisjon i relasjonen som svakere enn kundens (Oukes mfl., 2019; Kim mfl., 2005). Med en slik «opplevd makt» (Kim mfl., 2005) kan det være vanskelig å stille krav til kundene i frykt for å miste de. En oppfatning om at kundene har en bedre maktposisjon i relasjonen kan være en forklaring på hvorfor oppstartsbedrifter sikter mot å påvirke sine kunder, fremfor å stille krav.

Samtidig beskriver Nygaard (2019) at bærekraftige forretningsmodeller også fokuserer på verdien i produktet etter det er solgt, og konsumert av kunden. Dermed må bærekraftige oppstartsbedrifter kontrollere produktets eller tjenestens ytelse gjennom hele livsløpet. Selv om dette utfordrer bærekraftige oppstartsbedrifter, medbringer det også muligheter for å skape bærekraftig verdi etter handelen med kunden er gjennomført. Gjennom å samarbeide med kundene kan oppstartsbedriftene finne nye og kreative måter for å utvikle sine forretningsmodeller. Et godt eksempel her er hvordan Aion samarbeider med McDonalds om å få tilbake slitte brett så de kan granulere produktene igjen, og skape nye brett. Dette er et eksempel på hvordan den reverserte logistikken (Nygaard, 2019) legger til rette for at materialene kommer tilbake til Aion, og aldri faller ut av økonomiens kretsløp. I tillegg til at det leverer verdi for miljøet, knytter det oppstartsbedriften og kunden tettere i en relasjon som er verdifullt for bedriftene i seg selv. Da Aion befinner seg innenfor Bocken mfl. (2014) sin «skap verdi av avfall»-kategori kan det virke mer naturlig å tilrettelegge for reversert logistikk her enn i andre typer forretningsmodeller. Likevel, kan det argumenteres for at også oppstartsbedrifter med andre type forretningsmodeller kan ha nytte av å fokusere på hva som skjer med produktene også etter de er solgt. Bedrifter som Inaventa Solar og Everfuel kan for eksempel legge opp til en «product service system-modell» (Bocken mfl., 2014) hvor de også leverer utvidet garanti og vedlikehold på sine produkter. På den måten økes den miljørelaterte verdien gjennom at materialeeffektiviteten maksimeres, samtidig som verdiløftet som presenteres for kunden utvides.

Rammeverket til Joice og Paquin (2016) kan også her være ideelt for å kunne se muligheter for hvordan forretningsmodellen kan utvikles. Ved å gå bort fra tankegangen som preger lineære forretningsmodeller (Nygaard, 2019), hvor forretningsforholdet ikke strekker seg lenger enn handelen, kan oppstartsbedrifter sammen med sine kunder oppdage kreative muligheter for å levere bærekraftig verdi. Tankegangen om å passivt påvirke kundene bør erstattes med en tankegang om at kunden aktivt kan bidra til bedriftens bærekraftige arbeid. For oppstartsbedrifter som har andre bedrifter som kunder, kan en strategisk utvelgelse av kunder være lurt. Dette er også noe en av informantene beskrev at de gjorde før de innledet forretningsforhold. Felles mål og ambisjoner kan bidra til å gjøre det enklere å finne løsninger på hvordan de sammen kan skape bærekraftig verdi. Ettersom studier finner at konsumenter er generelt mer bærekraftig bevisste enn tidligere (The Nielsen Company, 2014), er det også nærliggende å tro at flertallet av bedriftskundene også vil søke etter muligheter for å vise at de tar ansvar ovenfor de bærekraftige utfordringene. Det kan også føre til at flere potensielle kunder er åpne og positive til å skape bærekraftig verdi sammen med oppstartsbedriftene.

5.5 Oppsummering analyse

Gjennom analysen finner vi flere interessante faktorer som beskriver utviklingen av bærekraftige oppstartsbedrifter. Vi har valgt å presentere de gjennom de ulike elementene som inngår i forskningsspørsmålene. Dette er oppsummert i figur 5.1.



Figur 5.1: Oppsummering av analyse.

6 Konklusjon

I dette konkluderende kapittelet vil vi besvare problemstillingen «*Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?*» gjennom de fire overordnede forskningsspørsmålene. Til slutt presenteres implikasjoner og forslag for videre studier.

