



# Nyskapende og kreative strategier

*En kvalitativ casestudie av hvordan nyskapende og kreative strategier oppstår og utvikles i etablerte bedrifter*

**Amalie Sohlman Kvåle og Lisa Fay Mølvig**

**Veileder: Eirik Sjøholm Knudsen**

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

---

## Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å undersøke hvordan nyskapende og kreative strategier oppstår og utvikles i etablerte bedrifter. Forskningsstrømmer innen strategifeltet har forsøkt å gi svar på hvordan nyskapende strategier utvikles, men de gir ikke et klart svar på hvor de gode strategiene kommer fra og hvordan de bakenforliggende ideene finner veien inn i organisasjoner. I denne studien undersøker vi dette kunnskapsgapet og forsøker å bidra med økt kunnskap til bedrifter om hvordan ideer bak nyskapende strategier faktisk oppstår og hva som skal til for at ideene blir delt og deretter videreutviklet til verdifulle strategier i bedriften.

I studien kombinerer vi innsikt fra klassiske tilnærminger til lønnsomhetsforskjeller i strategifaget, teori om innovative organisasjonsprosesser og teori om kreative individer fra psykologi. Utredningen er utformet som en kvalitativ flercasestudie med et eksplorerende design. Datainnsamlingen er gjennomført ved bruk av semi-strukturerte intervjuer i et utvalg etablerte bedrifter i Norge som har utviklet en nyskapende strategi litt utenfor bedriftens kjernevirksomhet. Innovasjonene vi har undersøkt er følgende: Vybil i Vy, Hull Skating Solutions i Jotun, BLDNG.AI i Telenor, Vipps Mobil i Vipps, og en innovasjon i en anonym bedrift. Gjennom intervjuene identifiserte vi hvordan ideene bak innovasjonene oppstod og ble videreutviklet til nyskapende strategier i bedriftene.

Funnene viser at nyskapende strategier i bedrifter kan spores tilbake til kreative ideer fra enkeltpersoner eller mindre grupper ansatte. Nyskapende strategier kan oppstå som følge av at bedriften gjør en endring i den strategiske teorien, og at en slik endring medfører at ansatte søker etter ideer andre steder enn tidligere. Vi finner også at ideer kan oppstå organisk hos enkeltpersoner uavhengig av den strategiske teorien. Disse ideene kan utvikles til nyskapende strategier som deretter påvirker bedriftens strategiske teori. I studien finner vi også at individuelle karaktertrekk, engasjement, organisatorisk plassering, nettverk og tilfeldigheter kan ha en innvirkning på strategiutvikling. Videre finner vi at støtte fra andre ansatte og eksterne parter kan være viktig for at ideer forfølges, og at arbeid med grundige analyser i kombinasjon med hypotesetesting fremmer effektiv utvikling av nyskapende strategier. Med bakgrunn i funnene diskuterer vi hvorvidt bedrifter bør utforme en eksplisitt strategisk teori, og om det kan være fordelaktig å bedre tilrettelegge for at ideer deles og testes av ansatte for å tilrettelegge for at nyskapende strategier skal oppstå og utvikles. Dette er spennende områder for videre forskning.

## Forord

Denne masterutredningen er skrevet ved Norges Handelshøyskole (NHH) som en del av vårt avsluttende arbeid med masterutdanningen i Økonomi og administrasjon. Oppgaven er skrevet i samarbeid med forskningssenteret Digital Innovation for Growth ved NHH, som har bidratt med god støtte.

Arbeidet har vært lærerikt, og vår interesse for strategifaget har gjort det spennende og givende å jobbe med prosjektet. Vi ønsker å takke bedriftene som har deltatt i studien med deres respondenter. Til tross for en travel hverdag har respondentene tatt seg tid til å dele sine tanker og refleksjoner, og vært tilgjengelig for oppfølgingsspørsmål i ettertid. Deres engasjement for temaet har vært givende, og gjort arbeidet med datainnsamlingen spennende. Uten deres deltakelse ville ikke oppgaven latt seg gjennomføre. Videre vil vi takke alle som har lest korrektur på oppgaven. En takk rettes også til venner og familie for god moralsk støtte, engasjement og hjelp gjennom våre fem år på NHH. Vi ønsker også å takke hverandre for et hyggelig og godt samarbeid gjennom prosjektet.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Eirik Sjøholm Knudsen for god veiledning gjennom hele prosjektet. Vi setter stor pris på Eiriks kunnskap, nyttige innspill og tilgjengelighet. Eiriks engasjement for oppgaven har vært motiverende og inspirerende.

Bergen, desember 2021

---

Amalie Sohlman Kvåle

---

Lisa Fay Molvig

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Oppgavens oppbygging.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Teori.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Strategi .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Tradisjonelle forklaringer på lønnsomhetsforskjeller .....	10
2.1.2 Kritikk mot etablerte tilnærminger til strategi.....	12
<b>2.2 Modeller for å fremme kreativitet og innovasjon .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Kritikk av modellene .....	16
<b>2.3 Kreative individer .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Opprinnelsen til nyskapende og kreative strategier .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Oppsummering og forventninger .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Metode.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Forskningsdesign .....</b>	<b>23</b>
3.1.1 Forskningstilnærming .....	23
3.1.2 Forskningsmetode.....	24
3.1.3 Forskningsstrategi .....	24
<b>3.2 Datainnsamling .....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Semi-strukturert intervju .....	25
3.2.2 Utvalg.....	25
3.2.3 Intervjuprosessen.....	26
3.2.4 Utarbeidelse av intervjuguide .....	28
<b>3.3 Dataanalyse .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Evaluering av forskningsdesign og forskningstilnærming .....</b>	<b>30</b>
3.4.1 Pålitelighet.....	30
3.4.2 Troverdighet.....	32
3.4.3 Overførbarhet.....	32
3.4.4 Etske vurderinger .....	33
<b>4. Funn .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Presentasjon av innovasjoner i casebedriftene .....</b>	<b>34</b>

---

4.1.1	Vy - Vybil.....	34
4.1.2	Jotun - Hull Skating Solution.....	37
4.1.3	Telenor - BLDNG.AI.....	40
4.1.4	Vipps - Vipps Mobil.....	43
4.1.5	Bedrift 1 – E-handlesplattform.....	45
<b>4.2</b>	<b>Hovedfunn .....</b>	<b>47</b>
4.2.1	Endringer i bedrifters strategiske teori .....	48
4.2.2	Arena for nye ideer .....	53
4.2.3	Engasjement og støtte fra ansatte .....	56
4.2.4	Kunnskap og ekstern kompetanse .....	61
4.2.5	Strategisk planlegging og innovasjonsprosesser.....	67
<b>5.</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1</b>	<b>Diskusjon av viktige funn .....</b>	<b>75</b>
5.1.1	Innsikt 1: Bedrifters strategiske teori kan påvirke, men også bli påvirket av, utviklingen av nyskapende strategier .....	75
5.1.2	Innsikt 2: En arena for nye ideer er fordelaktig for utviklingen av nyskapende strategier .....	77
5.1.3	Innsikt 3: Ideer er avhengig av engasjement fra enkeltpersoner og støtte fra andre ansatte for å kunne utvikles til nyskapende strategier.....	79
5.1.4	Innsikt 4: Kunnskap og individuelle karaktertrekk kan fremme nyskapende strategier, og bør kombineres med eksterne ressurser der bedriften mangler kunnskap selv.....	81
5.1.5	Innsikt 5: Analyser og hypotesetesting bør brukes i kombinasjon for å validere nyskapende strategier.....	85
<b>5.2</b>	<b>Samlet vurdering og svar på problemstillingen .....</b>	<b>88</b>
<b>5.3</b>	<b>Praktiske implikasjoner .....</b>	<b>90</b>
<b>5.4</b>	<b>Studiens begrensninger .....</b>	<b>92</b>
<b>5.5</b>	<b>Forslag til videre forskning.....</b>	<b>94</b>
<b>6.</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>96</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>97</b>
<b>7.</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>101</b>
7.1	Vedlegg A: Rekrutteringsmail.....	101
7.2	Vedlegg B: Svarmail med innledende spørsmål.....	103
7.3	Vedlegg C: Intervjuguide.....	104

---

<b>7.4</b>	<b>Vedlegg D: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....</b>	<b>107</b>
<b>7.5</b>	<b>Vedlegg E: Oversikt over intervjuer .....</b>	<b>110</b>

# 1. Introduksjon

Hvor kommer de mest lønnsomme strategiene fra? Strategifaget, som tradisjonelt har vært opptatt av å forstå prestasjonsforskjeller mellom bedrifter, forklarer dette med markedsimperfeksjoner. Det skiller overordnet mellom to typer markedsimperfeksjoner: (1) det er lite konkurranse om kundene (produktmarkedsimperfeksjon), og (2) bedriften har et spesielt godt utgangspunkt for å konkurrere som følge av at de har noen unike og verdifulle ressurser som andre ikke har (faktormarkedsimperfeksjon) (Lien, Knudsen & Baardsen, 2016). De siste 30 årene har denne forskningsstrømmen lært oss mye om sammenhengen mellom egenskaper ved markeder, bedrifter og prestasjonsutfall.

Selv om strategifaget har lært oss mye, svarer tilnærmingene egentlig ikke godt på spørsmålet (Felin & Zenger, 2017). For hvor kommer produkt- og faktormarkedsimperfeksjoner fra? Forklaringene i strategi har en tendens til å starte halvveis, og flere har kommet med kritikk av de klassiske tilnærmingene til lønnsomhetsforskjeller i strategiteori. En av disse er Brandenburger (2017, 2019) som savner kreativitet i strategifaget. Han påpeker at teoriene er best egnet til å klassifisere eksisterende strategier, og etterlyser teknikker for å komme opp med nyskapende strategier. Felin, Gambardella, Stern og Zenger (2019) mener det nødvendige første steget, som mangler i teori i dag, er å bygge på aktørers unike oppfatning og strategiske teori om hva som skaper verdi for å utvikle unike og potensielt verdifulle hypoteser. De mener dermed en bedrift kan oppnå konkurransefortrinn ved at den har en unik strategi, som igjen stammer fra nye ideer, kreativitet og innovasjon. Ser man på selskaper som Apple, Airbnb og Google, ser man at de startet med en unik idé som skilte seg fra alt annet (*Strategi og kreativitet, med Eirik Sjøholm Knudsen, 2021, 8:20*). Dette gjorde at de kunne adressere kundebehov ingen andre adresserte og anskaffe ressurser til underpris. Men hvor kommer de nye, unike ideene fra?

Som følge av kritikken mot de klassiske tilnærmingene har det vært en sterk økning i fokus på innovasjon og kreativitet i både forskning og praksis de seneste 10 årene. En gruppe studier og praktiske rammeverk fokuserer på prosesser organisasjoner kan implementere for å skape nye og kreative ideer. Lean Startup, Design Thinking og Design Sprints er eksempler på slike rammeverk som har fått særlig stor oppmerksomhet i forskning og teori de seneste årene. En annen gruppe studier vektlegger karaktertrekk ved bedrifter som den viktige faktoren, og hevder at enkelte typer bedrifter er bedre egnet til å skape innovative ideer og dermed nyskapende strategier enn andre (Cohen & Levinthal, 1990; Heunks, 1998). En tredje retning,

---

som har fått mindre oppmerksomhet i strategiforskningen, er individets rolle i å generere innovative ideer. Denne retningen er i fokus i kreativitetsforskningen, og støttes av forskere som Brandenburger (2017, 2019), som etterspør rollen til kreativitet i strategifaget.

En svakhet med disse retningene er at til syvende og sist kommer nye ideer fra hodene til enkeltpersoner, og ideene blir deretter videreforedlet i en bedrift. De tre retningene svarer ikke på hvordan dette skjer i praksis. Er ideene generert på oppfordring fra ledelsen som kommer med generelle formaninger, eller oppstår de mer tilfeldig og organisk i organisasjoner? Dette er viktig kunnskap fordi et svar på hvordan ideer genereres og videreutvikles muliggjør at bedrifter bedre kan legge til rette for at ideer som oppstår hos enkeltpersoner blir videreforedlet i bedriften til verdifulle strategier. På denne måten vil det hjelpe bedrifter i arbeidet med å skape og realisere nye og innovative strategier.

Vi ønsker å adressere dette kunnskapsgapet ved å undersøke følgende problemstilling:

*Hvordan oppstår og utvikles nyskapende og kreative strategier i etablerte bedrifter?*

For å undersøke problemstillingen vil vi kombinere innsikt fra klassiske tilnærminger til lønnsomhetsforskjeller i strategifaget, teori om innovative organisasjonsprosesser og teori om kreative individer fra psykologi. Da det eksisterer lite teori om kreativitet i strategifaget, bruker vi en induktiv forskningsmetode. Studien er kvalitativ, og gjennomføres ved bruk av intervjuer. Vi vil undersøke problemstillingen ved å dykke dypere i hvordan nyskapende strategier oppstod og vokste frem i et utvalg etablerte bedrifter, nærmere bestemt Vybil i Vy, Hull Skating Solutions i Jotun, BLDNG.AI i Telenor, Vipps Mobil i Vipps, og en innovasjon i en bedrift som ønsker å være anonym.

I studien finner vi at de nyskapende strategiene i selskapene kan spores tilbake til kreative ideer fra enkeltpersoner eller mindre grupper ansatte i bedriften. Individets kunnskap og karaktertrekk ser ut til å spille en viktig rolle for personers evne til å generere og utvikle ideer på individnivå, samt å forfølge ideen slik at de realiseres til nyskapende og kreative strategier på bedriftsnivå. For at kreative ideer skal utarbeides på individnivå, finner studien at en endring i bedrifters strategiske teori kan medføre at individer søker etter ideer andre steder enn tidligere. På den andre siden finner studien at ideer kan oppstå organisk hos enkeltpersoner, mer uavhengig av bedriftens strategiske teori. Videre finner studien at organisatoriske faktorer har betydning for utviklingen av nyskapende strategier, spesielt støtten ideen får fra andre ansatte og bedriftens villighet til å åpne opp for og muliggjøre testing av nye ideer.



Våre funn skiller seg fra tidligere teori, som i stor grad har fokusert på prosesser på organisasjonsnivå for å skape nye strategier. Funnene tyder dermed på at tidligere teori har undervurdert individets rolle og viktigheten av gode koblinger mellom individ og organisasjon. Videre har tidligere forskning i liten grad sett på viktigheten av bedrifters strategiske teori på utviklingen av nyskapende strategier. For å få et mer fullverdig bilde av hvordan ideer skapes og utvikles er det nødvendig at dette får en større plass i strategifaget. Det må likevel påpekes at vi kun undersøker et lite utvalg innovative ideer. Med bakgrunn i dette, danner vår studie grunnlag for videre forskning.

## 1.1 Oppgavens oppbygging

I dette delkapittelet vil vi gjennomgå strukturen i oppgaven. Oppgaven er delt inn i seks deler og innledes med å presentere relevant litteratur. Videre går vi gjennom valg av metode, og begrunner hvorfor valgene er hensiktsmessige for studien. Deretter vil funnene i studien presenteres. Kapittelet begynner med å introdusere hver innovasjon og historien bak disse, før vi går over til å beskrive relevante funn og innsikt som kan trekkes ut fra datamaterialet. Disse funnene vil så analyseres og diskuteres i lys av teori, før vi presenterer et samlet svar på oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi diskutere praktiske implikasjoner, studiens begrensninger og forslag til videre forskning, før oppgaven avrundes med en endelig konklusjon.

## 2. Teori

Dette kapittelet vil presentere teori som er relevant for å besvare studiens problemstilling. Kapittelet vil først presentere hva en strategi er, før de to tradisjonelle forklaringene i strategifaget på lønnsomhetsforskjeller beskrives. Videre presenteres det kritikk mot de etablerte tilnærmingene i strategifaget for å forklare forskjeller i lønnsomhet. Deretter beskrives kort tre nye metoder som har blitt utviklet i praksis for å fremme utviklingen av nyskapende strategier, samt kritikk mot disse. Avslutningsvis går vi i dybden på hvor gode ideer virkelig stammer fra, før kapittelet oppsummeres med noen forventninger som legger føringer for studiens funn og diskusjon.

### 2.1 Strategi

Det finnes en rekke ulike definisjoner på strategi (Nickols, 2016). I studien tar vi utgangspunkt i definisjonen presentert av Lien et al. (2016). De presenterer en bedrifts strategi som å omhandle beslutninger om hva de skal og ikke skal gjøre for å nå sine mål (Lien et al., 2016). Strategien legger føringer for alle andre beslutninger som bedriften må ta, og kan dermed ses på som bedriftens veikart. På denne måten er strategien fremtidsrettet. En strategi bør utnytte bedriftens ressurser, og løsningen bedriften tilbyr må være minst like god som det beste alternativet kundene de ønsker å vinne står overfor. For å effektivt kunne teste og korrigere strategien, er det nyttig å tydeliggjøre de antakelsene som legges til grunn for strategien. Videre bør strategien svare på hvorfor bedriften skal kunne gjøre tingene bedre enn konkurrentene (Lien et al., 2016).

Gode strategier kan danne grunnlag for lønnsomhetsforskjeller mellom bedrifter som opprettholdes over tid. Forklaringen på vedvarende forskjeller i profitt er sentral i strategiforskning (Denrell, 2004), og strategifaget tradisjonelt har fokusert på to forklaringer på hvordan man oppnår høy lønnsomhet.

#### 2.1.1 Tradisjonelle forklaringer på lønnsomhetsforskjeller

Porter (1979) bruker strategiske grupper til å forklare forskjeller i profitt innen industrier og at disse forskjellene kan vedvare over tid. Han mener en kan se på en industri som å bestå av ulike grupper bedrifter, kalt strategiske grupper. Hver strategiske gruppe består av bedrifter som følger lignende strategier langs en rekke dimensjoner, eksempelvis grad av vertikal

integrasjon, bredde i produkter og sammensetning av reklame. Strategiske grupper kan ha mobilitetsbarrierer som gir en tosidig beskyttelse mot etableringer: fra bedrifter nye for industrien og fra medlemmer i en annen strategisk gruppe (Porter, 1979). Mobilitetsbarrierer stammer fra strukturelle elementer i en industri, og kan dannes eksempelvis gjennom investeringer i reklame eller forskning og utvikling. Eksistensen av mobilitetsbarrierer betyr at noen bedrifter kan ha systematiske fordeler over andre, som bare kan overkommes ved strategiske gjennombrudd som leder til strukturelle endringer i industrien. Noen strategiske grupper vil ha høyere mobilitetsbarrierer enn andre, være mer isolert fra rivalisering, ha overlegen forhandlingsmakt over nærliggende industrier og møte lavere etterspørselastisitet fra substitutter. Dette gjør at høyere lønnsomhet kan oppnås, og opprettholdes over tid.

