

Julie Øksnes Amland & Trine Moslet Holden

Innovasjon i startuper i etablerte virksomheter

En casestudie om effektene av Lean Startup og Blitzscaling

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Tina B. Aune

Mai 2021

Julie Øksnes Amland & Trine Moslet Holden

Innovasjon i startuper i etablerte virksomheter

En casestudie om effektene av Lean Startup og Blitzscaling

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Tina B. Aune
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Førord

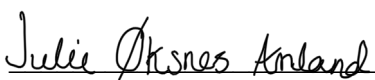
Denne studien markerer avslutningen på det toårige masterstudiet, Ledelse av Teknologi, ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, våren 2021.

Masterstudiet har gitt oss kompetanse innenfor fagområdene entreprenørskap, teamledelse, innovasjon og strategi. Kombinasjonen av vår teknologiske bachelorgrad innen logistikk og dette masterstudiet har gitt oss en helhetlig forståelse av området teknologiledelse. Denne oppgaven er inspirert av internship, interessen for startuper og innovasjon, og kjennskapet til leverandørrelasjoner fra logistikk. Det toårige masterstudiet har gitt oss mye kunnskap og erfaring som vi gleder oss til å ta med videre inn i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder ved NTNU, Tina Bjørnevik Aune, for god veiledning i form av faglig innsikt og gode råd. I tillegg retter vi en stor takk til vår kontaktperson i casebedriften Ladeklar, Stian Bjørhei, for gode samtaler og innspill. Vi ønsker også å gi en takk til informantene i studien, som har stilt opp i intervjuer og bidratt til innsikt og informasjon om oppgavens case. Til slutt vil vi rette en takk til medstudenter, venner og familie som har gitt gode innspill og støtte i denne perioden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

NTNU Trondheim, 27.mai 2021



Julie Øksnes Amland



Trine Moslet Holden

Sammendrag

Innovasjon er sentralt for å overleve i et stadig mer skiftende og konkurranseutsatt næringsliv. På bakgrunn av dette blir det brukt innovasjonsmetodikker for å utvikle produkter og tjenester som er ettertraktet i markedet. Lean Startup og Blitzscaling er innovasjonsmetodikker som bidrar til dette gjennom ulike prinsipper. Disse metodikkene har som mål å forbedre de interne prosessene i en virksomhet for å styrke virksomhetens posisjon i markedet. Metodikkene tar derimot lite hensyn til leverandører, og metodikkenes effekt på leverandørrelasjoner er lite belyst innen forskning. Denne studien skal derfor belyse dette.

Innovasjonsmetodikkene er i stor grad tilpasset startuper, også kalt oppstartsbedrifter, som er ledende på innovasjon. Til tross for dette ser også etablerte virksomheter nytten av å bruke metodikkene for å innovere og styrke sine konkurransefortrinn. Mange etablerte virksomheter har opprettet startuper innad i bedriften for å utnytte de innovative fordelene til oppstartsbedrifter. Det finnes begrenset forskning på hvilke effekter innovasjonsmetodikkene gir for startuper i etablerte virksomheter. Dette skal studien også belyse. Studien er dermed et forskningsbidrag med følgende problemstilling: *“Hvilke effekter har innovasjonsmetodikker på startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner?”*

For å besvare problemstillingen er den kvalitative metoden casestudie benyttet. Casestudien baseres på casebedriften Ladeklar som er en startup i den etablerte virksomheten Hafslund Eco. I tillegg til selve startupen studeres tre av Ladeklars leverandørrelasjoner. Datainnsamlingen er i hovedsak gjort gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer av ansatte i casebedriften og de tre leverandørene. Det teoretiske rammeverket i oppgaven består av temaene; innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling, startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner.

Studiens funn viser at innovasjonsmetodikkene kan ha effekter på startuper i etablerte virksomheter. Effektene, som trekkes frem, er hurtigere vekst, forbedret arbeidskultur og forbedret forretningsmodell. I tillegg viser funnene at effektene kan ha sammenheng med startupens evne til å operere som en selvstendig enhet. Videre viser studien at innovasjonsmetodikkene kan ha effekter på leverandørrelasjoner. Effektene inkluderer blant annet initiering og utvikling av relasjoner. Funnene viser at innovasjonsmetodikkene har ulike effekter på leverandørrelasjoner, og avhenger av relasjonenes kjennetegn. Ved tette relasjoner kan effektene av metodikkene være større enn ved distanserte relasjoner.

Abstract

Innovation is key to survive in increasingly changing and competitive business markets. Based on this, businesses use innovation methodologies to develop desirable products and services. Lean Startup and Blitzscaling are innovation methodologies that contribute to this through several principles. These two methodologies aim to improve the internal processes of a company to strengthen the company's position in a market. However, the methodologies have a lack of focus on suppliers and there is limited research on the effects of the methodologies on supplier relationships. Therefore, this study aims to explore this.

The innovation methodologies are adapted to startups, which are the leading business in innovation. Despite this, established companies also see the benefits of using these methodologies to innovate and strengthen their competitive advantages. Many established companies have created startups within their companies to take advantage of the benefits of innovation in startups. There is limited research on the effects of innovation methodologies on startups in established companies. Therefore, this study aims to explore this. The study is a contribution to research, with the following research question: *“Which effects does innovation methodologies have on startups in established companies and supplier relations?”*

A case study has been used to answer the research question. The case study is based on the company Ladeklar, which is a startup in the established company Hafslund Eco. Three of Ladeklar's supplier relationships are also included in the case. The data in this thesis is collected through semi-structured interviews of employees in Ladeklar and three suppliers. The theoretical framework consists of the themes: the innovation methodologies Lean Startup and Blitzscaling, startups in established companies and supplier relations.

The study discovers that the innovation methodologies can have effects on startups in established companies. These effects include faster growth, improved culture and improved business model. The effects may also be related to the startup's ability to operate as an independent unit in the established company. Furthermore, the study shows that innovation methodologies can influence supplier relationships. The effects include initiation and development of supplier relationships. The innovation methodologies are shown to have different effects on supplier relationships, depending on the characteristics of the relationships. In close relationships, the effects of the innovation methodologies can be greater than in distant relationships.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling	2
1.2 Case: Ladeklar, en startup i Hafslund Eco	2
1.3 Studiens relevans og bidrag.....	3
1.4 Oppgavens struktur og innhold	4
2. Teori	5
2.1 Bedriftsrelasjoner og -nettverk.....	5
2.2 Leverandørrelasjoner.....	6
2.2.1 Betydning av leverandørrelasjoner	6
2.2.2 Initierting av leverandørrelasjoner.....	8
2.2.3 Kjennetegn ved leverandørrelasjoner	10
2.3 Startuper i etablerte virksomheter	11
2.3.1 Generell beskrivelse av startuper.....	12
2.3.2 Sammenligning av startuper og etablerte virksomheter	12
2.3.3 Intraprenørskap: Å bygge en startup i en etablert virksomhet.....	13
2.4 Lean Startup	14
2.4.1 Prinsipper i Lean Startup	15
2.4.2 Kritikk av Lean Startup	17
2.4.3 Lean Startup i etablerte virksomheter.....	18
2.4.4 Lean Startup og leverandørrelasjoner.....	18
2.5 Blitzscaling.....	19
2.5.1 Prinsipper i Blitzscaling.....	20
2.5.2 Blitzscaling i etablerte virksomheter	22
2.5.3 Kritikk av Blitzscaling i relasjoner	22
2.6 Likheter og ulikheter mellom Lean Startup og Blitzscaling	23

3. Metode.....	24
3.1 Forskningsdesign: Kvalitativ metode.....	24
3.2 Casestudie.....	25
3.3 Datainnsamling.....	25
3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter.....	25
3.3.2 Intervjuguider	26
3.3.3 Intervjuprosessen	27
3.3.4 Observasjon	30
3.3.5 Personvern	30
3.4 Analyse av data	31
3.5 Kvalitetssikring	32
3.5.1 Validitet og reliabilitet.....	32
3.5.2 Etske avveininger	34
3.5.3 Påvirkning av Covid-19.....	35
4. Casebeskrivelse og empiri	37
4.1 Casebeskrivelse; Ladeklar.....	37
4.2 Konsernets innvirkning på Ladeklar som startup.....	39
4.3 Bruken av Lean Startup i Ladeklar	41
4.4 Bruken av Blitzscaling i Ladeklar.....	44
4.5 Beskrivelse av Ladeklars leverandørrelasjoner.....	46
4.5.1 MF Engineering.....	48
4.5.2 Zaptec	50
4.5.3 OneCo Elektro	51
4.5.4 Oppsummering av leverandørrelasjoner.....	53
5. Analyse og diskusjon	54
5.1 Kjennetegn for startuper i etablerte virksomheter.....	54
5.2 Innovasjonsmetodikkens effekter på startuper i etablerte virksomheter.....	61

5.3 Innovasjonsmetodikkens effekter på leverandørrelasjoner.....	70
5.3.1 Analyse av tre leverandørrelasjoner	70
5.3.2 Effekter av innovasjonsmetodikker på tre leverandørrelasjoner	73
5.3.3 Generelle effekter av innovasjonsmetodikker på leverandørrelasjoner	75
6. Avslutning.....	78
6.1 Studiens funn.....	78
6.2 Begrensninger ved studien	79
6.3 Praktiske implikasjoner	80
6.4 Teoretiske implikasjoner	81
6.5 Forslag til videre forskning	81
Referanser.....	83
Vedlegg.....	88
Vedlegg A: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	88
Vedlegg B: Intervjuguide en	91
Vedlegg C: Intervjuguide to.....	94
Vedlegg D: Intervjuguide tre.....	96

Tabelliste

Tabell 1: Sammenligning av startuper og etablerte virksomheter	13
Tabell 2: Sammenligning av former for vekst i startuper	19
Tabell 3: Sammenligning av Lean Startup og Blitzscaling	23
Tabell 4: Oversikt over tema for intervju	27
Tabell 5: Intervjuprosessen	29
Tabell 6: Oppfølgingssamtaler	29
Tabell 7: Oversikt over observasjoner	30
Tabell 8: Ladeklars leverandører	47
Tabell 9: Sammenligning av startuper og etablerte virksomheter	54
Tabell 10: Prinsipper i innovasjonsmetodikkene	61
Tabell 11: Analyse av kjennetegn i leverandørrelasjoner	72

Figurliste

Figur 1: Oppgavens oppbygning	4
Figur 2: Bygg-mål-lær (Ries, 2011)	16
Figur 3: Hafslund Ecos organisasjonskart	38
Figur 4: Tidslinje leverandørrelasjoner	48
Figur 5: Ladeklars nettverkskart	53
Figur 6: Ressurser i en startup i en etablert virksomhet	56
Figur 7: Bedriftsnettverk i en startup i en etablert virksomhet	56
Figur 8: Merkevarer i en startup i en etablert virksomhet	57
Figur 9: Fleksibilitet og involverte parter i en startup i en etablert virksomhet	58
Figur 10: Kunnskap og erfaring i en startup i en etablert virksomhet	59
Figur 11: Vurdering av kjennetegn ved en startup i en etablert virksomhet	60
Figur 12: Bruk av hastighet fremfor effektivitet	62
Figur 13: Bruk av MVP og bygg-mål-lær-prosessen	64
Figur 14: Bruk av validert læring	64
Figur 15: Bruk av innovasjonstilpasset lederskap	66
Figur 16: Bruk av forretningsmodellinnovasjon	68
Figur 17: Vurdering av bruk av Lean Startup og Blitzscaling	69

1. Innledning

Behovet for innovasjon og nyskapning øker i takt med at verden globaliseres og ny teknologi utvikles. Aldri før har krav om raske omstillinger vært større og evnen til å utforske nye muligheter kreves for å skape ny verdi og konkurransefortrinn (Hitt, 2000). I dagens marked er små bedrifter og startuper trukket frem som ledende på nyskapning (Ørjasæter, 2005). Startuper er oppstartsbedrifter med et innovativt fokus som ofte har begrensede ressurser. Disse bedriftene assosieres med innovasjon, og kommer med ideer som utfordrer det tradisjonelle (Ries, 2013). Etablerte virksomheter baserer seg i større grad på å utnytte et forankret konkurransefortrinn, og utnytter fordelene de har grunnet erfaring og kunnskap (Ørjasæter, 2005). Likevel blir konkurrentene stadig flere, og etablerte virksomheter må kjempe for å overleve og vokse i et konkurranseutsatt marked (Ørjasæter, 2005). På grunn av dette har de etablerte virksomhetene sett behovet for å innovere for å holde følge med et samfunn i endring. Dette har kommet til syne ved at etablerte virksomheter organiserer startuper innad i virksomheten, som jobber aktivt med innovasjon og nyskapning (Ledernytt, 2020). De etablerte virksomhetene har i tillegg store mengder ressurser, som vanlige startuper ikke innehar. Fordelene ved ressursene kan de etablerte virksomhetene utnytte i samspill med innovasjonsevnen til startuper, gjennom å utvikle startuper innad i virksomheten.

På bakgrunn av den økte interessen for innovasjon har det blitt utviklet flere innovasjonsmetodikker. Disse metodikkene er i hovedsak rettet mot startuper som ønsker å tre inn i et nytt marked, og er i mindre grad rettet mot etablerte virksomheter. Innovasjonsmetodikkene skal gi bedrifter grunnlaget for å innovere, gjennom gitte prinsipper og fremgangsmåter. Metodikkene lover enorm suksess gjennom å fokusere på kunders behov og raske avgjørelser i konkurransepregede marked. Det trekkes frem suksesshistorier fra selskaper som Facebook, LinkedIn og Paypal, som alle har benyttet innovasjonsmetodikker.

I dag lager få bedrifter alt selv og de er derfor avhengig av å samarbeide med andre bedrifter. Forskning har vist at relasjoner og nettverksbygging har stor medvirkning til innovasjon. Flere studier viser at innovasjon oftere oppstår i samspill mellom bedrifter, enn innad i bedrifter (Håkansson & Waluszewski, 2007; Allejn, Baarspul, & Plante, 2013). I tillegg anser de fleste virksomheter leverandører som en av de viktigste kildene til innovasjon, da de innehar kunnskap og egenskaper som gir flere positive effekter (Allejn et al., 2013). De positive effektene for bedriften kan være kunnskapsutvikling, felles læring, reduserte kostnader og en mer effektiv innovasjonsprosess.

1.1 Tema og problemstilling

Temaene for denne oppgaven er innovasjonsmetodikker, startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner. To innovasjonsmetodikker som har blitt utviklet de siste årene er Lean Startup og Blitzscaling. Lean Startup skal skape produkter etter kundens behov med effektiv ressursbruk. Blitzscaling har som formål å skape hurtig vekst gjennom raske avgjørelser og hyppige endringer. Metodikkene er vanligvis benyttet i startuper som har begrensede ressurser. Ressursgrunnlaget i etablerte virksomheter er større enn for startuper og de to bedriftsformene har ulike utgangspunkt. Denne studien ønsker derfor å belyse hvilke effekter innovasjonsmetodikker har på startuper i etablerte virksomheter. Videre søker innovasjonsmetodikkene, Lean Startup og Blitzscaling, å perfektionere de interne prosessene i en bedrift for å imøtekomme kunders behov. Leverandørene til bedriftene er derimot lite hensyntatt, til tross for at de ofte er en viktig del av innovasjon. På bakgrunn av dette undersøkes også hvilke effekter innovasjonsmetodikker har på leverandørrelasjoner. Med grunnlag i dette belyses følgende problemstilling:

“Hvilke effekter har innovasjonsmetodikker på startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner?”

Oppgaven inkluderer dermed tre tema som deles inn i; innovasjonsmetodikker, startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner. Innovasjonsmetodikkene som skal studeres er Lean Startup og Blitzscaling, som brukes av casebedriften som undersøkes for å belyse teamet. Casebedriften er en startup i en etablert virksomhet og har leverandørrelasjoner som også vil undersøkes.

1.2 Case: Ladeklar, en startup i Hafslund Eco

For å belyse problemstillingen benyttes startuperen Ladeklar som casebedrift. Ladeklar ble opprettet som en startup i den etablerte virksomheten Hafslund Eco i 2019, for å bidra til å dekke elbilbransjens behov for hjemmelading av elbil. Ladeklar tilbyr en tjeneste for elbileiere i borettslag som innebærer prosjektering, installering, finansiering, administrasjon og drift av ladeanlegg. Ladeklars tjeneste tilbyr beboere i borettslag å abonnere på elbillading, som er et nytt tilbud i elbilbransjen.

Ladeklar bruker innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling, og er derfor relevant for å belyse problemstillingen. Ladeklars bruk av metodikkene preger deres interne prosesser og bidrar til å nå den langsiktige målsetningen deres om å tilrettelegge for et elektrisk samfunn. Bruken av Lean Startup har bidratt til effektiv ressursbruk og eksperimentering med Ladeklars

tjeneste for å finne kunders behov. Dette har blitt kombinert med metodikken Blitzscaling, som har resultert i at de har tatt raske avgjørelser for å følge bransjens hurtige utvikling.

Ladeklar eies som nevnt av den etablerte virksomheten Hafslund Eco, som er et av Norges største kraftkonsern. De har siden opprettelsen på slutten av 1800-tallet opparbeidet mye erfaring og ressurser, som Ladeklar har kunnet benytte til sin fordel. Ladeklars leverandørrelasjoner har også vært betydningsfulle og essensielle for innovasjonsevnen i casebedriften. Dette grunnet deres store betydning i tjenesten Ladeklar tilbyr. For å belyse problemstillingen studerer casen også tre av Ladeklars leverandørrelasjoner.

1.3 Studiens relevans og bidrag

Studien fokuserer som nevnt på hvilke effekter to innovasjonsmetodikker har på en startup i en etablert virksomhet og dens leverandørrelasjoner. Innovasjonsmetodikkene fokuserer i hovedsak på produktinnovasjon i startuper, ved bruk av ulike prinsipper for å oppskalere startupen til å bli en etablert og vellykket virksomhet. Metodikkene har lite fokus på benyttelse i en startup i etablert virksomhet. Informasjonen som finnes er dermed begrenset (Ries, 2013; Märijärvi, et al., 2016; Kirsner, 2016). Metodikkenes effekter på leverandørrelasjoner er til nå lite utforsket og det finnes derfor lite tilgjengelig forskning på dette (York, 2018; O'Reilly, 2019).

Ved å gi en økt forståelse av hvilke effekter disse to innovasjonsmetodikkene har på leverandørrelasjoner, søker studien å bidra til forskning på området. I tillegg til et teoretisk bidrag vil studien også ha praktisk relevans, da dette temaet kan være relevant for andre bedrifter i ulike bransjer. Dette grunnet stort fokus på innovasjon og konkurransefortrinn i dagens næringsliv, hvor leverandører spiller en avgjørende rolle. Innsamling og deling av informasjon om hvilke effekter bruk av innovasjonsmetodikker har på startuper i etablerte virksomheter og på leverandørrelasjoner, kan inspirere og veilede andre bedrifter i sitt innovasjonsarbeid.

1.4 Oppgavens struktur og innhold

Oppgaven vil videre ta for seg fem kapitler; teori, metode, casebeskrivelse og empiri, analyse og diskusjon og avslutning. Kapittel to introduserer teorien og litteraturen som er benyttet i oppgaven. De sentrale temaene er innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling, startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner. Kapittel tre redegjør for valg av metode og hvordan data er innhentet og analysert. Kapittel tre avsluttes med en diskusjon om kvalitetssikring, der oppgavens validitet, reliabilitet og etiske vurderinger trekkes frem. I kapittel fire presenteres en detaljert casebeskrivelse og empiriske funn som er gjort under datainnsamlingen. Strukturen på dette kapitlet er i henhold til problemstillingens tre hovedtema for å gi en gjennomgående struktur. Kapittel fem består av analyse og diskusjon av de viktigste funnene fra empirien og koblingen til presentert teori. Dette kapitlet er også strukturert etter problemstillingens oppbygning. Oppgaven avsluttes i kapittel seks med en oppsummering av studiens funn, samt diskusjon av begrensninger ved studien, praktiske og teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning.



Figur 1: Oppgavens oppbygning

2. Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Dette er basert på problemstillingen som er inndelt i tre hovedtema; innovasjonsmetodikker, startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner. Det presenteres først teori om nettverk og relasjoner med hovedfokus på leverandørrelasjoner, hvor det vektlegges betydning, initiering, utvikling og kjennetegn. Deretter presenteres teori om startuper i etablerte virksomheter. Til slutt beskrives innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling. Det fokuseres på effektene på leverandørrelasjoner og bruk av metodikkene i etablerte virksomheter.

2.1 Bedriftsrelasjoner og -nettverk

De siste 25 årene har fokuset på relasjoner og nettverk økt etter at Håkansson og Snehota i 1995 belyste temaet (Håkansson & Snehota, 1995a). Siden den gang har den økende bruken av relasjoner resultert i at bedrifter danner nettverksstrukturer, hvor samarbeid og kunnskapsutveksling står sentralt (Gressetvold & Aune, 2013). En bedrifts relasjoner vil sammen danne et nettverk (Håkansson & Gadde, 2002) og en enkelt bedrift er derfor koblet til et større nettverk av bedrifter (Gressetvold, 2004). Problemstillingen i denne oppgaven har fokus på relasjoner og det vil være relevant å presentere teoretiske perspektiver om dette, samt hvordan relasjoner er knyttet til et større nettverk. Det vil videre presenteres generell teori om nettverk og relasjoner.

Gressetvold og Aune (2013) viser til to ulike måter å betrakte et bedriftsnettverk på, hvorav en av disse er strategiske, planlagte, avgrensede og koordinerte konstruksjoner. Denne formen for bedriftsnettverk representerer et felleskap som jobber mot felles mål, der nettverket gjerne er avgrenset av både bransje og geografisk beliggenhet. Den andre beskrivelsen av et bedriftsnettverk er at bedrifter kobles sammen gjennom relasjoner de utvikler. Dette kan bestå av bedrifter med ulike mål og nettverket kan strekke seg over flere bransjer og geografiske områder (Gressetvold & Aune, 2013).

Bedriftsrelasjoner blir i stor grad påvirket av nettverket de er en del av, da dette kan være dynamisk og skape endringer i premissene for relasjonen (Håkansson & Snehota, 1995b). På den andre siden kan også utvikling av en bedriftsrelasjon innebære å forme nettverket (La Rocca & Snehota, 2014). Videre vil bedriftsrelasjoner være vanskelig å kontrollere og styre, da de består av to parter som begge påvirkes og er avhengige av hverandre (Håkansson & Snehota, 1995b). Ifølge Håkansson og Snehota (1995b) kan bedriftsrelasjoner ha stor betydning for prestasjoner og økonomi i virksomheter, noe som medfører at de bør ledes og

prioriteres deretter. En bedriftsrelasjon kan også sees på som en samling av ressurser som partene kan benytte til sin fordel (Gressetvold, 2004). Spesielt har veletablerte leverandørrelasjoner blitt beskrevet som en viktig ressurs for bedrifter (Håkansson & Gadde, 2002). Dette belyses i neste delkapittel.

2.2 Leverandørrelasjoner

Leverandørrelasjoner er et mye belyst tema og har blitt pekt på som strategisk viktige for de fleste bedrifter (La Rocca, Perna, Snehota, & Ciabuschi, 2019). Leverandørrelasjoners funksjon og betydning for kunder er i hovedsak å gi tilgang på ressurser som den selv ikke besitter (Araujo, Dubois, & Gadde, 2003), men flere forskere trekker også frem andre gevinster ved ulike former for leverandørrelasjoner (La Rocca et al., 2019). Videre kan leverandørrelasjoner være svært forskjellige fra hverandre. Håkansson og Gadde (2002) slår fast at de kan variere fra enkle transaksjoner mellom ukjente parter, til kontinuerlige og tette relasjoner. I denne oppgaven vektlegges leverandørrelasjoner med ulike funksjoner for oppstartsbedrifter, også kalt startuper, og det presenteres teori gjeldene dette. Temaene som presenteres er betydningen av leverandørrelasjoner, hvordan de initieres og utvikles, og kjennetegn ved relasjoner.

2.2.1 Betydning av leverandørrelasjoner

Det er liten tvil om at leverandørrelasjoner er viktige, da det ifølge Gadde og Håkansson (2001) er et faktum at ingen bedrifter klarer seg uten leverandører. Flere studier har vist at å benytte andres kunnskap, evner og ressurser er viktig for å utvikle bedriften (La Rocca et al., 2019). Ifølge Gadde og Håkansson (2001) kan det være fordelaktig for bedrifter å ha ulike typer relasjoner til forskjellige leverandører, da leverandører bidrar med varierte kapabiliteter og ressurser. For å kunne besvare problemstillingen, om hvilke effekter innovasjonsmetodikker har på leverandørrelasjoner, vil det være sentralt å se på hvilken betydning de kan ha for virksomheter og spesielt startuper. I dette underkapittelet presenteres teori om betydningen av leverandørrelasjoner med fokus på tre temaer: strategi, innovasjon og startuper.

Strategi

Hvor tett relasjon man har til leverandører kan ha innvirkning på de strategiske fordelene man oppnår ved relasjoner (La Rocca et al., 2019). Det har i flere tilfeller blitt diskutert om det er best å holde leverandørene på armlengdes avstand eller å knytte tettere bånd. Spesielt har det blitt trukket frem at tette relasjoner, gjennom partnerskap, kan gi strategiske fordeler for partene (Gadde & Håkansson, 2001; La Rocca et al., 2019). De strategiske fordelene inkluderer

kostnadseffektivitet, bedre utviklingspotensial og bedre posisjonering i markedet (Gadde, Håkansson, & Persson, 2010). Leverandørrelasjoner med armlengdes avstand gir derimot fordelene at man ikke blir avhengig av motparten (Ford, 1980). Ifølge Gadde og Håkansson (2001) vil høyere grad av involvering i relasjonen, gi større potensielle fordeler. Samtidig må man også ta hensyn til at kostnadene ved en slik relasjon kan bli høyere, grunnet kompleksitet og flere interaksjoner. I tillegg kan man bli mer avhengig av den andre parten (Gadde & Håkansson, 2001).

Innovasjon

Leverandørrelasjoner kan også være en kilde til innovasjon. Flere studier har vist at innovasjon oftere oppstår i samspill mellom kunde og leverandør enn innad i en bedrift (Håkansson & Waluszewski, 2007; Allejn et al., 2013). Spesielt er tette relasjoner mellom leverandør og kunde pekt på som viktig for kundens evne til å innovere (La Rocca et al., 2019). Dette fordi leverandørinvolvering kan resultere i flere positive effekter, som blant annet en mer effektiv innovasjonsprosess, reduserte kostnader og kvalitetsforbedringer (Clark & Fujimoto, 1991). I tillegg kan leverandørrelasjonen bidra til kunnskapsutvikling, felles læring, høyere grad av spesialisering og fokus på kjernekompetanse (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Mange organisasjoner anser leverandører som en av de viktigste kildene til innovasjon (Allejn et al., 2013). Det nevnes tre hovedgrunner til involvering av leverandører i innovasjonsprosesser; økt hastighet på innovasjonen, økt mengde innovasjon, og redusert risiko (Allejn et al., 2013). Involvering av leverandører øker *hastigheten på innovasjon*, gjennom å arbeide raskere enn konkurrenter og spare tid og ressurser. Leverandørens involvering bidrar til økt *mengde innovasjon* gjennom deling av kunnskap og ressurser. Alle innovasjoner innehar også *risiko*, noe som kan reduseres gjennom relasjoner ved at man deler risikoen (Allejn et al., 2013). Til gjengjeld er det fremhevet at innovasjonsevnen i en relasjon er betinget av samspillet mellom partene, som igjen avhenger av bedriftenes karakteristikk (Sjoerdsma & van Weele, 2015). Om leverandør og kunde har svært forskjellige mål og karakteristikk kan relasjonen bli en utfordring, fremfor en kilde til innovasjon (Håkansson & Snehota, 1995c). Det beskrives videre av Håkansson og Snehota (1995c) ulike problemer som kan oppstå og hindre innovasjon. Relasjoner kan gi tap av kontroll gjennom ressursavhengighet, som igjen kan skape usikkerhet. Sammen vil dette påvirke innovasjonsevnen ved at leverandør og kunde har ulike oppfatninger av relasjonen. I tillegg kan slike relasjoner hindre innovasjon ved at andre aktører utelukkes med hensyn til eksisterende relasjoner (Håkansson & Snehota, 1995c).

Startuper

For startuper kan leverandørrelasjoner ha ekstra stor betydning og påvirkning for videre utvikling. Ressurs- og evnegrunnet til nye bedrifter er ofte svært begrenset og leverandørrelasjoner kan dermed utvide dette (La Rocca et al., 2019). Dette påpekes også av La Rocca og Snehota (2021) at startuper prioriterer leverandørers ferdigheter og egenskaper høyere enn muligheten for reduserte kostnader. Hvilke ressurser leverandørbedrifter har, som den nye virksomheten drar nytte av, kan derfor være avgjørende for en startup. Etersom utviklingen av nye produkter eller tjenester har vist seg å være avhengig av relasjoner, er prosessen med innledende relasjoner avgjørende for startuper (La Rocca & Snehota, 2014). Årsaken til dette er at virksomheten er avhengig av å bruke eksterne ressurser for å innovere og utvikle (La Rocca & Snehota, 2014).

Ifølge La Rocca et al. (2019) kan leverandørrelasjoner utvikle verditilbudet til kunden ved å bli en integrert del av den nye virksomhetens forretningsmodell (La Rocca et al., 2019). Betydningen av leverandører for startuper vil også være stor med tanke på risikohåndtering, da startuper ofte påtar seg stor risiko. Ifølge Allejn et al. (2013) kan startuper redusere risiko ved å dele den med sine leverandører. Aaboen, Dubois og Lind (2013) påpeker at startuper kan bruke leverandørrelasjonene for å utvide bedriftsnettverk. Dette kan gi tilgang til flere potensielle relasjoner, som igjen utvider ressurs- og evnegrunnet (Aaboen et al., 2013).

2.2.2 Initiering av leverandørrelasjoner

Leverandørrelasjoner blir initiert på ulike måter og på forskjellig grunnlag. Dette kan avhenge av hvilken situasjon en bedrift befinner seg i og hvilke behov som skal dekkes gjennom leverandørrelasjonen (La Rocca et al., 2019). I dette underkapittelet presenteres en generell utvelgelsesprosess, samt teori om hvordan virksomheter prioriterer og velger ulike leverandører. Det belyses også hvordan etablerte virksomheter og startuper skiller seg fra hverandre ved initiering av leverandørrelasjoner.