6.1 F1: Hva kjennetegner gründere som fokuserer på bærekraft i sin oppstart?

Gründerne i denne studien beskriver en sterk indre motivasjon for å bidra til en bærekraftig utvikling og også skape noe for seg selv. En slik motivasjon har likhetstrekk med «ikke-rene altruistiske holdninger». Våre funn nyanserer også Patzelt og Shepherds (2011) forskning da gründerne beskriver at dersom oppstartsbedriftens løsning skal ha en reel effekt må et vekst- og lønnsomhetsfokus for bedriften ligge i bunn. Av de eksterne motivasjonskildene Rennings (2000) beskriver, viser studien at gründerne oppfatter endringer i markedet som mest betydningsfulle. Flertallet av oppstartsbedriftene i studien leverer produkter, noe som støtter opp Cleff og Rennings (1999) forskning om at endringer i markedet er den sentrale driveren for produktinnovasjoner. Samtidig viser funnene at bærekraftige gründere er kjennetegnet av pågangsmot, kreativitet og en evne til å se muligheter i markedet. Funnene tyder på at gründere opplever pågangsmot og kreativitet som sentralt på bakgrunn av at en bærekraftig oppstartsbedrift er ytterligere krevende enn tradisjonelle nyetableringer. Dette støttes også opp i litteraturen (Nygaard, 2019; Schlange, 2007). Gründernes evne til å se muligheter virker i stor grad å stamme fra deres bransjespesifikke kunnskap og erfaring, noe også Hanohov og Baldacchino (2018) trekker frem sin forskning.

6.2 F2: Hvordan utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter mål og verdiløfte?

Vår studie viser at bærekraftige oppstartsbedrifter setter mer langsiktige bærekraftige mål, sammenlignet med de økonomiske målene. Det at gründere opererer med et langtidsperspektiv kan virke som å være en konsekvens av at bærekraft har blitt mer fremtredende. Langtidsperspektivet vil også være i tråd med selve definisjonen av bærekraft, hvor fokuset ligger på fremtidige generasjoner (Brundtlandkommisjonen, 1987). I likhet med forskningen til Toledo-López mfl.

(2012) kommer det frem at det ikke nødvendigvis er de økonomiske målene som er mest sentrale i oppstartsbedriftene. I studien poengterer gründerne betydningen av å ha en kombinasjon av økonomiske- og bærekraftige målsettinger. Dette er nært relatert til den tredelte bunnlinjen (Nygaard, 2019). En oppstartsbedrift som klarer å balansere de tre dimensjonene opparbeider en mer helhetlig bærekraftig profil. Samtidig har flere informanter poengtert betydningen av økonomiske målsener, for uten økonomisk lønnsomhet vil ikke bedriften være langsiktig bærekraftig. Likevel ser vi at et ønske om å bli rik ikke er gründernes hovedmålsetting med en bærekraftig oppstartsbedrift, i tråd med Toledo-López mfl. (2012) sin forskning. Da gründer har en sentral rolle i oppstartsbedrifter, ser vi også en sterk sammenheng mellom verdiene til gründeren selv og de målsetningene som utarbeides. Dette understøtter også litteraturen (Tomczyk mfl., 2013; Kotey og Meredith, 1997). Funnene indikerer at gründerens mål om å bidra til en bærekraftig utvikling også gjenspeiles i forretningsmodellene. Gjennom å balansere sine mål om en bærekraftig utvikling med mål om vekst og lønnsomhet, kan oppstartsbedrifter skape verdi for miljø og samfunn, samtidig som den er økonomisk konkurransedyktig.

6.3 F3: Hvordan får bærekraftige oppstartsbedrifter tilgang til kapital?

Tilstrekkelig med kapital blir ansett som en kritisk suksessfaktor for oppstartsbedrifter. Fra studien finner vi en gjennomgående oppfatning om at finansiering av oppstartsbedrifter er utfordrende, selv med mange finansieringskilder tilgjengelig. I tillegg uttrykker samtlige av gründerne at de ikke opplever at et bærekraftig fokus i nyetableringer gir fordeler i kapitalinnhenting. Det er først og fremst er en lønnsomhetsvurdering som er avgjørende, noe som også støttes av investor og informant fra offentlig støtteordning. Det økte fokuset på bærekraft har gjort at bærekraftige prosjekt viser seg å være lønnsomme, også for investorer (Clark mfl., 2015). Dette vil naturligvis påvirke holdninger hos investorer, samt gjøre at offentlig ordninger i større grad vektlegger hvordan bedriften bidrar i den bærekraftige utviklingen. Basert på funn fra investor, offentlig støtteordning og gründerne kan vi derfor konkludere med at det vil være lettere for bærekraftige oppstartsbedrifter med finansiering i tiden fremover.