Barney (1991) hevder på sin side at lønnsomhetsforskjeller kan forklares med at bedrifter har forskjellige ressurser. Bedriftens ressurser inkluderer blant annet eiendeler, evner, prosesser, egenskaper og kunnskap som gjør bedriften i stand til å tenke ut og implementere strategier som forbedrer effektiviteten. Ressurser kan grovt deles inn i tre kategorier: fysiske, menneskelige og organisatoriske kapitalressurser. Videre beskriver Barney fire nødvendige egenskaper ved ressursene for at en bedrift skal ha potensial til et langvarig konkurransefortrinn: de må være verdifulle, sjeldne, ikke imiterbare og ikke substituerbare. En bedrift vil ha et konkurransefortrinn ved å implementere en verdiskapende strategi som ikke blir implementert samtidig av konkurrenter. Dersom strategien ikke kan kopieres av andre bedrifter, betegnes det som et langvarig konkurransefortrinn. Et slikt konkurransefortrinn kan medføre høyere lønnsomhet for bedrifter som besitter de aktuelle ressursene.

Når det gjelder hvorfor bedrifter har forskjellige ressurser, har forskning hatt fokus på ulike forklaringer. Tidligere litteratur har fokusert på at det er forskjeller i bedrifters opprinnelige beholdning av ressurser eller forskjell i den forventede tilførselen av nye ressurser som danner grunnlag for heterogenitet i ressurser (Denrell, 2004). Denrell (2004) argumenterer på sin side for at selv tilfeldige prosesser for akkumulering av ressurser kan produsere vedvarende forskjeller i profitt mellom bedrifter. Han mener dette kan gjøre det vanskelig å trekke gyldig lærdom fra historie, ettersom mennesker har en tendens til å undervurdere rollen til tilfeldighet i bedrifters prestasjoner.

Fellesnevneren for de to tradisjonelle synene på hvorfor forskjeller i lønnsomhet kan vedvare over tid er likevel at variasjon i prestasjon kommer fra markedsimperfeksjoner. Porter (1979) hevder lønnsomhetsvariasjoner stammer fra produktmarkedsimperfeksjoner, mens Barney

(1991) forklarer variasjonene med faktormarkedsimperfeksjoner. Tradisjonell teori sier imidlertid ikke hvor disse imperfeksjonene kommer fra, og i litteraturen finnes det flere kritikere til den klassiske forståelsen av hva som forklarer hvorfor noen bedrifter er mer lønnsomme enn andre.

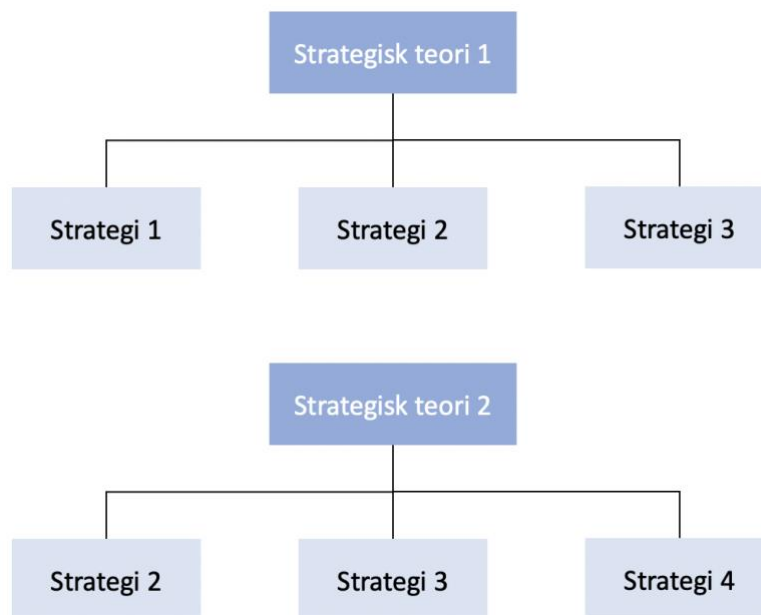
### **2.1.2 Kritikk mot etablerte tilnærminger til strategi**

De etablerte tilnærmingene til hva som forklarer lønnsomme strategier blir av flere kritisert for å mangle viktige elementer. Felin et al. (2019) mener det nødvendige første steget, som mangler i teori, er å bygge på aktørers unike oppfatninger om hva som skaper verdi for å utvikle unike og potensielt verdifulle strategier, hypoteser, ideer, kreativitet og innovasjon. De omtaler dette som «Theory of Value», som vi heretter vil kalle bedrifters strategiske teori. Store deler av litteraturen om design og styring av organisasjoner i dag antar implisitt at verdifulle strategiske teorier eksisterer. Deretter tar teoriene eksplisitt oppgaven med å forklare hvordan man effektivt organiserer aktiviteter på en måte som setter sammen og fanger verdien som den strategiske teorien legger grunnlag for (Felin & Zenger, 2017).

For å skape verdifulle bedriftsspesifikke strategiske teorier trekker Felin og Zenger (2017) frem fire nøkkelegenskaper de mener slike teorier har. (1) De er unike i form av at de løser problemer og gir retninger som andre ikke kan se. (2) De er enkle og elegante ettersom enkle strategiske teorier gir større klarhet til valg av strategiske handlinger. (3) De er falsifiserbare og gir dermed klarhet i retningen. Det vil si at de gir klarhet i hvilke eksperimenter og handlinger som er konsistente med den strategiske teorien og dermed gir deg svar på om det er verdt å utføre eller ikke. (4) De er generaliserbare og generative selv om de er nye. Strategiske teorier kan vise årsakssammenhenger mellom problemer og gi en felles problemløsning. Ved å utvikle sin egen strategiske teori fremfor å lene seg på spesifikke tilnærminger eller beste praksis, vil bedriftene bli i stand til å se verden på en annen måte, vurdere konkurrenter og skape verdi på unike måter (Felin et al., 2020). Dette kan danne grunnlag for lønnsomhetsforskjeller mellom bedrifter.

Organisasjoner muliggjør at kunnskap effektivt aggregeres og kombineres på nye måter, noe som er kritisk for å løse komplekse problemer (Felin & Zenger, 2017). Det er dermed viktig for bedrifter å skape en strategisk teori for å veilede søket etter verdifulle strategier. Strategiske teorier setter rammer rundt problemer, og på denne måten gir teorien et sammenhengende, abstrakt, kausalt bilde av verden. Felin & Zenger (2017) hevder dermed at bedrifters teori gir

retning til det som kan observeres, og gjør det mulig å observere ting som ikke nødvendigvis er så åpenbare for andre. En mulig illustrasjon av Felin og Zenger sine refleksjoner er vist i Figur 1. Figuren viser at det for en strategisk teori kan være flere strategier som gir mening. Dersom bedriften endrer sin teori kan det åpne opp for at strategier som tidligere ikke ga mening, nå gjør det. Samtidig kan strategier som tidligere ga mening, ikke lenger gir mening når man legger den nye bedriftsspesifikke teorien til grunn. Figuren nedenfor illustrerer at «Strategi 1» ikke lenger gir mening når teorien blir endret fra «Strategisk teori 1» til «Strategisk teori 2», men at «Strategi 4» som tidligere ikke ga mening, nå gjør det.



*Figur 1: Illustrasjon av sammenhengen mellom strategiske teorier og strategier*

Videre har etablerte tilnærminger i strategifaget til lønnsomme strategier blitt kritisert for å mangle vurdering av kreativitet. Kreativitet har fått mye oppmerksomhet i forskning, men det varierer hvorvidt det inkluderes definisjoner, samt hvilke definisjoner og målinger som eventuelt brukes. Kreativitet kan defineres som samspillet mellom evner, prosesser og omgivelser der et individ eller en gruppe utvikler et produkt som både er nytt og nyttig definert i en sosial kontekst (Kaufman & Sternberg, 2010). Sørensen & Vidal (2006) definerer på sin side kreativitet som evnen til å utfordre antakelser, bryte grenser, gjenkjenne mønstre, lage nye koblinger, ta risiko, og gripe sjanser når man skal løse et problem. Kunnskap er grunnleggende for god kreativ tenking, men kunnskapen må også fordøyes for å oppstå i form av nye kombinasjoner og relasjoner (Popova, 2012a). John Cleese foreslår fem faktorer som er viktig for kreativ tenking, der rom og tid er blant dem (Popova, 2012b). Rom er viktig fordi

---

du ikke kan være leken, og dermed kreativ, dersom du står overfor ditt vanlige press. Videre er det viktig å gi deg selv tid til å tenke og gruble over en lengre periode for å være i stand til å finne på noe originalt.

Brandenburger (2017) er blant kritikerne som hevder at de etablerte tilnærmingene til å forklare lønnsomme strategier ikke anerkjenner at det å lage strategier er en kreativ øvelse. Han argumenterer for at de høyest belønnede trekkene kommer fra å se til det som er kognitivt lenger unna, og kreativitet i strategifaget er derfor nødvendig. Dette begrunner han ved å trekke frem en rekke eksempler på gode forretningsstrategier, og ved å se på disse som kreative hopp. Brandenburger (2019) mener at strategifaget i dag er bedre egnet til å forstå eksisterende bedriftskontekster enn til å omforme dem, og etterlyser verktøy eksplisitt designet for å fremme kreativitet. Han presenterer et rammeverk som involverer fire kilder til kreativitet: kontrast, kombinasjon, begrensning og kontekst (Brandenburger, 2017).

En annen som hevder kreativitet er viktig er Flexner (1939). Han trekker frem en rekke eksempler som viser at de virkelig store oppdagelsene, som har vist seg å være nyttig for menneskeheten, har blitt laget av mennesker med et ønske om å tilfredsstille deres nysgjerrighet, fremfor å være drevet av et ønske om å være nyttig. Flexner (1939) hevder tanker på nytte begrenser denne nysgjerrigheten.

Brandenburger (2017, 2019) og Flexner (1939) får videre støtte av Mintzberg i at kreativitet i strategien er viktig (referert i Sørensen & Vidal, 2006). Han argumenterer for at konseptet med strategisk planlegging ble bygget på en motsigelse: strategiutvikling er en syntetisk og kreativ prosess, mens planlegging er en analytisk og rasjonell prosess. Planlegging er en bevisst nedbrytning av oppgaver og aktiviteter, men strategiutvikling er en kompleks, holistisk og kreativ prosess. Med denne måten å se på strategisk planlegging ble det klart at mange organisasjoner trenger kreativitet og kreative metoder i deres strategiutviklingsprosesser (Vidal referert i Sørensen & Vidal, 2006). På den andre siden kan ikke kreativitet alene sikre at organisasjonen gjør det bra strategisk sett. Analyser og rasjonell tenkning er vel så viktig.

Lafley, Martin, Rivkin og Siggelkow (2012) hevder, i likhet med Vidal, at å bli for lite vitenskapelig for å fremme tenking utenfor boksen vil gjøre ideene vanskelig å omgjøre til verdifulle strategier. De argumenterer for at strategisk planlegging slik vi kjenner den ikke produserer nye strategier, men heller foreviger status quo. Videre mener de at strategisk planlegging og kreativitet kan bli forenet til å produsere kreative men realistiske strategier, dersom man gjenkjenner at konvensjonell strategisk planlegging ikke faktisk er vitenskapelig.

Strategisk planlegging i dag vektlegger i stor grad grundige analyser, men artikkelen trekker frem at å skape nye hypoteser og generere skreddersydde tester for disse også er en viktig del. For å komme opp med kreative løsninger, teste underliggende hypoteser og ta et valg presenterer Lafley et al. (2012) en syv stegs prosess. De syv stegene er som følger: (1) Flytt fokuset fra problem til valg, (2) Generer strategiske muligheter, (3) Spesifiser betingelsene for å lykkes, (4) Identifiser hvilke betingelser dere har minst tro på at er sann, (5) Design tester for disse betingelsene, (6) Gjennomfør testene og (7) Ta valget.

Oppsummert ser vi at Felin og Zenger (2017) hevder det er viktig å etablere verdifulle strategiske teorier for å utvikle kreative og nyskapende strategier. Videre påpeker en rekke kritikere mot klassiske tilnærminger til strategi for å forklare lønnsomhetsforskjeller at strategifaget trenger mer kreativitet. Enkelte kritikere fokuserer på kreativitet i seg selv, og at det mangler teknikker for å generere kreativitet i ideer og strategier. På den andre siden påpeker blant annet Lafley et al. (2012) at kreativitet alene ikke produserer kreative strategier, men at de for å oppnå verdi må kombineres med ikke-vitenskapelig strategisk planlegging.

## 2.2 Modeller for å fremme kreativitet og innovasjon

Praktikere har over tid utviklet ulike modeller for å fremme innovasjon og kreativitet i bedrifter. Blant organisasjonsprosessene som har fått mye oppmerksomhet de siste årene er Lean Startup, Design Thinking og Design Sprints. Lean Startup er en metode for å omgjøre en visjon til et produkt gjennom en prosess med justeringer, tilbakemeldinger og læring (Ries, 2011). Ved bruk av denne metoden i startups hevdes det at man mislykkes sjeldnere enn ved bruk av tradisjonelle metoder (Blank, 2013). Et konsept innen Lean Startup er «minimum viable product», eller en MVP. Dette er et produkt som bare inneholder de kritiske egenskapene. Ved å sette sammen en MVP kan selskapet raskt motta tilbakemeldinger fra kunder (Blank, 2013).

Design Thinking har også fått betydelig oppmerksomhet over det siste tiåret. Metoden har fått oppmerksomhet i en rekke organisasjoner og kontekster, utover designernes tradisjonelle bruk (Kimbell, 2011). Teorien hevder at direkte observasjon gir en grundig forståelse av hva mennesker ønsker og trenger, og at denne forståelsen er drivkraften bak innovasjon (Brown, 2008). Design sprints innebærer på sin side å involvere flere mennesker fra flere deler av organisasjonen, og sette en tidsramme der deres fulle oppmerksomhet rettes mot designprosessen (Banfield et al., 2015).

Prosessene beskrevet ovenfor er imidlertid utviklet gjennom praksis, og er dermed ikke så akademiske. I samme periode har også akademikere begynt å undersøke suksessen til startups, men denne utviklingen har vært mindre fremtredende (Mollick, 2019). Akademikere har tilgang til bedre data, mer sofistikerte analyseteknikker og nye tilnærminger, og dette har gjort det mulig å lære mer om Lean Startup metoden. Det er funnet sterke bevis for at startups bør bruke eksperimentering lignende det som foreslås av Lean Startup (Mollick, 2019).

### 2.2.1 Kritikk av modellene

Forskningen på suksessen til startups har funnet noe støtte til modellene utviklet i praksis. Samtidig har forskningen også identifisert to hovedproblemer med Lean Startup tilnærmingen (Mollick, 2019). Det første er at fokuset på å få raske tilbakemeldinger fra kunder på MVP gjør oppstartsbedrifter utsatt for å satse på inkrementelle forbedringer som ser på hva kunder vil ha i dag, fremfor å prøve å se inn i fremtiden. I tillegg viser en rekke forskning at kunder ofte misliker nye ting til å begynne med, og det kan dermed være vanskelig å få ekstern bekreftelse hvis du kommer opp med en banebrytende ide. Dette støttes av Felin et al. (2019) som mener Lean ble utviklet for kontinuerlige og inkrementelle forbedringer av eksisterende prosesser og produkter, og ikke for radikal innovasjon. Det andre problemet er at metoden ikke stiller spørsmål om hva som er din strategiske teori om hvorfor ditt selskap skal vinne - som Mollick (2019) hevder er det viktigste spørsmålet. Spørsmålene har sett på hvordan bedriften skal se ut i slutten av prosessen, men sier ingenting om hvordan du skal komme dit. For å finne ut hvordan din bedrift er spesiell, bør man benytte seg av vitenskapelige metoder. Mollick (2019) presiserer likevel at spørsmålene i Lean Startup, som fokuserer på å finne ut hvem kundene dine er og hva de ønsker, er viktig.

Gans, Scott og Stern (2018) er også blant kritikerne til Lean Startup, og mener et slikt fokus på handling først medfører at mange entreprenører har en tendens til å gå for den første praktiske strategien de kommer opp med. Ved å trekke på forskning på virksomhetsstrategi har Gans et al. (2018) utviklet «The entrepreneurial strategy compass». Dette mener de skal gjøre grunnleggere av bedrifter i stand til å tilnærme seg de kritiske valgene de møter på en praktisk og oppklarende måte. I dette kompasset er det fire avgjørende valg for en bedrift: (1) kunder, (2) teknologi, (3) identitet, kultur og evner og (4) konkurrenter. For etablerte bedrifter vil de fire valgene bestå av analyse av data de sannsynligvis har fra før, men en start-up mangler en historie og kunnskapen den bringer.



Videre trekker Gans et al. (2018) frem to spesifikke konkurranseavveininger som hver bedrift må vurdere i utviklingen av en ny ide. Den første avveiningen er om bedriften skal samarbeide eller konkurrere med etablerte bedrifter. Samarbeid kan gjøre bedriften i stand til å etablere seg raskere, mens konkurranse gir de større frihet i etableringen. Den andre avveiningen handler om å bygge en vollgrav eller storme et fjell. Bedriften kan bygge en vollgrav ved å investere i å beskytte sine intellektuelle eiendommer, slik at de ekskluderer andre fra å direkte konkurrere eller fra å få betydelig forhandlingsmakt. På den andre siden kan de fokusere på å raskt komme ut på markedet og dermed øke kommersialiseringen og utviklingen. Ved å rette oppmerksomheten mot de to avveiningene forenkles strategiarbeidet.

Blant kritikken mot Design Thinking trekkes det frem at det er stort mangfold i tilnærmingene, og at det derfor mangler en klar beskrivelse av Design Thinking (Kimbell, 2011). Videre kritiserer Jen (2018) Design Thinking for å typisk illustreres som en lineær prosess. Dermed mister man muligheten til å gjøre forbedringer og vurdere hvorvidt noe er verdifullt. Hun hevder man ikke kan forstå utfallet i Design Thinking, og at man dermed ikke kan vite om det er bra eller ikke. Verganti (2016) hevder på sin side at metoder som Design Thinking resulterer i en overflod av ideer, og at ledere mangler en metode for å fange de mest lovende mulighetene i form av nye strategier. For å vurdere hvilke ideer som virkelig har potensial, mener han man trenger en innsiden-ut prosess som bygges på kritikk fremfor formering av ideer.

## 2.3 Kreative individer

Det finnes altså flere forskningsstrømmer på hvordan nyskapende og kreative strategier utvikles, men hverken de organisatoriske prosessene eller kritikernes svar på disse svarer på hvor de gode strategiene egentlig kommer fra. Dersom prosessene i seg selv hadde skapt gode strategier, er det naturlig å tenke at alle ville brukt prosessene, og ingen ville hatt fortrinn. Det må derfor være noe mer som ligger bak prosessene. Uavhengig av hvordan ideer faktisk finner veien inn i organisasjoner, må ideer, og dermed strategier, intuitivt sett komme fra hodene på en eller flere enkeltpersoner.

Det finnes ulike definisjoner på ideer, hvor James Webb Young definerte en ide som hverken noe mer eller mindre enn en ny kombinasjon av gamle elementer (Foster, 2009). Evnen til å generere nye kombinasjoner avhenger av personers evne til å se sammenhenger mellom forskjellige elementer (Popova, 2012a). Foster (2009) påpeker at ideer er enkle, og at vanlige mennesker hver dag skaper, oppfinner og oppdager ting. De fleste definisjonene av kreative

ideer omfatter tre komponenter (Kaufman og Sternberg, 2010). (1) Kreative ideer må representere noe annerledes, nytt eller innovativt. (2) Kreative ideer er av høy kvalitet. (3) Kreative ideer må være passende for oppgaven eller skape en redefinering av den oppgaven.