Generell utvelgelsesprosess

Forskning på leverandørrelasjoner har, ifølge La Rocca et al. (2019), i stor grad fokusert på å identifisere kriterier for valg av leverandører, samt å utvikle modeller som bidrar til beslutningstaking. Målet med disse modellene er å velge de objektivt beste leverandørene, ved at man bruker stegvise utvelgelsesprosesser (La Rocca et al., 2019).

Generelle modeller for leverandørutvelgelse deles ofte inn i fire faser: *problemdefinering*, *formulering av kriterier*, *kvalifisering* og *selektering* (de Boer, Labro, & Morlacchi, 2001).

Problemdefinering omhandler å definere bedriftens behov med en klar forståelse av hvorfor det skal innhentes nye leverandører. Dette baseres på en strategisk analyse med fokus på forretningsstrategi og bedriftens mål. Videre bestemmer bedriften hvilke krav og kriterier den har til mulige leverandører i fase to; *formulering av kriterier*. Disse kriteriene brukes i fase tre; *kvalifisering*, hvor leverandører som ikke tilfredsstillere kriteriene utelukkes. Bedrifter må hele tiden veie kriteriene opp mot hverandre og prioritere hva de verdsetter høyest. Leverandørutvelgelsen avsluttes med *selekteringsfasen*, hvor kritiske suksessfaktorer legges til grunn (de Boer et al., 2001). Forskning viser at de viktigste suksessfaktorene omhandler kvalitet, leveranse, pris og service (Cheraghi, 2011).

Forskjeller for startuper og etablerte virksomheter ved initiering av leverandørrelasjoner

Generelle prosesser for leverandørutvelgelse, som beskrevet i forrige avsnitt, skildrer prosessen som lineær og trinnvis (Ford, 1980). Andre studier understreker derimot at å initiere leverandørrelasjoner sjeldent er “rett frem” på grunn av samhandlingen som kreves (Aaboen, Holmen, & Pedersen, 2016). Generelle utvelgelsesprosesser er ofte mer tilpasset etablerte virksomheter. Leverandørutvelgelse i små bedrifter er ofte mindre formell og en sidestilt aktivitet som blir drevet frem av problemer eller klager (Pearson & Ellram, 1995).

Studien presentert av La Rocca og Snehota (2014) trekker frem at initiering av relasjoner handler mer om å relatere til en annen bedrift, fremfor utvelgelse (La Rocca & Snehota, 2014). Utvalget av leverandører kan være forskjellig for etablerte virksomheter og startuper. Dette fordi det, ifølge Aaboen et al. (2016), er krevende for alle virksomheter å initiere nye relasjoner. Der er spesielt vanskelig for startuper, da disse ofte har mindre å tilby en motpart. Etablerte virksomheter har i større grad frihet til å velge hvem de skal utvikle relasjoner med, ettersom initiering av relasjoner handler om gjensidig interesse og om å selv bli valgt (Håkansson & Snehota, 1989). En etablert virksomhet kan derfor ha lettere for utvelgelse av leverandører på bakgrunn av sine ressurser og posisjon i markedet. Derimot vil en startup, som sannsynligvis mangler en klar organisering, forventninger, erfaring og intensjoner i samspillet, være utsatt for å bli påvirket av etablerte virksomheter som har flere ressurser og kompetanse i forholdet (La Rocca et al., 2019). Ifølge La Rocca og Snehota (2021) er det viktig å være attraktive for leverandører ved initiering av relasjoner. Attraktiviteten man har som kunde vil være avhengig av hvilken leverandør som bedømmer den. Totalt avhenger det av fire dimensjoner; utviklingspotensial, fortrolighet, hvor godt man passer sammen og lønnsomhet (La Rocca, Caruana, & Snehota, 2012).

2.2.3 Kjennetegn ved leverandørrelasjoner

Relasjoner mellom bedrifter består av en rekke sammensatte interaksjoner og hendelser over tid. Etter hvert utvikler interaksjonene og hendelsene seg til mønstre, som utgjør ulike kjennetegn ved relasjonene (Håkansson & Snehota, 1995b). Det vil i dette underkapittelet beskrives generelle kjennetegn ved leverandørrelasjoner. Disse presenteres for å kunne belyse tematikken i problemstillingen knyttet til leverandørrelasjoner.

Ifølge Gadde og Håkansson (2001) er det fordelaktig å ha ulike relasjoner til forskjellige leverandører, da de bidrar med ulike egenskaper. Håkansson og Snehota (1995a) har belyst ulike egenskaper ved leverandørrelasjoner, og har funnet kjennetegn som deles inn i strukturelle kjennetegn og prosesskjennetegn. De strukturelle kjennetegnene består av kontinuitet, kompleksitet, symmetri og uformell struktur. Prosesskjennetegnene er tilpasninger, samarbeid og konflikt, sosiale interaksjoner og rutiner. Håkansson og Gadde (2002) videreutviklet Håkansson og Snehotas kjennetegn fra 1995 til disse seks generelle kjennetegnene; kompleksitet, langsiktighet, tilpasninger, gjensidig tillit fremfor formalitet, makt og avhengighet, samarbeid og konflikt. Det vil i denne oppgaven benyttes relevante kjennetegn fra både Håkansson og Snehota (1995a) og Håkansson og Gadde (2002) med bakgrunn i oppgavens tematikk. Valgte kjennetegn ved leverandørrelasjoner blir beskrevet videre.

Sosiale interaksjoner

Sosiale interaksjoner vil være avgjørende for å bygge relasjoner ved at involverte parter engasjeres i relasjonens hensikt. Personlig tilknytning mellom de ansatte i bedriftene er ofte en viktig del av en leverandørrelasjon. Etter hvert som de sosiale båndene styrkes oppstår det tillit, som igjen kan være en viktig del av bedriftens utvikling. Sosiale interaksjoner blir også sett på som nødvendige for å kunne samarbeide og løse eventuelle konflikter (Håkansson & Snehota, 1995a).

Samarbeid og konflikt

Det finnes vanligvis både samarbeid og konflikt i relasjoner. Typisk er det en underliggende konflikt om fordeling av goder fra relasjonen, men større konflikter kan også oppstå (Håkansson & Snehota, 1995a). Bedrifter i relasjoner tilpasser seg ofte den andre parten, da det oppstår behov for å koordinere aktiviteter og mange ansatte er som regel involverte. Vanligvis skjer disse tilpasningene kontinuerlig for å forbedre produkter, rutiner og handlingsmønsteret mellom partene (Håkansson & Gadde, 2002). For at relasjonen skal

fungere bør det være et grunnleggende ønske om samarbeid fra begge parter. Potensielle konflikter løses gjennom sosial interaksjon som styrker tillit (Håkansson & Snehota, 1995a).

Gjensidig tillit fremfor formalitet

Trygghet i relasjoner må utvikles over tid og forbindelsen må bygges opp gjennom en prosess med samhandling, der gjensidig tillit viser seg å være suksessfullt. Personlige bånd, som ofte oppstår gjennom sosial interaksjon, kan føre til større tillit mellom partene. Dette regnes som en sentral faktor i relasjonsutvikling. Mange relasjoner baseres på gjensidig tillit fremfor formalitet, ved at tilliten står sterkere enn en formell kontrakt (Håkansson & Gadde, 2002).

Uformell struktur

Den uformelle strukturen i en relasjon baseres ofte på opplevd tillit og trygghet, og blir ofte trukket frem som mer effektiv enn en formell kontrakt. De formelle kontraktene har i realiteten vanligvis en liten rolle og kan være ineffektive under usikre omstendigheter. Relasjonene er ofte lite formelle, til tross for at de har formelle kontrakter som juridisk binder dem sammen. Likevel poengteres det viktigheten av formelle kontrakter for å redusere makt og avhengighet i relasjoner (Håkansson & Snehota, 1995a).

Makt og avhengighet

Relasjoner er sjelden symmetriske når det gjelder makt og avhengighet, da de ofte inkluderer individuelle dimensjoner. Relasjonen kan blant annet være viktigere for den ene parten. Spesielt for en mindre virksomhet, vil dette gjelde, da store virksomheter har større økonomisk makt. Avhengighet er i dag mer akseptert i relasjoner, og det stilles istedenfor spørsmål om hvordan man skal håndtere ulike typer avhengighet. Bevissthet rundt makt og avhengighet, gjennom regelmessige og systematiske diskusjoner, er ofte første steg mot bedre håndtering av relasjonen (Håkansson & Gadde, 2002).

2.3 Startuper i etablerte virksomheter

Startuper, eller oppstartsbedrifter, er et stadig mer belyst tema innen forskning (Aaboen, Dubois, & Lind, 2011). Startuper er ofte opprettet av entreprenører som har som mål å skape noe nytt, eller å gjøre noe kjent på en ny måte (Ørjasæter, 2005). Et forholdsvis nytt konsept er å opprette startuper i etablerte virksomheter, også kalt intraprenørskap, for å kunne innovere og skape noe nytt innenfor rammene til en eksisterende bedrift (Sætre, 2001). Ett av problemstillingens tema i denne studien er startuper i etablerte virksomheter, og i dette delkapittelet presenteres teori for å kunne belyse dette. Først presenteres en generell beskrivelse

av startuper, deretter forskjellene mellom startuper og etablerte virksomheter. Til slutt belyses teori om temaet, startuper i etablerte virksomheter.

2.3.1 Generell beskrivelse av startuper

Crowne (2002) har beskrevet startuper som organisasjoner med begrenset erfaring og utilstrekkelige ressurser, som er påvirket av investorer, kunder, konkurrenter og produktteknologi. Blank og Dorf (2012, s. xvii) definerer en startup som “En midlertidig organisasjon med søken etter en skalerbar, repeterbar og profitterende forretningsmodell”. Etersom startuper vanligvis mangler nettverk, forretningserfaring, oppnådde prestasjoner, og har begrensede ressurser og legitimitet, har de vanligvis svært lite makt og kontroll i forsyningskjeden. Dette kan resultere i at leverandører har mer kontroll og makt i relasjoner med startuper (Bjørgum, Aaboen, & Fredriksson, 2021).

Aaboen et al. (2011) påpeker at selv om startuper er en heterogen gruppe bedrifter med varierende behov, vil de alltid ha mangel på ressurser. Det trekkes frem flere vanskeligheter med å være en startup (Aaboen et al., 2011):

- Det er vanskelig å avgjøre potensialet i markedet
- Få har kjennskap til teknologien
- Få har kjennskap til gründeren
- De har manglende kommersiell kunnskap
- De har manglende finansielle midler
- De er svært avhengig av de få ressursene de har

I etablerte virksomheter reduseres derimot vanskelighetene med å være en startup (Aaboen et al., 2013).

2.3.2 Sammenligning av startuper og etablerte virksomheter

I dette delkapittelet presenteres forskjeller mellom startuper og etablerte virksomheter, som oppsummeres i tabell 1. Etablerte virksomheter vil inneha *kunnskap og erfaring* som vil være til stor fordel dersom de skal tre inn i et nytt marked. Historisk sett har etablerte virksomheter vært gode på å utvikle og opprettholde konkurransefortrinn, men mindre effektive til å kartlegge entreprenørielle muligheter. Til sammenligning har startuper og små bedrifter vært gode til å identifisere disse mulighetene, men mindre effektive på å videreutvikle de konkurransemessige fordelene dette gir (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Etablerte virksomheter har også *ressurser*, som for eksempel finansielle midler, som øker mulighetene for å satse på

utvikling (Aaboen et al., 2013). En startup er derimot mer sårbar for risiko og disponerer færre ressurser enn etablerte virksomheter (Aaboen et al., 2011). Studier har også vist at det er krevende for startuper å få tilgang på finansielle midler, da de må bruke mye tid på å oppsøke og overbevise investorer (Cassar, 2004).

Etablerte virksomheter har ofte store *bedriftsnettverk* som er opparbeidet over lengre tid (Aaboen et al., 2013). Startuper har en tendens til å undervurdere innsatsen som kreves i et nettverk for å knytte relasjoner (La Rocca & Snehota, 2014). En etablert virksomhet kan ha en kjent *merkevare* som kan øke bedriftens attraktivitet for leverandører og ha betydning for markedsføringen. Til tross for dette kan innovasjon i etablerte virksomheter være preget av byråkrati med mange *involverte parter* og lite *fleksibilitet*. Dette kan føre til lange beslutningsprosesser. Flexibiliteten en startup innehar trekkes frem som en av hovedårsakene til at startuper skaper de store nye produktene og tjenestene i markedet. Dette på grunn av muligheten til å utnytte ideer, skifte fokus og prøve ut nye ideer og muligheten til raske avgjørelser (Aaboen et al., 2013). Ifølge Ries (2011) er det de små bedriftene og startuper som i dag kommer med store nye produkter og tjenester. For å skape konkurransefortrinn og verdi anses evnen til å oppdage og utnytte muligheter som nødvendig (Ireland et al., 2003).

Tabell 1 viser en oppsummering av forskjeller mellom startuper og etablerte virksomheter.

Tabell 1: Sammenligning av startuper og etablerte virksomheter

Kjennetegn for startuper	Kjennetegn for etablerte virksomheter
Lite ressurser	Mye ressurser
Ingen bedriftsnettverk	Stort bedriftsnettverk
Ukjent merkevare	Kjent merkevare
Mye fleksibilitet	Lite fleksibilitet
Få involverte parter	Mange involverte parter
Lite kunnskap og erfaring	Mye kunnskap og erfaring

2.3.3 Intraprenørskap: Å bygge en startup i en etablert virksomhet

Både startuper og etablerte virksomheter innehar egenskaper som vil være nyttig for innovasjon og kan forenes gjennom intraprenørskap, for å utnytte begge virksomhetstypenes fordeler (Ørjasæter, 2005). Intraprenørskap baserer seg på å innovere gjennom å bygge en startup innenfor rammene til en etablert virksomhet (Sætre, 2001). Det kan betraktes som et tiltak som sørger for at den etablerte virksomheten skaper innovative forretningsideer, som gir økt

verdiskapning og konkurransefortrinn. Ifølge Ørjasæter (2005) kan intraprenørskap også føre til at startupen blir en ny forretningsenhet, eller avdeling, i den etablerte virksomheter, som senere kan bli en selvstendig bedrift.

Å bygge en startup i en etablert virksomhet kan både by på muligheter og utfordringer (Ries, 2013). For startuper i etablerte virksomheter vil mange av de samme premissene gjelde som for en startup, som vist i tabell 1. Det kan derimot være lettere å utvikle startupen grunnet tilgang på erfaringer, ressurser og bedriftsnettverket til den etablerte virksomheten (Björgum, Aaboen, & Fredriksson, 2021). Til tross for dette kan det også by på utfordringer knyttet til hierarki og flere involverte parter, som kan redusere effektiviteten og utviklingen ved at den etablerte virksomheten blir for involvert i startupen (Björgum et al., 2021). Ifølge Antoncic og Hisrich (2003) vil bygging av en startup i en etablert virksomhet handle om å finne balansen mellom den planlagte og risikoaverse tilnærmingen til en etablert virksomhet og den innovative og risikosøkende tilnærmingen til en startup. Det kan derfor være en fordel å benytte seg av intraprenørskap, ved at det dannes en uavhengig og selvstendig enhet i virksomheten. Dette innebærer at den etablerte virksomheten gir enheten nødvendig autoritet, kompetanse og finansielle midler til å kunne drive selvstendig (Ørjasæter, 2005).

Det kan være utfordrende å bygge en startup i en etablert virksomhet på grunn av det eksisterende bedriftsnettverket til den etablerte virksomheten som aldri er stabilt (La Rocca & Snehota, 2014). Startupen må aktivt involveres både internt og eksternt for å bli en del av det eksisterende bedriftsnettverket. En startup innehar vanligvis solid teknologisk kunnskap, men mangler forståelsen av nettverkets dynamikk og intimitet. Denne forståelsen kan kun oppnås gjennom direkte engasjement og samhandling med bedrifter (La Rocca & Snehota, 2014).

2.4 Lean Startup

Lean Startup er en innovasjonsmetodikk for å lage “radikalt vellykkede bedrifter”. Den gir et rammeverk med prinsipper for å veilede startuper. Metodikken er skapt av entreprenøren Ries gjennom foredrag og boken “The Lean Startup” (2011). Lean Startup er relevant i denne oppgaven da en av problemstillingens tema omhandler innovasjonsmetodikker.

Lean Startup tar utgangspunkt i Lean Manufacturing-metodikken, som ble utviklet hos bilprodusenten Toyota, og knytter denne sammen med entreprenørskap (Ries, 2011). Metodikken baserer seg blant annet på kontinuerlig forbedring og kundefokus som også er to hovedmomenter i Lean Manufacturing. Lean Startup har som hensikt å øke sannsynligheten

for at entreprenører skal lykkes med nye virksomheter, i motsetning til Lean Manufacturing som har mål om å effektivisere produksjon.

2.4.1 Prinsipper i Lean Startup

Lean Startup baserer seg på fem hovedprinsipper som beskrives videre.

Prinsipp 1: Entreprenører er overalt

Ifølge Ries (2011) trenger man ikke å ha de konvensjonelle trekkene ved en startup for å kunne være entreprenør og følge Lean Startup. Ries trekker frem at mange forestiller seg at man må starte i en garasje og lage et nytt høyteknologisk produkt for å være en startup, noe Ries poengterer at ikke stemmer. Man kan benytte Lean Startup for bedrifter og prosjekter i alle størrelser, sektorer og industrier (Ries, 2011).

Prinsipp 2: Entreprenørskap er ledelse

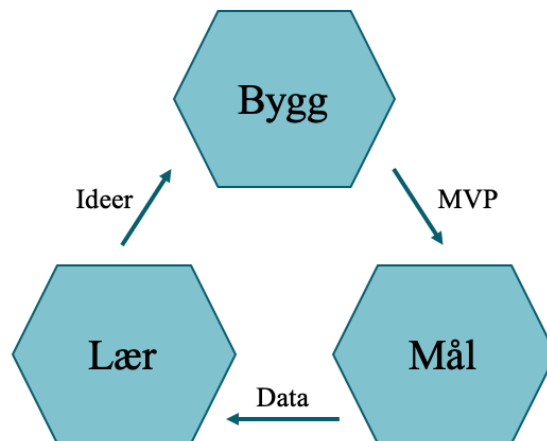
En startup trenger ledelse som er spesialtilpasset omgivelser med ekstrem usikkerhet. Dette innebærer at ledelsen sørger for at de ansatte har forholdene til å kunne gjøre alt som Lean Startup inkluderer. Man trenger frihet og samtidig rammeverk for å kunne eksperimentere og innovere (Ries, 2011). Gjennom en undersøkelse oppdaget Kirsner (2016) at Lean Startup kan forbedre de ansattes innstilling, ved at de føler seg mer motivert og bemyndiget. Videre poengteres det at Lean Startup i større grad involverer idemyldring i team, samt kommunikasjon av ideer til kunder og ledelsen av bedriften (Kirsner, 2016).

Prinsipp 3: Validert læring

Ries (2011) mener at startuper eksisterer for å lære hvordan man bygger bærekraftige bedrifter. Læringen kan valideres ved jevnlig å utføre eksperimenter for å teste hvert element ved entreprenørens visjon. Alt en startup gjør, fra utvikling av produkter, egenskaper og markedsføring, er eksperimenter for å oppnå validert læring (Ries, 2011).

Prinsipp 4: Bygg-mål-lær gjennom MVP

Hovedaktiviteten til en startup er å gjøre ideer om til produkter og måle hvordan kundene responderer, for deretter å finne ut om man skal endre retning eller holde ut (Ries, 2011). Lean Startup baserer seg på en sirkulær prosess, hvor stegene er bygg, mål og lær, som vist i figur 2.



Figur 2: Bygg-mål-lær (Ries, 2011)

Byggingen går ut på å skape et “Minimum Viable Product”, videre kalt MVP, som er et produkt, en tjeneste eller et konsept som har de viktigste egenskapene til et idealprodukt. Dette produktet skal brukes for å teste og måle hva kundene verdsetter og ønsker. Ved tidlig interaksjon med kunden vil produktet tilpasses markedets behov. Et viktig moment her er at man skal bruke minst mulig tid og ressurser for å utvikle produktet, slik at man ikke bruker opp verdifulle ressurser for en startup, på noe som kunden kanskje ikke ønsker. Videre måler man ved å bruke et *innovasjonsregnskap* som beskrives i prinsipp fem. Det siste steget i bygg-mål-lær-prosessen er å lære av det man har målt og ta det med til å bygge nye MVP-er som kan testes (Ries, 2011).

Prinsipp 5: Innovasjonsregnskap

For å forbedre resultatene og for å ansvarliggjøre entreprenører må man måle fremgang, sette opp milepæler og prioritere riktig arbeid. Ries (2011) påpeker at tradisjonelle økonomiske regnskap ikke passer for startuper og at det krever en ny form for regnskapsføring som er tilpasset startuper. Innovasjonsregnskapet innebærer bruk av tre steg. *Det første steget* er å bruke MVP for å samle inn ekte data om hvor bedriften befinner seg. *Steg to* innebærer å korrigere og endre utgangspunktet frem til idealet man har satt. *Det siste steget* er å endre retning eller fortsette i samme retning, basert på tilbakemeldingene fra kunden. Hvis man gjør fremgang mot idealet betyr det at man lærer det man skal, hvis ikke betyr det at man må bytte retning. Videre gjentar man disse tre stegene til idealet er oppnådd (Ries, 2011).

Ries (2011) trekker frem at Lean Startup ikke er en samling av separate taktikker, men heller en prinsippbasert tilnærming for entreprenørskap. Videre påpekes det at Lean Startup skal benyttes for å skape genuin interesse for å finne de beste løsningene, fremfor å være en rigid

og ubøyelig styringsform. Hovedmålet med innovasjonsmetodikken er derfor å skape bærekraftige virksomheter gjennom en søken etter hva som lønner seg på sikt, både for kunder og virksomheten det gjelder (Ries, 2011).

2.4.2 Kritikk av Lean Startup

Lean Startup har blitt kritisert for å ikke gi de resultatene Ries lover. Felin, Gambardella, Stern og Zenger (2020) peker i sin artikkel på to hovedutfordringer med Ries sin metodikk. Den første utfordringen er at prinsippene til Lean Startup bygger på prinsippene til Lean Manufacturing som brukes til inkrementell forbedring av eksisterende prosesser og produkter. Dette skaper ifølge Felin et al. (2020) en uoverensstemmelse, da startuper i hovedsak forsøker å skape radikale innovasjoner og nye produkter, fremfor inkrementelle forbedringer. Felin et al. (2020) trekker frem at de største problemene for en startup er å skape nye produkter og industrier, som har lite å gjøre med problemene Lean Manufacturing løser.

Den andre utfordringen Felin et al. (2020) fremmer er at Lean Startup legger stor vekt på eksperimentering og vitenskapelig validering av hypoteser gjennom interaksjon med kunder, og mindre fokus på selve hypotesen. Ries (2011) mener at startuper bør utvikle MVP-er raskt og få raske tilbakemeldinger fra kunder, fremfor å utvikle detaljerte forretningsplaner. Tidlig interaksjon med kunder er sett på som viktig for å kunne lære av dem (Ries, 2011). Felin et al. (2020) mener derimot at tilbakemelding fra kunder ikke er like viktig som Lean Startup beskriver. Et av problemene som trekkes frem er at produktene og mulighetene startupene lager ikke blir innovative ved å benytte kundens meninger. I tillegg påpekes det at innovasjon handler om å gi kunden produkter som dekker et ukjent behov. Derfor mener Felin et al. (2020) at ideene som oppstår fra Lean Startup er åpenbare for andre entreprenører og derfor ikke kan betegnes som radikal innovasjon. Kundenes signaler vil i stor grad rette startupen mot åpenbare muligheter (Felin et al., 2020).

Bocken og Snihur (2020) kommer med et motsvar til Felin et al. (2020) sin artikkel. Der påpekes det at Lean Startup har hatt stor innvirkning på hvordan nyetableringer og etablerte virksomheter innoverer forretningsmodellene sine. Bocken og Snihur (2020) mener at Felin et al. (2020) glemmer det faktum og kun har fokus på den akademiske forståelsen av Lean Startup. Bocken og Snihur (2020) peker på at den akademiske kritikken til Felin et al. fremhever den begrensede veiledningen som finnes på området. Ifølge Bocken og Snihur (2020) ble ikke Lean Startup utviklet for idegenerering, men heller for å fremme gradvis eksperimentering for å redusere usikkerhet, engasjere interessenter og fremme felles læring.

2.4.3 Lean Startup i etablerte virksomheter

Basert på navnet på metodikken er det logisk å anta at Lean Startup kun gjelder for startuper og deres utfordringer, men Ries (2011) trekker frem at en stor andel av brukerne av Lean Startup er ledere i større bedrifter. Ries (2011) definisjon av en startup er: “En menneskelig institusjon som er designet for å skape nye produkter og tjenester under ekstremt usikre forhold” (Ries, 2011, s. 27). Ries (2011) trekker frem at det viktigste med denne definisjonen er hva den ikke inkluderer. Det som ikke inkluderes er blant annet størrelse, industri og sektor. Lean Startup har blitt trukket frem som en metode for å pleie produktinnovasjon i etablerte virksomheter (Märijärvi, et al., 2016). Ries var i starten overrasket over nytten av Lean Startup i etablerte virksomheter, men trekker frem at også disse bedriftene har innovative og kreative entreprenører som er villig til å ta risiko (Ries, 2013).

Det kan likevel utfordrende å benytte Lean Startup effektivt i etablerte virksomheter med etablerte operasjonelle retningslinjer og prosedyrer (Kirsner, 2016). Dette hevder også Ries (2013) som sier at strukturen i etablerte virksomheter kan hindre innovasjon. Det påpekes at de som har lykket er de som har klart å lage en “ekte” startup innenfor den etablerte virksomheten, ved å ha egen organisasjonsstruktur og egne regler. Startupen innenfor den etablerte virksomheten bør holdes unna hovedbedriften, og settes som en selvstendig enhet fremfor å integrere den med resten av virksomheten (Ørjasæter, 2005; Ries, 2013).

Dennehy, Kasraian, O’Raghallaigh, Conboy, Sammon og Lynch (2019) peker på at en av hovedutfordringene for etablerte virksomheter er utviklingen av MVP, som er et fundamentalt konsept i Lean Startup. Det understrekes at man må ha en felles forståelse for meningen med MVP. Mange misforstår at det skal brukes for å lære og kan føle seg mislykket dersom den ikke blir godt mottatt av kundene. Dette kan ifølge Dennehy et al. (2019) knyttes til hvordan ansatte vanligvis blir vurdert i etablerte virksomheter, hvor prestasjoner blir prioritert over læring.

2.4.4 Lean Startup og leverandørrelasjoner

Lean Startup har et stort kundefokus (Ries, 2011), og relasjonene til kundene er dermed prioritert og belyst i faglitteratur. Innovasjonsmetodikkens innsikt i leverandørrelasjoner er derimot lite belyst. York (2018) har til gjengjeld belyst dette og påpeker at leverandørrelasjoner er essensielle for startuper og at de kan bety mye både i oppstarten, men også under vekst og utvikling. Funksjonen ved leverandørrelasjoner er hovedsakelig den samme som for andre virksomheter, gjennom at de skal sikre forsyningskjeden av produkter og tjenester. Det som er

unikket med leverandørrelasjoner for bedrifter som bruker Lean Startup er at man kan benytte metodikkens prinsipper også her. Man bør utvikle hypoteser som skal testes og eksperimenteres med, for å lære og bearbeide måten man leverer verdi til kunden. Dette er en kontinuerlig prosess som gjelder langsiktige leverandørrelasjoner, hvor man må teste for å finne ut hva som passer med strategiske mål (York, 2018).

2.5 Blitzscaling

Blitzscaling er en innovasjonsmetodikk med spesifikke prinsipper som gjør det mulig for bedrifter å oppnå vekst i høy hastighet (Hoffman & Yeh, 2018). Hoffman og Yeh utga i 2018 boken “Blitzscaling” hvor de har samlet erfaringer fra deres bedriftsoppskaleringer som entreprenører og investorer i milliardelskaper. Blitzscaling er relevant i denne oppgaven, da problemstillingen blant annet omhandler denne innovasjonsmetodikken.

Blitzscaling handler om å prioritere hastighet og vekst fremfor effektivitet i møte med usikkerhet (Hoffman & Yeh, 2018). Dette betyr at man må godta lite intuitive regler som å ansette “gode nok” mennesker, lansere ufullkomne produkter, la branner brenne og ignorere sinte kunder. Effektivitet, som innebærer å perfektionere interne prosesser slik at de blir gjort på den mest hensiktsmessige måten, blir ofret til fordel for å ta raske avgjørelser. Dette gjør at man ikke vil oppnå sikkerhet i om avgjørelsene man tar gir utbyttet man ønsker. Virksomheter som benytter Blitzscaling må raskt navigere mellom ulike endringer når organisasjonen vokser (Hoffman & Yeh, 2018). Det vil si at det handler om “å gjøre eller å dø” med enten suksess eller fiasko på veldig kort tid (Hoffman & Yeh, 2018, s. 29).

Ifølge Hoffman og Yeh (2018) finnes det flere ulike former for vekst for startuper, der Blitzscaling er en av disse. Tabell 2 viser de ulike formene og disse blir videre beskrevet.

Tabell 2: Sammenligning av former for vekst i startuper

	Effektivitet	Fart
Usikkerhet	Klassisk startup-vekst	Blitzscaling
Sikkerhet	Klassisk scaleup-vekst	Fastscaling

Ved *klassisk startup-vekst* prioriteres effektivitet i møte med usikkerhet. Denne typen kontrollert, effektiv vekst reduserer usikkerhet og er en god strategi å følge dersom det ønskes å etablere sikkerhet i hvor godt produktet passer til markedet. Det vil si å utvikle et produkt som tilfredsstillende høye markedskrav til et spesifikt problem eller behov (Hoffman & Yeh, 2018).

Ved *klassisk scaleup-vekst* fokuseres det på veksteffektivitet når bedriften har oppnådd sikkerhet i omgivelsene. Denne typen optimalisering er en god strategi å følge når det ønskes å maksimere avkastningen i et etablert og stabilt marked (Hoffman & Yeh, 2018).