6.4 F4: Hvilken innflytelse har sentrale samarbeidspartnere på hverandre til å opptre mer bærekraftig?

Gründerne i denne studien beskriver at de stiller krav til sine leverandører om bærekraftsarbeid. Ovenfor sine kunder ønsker de derimot å være rollemodeller. Dette virker å ha bakgrunn

i at gründerne oppfatter sin posisjon i relasjon med leverandørene som god, sammenlignet med deres posisjon ovenfor kundene. En viktig grunn til at oppstartsbedriftene stiller krav til sine leverandører er å oppnå dokumentasjon og åpne verdikjeder de kan fremlegge for sine kunder. På den måten er det forventningene fra kunden som gjør at oppstartsbedriftene setter kravene. Gjennom analysen kommer det også frem at oppstartsbedriftene kan utvikle sine forretningsmodeller, og øke verdien som leveres til samfunn og miljø, ved å i større grad innlemme, og samarbeide med, kunder og leverandører i sine forretningsmodeller.

6.5 Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?

Gjennom denne oppgaven har vi funnet flere sentrale elementer knyttet til hvordan bærekraftige oppstartsbedrifter utvikles. Bærekraftige gründere er opptatt av at oppstartsbedriften skal skape verdi for andre samtidig som den skal kunne vokse. Kombinert med dette utvikles virksomheten ofte som følge av at gründeren ser muligheter i sin egen bransje. Videre vil en bærekraftig virksomhets mål og strategi ofte bære preg av gründerens egne holdninger. Dette vil videre påvirke hvordan forretningsmodellen utformes, hvor bærekraftige og lønnsomme målsetninger må balanseres. Gjennom studien oppfatter bærekraftige gründere at det kan være utfordrende å skaffe den nødvendige kapitalen for å realisere sin virksomhet. Studien viser likevel at både gründere, investorer og offentlige støtteordninger spår at det fremover vil bli enklere med finansiering fremover. Studien setter også fokus på at oppstartsbedrifter kan og bør samhandle med kunder og leverandører for å utvikle en virksomhet som leverer sosial og miljørelatert verdi. Gjennom denne studien fått et tydelig inntrykk om at fremtidsutsiktene for bærekraftige oppstartsbedrifter ser lysere ut. Dette er i stor grad en konsekvens av at samfunnet og konteksten oppstartsbedriftene opererer i forandrer seg, og blir mer bærekraftig.

6.6 Implikasjoner og tips til bærekraftige gründere

Hovedformålet med denne studien har vært å gi et dypere innblikk i hvordan bærekraftige oppstartsbedrifter utvikler seg i dagens marked. Vi håper derfor at våre funn kan være et bidrag for alle som ønsker et bærekraftig norsk næringsliv. Vi mener at ved å belyse gründerens perspektiv kan myndighetene ha bedre grunnlag i utarbeidelsen av fremtidige reguleringer. Samtidig vil funnene kunne være nyttig i undervisningssammenhenger. I tillegg håper vi at studien viser aktører som investorer, kunder og leverandører hvordan deres bidrag er viktig for at oppstartsbedrifter skal kunne drive en utvikling av næringslivet. Likevel tror vi at forskningens viktigste

bidrag er å hjelpe gründere i utviklingen av sine bedrifter. Vi har derfor valgt trekke ut konkrete tips til dagens og fremtidens gründere.

Hvordan kan gründere lykkes i utviklingen av en bærekraftig oppstartsbedrift?

- Gründere bør søke i velkjente sektorer etter muligheter for bærekraftig entreprenørskap.
- Det er krevende å starte opp en bærekraftig oppstartsbedrift, og gründere må være forberedt på at det innebærer mye hardt arbeid.
- En bærekraftig oppstart er ubetydelig om den ikke er lønnsom. Gründere bør derfor sette tydelig mål om vekst og økonomisk inntjening.
- Bærekraftige gründere bør søke mot å balansere den tredelte bunnlinje i sine forretningsmodeller.
- I mange tilfeller kan det å levere bærekraftig verdi også medføre økonomiske gevinster.
- Bærekraftige gründere bør aktivt samarbeide med leverandører og kunder for å øke den bærekraftige verdiskapingen i sine forretningsmodeller.
- Gründere vil lettere kunne få tilgang på kapital om de kan vise til at konseptet fungerer, at prosjektet har fått aksept fra markedet, eller at andre har investert.