Udwadia (1990) hevder at kreativitet stammer fra individet. Teorien hevder at kognitive evner er viktig for kreativitet, hvor et viktig element for å generere ny innsikt er å besitte en stor mengde kunnskap. Videre påpeker han at kognitive evner bestemmer individets potensial for kreativitet, mens visse personlige karaktertrekk tilrettelegger for prosessen med å omgjøre nye ideer til handlinger. Viktige karaktertrekk for en kreativ personlighet er blant annet utholdenhet, høy energi, hardt arbeid, nysgjerrighet og autonomi.

En stor retning innenfor kreativitetsforskningen er studien av kreative personligheter (Selby, Shaw & Houtz, 2005). Selby et al. (2005) har undersøkt karaktertrekk, holdninger, preferanser og andre personlige kvaliteter som skiller høyt kreative mennesker fra resten. Blant kvalitetene ved kreative personligheter som trekkes frem i litteraturgjennomgangen er preferanse for kompleksitet, nysgjerrighet, høyt nivå av intelligens, lekenhet, åpenhet til erfaring og følelser, selvsikkerhet og det å være hardtarbeidende. Det kan imidlertid ikke forventes at kreative individer besitter alle karaktertrekkene som omtales i litteraturen, og individer besitter ikke nødvendigvis karaktertrekkene hele tiden (Selby et al., 2005). Foster (2009) ser også på kreativitet på individnivå og oppsummerer tidligere teori på metoder for å generere ideer. Han kritiserer imidlertid disse metodene for å ikke si noe om hvilken tilstand individet må være i for å gå gjennom disse stegene. Han presenterer derfor ti måter å sette tankene i en ide-tilstand: ha det gøy, være mer som et barn, bli ide-utsatt, visualiser suksess, gled deg av feil, få mer input, skru motet opp, ha energi, tenke nytt på tenkningen din og lær deg å kombinere.

## 2.4 Opprinnelsen til nyskapende og kreative strategier

Forskning og teori har altså lært oss mye om hvordan organisasjonsprosesser kan brukes til å utvikle strategier, og om hvordan kreativitet hos enkeltindivider danner grunnlag for nye og innovative ideer. Vi vet imidlertid lite om hvordan ideer fra enkeltpersoner finner veien inn i organisasjoner, og forskningen mangler derfor et ledd når det gjelder hvordan strategier utvikler seg fra ideene genereres til de blir til en nyskapende strategi. Basert på tidligere litteratur kan vi sette opp en hypotese om at ledelsen kommer med en oppfordring til ansatte om innovasjonsområder, og at dette skaper grunnlag for at ideer oppstår hos enkeltpersoner.

---

En alternativ hypotese er at ideer oppstår mer organisk hos enkeltpersoner, og at de ved tilfeldighet og gjennom kommunikasjon med andre personer realiseres i bedriften.

Udwadia (1990) er en av kritikerne til innovasjonsteori, og hevder at forløperen til kreativitet bare har fått sporadisk og relativt mindre seriøs oppmerksomhet i ledelsesfeltet. Han mener innovasjon på organisasjonsnivå kritisk avhenger av kreativitet på individnivå, og utvikler en teori for å belyse interaksjonen mellom spesielle egenskaper ved kreative individer og de viktigste aspektene av arbeidskonteksten som former den kreative atferden. Modellen involverer tre perspektiv som er interaktive og gjensidig avhengige: det individuelle perspektivet, det tekniske perspektivet og det organisatoriske perspektivet.

Bharadwaj og Menon (2000) finner en positiv sammenheng mellom individuell kreativitet og innovasjonsprestasjoner i bedrifter. De finner imidlertid at det ikke er nok å ansette kreative personer og forvente at innovasjoner skal oppstå. På samme måte er det ikke nok å legge vekt på ledelsespraksis for å fremme kreativitet og ignorere de individuelle mekanismene. Gjør bedriften en av delene vil det øke innovasjonsprestasjonen, men ved å gjøre begge deler vil man komme opp på et høyere innovasjonsnivå.

Bharadwaj og Menon (2000) sine funn er i tråd med det Cummings og Oldham (1997) fant i sitt arbeid. De fant at organisasjoner som sørget for et støttende miljø og en kontekst for kreativitet hadde en tendens til å bedre utnytte fordelene ved kreative ansatte. Bare ved å fostre de rette personene på de rette stedene kan man maksimere kreativitet i organisasjoner. Foss, Woll og Moilanen (2013) ser også på betydningen av miljøet på arbeidsplassen. De finner at støtte fra kollegaer har en signifikant positiv effekt på generering og implementering av nye ideer. Ansatte er mer kreative når de opplever konstruktive utfordringer basert på ideer fra andre kollegaer og når de føler gjensidig åpenhet og felles engasjement. Dette støtter Lewin sin teori, som antyder at menneskelig atferd er en funksjon av samspillet mellom personlighet og omgivelser (referert i Selby et al., 2005). Det er derfor viktig at enhver studie av personer tar hensyn til omgivelsene rundt dem. Brandenburger (2017) hevder videre at gode strategier kommer fra kreative mennesker, og at det er kreativitet utøvd i konteksten av bedrifter. Tidligere forskning tyder derfor på at en kombinasjon av kreative individer, miljø og gode ledelsesprosesser er positivt for kreativitet og innovasjon i bedrifter.

Basert på den tidligere forskningen kan det dermed sies å være to egenskaper som er nødvendig for at nyskapende og kreative strategier skal vokse frem i bedrifter. Den første er mennesker som evner å komme opp med og formidle en idé, samt mennesker som anerkjenner

---

og tror på denne ideen. Videre må det være en organisasjon som klarer å absorbere ideen, og på denne måten videreforedle den til en verdifull strategi. For å klare dette vil karaktertrekk ved bedriften, samt dens systemer og prosesser, være viktig.

Den første egenskapen er kreativitet på individnivå. Cohen og Levinthal (1990) hevder at evnen til å utnytte ekstern kunnskap er en funksjon av tidligere relatert kunnskap, kalt «absorptive capacity» eller evnen til kunnskapstilegnelse. De argumenterer for at individets besittelse av tidligere relevant kunnskap og ferdigheter danner grunnlag for kreativitet, ettersom det tillater assosiasjoner og koblinger som kanskje ikke har blitt vurdert tidligere. Videre hevder de at individers ekspertise bare vil endres inkrementelt, og at diversitet i kunnskap påvirker kreativitet. På denne måten er innovasjonsevne historieavhengig.

Selv om kreative mennesker kommer opp med gode ideer er det ifølge Levitt (2002) ikke nok i seg selv å ha en kreativ ide. Kreativitet betyr å ha gode, originale ideer og ofte blir de vurdert ut fra hvor nye de er fremfor hvor godt egnet de er, enten for forbrukere eller bedriften. Mange mennesker som kommer opp med ideer forstår ikke hvordan en organisasjon må operere for å få ting gjort, spesielt nye ting. Levitt mener organisasjoner har nok kreative ideer, men problemet er at enkeltpersoner ikke vet hvordan de skal gå frem for å bli hørt, for at ideen skal kunne testes ut og deretter for at den skal kunne utvikles til nyskapende strategier. Ideer har ingen verdi hvis de ikke blir brukt og det er i selve implementeringen verdien av ideen bevises.

Den andre egenskapen er karaktertrekk ved bedrifter som gjør de i bedre stand til å absorbere ideer og videreutvikle de til verdifulle strategier. Flere studier har undersøkt dette og Cohen og Levinthal (1990) er blant disse. De mener en bedrifts innovative evner er kritisk avhengig av dens «absorptive capacity», som omhandler bedriftens evne til å gjenkjenne verdien av ny, ekstern informasjon, tilpasse seg den og anvende den på en kommersiell måte. En organisasjons «absorptive capacity» vil avhenge av ansattes evne til kunnskapstilegnelse.

Organisasjonens «absorptive capacity» er imidlertid ikke bare summen av dens ansattes evne til kunnskapstilegnelse, men vil også avhenge av individer som står på grensen mellom bedriften og eksterne omgivelser, eller på grensen mellom underenheter innen bedriften. Videre vil den interne kommunikasjonsprosessen være viktig, og gruppen som helhet må ha et visst nivå av bakgrunnskunnskap for at personene på grensen skal være i stand til å overføre informasjon til andre ansatte. Her er delt kunnskap viktig, og et felles språk og symboler trekkes frem som et krav for effektiv kommunikasjon. Videre argumenterer de for at det er en avveining mellom kunnskapsdeling og diversitet i kunnskap: noe overlapp av kunnskap er

nødvendig for intern kommunikasjon, men diversitet har fordeler når det kommer til innovasjon. Ved at mennesker med ulik kunnskap interagerer, fremmes organisasjonens kapasitet for å lage nye linker og assosiasjoner - og dermed kan det oppstå innovasjon ut over det hvert enkelt individ kan oppnå. Cohen og Levinthal (1990) finner at bedrifter som utfører egen forskning og utvikling er bedre i stand til å bruke ekstern tilgjengelig informasjon, men at man også kan investere i «absorptive capacity» direkte.

Heunks (1998) er også blant forskerne som trekker frem karaktertrekk ved bedriften for å forklare forskjeller i innovasjon. Han hevder at kreativitet og innovasjon kan stamme fra personlige trekk eller fra institusjonelle aspekter ved bedriften. Blant annet trekkes det frem at innovasjon innen forskning og utvikling stimuleres av fleksibilitet, at medium bedrifter har høyere nivå av alle typer innovasjon enn små bedrifter, og at innovasjon innen markedsføring fremmes av samarbeid med andre bedrifter og tilgjengelighet av ekstern kapital. Et annet karaktertrekk som kan forklare forskjeller i innovasjon er organisasjonsstrukturer. Foss et al (2013) finner at sentralisering av beslutningsmakt hos ledelsen har negativ effekt på implementering av nye ideer.

Udwadia (1990) hevder videre at organisatoriske systemer og ledelsespraksiser direkte omskriver omfanget av kreative aktiviteter og oppmuntrer eller fraråder individers forfølgelse av kreativitet. Blant nøkkelaspektene ved organisatoriske omgivelser som hevdes å bidra til kreativitet er frihet, åpenhet, fleksibilitet, oppmuntring, anerkjennelse og utfordring. Anerkjennelse og oppmuntring er viktig ettersom det kan være risikabelt å presentere nye ideer, spesielt dersom ideen er motstridende til etablerte måter å gjøre ting på (Udwadia, 1990). Dette kan gjøre at mennesker ikke er villig til å dele ideer. Videre involverer innovasjoner et stort antall individer som engasjerer seg i en samordnet innsats, og tilgjengeligheten av effektive kommunikasjonslinker blir derfor veldig viktig.

## 2.5 Oppsummering og forventninger

En bred forskningsstrøm innen strategifaget har forsøkt å gi svar på hva som forklarer forskjeller i lønnsomhet mellom bedrifter, og at disse forskjellene kan opprettholdes over tid. Praksis viser at virkelig suksessfulle innovasjoner stammer fra nye overraskende teorier om hva som skaper verdi. Teori viser til at kreative individer og støttende organisatoriske omgivelser er viktig, og at nytten maksimeres dersom de to brukes i samspill. Det er imidlertid begrenset forskning på hvordan kreative ideer finner veien inn i organisasjoner for så å bli

---

realisert i form av nyskapende og kreative strategier. Eksisterende litteratur kan likevel danne grunnlag for noen forventninger om hvordan dette skjer.

Basert på eksisterende litteratur forventer vi at selv de mest innovative strategiene kan spores tilbake til ideer fra enkeltindivider. For at enkeltpersoner skal komme opp med og evne å realisere innovative ideer forventer vi at en kombinasjon av spesifikk kunnskap og kreative egenskaper vil være fordelaktig. Vi forventer at idegenerering hos enkeltpersoner vil være uavhengig av individets stilling i organisasjonen, og dermed at de mest innovative strategiene ikke nødvendigvis kommer fra ledelsen. Videre forventer vi at visse trekk ved organisasjonen gjør de i bedre stand til å handle basert på en ide for å utvikle nyskapende strategier. Vi forventer blant annet at bedriftens evne til å absorbere ideer vil være viktig for utviklingen av strategier. Det samme gjelder den ansattes evne til å formidle ideen på en fornuftig måte. En tredje forventning er at kreative individer best utnyttes dersom de plasseres i et støttende miljø. I denne sammenhengen forventer vi at anerkjennelse fra andre ansatte og ledere vil være viktig for at individer forfølger sin iboende kreativitet. I tillegg kan en forankring i ledelsen være viktig for å få tilgang på de midler og ressurser som kreves for å utvikle en ide. Til slutt forventer vi at bedrifters strategiske teori er et viktig utgangspunkt for å skape verdifulle strategier, men at dette blir oversett i dag. Dersom bedrifter bygger på en fornuftig strategisk teori, kan de også oppnå overraskende strategier.

---

## 3. Metode

Dette kapitlet har som hensikt å beskrive og begrunne de metodiske valgene vi har tatt i studien. Bakgrunnen for valgene finnes i studiens problemstilling. Kapitlet presenterer først forskningsdesignet, inkludert forskningstilnærming, -metode og -strategi. Videre presenteres metoden for datainnsamling, dataanalyse og studiens utvalg. Kapitlet avsluttes med en vurdering av studiens validitet og reliabilitet, samt etiske utfordringer.

### 3.1 Forskningsdesign

En studie sitt forskningsdesign er en generell beskrivelse av hvordan man skal besvare problemstillingen (Saunders, Levis & Thornhill, 2016). Det innebærer en beskrivelse av hvordan man skal innhente og analysere data, samt diskusjon av etiske utfordringer og begrensninger ved studien. Etersom vår studie tar sikte på å undersøke et felt det eksisterer begrenset med tidligere forskning på, har vi valgt å benytte et eksplorerende design. Nærmere bestemt er det lite forskning på hvordan ideer fra enkeltpersoner finner veien inn i organisasjoner og hvordan ideer utvikler seg fra de genereres til de blir realisert som en nyskapende og kreativ strategi. Hensikten med studien er derfor å utforske dette kunnskapshullet og å legge grunnlag for videre forskning.

En av fordelene med et eksplorerende design er at det er fleksibelt og lett å gjøre endringer (Saunders et al., 2016). Dette gjør at vi kan innarbeide ny innsikt i det videre arbeidet med studien. På denne måten kan vi oppnå ytterligere innsikt om temaer som dukker opp som en del av forskningsprosessen. En utfordring med utforskende design er at datainnsamlingen ofte kan resultere i en mengde ustrukturerte data, noe som kan føre til mangel på kontroll.

#### 3.1.1 Forskningstilnærming

I besvarelsen av problemstillingen skilles det mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Saunders et al., 2016). Ved induktiv tilnærming utvikles teori basert på empiriske observasjoner. I studien benytter vi en induktiv tilnærming ettersom vi forsøker å undersøke et kunnskapshull i strategifaget og på den måten bruke den innsamlede dataen til å bidra til å utvikle ny teori. Formålet i studien er ikke å teste hypoteser, men forsøker heller å bidra med funn som kan danne grunnlag for videre forskning og bygge videre på eksisterende teori.

### 3.1.2 Forskningsmetode

Vi benytter en kvalitativ forskningsmetode, basert på vårt valg av forskningsdesign og forskningstilnærming. En kvalitativ forskningsmetode kjennetegnes av at datainnsamlingen er ikke-standardisert, altså at spørsmål og prosedyrer vil kunne endre seg underveis i prosessen (Saunders et al., 2016). Ettersom det eksisterer begrenset forskning på området vil det være hensiktsmessig at metoden er fleksibel, slik kvalitativ metode er. Videre kjennetegnes gjerne en kvalitativ metode ved at du ser fenomenet fra innsiden (Sandvik, 2021a). Dette gjøres gjennom personlig kontakt med objekter, noe som bidrar til å danne et reelt bilde av virkeligheten. Et slikt syn fra innsiden er essensielt for å få kjennskap til hvordan nyskapende strategier faktisk oppstod, og en kvalitativ metode vil derfor være passende for vår studie.

To hovedutfordringer som kan trekkes frem med en kvalitativ forskningsmetode er at det er tidkrevende og at det ofte resulterer i store mengder tekst som kan være utfordrende å håndtere (Sandvik, 2021b). Det vil derfor være viktig å fokusere på å sortere og trekke ut de viktigste momentene i håndteringen og analysen av dataen.

### 3.1.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er en plan for hvordan man skal besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Ettersom vi i denne studien søker dybdeforståelse for et tema i en reell setting vil det være hensiktsmessig å benytte en casestudie (Saunders et al., 2016). Vi har benyttet en flercasestudie ved å se på hvordan strategiutviklingen for spesifikke innovasjoner var i fem etablerte bedrifter. En begrunnelse for å bruke flere case er at man kan oppnå forståelse for forskjeller og likheter mellom casene, samt utforske problemstillingen i bredere forstand (Gustafsson, 2017). Dette ønsket vi å gjøre i vår studie for å skape en diskusjon rundt hvordan nyskapende strategier oppstår, samt se om vi kan finne noen fellestrekk på tvers av bedrifter.

Videre kan det i en casestudie skilles mellom hvorvidt man har én eller flere analyseenheter i hvert case. I studien har vi flere respondenter i hver bedrift, med unntak av én bedrift. Dermed har studien i hovedsak flere analyseenheter. Bakgrunnen for valget er at vi ønsker en dypere forståelse av strategiutviklingen i hver bedrift, samt at vi ved å ha flere respondenter øker sannsynligheten for at vi får avdekket de viktigste aspektene ved utviklingen av innovasjonen. Videre bør det bemerkes at tidshorisonten er begrenset ettersom studien blir gjennomført på et semester. Studien karakteriseres som en tverrsnittstudie ved at den samler inn data på et bestemt tidspunkt (Saunders et al., 2016). I studien innhenter vi data tilbake i tid.



---

## 3.2 Datainnsamling

### 3.2.1 Semi-strukturert intervju

For å innhente data om hvordan nyskapende strategier oppstår og utvikles i etablerte bedrifter har vi brukt semi-strukturerte intervjuer, som er en kombinasjon av strukturert og ustrukturert intervju. Strukturerte intervjuer kjennetegnes av at intervjuet baserer seg på forhåndsbestemte spørsmål, mens det ved et ustrukturert intervju er en åpen samtale (Saunders et al., 2016). Ifølge Saunders et al. (2016) er denne typen intervjuform hensiktsmessig å bruke når man har et eksplorerende design. I vår studie ønsker vi å avdekke historien bak og utviklingen av nyskapende strategier og det er dermed kritisk med en datainnsamlingsmetode som legger til rette for å gå i dybden på ulike områder etter hvert som de dukker opp underveis i intervjuene.