Fastsaling omhandler å være villig til å ofre effektivitet for å øke veksthastigheten til virksomheten. Ettersom fastscaling foregår i sikre omgivelser, vil kostnadene være forståelige og forutsigbare. Denne metoden er en god strategi for å oppnå markedsandeler eller milepæler for inntektene (Hoffman & Yeh, 2018).

2.5.1 Prinsipper i Blitzscaling

Blitzscaling peker på tre viktige prinsipper for å bygge dominerende virksomheter i høy hastighet. Prinsippene kan tilpasses enhver bransje med varierende vanskelighetsgrad (Hoffman & Yeh, 2018), og beskrives videre.

Prinsipp 1: Forretningsmodellinnovasjon

Flere startuper fokuserer mye på teknologi, programvare, produkt og design, men bagatelliserer hvordan virksomheten skal tjene penger, noe Hoffman og Yeh (2018) mener er en stor feil. I dag er teknologi lett tilgjengelig og vil ikke differensiere alene. Ifølge Hoffman og Yeh (2018) handler det heller om å finne den rette kombinasjonen av tjenester og produkter som kan settes sammen i en forretningsmodell. Tesla trekkes frem som et eksempel, hvor bedriften kombinerer et sett av teknologier som allerede eksisterer, istedenfor å være en pioner på ny teknologi (Hoffman & Yeh, 2018). Størrelsen på markedet poengteres som en viktig vekstfaktor for forretningsmodeller. For å kunne bygge en stor virksomhet, må man begynne med å eliminere ideer rettet mot små markeder. Et stort marked vil både ha et stort antall potensielle kunder og en rekke effektive kanaler for å nå kundene (Hoffman & Yeh, 2018).

Forretningsmodellinnovasjon er viktig for startuper for å kunne utkonkurrere allerede etablerte virksomheter, som vanligvis har en rekke fordeler i forhold til oppstartsbedrifter. En startup kan ikke stole på kun teknologi, økonomi og markedsrett, men må også skape en bedre forretningsmodell enn etablerte virksomheter. Unik teknologi vil likevel være viktig for å opprettholde fordelene en virksomhet oppnår, da teknologi stadig videreutvikles (Hoffman & Yeh, 2018).

Prinsipp 2: Strategiinnovasjon

Det åpenbare elementet i Blitzscaling er målet om ekstrem vekst, som kombinert med en innovativ forretningsmodell, kan generere enorm verdi og et langsiktig konkurransefortrinn. Ifølge Hoffman og Yeh (2018) har flere startuper et mål og ønske om ekstrem vekst, men ikke

forståelsen av egnet strategibruk for å oppnå dette. For å oppnå riktig strategibruk må en fungerende forretningsmodell ligge til grunn (Hoffman & Yeh, 2018).

Strategien ved Blitzscaling innebærer mer enn bare en strategi for aggressiv vekst, ettersom bruk av Blitzscaling fører til valg som ikke gir mening i tradisjonell forretningsdrift. Dette kan for eksempel være å prioritere hastighet fremfor effektivitet til tross for et usikkert miljø. En av strategireglene i Blitzscaling er at man skal ignorere sinte kunder (Hoffman & Yeh, 2018). Dette motsier Lean Startup, som beskrevet tidligere, hvor kunden står i fokus for å forstå hva som oppleves som verdiskapende. Sammenlignet med andre tradisjonelle regler som sier at “kunden alltid har rett”, opererer Blitzscaling etter å gi kunden den servicen som ikke senker veksten, selv om dette innebærer manglende eller dårlig kundeservice (Hoffman & Yeh, 2018).

Prinsipp 3: Ledelsesinnovasjon

Ledelsesinnovasjon er nødvendig på grunn av de ekstreme belastningene på både en virksomhet og dens ansatte ved enorm vekst (Hoffman & Yeh, 2018). Uavhengig av hvor imponerende forretningsmodellen eller vekststrategien er, stilles det krav til øving. Dette kan være et større problem når Blitzscaling brukes, grunnet utfordringer knyttet til store menneskelige ressurser. Ettersom virksomheter som benytter Blitzscaling ofte tredobler antall ansatte hvert år, stilles det andre krav til ledelse sammenlignet med et typisk vekstselskap som er fornøyd med å ansette noen få perfekte kandidater hvert år. Virksomheter som benytter Blitzscaling har ikke tid til å finne de best egnede kandidatene, og ansetter derfor “gode nok” kandidater for å fortsette veksten (Hoffman & Yeh, 2018). Blitzscaling oppfordrer til å godta kaos, lansere produkter som kan gjøre ansatte flau, la branner brenne og ignorere kunder. Dette resulterer i at ledelsen blir tvunget til å tenke annerledes ved bruk av Blitzscaling (Hoffman & Yeh, 2018).

2.5.2 Blitzscaling i etablerte virksomheter

Selv om Blitzscaling kan være enklere å benytte i en startup, ettersom startuper har mindre å risikere og eventuelt tape, vil det fortsatt være mulig å bruke Blitzscaling i etablerte virksomheter (Hoffman & Yeh, 2018). Bill Gates forteller i boken “Blitzscaling”: *“Innovasjonsmetodikken er et viktig verktøy for etablerte virksomheter da endringer skjer kontinuerlig, noe som kan utgjøre forskjellen mellom å lede eller å jakte”* (Gates, 2018, s. x). Etablerte virksomheter som ønsker å benytte Blitzscaling må derfor overvinne sine naturlige utfordringer når det kommer til hastighet og risikotaking for å oppnå fordeler (Hoffman & Yeh, 2018). En av fordelene etablerte virksomheter har er finansielle midler, noe som gir de muligheten til å gjennomføre flere Blitzscaling-prosesser dersom man ikke lykkes ved første forsøk. Det samme gjelder fordelen med lang erfaring. De etablerte virksomhetene har gjerne en lengre tidshorisont å forholde seg til når det gjelder utvikling, sammenlignet med en startup som ikke kan stagnere over lang tid (Hoffman & Yeh, 2018).

Det finnes også noen utfordringer for etablerte virksomheter som benytter Blitzscaling (Hoffman & Yeh, 2018). Ved at det ikke vil være tid til å vente på å oppnå sikkerhet for om de raske avgjørelsene vil lønne seg, vil dette være en større risiko for etablerte virksomheter sammenlignet med startuper som benytter Blitzscaling. Hoffman og Yeh (2018) påpeker også at mange etablerte virksomheter ikke ser behovet for endring. Det finnes eksempler på etablerte virksomheter som har forsvunnet, ettersom de ikke har klart å følge endringene i markedet, da de ofte holder fast ved sine gamle produkter og prosesser (Ørjasæter, 2005). Hoffman og Yeh (2018) poengterer også at dersom etablerte virksomheter skal benytte Blitzscaling bør de opprette en egen avdeling eller bedrift innenfor den etablerte virksomheten. På denne måten vil etablerte virksomheter kunne lykkes med Blitzscaling (Hoffman & Yeh, 2018).

2.5.3 Kritikk av Blitzscaling i relasjoner

O'Reilly (2019) kommer med kritikk til måten Blitzscaling påvirker en bedrifts omgivende aktører. Kritikken omhandler om at det grunnleggende målet i metodikken om å være den ene store vinneren i markedet, gjennom enorm vekst, ikke kan kombineres med ansvaret man får ved en fremgangsrik bedrift. Videre påpekes det at når veksten stagnerer begynner virksomheten å konkurrere med leverandørene og kundene de har. Dette gjør virksomheten for å redusere kostnadene og øke inntektene da virksomheten i utgangspunktet ikke er bygget bærekraftig. Etter oppskaleringen har bedriftene en forpliktelse til å gi tilbake til investorene og ifølge O'Reilly (2019) vil dette gi negative konsekvenser for leverandører og kunder. Det trekkes frem eksempler som Google og Microsoft som etter omtrent 20 år med enorm vekst,

begynte å “spise opp” leverandørene som hadde skapt verdi for dem. Videre betraktes dette som et stort problem ved måten Blitzscaling bygger virksomheter på generell basis. O’Reilly (2019) kommer med en oppfordring til å bygge bedrifter mer rettferdig og bærekraftig, slik at det ikke går ut over aktørene de er tilknyttet.

2.6 Likheter og ulikheter mellom Lean Startup og Blitzscaling

Innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling benyttes spesielt i startuper, men er også velegnet for etablerte virksomheter, som beskrevet i foregående delkapitler. Metodikkene har både likheter og ulikheter, hvorav de mest relevante for oppgaven presenteres i tabell 3.

Tabell 3: Sammenligning av Lean Startup og Blitzscaling

Likheter mellom Lean Startup og Blitzscaling	
Er metodikker for innovasjon i startuper	
Kan benyttes i etablerte virksomheter	
Innebærer minimal bruk av tid og ressurser	
Har fokus på kontinuerlig forbedring	
Omhandler vekst i virksomheter	
Har fokus på produkt- og markedstilpasning	
Har fokus på eksperimentering og testing	
Stiller spesifikke krav til lederskap	
Ulikheter mellom Lean Startup og Blitzscaling	
Lean Startup	Blitzscaling
Har hovedfokus på å utvikle et produkt	Har hovedfokus på vekst og hastighet
Prioriterer kunden	Prioriterer ikke kunden

Slik tabell 3 viser finnes det mange likheter, men også noen vesentlige ulikheter mellom Lean Startup og Blitzscaling. Begge metodikkene har fokus på det Ries (2011) beskriver som produkt- og markedstilpasning, ved å benytte minst mulig ressurser. Produkt- og markedstilpasning beskrives som å ha et produkt som kan tilfredsstillende behovet i markedet man befinner seg i (Hoffman & Yeh, 2018). En strategi som anbefales for å oppnå dette, er å følge Lean Startup (Ries, 2011; Hoffman & Yeh, 2018). Lean Startup benyttes, slik tabell 3 viser, for å utvikle et produkt som dekker behovet i markedet (Ries, 2011). Blitzscaling brukes når produktet er ferdigutviklet, ved at fokuset flyttes til vekst i startuper og på å bygge virksomheten (Hoffman & Yeh, 2018).

3. Metode

I dette kapitlet presenteres metodetilnærmingen og forskningsdesignet som er benyttet i denne studien. Det redegjøres for valg av metode, datainnsamling, med fokus på utvalg og rekruttering av informanter og intervjuprosessen. I tillegg gjøres det rede for hvordan data er analysert. Valgene som er gjort begrunnes og drøftes med grunnlag i hvordan det bidrar til å besvare problemstillingen: *“Hvilke effekter har innovasjonsmetodikker på startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner?”* Kapitlet avsluttes med en diskusjon av validitet, reliabilitet og etiske avveininger gjennom en kvalitetssikring.

3.1 Forskningsdesign: Kvalitativ metode

For å besvare problemstillingen er det valgt et kvalitativt forskningsdesign, som ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) kan benyttes for å undersøke et begrenset antall forskningsobjekter i detalj og med nyanser. Dette designet er valgt da målet er å finne nyanser og dybde i tematikkene; innovasjonsmetodikker, startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner, som i liten grad er belyst i kombinasjon. Dette samsvarer med Johannessen et al. (2011) som beskriver forskningsdesignet som nyttig, dersom man skal undersøke fenomener man har liten kjennskap til og som er lite forsket på. Ved å bruke en kvalitativ metode vil man typisk kunne beskrive spesielle egenskaper med fenomenet man studerer og få en grundig forståelse av det (Johannessen et al., 2011).

Gjennom studien er det brukt en abduktiv tilnærming, som går ut på å bevege seg frem og tilbake mellom teori, empiri og problemstilling (Jacobsen, 2015). Denne tilnærmingen ble valgt for å kunne benytte teori for å forstå empiri og motsatt, samt å finne riktig vinkling i studien. Slik kan informasjonen bli mer treffende i forhold til problemstillingen. Det ble derfor valgt å gjennomføre flere perioder med litteratursøk som ble tilpasset av studiens faser. Det ble blant annet gjennomført litteratursøk for å utarbeide relevante intervjuguider før intervju og for å finne utfyllende informasjon etter intervju. Etter hvert som empirien ble formet var det igjen behov for å gå tilbake til teorien for å undersøke om noe ikke var belyst tilstrekkelig. Problemstillingen ble også ved flere tilfeller tilpasset nye funn i empiri og teori. Denne tilnærmingen oppleves som nyttig for å kunne svare på problemstillingen som er sammensatt av ulike tematikker. Det kan likevel diskuteres om funnene som er trukket frem i empirien blir preget av teorien, da problemstillingen som nevnt har endret seg underveis. Dette vil diskuteres videre i delkapittel 3.5 kvalitetssikring.

3.2 Casestudie

I denne oppgaven er det valgt casestudie som design, hvor casen er Ladeklar og deres arbeidsmetodikk samt relasjonene til deres leverandører. Yin (2007, s. 31) sin definisjon av en casestudie er; “en empirisk undersøkelse som studerer et fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklar”. Dette forskningsdesignet ble valgt da området som skal belyses er komplekst og krevende å analysere uten et spesifikt eksempel. Denne studien benytter et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter, som her er casebedriften Ladeklar og dens leverandører. Det vil være en fordel, ved denne problemstillingen, å kunne studere analyseenheter i sin virkelige kontekst. Dette kan da gi autentiske resultater man ellers ikke hadde funnet.

Videre poengterer Johannessen et al. (2011) at casestudier brukes for å beskrive og forklare et fenomen gjennom deskriptive konklusjoner, der formålet er å skape forståelse og få dypere innsikt i et problem. Dette samsvarer godt med denne oppgavens mål, som er å få innsikt i innovasjonsmetodikkens effekter på startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner. Dette er et lite utforsket tema og som derfor vil være verdifullt å beskrive i dybden. Casestudie er en empirisk undersøkelse hvor funnene er basert på data og vitenskap, der resultatene i liten grad kan generaliseres og kan inneholde potensielle feilkilder (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer for denne oppgaven at casestudien av Ladeklar og leverandørene kan gi ulike resultater enn andre bedrifter som opererer i en lignende kontekst. I tillegg kan datainnsamlingen ha blitt påvirket av prosjektgruppens egne erfaringer og opplevelser. Datainnsamling diskuteres videre i neste delkapittel.

3.3 Datainnsamling

Oppgaven baserer seg i hovedsak på primærdata fra semistrukturerte dybdeintervjuer, med ni informanter fra både casebedrift og leverandører de har relasjoner til. Det har også blitt benyttet sekundærdata i form av observasjoner og informasjon fra nettsider til de aktuelle bedriftene. Sekundærdata har gitt en tilleggsforståelse av bedriftene, som har underbygget primærdata.

3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Utvalget av informantene i oppgaven består av seks ansatte i casebedrift og representanter fra tre leverandører. *Første runde* med intervjuer ble gjennomført med daglig leder, prosjektleder og teknisk rådgiver i casebedrift. Disse tre informantene ble valgt på bakgrunn av deres stillinger for å innhente informasjon både på overordnet og mer detaljert nivå, om et av oppgavens tema leverandørrelasjoner. Informantene har også vært ansatt i casebedriften fra

oppstart og hadde derfor grunnleggende kunnskap om casebedriften. Ved å gjennomføre tre intervjuer på overordnet nivå kunne oppgavens tema defineres mer i detalj før neste runde med intervju ble gjennomført.

Med bakgrunn i problemstillingen var det også hensiktsmessig med informanter utenfor casebedrift. Tre av casebedriftens viktigste leverandører ble derfor intervjuet i *runde to*. Teknisk rådgiver i casebedrift ble benyttet til å identifisere og rekruttere disse tre leverandørene, på bakgrunn av sin overordnede forståelse og kjennskap til leverandørene. Utvalgte leverandører hadde ulike kvaliteter og representerte mangfoldet av casebedriftens leverandører, gjennom ulike kunnskapsområder. Det ble først, gjennom teknisk rådgiver, sendt ut forespørsel om deltagelse i studiet til disse tre leverandørene, før prosjektgruppen ble koblet på for å gi mer utfyllende informasjon om studiets omfang og bestemmelse av tidspunkt for intervjuer. Svakheter ved denne rekrutteringen diskuteres i 3.5.1 Validitet og reliabilitet. Intervjuene med de tre leverandørene ga innsikt i en annen side av relasjonene, sammenlignet med casebedriftens oppfatning.

Runde tre med intervjuer ble gjennomført med tre nyansatte i casebedrift. Informantene ble valgt ut i samråd med leder i casebedrift. Årsaken til at disse tre ble valgt var for å få mer innsikt i kultur og startup-mentaliteten i casebedriften. Det kan være enklere for nyansatte å besvare slike spørsmål sammenlignet med de som har vært med fra starten og som etablerte kulturen. Det var også behov for mer informasjon om innovasjonsmetodikkene, da dette kun hadde blitt belyst indirekte ved tidligere intervjuer.

3.3.2 Intervjuguides

Det ble i forkant av intervjuene utarbeidet tre ulike intervjuguides, grunnet tre ulike runder med intervju. Det ble gjennomført et litteratursøk i forkant av hver runde med intervjuer, slik at intervjuguidesene samsvarte med presentert teori i kapittel to. Intervjuguidesene ble inndelt i ulike tema avhengig av hvem som ble intervjuet, men med en felles innledende kategori. Den innledende kategorien inneholdt spørsmål om informantens stilling, arbeidsoppgaver og tidligere arbeidserfaring, for å avgjøre påliteligheten til informantene. Videre gikk intervjuene over på spørsmål knyttet til kategoriserte tema i tillegg til oppfølgingsspørsmål underveis, før intervjuene ble avrundet med oppsummeringssørsmål til informantene.

Tabell 4 viser en oversikt over tema i intervjuguidesene. De tre rundene med intervjuer hadde ulike fokusområder som igjen representerer problemstillingens tre tema; innovasjonsmetodikker, startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner. *Runde en*

med intervjuer var som nevnt på et overordnet nivå, og hadde hovedfokus på casebedriftens tanker om leverandørrelasjoner. Det var derfor naturlig at *runde to* med intervjuer ble gjennomført med de tre leverandørene, der det ble stilt flere av de samme spørsmålene som til casebedriftens ansatte i *runde en*. Dette for å kunne se på sammenhengen og om de ulike partene hadde samme oppfatning og meninger. I *runde tre* med intervjuer ble det naturlig å intervju tre nyansatte i casebedriften med hovedfokus på innovasjonsmetodikker i kombinasjon med å være en startup i etablert virksomhet. Se også vedlegg B, C og D for fullkomne intervjuguider.

Tabell 4: Oversikt over tema for intervju

Intervjuguide	Tema
1	Definering av Ladeklar Prosjektforløp Leverandørutvelgelse Relasjoner til leverandører
2	Definering av leverandørbedrift Relasjonen til Ladeklar
3	Innovasjonsmetodikker Bedriftskultur Startup i etablert virksomhet

Det ble valgt semistrukturert intervju grunnet dens uformelle struktur og tone, som ifølge Johannessen et al. (2011) kan bidra til å skape et avslappet forhold til informantene. Selv om semistrukturert intervju har en uformell struktur ble det valgt å organisere intervjuene gjennom tema med tilhørende spørsmål, som førte til en logisk oppbygning av intervjuene. Johannessen et al. (2011) fremmer at dette bidrar til å redusere tidsbruken ved store datamengder som er vanlig ved mer åpne intervjuer. Videre ble det, i forkant av intervjuene, gitt tilbakemelding på intervjuguiden fra veileder ved NTNU for å sikre at spørsmålene var forståelige og innenfor valgte tema.

3.3.3 Intervjuprosessen

Intervjuprosessen for hvert intervju startet med å sende innkalling på e-post til informantene i god tid før intervjutidspunkt med samtykkeskjema (vedlegg A) og intervjuguide (vedlegg B, C og D). Hensikten med dette var at informantene skulle ha tid og mulighet til å forberede seg til intervjuene. Samtykkeskjema inneholdt informasjon om studiets formål, tema og behandling av data. Skjemaet ble utarbeidet tidlig, ved bruk av en standard mal fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Denne ble signert av alle informantene før gjennomføringen av

intervjuene. Intervjuguiden ble benyttet som et verktøy og hjelpemiddel. Under intervjuene hadde ett medlem av prosjektgruppen hovedansvar for å stille spørsmål og sørge for struktur, mens den andre hadde en støttende rolle, ved å stille oppfølgingsspørsmål, notere og passe på tidsbruk. Dette bidro til god flyt, lite avbrytelser og redusert tidsbruk.

Rekkefølgen på spørsmålene ble tilpasset underveis i intervjuet basert på informantens besvarelser da dette også ga bedre flyt. Dette ga i tillegg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Semistrukturerte intervju har fokus på å unngå fargede eller ledende spørsmål, slik at informanten får muligheten til å svare objektivt uten påvirkning (Silverman, 2015). Det ble forsøkt unngått å stille ja/nei spørsmål og det ble stilt oppfølgingsspørsmål som for eksempel “hvilke eksempler forklarer dette?” eller “hvordan utdyper du dette?”. Dette hadde som hensikt å utfordre informantene til å komme med mer utdypende svar og sin oppfatning av de ulike temaene.

Intervjuene ble gjennomført med variert lengde, ut fra informantens stilling og betydning i studien. Tidspunkt for intervjuet ble bestemt av informanten, ut fra når personen var tilgjengelig. Alle intervju ble gjennomført over digital plattform, ved bruk av Microsoft Teams, da det ikke var mulig med fysiske intervjuer grunnet Covid-19. Det ble gjort lydopptak av intervjuene, etter samtykke fra informantene, for bruk til transkribering. Intervjuenes varighet var mellom 30-60 minutter. Intervjuene i runde en hadde lengre varighet, sammenlignet med intervjurunde to og tre. Dette på grunn av nevnt fokus på å undersøke flere områder i runde en, for å kunne avgjøre tema for oppgaven. Leverandørintervjuene varte i 30 minutter og hadde spesifikke spørsmål for å få forståelse for relasjonen til casebedriften. Intervjuene med de nyansatte i casebedrift, hvor fokuset gikk på bedriftskultur og startup-mentalitet varte mellom 30-40 minutter. Tabell 5 viser gjennomførte intervju av Ladeklars ansatte og de tre utvalgte leverandørene.

Tabell 5: Intervjuprosessen

Runde	Dato	Bedrift	Stillingstittel	Varighet
1	01.02.21	Ladeklar	Daglig leder	60 min
	09.02.21	Ladeklar	Teknisk rådgiver	50 min
	10.02.21	Ladeklar	Prosjektleder	60 min
2	18.02.21	OneCo	Operations Manager Nasjonale kunder	30 min
	18.02.21	Zaptec	Executive Vice President Retail	30 min
	19.02.21	MF Engineering	Medeier og installatør	30 min
3	16.03.21	Ladeklar	Produktutvikler	40 min
	17.03.21	Ladeklar	Salgsleder	30 min
	18.03.21	Ladeklar	Datautvikler	30 min

I etterkant av intervjuene ble transkribert intervju tilsendt informantene som en kvalitetssjekk, som vil bli diskutert i delkapittel 3.5. Dette ble gjort senest en uke etter avsluttet intervju for å sikre at materialet var ferskt i minne for informantene. Dermed ble det sikret at informantene formidlet ønskede endringer og tilføyelser.

Tabell 6 viser oppfølgingsamtaler som ble gjennomført med informantene i intervjurunde en; prosjektleder, teknisk rådgiver og daglig leder, i casebedrift for utdypning av tidligere intervju. Disse tre samtaler ble også gjennomført over Microsoft Teams etter avtalt tidspunkt. Prosjektgruppen så det hensiktsmessig å gjennomføre en oppfølgingsamtale med disse tre, da oppgaven hadde utviklet seg ytterligere enn da de første intervjuene ble gjennomført. Det var i oppfølgingsamtalene større fokus på innovasjonsmetodikkens effekter på casebedrift og leverandørrelasjoner.

Tabell 6: Oppfølgingsamtaler

Dato	Bedrift	Stillingstittel	Varighet
16.03.21	Ladeklar	Prosjektleder	50 min
19.03.21	Ladeklar	Teknisk rådgiver	30 min
19.03.21	Ladeklar	Daglig leder	50 min

3.3.4 Observasjon

Etter fullføringen av de tre intervjurundene og oppfølgingsamtalene ble det gjennomført observasjoner av møter i casebedriften. Grunnet Covid-19 ble alle møter i casebedrift gjennomført over Microsoft Teams, da det på dette tidspunktet av studien var krav om hjemmekontor. Grunnen til gjennomføringen av observasjonene var å innhente mer data på arbeidshverdag og kommunikasjon i casebedrift og dens behandling av leverandører. Dette ble benyttet som sekundærdata for utfyllende analyse.

Tabell 7 viser en sammenfatning av de to gjennomførte observasjonene, der det var to møter, ett eksternt og ett internt. Deltakerne på det eksterne møtet var en prosjektleder i Ladeklar og en leverandør. Møtets hensikt var en ukentlig statusoppdatering med oppfølging av pågående prosjekter. Deltakere på det interne møtet var hele prosjektledergruppen til Ladeklar, hvor møtets hensikt var å oppdatere hverandre på daglig drift.

Tabell 7: Oversikt over observasjoner

Dato	Deltakere	Tema	Varighet
23.03.21	Prosjektleder i Ladeklar og leverandør	Ukentlig statusmøte	20 min
25.03.21	Prosjektledergruppen i Ladeklar	Divisjonsmøte	30 min

3.3.5 Personvern

Det ble i begynnelsen av studien sendt en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Alle meldepliktige prosjekter som gjennomføres ved universitet skal meldes til personvernombudet hos NSD (Johannessen et al., 2011). Søknaden til NSD ble godkjent før intervjuene ble gjennomført.

Det har vært fokus på personvern i datainnsamling, hvor et detaljert samtykkeskjema ble utarbeidet (vedlegg A) og sendt til godkjenning av informanter i forkant av intervjuer. Det ble valgt å unngå personlige navn på informantene ved å heller bruke stillingstittel og bedriftsnavn, ettersom personlige navn ikke er avgjørende informasjon for oppgavens resultat. Dette ble poengtert i samtykkeskjemaet. Personopplysningsloven stiller krav om samtykke dersom enkeltpersoner kan identifiseres i studien (Johannessen et al., 2011). Et samtykke skal alltid være frivillig og dette ble poengtert i forkant av intervjuene. Ingen av intervjuene ble gjennomført før informantene hadde gitt sitt samtykke på e-post. Det har blitt vektlagt at informantene er orientert om hva deres deltakelse i undersøkelsen innebærer, med forvisning om at opplysningene ikke skal misbrukes.

Behandling av data er også gjort med bakgrunn i personvern. Lydopptak fra intervjuene ble slettet etter prosjektslutt, da det ble valgt å utelukke navn og personlig informasjon i transkribert utgave. Forvaltningsloven beskriver at informasjon som kan knyttes til enkeltpersoner er taushetsbelagt (Johannessen et al., 2011). Det er valgt å unngå bruk av personlig informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner.

3.4 Analyse av data

Datainnsamlingen i denne studien gjennomført ved bruk av intervju, oppfølgingssamtaler, observasjon og informasjon fra nettsider. Disse dataene har blitt analysert i ulik grad, hvor intervju og oppfølgingssamtaler er transkribert og kodet. Sekundærdata som observasjon og informasjon fra nettsider er brukt for å supplere resultatene fra kodingen.

Intervjuene ble som nevnt transkribert fortløpende etter utførelsen og ble etterfulgt av koding. Koding ble benyttet for å kategorisere data gjennom en datareduksjon. Det ble benyttet en trinnvis kodingsprosess, hvor koder nær informantenes respons ble utformet, før teoretiske koder ble utviklet på bakgrunn av studiens teoretiske rammeverk. Det kan sees på som en svakhet å utarbeide koder etter gjennomføringen av intervjuene, da dette kan ha påvirket utfallet av kodingen. Kodene kan ha blitt påvirket av prosjektgruppens egne oppfatninger underveis i intervjuene og er i stor grad formet av informantenes respons. Av hensyn til dette kan objektiviteten til kodene være påvirket. Likevel vil en trinnvis kodingsprosess bidra til å redusere denne påvirkningen, ved at teoretiske koder har blitt utviklet i tillegg.

Kodene som ble benyttet ved analyse av intervju og oppfølgingssamtaler var:

- Relasjonsutvikling
- Startup i etablert virksomhet
- Leverandørutvelgelse
- Fordeler med relasjonen
- Ulemper med relasjonen
- Tilhørighet og identitet
- Pleie av relasjonen
- Lean Startup
- Blitzscaling
- Fremtidsplaner
- Korona
- Kjennetegn ved relasjoner
 - Tillit
 - Kontinuitet
 - Kompleksitet
 - Makt og avhengighet
 - Formalitet
 - Tilpasninger
 - Sosial interaksjon
 - Samarbeid og konflikt
 - Rutiner

Hovedvekten av kategoriene for kodingen omhandler *leverandørrelasjoner*. Dette på grunn av problemstillingen, dataene som fremkom i intervjuene og det teoretiske rammeverket. Kodingen inkluderer også *innovasjonsmetodikkene* og området *startup i en etablert virksomhet*, da dette er vesentlige deler av problemstillingen. Det ble det stilt flere spørsmål om disse temaene i intervjuene, og var derfor naturlig å benytte som koding. Temaet *korona* ble også benyttet, da dette ble nevnt i flere av intervjuene. Det ble derfor sett på som nødvendig å ta hensyn til denne kategorien. Dette gjelder på samme måte for kategorien *fremtidsplaner*, da dette også ble nevnt av flere under intervjuene.

Kodene ble tildelt ulike farger som ble brukt til å skille markeringer i transkriberte intervjuer. Deretter ble alle intervju skrevet ut, og etter en grundig gjennomgang med markeringstusj ble kodene systematisert i egne dokument for hver kodet kategori. Begge deltakerne av prosjektgruppen analyserte intervjuene for å sikre at all relevant informasjon ble vurdert og ulike synspunkt ble fremhevet. Denne fremgangsmåten ga oversikt over hvilken kodet kategori som var fremtredende i informasjonen fra alle intervjuene. Hvert dokument med kodet kategori ble deretter skrevet ut og gjennomgått for å finne fremtredende funn. Deretter ble det skrevet et kort sammendrag fra hver kategori. Her ble det funnet sammenfallende koder, som ble brukt i kombinasjon med hverandre. De fire kodede kategoriene; *fordeler med relasjonen*, *ulempene med relasjonen*, *pleie av relasjonen* og *relasjonsutvikling*, ble kombinert. I tillegg ble *tilpasninger* og *maktforhold* kombinert med andre kjennetegn ved relasjoner. Koder som var ubetydelige for problemstillingen ble utelukket. Dette var kodene *korona*, *fremtidsplaner*, *kompleksitet*, *kontinuitet* og *rutiner*. Sammendragene fra de relevante kategoriene ble benyttet for å beskrive funn.