6.7 Forslag til videre studier

I denne masteravhandlingen er problemstillingen «*Hvordan utvikles bærekraftige oppstartsbedrifter?*» veldig bred. Vi har derfor valgt å gå dypere inn i noen sentrale elementer som vi og litteraturen anser som sentrale i utviklingen. Selv om denne studien har avdekket flere interessante aspekter, mener vi det er behov for mer inngående forskning for å kunne oppnå dypere kunnskap om utviklingen av bærekraftige oppstartsbedrifter. Det er flere tema vi finner begrenset med forskning på, og som vi tenker det hadde vært spennende å belyse.

- Hvilke seleksjonskriterier benytter offentlige støtteordninger for å evaluere bærekraftige oppstartsselskaper? Gjennom våre litteratursøk finner vi noe tidligere forskning som omhandler seleksjonskriterier fra offentlige ordninger, men veldig begrenset litteratur som omhandler bærekraftige oppstartsselskaper. Gjennom denne avhandlingen har vi oppnådd mer kunnskap om kriteriene. Samtidig ser vi at det kunne vært interessant å se nærmere på seleksjonskriterier for mer spesifikt bærekraftige oppstartsselskaper.

- Hvordan benyttes bærekraftige styringsmekanismer i mindre bedrifiers leverandørnettverk? Gjennom vår litteraturstudie fant vi mye forskning som var rettet mot større globale nettverk, mens oppstartsbedrifter med få og nære relasjoner var mindre belyst. Da flere av oppstartsbedriftene beskriver samhandlingen med leverandører og kunder som viktig i sine forretningsmodeller, kan en inngående forskning på hvordan mindre oppstartsbedrifter styrer sine leverandører være nyttig for å oppnå en bedre forståelse av samhandlingen. Det vil også kunne belyse hvordan reversert logistikk kan utvikles i mindre skala.

Referanser

- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. Sage Publications.
- Altinn. (2020). *Forretningsmodell*. Hentet 15. mars 2021, fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/for-oppstart/forretningsmodell/>
- Amat, O. & Perramon, J. (2011). Gazelle companies: Growth drivers and an evolution analysis.
- Bednár, R. & Tarišková, N. (2017). Indicators of Startup Failure. *International Scientific Journal "Industry 4.0"*, 238–240.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boiral, O. & Gendron, Y. (2010). Sustainable Development and Certification Practices: Lessons Learned and Prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20, 331–347.
- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Brundtlandkommisjonen. (1987). *World Commission on environment and development. Our common future*. Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, 360–387.
- Circle Economy. (2020). The Circularity Gap Report 2020. *Pace*, 69.
- Clark, G. L., Feiner, A. & Viehs, M. (2015). From The Stockholder to the Stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance, 66.
- Cleff, T. & Rennings, K. (1999). Determinants of Environmental Product and Process Innovation — Evidence from the Mannheim Innovation Panel and a Follow-Up Telephone Survey. In: Hemmelskamp J., Rennings K., Leone F. (eds) Innovation-Oriented Environmental Regulation. *ZEW Economic Studies*, 10, 331–347. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-662-12069-9_16

- Eccles, R. G. & Klimenko, S. (2019). *The Investor Revolution*. Hentet 5. mai 2021, fra <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>
- Enova. (2021). *Om Enova*. Hentet 24. mars 2021, fra <https://www.enova.no/om-enova/>
- European Commission. (2005). Decision of the European Parliament and the Council: Establishing a Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007–2013).
- FN-Sambandet. (2017). *Økologisk fotavtrykk*. Hentet 9. februar 2021, fra <https://www.fn.no/Statistikk/oekologisk-fotavtrykk>
- FN-Sambandet. (2021a). *FNs Bærekraftsmål*. Hentet 1. februar 2021, fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- FN-Sambandet. (2021b). *Utrydde fattigdom*. Hentet 4. mars 2021, fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/utrydde-fattigdom>
- Forbes. (2021). *What is a startup*. Hentet 21. mars 2021, fra <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>
- Forskningsrådet. (2019). *Kva Gjer Forskningsrådet*. Hentet 23. mars 2021, fra <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/oppgaver-organisering/om-forskningsradet/>
- Garg, A. & Shivam, A. K. (2017). Funding to growing start-ups. *Research Journal of Social Sciences*, 10(4), 22–31.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Global Footprint Network. (2021). Calculating Earth Overshoot Day 2020. *Earth overshoot day*.
- Goodland, R. (1995). The Concept of Environmental Sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26, 1–24. <http://www.jstor.org/stable/2097196>
- Hanohov, R. & Baldacchino, L. (2018). Opportunity recognition in sustainable entrepreneurship: an exploratory study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24, 333–358.