Fordelen med et semi-strukturert intervju er at en, i tillegg til å ha utarbeidet intervjuguide på forhånd, har mulighet til å stille intervjuobjektet oppfølgings spørsmål. Dette vil bidra til dyp innsikt ved at det legger til rette for at vi kan bygge videre og forme intervjuet basert på svarene til respondenten. En annen fordel med intervjuformen er at den lar respondenten tenke høyt rundt ting han eller hun kanskje ikke har tenkt på tidligere. Dette vil være viktig i vår studie, ettersom vi ønsker å undersøke idegenereringsfasen til bestemte strategier, noe som kan være flere år tilbake i tid. Å gi respondenten mulighet til å tenke høyt vil derfor være nyttig for å oppnå korrekte og utfyllende svar, både fordi respondentene ikke nødvendigvis har reflektert over prosessen med å utarbeide ideen selv, men også fordi viktige elementer kan ha blitt glemt over tid. I besvarelsen av problemstillingen vil det være essensielt å få frem slik informasjon, ettersom vi ønsker å få innsikt i hvordan strategiene oppstod og utviklet seg fra start.

### 3.2.2 Utvalg

For å oppnå et hensiktsmessig utvalg til vår studie benyttet vi formålssampling, en teknikk der utvalget baseres på hvem som kan gi oss best grunnlag til å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). For å få innsikt i hvordan nyskapende og kreative strategier oppstår og utvikler seg i etablerte bedrifter bestemte vi oss for å basere utvalget vårt på bedrifter som har utviklet en strategi som er litt utenfor bedriftens kjernevirksomhet. Ved å intervjuer bedrifter som har kommet opp med innovasjoner som skiller seg fra virksomhetens kjerne vil man kunne få spennende historier om hvordan strategier bak slike innovasjoner faktisk oppstår. Vi undersøkte derfor bedrifter med innovasjoner vi synes var spesielt interessante og

kontaktet dem over mail. I hver bedrift så vi for oss å intervju 1-3 personer som var med på å generere den opprinnelige ideen og 1-2 beslutningstakere på gjennomføring av ideen. Dette for å sikre at vi kunne gå i dybden på hvordan ideen faktisk oppsto og på hvordan ideen ble tatt imot, tatt videre og utviklet til en nyskapende strategi. I tillegg vil ulike personer muligens vektlegge ulike aspekter av prosessen, samt at flere respondenter ga oss mulighet til å sjekke at svarene til respondenter fra samme bedrift stemmer overens.

Alle bedriftene vi kontaktet var positive til å delta. Telenor, Vipps, Vy, Jotun og en bedrift som ønsker å være anonym (heretter kalt Bedrift 1) er bedriftene som stilte til intervju. Det kan imidlertid nevnes at vi i Telenor valgte innovasjon i samarbeid med organisasjonen, samt at vi i Vipps endret innovasjon basert på hvilke ansatte som hadde anledning til å stille til intervju. Det varierte hvor mange personer vi intervjuet i hver bedrift, men felles for alle var at vi intervjuet minst en person som hadde vært med siden før den opprinnelige ideen bak strategien ble generert. Vi hadde tre intervjuer i Telenor, to i Vy, Jotun og Vipps Mobil, og ett i Bedrift 1<sup>1</sup>. I forkant av intervjuene leste vi oss opp på innovasjonene. Respondentene ble valgt basert på hvilke personer som stod oppført på nett og trukket frem i ulike artikler tilknyttet innovasjonen, i kombinasjon med bedriftens egne tanker om hvilke ansatte det kunne vært nyttig å intervju. I utgangspunktet så vi for oss å ende opp med et større antall respondenter. Vi mener likevel at vi har fått et godt datagrunnlag ettersom vi i hver bedrift har kommet i kontakt med enkeltpersoner som har vært involvert i innovasjonsarbeidet helt fra start og som dermed har gitt oss god innsikt i hvordan de nyskapende strategiene har oppstått og blitt utviklet i bedriften. Dette ga oss et godt grunnlag for å besvare problemstillingen.

### 3.2.3 Intervjuprosessen

I forkant av intervjuene brukte vi tid på å lese oss opp på relevant litteratur slik at vi hadde et godt innblikk i tidligere forskning, samt i hvilke deler det er ubesvarte spørsmål. Basert på innsikten vi tilegnet oss, utviklet vi en mail for rekruttering av bedrifter til studien. Denne mailen er en generell beskrivelse av hva prosjektet går ut på, bakgrunnen for prosjektet og hvorfor vi ønsker å intervju deres bedrift. I tillegg var det viktig at vi satt oss inn i tidligere litteratur for å danne et bedre grunnlag for utvikling av intervjuguide. Etersom forskningen er begrenset på området vi utforsker, ble intervjuguiden i stor grad utviklet basert på informasjon vi trenger for å utforske kunnskapshullet.

---

<sup>1</sup> For å holde respondentenes identitet skjult, har vi vært sparsomme med informasjon

---

Før vi kontaktet bedriftene sendte vi søknad om innhenting av personopplysninger til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Vi var pålagt å få godkjenning fra NSD ettersom vi i denne studien innhenter personopplysninger som kan knyttes direkte til respondentene. Personopplysningene som hentes inn er navn og arbeidstittel, samt at det tas lydopptak av intervjuene. Respondentene er anonymisert i oppgaven.

De fleste intervjuene ble holdt digitalt over Teams eller Zoom. En av årsakene til det er at bedriftene holdt til i Oslo og Sandefjord, mens vi skriver master i Bergen. Videre intervjuet vi som regel ikke alle respondentene i samme bedrift på samme dag. Det ville derfor vært svært tidkrevende å reise frem og tilbake for hvert enkelt intervju. På grunn av begrenset tid og fulle timeplaner i de ulike bedriftene var det viktig å tilpasse seg dem mest mulig. Videre vil vi tro at antallet intervjuer som ble holdt digitalt ble påvirket av Covid-19-pandemien ettersom flere både har sett verdien av og blitt vant til å benytte digitale møter. Det var ønskelig også fra de fleste av respondentenes side å gjennomføre intervjuet digitalt. Videointervjuer har den fordelen at man, til tross for geografisk avstand, kan interagere visuelt (Saunders et al., 2016). På den måten kunne vi fremdeles observere respondentens kroppsspråk og reaksjoner, og dermed oppnå ytterligere innsikt enn ved eksempelvis telefonintervju. I Telenor holdt vi intervjuet fysisk, ansikt til ansikt, med to av respondentene. I alle intervjuene satt respondentene i kjente omgivelser, enten i bedriftens lokaler eller på hjemmekontor, og på denne måten kunne de være komfortable i omgivelsene (Saunders et al., 2016).

Intervjuene ble satt opp med en varighet på mellom 45 og 60 minutter avhengig av tiden respondenten hadde til rådighet. Den faktiske varigheten på intervjuene er oppsummert i Vedlegg E. Ettersom vi ønsket flere perspektiver på hvordan ideen bak strategien oppstod og ble utviklet, ble intervjuene holdt med en respondent av gangen. Dette sikret at respondentene ikke ble påvirket av hva den andre svarte på spørsmålene. På denne måten kunne vi sjekke hvorvidt respondentene hadde samme oppfatning av situasjonen, samt at diverse objektive opplysninger, eksempelvis tidsperspektiv, stemte overens. Videre ga det oss mulighet til å innhente mer informasjon enn om vi hadde intervjuet de sammen da vi kunne fokusere mer på de delene av intervjuet respondenten hadde mest kjennskap til. En ulempe kan imidlertid være at respondentene mister muligheten til å bygge videre på hverandres svar, og dermed reduseres sannsynligheten for at respondentene kommer på ting de i utgangspunktet hadde glemt eller tenkt at ikke var viktig. Vi var begge til stede under alle intervjuene, og under hvert intervju delte vi ansvaret mellom oss. Den ene hadde hovedansvar for å stille spørsmål, mens den andre noterte hovedmomenter, stilte oppfølgingsspørsmål og sikret at alle spørsmålene ble dekket.

I forkant av intervjuene signerte respondentene et samtykkeskjema der de samtykket til at personopplysninger i form av navn og arbeidstitel ble innhentet, samt at vi tok lydopptak. Lydopptaket ble tatt med mobiltelefon. Vi forsikret oss innledningsvis i intervjuet at det fremdeles var greit at vi tok lydopptak, og informerte respondenten når vi satt det på. Ved å ta lydopptak sikret vi at vi fikk med oss all informasjonen og det hjalp oss med å fokusere på å holde en god dialog med respondenten. Vi noterte ned hovedpunkter underveis i intervjuet ettersom det hjelper med å holde konsentrasjonen oppe, samt at det gjør oss i bedre stand til å stille oppfølgingsspørsmål og oppsummerende spørsmål for å teste forståelsen vår (Saunders et al., 2016). Lydopptak ga oss videre en lettere prosess med å analysere datamaterialet og ta i bruk direkte sitater. Det medfører imidlertid også enkelte ulemper. For det første kan det hemme respondenten sine svar ettersom han eller hun kan bli mer anstrengt og bevisst fordi det blir tatt lydopptak. Dette kan redusere reliabiliteten. Videre er det tidkrevende fordi man i etterkant ofte bruker tid på transkribering. Vi ser det likevel fordelaktig å ta lydopptak og vi har inntrykk av at respondentene ikke ble negativt påvirket av det i svarene som ble gitt.

### **3.2.4 Utarbeidelse av intervjuguide**

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide med spørsmål vi ville bruke som grunnlag for samtalen hos alle bedriftene. Ettersom vi i forkant av de fleste intervjuene fikk informasjon om hvilken rolle respondenten har hatt knyttet til utviklingen av den spesifikke strategien utarbeidet vi to versjoner av intervjuguiden. En for idegeneratoren og en for øvrige. Spørsmålene er relativt like, og skiller seg i hovedsak fra hverandre i ordlyden. Intervjuguiden er delt i to hoveddeler. Første del omhandler spørsmål tilknyttet den spesifikke innovasjonen, der hovedformålet er å innhente informasjon om hvordan strategien ble oppfunnet og utviklet, samt konteksten rundt. Den andre delen omhandler mer generelle spørsmål for å kartlegge bedriftens innovasjonsprosesser. Disse spørsmålene inkluderes fordi teorien tilknyttet innovasjonsutvikling viser at bedrifters innovasjonsprosesser har betydning for hvordan ideer blir tatt imot og for det videre arbeidet med strategien i organisasjonen. I tillegg er de to hoveddelene delt inn i spørsmål knyttet til idegenereringsfasen og strategiutviklingsfasen.

Innledningsvis i intervjuet presenterte vi oss selv og oppgaven, samt gikk gjennom samtykkeskjemaet som ble signert i forkant av intervjuet for å sikre at de fortsatt var fortrolige med informasjonen som ble samlet inn og klar over deres mulighet til å trekke samtykket. Deretter stilte vi respondenten spørsmål om deres bakgrunn og rolle i bedriften for å bli bedre kjent med respondenten og legge grunnlag for en god samtale videre i intervjuet. Det første

hovedspørsmålet vårt var «Hvordan ble du først kjent med den opprinnelige ideen?». Dette er et åpent og relativt stort spørsmål med formål å sette i gang tankeprosessen til respondenten ved at det tillater han eller hun å fritt dele den informasjonen de ønsker. Spørsmålet ga ofte svar på de påfølgende spørsmålene i intervjuguiden, men ettersom det varierte fra intervju til intervju inkluderte vi spørsmålene. Dette var med på å sikre at vi fikk dekket alle aspektene ved idegenereringsfasen. Videre gikk vi over til spørsmål om hvordan ideen utviklet seg til en nyskapende strategi. Også her begynte vi med et åpent spørsmål: «Kan du beskrive reisen til ideen gjennom bedriften?». Påfølgende spørsmål var inkludert for å sikre at vi fikk tilstrekkelig innsikt i hele reisen, men også her tilpasset vi hvilke spørsmål som ble stilt basert på respondentens innledende svar. På denne måten fikk vi gått i dybden på de ulike områdene, noe som sikret at vi fikk større innsikt i både generering og utvikling av strategien.

Avslutningsvis stilte vi spørsmål om det var noe respondenten ville legge til som vi enda ikke hadde snakket om, samt om det var noen andre personer i organisasjonen det kunne være nyttig for oss å prate med basert på de spørsmålene vi stilte i intervjuet. På denne måten økte vi sannsynligheten for at vi fikk innhentet all relevant informasjon.

I tillegg til rekrutteringsmail og intervjuguide utformet vi en mail med forberedelsesspørsmål til respondentene som ble sendt i forkant av intervjuene. Spørsmålene er basert på intervjuguiden og hadde som hensikt å sette i gang tankeprosessen hos respondentene. Ettersom intervjuene i stor grad innhentet informasjon fra langt tilbake i tid, så vi det som fordelaktig å gjøre respondenten forberedt på hovedessensen i intervjuet. Dette kan gjøre de i bedre stand til å hente frem informasjon som ligger mer fjernt i minnet, samt å gjøre dem tryggere i selve intervjusettingen. De resterende spørsmålene fikk de kun stilt under selve intervjuet slik at vi unngikk for fabrikkerte svar. Den fullstendige rekrutteringsmailen, mail med spørsmål og intervjuguide finnes i Vedlegg A-C.

### 3.3 Dataanalyse

For å analysere datamaterialet fra intervjuene startet vi med å transkribere dem. Dette ble gjort like etter intervjuene ble holdt slik at vi hadde intervjuet friskt i minnet. Hvert intervju varte omtrent 60 minutter og prosessen med transkribering var derfor tidkrevende. Prosessen var likevel nyttig da det gjorde arbeidet med å analysere dataene i ettertid mer effektiv og ga oss mulighet til å trekke ut relevante sitater.

Ettersom hvert intervju ble formet ut fra svarene til respondenten endte vi opp med en stor mengde ustrukturerte data der hvert intervju hadde sin egen utforming. For å gjøre analysearbeidet lettere utarbeidet vi et oppsummerende dokument for hver bedrift der vi samlet den mest sentrale informasjonen fra intervjuene. Dokumentet ble strukturert etter tidsperspektiv, fra ideen ble generert til den ble utviklet og implementert i form av en nyskapende og kreativ strategi. I tillegg inkluderte vi visse elementer som ikke var tilknyttet et tidsperspektiv: suksessfaktorer, strategi og organisasjonsprosesser og kultur. Dette ga oss overblikk over de viktigste momentene fra intervjuene, og gjorde oss i stand til å sjekke at historiene fra respondentene innen samme bedrift var sammenfallende. Der tiden tillot det skrev vi oppsummeringen før vi gjennomførte de resterende intervjuene i samme bedrift. Dette lot oss reflektere over informasjonen fra intervjuet, samt identifisere eventuelle mangler etter intervjuet som vi ville sikre at vi fikk undersøkt i neste intervju. På denne måten var oppsummeringene viktig for å sikre et best mulig datagrunnlag for analysen, samt få en grundig forståelse av arbeidet med innovasjonen.

I arbeidet med å trekke ut de mest relevante funnene leste vi systematisk igjennom de transkriberte intervjuene. På forhånd pekte vi ut noen viktige temaer med bakgrunn i eksisterende teori, men ettersom det foreligger mangler i teori på området vi utforsker var vi oppmerksomme på, og åpne for, at det kunne oppstå flere viktige kategorier underveis. Temaene vi endte opp med var strategisk teori, arena for nye ideer, kunnskap og karaktertrekk, engasjement og støtte fra ansatte, innsalg av ide, og innovasjonsprosesser og hypotesetesting. Disse kategoriene ble valgt basert på hva som var nyttig for å besvare problemstillingen.

## 3.4 Evaluering av forskningsdesign og forskningstilnærming

### 3.4.1 Pålitelighet

I kvalitative studier vurderer man gjerne studiens pålitelighet som et alternativ til studiens reliabilitet. Dette innebærer om andre forskere ville avdekket lignende informasjon (Saunders et al., 2016). Det er flere faktorer som kan påvirke påliteligheten, som kan relateres til ulike biaser. For å redusere faren for intervjuer bias sikret vi i forkant av intervjuene at intervjuguiden ble utarbeidet med spørsmål som var åpne og som ikke var ledende. Dette var viktig for å sikre pålitelige svar som ikke ble påvirket av måten vi stilte spørsmålene på. Under intervjuene innledet vi med å takke for at respondentene tok seg tid, og presenterte oss selv og

prosjektet slik at vi skapte tillit til respondenten og la grunnlag for en god dialog videre. Vi sjekket også at de fremdeles var fortrolige med at det ble tatt lydopptak og sa ifra når vi satt det på. Deretter spurte vi om de kunne presentere seg selv og deres rolle i bedriften. Ettersom de første fem minuttene av intervjuet har stor innvirkning på utfallet var det viktig å sette av tid til dette (Saunders et al., 2016). Underveis i intervjuet forsøkte vi også å la respondenten fortelle fritt på hvert enkelt spørsmål og å unngå avbrytelser. Faktorene nevnt ovenfor kan ha bidratt til å redusere sannsynligheten for intervjuer bias.

Videre var vi oppmerksom på faren for deltaker bias. Dette handler om at respondenten kan gi falske svar, eksempelvis fordi de sitter i et åpent landskap hvor de kan bli overhørt (Saunders et al., 2016). De fleste intervjuene ble holdt digitalt og respondenten hadde dermed mulighet til å velge selv hvor de ønsket å sitte. Respondentene hadde fått innføring i temaet for intervjuet i forkant og det vil derfor være naturlig å tro de valgte en plassering der de følte seg komfortable med å snakke om dette. Vi erfarte at flere hadde hjemmekontor eller satt på et avskjermet kontor. Dette bidro til å utelukke støy fra andre og skapte en trygg setting for åpen dialog. Det som derimot kan ha en negativ virkning er at respondenten ikke har den samme kontrollen over hvem som befinner seg i vårt lokale under digitale intervjuer. Likevel ble det ofte innledningsvis, i lys av Covid-19, pratet om man var på hjemmekontor eller ikke, og på denne måten kunne respondentene være tryggere på hvem som eventuelt befant seg i samme lokaler. Videre var temaene som ble diskutert i de fleste tilfeller ikke lenger konfidensielle for bedriftene. Med bakgrunn i dette opplevde vi ikke at respondentene følte usikkerhet rundt hvem som befant seg i vårt lokale.

For det tredje kan det oppstå respons bias. Det kan blant annet komme av at respondenten holder igjen sensitiv informasjon om enkelte temaer (Saunders et al., 2016). I studien innhenter vi i liten grad informasjon som kan være personlig å snakke om, men det kan likevel være enkelte områder der respondenten føler det er vanskelig å være helt ærlig. En faktor som kan bidra til å redusere risikoen for denne biasen er at deltakerne i studien blir holdt konfidensielle og det vil derfor ikke være mulig å knytte deres svar opp til dem. De kan likevel føle et ansvar overfor bedriften de jobber for, og dermed ikke ønske å dele slik informasjon av hensyn til bedriftens omdømme eller fremtidig konkurransemessig situasjon. Videre kan respondenten også bli påvirket av selve intervjusettingen som kan være uvant, og det at vi tar opptak kan også virke hemmende på hvilken informasjon deler (Saunders et al., 2016).