3.5 Kvalitetssikring

I en kvalitativ undersøkelse stilles det ulike krav til evaluering av oppgavens validitet, reliabilitet og etiske avveininger (Johannessen et al., 2011). I dette delkapittelet redegjøres og diskuteres det hvilke hensyn og tiltak som er gjort for å styrke validiteten og påliteligheten til studien.

3.5.1 Validitet og reliabilitet

For en kvalitativ undersøkelse anses det som utfordrende å oppnå fullkommen validitet og reliabilitet (Silverman, 2015), ettersom datainnsamlingen er mindre strukturert og forskeren bruker seg selv som instrument (Johannessen et al., 2011). Dette fører til at ingen andre forskere har lik erfaringsbakgrunn og dermed ikke muligheten til å tolke data på lik måte

(Johannessen et al., 2011). I denne studien er all data samlet inn av prosjektgruppen, som dermed kan ha innvirkning på resultatene. På bakgrunn av dette kan det være utfordrende å gjenskape denne studien og oppnå samme resultater. Likevel kan det argumenteres for at validiteten til studien styrkes, da prosjektgruppen består av to individer med ulike synspunkt. Johannessen et al. (2011) mener validitet i en kvalitativ undersøkelse omhandler i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og dens representasjon av virkeligheten. Da det i denne casestudien er benyttet abduktiv metode, vil det kunne argumenteres for at framgangsmåten bidrar til å representere virkeligheten. Dette på bakgrunn av at teori, empiri og diskusjon underbygger hverandre ved å bevege seg frem og tilbake. Likevel kan bruken av abduktiv metode resultere i at funnene som er fremhevd i empirien er preget av teori. Dette innebærer at prosjektgruppen kan bli påvirket av teorien og dermed har fokusert på empiri som underbygger den. Prosjektgruppen har prøvd å unngå dette ved å være bevisst på påvirkningen.

Intervjuguiden ble som nevnt tilsendt informantene i forkant av intervjuene, både for forberedelse og godkjenning av spørsmål. Gjennom dette fikk informantene tid til å forberede seg, ved å innhente den informasjonen som var nødvendig for å besvare spørsmålene. Dette kan resultere i en bedre representasjon av virkeligheten, da de har et mer korrekt informasjonsgrunnlag. Det ble også brukt tid i starten av intervjuene på å forklare studiens tema og omfang, slik at informantene forstod formålet med studien. Dermed sikret man også at informantene innehadde den kompetansen som var nødvendig for å besvare spørsmål. I tillegg ble intervjuene transkribert og sendt for kontrollsjekk av informantene etter avsluttet intervju. Dette ble gjort for å styrke reliabiliteten til informantenes respons, ved at de fikk muligheten til å endre utsagn.

Data ble, som nevnt delkapittel 3.3, innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. For å styrke påliteligheten til denne informasjonen ble intervjuguider sendt til veileder ved NTNU for tilbakemelding i forkant av intervjuene. Dette bidro til bedre spesifisering av spørsmål som kunne oppfattes som tvetydige eller forvirrende for informanten. I tillegg fikk prosjektgruppen en sikkerhet om at valgte spørsmål var dekkende for tema for intervjuene. Lydopptak av intervjuene og transkribering i etterkant ble benyttet for å videre sikre dataens pålitelighet, gjennom ordrett transkribert for å unngå tolkninger og egne meninger. Johannessen et al. (2011) påpeker at bruk av lydopptak og transkribering bidrar til å redusere forskerens subjektive holdninger ved at resultatene ikke påvirkes av dette. Dette reduserer også ulike oppfatninger og dermed feilmarginer som kan oppstå (Johannessen et al., 2011).

Prosjektgruppen opplevde i noen tilfeller å ha ulike oppfatninger av utsagn etter avsluttet intervju, og benyttet derfor lydopptak for å forstå informantens utsagn.

Ifølge Johannessen et al. (2011) vil intervju-effekt alltid være til stede i kvalitativ forskning. Dette innebærer at intervjueren påvirker informanten, bevisst eller ubevisst, gjennom for eksempel kroppsspråk, stemmeleie eller holdninger (Johannessen et al., 2011). Prosjektgruppen har derfor vært oppmerksomme på å unngå ulike skjevheter og metodefeil, ved å inkludere disse i kvalitetsvurderingen av datainnsamlingen. Klassifiseringsskjevhet vil oppstå dersom informantene som deltar ikke er de som er egnet for å belyse problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Rekrutteringen av de tre informantene fra leverandørene ble gjort gjennom en ansatt i casebedrift, etter preferanser fra prosjektgruppen. Dette kan være en svakhet da den ansattes oppfatning av leverandørene kan ha påvirket rekrutteringen. Likevel argumenteres det for at den ansatte i casebedrift hadde tilstrekkelig med informasjon om leverandørene og var riktig person til å velge ut informanter. I et av tilfellene bemerket prosjektgruppen at en informant fra leverandørbedrift ikke kunne besvare gitte spørsmål, men heller brukte antagelser. Dette er blitt hensyntatt, men kan likevel ha påvirket troverdigheten til informasjon fra denne informanten.

For å styrke validiteten er det gitt en detaljert framstilling av fremgangsmåten for studien. Dette styrkes av Johannessen et al. (2011) som angir at en redegjørelse av metodene som er benyttet i datainnsamlingen og analysen vil bidra til å styrke validiteten i studien. Et spørsmål som kan stilles i denne studien er om man kan forvente tilsvarende resultater dersom andre casebedrifter og deres relasjoner hadde blitt undersøkt. Utvalget av casebedrift og dens leverandørrelasjoner kan ha påvirket resultatet. Dette vil videre bli diskutert i delkapittel 6.2 begrensninger ved studien. Det har derfor vært et bevisst valg å ha tre ulike leverandørrelasjoner som representerer ulike omstendigheter som kan bidra til å styrke studiens validitet og reliabilitet.

3.5.2 Etske avveininger

Forskning må være underlagt etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2011). Forskningsetiske retningslinjer er vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Disse retningslinjene omhandler informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011). Denne studien etterfølger disse retningslinjene og NSD sine retningslinjer for behandling av personopplysninger. Alle

informantene har deltatt frivillig og har hatt mulighet til å trekke seg fra studien til et hvert tidspunkt uten å begrunne dette.

Etiske dilemma vil oppstå når forskning direkte berører mennesker. Dette gjelder spesielt i forbindelse med datainnsamlingen gjennom intervju (Johannessen et al., 2011). Temaet i denne studien krever ikke bruk av sensitive personopplysninger, som for eksempel kjønn, legning, religion, etnisitet, helseopplysninger eller politiske oppfatninger. Det er derfor et mindre behov for å direkte hensynta etikken knyttet til dette. Dette teamet kan belyses uten at det vil få uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn (Johannessen et al., 2011). Det er derimot stilt spørsmål til informantene som omhandler deres opplevelser av arbeidsplass og bedriftsrelasjoner, der det er etterspurt utfordringer ved disse forholdene. Dette kan for noen oppleves som ubehagelig eller inngripende, og er dermed hensyntatt ved å gi mulighet til å ikke svare eller utelukke informasjon fra oppgaven etter informantenes ønske. Dette underbygges også ved at transkribert intervju, som nevnt, er sendt til informanter for innvendinger og godkjenning. Det er innsamlet enkel personidentifiserende informasjon som er oppbevart i overensstemmelse med nevnte retningslinjer fra NESH og NSD. Gjennomførte intervjuer inneholder ikke informasjon som kan misbrukes og lydopptakene ble destruert etter prosjektslutt.

3.5.3 Påvirkning av Covid-19

Covid-19 har påvirket studien i noen grad. Det var tidlig i prosessen et ønske, både fra casebedrift og prosjektgruppen, å jobbe i samme lokaler og kontorer. Årsaken til dette var for å forenkle kommunikasjon, observere arbeidsmetode, -miljø og -kultur samt gjennomføre fysiske intervjuer. De nasjonale tiltakene vedrørende Covid-19 har resultert i hjemmekontor og reisebegrensninger. Det har derfor ikke vært mulig for prosjektgruppen å oppholde seg i Oslo, hvor casebedriftens lokaler ligger, noe som kunne vært til fordel for oppgavens resultat. Digitale løsninger som Microsoft Teams og e-post har på grunn av dette vært avgjørende for studiens fremdrift. Prosjektgruppen tror likevel at det har vært positive effekter av å jobbe på ulike lokaler enn casebedrift, da man blir mer distansert. På denne måten kan påvirkning fra casebedrift og subjektive meninger reduseres.

Microsoft Teams ble benyttet for å avholde intervju, noe som kan ha påvirket kommunikasjon mellom informant og intervjuer. Det har i noen tilfeller vært dårlig nettforbindelser, som har resultert i dårlig flyt i samtalen. Dette kan ha ført til misforståelser og avbrytelser. I tillegg kan intervju over Microsoft Teams bli mindre personlig ettersom man sitter ulike steder, og dermed

går glipp av den sosiale interaksjonen som ofte foregår før og under et intervju. Dette kan være både positivt og negativt. Det negative kan innebære mindre trygghet for informantene. Et positivt aspekt kan være knyttet til at intervjueren i mindre grad kan påvirke informanten bevisst eller ubevisst. Teorien om intervju-effekt poengterer at intervjueren vil påvirke informanten, bevisst eller ubevisst, gjennom for eksempel kroppsspråk, stemmeleie eller holdninger (Johannessen et al., 2011). Kroppsspråk og stemmebruk vil ikke komme like godt frem i digitale løsninger, og intervju-effekten kan derfor være redusert.

4. Casebeskrivelse og empiri

I dette kapittelet presenteres casen og funn som ble gjort gjennom datainnsamlingen. Det gis i begynnelsen en detaljert casebeskrivelse. Deretter presenteres funn i tilknytning oppgavens problemstilling: *“Hvilke effekter har innovasjonsmetodikker på startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner?”* Funnene inkluderer hvordan den etablerte virksomheten, Hafslund Eco, har innvirket på Ladeklar som startup. Deretter beskrives det hvordan Ladeklar har benyttet innovasjonsmetodikkene, Lean Startup og Blitzscaling, internt og i leverandørrelasjoner. Til slutt gis en detaljert forklaring av tre utvalgte leverandørbedrifter, deres relasjoner til Ladeklar.

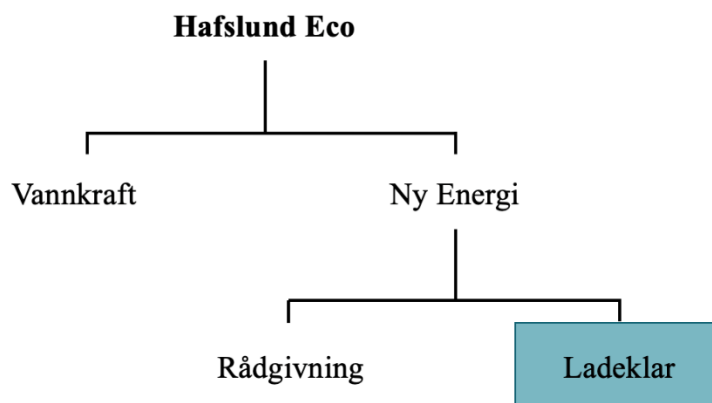
4.1 Casebeskrivelse; Ladeklar

Det vil i dette delkapittelet gis en detaljert casebeskrivelse som utfyller beskrivelsen i delkapittel 1.2. Den etablerte virksomheten Hafslund Eco som eier startuperen Ladeklar, beskrives først.

Hafslund Eco

Hafslund Eco er et av Norges største kraftkonsern og har siden slutten av 1800-tallet drevet med kraftproduksjon. Hafslund Eco eier og drifter vannkraftverk i flere deler av landet, med kapasitet til å produsere nok strøm til å forsyne halve Norges befolkning. Bedriften har i dag i overkant av 400 ansatte og eier halvparten av Norges største nettselskap, Eidsiva Energi, med rundt 900 000 kunder. Hafslund Eco har kontorer flere steder i landet, hvor hovedkontoret ligger på Skøyen i Oslo.

Hafslund Ecos hovedvirksomhet er kraftproduksjon, men den etablerte virksomheten bidrar også til elektrifiseringen av Norge, gjennom forretningsområdet *Ny Energi*. Ny Energi består av startuperen Ladeklar, som leverer elbilladeløsninger, og Hafslund Rådgivning, som investerer i ny teknologi, driver interne prosjekter og har aktivt eierskap i startuper som har fokus på elektrifisering av samfunnet. Organisasjonsstrukturen til Hafslund Eco er vist i figur 3. Ladeklar som er casebedriften i denne oppgaven beskrives videre.



Figur 3: Hafslund Ecos organisasjonskart

Ladeklar

Ladeklar ble startet i mars 2019, som en startup i Hafslund Eco, med mål om å tilrettelegge for fremtidens elektrifiserte samfunn. Virksomheten baserer seg på å selge elbilladeanlegg til borettslag og sameier. De har hovedkontor på Skøyen i Oslo og har åtte faste ansatte i tillegg til fem innleide konsulenter. Startupen har hatt stor vekst og rask utvikling siden 2019. Allerede fem måneder etter oppstart, ble Ladeklars første anlegg satt opp. I dag har de montert ladestasjoner på omtrent 20 000 parkeringsplasser, fordelt på 350 borettslag. Ladeklar har sitt kundemarked i Norge, sør for Trondheim, men har hovedsakelig kunder på Østlandet frem til nå.

Ladeklars forretningsmodell ble utviklet basert på en innsiktsstudie av elbiler og ladeanlegg. Studien viste at borettslag og sameier hovedsakelig opplever to problemer ved elbillading. Den første utfordringen var kompleksiteten rundt ladeløsninger, og den andre var økonomien i borettslag og sameier, med rettferdig fordeling av kostnader mellom beboere. Det har i flere år vært diskusjon rundt finansiering av ladeanlegg i borettslag, grunnet urettferdig fordeling av kostnader for beboere uten elbil. Regjeringen har satt et mål om at alle nye biler som selges i Norge skal være nullutslippsbiler innen 2025. I tillegg innførte regjeringen en ny lovgivning fra 1.januar 2021, om at elbileiere i borettslag har krav på å etablere ladepunkt der de bor. Ladeklar ønsket å gjøre elbillading så enkelt som mulig ved å ta ansvar for prosjektering, installering, finansiering, administrasjon og drift av ladeanlegg til elbileiere i borettslag. Ladeklar tilbyr dermed en abonnementsløsning for beboerne i borettslag som har elbil, gjennom månedlig betaling. Dette innebærer at de som ikke har elbil ikke betaler noe for ladeanlegget. Dette resulterer i at Ladeklar påtar seg store kostnader gjennom denne forretningsmodellen, som ikke vil gi avkastning på flere år.

Ladeklar styres i stor grad som en selvstendig enhet og tar egne avgjørelser uten behov for godkjenning fra Hafslund Eco. Leder i Ladeklar har vektlagt viktigheten av å drive Ladeklar som en frittstående enhet, med en kultur som er tilnærmet kulturen en generell startup har. Dette for å kunne ta raske beslutninger i et marked som er relativt nytt, og for å kunne skape en bedriftskultur tilpasset uforutsigbare forhold. Ladeklar har helt siden oppstart hatt et mål om å bli en selvstendig bedrift, og ble det i slutten av februar 2021, da Hafslund Eco og BKK slo sammen sine ladesatsninger til en felleseid bedrift. Dette har ikke hatt betydning for oppgavens resultat og er derfor ikke hensyntatt.

Bedriftsrelasjonene til Ladeklar består av kunder, herunder borettslag, og leverandører som leverer fysisk utstyr som ladebokser og tjenester som installering og vedlikehold av ladeanlegg. Leverandørrelasjonene er en sentral del av det Ladeklar tilbyr, da verditilbudet deres består av en sammensetning av produkter og tjenester fra flere ulike leverandører. Ladeklar hadde heller ingen kompetanse om ladeanlegg i begynnelsen og var derfor avhengig av leverandørers kompetanse. Ladeklars leverandørrelasjoner er et viktig tema i denne oppgaven og tre sentrale leverandører beskrives i delkapittel 4.5. Disse har ulike funksjoner for Ladeklar, da de har forskjellige forretningsområder, og varierer i størrelse og erfaring.

4.2 Konsernets innvirkning på Ladeklar som startup

Ladeklar eies som nevnt av Hafslund Eco, men driftes som en selvstendig enhet med egen ledelse og beslutningstaking. Gjennom datainnsamlingen fremkom det flere funn gjeldende Hafslund Ecos innvirkning og betydning for casebedriften Ladeklar. I dette delkapittelet presenteres de ulike funnene gjeldende dette.

Ladeklar har tilgang på ulike ressurser gjennom Hafslund Eco og benytter seg hovedsakelig av finansielle ressurser. Teknisk rådgiver forteller at Ladeklar ikke hadde kommet like langt som de er i dag, dersom de ikke hadde hatt Hafslund-konsernets finansielle støtte. Ladeklar har aldri hatt behov for å tenke på kostnader i like stor grad som en “vanlig” startup noe teknisk rådgiver beskriver:

“Vi er i en posisjon, hvor vi ikke er begrenset av penger, så det er ikke det som er problemet for vår startup. Vi tar derfor valg ut fra det vi har troen på at vil få oss til å vokse fortest, men for en vanlig startup må de ha mer fokus på økonomien.” - Teknisk rådgiver, Ladeklar

Informanter i Ladeklar nevner også andre oppnådde fordeler ved å ha Hafslund-konsernet som eier. De har hatt tilgang på kompetanse innen rettsvitenskap og markedsføring. Dette er begrenset kompetanse i Ladeklar og de har derfor benyttet konsernets kompetanse på dette ved

noen anledninger. En annen fordel som trekkes frem er at Hafslund-konsernet kan gi tilgang til flere kunder og leverandører. Dette på bakgrunn av at Hafslund Eco er en stor og velkjent aktør på Østlandet, med et godt rykte. Leder i Ladeklar fortalte at de ved noen anledninger har presentert seg som 'et initiativ av Hafslund Eco' og at dette har bidratt til å skape oppmerksomhet og interesse fra flere aktører. Ladeklar opplever at både kunder og leverandører føler en trygghet og antar at Ladeklar har et godt produkt fordi de assosieres med Hafslund Eco. De tror også at flere leverandører synes det er gøy og ekstra stas å jobbe med en startup under en større aktør som Hafslund Eco. I tillegg trekkes det frem at Ladeklar fikk mer medieoppmerksomhet fra start grunnet Hafslund-konsernet, sammenlignet med det en startup vanligvis ville fått.

Til tross for flere presenterte fordeler ved tilknytningen til Hafslund-konsernet har Ladeklar også opplevd utfordringer. Ladeklar har ønsket å opprettholde selvstendig tankegang og leder i Ladeklar kan derfor fortelle at:

“Min oppgave har vært å holde konsernet på en armlengdes avstand slik at vi får gjøre det som vi mener er best. Tidligere har man vært altfor opptatt av at konsernet skal få lov til å bestemme hvordan ny forretning skal bygges. For vår del har vi fått lov til å gjøre alt på egenhånd.” - Leder, Ladeklar

Flere av de ansatte har erfaringer fra tidligere med at prosesser kan gå tregere i et større konsern med lengre beslutningstid, flere involverte og hierarkisk inndeling. I tillegg påpeker en informant at Hafslund Eco kan oppleves som et “traust” konsern. Det trekkes frem at disse faktorene er uønsket hos Ladeklar, og at de dermed jobber aktivt for å ta avstand fra dette. Leder i Ladeklar påpeker at Hafslund Eco og Ladeklar har ulike formål og prioriteringer, og at dette gjør at de har behov for ulike styringsformer. Hafslund Eco skal ifølge leder i Ladeklar opprettholde konkurransefortrinnet gjennom stabil og trygg tilførsel av strøm, hvor Ladeklar derimot skal kapre et nytt marked på kort tid gjennom innovasjon. Ansatte i Ladeklar trekker frem at det vil være viktigere for Ladeklar å ta raske beslutninger enn for Hafslund-konsernet. Ifølge leder i Ladeklar er Hafslund Eco preget av analyserte og tungt begrunnende beslutninger. Leder i Ladeklar har vært bevisst på dette og derfor jobbet aktivt med å unngå å bli påvirket, blant annet gjennom å bruke innovasjonsmetodikker. Øvrige ansatte i Ladeklar skryter av leders evne til å holde konsernet på avstand og muliggjøre deres arbeid knyttet til metodikkene.

Som nevnt benytter Ladeklar to innovasjonsmetodikker, og dette er noe av det som skiller Ladeklar fra Hafslund Eco. Leder i Ladeklar kan fortelle at alle ansatte i Ladeklar har lest

bøkene “Lean Startup” av Ries (2011) og “Blitzscaling” av Hoffman og Yeh (2018). Ladeklar har valgt å kombinere bruk av Lean Startup og Blitzscaling. Bruken av innovasjonsmetodikkene, Lean Startup og Blitzscaling, beskrives videre.

4.3 Bruken av Lean Startup i Ladeklar

Lean Startup er en av to innovasjonsmetodikker som er benyttet av casebedriften Ladeklar. Derfor vil det i dette delkapittelet presenteres funn knyttet til Ladeklars bruk av Lean Startup. Det vil først presenteres funn av casebedriftens interne bruk av innovasjonsmetodikken, før det trekkes frem funn fra bruk i tilknytning til leverandører.

Intern bruk av Lean Startup

I intervjuer kommer det frem at et flertall av de ansatte i Ladeklar mener at de aktivt bruker Lean Startup. Det trekkes frem at store deler av arbeidshverdagen deres går ut på å foreslå nye ting, teste det ut og gjennomføre endringer etter Lean Startups prinsipper. En informant påpeker at det er mye dialog med kunder, da kundenes tilbakemeldinger er svært sentralt i Lean Startup. Informanten trekker også frem at tilbakemeldingene de får blir brukt til å justere tjenesten deres og gir ideer til nye tjenester å tilby kundene. Videre påpeker flere av informantene at de ikke er redde for å gjøre feil, da det er bedre enn å operere i uvisshet. Teknisk rådgiver oppsummerer tankegangen deres slik:

“Det handler om å teste alle ideer så fort som mulig, sånn at vi kan hente inn tilbakemeldinger og vrake det som ikke fungerer så fort som mulig.” – Teknisk rådgiver, Ladeklar

Flere informanter i Ladeklar påpeker at det er viktig å få tilbakemeldinger fra kundene tidlig og at de derfor bruker konseptet “Minimum Viable Product”, også referert til som MVP. En informant beskriver MVP som en minimalistisk versjon av det endelige produktet, som får frem de viktigste funksjonene. MVP blir ifølge informanten tatt i bruk og testet på kunder, selv om den inneholder feil, for å få innspill om hva mottakeren synes om den. Det har blitt trukket frem at Ladeklar har utviklet MVP-er for å teste blant annet forretningsmodellen, konseptet, nettsiden, utstyr og leverandørkommunikasjon.

Leder i ladeklar trekker frem at forretningsmodellen deres er basert på testing og innsikt fra tilbakemeldinger, og at den fortsatt er i endring basert på tilbakemeldinger de får. De har eksperimentert med ulike måter å selge ladeanlegg og endret forretningsmodellen basert på responsen fra kunder. Eksempelvis har Ladeklar tidligere kun leid ut ladeanlegg, men da borettslagene etterspurte å kjøpe anlegget selv begynte de å tilby en ny kjøpsmodell. Videre påpekes det at Ladeklar har prøvd ulike utforminger for montering av ladestasjonene.

Eksempelvis trekker leder frem at i starten klargjorde de alle parkeringsplasser hos kunden for å sette opp ladebokser, selv de som ikke hadde elbil og trengte lader. Dette ville gjort at det ble lettere å montere opp ladeboks, i ettertid, dersom kunden ville ha det. Det viste seg derimot å ikke være et ønske fra kundene, samt at det økte kostnadene og prisene til Ladeklar. Dette var dermed en test som førte til at Ladeklar endret planene sine.

Noen informanter nevner også at Ladeklar ikke følger Lean Startup regelrett, og at det heller brukes mye tid på å snakke om Lean Startup uten å bruke det. En informant kritiserer at selv om Ladeklar ofte bruker MVP for å teste, måler de ikke responsen slik at de får validert læring. Dette trekkes også frem av leder i Ladeklar som tror at de ville lært mer av testingen dersom de hadde en plan for hvordan de skulle måle responsen de får av MVP-er. Teknisk rådgiver nevner at det kan være vanskelig å få raske tilbakemeldinger fra kunder da det går lang tid for borettslag å avgjøre om de skal kjøpe på grunn av mange beslutningstakere. Dette fordi avgjørelsen om ladeanlegg tas av hele borettslaget under generalforsamling. Informanten påpeker at de dermed har vanskeligheter med å følge Lean Startups prinsipper til det fulle. I tillegg nevnes markedets dekningsgrad som en årsak ved at det handler om å ta markedet raskest og at de derfor ikke har tid til å innhente fullkomne tilbakemeldinger og benytte validert læring i like stor grad som Lean Startup fremmer.

En annen informant påpeker at det noen ganger har vært krevende å følge prinsippene til Lean Startup. Spesifikt trekker informanten frem at det har vært vanskelig å ikke perfektionere et produkt før det blir presentert til kunder. Informanten sier at bruk av MVP innebærer en ny tankegang, som gjør at man må ha mindre eierskap til det man leverer. Dette har vært en omstillingsprosess for informanten, som sier at motivering fra leder har vært viktig for å forstå at produktet var “godt nok”. I tillegg trekker informanten frem at støtte fra medarbeidere også bidro til å forstå hensikten med MVP. Andre informanter påpeker også at Ladeklars leder har vært en pådriver for bruk av Lean Startup.

Flere informanter har også opplevd at etter hvert som virksomheten vokser er det lett for at de går bort fra Lean Startup og at det blir større fokus på den daglige driften. Leder påpeker at Ladeklar blir trukket i ulike retninger:

“Vi står litt i den dualiteten at det er noe som blir mer ordinær drift etter hvert og annet krever fortsatt mer eksperimentering.” - Leder, Ladeklar

Ved at Ladeklar beveger seg mer over i en driftsfase opplever flere ansatte at de har meninger på vegne av kunder, istedenfor å finne kunders meninger gjennom testing. Et eksempel som

trekkes frem her er utviklingen av nettsiden til Ladeklar, hvor produktutvikler hadde meninger om hvordan den burde utvikles, basert på det informanten trodde kunder ønsket. Det påpekes av flere ansatte at leder i Ladeklar har en aktiv rolle til å oppfordre de ansatte til å alltid fortsette å eksperimentere ved bruk av MVP gjennom prøving og feiling. De ansatte trekker frem inspirerende kultur og frihet, og at de hjelper hverandre der behovet er størst.

Ladeklars bruk av Lean Startup i leverandørrelasjoner

Flere informanter tror at Ladeklars bruk av Lean Startup kan påvirke leverandørers relasjoner til Ladeklar. Leverandørene er ikke vant til å jobbe etter Lean Startup og det påpekes at det har blitt friksjon når ulike arbeidsmetoder møtes. En informant påpeker at:

“Jeg merker at problemet i mange tilfeller er å finne en ‘mutual ground’ med leverandørene. Vi vil at ting skal skje fort, men vi jobber med leverandører som vil ha ting avklart gjennom lange kontrakter.”- Salgsleder, Ladeklar

Ansatte i Ladeklar informerer om at de jobber kontinuerlig med eksperimentering og testing av tjenesten gjennom MVP-bruk. Dette skaper endringer for leverandørenes arbeidshverdag. Informanter i Ladeklar tror at dette resulterer i at partene i relasjonen har ulike oppfatninger av prosjektenes krav, som igjen kan skape friksjon i relasjonen. Eksempelvis har leverandører ytret et ønske om en gjennomarbeidet plan for gjennomføringen av prosjekter. Ansatte i Ladeklar tror også at leverandører kan oppleve en usikkerhet da Ladeklar ofte kommer med endringer. Disse funnene beskrives mer detaljert i neste delkapittel i forbindelse med bruk av Blitzscaling.

“Vi har nå endret på modellen vår, og måtte dermed stoppe alle prosjekter som var påbegynt. Det er kanskje litt vanskelig for leverandørene våre, da de plutselig må stoppe det de har planlagt.” - Datautvikler, Ladeklar

Andre ansatte i Ladeklar tror likevel at leverandører kan se gevinsten av Lean Startup. Et eksempel på bruk av Lean Startup i leverandørrelasjoner er at Ladeklar testet ulike kommunikasjonskanaler for å finne ut hvordan de best kunne holde leverandører oppdaterte. De er også opptatt av å samle tilbakemeldinger fra leverandører på operasjonelle prosesser som for eksempel fakturering slik at dette kan forbedres. Teknisk rådgiver og prosjektleder i Ladeklar kan begge fortelle at de har lært mye av leverandørene, ettersom de ikke hadde kunnskap og elbillading fra oppstarten i 2019. Informanter i Ladeklar fremmer også at leverandører bidrar med tilbakemeldinger på utstyr og produkter i tjenesten, når de bruker

MVP-prinsippet. En leverandør kan fortelle at det er spennende å arbeide med kontinuerlige endringer og at det stilles krav til strukturering av arbeidet.

4.4 Bruken av Blitzscaling i Ladeklar

Blitzscaling er den andre innovasjonsmetodikken Ladeklar har benyttet, og i dette delkapittelet presenteres funn av bruken av metodikken i Ladeklar. Det presenteres først funn knyttet til intern bruk, før funn knyttet til bruken i leverandørrelasjoner beskrives.