- Harding, R. (2002). Plugging the knowledge gap: an international comparison of the role for policy in the venture capital market. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4, 59–76.
- Innovasjon Norge. (2021a). *Hva gjør vi*. Hentet 1. februar 2021, fra <https://www.innovasjon norge.no/no/om/hva-gjor-vi/kort-om-oss/>
- Innovasjon Norge. (2021b). *Lær om våre finansieringsordninger for oppstartbedrifter*. Hentet 26. mars 2021, fra <https://www.innovasjon norge.no/no/verktøy/verktøy-for-oppstart-av-bedrift/kan-du-fa-stotte-fra-innovasjon-norge/>
- Ionita, D. (2013). Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises. *Procedia Economics and Finance* 6, 503–511.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode For økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Joyce, A. & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kakabadse, A. & Morsing, M. (2010). *Bedrifters samfunnsansvar - Hvordan forene ønsker og praksis?* Tapir akademiske forlag.
- Kim, P. H., Pinkley, R. L. & Fragale, A. R. (2005). Power Dynamics in Negotiations. *Academy of Management Review*, 30(4), 799–822.
- Koberg, E. & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084–1098. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>
- Kotey, B. & Meredith, G. (1997). Relationships among Owner/Manager Personal Value, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35 (April), 37–64.
- Lindholm-Dahlstrand, Å. & Cetindamar, D. (2000). The dynamics of innovation financing in Sweden. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2, 203–221.
- Lindholm-Dahlstrand, Å. & Klofsten, M. (2002). Growth and innovation support in Swedish science parks and incubators. I R. O. W. D. S. Kauser (Red.), *New Technology-Based Firms in the New Millennium*. Elsevier Science.

- Linnanen, L. (2002). An Insider's Experiences with Environmental Entrepreneurship. *Greener Management International*, 38, 71–80.
- Malkiel, B. G. & Xu, Y. (1997). Risk and Return Revisited: The volatility of individual stocks and the predictability of returns - some surprising patterns. *Journal of Portfolio Management*, 23, 9–14.
- Maløe, E. (2002). *Casestudier - Af og om mennesker i organisasjoner*. Akademisk Forlag.
- Missimer, M., Robèrt, K.-H. & Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability – Part 1: exploring the social system. *Journal of Cleaner Production*, 140, 32–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.170>
- MIT REAP. (2017). Arbeidsplassene skapes i de nye vekstbedriftene, 12.
- Mustapha, D. A. & Tlaty, J. (2018). The Entrepreneurial Finance and the Issue of Funding Startup Companies. *European Scientific Journal*, 14(13), 268–279.
- Natural Marketing Institute. (2018). LOHAS Consumers...Beyond Healthy Food and Beverage Choices.
- NHO. (2018). Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål. *NHO Rapport*, 6.
- NHO. (2020). *Bærekraftig utvikling blir viktigere for eiere, investorer og långivere*. Hentet 9. februar 2021, fra <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/bedriftene-ma-ogsaa-vare-barekraftige/>
- Norrman, C. (2005). *Publicly financed support of technologybased ventures* (Doktoravhandling). 72, Linköping Studies in Science, Technology, Linköping, University, Linköping.
- Norrman, C. & Klofsten, M. (2008). Seed Funding for Innovative Ventures: A Survey of Selection Mechanisms for a Public Support Scheme. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11–19. <https://doi.org/10.5367/000000008783563028>
- North, D., Smallbone, D. & Vickers, I. (2001). Public sector support for innovating SMEs. *Small Business Economics*, 16, 303–317.
- Nouira, S., Lindholm-Dahlstrand, Å. & Klofsten, M. (2005). The logic of the entrepreneur: implications of the entrepreneur's perception of early-stage financing. *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6, 85–95.
- Nutek. (2007). *Nytta - The Nutek System for Follow-up and Evaluation* [Swedish Agency for Economic & Regional Growth, No 001-2007].
- Nygaard, A. (2019). *Grønn markedsføringsledelse - om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring*. Fagbokforlaget.