### 3.4.2 Troverdighet

I kvalitative studier vurderer man studiens troverdighet, som omhandler hvorvidt forskerens fremstilling av funnene samsvarer med hva deltakerne mente (Saunders et al., 2016). For å styrke troverdigheten i studien gjorde vi et godt forarbeid til intervjuene slik at vi sikret at vi fikk den informasjonen som var viktig for å besvare problemstillingen vår. Under intervjuene ga vi respondenten rom til å utdype så mye de ønsket på hvert spørsmål slik at vi fikk høre deres perspektiv på strategiens utvikling uten avbrytelse fra oss. På denne måten reduserte vi faren for at historien som ble fortalt ble påvirket av våre forventninger til funn. For at respondentene skulle være mest mulig forberedt sendte vi ut fem spørsmål som de kunne reflektere rundt før intervjuet. Under intervjuet stilte vi oppfølgingsspørsmål og forsøkte å repetere enkelte momenter for å sikre at vi ikke mistolket dem. Dersom noe var uklart eller vi fant mangler i svarene i etterkant av intervjuet var respondentene åpne for å svare på oppfølgingsspørsmål eller oppklaringer over mail. Dette sikret at vi fikk et fullstendig og korrekt datagrunnlag, og reduserte behovet for egne tolkninger. Under hvert intervju var vi to til stede. Dette gjorde at vi under analysearbeidet kunne diskutere funnene og sikre at vi hadde samme tolkninger av svarene vi fikk.

I etterkant av intervjuene og arbeidet med å trekke ut relevante funn sendte vi sitatene vi ønsket å bruke til respondentene, slik at de fikk mulighet til å godkjenne disse og komme med eventuelle presiseringer. Dette bidrar til at deres synspunkter og annen informasjon som ble delt fremstilles på en korrekt måte, noe som styrker troverdigheten i studien. Da flere av bedriftene ønsket å godkjenne sitater før bedriftens navn kunne brukes i oppgaven, kunne vi imidlertid ikke sende oppgaven som helhet til respondentene for sitatsjekk. Ettersom studien er begrenset til kun ett semester, hadde vi heller ikke tid til å sende oppgaven som helhet for å få eventuelle presiseringer etter vi hadde fått godkjenning av sitater og bedriftsnavn. Dette kan ha begrenset respondentenes mulighet til å korrigere eventuelle feiltolkninger av sitatene.

### 3.4.3 Overførbarhet

I kvalitative studier vurderer man studiens overførbarhet som et alternativ til ekstern validitet eller generaliserbarhet (Saunders et al., 2016). I denne studien inkluderer vi nøye beskrivelser av problemstillingen, designet, konteksten, funnene og resultatene. Dette bidrar til å gjøre det mulig for andre forskere å bruke et lignende forskningsdesign i en annen passende setting. Ettersom vi i denne studien kun undersøker et lite utvalg bedrifter i Norge, kan ikke studien



---

generaliseres til en hel populasjon. Det er flere faktorer som spiller inn for hvordan nyskapende strategier oppstår og utvikles, og det vil være behov for flere studier for å kunne generalisere funnene. Funnene i studien kan være nyttig for andre bedrifter og forskere ved at det kan bidra til læring om hvordan ulike nyskapende strategier har oppstått og blitt utviklet. Innsiktene bør likevel ses på med et kritisk blikk.

#### **3.4.4 Etiske vurderinger**

Forskningsetikk handler om forskerens atferd tilknyttet rettighetene til de som er en del av forskningsprosjektet, eller de som blir påvirket av det (Saunders et al., 2016). Under prosjektet har vi vært bevisste på å sikre at studien oppfyller etiske standarder. Først og fremst sikret vi at prosjektet ble godkjent av NSD, både ettersom dette var pålagt og fordi det ga oss en sikkerhet i at prosjektet behandlet personopplysninger i henhold til regelverket. I arbeidet med å rekruttere bedrifter til å delta og respondenter til å bli intervjuet sørget vi for å gi god informasjon om hva prosjektet omhandler før de tok en avgjørelse. De har også i forkant av intervjuet fått tilsendt et informasjonsskriv/samtykkeskjema med informasjon om blant annet personvern og muligheten for å trekke seg når som helst i prosessen. Dette informasjonsskrivet vises i Vedlegg D.

Gjennom hele prosjektet har vi sørget for at datamaterialet vi har innhentet har blitt håndtert på en tilfredsstillende måte, i henhold til godkjenningen fra NSD. Lydopptaket av intervjuene befinner seg kun på våre private enheter, beskyttet med passord. Dette sikrer at deltakernes anonymitet og rettigheter opprettholdes. Som opplyst til deltakerne blir lydopptakene og transkriberingen slettet ved prosjektets avslutning.

---

## 4. Funn

I studien benytter vi en flercasestudie med bruk av semi-strukturerte intervjuer for datainnsamling. Dette kapitlet vil presentere studiens funn, og innledes med en presentasjon av innovasjonene i casebedriftene. Videre presenteres hovedfunnene i studien strukturert etter temaer, der funnene i stor grad er basert på sitater fra intervjuene.

### 4.1 Presentasjon av innovasjoner i casebedriftene

I denne delen introduserer vi kort hva innovasjonene til casebedriftene går ut på. Deretter presenterer vi utviklingen av innovasjonen fra ideen ble skapt til den ble realisert som en nyskapende og kreativ strategi, inkludert faktorer i forkant som kan ha lagt grunnlag for idegenereringen. I tillegg vil vi presentere organisatoriske faktorer i bedriften som kan ha hatt påvirkning på at strategien ble utviklet.

#### 4.1.1 Vy - Vybil

##### Konseptet

Vybil er en bildelingstjeneste som ble lansert av Vy i januar 2019. Ved lansering var navnet på konseptet Vy Bybil, men de endret i 2021 navn til Vybil. Konseptet baserer seg på fleksibel bildeling der du kan hente og sette fra deg bilen der du ønsker. Start- og slutt punkt på turen trenger dermed ikke være samme sted. Tjenesten leveres i Oslo og du kan kjøre hvor du vil i Norge så lenge turen avsluttes innenfor en Vybil-sone (Vy, 2021). Vy tilbyr 280 elbiler fordelt på de to biltyperne turbil og bybil, og tjenesten benyttes enkelt ved bruk av Vybil-appen. Leie av Vybil har ingen tidsbegrensning og brukeren kan velge mellom minuttpris eller døgnpris.

##### Historien bak

Før 2017 var Vy drevet på en lignende måte som et holdingselskap. De leverte tog- og busstjenester, og hadde ingen overgripende strategi. De igangsatte en strategiprosess våren 2017, som resulterte i en ide om å koble sammen ulike transportformer. I beskrivelsen av strategien ble det inkludert en setning om at de skulle «Utvikle/utforske nye transportformer som kan ta passasjerene mer effektivt og smart fra dør til dør», og den strategiske teorien ble dermed utvidet til å omfatte en større bredde av transportformer. Strategiteamet i Vy hadde et ønske om å være mer innovative og brukte derfor litt tid på siden av de tradisjonelle

---

arbeidsoppgavene for å utforske dette fra høsten 2017. Teamet hadde i den forbindelse en løs brainstorming hvor de identifiserte ulike muligheter, basert på inspirasjon fra andre steder i verden og et forsøk på å sette seg inn i brukersituasjonen: Hvordan får man løst det å komme seg fra stasjonen til der man skal på en god måte? På dette tidspunktet var de veldig søkende og nysgjerrige på alt nytt, og bildeling kom opp som en av mange muligheter. Senere den høsten kom de tilfeldigvis over en utenlandsk bildelingstjeneste som de tok kontakt med. Det ble holdt et møte med dem tidlig i november for å se nærmere på konseptet og for å vurdere muligheten for en potensiell investering.

Senere hadde de en mer formell workshop i strategiteamet der de genererte og prioriterte ulike mobilitetsinitiativer. Her tømte de hodene på alle teoretiske muligheter innen «dør til dør/last mile» strategien i Vy. De satt opp seks kriterier for hva en god ide skulle leve opp til, blant annet synergier til konsernet, relevans for deres kunder og bærekraft. Dette resulterte i 4 tematikker som de ønsket å jobbe med: Gjøre bil mer tilgjengelig på stasjon, gjøre taxi mer tilgjengelig på stasjon, mikromobilitet og selvkjørende teknologi. Bildeling var en av ideene som scoret høyt på de seks kriteriene. Basert på brainstormingen satte de opp en mobilitetsstrategi kalt «Strategi og Mobilitet» i januar 2018 som strategiteamet skulle realisere.

Det var nødvendig å gå innom styret og konsernledelsen for å få beslutningsvedtak på utvikling av en bildelingstjeneste, og denne prosessen var krevende for teamet. Det ble brukt mye tid på å modellere og forstå risikobildet, samt å beskrive de kvalitative fordelene til konseptet. De hadde ikke et særlig godt business case ettersom de satt avkastningskravet ekstremt høyt for å reflektere at det var en risikofylt investering. Til tross for en krevende prosess blir det trukket frem som en suksessfaktor at de satt opp investeringscasen som om det var togvogner de skulle kjøpe. Det krevde mange runder med informasjon for at ledelsen skulle godkjenne prosjektet, men de var positive til ideen og hadde et åpent sinn underveis.

Våren 2018 ble brukt på å organisere dette som et prosjekt og å finne ut hva som måtte på plass. De nødvendige partene i Vy ble involvert og ledelsen ble løpende oppdatert. Teamet så på konsepter i andre land. Basert på kriterier for valg av partner, blant annet evne til å tilpasse konseptet, være raske og agile, og ha en god miljøprofil, så de at den utenlandske bildelingstjenesten var en partner de ønsket å inngå samarbeid med. Det ble etablert en intensjonsavtale om at de skulle jobbe videre sammen og utforske eventuell avtaleinngåelse.

Tradisjonell bildeling var ikke aktuelt for Vy sine kunder ettersom de ofte reiser en enveistur, eksempelvis hjem fra togstasjonen. De utforsket derfor fleksibel bildeling ettersom dette

legger til rette for at brukeren kan hente og sette fra seg bilen på ulike steder. Det ble brukt mye tid på å sette opp business case og de så at selskapets kultur, kapital og kompetanse var begrensende faktorer. I juni 2018 ble det gjort en formell investeringsbeslutning i konsernledelsen om Bybil-konseptet og det ble signert en kontrakt med den utenlandske bildelingstjenesten. Videre erkjente teamet at de måtte jobbe mer dedikert med innovasjon for å få det til i praksis, da de så at det var vanskelig å drive med både strategi og innovasjon samtidig. Dette begrunner en respondent med at innovasjonsarbeid krever mye tid og mentalt fokus, slik at man ikke blir forstyrret av andre arbeidsoppgaver. Det ble derfor besluttet i september å dele teamet i to, der den delen som jobbet med mobilitetstjenester ble etablert som «Mobilitet og Reiseliv». Teamet ble opprettet som svar på det tidligere strategiteamets ønske om å gjøre noe nytt og være mer innovativ, samt at også konsernstrategien pekte ut innovasjon og mobilitetstjenester som et viktig område. Teamet var spesielt avgjørende for innovasjonen Vybil ettersom tjenesten ville vært vanskeligere å utvikle med den tidligere organiseringen i et mindre strategiteam. En sentral faktor i «Mobilitet og Reiseliv» var at de skulle ha mye selvbestemmelse, og at de skulle ha økonomi og mandat til å teste ut og igangsette prosjekter uten alt for mye involvering fra ledelsen.

I oppstartsfasen av arbeidet med Vybil var det flere utfordringer. Blant annet var det en kulturkrasj mellom den utenlandske bildelingstjenesten, som var en gründervirksomhet, og Vy, som en respondent omtaler som et stort, tungt tidligere monopol. Det var også problemer knyttet til GDPR, økonomisystemer og prosesser. Konseptet kom likevel på luften i løpet av fem måneder og ble lansert i januar 2019. Etter lansering har de sett at de har kommet i kontakt med andre kundegrupper enn de først så for seg og at mange har fått kontakt med Vy på en annen måte enn tidligere.

Det trekkes frem flere viktige årsaker til at ideen fikk gjennomslag hos ledelsen. Det ene er at Vybil var tett koblet opp mot strategien, som på den tiden var å levere en reise fra dør til dør. Det var også viktig at tjenesten hadde en grønn profil, i tillegg til at de så at det var en ledig plass i markedet som sannsynligvis ville blitt tatt av noen andre dersom de ikke tok den selv. Videre var partnerskapet med bildelingstjenesten sentralt ettersom de så at dette ikke var noe de kunne lykkes med på egenhånd.

### **Organisatoriske faktorer**

I arbeidet med å utvikle innovasjoner i Vy er de opptatt av å være fleksible på metode og partnerskap. Bedriften har ikke en bestemt innovasjonsmodell, noe som har vært bevisst fra

deres side. De tror på at hvert enkelt tilfelle krever sin egen metode, noe som blant annet bunner i en tanke om at man ikke kan industrialisere innovasjon. Fokuset ligger på å ha kundeopplevelsen i bunn, og ha korte beslutningslopper og mandat i teamene som jobber med prosjekter. Det er imidlertid et digitalt miljø i Vy som bruker Design Thinking systematisk, og dette har bidratt til læring blant de ansatte. Etter prosjektet med Vybil innså de at de trengte en mer desentralisert og rask prosess i arbeidet med innovasjoner. De så at beslutninger om innovasjoner ikke kan gjennomføres i samme beslutningsløp som vanlige prosjekter, ettersom disse prosessene ikke er optimale for å vurdere høyrisiko prosjekter.

Kulturen i Vy kan sies å ha blitt formet av at selskapet har gått fra å være et statlig monopol frem til 2015, til å bli en kommersiell virksomhet. Ifølge en av respondentene har selskapets historie påvirket selskapet i form av at det er begrenset åpenhet og vektlegging av nye tanker, og respondenten tror at det er typisk for statlige etater at arbeidet ofte består av å se problemer og jobbe med dem innenfor hvert sitt område. Respondenten opplever imidlertid at tankegangen har endret seg hos ansatte etter at selskapet ble kommersielle og konkurranseutsatte. I tillegg omtales Vybil som å ha bidratt til å endre hele virksomhetens kultur. Likevel er det fremdeles en tendens til at folk er flinke til å se problemer.

De opplever at det har vært lettere å realisere konkrete strategier etter de opprettet et eget team som skulle jobbe med innovasjon, ettersom det gir dem mer tid og mentalt fokus til å drive arbeidet. I teamet har de hatt et bevisst forhold til hvordan de bygger kultur, og hadde i starten fokus på at alle måtte kunne ta alle typer roller. Etter opprettelsen av teamet «Mobilitet og Reiseliv» opplevde de at andre i bedriften begynte å sende mail om ideer og ting de hadde tenkt på. Dette ser de på som svært positivt og målet er at resten av organisasjonen skal kjenne til dem og deres innovasjonsenhet.

## **4.1.2 Jotun - Hull Skating Solution**

### **Konseptet**

I 2020 hadde Jotun konseptlansering av sin Hull Skating Solution, som er en kombinasjon av et spesielt formulert bunnstoff til båt og en robot som installeres om bord på skipet. Formålet til løsningen er å fjerne begroingen på undervannsskroget før det blir et problem. Roboten er fjernstyrt og sendes på inspeksjonsrunder, og fjerner så eventuell begroing i den neste runden. Tradisjonelt sett har bunnstoff blitt brukt for å redusere begroing på skrog, kombinert med reaktiv vasketeknologi for å fjerne begroing etter den har oppstått. Denne løsningen har

---

imidlertid flere problemer, både kostnadmessig og fra et miljøperspektiv. Ved bruk av roboten kan man altså løse en rekke problemer som tradisjonelt bunnstoff ikke klarer å løse alene. Det har vært stor interesse for produktet i markedet, men lanseringen har blitt påvirket av tidspunktet i form av manglende fysiske kundemøter og turbulente tider grunnet Covid-19.

### **Historien bak**

Jotun gjennomførte i 2007 en strategiprosess med bakgrunn i at de ikke var fornøyd med egen prestasjon i bunnstoff-segmentet. På det tidspunktet var de nummer tre eller fire, til tross for at de mente de hadde de beste teknologiene. Norge har ingen naturgitte fortrinn i markedet, og de så derfor at de måtte basere seg på en form for differensiering for å kunne ta posisjonen som nummer en. De opplevde at bunnstoff i seg selv ikke fanget kundenes interesse, og de begynte derfor prosessen med å måle effekten av godt bunnstoff. Som et resultat av denne prosessen lanserte de i 2011 en løsning de kalte Hull Performance Solutions, med et team plassert på mellomledernivå i bedriften. Løsningen innebar en endring i den strategiske teorien til Jotun fra en tro på at de selger maling, til at de selger den ytelsen malingen er ment å levere på. Prinsippet var at det skulle være målbarhet, åpenhet og transparens for kundene.

Kort forklart medfører begroing på skroget flere negative konsekvenser: økt drivstofforbruk, fremmedarter som ødelegger økosystemer og slitasje på selve skroget. Omtrent 80 millioner tonn med CO<sub>2</sub> utslipp hvert år er en direkte konsekvens av begroing på undervannsskrog, og potensialet for å redusere utslipp er altså enormt. Målingene av effekten av bunnstoff avdekket at shipping-verden kunne deles i to: (1) den forutsigbare delen med høy hastighet og aktivitet, og (2) den usikre delen med lavere aktivitet og som i tillegg var innom mange forskjellige havner. I den usikre delen var begroing et problem uavhengig av hvor bra bunnstoff som ble levert, og gjennom analyser i Hull Performance Solutions teamet identifiserte de dermed en trend på noe som ikke fungerte helt som det skulle.

Teamet bestod på dette tidspunktet av senior ressurser som over tid opparbeidet seg god kompetanse og forståelse av markedet. Her fikk de lov til å prøve og feile, og de ga seg selv lov til å se utover kun maling i jakten på bedre løsninger. Hull Performance Solutions teamet utviklet en tro på at de beste løsningene for å forhindre begroing kanskje ikke utelukkende er basert på maling, men heller på en kombinasjon av teknologier. Endringen i strategisk teori gjorde det mulig å søke etter andre strategier enn hva de hadde gjort tidligere. De så på en del ulike konsepter, og utviklet mange innovasjoner. I 2015 begynte teamet å se på hvordan robotikk kunne brukes *proaktivt*, i motsetning til eksisterende løsninger som var *reaktive*. For

---

å forklare konseptet med proaktiv rengjøring, sammenlignet et teammedlem løsningen med robotgressklippere: de klipper gresset kontinuerlig slik at det alltid er passe lengde og at mengden som klippes av ikke skaper avfall. Tilsvarende konsept la de til grunn i arbeidet med HullSkateren ved at de ønsket å sørge for at skroget alltid var rent, og at begroingen fjernes før det rekker å bli et problem. Teammedlemmet presenterte dette til sin leder, som ved første introduksjon til ideen var negativ. Det tok imidlertid ikke lang tid før han også tenkte at dette var en veldig god ide.

Teamet lagde et overbevisende investeringscase, og var sikre på at markedssiden stod ganske solid. Usikkerhetsmomentet var teknologien, og de erkjente at robotikk var et område der de ikke hadde mye kompetanse. Som en del av arbeidet med å lage et investeringscase kontaktet teamet derfor et selskap som er ledende i verden på undervannsteknologi, heretter kalt Teknologipartner. Sammen lagde de et forprosjekt og en konseptstudie for å se hva som var mulig å få til. De startet med blanke ark, og stilte seg spørsmålet om hvordan robotikken skulle se ut. Eksempelvis så de på om roboten skulle rulle, skli eller svømme. De jobbet med å utvikle forskjellige konsepter, og så på fordeler og ulemper med de ulike. Ressursene i Jotun som ble involvert i startfasen ble involvert med bakgrunn i at de hadde en interesse for dette, samt at det passet med det de jobbet med.