Intern bruk av Blitzscaling

Etter flere intervjuer med ansatte i Ladeklar kommer det frem at fokuset på fart har vært fremtredende i deres kultur. Blitzscaling defineres av fart og raske avgjørelser, noe som påpekes å ha hatt betydning for Ladeklars utvikling og arbeidsmetode. Salgsleder i Ladeklar fremmer casebedriftens fokus på fart ved å fortelle:

“Fart er vår hovedkultur.” - Salgsleder, Ladeklar

Et eksempel som trekkes frem av leder i Ladeklar er oppstarten av Ladeklar, som var preget av raske avgjørelser. Informanten beskriver at det ble utviklet en enkel nettside, hvor en henvendelse fra et borettslag kom etter hvert. Henvendelsen fra borettslaget omhandlet et ønske om befaring fra Ladeklar. Dette resulterte i at Ladeklar fikk behov for kunnskap om montering av ladeanlegg, da dette var kompetanse de selv ikke hadde. Ladeklar la derfor ut et anbud på nettportalen Mitt Anbud, hvor de fikk kontakt med en leverandør som to dager senere ble med på befaringen med borettslaget. Leder i Ladeklar påpeker at fokuset var å sikre seg den første kunden så fort som mulig. Begge disse hendelsene var ifølge informanten preget av tankegangen til Blitzscaling ved at Ladeklar brukte minst mulig tid og ressurser på å skaffe den første kunden og leverandøren.

Teknisk rådgiver i Ladeklar trekker frem at de har hatt lite fokus på kostnader og at dette samstemmer med tankesettet i Blitzscaling. Tre av informantene i Ladeklar kan fortelle at kostnadene de har hatt ikke kan forsvares i et driftsbudsjett, da de bruker mer enn de tjener. I tillegg trekkes det frem at i oppstarten av Ladeklar, var fokuset på komme i kontakt med mange borettslag, noe som gikk på bekostning av kundens service. Ladeklar valgte å heller fokusere på å ta markedet gjennom fart og skalering i oppstarten, slik at kunden i noen tilfeller følte seg tilsidesatt. Leder i Ladeklar fortalte at de mottok mange konstruktive tilbakemeldinger fra kunder, men at de likevel valgte å prioritere å ta deler av markedet og videreutvikle tjenesten. Informantene påpeker at fokuset har flyttet seg mer over på kunder etter hvert. Funnene fra

intervju viser at Ladeklar, fra begynnelsen av, har tatt avgjørelser som har vært nødvendig for å sikre vekst og fremdrift.

Som nevnt i delkapittel 4.3 har Ladeklar opplevd å gå mer over i en driftsfase, istedenfor å følge innovasjonsmetodikkens prinsipper. En informant trekker frem at Ladeklar blir mindre opptatt av å kapre nye kunder da de ser at tjenesten de leverer fungerer. Informanten mener at dette fører til at Ladeklar i mindre grad følger prinsippene i Blitzscaling, og påpeker at:

“I løpet av min tid har vi også hatt noen runder på at vi kanskje begynner å bli litt for komfortable, at vi må ratte opp litt mer og sette mer fart.” - Salgsleder, Ladeklar

I slike tilfeller hvor de ansatte begynner å bli for komfortable trekkes leder i Ladeklar frem. Ansatte beskriver leder som den personen som stiller de riktige spørsmålene, slik at de ansatte blir påminnet den høye hastigheten bruken av Blitzscaling krever. De opplever at dette bidrar til at de beveger seg bort fra driftsfasen og tilbake til innovasjonsmetodikkens prinsipper.

Ladeklars bruk av Blitzscaling i leverandørrelasjoner

Produktutvikler i Ladeklar trekker frem at Ladeklar har raske interaksjoner med leverandørene og at de prioriterer bort detaljer og pirk. Informanter i Ladeklar kan fortelle at leverandører som krever mye dialog for å ta enkle avgjørelser, eller som bruker tid på å finpusse avtaler, er ønsket i mindre grad. Dette begrunnes med at det reduserer Ladeklars mulighet til å ta raske avgjørelser. Leder i Ladeklar fremhever at Norge er landet i verden med størst andel elbiler og det derfor må ageres fort for å utnytte mulighetene i markedet.

“Det handler om å prioritere fart over effektivitet når et marked er up for grabs, som lademarkedet i dag er.” - Leder, Ladeklar

En av prosjektlederne i Ladeklar understreker at Ladeklar stiller høye krav til leverandører på grunn av Blitzscaling. Informanten tror at leverandørenes måte å jobbe på kan bli påvirket av kravene Ladeklar stiller til dem. Et eksempel som trekkes frem er kravet på antall dager som er satt til leverandører for tilbakemelding av tilbud ved nye oppdrag hos borettslag. Prosjektleder i Ladeklar forklarer at de oppdaget at leverandørene brukte lang tid på å gi tilbakemelding på nye oppdrag, noe som forsinket igangsettingen av prosessen med å installere ladeanlegg. Dermed satte Ladeklar krav på antall dager, slik at leverandørene må arbeide raskere for å tilfredsstille tidskravet som er satt. Dersom tidskravet ikke tilfredsstilles forklarer informanten at oppdraget blir gitt til en annen leverandør, noe informanten tror kan påvirke relasjonen både positivt og negativt. Det trekkes frem at det kan bety mer arbeid for deres

leverandører da de må gi raske svar og tilpasse seg. Leder i Ladeklar nevner at for en bedrift med gammel tankegang og eldre organisasjonsstruktur kan denne endringen bety begynnelsen på slutten for leverandøren dersom de ikke tilpasser seg. Prosjektleder i Ladeklar mener derimot at det også kan bidra til struktur og effektivitet i leverandørbedriften, som dermed drar nytte av kravene som stilles.

Datautvikler i Ladeklar mener at et annet viktig element med kravene som stilles, er at det kan oppstå usikkerhet hos leverandørene. Informanten mener at når viktige og større avgjørelser blir tatt raskt, kan det være utfordrende for leverandørene og holde følge med endringene. Videre påpekes det at det kan skape en frykt for å bli erstattet med andre. Informanten tror dermed at leverandørene kan gjøre alt i sin makt for å unngå dette, noe som kan gå utover annet arbeid.

Flere informanter trekker frem at det høye tempoet på arbeidet og avgjørelsene hos Ladeklar har resultert i at de i enkelte tilfeller glemmer å informere leverandørene om disse endringene. Leder i Ladeklar kan fortelle at deres arbeidshverdag dreier seg om å forbedre eksisterende tjenester og dette gjør at avgjørelser og endringer blir utført kontinuerlig og i et høyt tempo. Intervju med ansatte viser flere eksempler på at de har testet ut en leverandør, for så å utelukke de etter ett kjøp eller én installasjon. Leder i Ladeklar beskriver dette ved at dersom en leverandør har et dårlig produkt, har de vært raske med å utelukke de. Eksempelvis testet de ut nye leverandører av stolper til ladeanleggene sine og bestilte en liten mengde. Etter de mottok stolpene så de at de ikke møtte deres krav da de bøyde seg når det blåste. Internt avgjorde Ladeklar raskt at de ikke ville benytte denne leverandøren lengre, men ga ikke beskjed til leverandøren. Leverandøren tok dermed kontakt senere med spørsmål om når neste bestilling skulle komme. Leder i Ladeklar reflekterer over at bruken av Blitzscaling kan resultere i at det ikke blir tid til å gi beskjed ved endringer. En av Ladeklars ansatte beskriver et annet eksempel som omhandler raske avgjørelser internt som vil kunne påvirke leverandørrelasjonene:

“Leverandørene vil jo risikere å bli byttet ut litt fortere enn de vanligvis blir. Vi kan ha satt opp integrasjoner og gjort masse nytutvikling sammen, også skiftet de ut. Så jeg tipper de blir overrasket over dette.” - Datautvikler, Ladeklar

4.5 Beskrivelse av Ladeklars leverandørrelasjoner

Ladeklar har i dag 20-30 ulike leverandørrelasjoner, hvor noen er mindre bedrifter med få ansatte, mens andre er større bedrifter lokalisert i flere regioner og med flere avdelinger. De fleste leverandørene er installatører av ladeanlegg. Dette inkluderer kvalifiserte elektrikere og

montører til å installere ladeanlegg. Ladeklar har i tillegg leverandører av utstyr, som blant annet ladebokser.

Ladeklar har hatt varierende kriterier for utvelgelse av leverandører basert på fasene casebedriften har vært i, men har hele veien vært bevisste på å velge leverandører som er positive til deres forretningskonsept og innovasjonsmetode. Under oppstarten i 2019 var fleksibilitet det viktigste kriteriet for å bli leverandør til Ladeklar, da spesielt for installatørene. Dette knytter leder i Ladeklar til at Ladeklar ofte gjør endringer og trenger noen som klarer å henge med på disse. Leder i Ladeklar påpeker at:

“Vi må ha folk som er litt fremme i skoene og interessert i å finne ut av løsninger sammen, som ikke rir egne prinsipper og vet den beste metoden hele tiden.” - Leder, Ladeklar

Etter hvert har behovene til Ladeklar endret seg og de har sett etter leverandører de kan vokse med. Prosjektleder i Ladeklar trekker frem at det har blitt viktigere å etablere seg i nye geografiske områder og at de derfor har ønsket landsdekkene installatørbedrifter. I tillegg har de fokusert mer på erfarne leverandører og prosjektleder sier:

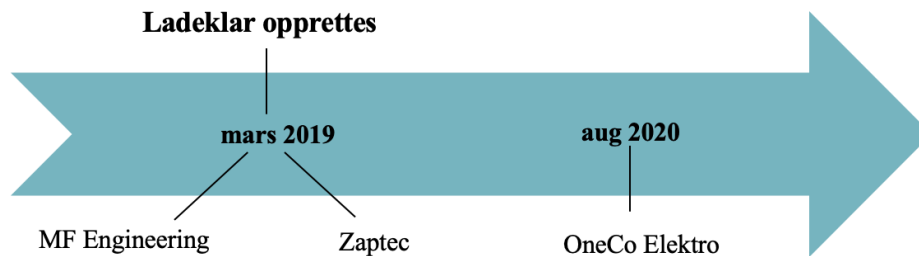
“Det er et litt umodent marked fortsatt, så vi har ikke lyst til å bruke mye ressurser på å lære opp leverandørene, eller ta kostnadene for deres feil underveis.” - Prosjektleder, Ladeklar

I kommende underkapitler presenteres funnene fra intervjuene med tre av Ladeklars leverandørrelasjoner. Disse tre leverandørene er valgt ut med bakgrunn i å belyse ulike former for relasjoner som synliggjør flere dimensjoner av problemstillingen. Det er derfor valgt ut to installatørbedrifter og en produsent av utstyr. Leverandørbedriftene er av ulik størrelse og innehar ulik erfaring og kompetanse. Grunnleggende informasjon om de tre leverandørene er presentert i tabell 8.

Tabell 8: Ladeklars leverandører

	MF Engineering	Zaptec	OneCo Elektro
Virksomhet	Elektrotjenester	Produsent av ladeboks	Elektrotjenester
Erfaring med ladeanlegg	2019	2017	2011
Antall ansatte	11	40	1000
Hovedkontor	Oslo	Stavanger	Oslo
Avdelinger	En	Internasjonalt	Nasjonalt

Initieringen av relasjonene er ulike, der to av relasjonene ble inngått ved opprettelsen av Ladeklar, og en ved senere tidspunkt. Figur 4 viser når Ladeklar ble opprettet og inngåelse av relasjonene til de tre utvalgte leverandørene i en tidslinje.



Figur 4: Tidslinje leverandørrelasjoner

4.5.1 MF Engineering

Beskrivelse av leverandørbedrift

MF Engineering, videre referert til som MF, er en familieeid elektrobedrift som ble etablert i 1998. I dag har bedriften 11 ansatte og hadde en årlig omsetning i 2019 på 12,6 millioner kroner. Virksomhetens hovedaktiviteter er automasjon, rådgivende ingeniør elektro, elektroinstallasjon og ladeanlegg. I de siste årene har installering av ladeanlegg vært hovedaktiviteten til bedriften, mye grunnet relasjonen til Ladeklar som startet tidlig i 2019.

Beskrivelse av relasjonen til Ladeklar

MF kom i kontakt med Ladeklar gjennom Mitt Anbud, da de oppdaget et anbud fra Ladeklar i mars 2019. Siden den gang har MF vært fast installatør for Ladeklar og installert en stor andel av ladeanleggene til Ladeklar. MF anser Ladeklar som en av sine største kunder og har installert rundt 25-30 ladeanlegg siden begynnelsen av relasjonen. Fra relasjonen til Ladeklar startet har MF hatt en omsetningsøkning på 160% og nesten dobling i antall ansatte. Ladeklar påpeker at MF er en viktig leverandør for dem, da MF har lært Ladeklar mye om det tekniske innen elbillading som de ikke hadde kunnskap om i starten av relasjonen. MF brukes til en stor andel av installasjonene samt at de har fått ekstra ansvarsområder av Ladeklar. I tillegg har MF fått ekstra oppdrag av kundene til Ladeklar, da de også har ønsket andre elektriske tjenester utført. Dette har for eksempel vært montering av lys i garasje eller oppgang i borettslaget. I tillegg har MF inngått en avtale med Ladeklar om ettermontering av ladeanlegg på alle Ladeklars anlegg, noe som tilsvarer rundt 3-4 henvendelser i uka. Ettermontering av ladeanlegg innebærer installering av flere ladebokser i borettslaget dersom flere av beboerne ønsker dette. MF påpeker betydningen av relasjonen til Ladeklar:

“Hadde vi ikke fått kontakt med Ladeklar hadde vi nok ikke vært der vi er i dag, da hadde vi vært 4-5 stykker som surret med småoppdrag.” - MF

De to bedriftene er knyttet sammen gjennom flere kontaktpunkt. MF har hovedsakelig en prosjektleder som har ansvar for kontakt med Ladeklar, men andre ansatte ringer også jevnlig til Ladeklar om de har spørsmål. Ved observasjon av et statusmøte mellom Ladeklar og MF var det tydelig at partene vekslet mellom å snakke om profesjonelle temaer og mer personlige. Ettersom MF gjennomfører mange oppdrag for Ladeklar er dialogen med MF fordelt på de tre prosjektlederne i Ladeklar. Kontakten mellom partene har nylig blitt mer strukturert ved at Ladeklar har gitt MF tilgang til deres prosjektverktøy, hvor de kan kommunisere og følge utviklingen i prosjektene. Ladeklar trekker frem at dette har forbedret strukturen til MF og tror det har gjort det lettere for dem å holde oversikt. Ladeklar opplever MF som mer strukturert i arbeidet nå kontra i starten av relasjonen, noe de tror kommer av forventningene de har til dem. Ladeklar beskriver MF som selvgående og merker at MF ønsker å være med på Ladeklars reise. MF fremhever at de har jobbet profesjonelt helt fra start, men opplever at de har mer kontroll på prosjektene i dag. Dette begrunnes ved kontinuerlig læring, innspill og samarbeid som har forbedret arbeidet. Dette fremhever Ladeklar som en styrke i denne leverandørrelasjonen, da MF nå er innforstått med hvilke krav som stilles til ladeanlegg fra Ladeklar.

Det eksisterer ikke en kontrakt mellom MF og Ladeklar og begge parter peker på at relasjonen baseres på høy tillit. Hvert nye oppdrag blir avtalt gjennom møter og telefonsamtaler, og Ladeklar sier at de gir MF mye frihet da de vet premisene og kravene som stilles for utførelsen. MF peker på at relasjonen har enkel kommunikasjon hvor avgjørelser tas raskt over telefon og der begge parter er tilpasningsdyktige og på et felles lag som ønsker det samme. MF opplever ikke frykt for at Ladeklar kan avbryte samarbeidet og føler en trygghet i måten de jobber sammen på. Ladeklar er også klar over deres store betydning for MF og er derfor trygg på at de vil fortsette samarbeidet. Ladeklar tror at MF føler seg som en del av Ladeklar og mener at de har bunnløs tillit til hverandre. Prosjektleder i Ladeklar sier at de bevisst har prøvd å gi MF en tilhørighet til Ladeklar. Dette har de gjort gjennom å gradvis gi leverandøren mer ansvar gjennom tillit. MF bekrefter følelsen av stor tilhørighet og forteller:

“Når vi er ute har vi MF Engineering på brystet, og det står det på bilene våre, men likevel er vi der for å representere Ladeklar. Vi tar kontakt med kunden og sier at vi er fra Ladeklar og er underentreprenør. Så vi er absolutt en del av deres identitet.” - MF

4.5.2 Zaptec

Beskrivelse av leverandørbedrift

Zaptec ble opprettet i 2012, men startet med elbillading først i 2017. I dag er hele deres virksomhet knyttet til elbillading og de er produsent og leverandør av egne ladebokser. I 2019 hadde bedriften en omsetning på 156 millioner kroner. Zaptec har hatt stor vekst og ble børsnotert i oktober 2020 med en verdi på 800 millioner kroner. Bedriften har i dag 40 ansatte fordelt på to avdelinger, og har planer om å utvide i løpet av 2021. Zaptec har omtrent 450 bedriftskunder.

Siden opprettelsen av Zaptec har de solgt mer enn 80 000 elbilladere i over 13 land. Zaptec har hovedkontor i Stavanger, hvor de utfører utvikling, produksjon, design og support. De har valgt å ha hovedkontor i Norge for å opptre bærekraftig, noe som er framtreddende i hele bedriften. De har i tillegg tilstedeværelse i flere land, blant annet i England, Tyskland, Sveits, Danmark og Spania.

Beskrivelse av relasjonen til Ladeklar

Ladeklar tok kontakt med Zaptec ved oppstarten i mars 2019, da de så på Zaptec som den største leverandøren av ladebokser. I tillegg ble det trukket frem at det var en positiv faktor at de produserte i Norge og at de var ledende på teknologien for ladebokser. Zaptecs ladebokser var dermed en del av Ladeklars første ladeanlegg og i dag kjøper Ladeklar størstedelen av sine ladebokser fra Zaptec. Hoveddelen av relasjonen baseres på kjøp og salg av ladebokser, men i tillegg har Zaptec godkjente og anbefalte installatører som Ladeklar har benyttet seg av til en viss grad. Zaptec er en større virksomhet enn Ladeklar og ble som nevnt nylig børsnotert. Ladeklar står derfor for en forholdsvis liten del av Zaptecs totale omsetning.

Zaptec har to til tre ansatte som jobber med Ladeklar, og deres bedriftsrelasjon har ifølge Zaptec betydning for deres virksomhet. De fremmer Ladeklars verdier og arbeid for bærekraft og støtter deres konsept og tjeneste som forenkler ladeanleggsprosessen for borettslag. De trekker også frem at de ser likheter med Ladeklar da de begge var forholdsvis nye virksomheter da de kom i kontakt. Dette mener Zaptec har gitt dem forståelse for hverandre og har gjort at de har gått i samme retning.

“Jeg opplever det positivt at selv om vi ikke er i en lik situasjon, har vi noen likhetstrekk som gjør at vi får god forståelse for både hvordan den andre jobber og hvor raskt eller tregt det kan gå i en bedrift.” - Zaptec

Begge bedriftene har merket seg at det var mer hyppig kommunikasjon i starten av relasjonen enn i dag, men påpeker at dette var naturlig for å bli kjent. Zaptec sier at de har god dialog med Ladeklar i dag, og at de opplever åpenhet og trygghet i relasjonen. Ladeklar har også trukket frem at trygghet er en viktig faktor i deres relasjon. De har spesielt høy tillit til produktet Zaptec leverer og en prosjektleder i Ladeklar påpeker at:

“Jeg føler meg veldig trygg med dem. Når det er installert så bare fungerer det. Er det ting som går ned, så fungerer det fortsatt bare med en begrenset effekt til bilene.” – Prosjektleder, Ladeklar

Både Ladeklar og Zaptec opplever relasjonen deres som lite kompleks. Dette begrunnes med at de har faste kontaktpunkter i bedriftene og at det er tydelighet i hva Zaptec leverer til Ladeklar. De har en kontrakt som grunnmur i relasjonen som gir videre trygghet, men begge parter har påpekt at det ikke har vært behov for å benytte denne. Det påpekes at til tross for en formell kontrakt er det en avslappet tone mellom bedriftene, men at de kan være formelle hvis de trenger det. Videre har Ladeklar understreket at selv om Zaptec er en større aktør, har de like mye makt i forholdet.

“Nå er Zaptec store og vi er en liten dråpe i deres store hav, men jeg føler at vi blir tatt på alvor og at de hører på oss.” – Prosjektleder, Ladeklar

4.5.3 OneCo Elektro

Beskrivelse av leverandørbedrift

OneCo Elektro er en del av et stort industrikonsern som har cirka 3000 ansatte med kjerneaktivitetene elektro, automasjon, elkraft og telecom. Konsernet utfører prosjekter, drift, vedlikehold og beredskap i hele Norge. OneCo Elektro har omtrent 1000 ansatte, hvorav 200 har kompetanse innenfor ladeanlegg. De har avdelinger i Trondheim, Hamar, Oslo, Larvik, Kristiansand, Egersund, Stavanger, Bergen og Florø. OneCo Elektro har opp mot 1000 ulike kunder, alt fra privatpersoner til bedrifter, som for eksempel Ladeklar.

Hovedaktivitetene til OneCo Elektro er elektrotjenester fra A til Å. Installasjon av ladeanlegg utgjør omtrent 15% av OneCo Elektros virksomhet. OneCo Elektro har erfaring med ladeanlegg tilbake til 2011-2012, og merket stor vekst da Tesla kom til Norge og de fikk en avtale med dem. I dag har OneCo Elektro satt opp rundt 1000 ladeanlegg, sett bort fra enkeltladere hos privatpersoner. OneCo Elektro vil videre i oppgaven benevnes som OneCo.

Beskrivelse av relasjonen til Ladeklar

OneCo tok kontakt med Ladeklar i august 2020, da de fattet stor interesse for Ladeklars konsept og tankesett. For OneCos omsetning utgjør Ladeklar 1,2 millioner, noe som er små summer dersom man ser på helhetlig omsetning fra 2019 på 485 millioner. OneCo beskriver Ladeklar som en liten kunde, men tror at relasjonen vil ha større betydning i fremtiden, da de har stor tro på konseptet og arbeidet med bærekraft.

“Det er ganske små summer når du ser på helheten, men det er noe med driven og konseptet til Ladeklar som absolutt har betydning for oss og som vi synes er interessant, liker å jobbe med og har stor tro på.” - OneCo

Årsaken til at Ladeklar ønsket å benytte OneCo som leverandør var grunnet deres geografiske rekkevidde i Norge. Ladeklar har som mål å ta en større del av markedet og dette innebærer å kapre kunder utenfor Østlandet. Med OneCo som har avdelinger i ni byer, har de mulighet til å operere i flere geografiske områder. Ladeklar angir at relasjonen baseres på forventninger til fremtiden, da den enda er ny, og at OneCo er en del av deres skaleringsplan.

OneCo er en relativt ny leverandør for Ladeklar og har kun installert ett ladeanlegg for Ladeklar foreløpig. Det er derfor begrenset med relasjonsbygging og utveksling av erfaringer mellom disse to aktørene. Ladeklar har tro på at OneCo vil bli en større leverandør for dem etter hvert. Både Ladeklar og OneCo føler på en mindre grad av tilhørighet. Som nevnt har de kun fullført et ladeanlegg for Ladeklar, og OneCo påpeker at Ladeklar ikke har så stor betydning for deres virksomhet i dag.

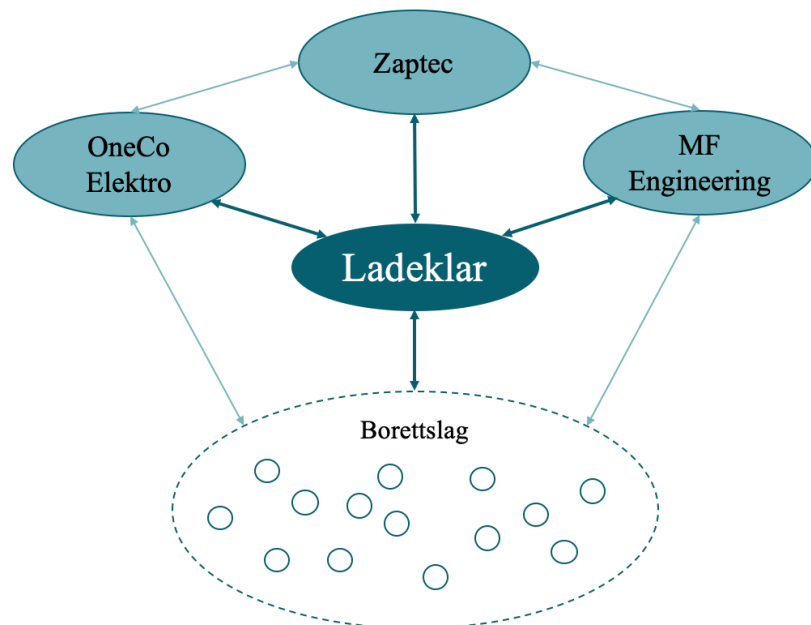
“Det tar tid å bygge opp tillit, men vi har stor tro på Ladeklar.” - OneCo

OneCo har rundt 15 ansatte som jobber med Ladeklar og kommuniserer hovedsakelig gjennom e-post og telefon. Ifølge begge parter er relasjonen i dag preget av forventninger, lite kompleksitet med middels formalitet. OneCo konstaterer at relasjonen kan være noe kompleks grunnet flere avdelinger i ulike regioner. Dette gjør at Ladeklar og OneCo har ulike kontaktpersoner, prosjektledere og andre ansvarlige å forholde seg til i de ulike regionene. Ladeklar opplever at det krever mer å kommunisere med OneCo da de har stor geografisk avstand, og derfor ikke mulighet til å gi tett oppfølging eller å delta på befaringer og kontroller sammen. Likevel opplever begge parter avgjørelser som smidige, gjennom lett tilgjengelige kommunikasjonsplattformer. Relasjonen beskrives med en formell tone og det er brukt mye tid på å utforme en kompleks rammeavtale mellom partene. OneCos informant tror det er en mindre formell tone når Ladeklar kommuniserer ute i regionene, sammenlignet med

kommunikasjonen til ledergruppen i OneCo. Ingen av partene mener de har mer makt enn den andre. OneCo er likevel innforstått med at maktbalansen kan endre seg når de fullfører flere oppdrag for Ladeklar. I dag opplever OneCo at de kan komme med forslag til endringer og at Ladeklar lytter.

4.5.4 Oppsummering av leverandørrelasjoner

Figur 5 viser Ladeklars nettverkskart. MF Engineering, Zaptec og OneCo Elektro er som nevnt leverandører av Ladeklar. De uthevede pilene representerer relasjonene Ladeklar har, med både de tre leverandørene og kundene, som er borettslag. MF og OneCo er begge installatører for Ladeklar, og har med dette også direkte kontakt med kundene, da de installerer ladeanlegg. I tillegg har disse to leverandørene også direkte kontakt med utstyrsleverandøren, Zaptec, under installeringen av ladeanlegg.



Figur 5: Ladeklars nettverkskart

5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet analyseres og diskuteres empirien i lys av teorien, for å besvare problemstillingen; *“Hvilke effekter har innovasjonsmetodikker på startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner?”* I den første del av kapitlet diskuteres det hvordan det er å være en startup i en etablert virksomhet. Deretter diskuteres det i delkapittel 5.2 hvorvidt startupen har benyttet seg av de to innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling og i hvilken grad. I delkapittel 5.2 diskuteres det også hvilke effekter bruken av innovasjonsmetodikkene har på startuper i etablerte virksomheter. Til slutt diskuteres det i delkapittel 5.3 hvilken effekt innovasjonsmetodikkene har hatt på tre av leverandørrelasjonene til startupen i den etablerte virksomheten.

5.1 Kjennetegn for startuper i etablerte virksomheter

En startup er en organisasjon med begrensede erfaringer og ressurser (Crowne, 2002). Etablerte virksomheter har derimot ikke disse begrensningene og startuper i etablerte virksomheter kan dermed være forskjellig fra andre startuper. I dette delkapitlet diskuteres det hvilke forskjeller Ladeklar, som en startup i en etablert virksomhet, har sammenlignet med andre startuper, og hvilken påvirkning disse forskjellene har hatt på Ladeklars utvikling. For å undersøke dette blir det tatt utgangspunkt i forskjellene mellom startuper og etablerte virksomheter oppsummert i tabell 9, som ble presentert i delkapittel 2.3.2. Disse forskjellene benyttes videre for å vurdere i hvilken grad Ladeklar har kjennetegnene til en vanlig startup eller en etablert virksomhet. Vurderingen vil oppsummeres i en figur etter at hvert kjennetegn er diskutert.

Tabell 9: Sammenligning av startuper og etablerte virksomheter

Kjennetegn for startuper	Kjennetegn for etablerte virksomheter
Lite ressurser	Mye ressurser
Ingen bedriftsnettverk	Stort bedriftsnettverk
Ukjent merkevare	Kjent merkevare
Mye fleksibilitet	Lite fleksibilitet
Få involverte parter	Mange involverte parter
Lite kunnskap og erfaring	Mye kunnskap og erfaring

Tilgang på mer ressurser enn andre startuper

En begrenset mengde ressurser er trukket frem av flere som et viktig kjennetegn ved startuper (Crowne, 2002; Aaboen et al., 2011; Bjørgum et al., 2020). Ladeklar har derimot hatt tilgang på en rekke ressurser, som andre startuper ofte ikke har. De har blant annet hatt tilgang på viktige økonomiske bidrag fra Hafslund Eco. For mange startuper er manglende finansielle midler trukket frem som en betydelig begrenset ressurs (Aaboen et al., 2011). Dette har ikke vært gjeldende for Ladeklar som har blitt fullt finansiert av Hafslund Eco. I empirien er det trukket frem at Ladeklar aldri har vært avhengig av å tenke på kostnader og at det økonomiske ikke har vært en begrensning for dem.

“Vi er i en posisjon, hvor vi ikke er begrenset av penger, så det er ikke det som er problemet for vår startup. Vi tar derfor valg ut fra det vi har troen på at vil få oss til å vokse fortest, men for en vanlig startup må de ha mer fokus på økonomien.” - Teknisk rådgiver, Ladeklar

Det er likevel usikkert hvor mye den finansielle fordelene har hatt å si for Ladeklar sin utvikling og suksess. Ifølge Aaboen et al. (2013) gir finansielle midler muligheter til å satse på utvikling. Dette har Ladeklar gjort da teknisk rådgiver påpekte at de har tatt valg basert på rask vekst fremfor økonomisk gunstighet. Gjennom å ta i bruk konsernets finansielle midler har Ladeklar kunnet fokusere mer på utvikling, sammenlignet med startuper som mangler denne ressursen. Man kan også argumentere for at Ladeklar ikke kunne ha drevet virksomheten på samme måte uten konsernets ressurser. Dette grunnet at en sentral del av forretningsmodellen til Ladeklar er at de påtar seg store kostnader gjennom å etablere elbilanlegg, som ikke vil gi avkastning før om flere år. Uten den finansielle støtten og ressursene fra Hafslund Eco ville det derfor ikke vært mulig for Ladeklar å benytte denne forretningsmodellen.