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Oukes, T., von Raesfeld, A. & Groen, A. (2019). Power in a startup's relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power. *Industrial Marketing Management*, 80, 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.007>
- Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 631–652.
- Porter, M. E. (2007). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1–17.
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation - eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32, 319–332.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)* Jossey-Bass.
- Schlange, L. E. (2007). What Drives Sustainable Entrepreneurs?, 35–45.
- Storey, D. J. & Tether, B. (1998). Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union. *Research Policy*, 26, 1037–1057.
- The Nielsen Company. (2014). Doing Well By Doing Good. *The Nielsen Study*.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.
- Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C. & Sánchez-Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658–1664. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.006>
- Tomczyk, D., Lee, J. & Winslow, E. (2013). Entrepreneur's Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 51(1)(66-82). <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00374.x>
- Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 211–230.
- Wang, D. & Schøtt, T. (2020). Coupling between financing and innovation in a start-up: embedded in networks with investors and researchers. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications.
- Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27, 414–431.

A Intervjuguide casebedrifter

Fase 1: Oppvarming (Ca. 5-10 minutter)	<ul style="list-style-type: none">- «Vi vil begynne med å si tusen takk for at du tok deg tid til å bidra i vår masteroppgave» <input type="checkbox"/>- Høre hvordan det går, og hvor informanten befinner seg <input type="checkbox"/>- Informere om oppgaven <input type="checkbox"/>- Forklare at vi vil ta opptak for transkribering, og få samtykke til dette <input type="checkbox"/>- Spørre om det er noe informanten lurer på før vi setter i gang <input type="checkbox"/>- «Du kan gjerne hente en kopp kaffe om du ønsker det» <input type="checkbox"/>- Starte opptak <input type="checkbox"/>
Fase 2: Refleksjon (Ca. 30-45 minutter)	<p>«Kunne du fortalt litt om forretningsideen og virksomheten? Hvordan startet det og hva er konseptet?»</p> <ul style="list-style-type: none">- Forretningsmodellen <input type="checkbox"/>- Løsningen <input type="checkbox"/>- Verdi til kunder <input type="checkbox"/>- Verdi til andre interessenter <input type="checkbox"/> <p>«Hvordan har dine holdninger påvirket og motivert til å starte opp bedriften?»</p> <ul style="list-style-type: none">- Holdninger til bærekraft <input type="checkbox"/>- Hva gjorde gründer før bedriften ble startet opp <input type="checkbox"/>- Intern motivasjon til å starte opp <input type="checkbox"/>- Gründers rolle i oppstarten <input type="checkbox"/>- Påvirker bærekraftige holdninger valg som tas? <input type="checkbox"/> <p>«Hvilke mål er blitt satt for oppstartsbedriften?»</p> <ul style="list-style-type: none">- Kortsiktige mål <input type="checkbox"/>- Langsiktige mål <input type="checkbox"/>- Mål for å bidra i den bærekraftige utviklingen <input type="checkbox"/>

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan forretningsmodellen legger til rette for oppnåelse av målene <input type="checkbox"/> <p>«Hvordan har dere opplevd kapitalinnhenting?»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banker <input type="checkbox"/> - Investorer <input type="checkbox"/> - Offentlige støtteordninger <input type="checkbox"/> - Muligheter eller utfordringer <input type="checkbox"/> <p>«Hvordan jobber dere sammen med leverandører og kunder (eventuelt andre.) med tanke på at dere er bærekraftige?»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leverandører <input type="checkbox"/> - Kunder <input type="checkbox"/> - Dokumentasjon <input type="checkbox"/> - Hvorfor de samhandler med kunder <input type="checkbox"/> - Hvorfor de samhandler med leverandører <input type="checkbox"/> - Eksempler på hvordan det skaper bærekraftig verdi <input type="checkbox"/> <p>«Etter din mening: Hva er de viktigste suksesskriteriene for å lykkes med en bærekraftig oppstartsbedrift?»</p> <ul style="list-style-type: none"> - La informanten snakke fritt her <input type="checkbox"/> <p>«Hvilke samfunnsansvar mener du bærekraftige oppstartsbedrifter her i dag?»</p> <ul style="list-style-type: none"> - La informanten snakke fritt her <input type="checkbox"/> <p>«Hvor går veien videre for bedriften?»</p> <ul style="list-style-type: none"> - La informanten snakke fritt her <input type="checkbox"/> <p>«Er det noe annet du vil tilføre til det vi har spurt om, eller i sammenheng med denne oppgaven?»</p> <ul style="list-style-type: none"> - La informanten snakke fritt her <input type="checkbox"/> <p><i>Eventuelle bedriftsspesifikke spørsmål føres inn her....</i></p>
<p>Fase 3: Avrunding (Ca. 5 minutter)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avslutte og igjen takke for at informanten tok seg tid til å delta <input type="checkbox"/>