Det ble raskt tydelig at Hull Skating Solutions var en innovasjon som krevde store investeringer, og det måtte derfor opp på styrenivå. Ulike teammedlemmer opplevde responsen fra styret noe ulikt. På den ene siden opplevde et teammedlem at styret var positive til ideen og at de ikke møtte mye motstand. Samtidig trekkes det frem at ettersom det var veldig annerledes enn hva Jotun tradisjonelt hadde drevet med, var det mange diskusjoner og det ble stilt mange kontrollspørsmål. De fikk likevel tilstrekkelig støtte, og i 2016 tok de en beslutning på styrenivå om å gå for dette prosjektet. Dette med bakgrunn i at de så et stort potensial i markedet, det passet godt i kombinasjon med maling og den strategiske teorien, og at de ønsket å ta en lederposisjon ved å være tidlig ute. I tillegg hadde de sett at de var kommet til et punkt hvor det var vanskelig å utvikle malingsteknologien så mye videre. I 2020 hadde de en konseptlansering, og de jobber nå mot regulerende myndigheter og andre interessenter rundt i verden for å få rammefaktorene på plass. De har hatt noen utfordringer med hvordan de skal få den til å kjøre, men det er de i ferd med å få løst.

### **Organisatoriske faktorer**

Jotun har en innovasjonsprosess, som de har brukt i 17 år. Prosessen går fra Gate 1 med forretningskonsept til Gate 5 som er lanseringsgate, hvor det bygges på for hver gate hva som skal leveres. I utgangspunktet kan hvem som helst komme med forslag til forretningskonsepter, og det trekkes frem at det er en åpenhet rundt å komme med nye ideer. Innovasjonsstyret og ledelsen finner så ut hvor ideen hører hjemme og tildeler prosjektledere og -eiere. Ideer kan legges ned når som helst i prosessen. Prosessen oppleves som god for inkrementell innovasjon, men de er ikke nødvendigvis så gode på «big-step» innovasjoner. Videre trekkes det frem at innovasjonsprosessen legger opp til at man må overbevise innovasjonsstyret for å få gå videre i arbeidet med å utvikle ideen til en nyskapende strategi.

En respondent forteller at kulturen bærer preg av at man måles på hvorvidt man har levert som forventet. Da gjennombruddsinnovasjon krever at man justerer planene underveis, mener respondenten dette kan gjøre det vanskelig å drive med denne typen innovasjon. I tillegg oppleves det at bedriften ønsker å være veldig trygge på produkter før de viser det frem til kunder. Respondenten mener at gjennombruddsinnovasjon krever det motsatte: man bør teste ideene så tidlig som mulig. En respondent forteller at han tror mange av kollegaene som jobbet med Hull Skating Solutions så at innovasjonen ville ha en målbar påvirkning på miljø dersom de får det til, noe som har vært motiverende i prosessen.

### **4.1.3 Telenor - BLDNG.AI**

#### **Konseptet**

BLDNG.AI er et konsept som omhandler hvordan næringsbygg kan bli smartere, både for eiere og brukere av bygget, og er posisjonert innenfor proptech-området i Norge. De leverer sensorikk, og en app til alle brukerne av bygget. For ansatte gjør appen arbeidshverdagen mer effektiv ved at de eksempelvis kan se hvor det er ledige rom, booke rom og finne ut hvor andre tjenester som kantine og garderobe er lokalisert. Videre brukes innsikten fra sensorene til å gjøre jobber som renhold, vaktmestertjenester og drift av kantine mer smidig, og de har etter hvert utviklet produktet til å omhandle miljø og klima ved å overvåke energiforbruk. BLDNG.AI begynte som Smarte Bygg i Telenor, og har senere blitt tatt ut i et eget selskap.

#### **Historien bak**

Over tid hadde Telenor utviklet og kjøpt opp kompetanse på ulike områder. I 2007 kjøpte de opp et selskap som tok med seg en kapabilitet som omhandler applikasjonsutvikling og Cloud-tjenester. I 2016 opprettet de en enhet kalt Smart Digital som kun skulle fokusere på vertikale



---

satsinger, noe som gjorde det mulig å drive med utvikling av innovasjoner inne i Telenor. Videre har Telenor etablert en strategisk teori om at tilleggstenester er viktig for å øke verdien av kundeforholdene, og dette er pekt ut som et viktig område for å sikre fremtidig vekst (Telenor Group, 2020, s. 103). En satsning, som senere ble integrert med Smarte Bygg, var Smart Ansatt, en applikasjon for ansatte som samlet en rekke tjenester. I tillegg utviklet Telenor Norge en finansieringsmodell tilknyttet programmet Digital Service Provider. Her kunne enheter søke om midler for 3-6 måneder for å teste og utvikle ideer som finnes i organisasjonen. Respondentene var usikre på akkurat hvorfor modellen ble introdusert, men mente det kunne omhandle å sette fart på innovasjon, på tvers av Telenors tre hoveddivisjoner.

I forkant av idegenereringen var Telenor Eiendom en av Norges største eiendomsbesittere. Der jobbet de med smart drift og ettersyn av eiendom, og de testet også ut en del sensorikk. Tanken var at det er veldig mye informasjon i byggene som ikke brukes. En ansatt som jobbet med dette, og som beskriver seg som nysgjerrig av natur, tenkte at det kunne være kult å lage et produkt ut av å gjøre bygg smartere. Han kontaktet sjefen for Telenor Bedrift i 2017/2018, og det gikk noen møter før lederen synes dette var veldig kult. Idegeneratoren brukte og testet sensorer i eget bygg som et slags innsalgscase for å vise hvordan teknologien kunne anvendes, og lagde mange business modeller på hvor han mente det kunne spares penger. Bakgrunnen for at Telenor var positive til innovasjonen mener respondentene kan være at de så et stort forretningspotensial, samt at det hadde en kobling til kjernevirksomheten ved at det lå konnektivitet i grunn. Videre var det viktig i arbeidet med innsalget å få frem at det var en verdiøkning av eksisterende kunderelasjoner. Ideen ble plassert i avdelingen Smart Digital, hvor det også var mange andre vertikale initiativer.

En stor kunde av Telenor hadde en utfordring med utnyttelse av kontorarealer. Problemet var kjent for Telenor og ettersom dette var noe de mente de kunne løse, opprettet de et innovasjonsprosjekt sammen med kunden. Respondentene mener kunden kan ha blitt involvert gjennom samarbeidsflatene som eksisterer mellom de to bedriftene, og forteller at det var en forankring også i ledelsen hos kunden. De hadde flere pilottester før de hadde et produkt de synes fungerte bra. Fra Telenor sin side ble både ansatte med eiendomskompetanse og ansatte med innovasjonsbakgrunn involvert i arbeidet med Smarte Bygg, og dette gjorde det mulig å både kartlegge hva behovene var og hva det var mulig å skape basert på dette.

De begynte med et kortsiktig og reelt problem som var lett å synliggjøre overfor andre, for å skape noe som er målbart for kunden. Nærmere bestemt ønsket de en oversikt over hvor det

var ledige rom i bygget. Prosjektet fikk finansiering gjennom programmet Digital Service Provider i minst tre runder, og dette gjorde det mulig å skape en del fremdrift på kort tid gjennom å leie inn ekstern kompetanse. De jobbet med Smarte Bygg og Smart Ansatt parallelt, men fra 2020 ble det bestemt at de skulle legge hovedvekten på Smarte Bygg da den hadde et bra potensial. Tankegangen bak Smarte Bygg har utviklet seg fra at de skal levere alt selv, til at de leverer et levende økosystem der dataplattformen er kjernen. Løsningen er dermed mer fleksibel enn hva Telenor tradisjonelt har levert, og løsningen beveger seg bort fra den strategiske teorien i Telenor om at konnektivitet alltid må ligge til grunn. I mars 2019 ansatte de en som skulle ta innovasjonen det neste steget, og i november 2020 begynte de å snakke om å flytte ut i eget selskap. I april 2021 ble Smarte Bygg et eget selskap: BLDNG.AI.

### **Organisatoriske faktorer**

Telenor jobber strukturert med innovasjoner, og arbeidet er delt opp i faser. Første fase er utprøvningsfasen, der det er en vid trakt hvor mange ideer får mulighet til å bli testet. Trakten blir smalere etter hvert som innovasjonene beveger seg gjennom fasene som følge av at kravene blir høyere. Generelt bruker Telenor en modell de kaller «tight-loose-tight», som vil si at de er «tight» på retning, «loose» på hvordan de skal gjøre det, og «tight» på målsetting. Når det er besluttet at man skal jobbe videre med en ide, blir det raskt etablert en styringsgruppe. Styringsgruppen inkluderer gjerne ansatte som representerer tverrfaglighet, men for å få flere ressurser kreves det at man har noen bevis på at ideen er god og at det er et marked for den. En respondent trekker frem at en del av prosessene i Telenor fungerer bedre for inkrementelle endringer. Videre vektlegger han at selskapets historie viser at ting som regel må ut av Telenor for å lykkes, ettersom Telenor ikke nødvendigvis er så god på å skalere opp innovasjonene. De siste årene har bedriften i større grad benyttet Design Thinking i sine prosesser og det har blitt investert mye tid i å lære opp ansatte i agile arbeidsmetodikker.

Det trekkes frem som en av Telenors styrker at det er lett å inngå partner- og leverandøravtaler, og å få tillit hos kundene. Dette har blant annet gitt de mulighet til å utvikle BLDNG.AI sammen med en stor kunde, noe som trekkes frem som en suksessfaktor til innovasjonen. I tillegg har Telenor et forskningssenter som har en påvirkning på innovasjoner. De brukes ofte til innsiktsarbeid, og det kan også komme ideer til nyskapende strategier derfra.

---

## 4.1.4 Vipps - Vipps Mobil

### Konseptet

Vipps lanserte i oktober 2020 mobilabonnementet Vipps Mobil, der konseptet er å levere et produkt som skal være enkelt og rettferdig. Et element der Vipps skiller seg fra andre mobilabonnementer er ved «Evig Data». Det vil si at dataen du har kjøpt en måned lagres dersom du ikke bruker den opp, fremfor å forsvinne ved månedsslutt eller at kun en begrenset mengde overføres til neste måned. Videre kan du endre størrelsen på abonnementet når som helst. På denne måten kan du tilpasse datamengde til forbruk hver måned, og justere til et billigere abonnement dersom du har spart opp en mengde data. Vipps Mobil kjøper trafikk fra Telenor, og kostnadssiden blir derfor også viktig.

### Historien bak

Overordnet strategisk var den viktigste oppgaven til Vipps å gå fra å være en vennebetalingstjeneste til å være relevant i alle betalingssituasjoner. Denne strategiske teorien lå til grunn i arbeidet og for hva som ble prioritert i bedriften. Samtidig hadde det blitt nevnt i flere situasjoner at de etter hvert ønsket å gå inn i andre markeder, som følge av en tro på at Vipps har et stort potensial ettersom de har et stort antall brukere og høy merkevarekjennskap. Det har imidlertid ikke vært et pågående strategisk satsingsfelt å finne ut hva det skulle være, da andre områder har vært i fokus.

En ansatt hadde tenkt litt for seg selv på muligheten for Vipps til å gå inn i mobilmarkedet. Den ansatte hadde ikke en stilling som omhandlet innovasjon, men hadde erfaring fra telekombransjen. På en oktoberfest i 2019 arrangert for ansatte i Vipps begynte han å pitche denne ideen til forskjellige folk i selskapet, for å høre hvilken respons han fikk. Tilbakemeldingene var ganske gode, og han bestemte seg for å snakke med ledergruppen om dette. Respondentene forteller at de har en leder i Vipps som er ganske åpen for nye og litt utradisjonelle ideer, og de startet arbeidet med å lage et business case. Strategien startet med en tro på at mobil og mobilabonnement er ganske komplekst, og at det dermed er mulig å forenkle og gjøre det annerledes. I tillegg hadde de en tro på at folk følte en urettferdighet rundt at gigabytes du har betalt for forsvinner i slutten av måneden dersom du ikke har brukt de opp. Visjonen var derfor å utfordre de store aktørene ved å ha et verdiforslag som løste dette. De skulle bygge videre på Vipps sitt begrep: Befriende enkelt, og det var viktig at abonnementet skulle kjennes ut som Vipps.

Det kan være flere grunner til at ledelsen i Vipps bestemte seg for å satse på ideen, der potensielle forklaringer som trekkes frem er at det var en satsning som bygget videre på merkevaren, at det var noen like parametere mellom betaling og telekom (eksempelvis at det er lavinteresse, infrastruktur), og at det var et vindu der de kunne ta en posisjon. I januar 2020 ble det satt et kjerneteam på tvers av funksjoner som skulle arbeide med Vipps Mobil. De passet på at teamet skulle være godt representert med erfaring fra både telekom og Vipps. Store deler av arbeidet var hemmelig frem til lansering, også for ansatte i Vipps, da satsingen ble ansett som svært konkurransesensitiv. Når ansatte ble kjent med Vipps Mobil ble de ganske overrasket, men de synes også det ga mening når de ble forklart rasjonalet bak strategien.

Teamet arbeidet med å tilegne seg kundeinnsikt, blant annet gjennom brukerintervjuer. En av respondentene mener de var noe raske i denne perioden, da de fikk validert hypoteser som senere har vist seg å ikke stemme. Blant annet har de sett i ettertid at involveringsgraden hos dem som kjøper mobilabonnement er ekstremt lav, noe som er utfordrende da man må være svært engasjert for å forstå verdiforslaget til Vipps Mobil. Fokuset i perioden var å lage en MVP der de kunne komme raskt ut i markedet for å teste hva som fungerer og ikke. I arbeidet fikk teamet jobbe ganske fritt innenfor de rammene som ble gitt, med statusoppdateringer opp til ledergruppe eller styret. De lanserte tjenesten oktober 2020.

Sommeren 2021 ble det kjent at Vipps, MobilePay og et finsk selskap skal fusjoneres til et nordisk selskap. Dette har endret fokuset i Vipps til at de skal bli mer en e-commerce aktør i Europa, og den strategiske teorien har dermed gått litt bort igjen fra vertikale satsinger. Det er mye som må på plass for å nå denne posisjonen, og det er derfor mange som stiller spørsmål ved hvordan Vipps Mobil passer inn i dette.

### **Organisatoriske faktorer**

Innovasjonsprosessen i Vipps starter med at de identifiserer et problem som skal løses, og deretter søker etter løsninger på det. Videre oppleves det at når ledelsen har sagt de tror på en ide, så er de ganske villig til å satse videre over lang tid. De prøver alltid å lage et lettbeint, tverrfaglig team som kan jobbe med ideen, der teamet skal kunne ha høy fart og beslutningsmyndighet. De bruker ikke en bestemt prosess eller verktøy, men forsøker å bruke det beste fra ulike verktøykasser. Lederen beskrives som risikovillig, med en holdning om at dersom man tror på at en ide vil lykkes, så er det verdt å gå for det. Internt er det en stor tro på merkevaren og at mye vil gå bra når man bygger på den. Likevel har de en kultur for at det er lett å legge ned ting dersom man mister troen, og det er en viss stolthet også i at ting ikke

---

lykkes. Vipps jobber fremdeles med å skape innovasjon, men er nødt til å være enda tøffere i prioriteringene på hva de skal satse på når det skal gjøres samtidig med en fusjon.

### **4.1.5 Bedrift 1 – E-handlesplattform**

#### **Konseptet**

Konseptet til Bedrift 1 er en e-handelsplattform der du kan bestille varer fra et bredt utvalg av de lokale butikkene i ditt område og få det levert samlet til deg allerede samme dag. Visjonen er å bli en markeds plass for alt ved å bygge et lokalt økosystem. Konseptet er organisert som et frittstående heleid datterselskap som forsørger seg selv, men som har synergier inn til konsernet ved at de bidrar til volum og innsikt til hvordan de kan bli bedre på sin virksomhet.

#### **Historien bak**

Strategien startet med et prosjekt i konsernet som jobbet med innovasjon, men som hadde et helt annet omfang enn det strategien bak Bedrift 1 er og har blitt i dag. Prosjektet ble satt i gang fordi innovasjonsavdelingen i konsernet hadde en ide de ønsket å teste ut, men de manglet nødvendig forarbeid for å avgrense og forstå hvordan det egentlig skulle fungere. Det ble videre gjennomført en omorganisering i konsernet der prosjektet ble flyttet til en ny enhet som ble etablert. En av grunnene til opprettelsen av den nye enheten var at de ønsket å være mer frittstående i arbeidet med prosjektet. Etter hvert som de jobbet med å strukturere og fordele arbeidsoppgaver valgte de å skille prosjektet i to. De delene som passet bedre inn i kjernevirksomheten ble plassert der og den delen som utforsket nye satsinger ble holdt igjen i den nyetablerte enheten.

I den nyetablerte enheten delte de opp det opprinnelige prosjektet i ulike prosjekter og forsøkte å etablere tydelige drivere for hver av dem. Et team på 3 personer ble etablert for å utforske hva konsernet burde gjøre i forbindelse med markeds plasser. En årsak til at de ville utforske markeds plasser er at det er en trend globalt å skape markeds plasser basert på kapabiliteter man har eller produktene man leverer. De gjorde undersøkelser der de så på trender og drivere i markedet. I dette arbeidet fant de ut at trendene eksisterte i Norden, men konseptet manglet. De så også indikasjoner på at andre aktører beveget seg i den retningen og de besluttet derfor at det var et godt tidspunkt for å forstå og lære mer om dette.

De jobbet videre med verdiforslag på den ene siden, og med hvilke problem de skulle løse på den andre siden. I undersøkelsesfasen tok de inspirasjon fra andre steder i verden og deretter

snevret det inn til det de trodde var passende for de markedstrendene de så i Skandinavia. Selve ideen om en e-handelsplattform ble utarbeidet av en person i teamet sammen med sin sjef, som jobber i konsernledelsen. I tillegg var en interessent utenfor teamet involvert. Det startet med en ide om hva de ville og hvor de skulle, og sammen med de andre i teamet etablerte de en visjon.

Teamet som arbeidet med dette jobbet intensivt og hadde mye frihet og mandat, noe som omtales som viktig for å skape fremgang. Arbeidet var hypotesedrevet og de jobbet med dette uten å se på hvordan det ville påvirke økonomiske tall. Deretter la teamet frem en analyserapport for konsernledelsen, som ga klarsignal til at teamet kunne teste ideen i slutten av 2019. En av årsakene til at ledelsen var positive til å utforske en e-handelsplattform var at de var innforstått med at dette er noe konsernet ikke kan noe om, men som de ønsket å lære, og at den eneste måten å gjøre det på er å teste. Videre var de plassert i en enhet som jobber med ventures, og respondenten opplevde at det var mindre motstand mot ideen som følge av at den var ganske frittstående. Teamet fikk ett år til å validere hypoteser om alt fra kundebehov til tekniske løsninger til den økonomiske siden av den nye strategien. Mye av arbeidet var konsulentdrevet, blant annet ettersom de jobber med noe som er nytt for konsernet.