Ladeklar har ikke hatt den samme usikkerheten og risikofaktorene mange startuper innehar, grunnet ressursene til konsernet. I tillegg har ikke Ladeklar hatt behov for å oppsøke eksterne investorer for å be om midler til å finansiere sin startup. Dette kan medføre både en tidsbesparelse og en frigjøring av ressurser for Ladeklar, da det kan være krevende for startuper å overbevise investorer (Cassar, 2004). I tillegg kan dette ha medført at Ladeklar kan fokusere mer på egen vekst og utvikling, fremfor å oppsøke investorer. De finansielle midlene til Ladeklar kommer fra Hafslund Eco-konsernet som eier startupen, kontra en ekstern investor som stiller krav til tilbakebetaling og bevis om lønnsomhet. Dette kan bety at det har vært mindre press på at Ladeklar skal være lønnsom fra oppstart. Utenom finansielle ressurser har Ladeklar også kunnet benytte seg av andre ressurser konsernet innehar. Dette er ressurser som

nettverk, merkevare, kunnskap og kompetanse innen for eksempel rettsvitenskap og markedsføring, som vil bli beskrevet videre i dette delkapittelet. På grunnlag av diskusjonen er det vurdert til at Ladeklar har hatt tilgang på mye ressurser i likhet med en etablert virksomhet, som illustrert i figur 6.



Figur 6: Ressurser i en startup i en etablert virksomhet

Tilgang på et stort bedriftsnettverk

Startuper vil ofte mangle relasjoner og nettverk (Bjørgum et al., 2021), noe som har vist seg stadig viktigere de siste tiårene (Håkansson & Snehota, 1995a). Ladeklar har tilgang på et stort eksisterende bedriftsnettverk gjennom Hafslund Eco. Det kan være en stor fordel å bruke eksisterende bedriftsrelasjoner, da det er krevende for alle virksomheter å initiere nye relasjoner (Aaboen et al., 2016). I empirien fremkommer det at Ladeklar i noen tilfeller har benyttet Hafslund-navnet som en døråpner for nettopp dette. Til tross for denne fordelingen har Ladeklar og Hafslund Eco forskjellige forretningsområder og de kan være interessante for ulike leverandører, da attraktiviteten til en bedrift avhenger av hvem som bedømmer den (La Rocca & Snehota, 2021). De to aktørene retter seg mot forskjellige segment og har ulike kriterier og behov fra leverandører. De vil derfor vekte leverandørbedrifters kvalifikasjoner på ulik måte. Derfor er det, til tross for tilgang til et etablert bedriftsnettverk, ikke en direkte utnyttet fordel i denne studien. Tilgangen på et stort bedriftsnettverk er derfor for Ladeklar vurdert til å ligge et sted mellom en startup og en etablert virksomhet, som vist i figur 7. Selv om bedriftsrelasjonene til Hafslund Eco ikke er direkte utnyttet kan rykte og kjennskapet til Hafslund Eco ha vært bidragsytende for Ladeklars evne til å knytte nye relasjoner. Omdømme og merkevare diskuteres i neste avsnitt.



Figur 7: Bedriftsnettverk i en startup i en etablert virksomhet

Delvis bruk av en kjent merkevare

Ladeklar har hatt fordeler av Hafslund Ecos merkevare og omdømme på Østlandet, da dette er området Hafslund Eco opererer i. Ved oppstart fikk Ladeklar mer oppmerksomhet sammenlignet med andre startuper. Dette kan ha hatt stor betydning da en av hovedutfordringene til startuper er å nå ut til potensielle kunder (Hoffman & Yeh, 2018). I empirien fremkommer det at tilknytningen til Hafslund Eco også har skapt trygghet for kunder og leverandører de kommer i kontakt med. Årsaken til dette kan være Hafslund Ecos lange fartstid, posisjon i markedet og seriøsitet.

Det kan derimot være noen utfordringer ved å være tilknyttet en etablert virksomhet som Hafslund Eco. Grunnet merkevaren til Hafslund Eco, kan Ladeklar oppleve at leverandører eller kunder har en annen oppfatning eller forventning til dem. En ansatt i Ladeklar tror at dette skyldes at Hafslund Eco har lang fartstid og at de kan fremstå som et “traust” konsern, noe som ikke samstemmer med Ladeklar som er innovative og nyskapende. Ettersom Ladeklar tilbyr en helt annen tjeneste enn Hafslund Eco, kan leverandører som er aktuelle for Ladeklar misforstå dette da de forbindes med Hafslund Eco og deres merkevare. En annen utfordring ved Hafslund Ecos kjente merkevare kan være at leverandører har forventninger om store og hyppige bestillinger, grunnet Hafslund Ecos størrelse. Dette diskuteres videre i delkapittel 5.3. Merkevaren er vurdert til å være utnyttet til en viss grad av Ladeklar. Dette er vist i figur 8.



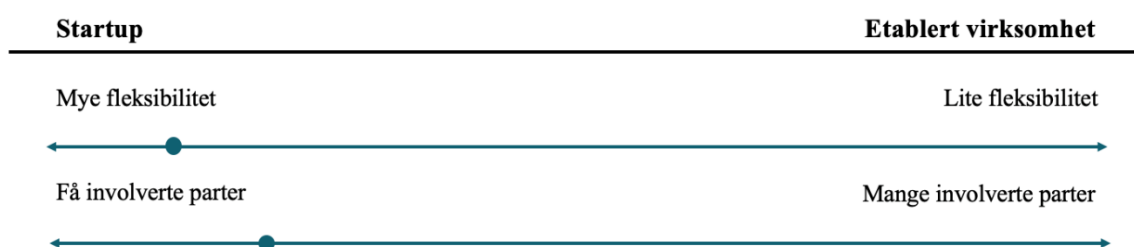
Figur 8: Merkevare i en startup i en etablert virksomhet

Fleksibel struktur og få involverte parter

Startuper preges av stor grad av fleksibilitet og uforutsigbarhet, og de ansatte er ofte fleksible, med flere ulike roller og oppgaver i virksomheten (Aaboen et al., 2013). Etablerte virksomheter har derimot oftere en formell struktur som preges av definerte roller. Ladeklar har i dette tilfellet fokusert på å opprettholde en fleksibel struktur ved å holde konsernet på avstand. Det fremkommer også at konsernet har ønsket å være mer delaktige enn det de har fått lov til. Den fleksible strukturen i Ladeklar beskrives gjennom mindre definerte stillinger, hvor alle bidrar der det er behov. Dette kan direkte kobles til deres bruk av innovasjonsmetodikker som videre diskuteres i delkapittel 5.2. I tillegg fremkommer det i empirien at leder i Ladeklar har fokusert på å unngå den konservative tankegangen og strukturen som Hafslund-konsernet har.

“Min oppgave har vært å holde konsernet på en armlengdes avstand slik at vi får gjøre det som vi mener er best. Tidligere har man vært altfor opptatt av at konsernet skal få lov til å bestemme hvordan ny forretning skal bygges. For vår del har vi fått lov til å gjøre alt på egenhånd.” - Leder, Ladeklar

Forventninger og press fra Hafslund Eco vil også påvirke Ladeklar sin fleksibilitet og de involverte partene. Som leder i Ladeklar beskriver, har konsernet tidligere vært veldig delaktig i å bestemme hvordan ny forretning skal bygges. Ved å bygge en startup i en etablert virksomhet vil det være naturlig at konsernet ønsker å involvere seg i startupen. Dette vil man unngå i andre startuper hvor det kun er de ansatte i startupen som er involverte i avgjørelser som tas. I tillegg kan Hafslund Eco ha hatt forventninger til Ladeklar, ved at de stiller krav om oppnådde resultater. Ladeklar har et ansvar overfor Hafslund Eco ved at de er en startup under konsernet. Ladeklar har muligens ikke like mye frihet som andre startuper, men ut fra empiri ser det ut til at leder i Ladeklar har klart å motarbeide dette, da Ladeklar har fått operere som en selvstendig enhet. På grunnlag av dette er det vurdert at Ladeklar har hatt mye fleksibilitet og få involverte parter som vist i figur 9.

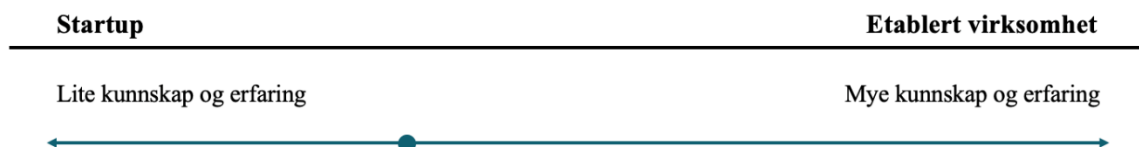


Figur 9: *Fleksibilitet og involverte parter i en startup i en etablert virksomhet*

Ulik kunnskap og erfaring

Til tross for at Hafslund Eco er en erfaren virksomhet med mye opparbeidet kunnskap har de lite erfaring innen elbillading som er Ladeklars forretningsområde. I empirien fremkommer det at Ladeklar heller ikke hadde kompetanse på ladeanlegg for elbiler under oppstarten og var derfor avhengige av å knytte relasjoner til leverandører for å få tilgang på denne kunnskapen. Slik Gadde og Håkansson (2001) poengterer vil ingen bedrifter klare seg uten leverandører. Dette diskuteres videre i delkapittel 5.3. Til tross for at Hafslund Eco heller ikke hadde kunnskap og erfaring på elbillading, vil likevel konsernet kunne skaffe denne kompetansen gjennom sitt nettverk og sine ansatte.

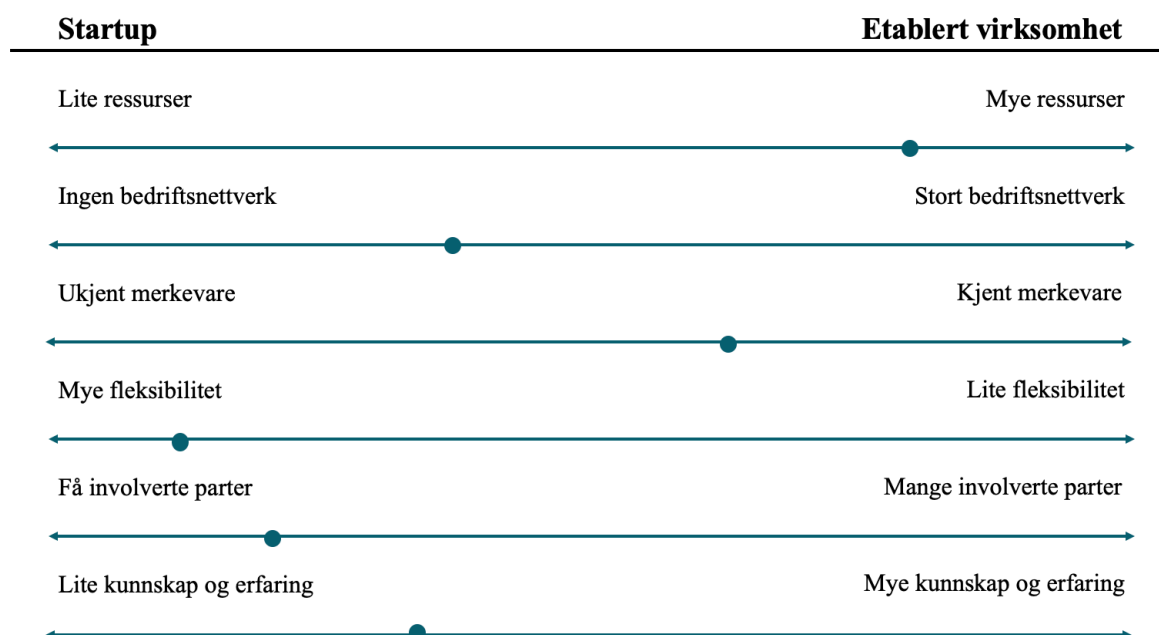
Etablerte virksomheter vil også inneha mer kompetanse og erfaring når det gjelder rettsvitenskap og markedsføring. I empirien fremkommer det at Ladeklar har benyttet seg av denne kompetansen som Hafslund Eco innehar og dermed ikke hatt behov for og ansatte egne personer med dette kompetansefeltet. De har dermed kunnet fokusere mer på vekst og utvikling, sammenlignet med andre startuper som vil ha behov for å innhente denne kompetansen på andre måter. Totalt sett er Ladeklars bruk av Hafslund Ecos kunnskap og erfaring vurdert til å være noe utnyttet. Vurderingen av utnyttelsen av kunnskap og erfaring fra den etablerte virksomheten illustreres i figur 10.



Figur 10: Kunnskap og erfaring i en startup i en etablert virksomhet

Oppsummering

På mange måter har Ladeklar klart å utnytte fordelene med å være en startup i en etablert virksomhet gjennom å benytte seg av Hafslund Ecos ressurser som finansielle midler, kjent merkevare, kunnskap og erfaring. I tillegg har Ladeklar håndtert de utfordringene som kan oppstå ved å være en startup i en etablert virksomhet, gjennom å opprettholde en fleksibel struktur, få involverte parter og bruk av egne innovasjonsmetodikker. Det kan argumenteres for at Ladeklar har lykket med dette grunnet avstanden de har hatt fra den etablerte virksomheten. Det er oppsummert hvilke fellestrekk Ladeklar har med vanlige startuper og etablerte virksomheter i figur 11. Figuren viser at flertallet av kjennetegnene er vurdert å ligge nærmere en startup, men at ressurser og merkevare er vurdert til å være nærmere en etablert virksomhet.



Figur 11: Vurdering av kjennetegn ved en startup i en etablert virksomhet

5.2 Innovasjonsmetodikkens effekter på startuper i etablerte virksomheter

Funn i empirien viser at alle ansatte hadde kunnskap om metodikkene Lean Startup og Blitzscaling og at de selv mente de brukte prinsippene i metodikkene. For å kunne studere hvilke effekter bruken av innovasjonsmetodikkene har gitt, vil det i dette delkapittelet diskuteres hvilke prinsipper Ladeklar har benyttet av metodikkene og i hvilken grad de er tatt i bruk. Dette danner grunnlaget for å kunne svare på hvilke effekter bruken av innovasjonsmetodikkene har hatt på startuper i den etablerte virksomheten, som er første del av problemstillingen.

Prinsippene i innovasjonsmetodikkene, som er presentert i det teoretiske rammeverket i delkapittel 2.4 - 2.6, er oppsummert i tabell 10. Tabellen viser hvilke prinsipper som er sentrale for enten Lean Startup, Blitzscaling eller begge metodikkene. Basert på en analyse vil hvert prinsipp videre diskuteres, og en figur vil illustrere i hvilken grad prinsippet er tatt i bruk. Delkapittelet avsluttes med en oppsummering og figur 17 som viser bruk av alle diskuterte prinsipper.

Tabell 10: Prinsipper i innovasjonsmetodikkene

Prinsipp	Innovasjonsmetodikk
Hastighet fremfor effektivitet	Blitzscaling
MVP	Lean Startup
Bygg-mål-lær	Lean Startup
Validert læring	Lean Startup
Innovasjonstilpasset lederskap	Lean Startup og Blitzscaling
Forretningsmodellinnovasjon	Lean Startup og Blitzscaling

Hastighet fremfor effektivitet

Et av hovedprinsippene i Blitzscaling, ved etablering av en startup, omhandler å prioritere hastighet fremfor effektivitet i møte med usikkerhet. Det vil si at det ikke vil være tid til å oppnå sikkerhet på om startuperen vil være økonomisk lønnsom, da hastighet er viktigere (Hoffman & Yeh, 2018). De ansatte i Ladeklar peker alle på at de har benyttet Blitzscaling i stor grad, ved at hovedfokus til startuperen har vært fart og vekst.

“Fart er vår hovedkultur.” - Salgsleder, Ladeklar

Det kan argumenteres for at Ladeklar prioriterte hastighet fremfor effektivitet da de skulle lansere tjenesten i mars 2019. I delkapittel 4.4 fremkom det, at prioriteten var å sikre seg første kunde tidlig, fremfor å ferdigutvikle tjenesten. Ladeklar hadde på dette tidspunktet ikke en ferdig tjeneste å tilby kunden, men klarte likevel med lite tid og ressursbruk å sikre seg denne kunden. I tillegg arbeidet de fort for å finne første leverandør, ved å bruk nettportalen Mitt Anbud. Ifølge Hoffman og Yeh (2018) vil lanseringen av et ufullkomment produkt i en tidlig fase, gi positive effekter i form av både tidlige og nyttige tilbakemeldinger, som benyttes for videre utvikling. Ved at Ladeklar brukte minst mulig tid og ressurser på lansering av tjenesten og anskaffelse av sin første leverandør, oppnådde de ikke sikkerhet på om tjenesten var lønnsom. De fikk dermed testet tjenesten svært tidlig. Det kan på grunnlag av dette antydes at Ladeklar har benyttet prinsippet, hastighet fremfor effektivitet, slik figur 12 illustrerer. Det kan antydes at bruken av prinsippet, hastighet fremfor effektivitet, har hatt noen effekter på Ladeklars utvikling, da de har oppnådd stor vekst. I tillegg har de lært mye gjennom raske avgjørelser basert på hyppige endringer gjennom prøving og feiling. Dette beskrives videre når bruken av MVP diskuteres.

Det fremkom i delkapittel 5.1 at Ladeklar har hatt tilgang på mer ressurser enn andre startuper, gjennom blant annet finansiell støtte og kompetanse fra Hafslund Eco. Den finansielle støtten har resultert i at Ladeklar ikke har hatt behov for å ta hensyn til kostnader og risiko. I tillegg ble det beskrevet at Ladeklar ikke har brukt tid og ressurser på å ansette egne personer som har kompetanse på blant annet rettsvitenskap og markedsføring, da dette er kompetanse den etablerte virksomheten innehar. Det kan på bakgrunn av tilgangen på den etablerte virksomhetens ressurser, antydes at Ladeklar har kunnet fokusere mer på hastighet fremfor usikkerhet, som andre startuper må ta hensyn til. Dermed har de ikke hatt behov for å ta hensyn til kostnader ved ressursbruk. Det er derfor utfordrende å fastslå hvor mye Blitzscalings prinsipp om hastighet fremfor effektivitet, har hatt effekt på Ladeklar, da tilgangen på konsernets ressurser også kan ha vært bidragsgivende.



Figur 12: Bruk av hastighet fremfor effektivitet

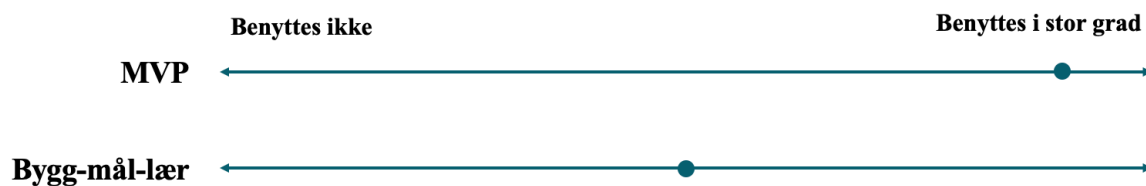
MVP og bygg-mål-lær-prosessen

Lean Startup bygger på en sirkulær prosess hvor stegene inkluderer bygg, mål og lær, hvor byggingen omhandler å skape et “Minimum Viable Product”, også kalt MVP (Ries, 2011). Dette produktet har de viktigste egenskapene til et idealprodukt, og det er brukt minst mulig tid og ressurser på utvikling. Ries (2011) hevder at bedrifter burde utvikle MVP-er for å innhente raske tilbakemeldinger fra kunder, slik at tidlig interaksjon kan benyttes til læring og videre utvikling. Dette har stor likhet med Blitzscalings oppfordring til å lansere ufullkomne produkter. Som nevnt i delkapittel 4.3 har flere av informantene i Ladeklar fortalt at de benytter MVP gjennom å bygge, teste og videreutvikle tjenesten. Dette kan begrunnes med flere eksempler som blant annet hvordan de sikret seg den første kunden. Etter å ha lagd en enkel nettside, fikk de etter et par dager en forespørsel fra et borettslag om befaring. Da kunne Ladeklar lite om det tekniske ved elbillading, men fikk som nevnt innhentet en leverandør gjennom nettportalen Mitt Anbud to dager før befaringen skulle foregå. Ved å kun sette sammen en enkel presentasjon, hadde de tjenestens egenskaper på plass og en leverandør til å utføre installasjonen. En effekt av tidlig interaksjon med kunden vil, slik Lean Startup poengterer, gi muligheten til å se om tjenesten er ønsket i markedet, basert på produkt- og markedstilpasning (Ries, 2011). Basert på at Ladeklar i dag har installert ladeanlegg på 20 000 parkeringsplasser fordelt på 350 borettslag siden 2019, kan det argumenteres for at tjenesten dekker et behov i markedet.

Leder i Ladeklar kunne fortelle at kundeoppfølgingen ikke var eksisterende i oppstarten. Informanten begrunner dette med at hovedfokuset var å sikre seg kunder og kapre en stor del av markedet så fort som mulig. Her er det viktig å poengtere forskjellen mellom å ha fokus på kunden og kundens produkt. Ladeklar har fokus på kundens produkt, ved å gjøre kontinuerlige endringer basert på erfaringer og tilbakemeldinger fra kunden gjennom bruk av MVP. Dermed gir de også kunden et bedre produkt. De bortprioriterer å ha fokus på kunden underveis ved å nedprioritere kundeoppfølging og kundeservice. Dette samsvarer med Blitzscaling, som oppfordrer til å ignorere sinte kunder for å oppnå vekst (Hoffman & Yeh, 2018).

I henhold til Lean Startup kan det argumenteres for at Ladeklar benytter MVP-prinsippet i stor grad. Likevel viser funnene fra datainnsamlingen at noen informanter mener de ikke bruker prinsippet bygg-mål-lær i like stor grad, kun MVP som de praktiserer til daglig. De begrunner dette ved at de føler det er mye snakk om metodikken, men mindre handling. Informantene mener at selv om de bruker MVP for å teste, måler de ikke responsen fra kunden slik at de får validert læring. Manglende bruk av validert læring vil diskuteres i neste avsnitt. Dette gir også

grunnlag for å vurdere bruk av prinsippet bygg-mål-lær, til å være delvis benyttet, ettersom de hovedsakelig benytter bygg-steget hvor MVP brukes. Dette illustreres i figur 13.



Figur 13: Bruk av MVP og bygg-mål-lær-prosessen

Validert læring

Validert læring er et prinsipp i Lean Startup som innebærer å ta lærdom av eksperimenter utført gjennom bruk av MVP (Ries, 2011). Videre kan læringen valideres ved å utføre jevnlig kontroll og målinger for å teste hvert element ved tjenesten og dens funksjoner. Leder i Ladeklar trekker frem at startupen mangler en plan for hvordan de skal måle responsen de får fra MVP. Læringen forekommer heller ved å benytte tilfeldige tilbakemeldinger som kommer uoppfordret fra kunde eller leverandør. Flere av informantene i Ladeklar kan også fortelle at de mangler bruken av validert læring. Informantene påpeker at de ikke tar seg tid til å sette opp en plan for å validere læringen. Dette kan begrunnes med metodikken til Hoffman og Yeh (2018) hvor fokuset i en startup er skalering og vekst og at det dermed ikke vil være tilstrekkelig tid til å utvikle en plan.

Manglende bruk av validert læring, som illustrert i figur 14, kan diskuteres å være påvirket av Ladeklars fokus på hastighet og vekst. Det kan derimot være naturlig å bruke validert læring i større grad når bedriften vokser. I tillegg kan det diskuteres om manglende bruk av validert læring henger sammen med at Blitzscaling oppfordrer til å la enkelte branner brenne, og at de opplever at validert læring ikke er den største brannen på nåværende tidspunkt.



Figur 14: Bruk av validert læring

Innovasjonstilpasset lederskap

En startup trenger ledelse som er spesialtilpasset omgivelser med ekstrem usikkerhet (Ries, 2011). Både Lean Startup og Blitzscaling stiller krav til god ledelse som håndterer risiko og som sørger for at de ansatte har mulighet til å benytte metodikkens prinsipper (Ries, 2011; Hoffman & Yeh, 2018). Empirien viser at Ladeklar ved flere anledninger har opplevd å bevege seg over i en driftsfase og at ansatte har meninger på vegne av kunder, istedenfor å finne kunders meninger gjennom MVP. I disse tilfellene trekkes leder frem som en pådriver for at Ladeklar beveger seg bort fra driftsfasen og tilbake til innovasjonsmetodikkens prinsipper. Lederskapet i Ladeklar legger opp til muligheten for eksperimentering og frihet, noe Ries (2011) mener er nødvendig for å innovere. Et slikt lederskap kan også forbedre de ansattes innstilling og øke motivasjon deres (Kirsner, 2016). Dette kan flere av de ansatte bekrefte da de trekker frem inspirerende kultur, stort spillerom og muligheten til å prøve og feile. I tillegg fremmes den flytende strukturen blant de ansatte, ved at alle hjelper til der det er størst behov. Dette henger igjen sammen med Blitzscaling om å la enkelte branner brenne, ved å fokusere på det som haster mest (Hoffman & Yeh, 2018).

Et annet eksempel som viser innovasjonstilpasset ledelse omhandler en ansatts utfordring med å arbeide etter et av prinsippene i Lean Startup. Selv om andre ansatte opplever å bli mer motiverte av friheten, opplevde denne ansatte utfordringer. Den ansatte hadde vanskeligheter med å jobbe etter MVP-prinsippet. Overgangen fra å produsere et ferdigutviklet produkt som skulle passe kunden perfekt, til å bruke minst mulig tid og ressurser på et uferdig produkt, viste seg å være krevende for den ansatte. Dette fordi den ansatte ikke var vant til å jobbe på denne måten. Dennehy et al. (2019) peker på at en av hovedutfordringene for etablerte virksomheter er utviklingen av MVP-er. Dette da mange ansatte føler seg mislykket hvis produktet ikke blir godt mottatt av kunden, ettersom de glemmer hensikten med MVP. Dette kan være påvirket av hvordan ansatte vanligvis blir vurdert i etablerte virksomheter, der gode prestasjoner verdsettes høyest (Dennehy et al., 2019). I dette tilfellet utfordret leder i Ladeklar den ansatte på metodikkens prinsipp gjennom å poengtere hensikten med det. Den ansatte forklarer videre at positive tilbakemeldinger fra øvrige ansatte når MVP-en ble presentert, også bidro til å gi trygghet om at produktet var “godt nok”.

Bruken av Blitzscaling resulterer også i at det stilles større krav til ledelse da den enorme hastigheten og veksten kan gi utfordringer knyttet til store menneskelige ressurser. Årsaken til disse utfordringene er at prinsippene til Blitzscaling inkluderer blant annet å godta kaos, lansere produkter som kan gjøre ansatte flau og la branner brenne (Hoffman & Yeh, 2018). Dette kan

ha sammenheng med prinsippet om hastighet i metodikken. Den beskrevne hendelsen med å oppleve utfordringer ved å lansere ufullkomne produkter er et eksempel knyttet til menneskelige ressurser. Andre hendelser knyttet til utfordringer ved menneskelige ressurser kan være kaoset som hastigheten fører til, som Hoffman og Yeh (2018) mener de ansatte må godta. I slike tilfeller stilles det krav til innovasjonstilpasset ledelse som fremmer metodikkens hensikt.

Leder i Ladeklar virker å være den personen som har brukt prinsippene i innovasjonsmetodikkene mest og har vært den som oppfordrer til bruk av metodikkene. Märijärvi et al. (2016) har trukket frem Lean Startup for å pleie produktinnovasjon i etablerte virksomheter. Ries (2011) mener at dette henger sammen med at det finnes innovative og kreative entreprenører som er villig til å ta risiko i etablerte virksomheter. Det kan argumenteres for at Ladeklar er et resultat av dette gjennom en innovativ kultur og et sterkt lederskap. Det er derfor grunn til å tro at prinsippet om innovasjonstilpasset lederskap er benyttet i stor grad, slik figur 15 illustrerer. Det gode lederskapet i Ladeklar kan også ha hatt effekt på at tidligere diskuterte prinsipper er benyttet.



Figur 15: Bruk av innovasjonstilpasset lederskap

Forretningsmodellinnovasjon

Ettersom det ikke finnes en perfekt forretningsmodell som fungerer for alle virksomheter, hevder Blitzscaling at man kan finne den beste forretningsmodellen ved å benytte prinsippet forretningsmodellinnovasjon (Hoffman & Yeh, 2018). Dette med bakgrunn i viktigheten av å finne riktige kombinasjoner av tjenester som settes sammen, da teknologien i dag er lett tilgjengelig og ikke vil differensiere alene (Hoffman & Yeh, 2018). Ladeklar tilbyr en sammensatt tjeneste av flere elementer, som blant annet finansiering og etablering av ladesystem, levering av ladebokser og utstyr, kontakt med aktuelle aktører og drift av anlegget. Tjenesten de tilbyr er dermed sammensatt av allerede eksisterende aspekter, men som samlet utgjør en innovativ løsning, som samsvarer med Blitzscalings perspektiv på forretningsmodellinnovasjon.

Til tross for at Ladeklars tjeneste kan betraktes som innovativ etter Blitzscalings definisjon, kritiseres dette av andre forskere. Felin et. al (2020) mener at innovasjonene som oppstår basert

på kunders meninger, vil være åpenbare for andre entreprenører og dermed er lite banebrytende. Ladeklars forretningsmodellinnovasjon kan med bakgrunn i dette betraktes som lite innovativ, da flere aspekter er formet av tilbakemeldinger. Som diskutert i forrige avsnitt består Ladeklars forretningsmodell av allerede kjente aspekter, og den kan også derfor vurderes som lite nyskapende basert på Felin et al. sin kritikk. Til tross for dette kan det argumenteres for at det er en tjeneste som markedet etterspør, grunnet Ladeklars store vekst og popularitet. Det er heller ikke andre aktører som tilbyr en helt lik ladetjeneste og vil dermed basert på Blitzscaling betraktes som innovasjon, i form av forretningsmodellinnovasjon (Hoffman & Yeh, 2018). Dette samsvarer med Bocken og Snihur (2020) som påpeker at Lean Startup og bruk av MVP har hatt stor innvirkning på innovasjon av forretningsmodeller. Bocken og Snihur (2020) argumenterer for at Felin et. al (2020) glemmer dette og kun fokuserer på det akademiske ved Lean Startup. Ladeklars benyttelse av innovasjonsmetodikkene innebærer bruk av egne ideer, som testes på kunder og i noen tilfeller leverandører, for å bekrefte eller avkrefte verdien til ideen. Dette samsvarer med at Lean Startup ikke ble utviklet for idegenerering, men for å fremme eksperimentering, redusere usikkerhet, engasjere interessenter og fremme kollektiv læring (Bocken & Snihur, 2020).