	<ul style="list-style-type: none">- Forespørre om det vil være mulig å gjennomføre et oppfølgingsintervju <input type="checkbox"/> - Fortelle litt om hvordan prosessen med oppgaven vil foregå fremover <input type="checkbox"/> - Igjen minne om rettighetene informantene har til å få slettet eller endre utsagn også i etterkant av intervjuene <input type="checkbox"/> - Avslutte opptak <input type="checkbox"/>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

B Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave – Bærekraftige forretningsmodeller i Startups

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke bærekraftige forretningsmodeller i norske Startups*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med vår masteroppgave er å sette søkelys på, og undersøke hvordan start-ups kan implementere bærekraftige forretningsmodeller på en god måte.

I denne sammenheng ønsker vi å undersøke:

- Hva motiverer ulike startup bedrifter til implementering av bærekraftige forretningsmodeller?
- Hvordan håndterer bedrifter ulike barrierer knyttet til implementering av bærekraftige forretningsmodeller?
- Hvordan jobber ledere med implementering av bærekraftige forretningsmodeller i start-ups?

Vi vil jobbe med dette prosjektet gjennom våren 2021, og prosjektet avsluttes i mai 2021.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Vår veileder er Marianne Terese Steinmo, førsteamanuensis ved Universitetet i Nord

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- Du er forespurt om å delta på bakgrunn av din tilknytning til en bedrift vi ønsker å undersøke nærmere.
- Vi mener det vil gi oppgaven tyngde å få innspill fra flere ulike startup selskaper, og har derfor tatt kontakt med 10 norske startup selskaper.
- Vi har også sendt ut forespørsel til andre institusjoner som har tilknytning til startup miljøet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju vi regner med kommer til å vare mellom 45-60 minutter. Intervjuet vil omhandle spørsmål om bedriftens oppfatninger og erfaringer innen bærekraft, forretningsmodeller, og startup bedrifter. Data fra intervjuet vil transkriberes og lagres i tråd med NSDs retningslinjer.
- Om vi ønsker øvrige intervjuer utover det innledende som er beskrevet over, vil vi sende en ny forespørsel. Du står da fritt til å velge om du vil delta på nytt intervju.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil bare være vi (Håvard og Sine), og vår veileder (Marianne) som vil ha tilgang til dataene under prosjektarbeidet.
- Vi vil også bruke kryptert skylagring for å oppbevare data gjennom prosjektarbeidet. Nøkkelen vil det bare være prosjektgruppen som har tilgang til.
- Det vil i hovedsak være informasjonen fra intervjuet som skal publiseres gjennom oppgaven. Samtidig ønsker vi også å kunne henviser til deg gjennom navn og stillingstittel i oppgaven. Om dette likevel ikke er ønskelig, ønsker vi tilbakemelding på det.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 27.05.2021

- Ved avslutning av prosjektet vil alle opptak slettes.
- Øvrige data, som ikke er benyttet i oppgaven eller dens vedlegg, vil også slettes.

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 utlevert 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.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU Handelshøyskolen* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *NTNU Handelshøyskolen* ved veileder Marianne Terese Steinmo (marianne.steinmo@nord.no) eller programansvarlig master ledelse av teknologi Tina Bjørnevik Aune (tina.b.aune@ntnu.no)

- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Marianne Terese Steinmo Håvard Tangen & Sine Brynestad Stokke

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave – Bærekraftige forretningsmodeller i start-ups*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

C Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

 Skriv ut

Prosjekttittel

Masteroppgave Sustainable Business Models

Referansenummer

821690

Registrert

26.01.2021 av Håvard Tangen - haavarta@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

[Redacted]

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

[Redacted]

Prosjektperiode

30.11.2020 - 27.05.2021

Status

10.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

10.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