I april 2020 lanserte de en pilot av konseptet og siden har de jobbet med å utvikle det videre. Selskapet er organisert som en egen enhet, så deres visjon stemmer ikke helt med konsernets visjoner og målbilde. Bedriftens ide og visjon er fortsatt den samme som da ideen først oppstod, men konseptet har blitt endret og formet for å kunne realisere dette i form av en ny strategi. De ønsker å knytte sammen alle aktører i et lokalt økosystem og de tar derfor konseptet steg for steg for å etablere seg i denne posisjonen. Det er fremdeles kun et begrenset fokus på økonomiske tall i bedriften, da de er av den oppfatning at dette er en satsning som må skaleres opp over tid.

### **Organisatoriske faktorer**

Konsernet Bedrift 1 er en del av har en egen innovasjonsmodell. Den overordnede logikken i modellen innebærer at de arbeider med innovasjon og strategiutvikling i ulike faser. De lager et konsept, tester det, implementerer det og deretter anvender innsikt fra brukere. Videre er det akseptert i innovasjonsmodellen å ikke lykkes, og den bygger på en holdning om at dette er bedre enn å ikke teste ut potensielt verdifulle ideer. Modellen er skapt basert på teorier som Design Thinking og Lean Startup, og er ment å sikre at man skal kunne være innovativ og agil. Videre er modellen tilpasset tverrfaglige team og utformet for å sørge for rask utvikling.

Gjennom innovasjonsmodellen begynner ideer i en liten skala for å teste, før man senere skalerer opp og utvikler nyskapende strategier. Respondenten mener dette verktøyet er nyttig ettersom den gir nye perspektiver og ideer på ting, og på denne måten øker kompetansen.

Respondenten opplever at det er mye åpenhet i bedriften og i konsernet generelt. Det er likevel variasjoner i hvor åpent det er og hvor enkelt det er å gjennomføre endringer. Videre opplever respondenten at det jobbes intensivt i konsernet med å forbedre kulturen og gjøre det enklere for medarbeidere å forstå hvordan de jobber med innovasjon. I Bedrift 1 er åpenheten høy og veien til gjennomføring kort. Respondenten opplever at det er mulig å gjøre det på denne måten ettersom de fremdeles er en relativt liten bedrift.

## 4.2 Hovedfunn

I denne delen presenteres hovedfunnene i studien. Delkapitlene er strukturert etter temaer som er sentrale for at nyskapende og kreative strategier skal oppstå og utvikles. Nærmere bestemt ser vi på følgende temaer: endringer i bedrifters strategiske teori, arena for nye ideer, engasjement og støtte fra ansatte, kunnskap og ekstern kompetanse, og strategisk planlegging og innovasjonsprosesser. Hver del begynner med en presentasjon av funnene, som i stor grad baseres på sitater fra intervjuene. Tabell 1 viser en forklaring av tegn og markeringer som er brukt i sitatene. I tillegg er det inkludert noen refleksjoner. Sammen med sitatene danner disse grunnlag for fem innsikter, som presenteres i slutten av hver del. Innsiktene ses i kapittel 5 i sammenheng med eksisterende teori.

Tegn/markering i sitat	Forklaring
[...]	Sitatet er en del av et større sitat. Tegnets plassering i teksten indikerer hvor den utelatte teksten er plassert i henhold til resten av sitatet
..	Kort pause/opphold i setning
(tekst, red.)	Innholdet er nøytralisert av anonymiseringshensyn
[REDACTED]	Innholdet er ikke mulig å anonymisere, og er dermed sensurert av personvern hensyn

Tabell 1 - Forklaring av tegn og markeringer brukt i sitat

## 4.2.1 Endringer i bedrifters strategiske teori

### *En ny strategisk teori kan åpne opp for og tillate nyskapende strategier*

Det fremkommer i intervjuene at Jotun og Vy endret sin tro på hva de leverer og skal levere i fremtiden i forkant av idegenereringen og utviklingen av innovasjonene. På denne måten kan de sies å ha endret sin strategiske teori. Fra følgende sitater kan vi se at bedriftene på et tidspunkt har utvidet omfanget av det de ønsker å levere til kunden, ved å redefinere kjernen av sine produkter:

*«Helt tilbake i 2011 så lanserte vi en løsning som vi kalte Hull Performance Solutions, hvor vi gikk da egentlig fra å selge maling, til å selge den ytelsen malingen er ment å levere på.» (Jotun, 2)*

*«[...] Strategien var at vi skal ikke bare ha reiser fra stasjon til stasjon, vi skal ha reise fra dør til dør, og hvordan få de reisende fra stasjonen og hjem.» (Vy, 2)*

*«Før denne strategien var Vy mer drevet som et holdingselskap og det fantes ingen overgripende strategi.» (Vy, 1)*

### **Ny strategisk teori åpnet opp for å søke etter ideer andre steder**

Det kan være flere grunner til at en endring i strategisk teori påvirket utviklingen av de nyskapende strategiene. På den ene siden åpnet en slik endring opp for at bedriftene søkte etter ideer andre steder enn de gjorde tidligere. I Jotun arbeidet de tradisjonelt med den kjemiske formelen i malingen for å oppnå et best mulig bunnstoff: *«Vi må sørge for at vi har det beste mulige bunnstoffet og det fant vi på laboratoriet.» (Jotun, 1)*. Endringen i tankesett til at det var ytelse de leverte og ikke bunnstoff i seg selv medførte etter hvert en erkjennelse av at en kombinasjon av maling og annen teknologi kan være nødvendig for å oppnå best mulig ytelse, og de begynte å søke etter løsninger på dette. En slik utvidelse av søket skapte rom for at Hull Skating Solutions, en løsning som i stor grad er basert på robotikk, kunne oppstå.

*«[...] i vår søken etter da å hele tiden kunne levere bedre målbar ytelse, at vi da fikk en bedre forståelse for at de beste løsningene kanskje ikke utelukkende er basert på maling, men heller da en kombinasjon av teknologier.» (Jotun, 2)*

*«Og når vi da gjorde den analysen ..., så begynte vi å se at ikke robotikk i seg selv, men robotikk brukt proaktivt.» (Jotun, 2)*



På samme måte begynte Vy å søke etter andre mobilitetsløsninger som følge av at konsernstrategien ble utvidet til å omfatte reiser fra dør til dør og ikke bare fra stasjon til stasjon. De gjennomførte blant annet flere brainstormingøkter der de så på hvilke muligheter de sto overfor, med hensikt å få frem så mange ideer som mulig på nettopp «last mile» mobilitet. Dette søket resulterte i at bildeling kom opp som en potensiell ide.

*«I november 2017 hadde vi en workshop/brainstorm i strategiteamet, der vi genererte prioriterte ulike mobilitetsinitiativ. [...] Først tømte vi hodene på hva er alle teoretiske muligheter innen «dør til dør/last mile». Her er 'the sky the limit', og her ble det foreslått droner, mini-hyperloops, segways og så videre.» (Vy, 1)*

*«Og det var også et resultat av en konsernstrategi som pekte dette ut som et viktig område.» (Vy, 1)*

Bedriftene forteller at ledelsen ser mer overordnet på hva bedriften leverer og hvor den skal i fremtiden. De strategiske teoriene skaper deretter rom for at mer konkrete ideer oppstår andre steder i bedriften, og på denne måten utvikles nyskapende strategier.

*«Jeg vil si at hos oss så er det mindre ledelsen som kommer med konkrete ideer, men de kan komme med problemstillinger som vi må se på for å løse. Så kommer ideene kanskje da inn fra andre sider. Ledelsen ser nok mer de store linjene.» (Jotun, 1)*

*«Ledelsen er oppdatert og er rundt omkring på konferanser, så det kan hende de kommer med en bestilling på «Hei, kan dere se på dette?»» (Vy, 2)*

### **En suksessfaktor er at ideen passer bedriftens strategiske teori**

I tillegg trekker respondenter i flere bedrifter frem at en viktig faktor for at ideen fikk gjennomslag var at den passet til bedriftens strategiske teori om hvordan de skal levere verdi. Teamet i Jotun stilte seg en rekke spørsmål for å finne ut hvorvidt dette var en ide de burde følge eller ikke. Etter de hadde bestemt seg for at det er en konkurransedyktig løsning som de ønsket å gripe før konkurrentene gjorde det, uttalte de at det var viktig å se på hvorvidt ideen passet strategien til Jotun. Ettersom de hadde endret den strategiske teorien ved å etablere Hull Performance Solutions konkluderte de med at det gjorde den.

*«Så hadde vi da en prosess egentlig, er dette på strategien for Jotun, ja eller nei. Og det fant vi at det var det, på grunn av god fit med hull performance som det heter.» (Jotun, 2)*

Tilsvarende trekker Vy frem at et viktig kriterium for at ideen fikk gjennomslag hos ledelsen i bedriften var at den støttet opp mot den strategiske teorien til Vy: «*Men det var en realisering av hele denne dør til dør strategien.*» (Vy, 2). Videre trekkes det frem at det generelt sett er viktig at en ide passer med konsernets strategi for å få gjennomslag: «*Den må svare på et sett med viktige kriterier og falle under strategien til konsernet ellers.*» (Vy, 2). På denne måten var en utvidelse av den strategiske teorien til å omfatte dør til dør reiser en viktig faktor for at en slik ide fikk gjennomslag.

I Telenor har det over tid blitt etablert en strategisk teori om at tilleggstjenester og vertikale tjenester er viktig for å opprettholde lønnsomhet. Dette stammer fra en erkjennelse om at prisene i den opprinnelige kjernevirksomheten, nærmere bestemt konnektivitet, bare presses nedover. Dermed har det blitt viktigere å levere tilleggstjenester for å skape og kapre mer verdi fra hver kunde. Med bakgrunn i blant annet dette ble Smart Digital teamet etablert for å skape rom for slike vertikale satsinger. Teamet trekkes frem som viktig både for å rette fokus mot slike tilleggstjenester, men også for at Smarte Bygg raskt fikk forankring på ledergruppenivå.

«*[...] alt dette handler om å skape et sterkere lim til kundene slik at du har flere elementer kundene er interessert i enn å kun kjøpe melk og brød elementene som konnektivitet er [...]. Prisene der presses bare ned og ned [...].*» (Telenor, 2)

«*Vi har vært heldig med at [...] når Smarte Bygg som satsningsområde kom på agendaen, så gikk det ganske kort tid før satsningen fikk et sete rundt bordet i ledergruppen til Smart Digital.*» (Telenor, 2)

## ***Ideer som dukker opp organisk kan endre den strategiske teorien***

### **Den opprinnelige ideen kan endre bedriftens fokus**

Videre finnes det eksempler blant casene hvor en kreativ og nyskapende strategi har blitt utviklet som følge av at en ide har oppstått, til tross for at ideen ikke stemmer overens med bedriftens strategiske teori. Her har den strategiske teorien blitt endret i etterkant som følge av den nye ideen. Fra Vipps ser vi at den strategiske teorien, på tidspunktet ideen kom opp, handlet om betaling. En av respondentene fortalte at det ble snakket mye om at det var betaling som var viktigst, og uttalte: «*[...] Den viktigste oppgaven Vipps har gjort de siste årene har vært å lage en [...] lommebok som tok oss fra vennebetaling til at Vipps er relevant i alle betalingsituasjoner. Så vi har prioritert veldig tydelig at det er det vi skal gjøre og ha fokus på [...].*» (Vipps, 2). Basert på dette kan det sies at ideen om Vipps Mobil oppstod til tross for

en strategisk teori som ikke nødvendigvis skapte rom for at man søkte etter ideer som lå utenfor kjernevirksomheten. Det hadde imidlertid vært snakk om at det var mulig Vipps ville gå i retningen av vertikale satsinger etter hvert, og den strategiske teorien i etterkant av lanseringen omtales som å inkludere å kapitalisere på merkevaren.

*«Så jeg føler at for Vipps, så har vi alltid lurt på hva som hva skjer hvis vi i Vipps gjør noe annet enn betaling.» (Vipps, 2)*

*«Vipps har en ganske sterk og unik merkevare i Norge, så det her er en strategi som går ut på å forsøke å kapitalisere på en merkevare som er likt og veldig kjent [...]» (Vipps, 1)*

Til tross for at den strategiske teorien er endret, påpeker en respondent at koblingen mellom Vipps Mobil og strategien ikke nødvendigvis er så sterk:

*«En innovasjon skal på et vis forankres i en strategi. Den koblingen vil jeg si ikke alltid er supersterk. Vipps Mobil, strategien der er å ta i bruk Vipps merkevare, ta i bruk Vipps styrker i andre bransjer, nye kategorier. Men utover det så er det ikke superdetaljert. [...] Iblant må man bare teste ting.» (Vipps, 1)*

### **Strategien kan over tid utvikle seg på en slik måte at den strategiske teorien endres**

Ideen bak Smarte Bygg kan ha påvirket den strategiske teorien til Telenor. Opprinnelig skulle Smarte Bygg skape tilleggstjenester til eksisterende kundeforhold for å øke verdien av disse. Etter hvert som ideen utviklet seg har de imidlertid sett at det er behov for løsningen for Smarte Bygg også blant brukere av bygg som ikke har mobiltelefon betalt av arbeidsgiver. Med bakgrunn i dette har de endret den underliggende troen fra en løsning som skal øke verdien av eksisterende kundeforhold til en løsning som også kan selges uten at det ligger en Telenor-tjeneste som mobilabonnement til grunn.

*«For da vi sa: «du kan gjerne bruke tjenesten for de ansatte som ikke har betalt mobilabonnement også». Bare det er jo helt nytt. Tradisjonelt solgte man disse tjenestene som tilleggstjeneste til mobilabonnement, men vi sa at [...] man kan også levere til noen som ikke er kunde av Telenor og skape lojalitet, så det ble utradisjonelt i seg selv.» (Telenor, 2)*

### **Utfordringer med ideer som ikke passer bedriftens strategiske teori**

Funnene viser at det har vært fordelaktig for ideen i Vy, Jotun og Telenor at den passer med bedriftens strategi for å få forankring i ledelsen. Det kan derfor være mer utfordrende å få gjennomslag for ideer som ikke passer med bedriftens strategiske teori. I Telenor trekker de frem at en grunn til at ideen fikk gjennomslag var at det lå konnektivitet i grunn, og de endret først den strategiske teorien etter ideen hadde fått gjennomslag. Det er derfor mulig det ville vært vanskeligere å få gjennomslag for ideen dersom den ble solgt inn slik den er i dag, der konnektivitet ikke nødvendigvis ligger til grunn.

*«Man så jo et stort forretningspotensial. Pluss at man bruker konnektivitet i grunn. Man bruker jo sim-kort i de utstyrene vi setter ut. Så det er klart, det er ikke helt utenfor Telenor sin kjernevirksomhet.» (Telenor, 1)*

Tilsvarende forteller en respondent i Vipps, basert på sin tidligere arbeidserfaring, at det kan være utfordrende å få gjennomslag for gode ideer dersom de ikke passer med den strategiske teorien som er satt:

*«[...] Når man har satt sin strategiske retning og har fokus på innovasjon og ideer, så har man satt en retning. Da er det vanskelig å tenke nytt kanskje. [...] strategien er det her og ideer som ikke passer inn der, de orker vi ikke. Selv om det er bra ideer.» (Vipps, 1)*

### ***Innsikt 1: Bedrifters strategiske teori kan påvirke, men også bli påvirket av, utviklingen av nyskapende strategier***

Fra casene beskrevet ovenfor fremkommer det at bedrifters strategiske teori kan påvirke hvilke nye ideer som genereres og realiseres som nyskapende strategier. Dette ser vi i Jotun, Vy og Telenor, der de innovative ideene som har blitt realisert i bedriftene stammer fra bedriftenes oppfatning om hva som skaper verdi, nærmere bestemt deres strategiske teori. En endring i strategisk teori dannet her grunnlag for å søke etter ideer på områder der bedriften ikke hadde søkt etter ideer tidligere. I tillegg tyder casene på at ideene fikk oppmerksomhet og forankring i ledelsen som de ikke ville fått dersom ideen ikke samsvarte med den strategiske teorien.

På den andre siden illustrerer innovasjonen i Vipps at den strategiske teorien til bedriften også kan påvirkes av nye ideer som skapes. I tillegg ser vi i Telenor at den opprinnelige ideen har utviklet seg på en måte som utfordrer bedriftens strategiske teori. Disse casene tyder dermed på at nye ideer kan oppstå organisk og endre den strategiske teorien til bedriften. Her kan altså ideene ha bidratt til at bedriftene har endret sin teori om hva som skaper verdi. Casene gir

imidlertid indikasjoner på at det kan være en begrensning når det gjelder å få gjennomslag for ideene dersom ledelsen begrenser utviklingen av nyskapende strategier til den nåværende strategiske teorien.

#### 4.2.2 Arena for nye ideer

##### *Betydningen av ansattes organisatoriske plassering og nettverk*

Fra intervjuet med Jotun fremkommer det at idegeneratoren hadde en stilling i Hull Performance Solutions teamet som innebar å utvikle nye løsninger. En slik stilling kan medføre større kjennskap til hvordan innovasjoner utvikles, samt organisasjonens prosesser for å fremme ideer og utvikle nyskapende strategier i organisasjonen. På denne måten kan en slik plassering i bedriften gjøre det enklere å få gjennomslag for nye ideer. Videre kommer det frem i intervjuet med Bedrift 1 at sjefen til personen som skapte ideen jobbet i konsernledelsen, og at de jobbet sammen fra start med ideen. Plasseringen til idegeneratoren i organisasjonen gjorde at veien til ledelsen var kort. Dette kan ha tydeliggjort for han hvor han skulle pitche ideen for å få godkjenning til å utvikle den og videre få forankring i ledelsen, noe som kan ha vært gunstig for innovasjonen. Videre ser vi i Telenor at Smarte Bygg ble plassert i Smart Digital, en avdeling som jobber med innovasjon, ganske raskt etter at personen som skapte ideen fikk godkjenning til å gjennomføre innledende tester på ideen. Dette mener en respondent har hatt betydning for hurtigheten på prosessen: «Jeg jobbet i den avdelingen som omhandlet innovasjoner og fikk backing til å starte ideen med en gang.» (Telenor, 1).

Det trekkes også frem i to av bedriftene at internt og eksternt nettverk har vært fordelaktig i innovasjonsprosessen. I Jotun forteller respondentene at de hadde bekjentskap med sjefen i Teknologipartner. Dette kan ha bidratt til at de ansatte visste hvem de skulle kontakte, og ha gjort veien til et møte og senere samarbeid kortere.

*«Vi kjente da han som da var sjef for (Teknologipartner, red.), [...] kjente jeg og flere av oss fra før. Så vi spurte egentlig han om han bare kunne komme å ha et konfidensielt møte sammen med oss hvor vi beskrev egentlig tanken og ideen.» (Jotun, 2)*

I intervjuet fortelles det at Teknologipartner var avgjørende å få med seg i den tidlige fasen for å undersøke om dette var en god ide og for å videre ha et solid investeringscase de kunne presentere for ledelsen. På denne måten kunne ledelsen ha en større sikkerhet i at det var mulig å utvikle teknologien som var nødvendig for HullSkateren. Det kan derfor tyde på at nettverket

de hadde var en viktig del av arbeidet med å overbevise innovasjonsstyret og ledelsen om å utvikle denne ideen til en nyskapende strategi.