Ladeklar har fra begynnelsen hatt fokus på vekst i markedet. Hoffman og Yeh (2018) fastslår at alt handler om å være i et voksende marked med et produkt som tilfredsstiller markedet gjennom produkt- og markedstilpasning. Det kan argumenteres for at Ladeklar ikke har hatt fokus på usikkerhet i like stor grad som andre startuper, dersom man sammenligner Ladeklar med en klassisk startup vekst, hvor målet er å etablere sikkerhet på hvor godt produktet passer markedet (Hoffman & Yeh, 2018). Årsaken til dette kan være den finansielle støtten og tryggheten de har fått fra Hafslund Eco, som gjør at de kan ta større risiko. Markedsstørrelse vil være grunnleggende for vekst gjennom å operere i et marked med et høyt antall potensielle kunder (Hoffman & Yeh, 2018), noe markedet Ladeklar opererer i har. I dette markedet handler alt om å kapre kunder og ta størst markedsandel helt til etterspørselen dekkes. Hastighet vil derfor være avgjørende for å lykkes. Det er stor antydning til at Ladeklar har dekket behovet i markedet gjennom sin forretningsmodell grunnet stor popularitet. Det kan argumenteres for at Ladeklar har truffet på produkt- og markedstilpasning med sin forretningsmodell, da den dekker behovet for elbileiere i borettslag. Dette illustreres igjen gjennom antall installerte ladeanlegg siden 2019, som nevnt tidligere.

Forretningsmodellen til Ladeklar kan også være et resultat av at Ladeklar har klart å lage en "ekte" startup innenfor den etablerte virksomheten Hafslund Eco. Ries (2013) hevder at

strukturen i etablerte virksomheter kan hindre innovasjon, men påpeker at de som lykkes har klart å lage en “ekte” startup innenfor den etablerte virksomheten. Denne “ekte” startupen innehar egen organisasjonsstruktur og egne regler. Som nevnt i delkapittel 5.1 har Ladeklar fått operere som en selvstendig enhet, da de har holdt Hafslund Eco på avstand. Å danne en egen avdeling fremfor å integrere den med eksisterende virksomhet, trekkes frem av teorien som vesentlig for å lykkes med en startup i en etablert virksomhet (Ørjasæter, 2005; Ries, 2013; Hoffman & Yeh, 2018). En viktig årsak til at Ladeklar har klart nettopp dette er leders fokus på å danne en selvstendig enhet med egen forretningsmodell, arbeidsmetodikk og kultur, gjennom å holde den etablerte virksomheten på avstand.

Gjennom å analysere datainnsamlingen i kombinasjon med det teoretiske rammeverket kan det argumenteres for at Ladeklar har fulgt prinsippet om forretningsmodellinnovasjon, slik figur 16 illustrerer.



Figur 16: Bruk av forretningsmodellinnovasjon

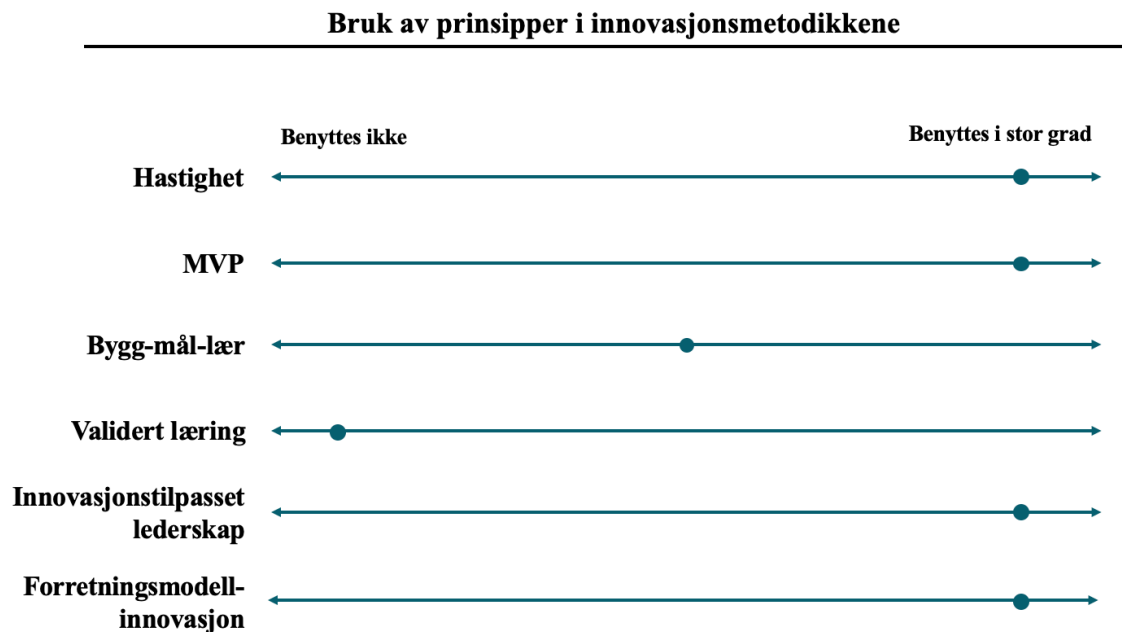
Oppsummering

Analysen og diskusjonen i dette delkapittelet tilsier at Ladeklar har brukt mye av Blitzscaling med prioritering av hastighet, hvor fart trekkes frem som det ordet ansatte hører mest i løpet av en arbeidsdag. Bruken av MVP, fra Lean Startup, kan drøftes å være godt egnet i kombinasjon med Blitzscaling. Årsaken til dette er at hastigheten og veksten i arbeidet med Blitzscaling kombineres godt med å bruke minst mulig tid og ressurser på å utvikle et “Minimum-Viable-Product” fra Lean Startup. Produktet utvikles dermed i samme hastighet som resten av arbeidet som igjen er koblet til Blitzscalings fokus.

Lederskapet i Ladeklar trekkes frem som en av årsakene til at innovasjonsmetodikkene har blitt benyttet i den grad de er. Det gode lederskapet kan argumenteres å ha gitt effekter på kulturen i Ladeklar, ved at det har vært et stort fokus på å prøve og feile. I tillegg har et innovasjonstilpasset lederskap gjort at Ladeklar har evnet å opprettholde en innovativ tankegang over lengre tid som igjen har resultert i vekst og skalering.

Prinsippene ved de to innovasjonsmetodikkene er benyttet i ulik grad, noe figur 17 viser. Ladeklar har prioritert de ulike prinsippene ut fra hvor i startup-prosessen de er ved at raske avgjørelser, lite ressursbruk og hurtig vekst har vært i hovedfokus fram til nå. Det kan videre

argumenteres for at kombinasjonen av Blitzscaling og Lean Startup har gjort at hurtighet har blitt prioritert over validert læring.



Figur 17: Vurdering av bruk av Lean Startup og Blitzscaling

Til tross for at de ulike hovedprinsippene i innovasjonsmetodikkene er vurdert til å være brukt i ulik grad, kan det likevel argumenteres for at Ladeklar benytter metodikkens mentalitet, da de benytter noen prinsipper i stor grad. Ries (2011) trekker frem at Lean Startup ikke er en samling av separate teknikker, men heller en prinsippbasert tilnærming til produktutvikling. Man trenger dermed ikke å følge hvert enkelt prinsipp for å kunne si at man benytter Lean Startup, det handler like mye om å følge den overliggende mentaliteten og tilnærmingen til produktutvikling (Ries, 2011).

Bruken av innovasjonsmetodikkene kan indikere at Ladeklar har tatt raske og hyppige avgjørelser som resulterer i kontinuerlige endringer. Dette er avgjørelser og endringer som knyttes til forretningsmodell, arbeidsmetode og produktutvikling. Bruken av prinsippene i metodikkene kan igjen ha påvirket leverandørene, da teorien om innovasjon påpeker viktigheten av leverandører i en innovasjonsprosess. Dette analyseres og diskuteres i neste delkapittel.

5.3 Innovasjonsmetodikkens effekter på leverandørrelasjoner

Lean Startup og Blitzscaling er innovasjonsmetodikker som har fokus på det interne i bedriften og kundene (Ries, 2011; Hoffman & Yeh, 2018). De tar derimot lite hensyn til leverandører og verdikjeden. Til tross for dette kan innovasjonsmetodikkene gi effekter på leverandørrelasjoner da metodikkene som diskutert i 5.2 har effekter på startupen. I tillegg er leverandørrelasjoner pekt på som viktig for kundens evne til å innovere (La Rocca et al., 2019). I dette delkapittelet diskuteres det hvilke effekter Ladeklar har opplevd i sine leverandørrelasjoner, og hvordan disse henger sammen med deres bruk av innovasjonsmetodikker. Først analyseres de tre utvalgte leverandørrelasjonene, som ble beskrevet i empirien i delkapittel 4.5. Analysen vil videre benyttes for å se på effektene av innovasjonsmetodikkene i de tre leverandørrelasjonene. Til slutt vil generelle effekter på leverandørrelasjoner diskuteres.

5.3.1 Analyse av tre leverandørrelasjoner

I dette underkapittelet gjennomføres en analyse av de tre utvalgte leverandørrelasjonene til Ladeklar. Dette gjøres med utgangspunkt i de fem kjennetegnene som ble presentert i delkapittel 2.2.3. Kjennetegnene er: *sosiale interaksjoner, samarbeid og konflikt, gjensidig tillit fremfor formalitet, uformell struktur og makt og avhengighet*. I hvor stor grad de ulike relasjonene samsvarer med kjennetegnene oppsummeres i tabell 11.

Kjennetegn ved relasjonen til MF

Ladeklar og MF har en tett relasjon, hvor flere av de ansatte fra begge bedriftene jobber tett sammen. De har jevnlig faste møter og partene tar ofte kontakt dersom de lurere på noe. Under møtene blir ofte det profesjonelle og det personlige blandet, som beskrevet i empirien i underkapittel 4.5.1. Relasjonen er dermed preget av mye *sosial interaksjon*, hvor de lærer hverandre å kjenne. MF har siden Ladeklars opprettelse i 2019 vært en viktig leverandør for Ladeklar og partene har *samarbeidet* i utviklingen av forretningsmodellen. Som nevnt i empirien baseres relasjonen mellom MF og Ladeklar på kun *tillit*, da det ikke eksisterer en kontrakt mellom partene. Tilliten mellom partene innebærer også at MF har fått tilgang i Ladeklars interne systemer, noe et fåtall av leverandørene har. Dette samsvarer med teori om at personlige bånd kan føre til større tillit mellom partene, noe som regnes som en sentral faktor i relasjonsutvikling (Håkansson & Gadde, 2002).

Det at relasjonen ikke er basert på en kontrakt kan kobles sammen med kjennetegnet *uformell struktur*. Den uformelle strukturen bygges ofte opp basert på opplevd tillit og trygghet, noe som blir trukket frem som mer effektivt enn en formell kontrakt (Håkansson & Snehota,

1995a). I denne relasjonen er dette et faktum, da begge parter trekker frem at relasjonen er nesten utelukkende positiv. Det som derimot kan være en utfordring er *maktbalansen* i relasjonen. Ladeklar er i seg selv en liten bedrift, men har en større sikkerhet gjennom Hafslund Eco, som diskutert i delkapittel 5.2. Dette kan gi dem større makt enn leverandørbedriften. MF har, som nevnt i underkapittel 4.5.1, hatt en omsetningsøkning på 160% siden de begynte å samarbeide med Ladeklar. I tillegg er Ladeklar en av deres største kunder. MF påstår likevel at det ikke er en part som har større makt i relasjonen og frykter ikke at Ladeklar skal avslutte relasjonen.

Kjennetegn ved relasjonen til Zaptec

Zaptec har vært en stabil og trygg leverandør av ladebokser for Ladeklar og har vært med fra Ladeklars oppstart. I empirien, i underkapittel 4.5.2, kommer det frem at partene hadde mye dialog i starten av relasjonen for å bli kjent. Mengden med kommunikasjon har blitt redusert over tid, og de har i dag få *sosiale interaksjoner*. Partene har en definert relasjon gjennom at Ladeklar bestiller ladebokser og Zaptec leverer. Det har derfor vært lite behov for tilpasninger av produktet da en informant påpeker at ladeboksene “bare fungerer”. Dette motstrider med Håkansson og Gadde (2002) hvor tilpasninger ofte er en stor del av samarbeidet i en relasjon. På grunnlag av dette vurderes det at relasjonen i liten grad er preget av *samarbeid og konflikt*. Ladeklar har stor trygghet i produktet Zaptec leverer, og har tillit til at Zaptec leverer som lovet. Relasjonen er likevel forankret gjennom en kontrakt, som gjør at relasjonen er like mye basert på *tillit*, som *formalitet*. Dette fører også til at *strukturen* i relasjonen vurderes som middels formell. Videre er maktbalansen i relasjonen forholdsvis jevn. I underkapittel 4.5.2 kommer det frem at Ladeklar ser på seg selv som mye mindre enn Zaptec, men at deres meninger blir hørt. Likevel har Ladeklar Hafslund Ecos støtte, som innebærer en viss makt. Ladeklar er derimot svært avhengig av Zaptec da de er en av få leverandører av ladebokser i Norge. Det er derfor vurdert til at Ladeklar har mindre *makt* og er mer *avhengig* i relasjonen enn Zaptec.

Kjennetegn ved relasjonen til OneCo

Relasjonen til OneCo ble initiert på et senere tidspunkt enn de to andre leverandørrelasjonene og baserte seg på et ønske om å gi Ladeklar tilgang til flere geografiske områder. I tillegg har Ladeklar og OneCo en geografisk distanse. Likevel har partene hatt flere samtaler knyttet til kontraktsutforming, og de ulike avdelingene til OneCo har samtaler med Ladeklar. Dette innebærer at relasjonen har hatt noen *sosiale interaksjoner*. I relasjonen har det så langt vært begrenset med aktivitet, foruten å installere ett ladeanlegg. De har derfor hatt mindre behov for *samarbeid*, og på grunn av varigheten til relasjonen har det heller ikke vært noen *konflikter*.

Relasjonen kan beskrives som mer formell, noe som kan henge sammen med at Ladeklar hadde fått mer erfaring enn de hadde i begynnelsen og dermed visste hvordan de skulle håndtere installatører. Dette kan også henge sammen med OneCos størrelse og egne interne systemer som krever velutviklede kontrakter og avtaler. OneCo påpeker at:

“Det tar tid å bygge opp tillit, men vi har stor tro på Ladeklar.” - OneCo

Totalt fører dette til at relasjonen kan defineres til å være basert på *formalitet* fremfor *tillit*, selv om dette kan endre seg i fremtiden basert på forventinger. Strukturen i relasjonen er i stor grad basert på kontrakten som ble utviklet i starten av relasjonen, som innebærer at også *strukturen* vurderes til å være formell. Videre har det ikke fremkommet informasjon som kan tyde på *makt* og *avhengighet* i relasjonen. Både informanter fra OneCo og Ladeklar ser ikke på en av partene som makthavende. OneCo tror derimot at dette kan endre seg i fremtiden, når de har gjennomført flere prosjekter.

Oppsummering av kjennetegn i leverandørrelasjonene

Analysen av kjennetegnene er oppsummert i tabell 11. Det fremkommer at relasjonen til MF innehar flere av kjennetegnene fra Håkansson og Snehota (1995b) og Håkansson og Gadde (2002). Relasjonen til Zaptec innehar noen av disse kjennetegnene, hvorimot relasjonen til OneCo i liten grad innehar dem.

Tabell 11: Analyse av kjennetegn i leverandørrelasjoner

Kjennetegn	MF	Zaptec	OneCo
Sosiale interaksjoner	Mye	Lite	Middels
Samarbeid og konflikt	Mye	Lite	Lite
Gjensidig tillit fremfor formalitet	Mye	Middels	Lite
Uformell struktur	Mye	Middels	Lite
Makt og avhengighet	Middels	Middels/Mye	Lite

5.3.2 Effekter av innovasjonsmetodikker på tre leverandørrelasjoner

I dette underkapittelet vil det diskuteres hvilke effekter innovasjonsmetodikkene har hatt på de tre utvalgte leverandørrelasjonene til Ladeklar. Diskusjonen tar for seg hvor mye kjennetegnene har innvirket til effekter fra innovasjonsmetodikkene. I tillegg vil det diskuteres om bruk av innovasjonsmetodikker i leverandørrelasjonene har ført til spesifikke kjennetegn ved relasjonene.

Innovasjonsmetodikker i relasjonen til MF

MF og Ladeklar har som nevnt en tett relasjon. Den har vært betydningsfull for Ladeklars virksomhet da den blant annet har gitt dem tilgang på kunnskap innen ladeanlegg for elbiler, som de selv ikke hadde. Dette samsvarer med La Rocca et al. (2019) som trekker frem at leverandørrelasjoner kan gi startuper et utvidet evnegrunnlag og et større verditilbud. Innovasjonsmetodikkene som Ladeklar har benyttet oppfordrer til lite ressursbruk (Ries, 2011; Hoffman & Yeh, 2018). Derfor kan måten de har tilegnet seg kunnskapen til MF, fremfor å tilegne seg kunnskapen gjennom egne ansatte, være en form for å redusere ressursbruken. Innovasjonsmetodikkene kan dermed ha oppfordret Ladeklar til mer samarbeid og ansvarstildeling til MF. På grunn av dette har Ladeklar opplevd MF som mer strukturert. MF har også oppnådd store fordeler av relasjonen til Ladeklar da de har hatt en stor omsetningsøkning, og påpeker at de ikke hadde vært der de er i dag om det ikke var for Ladeklar. Dette kan ha sammenheng med ansvaret Ladeklar har gitt til MF, blant annet gjennom ekstra arbeidsoppgaver, som nevnt i delkapittel 4.5.1.

Ifølge Ries (2011) er alt en startup gjør eksperimenter for å oppnå validert læring, og i relasjonen til MF kan man argumentere for at Ladeklar har gjort nettopp dette. Dette innebærer blant annet at de to partene har funnet løsninger på problemer sammen, noe som underbygges av Nonaka og Takeuchi (1995) som påpeker at leverandørrelasjoner kan bidra til kunnskapsutvikling og felles læring. Det samsvarer også med Lean Startup sitt mål om å skape en genuin interesse for å finne de beste løsningene (Ries, 2011). Ladeklar og MF har gjort dette sammen, fremfor at Ladeklar har funnet løsningene selv og beordret MF til å etterleve dette. På den måten kan man se på MF som en forlengelse av Ladeklar da de ser på seg selv som en del av bedriften. Gjennom en undersøkelse oppdaget Kirsner (2016) at Lean Startup kan forbedre de ansattes innstilling, ved at de føler seg “mer motivert og bemyndiget”. Slike effekter er også funnet hos MF, til tross for at disse ikke er ansatte i Ladeklar. Dette kan henge sammen med at MF føler stor tilhørighet til Ladeklar.

Ved dagens situasjon er Ladeklar avhengig av MF for å innovere og de er svært fornøyde med relasjonen. Det kan derimot bli en risikabel situasjon for MF dersom de ikke leverer til Ladeklars forventninger, da Ladeklar benytter prinsippene til Blitzscaling. O'Reilly (2019) påpeker at Blitzscaling innebærer å prioritere egen virksomhet, og at dette kan føre til at man forsømmer leverandører dersom det ikke er behov for dem. Ladeklar har tidligere vist at de ikke er redd for å bryte relasjoner som ikke fungerer, og kan derfor ha en makt over MF. Ettersom Ladeklar og MF sin relasjon også er basert på tillit kan den være utsatt for potensiell utnyttelse. MF er svært avhengig av oppdrag fra Ladeklar da dette står for omtrent halvparten av MFs omsetning. De kan derfor ha satt seg selv i en usikker posisjon i fremtiden da de ikke formelt er bundet til Ladeklar.

Innovasjonsmetodikker i relasjonen til Zaptec

Zaptec har vært en stabil leverandør for Ladeklar fra start, men relasjonen har i liten grad inneholdt felles innovasjon og læring. Dette kan henge sammen med at Zaptec har levert akkurat det Ladeklar ønsker og de i liten grad har hatt utfordringer som må løses i fellesskap. Begge parter trekker frem at det er få problemer ved den andre parten og at relasjonen fungerer som den er. Det har med andre ord vært lite behov for felles læring sammenlignet med relasjonen mellom MF og Ladeklar. Sjoerdsma og van Weele (2015) har understreket at innovasjonsevnen i en relasjon er avhengig av samspillet mellom partene. I denne leverandørrelasjonen har det vært lite samarbeid og konflikt, og dette kan ha gjort at graden av felles innovasjon og effektene ved bruk av innovasjonsmetodikkene er redusert.

Innovasjonsmetodikker i relasjonen til OneCo

OneCo er en mer distansert leverandør og de har ikke samarbeidet mye med Ladeklar. Dette kan være en årsak til at Ladeklar i liten grad har brukt innovasjonsmetodikkene i samarbeid med OneCo. Dette samsvarer med La Rocca et al. (2019) som fremhever tette relasjoner som viktige for innovasjon, i motsetning til distanserte relasjoner som mellom Ladeklar og OneCo. Til tross for at relasjonen er lite preget av felles innovasjon kan årsaken til initieringen av relasjonen knyttes til Blitzscaling. Målet med Blitzscaling er å vokse raskt, men med lite bruk av verdifulle ressurser (Hoffman & Yeh, 2018). Dette kan Ladeklar oppnå ved å ha OneCo som leverandør, da de kan installere ladeanlegg i nye geografiske områder gjennom kun en leverandør, ettersom OneCo holder til i ni byer. Dette kan være mindre ressurskrevende enn å kontakte mange mindre installatørbedrifter i de nye områdene. På grunnlag av dette kan Blitzscaling være en årsak til at relasjonen mellom Ladeklar og OneCo eksisterer. Videre påpeker York (2018) at bruk av Lean Startup i leverandørrelasjoner hovedsakelig gjelder

langsiktige relasjoner. Relasjonen mellom OneCo og Ladeklar har eksistert i relativt kort tid, og dette kan være en årsak til at effekter av Lean Startup ennå ikke har fremtrådt.

Oppsummering av effekter i leverandørrelasjonene

Ladeklar har benyttet innovasjonsmetodikkene i ulik grad i de tre analyserte leverandørrelasjonene. La Rocca et al. (2019) har trukket frem at tette leverandørrelasjoner er avgjørende for kundens evne til å innovere. Dette gjenspeiles i de analyserte leverandørrelasjonene, hvor relasjonen til MF som er den tetteste, har hatt størst effekt av innovasjonsmetodikkene. Denne relasjonen har vært gjennom mye prøving og feiling for å utvikle tjenesten til Ladeklar, og MF har dermed blitt en tett innovasjonspartner. I de andre leverandørrelasjonene har det vært mindre bruk av innovasjonsmetodikkene, og relasjonene er mer distanserte. Det pekes derimot på at initieringen av relasjonen til OneCo kan være en konsekvens av startupens bruk av innovasjonsmetodikkene.

5.3.3 Generelle effekter av innovasjonsmetodikker på leverandørrelasjoner

Flere av effektene fra innovasjonsmetodikkene har blitt belyst gjennom de tre leverandørrelasjonene i foregående underkapittel. I tillegg til disse effektene er det generelle funn knyttet til leverandørrelasjoner som kan belyses. I dette underkapittelet gjennomføres en diskusjon av generelle effekter på leverandørrelasjoner ved bruk av innovasjonsmetodikker.

Motsetninger i tankesett og arbeidsmetoder

Til tross for at innovasjonsmetodikkene kan føre til givende innovasjon i samspill med leverandører, kan de også føre til uoverensstemmelse mellom bedriftenes arbeidsmetoder. Som påpekt i empirien har ingen av leverandørene brukt innovasjonsmetodikkene selv. Det kan derfor være vanskelig for leverandørene å følge Ladeklar som stadig eksperimenterer med nye konsepter og produkter gjennom bruk av innovasjonsmetodikkene. Som nevnt i empirien består store deler av arbeidshverdagen til de ansatte i Ladeklar av å utvikle, foreslå og gjennomføre endringer etter Lean Startups prinsipper. I tillegg skjer endringene med hurtighet etter Blitzscalings prinsipper. Disse raske endringene stemmer overens med innovasjonsmetodikkene (Ries, 2011; Hoffman & Yeh, 2018) og vil være selvsagte for de ansatte i Ladeklar, som er godt innlært i prinsippene. Leverandørene er derimot ikke kjent med å arbeide på denne måten, og dette er påpekt å skape friksjon.

“Jeg merker at problemet i mange tilfeller er å finne en ’mutual ground’ med leverandørene. Vi vil at ting skal skje fort, men vi jobber med leverandører som vil ha ting avklart gjennom lange kontrakter.” – Salgsleder, Ladeklar

Ladeklar og leverandørene deres kan dermed oppleve mindre konflikter i relasjonene på bakgrunn av deres forskjellige arbeidsmetodikker.

Endringer som påvirker leverandører

Ladeklar gjennomfører ofte endringer som kan påvirke leverandørene. Det kommer frem at Ladeklar ikke alltid informerer sine leverandører om endringer, som kan skape ytterligere friksjon som igjen kan føre til konflikter. Håkansson og Snehota (1995a) poengterer at potensielle konflikter kan løses gjennom sosial interaksjon. Dermed vil friksjonen som er skapt gjennom ulike arbeidsmetoder ikke bli løst uten god kommunikasjon. Relasjonen mellom MF og Ladeklar, hvor innovasjonsmetodikkene er benyttet i størst grad, innehar god kommunikasjon. Dette kan dermed være en av grunnene til at den har vært så givende for begge parter.

I empirien kommer det frem at Ladeklars bruk av innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling, med stadige endringer, kan føre til at leverandørbedriftene må tilpasse seg. Tilpasninger blir beskrevet av Håkansson og Gadde (2002) som kontinuerlige både ved at produkter, rutiner og handlingsmønster mellom partene endres. Et eksempel som trekkes frem i empirien er at Ladeklar reduserte antall dager leverandørene hadde på å gi tilbakemelding på tilbud ved nye oppdrag. Dette kravet gjorde at leverandørene måtte arbeide raskere som kan være overveldende for leverandører som har en annen grunnleggende mentalitet enn Ladeklar. I tillegg kan stadige tilpasninger skape mer arbeid for leverandørene, som kommer i tillegg til daglige arbeidsoppgaver. Ifølge leder i Ladeklar vil hvorvidt leverandørene klarer å tilpasse seg disse endringene, være avgjørende for deres samarbeid med Ladeklar. Et eksempel på en leverandør som i stor grad har tilpasset seg er MF, og dette kan være en årsak til at de har fått ekstra ansvar av Ladeklar.

Spesialutvalgte leverandører gjennom krav

Ladeklar har som nevnt i empirien hatt spesifikke krav når de har valgt hvem de skal knytte leverandørrelasjoner til. I empirien ble det trukket frem at leverandørene måtte ha en fleksibel og åpen holdning. Dette kan knyttes til innovasjonsmetodikkene da disse som nevnt innebærer stadige endringer for leverandører, for eksempel gjennom MVP, som krever kontinuerlige endringer for å kunne teste (Ries, 2011). I empirien ble det påpekt at Ladeklar har hatt ulike forventninger og krav til leverandørene basert på situasjonen de har befunnet seg i. Dette er både relasjonen til MF og OneCo eksempler på. MF traff kravene om å være fleksibel ved oppstart, og relasjonen til OneCo var knyttet til planen om oppskalering.

Enkelte leverandører som ikke oppfylte kravene, har blitt utelukket etter én interaksjon som stolpeleverandøren som trekkes frem som eksempel i empirien. Dette motsier teorien til Håkansson og Gadde (2002) som fremmer at sikkerhet i relasjoner må utvikles over tid og forbindelsen må bygges opp gjennom en prosess med samhandling. Dette tilfellet kan derimot ha sammenheng med Blitzscaling, hvor hastighet prioriteres høyere enn alt annet (Hoffman & Yeh, 2018). Ved å bruke denne innovasjonsmetodikken velger Ladeklar å ikke bruke tid på de som ikke kan levere det de trenger. De har dermed ikke gitt engangslleverandører en ny sjanse eller sagt ifra om hvorfor de ble nedprioritert. Dette kan derimot ha frigjort ressurser for Ladeklar, som kan brukes på andre leverandører. I empirien ble det trukket frem at leverandører står i fare for å bli byttet ut dersom Ladeklar ikke ser nytten av de lengre, selv etter samarbeid over tid. Det kan derimot ha gitt dem mer tid og ressurser til de resterende leverandørene som de ønsker å ha relasjoner til.

Oppsummering av generelle effekter på leverandørrelasjoner

I dette underkapittelet er det diskutert generelle effekter av innovasjonsmetodikkene på leverandørrelasjoner. Startupen og leverandørens ulike arbeidsmetoder kan føre til friksjon i relasjonene. Videre kan friksjonen forsterkes til konflikter da startupen arbeider så raskt at de ikke har tid til å informere leverandørene om endringer som foretas. Konfliktene kan derimot reduseres dersom startupen velger leverandører som har egenskaper tilpasset innovasjonsmetodikkene.

6. Avslutning

Formålet med denne studien har vært å belyse tematikker knyttet til bruk av innovasjonsmetodikker. Studien har forsøkt å besvare problemstillingen: *“Hvilke effekter har innovasjonsmetodikker på startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner?”*

For å besvare problemstillingen er det gjennomført en casestudie av en startup i en etablert virksomhet og tre av dens leverandører. I dette kapittelet beskrives først studiens funn, før begrensninger ved studien belyses. Deretter diskuteres praktiske og teoretiske implikasjoner fra studien, før kapittelet avsluttes med forslag til videre forskning.

6.1 Studiens funn

Studiens funn viser at bruk av innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling har flere effekter på startuper i etablerte virksomheter. Noen av effektene som er funnet, er hurtigere vekst, forbedret arbeidskultur og forbedret forretningsmodell. I tillegg viser funnene at nevnte effekter kan ha sammenheng med startupens evne til å operere som en selvstendig enhet. Hvorvidt en startup i en etablert virksomhet klarer å operere som en selvstendig enhet, kan videre ha sammenheng med startupens ledelse. Gjennom studien er det belyst at startuper i etablerte virksomheter kan ha tilgang på ressurser som andre startuper ikke har. Tilgangen på disse ressursene kan ha betydning for hvordan startuper bruker innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling. Videre viser studien at bruk av innovasjonsmetodikkene kan ha effekter på leverandørrelasjoner. Effektene inkluderer initiering og utvikling av relasjoner og kan henge sammen med relasjonenes kjennetegn.

Innovasjonsmetodikken Lean Startup kan bidra til startupers evne til å skape produkter som er tilpasset markedets behov. Bruk av prinsippet “Minimum Viable Product” (MVP), som omhandler å teste ufullstendige produkter på kunder, kan gi effekter på kultur og tankesett i startuper i etablerte virksomheter. Disse effektene innebærer at de ansatte er mindre redde for å gjøre feil og hjelper hverandre på tvers av ansvarsområder. Innovasjonsmetodikken Blitzscaling kan bidra til at ansatte klarer å ta raske avgjørelser for å imøtekomme kravene til raske omstillinger i konkurranseutsatte markeder. Effektene av Blitzscaling i denne studien kan være at startuper i etablerte virksomheter våger å ta stor risiko, både ved valg av leverandører og eksperimentering med forretningsmodell og tjeneste. Studien har også vist at de raske avgjørelsene ved bruk av Blitzscaling kan kombineres med MVP-prinsippet i metodikken Lean Startup. Ved denne kombinasjonen kan MVP-er utvikles med raske avgjørelser, som kan redusere tids- og ressursbruk.

Denne studien har vist at effektene av innovasjonsmetodikkene kan forsterkes av ressursene en startup i en etablert virksomhet kan ha. Dette innebærer at start-upen kan ta større risiko på grunnlag av den finansielle tryggheten ved å være underlagt en etablert virksomhet. Innovasjonsmetodikkene påpeker viktigheten av at en startup i en etablert virksomhet er en selvstendig enhet. I denne studien har lederskapet blitt trukket frem som essensielt for å være selvstendig. Ledelsen har bidratt til at start-upen i den etablerte virksomheten har opprettholdt bruk av innovasjonsmetodikkene og en innovativ arbeidskultur.

Resultatene fra studien indikerer at de to belyste innovasjonsmetodikkene, Lean Startup og Blitzscaling, har effekter på leverandørrelasjoner. De raske avgjørelsene ved bruk av metodikkene innebærer kontinuerlige endringer i produkt og arbeidsmetode for start-upen. Leverandørrelasjoner vil påvirkes av dette da kontinuerlige endringer krever at leverandører må gjøre tilpasninger og arbeide mer strukturert. Start-upen stiller dermed krav til leverandører om fleksibilitet og ønske om forbedring, ved bruk av innovasjonsmetodikkene. Et annet funn i studien er at de raske avgjørelsene ved bruk av Blitzscaling resulterer i at ansatte i start-upen ofte glemmer å informere leverandører om endringer, noe som kan skape irritasjon for begge parter. Videre funn viser at leverandører kan bli utelukket dersom de ikke klarer å følge kravene og hastigheten til start-upen som benytter innovasjonsmetodikkene.

Studien viser imidlertid også at dersom leverandører er villige til å følge kravene som settes om fleksibilitet på grunn av uforutsigbarhet og raske endringer, kan det ha positive effekter på leverandørrelasjoner. De positive effektene innebærer tette relasjoner med mye samarbeid som kan brukes aktivt for å innovere. Tilliten i leverandørrelasjonen kan også øke på bakgrunn av samarbeid om eksperimentering og testing ved bruk av innovasjonsmetodikkene. Effekter på relasjonene har vært ulike, basert på varigheten av relasjonen og leverandørens funksjon for start-upen. I denne studien har initiale leverandører som leverer tjenester, i stor grad blitt involvert i innovasjonsprosessen og dermed hatt størst effekt av bruk av metodikkene.

6.2 Begrensninger ved studien

Denne studien er begrenset i omfang og tid av masterretningens ramme på 30 studiepoeng og fem måneder. Dette begrenser hvor store mengder data som kan analyseres og hvor dypt man kan belyse disse. Datainnsamlingen gjennom intervjuer med seks ansatte i casebedriften og tre leverandører, anses likevel som et tilstrekkelig datagrunnlag for å besvare problemstillingen. Dersom tidsperspektivet hadde vært lengre kunne det likevel vært interessant å innhente mer data for å få et større datagrunnlag og på den måten øke muligheten til å generalisere. Studien

er også begrenset til én bransje gjennom casebedriften og dens tre utvalgte leverandører. Ved et lengre tidsperspektiv ville man igjen hatt mulighet til å generalisere gjennom å studere flere bransjer og markeder.

Studien er avgrenset til å belyse to spesifikke innovasjonsmetodikker, ettersom casebedriften bruker disse i sitt arbeid. Dette innebærer at funnene i liten grad kan generaliseres til å gjelde bedrifter som bruker andre innovasjonsmetodikker. Alle intervjuer har foregått digitalt, med bruk av Microsoft Teams, grunnet Covid-19 og pandemien som har rammet samfunnet det siste året. Forståelsen av casebedriften og leverandørbedriftene kunne vært forbedret dersom det hadde vært mulig å gjennomføre fysiske intervjuer.

6.3 Praktiske implikasjoner

Funnene i denne studien kan ha flere praktiske implikasjoner med relevans for andre virksomheter i andre bransjer. Slike implikasjoner omfatter lederskap, kombinasjonen av de to innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling, innovasjon i samarbeid med leverandører og bruk av metodikkene i startuper i etablerte virksomheter.

I denne studien er lederskapet trukket frem som utslagsgivende for bruken av innovasjonsmetodikkene. Lederskapet har, som nevnt, ført til at startuper har klart å være en selvstendig enhet innenfor en etablert virksomhet. Lederskapet har også ført til at ansatte i startuper blir motiverte for å bruke innovasjonsmetodikkene og sørget for en kultur hvor de ansatte våger å gjøre feil. For andre virksomheter som skal benytte innovasjonsmetodikkene anbefales det derfor å prioritere riktig ledelse. Ledelsen må være bevisst i sin rolle og sørge for at ansatte har de rette arbeidsforholdene for å kunne bruke innovasjonsmetodikkene. Studien viser at de to metodikkene, Lean Startup og Blitzscaling, fungerer godt i kombinasjon grunnet at metodikkenes prinsipper utfyller og overlapper hverandre. Dette kan gi andre virksomheter inspirasjon til å benytte de to innovasjonsmetodikkene sammen.

Videre viser studien at bruk av innovasjonsmetodikkene i samarbeid med leverandører, ved å eksperimentere og teste sammen, har ført til tettere bånd sammenlignet med leverandørrelasjoner hvor metodikkene ikke er brukt. I tillegg har bruk av metodikkene i leverandørrelasjonene ført til kunnskapsutvikling for begge parter i relasjonene. Det anbefales derfor for andre innovative virksomheter å involvere leverandører i innovasjonsprosessen. Studien har også funnet at de finansielle ressursene startuper i etablerte virksomheter har, kan gjøre det lettere å benytte innovasjonsmetodikkene. Lean Startup og Blitzscaling, som tidligere

har vært beregnet for vanlige startuper, anbefales på grunnlag av denne studien også til startuper i etablerte virksomheter.

6.4 Teoretiske implikasjoner

De teoretiske implikasjonene av funnene i denne studien vil være ulike for de to delene av problemstillingen, effektene på startuper i etablerte virksomheter og effektene på leverandørrelasjoner. Variasjonen skyldes de ulike mengdene av teoretisk rammeverk som finnes om de to delene.

Studiens funn av effekter innovasjonsmetodikkene har på startuper i etablerte virksomheter støtter tidligere forskning. Ries (2013) poengterer at etablerte virksomheter som lykkes med innovasjonsmetodikkene er de som lager en “ekte” startup innenfor den etablerte virksomheten. Dette har denne studien også funnet, og i tillegg har studien vist at lederskapet i startuper er avgjørende for å oppnå en “ekte” startup innenfor den etablerte virksomheten.

Innovasjonsmetodikkens effekter på leverandørrelasjoner er et lite belyst tema og studiens funn kan være et forskningsmessig bidrag på dette området. Til tross for manglende forskning på temaet poengterer flere teoretiske rammeverk viktigheten av leverandørrelasjoner ved at de kan være en kilde til innovasjon (Håkansson & Waluszewski, 2007; Allejn et al., 2013). Dette har også denne studien vist. I tillegg gir studien et bidrag til forskning ved at studiens funn poengterer at bruk av innovasjonsmetodikkene i leverandørrelasjoner bidrar til innovasjon. Studien har også et forskningsbidrag til hvordan bruken av innovasjonsmetodikkene kan bidra til tettere leverandørrelasjoner gjennom testing og eksperimentering.

6.5 Forslag til videre forskning

Studien har gitt økt forståelse for hvilke effekter innovasjonsmetodikker har på startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner. På bakgrunn av studiens funn beskrives forslag til videre forskning.

Startupens tilgang på ressurser har vist å gi effekter på hvordan innovasjonsmetodikkene kan benyttes. Forslag til videre forskning vil på bakgrunn av dette være å undersøke hvilke effekter bruk av innovasjonsmetodikker har for vanlige startuper. Dette fordi andre startuper ikke innehar samme mengde ressursgrunnlag som startuper i etablerte virksomheter. Videre forskning kan dermed i større grad få frem ulikhetene mellom effekter fra innovasjonsmetodikkene, og effekter fra å være en startup i en etablert virksomhet. Et annet forslag til videre forskning vil være å se på langtidseffektene av innovasjonsmetodikkene både

for startuper i etablerte virksomheter og leverandørrelasjoner. Dette på bakgrunn av blant annet O'Reillys (2019) kritikk i håndteringen av leverandørene etter stor og rask vekst i startupen. Både den studerte casebedriften og leverandørrelasjonene har eksistert i kort tid, og det vil derfor være interessant å se på effektene av metodikkene på et senere tidspunkt.

Som nevnt har studien undersøkt en casebedrift og tre utvalgte leverandørrelasjoner. De utvalgte leverandørene opererer i elektrobransjen. Denne bransjen har vært lite preget av innovasjon og kjennetegnes av konservativ tankegang. På bakgrunn av dette foreslås videre forskning på bedrifter i andre bransjer. Det kan være av interesse å studere andre bransjer som er mer kjent med innovasjon, for å se om dette gir andre resultater. Leverandørene er i tillegg ikke kjent med prinsippene i innovasjonsmetodikkene, ettersom ingen benytter metodikkene selv. Et annet forslag til videre forskning vil derfor være å se på leverandører som også benytter innovasjonsmetodikkene i eget arbeid. Dette kan være interessant på bakgrunn av studiens funn vedrørende metodikkens effekter på leverandørrelasjoner. Ved å studere leverandører som selv benytter disse metodikkene, vil muligens andre effekter avdekkes. Det er i denne studien fokusert på innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling. Disse to metodikkene ble vektlagt ettersom casebedriften har benyttet disse i sin arbeidshverdag. Det finnes likevel andre innovasjonsmetodikker som det kan være interessant å studere effektene av, og dette foreslås også som videre forskning.

Referanser

- Allejn, S., Baarspul, F., & Plante, M. (2013). *Supplier relationship management (SRM) Research 2012-2013*. Capgemini Consulting. Hentet fra https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/supplier_relationship_management_srm_research_2012-2013_solution_analysis_and_business_insights.pdf
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), ss. 7-24.
- Araujo, L., Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2003). The multiple boundaries of the firm. *Journal of Management Studies*, 40(5), ss. 1255-1277.
- Bjørgum, Ø., Aaboen, L., & Fredriksson, A. (2021). Low power, high ambitions: New ventures developing their first supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(1), s. 100670.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (1. utg.). K & S Ranch.
- Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), s. 101953.
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), ss. 261-283.
- Cheraghi, H. S. (2011). Critical success factors for supplier selection: An update. *Journal of Applied Business Research*, 20(2), ss. 91-108.
- Clark, K., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. *IEEE International Engineering Management Conference* (ss. 338-343). Cambridge.
- de Boer, L., Labro, E., & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2), ss. 75-89.

- Dennehy, D., Kasraian, L., O'Raghallaigh, P., Conboy, K., Sammon, D., & Lynch, P. (2019). A Lean Start-up approach for developing minimum viable products in an established company. *Journal of Decision Systems*, 28(3), ss. 224-232.
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), s. 101889.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), ss. 339–353.
- Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (2001). 8 Developing relationships with suppliers. I *Supply Network Strategies* (ss. 135-153). John Wiley & Sons Inc.
- Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Persson, G. (2010). *Supply network strategies* (2. utg.). John Wiley & Sons Inc.
- Gates, B. (2018). Foreword by Bill Gates. I R. Hoffman, & C. Yeh, *Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies* (s. x). London: HarperCollins Publishers.
- Gressetvold, E. (2004). *Produktutvikling i nytt lys - fokus på fire typer effekter*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/produktutvikling-i-nytt-lys-fokus-paa-fire-typer-effekter>
- Gressetvold, E., & Aune, T. B. (2013). Bedrifter og nettverk: spesialisering og relasjonsutvikling i Autronica. I *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (ss. 177-204). Akademika forlag.
- Hitt, M. A. (2000). The new frontier: Transformation of management of the new millennium. *Organizational Dynamics*, 28(3), ss. 7-17.
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies* (1. utg.). London: HarperCollins Publishers.
- Håkansson, H., & Gadde, L.-E. (2002). Supplier relations. I *Understanding Business Marketing and Purchasing* (3. utg., ss. 401-424). Thomson Learning.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), ss. 187-200.

- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995a). 1 Relationships in Business. I *Developing Relationships in Business Networks* (ss. 1-23). London: Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995b). 2 Analyzing Business Relationships. I *Developing Relationships in Business Networks* (ss. 24-49). London: Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995c). The burden of relationships or who's next. *IMP 11th International Conference in Manchester*. Pergamon.
- Håkansson, H., & Waluszewski, A. (2007). *Knowledge and innovation in business and industry: The importance of using others* (5. utg.). London: Routledge.
- Ireland, D. R., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of management*, 29(6), ss. 963-989.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Kirsner, S. (2016). The barriers big companies face when they try to act like lean startups. *Harvard Business Review*.
- La Rocca, A., & Snehota, I. (2014). Relating in business networks: Innovation in practice. *Industrial Marketing Management*, 43(3), ss. 441-447.
- La Rocca, A., & Snehota, I. (2021). Mobilizing suppliers when starting up a new business venture. *Industrial Marketing Management*, 93(1), ss. 401-412.
- La Rocca, A., Caruana, A., & Snehota, I. (2012). Measuring customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41(8), ss. 1241-1248.
- La Rocca, A., Perna, A., Snehota, I., & Ciabuschi, F. (2019). The role of supplier relationships in the development of new business ventures. *Industrial Marketing Management*, 80(1), ss. 149-159.
- Ledernytt. (2020). *Intraprenørskap - Sammen skaper man løsninger for fremtiden*. Hentet fra Ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/intraprenoerskap-sammen-skaper-man-loesninger-for-fremtiden.6341481-458588.html>

- Märijärvi, J., Hokkanen, L., Komssi, M., Kiljander, H., Xu, Y., Raatikainen, M., . . . Järvinen, J. (2016). *The cookbook for successful internal startups*. Helsinki: Digile Oy.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, T. (2019). *Blitzscaling: The fundamental problem with Silicon Valley's favorite growth strategy*. Hentet fra Quartz: <https://qz.com/1540608/the-problem-with-silicon-valleys-obsession-with-blitzscaling-growth/>
- Pearson, J. N., & Ellram, L. M. (1995). Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms. *Journal of Small Business Management*, 33(4), ss. 53-65.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (1. utg.). New York: Crown Business.
- Ries, E. (2013). What Large Companies Can Learn from Start-ups. (J. Euchner, Intervjuer) Research-Technology Management.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data* (5. utg.). SAGE Publications Ltd.
- Sjoerdsma, M., & van Weele, A. J. (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, 21(3), ss. 192–203.
- Sætre, A. S. (2001). *Intrapreneurship: An Exploratory Study of Select Norwegian Industries*. NTNU.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande* (1. utg.). Malmö: Liber.
- York, J. M. (2018). Putting Lean Startup into Perspective: A Novel Approach for Discovering and Developing a Successful Business Model. *Archives of Business Administration and Management*.
- Ørjasæter, N.-O. (2005). *Intraprenørskapsprosjekter - organisering og finansiering*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/intraprenoerskapsprosjekter-organisering-og-finansiering>
- Aaboen, L., Dubois, A., & Lind, F. (2011). Start-ups starting up - Firms looking for a network. *The IMP Journal*, 5(1), ss. 42-58.

Aaboen, L., Dubois, A., & Lind, F. (2013). Strategizing as networking for new ventures. *Industrial Marketing Management*, 42(7), ss. 1033-1041.

Aaboen, L., Holmen, E., & Pedersen, A.-C. (2016). 1 Initiation of business relationships in Start Ups. I *Starting up in Business Networks* (ss. 19-39). London: Palgrave McMillian UK.

Vedlegg

Vedlegg A: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet “Masteroppgave 2021”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke betydningen av bedriftsrelasjoner for nye bedrifter/bedriftsenheter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med prosjektet er å undersøke betydningen av bedriftsrelasjoner i startfasen til en bedrift eller bedriftsenhet. Masteroppgaven skal besvare problemstillingen ved å benytte casebedriften Ladeklar, som er en startup i Hafslund E-CO, og deres relasjoner til andre bedrifter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta da vi anser deg som relevant for å kunne beskrive caset som benyttes i masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Under intervjuet vil det tas notater og benyttes lydopptak ved ditt samtykke i forkant av intervjuet.

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

Prosjektgruppen, Trine Moslet Holden og Julie Øksnes Amland, vil ha tilgang til dine opplysninger. Disse opplysningene vil lagres i lokale filer som andre ikke har tilgang til.

Deltakere vil ikke navngis i publikasjonen, men informasjon om stillingstittel og bedriftstype/navn kan fremkomme for å definere dataens relevans.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 27.mai 2021. Opplysningene vil da fjernes og 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 Julie Øksnes Amland, julieamland@gmail.com, tlf.: 41214234
- NTNU Handelshøyskolen ved Trine Moslet Holden, trine.mosletholden@gmail.com, tlf.: 95017401
- NTNU Handelshøyskolen ved Tina Bjørnevik Aune, tina.b.aune@ntnu.no, tlf.: 73559923
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no, tlf.: 93079038

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

Julie Øksnes Amland og Trine Moslet Holden
(Forskere)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Masteroppgave 2021», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved **stillingstittel**

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide casebedrift

1. Tema for undersøkelse

Tema for undersøkelsen vil være casebedriften Ladeklar i den etablerte virksomheten Hafslund E-CO. Herunder vil temaer som bedriftsrelasjoner og –nettverk, og deres betydning i oppstartsfasen til casebedriften belyses. Spesifikt vil relasjonen til leverandører undersøkes, da disse er bemerket som betydningsfulle for Ladeklar sin utvikling og kaping av nye kunder.

2. Formål

Hovedformålet med undersøkelsen er å samle inn informasjon om leverandørrelasjonene til casebedriften Ladeklar. Dette gjøres for å kunne danne grunnlaget for empirien for masteroppgaven ved NTNU Handelshøyskolen, Ledelse av Teknologi.

3. Gjennomføring

I forkant av intervjuet vil intervjuguide og samtykkeskjema sendes ut til intervjuobjektet. Intervjuet vil gjennomføres digitalt via Teams og innholdet vil tas opp ved tillatelse fra intervjuobjektet. Intervjuet vil gjennomføres semistrukturert, hvor det er hovedfokus på at temaer blir belyst fremfor at konkrete spørsmål blir stilt i en planlagt rekkefølge. En av de to intervjuerne vil ha hovedansvar for å stille spørsmål og den andre vil observere og notere, samt supplere om det er relevante oppfølgingsspørsmål.

4. Behandling av data i etterkant

Dataene fra undersøkelsen vil bestå av notater og lydopptak. Lydopptak vil transkriberes i kort tid etter gjennomføring av undersøkelsen og sammenstilles med notater. Disse vil videre lagres og behandles konfidensielt når de trekkes inn i arbeidet med masteroppgaven. I tillegg vil de sendes til kontrollsjekk hos intervjuobjektet i ettertid.

5. Spørsmål

Innledende spørsmål

1. Hvilken stilling har du i Ladeklar?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver i Ladeklar?
3. Hvor lenge har du jobbet med Ladeklar?
4. Hvordan startet du i Ladeklar?
 - a. Har du jobbet i Hafslund E-CO tidligere?

Tema 1: Definisjon av Ladeklar

5. Hva er Ladeklar?
6. Hvorfor ble Ladeklar startet?
7. Hvilket behov dekker Ladeklar i markedet?
8. Hvor mange ansatte har Ladeklar?
9. Hvordan er Ladeklar knyttet til Hafslund E-CO?

Tema 2: Forretningsmodellen til Ladeklar

10. Hvordan jobber Ladeklar?
11. Hvilke segmenter retter Ladeklar seg mot?
12. Hvilke kundekanaler har Ladeklar?
13. Hvilken inntjeningsmodell har Ladeklar?
14. Hvordan finansieres Ladeklar?
15. Hvordan er et typisk prosjekt hos dere?
 - a. Tidsbruk, hendelser, milepæler, kommunikasjon, involverte
16. Opplever dere noen fordeler med metoden deres for gjennomføring av prosjekter?
17. Er det noen typiske problemer? Hvordan løses eventuelt disse?
18. Har dere gjort endringer i prosjektførsløpet fra første prosjekt til nå? Evt. Hvorfor?

Tema 3: Relasjoner og nettverk

19. Hva var Ladeklars første relasjon?
20. Hvordan kom dere i kontakt med den første relasjonen?
21. Har relasjonene til andre bedrifter påvirket Ladeklar?
22. Hvilke relasjoner har vært mest betydningsfulle for Ladeklar?
23. Har tilknytningen til Hafslund E-CO påvirket relasjonsbygging?
24. Hvordan får dere frem identiteten til Ladeklar i relasjoner?

Tema 4: Leverandørrelasjoner

25. Hvor mange leverandører har Ladeklar?
26. Hvilke leverandører har Ladeklar?
 - a. Erfarenhet, type arbeidsområde
27. Hvordan jobber dere med disse leverandørene?
28. Hvordan finner og velger dere nye leverandører?
29. Hvilke kriterier brukes i utvelgelsen av leverandører?
30. Hvordan har relasjonsbyggingen vært fra start til nå?
 - a. Tar dere med dere noen erfaringer videre?
31. Opplever dere noen fordeler ved relasjonene til leverandører?
 - a. Hvilke fordeler får deres leverandører ved relasjonen til Ladeklar?
32. Har dere bidratt til å utvikle deres leverandørers bedrifter?
33. Opplever dere noe som vanskelig ved relasjonsbygging til leverandører?
34. Hvordan er deres relasjoner til leverandører?
 - a. Varighet, kompleksitet, maktbalanse og formalitet

35. Hvordan kommuniserer dere med leverandører?
- a. Kontaktperson, stilling, kommunikasjonskanal og hyppighet
36. Har dere møtt på noen problemer ved kommunikasjon med leverandører?
- a. Hvilke eventuelle konsekvenser har dette fått?

Intervjuguide leverandører

1. Tema for undersøkelse

Tema for undersøkelsen vil være casebedriften Ladeklar i den etablerte virksomheten Hafslund E-CO. Herunder vil temaer som bedriftsrelasjoner og –nettverk, og deres betydning i oppstartsfasen til Ladeklar belyses. Spesifikt vil relasjonen til leverandører undersøkes, da disse er bemerket som betydningsfulle for Ladeklar sin utvikling og kaping av nye kunder.

2. Formål

Hovedformålet med undersøkelsen er å samle inn informasjon om leverandørrelasjonene til casebedriften Ladeklar. Dette gjøres for å kunne danne grunnlaget for empirien for masteroppgaven ved NTNU Handelshøyskolen, Ledelse av Teknologi.

3. Gjennomføring

I forkant av intervjuet vil intervjuguide og samtykkeskjema sendes ut til intervjuobjektet. Intervjuet vil gjennomføres digitalt via Teams og innholdet vil tas opp ved tillatelse fra intervjuobjektet. Intervjuet vil gjennomføres semistrukturert, hvor det er hovedfokus på at temaer blir belyst fremfor at konkrete spørsmål blir stilt i en planlagt rekkefølge. En av de to intervjuerne vil ha hovedansvar for å stille spørsmål og den andre vil observere og notere, samt supplere om det er relevante oppfølgingsspørsmål.

4. Behandling av data i etterkant

Dataene fra undersøkelsen vil bestå av notater og lydopptak. Lydopptak vil transkriberes i kort tid etter gjennomføring av undersøkelsen og sammenstilles med notater. Disse vil videre lagres og behandles konfidensielt når de trekkes inn i arbeidet med masteroppgaven. I tillegg vil de sendes til kontrollsjekk hos intervjuobjektet i ettertid.

5. Spørsmål

Innledende spørsmål

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver i bedriften?
3. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Tema 1: Generelt om bedriften

4. Hvor mange ansatte har dere?
5. Hvor mange kunder har dere?
6. Hva er hovedaktivitetene til deres virksomhet?
7. Hvor mange installatører har dere?
8. Hvor mange prosjekter har dere i året?
 - a. Totalt, ladeanlegg
9. Hvor mange installatører jobber på hvert prosjekt?
10. Har dere en egen prosjektleder for hvert prosjekt?
11. Hvor erfaren er dere innenfor ladeanlegg?
 - a. Tid, antall installasjoner, antall ansatte med kompetanse på området

Tema 2: Relasjon til Ladeklar

12. Når kom dere i kontakt med Ladeklar?
13. Hvordan kom dere i kontakt med Ladeklar?
14. Hvor mange av deres ansatte jobber med Ladeklar?
15. Hvordan kommuniserer dere med Ladeklar?
 - a. Kommunikasjonskanal, kontaktperson(er), hyppighet
16. Hvor stor betydning har Ladeklar for deres virksomhet?
 - a. Antall ladeanlegg, økonomisk
17. Hvordan vil du anse relasjonen til Ladeklar?
 - a. Formalitet, kompleksitet, maktbalanse og tillit
18. Opplever dere noen effekter innad i bedriften basert på relasjonen til Ladeklar?
 - a. Har relasjonen til Ladeklar påvirket andre deler av virksomheten?
19. Opplever dere at relasjonen til Ladeklar har utviklet deres virksomhet?
 - a. Har dere spesifikke eksempler på hva Ladeklar har gjort dette?
20. Har relasjonen til Ladeklar endret seg fra start til nå?
21. Føler dere at dere er en del av identiteten til Ladeklar?
22. Har dere påvirkningskraft i arbeidet til Ladeklar?

Intervjuguide nyansatte i casebedrift

1. Tema for undersøkelse

Tema for undersøkelsen vil være casebedriften Ladeklar i den etablerte virksomheten Hafslund E-CO. Herunder vil temaer som kultur og mentalitet, og Hafslund Ecos betydning i oppstartsfasen til casebedriften belyses. Spesifikt vil innovasjonsmetodikkene Lean Startup og Blitzscaling undersøkes, da dette tidligere er bemerket som betydningsfullt for Ladeklar sin utvikling.

2. Formål

Hovedformål med undersøkelsen er å samle inn informasjon om arbeidsmetoden til casebedriften Ladeklar. Dette gjøres for å kunne danne grunnlaget for empirien for masteroppgaven ved NTNU Handelshøyskolen, Ledelse av Teknologi.

3. Gjennomføring

I forkant av intervjuet vil intervjuguide og samtykkeskjema sendes ut til intervjuobjektet. Intervjuet vil gjennomføres digitalt via Teams og innholdet vil tas opp ved tillatelse fra intervjuobjektet. Intervjuet vil gjennomføres semistrukturert, hvor det er hovedfokus på at temaer blir belyst fremfor at konkrete spørsmål blir stilt i en planlagt rekkefølge. En av de to intervjuerne vil ha hovedansvar for å stille spørsmål og den andre vil observere og notere, samt supplere om det er relevante oppfølgingsspørsmål.

4. Behandling av data i etterkant

Dataene fra undersøkelsen vil bestå av notater og lydopptak. Lydopptak vil transkriberes i kort tid etter gjennomføring av undersøkelsen og sammenstilles med notater. Disse vil videre lagres og behandles konfidensielt når de trekkes inn i arbeidet med masteroppgaven. I tillegg vil de sendes til kontrollsjekk hos intervjuobjektet i ettertid.

5. Spørsmål

Innledende spørsmål

1. Hvilken stilling har du i Ladeklar?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver i Ladeklar?
3. Hvor lenge har du jobbet med Ladeklar?

4. Hvordan startet du i Ladeklar?
 - a. Har du jobbet i Hafslund E-CO tidligere?

Tema 1: Kultur

5. Kan du beskrive kulturen dere har i Ladeklar?
6. Hvordan tenker dere når dere jobber?
 - a. Eksempler
7. Hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?
8. Har dere gjort noen spesifikke tiltak for å endre kulturen?

Tema 2: Startup-mentalitet

9. Mener du at Ladeklar har startup-mentalitet? Hvorfor?
10. Vil du beskrive Ladeklar som en startup?
11. Er du kjent med Lean Startup og Blitzscaling?
12. På hvilken måte påvirker innovasjonsmetodikkene måten du jobber på?
13. Hvilke deler av innovasjonsmetodikkene bruker du i ditt arbeid?
14. Bruker dere andre metodikker/tankeganger i arbeidet deres?

Tema 3: Startup-mentalitet og leverandører

15. Hvordan påvirker bruk av innovasjonsmetodikkene leverandørrelasjoner?
16. Vet du om noen av leverandørene deres bruker metodikkene?
17. Påvirker andre metodikker deres leverandørrelasjoner?