I likhet med Jotun uttaler en av respondentene i Telenor at hans personlige nettverk internt i bedriften, som han hadde opparbeidet gjennom en lang karriere i bedriften, var avgjørende. «Uten det nettverket så hadde det ikke funka. Men det er fordi jeg har bygget tillit da, rett og slett. [...] Og det er det du bruker nettverket til.» (Telenor, 3).

### **Mangel på tydelige arenaer for nye ideer**

Caseeksemplene fra Telenor og Jotun illustrerer at de ansattes plassering i organisasjonen og nettverket deres har hatt betydning for prosessen med å få gjennomslag og senere forankring i ledelsen for ideen. I tillegg uttaler respondenter i både Vipps og Telenor at tilfeldigheter og flaks har hatt en innvirkning på prosessen med å omgjøre ideene til nyskapende strategier.

*«Også var man nok også litt heldig, man skal også ha en porsjon flaks oppi alt. Siden tidligere ledere flyttet på seg og tok over initiativet som driver eierskapsstyring, så kjente han godt til hva løsningen var og hva teamet stod for [...].» (Telenor, 2)*

*«At det ble akkurat mobil, fremfor en annen vertikal, tror jeg var litt sånn småtilfeldig.» (Vipps, 2)*

Respondenter i de to selskapene beskriver at det er en fare for at ansatte ikke vet hvor de skal gå for å dele nye ideer, og at et klart definert sted for dette ikke nødvendigvis finnes heller:

*«Nei. Dessverre. [...] Det tror jeg er en generell utfordring i et stort konsern da, at man kanskje ikke vet det.» (Telenor, 1)*

*«Jeg er redd det ikke er så veldig mange steder ansatte kan gå med de gode ideene sine i dag og få verifisert om de er bærekraftige og det er synd da, for det er jo klart at de gode ideene oppstår jo hele tiden i en kunnskapsbedrift.» (Telenor, 2)*

*«Hvis en ansatt har en idé som ikke nødvendigvis tilhører det området han eller hun vanligvis holder på så tror jeg ikke vi har noe eget sted det kan meldes inn – vi har ikke noe idépostkasse.» (Vipps, 2)*

Det kan altså se ut til at bedriftene mangler tydelige arenaer hvor ansatte kan dele nye ideer. At gode ideer blir formidlet kan dermed bli avhengig av eksempelvis ansattes oppbygde

nettverk eller plassering i organisasjonen. Dette kan medføre at bedriften risikerer å gå glipp av gode ideer som oppstår og dermed begrenser bedriften i å utvikle nyskapende strategier.

I Vy erfarte de at flere ansatte delte sine ideer når det ble etablert et team som jobber med innovasjon:

*«Og det er noe vi ser, at da må vi ha noen bedre arenaer for det. Og det vi blant annet, når vi etablerte det teamet, så begynte vi plutselig å få mailer og telefoner og spørsmål fra resten av virksomheten, «Oj jeg har tenkt på dette, kunne ikke det være noe, kunne vi ikke drive med det?»» (Vy, 1)*

Funnene kan tyde på at teamet gjorde det tydeligere for resten av organisasjonen hvem som jobbet med innovasjon, og dermed hvor de kunne gå med nye ideer. En slik arena medførte at ideer som ikke nødvendigvis ville blitt delt tidligere ble formidlet videre i organisasjonen og dermed dannet potensial for nyskapende strategier.

Til tross for at en slik «postkasse» kan være nyttig, mener en respondent i Vipps at det ikke nødvendigvis er avgjørende for å skape nyskapende strategier. Respondenten tror at kulturen i bedriften, samt at de fortsatt er relativt små, gjør det enkelt for ansatte å dele ideer de har med andre på kontoret og at veien til ledelsen er kort.

*«[...] men jeg håper og tror vi har en kultur som er veldig åpen og at folk snakker med folk om ting som de er engasjert i. [...] det er ikke vanskelig å finne noen å prate med ideene dine om – enten i person eller digitalt, og se om du får noe god respons på det, [...] og hvis du gjør det så er vi fortsatt såpass små at man er ikke langt unna ledergruppa der man eventuelt kan pitche det videre.» (Vipps, 2)*

Fra funnene ovenfor ser vi at det kan være viktig for bedrifter å ha etablerte arenaer for nye ideer for å sikre at bedriften ikke går glipp av gode ideer som kan legge føringer for nyskapende strategier. Enkelte bedrifter forteller imidlertid at det er mange ideer som vurderes i bedriften, og at det blir gjort prioriteringer knyttet til valg av satsingsområder. Respondenter i tre av bedriftene uttaler følgende om disse prioriteringene:

*«[...] men du visste at ikke vi kom til å satse jordbruk, havbruk, helse, alt mulig samtidig, for det .. så bredt går man ikke. Så klarer du å dra med en av ti, så er du ganske happy.» (Telenor, 3)*

*«Men samtidig så har vi ekstremt mange ting som vi vil drive på med, så det er ikke sikkert at den ideen du har blir prioritert. Men det er jo en helt annen ting .. det finnes jo ekstremt mange spennende områder man kan gå inn i, men som ikke er riktig for Vipps akkurat her og nå.» (Vipps, 2)*

*«Du kan jo si vi ikke har avsluttet arbeidet med så mange vi skulle, men det er fordi det er så mange spennende prosjekter på gang. Så man prøver kanskje å bruke ekstra tid på de som virkelig er revolusjonerende.» (Jotun, 1)*

Også i Vy hadde idegenereringsfasen resultert i et høyt antall ideer hvor de måtte vurdere hva de ville prioritere: *«Og hadde en liste med jeg tror 30 ulike muligheter, stort og smått [...]» (Vy, 1)*. I neste fase jobbet de dermed strukturert med å prioritere ulike muligheter:

*«Så satte vi opp seks kriterier som en god ide skulle leve opp til [...]. Så vurderte vi alle realistiske ideer opp mot de seks kriterier på en skala fra 1-8.» (Vy, 1)*

### ***Innsikt 2: En arena for nye ideer er fordelaktig for utviklingen av nyskapende strategier***

Funnene viser at plasseringen i bedriften og nettverket til idegeneratoren kan ha vært viktig for flere av bedriftene for at ideen kom frem og ble utviklet til nyskapende strategier. Eksempelvis kan bekjentskapet flere ansatte i Jotun hadde til sjefen i Teknologipartner ha vært avgjørende ettersom partnerskapet var en viktig del av både innsalget og utviklingen av ideen. For å redusere avhengighet av organisatorisk plassering eller behovet for opparbeidet nettverk kan det være hensiktsmessig for bedriften å etablere tydelige arenaer der ideer som oppstår kan deles. Respondenter i flere av bedriftene mener ansatte ikke nødvendigvis vet hvor de skal gå med nye ideer, noe som tyder på at slike arenaer hvor ideer kan deles ikke eksisterer i dag. Dersom bedrifter ikke legger til rette for å motta ideer som oppstår, vil de risikere at ideene ikke deles og dermed potensielt gå glipp av nyskapende strategier. Når bedriften har mottatt et bredt utvalg av ideer, blir det viktig å ha gode prosesser for å velge ut de mest lovende.

#### **4.2.3 Engasjement og støtte fra ansatte**

##### ***Strategiene kan spores tilbake til enkeltpersoner eller en liten gruppe ansatte***

Casene viser at det har blitt arbeidet i team med innovasjonene etter de ble godkjent av ledelsen, og ledelsen har vært involvert i prosessen i alle bedriftene. Vi finner likevel at den



opprinnelige ideen i alle casene kan spores tilbake til en enkeltperson eller en liten gruppe ansatte.

*«Nei det var jo enkeltpersoner som brant for det. Og som tok initiativ til det.» (Telenor, 1)*

*«Det var jeg! Sammen med min sjef som hadde første ideen [...]» (Bedrift 1, 1)*

*«For det var egentlig en ansatt som hadde liksom gått og grublet litt på det, og som kjente telekomindustrien godt og som tenkte at her er det jo, her er det jo noe spennende som man kunne gjort noe med.» (Vipps, 2)*

Om hvem som kom opp med ideen: *«Ja, det er [redacted].» (Jotun, 1)*

*«Jeg husker ikke hvem som fikk ideen, det var ikke meg. Men det var en på teamet som pekte det ut i workshopen, så det kom opp som en gul lapp.» (Vy, 1)*

### **Viktig med engasjement og støtte fra ansatte**

Når ideen ble delt med ansatte i bedriften, varierte det hvilken respons idegeneratoren fikk på ideen. Responsen varierte mellom bedrifter, men det varierte også hvordan ansatte i samme bedrift responderte på ideen, hvordan de responderte over tid og hvordan respondentene i samme bedrift tolket responsen.

I Telenor forteller idegeneratoren at det var god respons på ideen, men at det likevel krevde en viss arbeidsvilje for å realisere den: *«Jeg møtte litt motstand. [...] Positiv reaksjon, men du skal jobbe ganske hardt, for du blir veldig alene altså.» og «[...] du må ha et sykt engasjement på å selge ideen.» (Telenor, 3)*. Denne personen hadde en stor tro på potensialet som lå i informasjonen man kunne hente ut fra bygg, og blir beskrevet av Respondent 1 som en «ildsjel» for å dra dette i gang. Også Respondent 2 tror at engasjement fra personen som utarbeidet ideen var viktig i det innledende arbeidet med innovasjonen: *«Det er nok helt avgjørende. For har du ikke en helt tydelig eier som legger hodet litt på blokka og sier at det her tror jeg på, så er sannsynligheten for at det dør ut veldig stor.» (Telenor, 2)*. Funnene viser dermed at ideen ikke nødvendigvis hadde blitt realisert og utviklet til en nyskapende strategi uten et ekstra engasjement fra en enkeltperson. I tillegg finner vi at det kan være motiverende i arbeidet med nyskapende strategier å få anerkjennelse for arbeidet fra andre ansatte.

*«For da ble du trukket frem som «Sjekk dette, nå skal (navn, red.) fortelle 20 minutter på hva han har fått til på (prosjekt, red.)», og når det da sitter et par hundre stykker og hører på, det er klart det booster deg til å stå på videre.» (Telenor, 3)*

Også i Vipps var det noe blandet respons på innovasjonen. Personen som utarbeidet ideen fikk som sagt god respons på ideen på oktoberfesten, men det var også ansatte som mente at andre satsinger kanskje kunne vært mer passende. Denne meningen har hovedsakelig kommet frem etter lanseringen av Vipps Mobil, da mye av arbeidet før lansering var hemmelig også internt.

*«Men så tror jeg helt klart at det også har vært noen som har vært.. som ikke har skjønt helt hvorfor det skulle være mobil. Det finnes jo også mange andre ting også som vi kunne gjort, og som også er mye tettere til betaling.» (Vipps, 2)*

I Vipps var idegeneratoren i liten grad involvert i arbeidet med å realisere ideen. Vi finner imidlertid at innstillingen til lederen i Vipps har vært en viktig faktor for at ideer som oppstår i bedriften blir testet ut og at nyskapende strategier kan vokse frem.

*«Det kom som en spontan ide og så har en leder i Vipps, som er veldig åpen for crazy ideas, om man kan si det sånn. Så jeg tror det er en kombo der [...].» (Vipps, 1)*

*«[...] han er nysgjerrig, setter høye mål og vil ting, og tror på oss. Tror veldig på det der at man må prøve for å få til ting og at man må satse og ta litt risiko. [...] Så sånn sett så føler jeg veldig at han er en pådriver for at vi skal teste og prøve, og forhåpentligvis få til nye ting da.» (Vipps, 2)*

I tillegg fortelles det at teamet trodde på at ideen om et mobilabonnement var god: *«Vi som jobbet på det hadde jo veldig tro på ideen og konseptet, og at Mobil var et spennende sted å starte.» (Vipps, 2).* På denne måten kan teamet ha tatt over rollen som en tydelig eier som tror på prosjektet, og gjort handlinger for å omgjøre ideen til en nyskapende strategi. At noen i bedriften tror på prosjektet og engasjerer seg for den blir beskrevet som viktig også av en respondent i Vipps: *«Men man trenger å ha sine ambassadører i bedriften, så selvfølgelig vil man når man jobber med noe så innovativt, for å få det til å lykkes og få det ut så må folk engasjere seg og bry seg. Tro på det.» (Vipps, 1).*

Ideen i Jotun ble først presentert til sjefen til idegeneratoren. Sjefen forteller følgende om sin respons på ideen:

*«Først så var jeg negativ. Jeg tenkte er du klin gæren. [...] Så gikk det en dag. Da hadde jeg sovet på det og tenkte at dette er en veldig god ide. Prinsippet er jo egentlig så enkelt.» (Jotun, 1)*

De jobbet derfor videre med ideen og søkte bekreftelse eksternt hos personer med en teknologisk bakgrunn, da de hadde begrenset kunnskap om hva som var mulig og ikke selv:

*«Vi spurte dem «Er vi klin gærne som har begynt med dette her, eller er det noe fornuft i dette?» Svaret tilbake fra presidenten i (Teknologipartner, red.) var at dere er gærne hvis dere ikke lar oss bli med. Dette er virkelig fremtiden.» (Jotun, 1)*

Funnene viser at bekreftelse og engasjement fra andre personer kan ha vært en medvirkende faktor for at idegeneratoren og teamet jobbet videre med ideen.

En respondent i Vy forteller at andre i organisasjonen ikke var så positive til ideen til å begynne med: *«Så var egentlig ledelsen og resten av virksomheten egentlig ganske kritiske langt på vei.» (Vy, 1)*. Til tross for dette var det klart for ledelsen at noe måtte gjøres på området, og de åpnet opp for og skapte muligheter for at ansatte kunne få jobbe videre med å utvikle nyskapende strategier på dette området. På denne måten skapte ledelsen rom for at ansatte kunne jobbe videre med ideer de engasjerte seg for, som Vybil.

*«[...] men de var jo samtidig veldig heiagjeng på at vi må jo få til noe her. Så de hadde et åpent sinn kan du si.» (Vy, 1)*

*«Jeg tror ikke, vi hadde ikke kunne plukket opp en slik mulighet med mindre strategiteam som holdt på med alt mulig annet.» (Vy, 1)*

Videre viser funnene fra Vy, i likhet med de andre bedriftene, at engasjement fra enkeltpersoner kan være viktig for at kreative ideer utvikler seg til nyskapende strategier. Dette vises for Vybil, men respondenten trekker også frem et annet eksempel hvor dette var viktig.

*«Jeg var nok den største pådriveren for Vybil ideen og var en av de som trodde mest på det.» (Vy, 1)*

*«(Et annet prosjekt, red.) var jeg litt skeptisk til, men da var det en annen i teamet som virkelig trodde på det og gikk inn i det med hele sin sjel. Og det må nok gjøres.» (Vy, 1)*

## *En folkeligjøring av konsepter kan være nyttig for å få gjennomslag for tekniske ideer*

### **Bruk av analogier for å forklare ideen**

Ideen bak en nyskapende strategi kan bygge på spesifikk kunnskap eller en teknologisk forståelse. Dersom selve ideen er komplisert kan det være vanskelig for de uten denne spesifikke kompetansen å forstå hva ideen virkelig går ut på. For at en ide hos enkeltindivider skal kunne utvikles til en nyskapende strategi i bedriften, vil det være viktig at de får en viss forankring i ledelsen. I to av casene ble det brukt analogier i arbeidet med å selge inn ideen og få forankring for den. Ansatte i Jotun brukte robotgressklippere og tannbørste som analogier på tanken om proaktiv rengjøring av skrog.

*«[...] som et eksempel vi etter hvert brukte var robotgressklippere. Som går på plenen, og så klipper egentlig ..., det er ikke sånn at det ligger igjen masse gress på plenen etterpå, for den går jo og klipper det kontinuerlig, så den klipper så lite hele tiden at det ser man ikke. Og det er ikke problematisk avfall på noen måte.» (Jotun, 2)*

*«[...] vi venter jo ikke med å pusse tennene til de er fulle av karius og baktus [...] Vi pusser jo tennene før vi gjør det, og det er jo en grunn til det.» (Jotun, 2)*

Ifølge en av respondentene var denne analogien viktig i prosessen med å få gjennomslag for innovasjonen.

*«Men jeg tror det var viktig for å folkeligjøre eller på en kort måte da beskrive hva er det egentlig vi tenker den skal gjøre. For jeg tror veldig mange skjønner veldig fort da [...].» (Jotun, 2)*

På tilsvarende måte brukte idegeneratoren i Telenor en analogi for å forklare tanken bak Smarte Bygg. Analogiene var basert på idegeneratorenes forståelse av teknologien, samtidig som det ble mulig å forstå for mennesker som ikke satt på den samme kompetansen.

*«Jeg tror kanskje jeg var en av de første som snakket om at byggene snakker, for det er litt lettere å forstå enn at du skal forklare teknologien.» (Telenor, 3)*

### **Tilpasse innsalget av ideen til mottakerens kunnskap**

I Vy tok personen som skapte ideen utgangspunkt i hvilken kunnskap ledelsen satt med når de utformet sitt investeringscase. Nærmere bestemt satt de opp tilsvarende investeringscase som

bedriften setter opp når de skal kjøpe togvogner, noe respondenten mener har vært nødvendig for å få gjennomslag for ideen:

*«Og jeg tror, grunnen til at vi lyktes med dette, det var egentlig at vi satte opp investeringscasen som om det hadde vært togvogner vi skulle kjøpe her.» (Vy, 1)*

### ***Innsikt 3: Ideer er avhengig av engasjement fra enkeltpersoner og støtte fra andre ansatte for å kunne utvikles til nyskapende strategier***

Fra caseeksemplene ser vi at det kan være viktig at noen tror på ideen for at den skal utvikles til en nyskapende strategi. Dette kan enten være idegeneratoren som har et stort engasjement for og tro på at ideen er god, men det kan også stamme fra en mottakelse eller holdning hos andre som oppmuntrer til videre arbeid med ideen. I Telenor forteller de at responsen på ideen var god, men at det likevel krevdes hardt arbeid for å få gjennomslag og forankring for ideen i ledelsen. Videre ser vi i Vy at den ene respondenten først opplevde noe motstand fra ledelsen, men etter å ha arbeidet videre med det ble de mer støttende. Dette viser at engasjement og støtte også kan komme senere i prosessen og at man dermed ikke er avhengig av en umiddelbar positiv reaksjon fra andre ansatte på ideen for å kunne utvikle nyskapende strategier.

Funnene fra Jotun, Telenor og Vy viser at det var nyttig å presentere ideene på en måte som er forståelig for de ideen blir presentert for, og på denne måten folkeliggjøre konseptet. En tilnærming som ble brukt av Jotun og Telenor var å lage analogier som sammenligner de avanserte ideene med konsepter andre ansatte kjenner fra sitt daglige liv, som en tannbørste eller å snakke. En annen tilnærming, som ble tatt i bruk av Vy, er å tilpasse innsalget av ideen til den spesifikke kunnskapen lederne sitter på. Slike folkeliggjøringer vil gjøre andre i bedriften i bedre stand til å forstå, og dermed også gjøre en god vurdering av, konseptet. Uten en slik forståelse kan det være vanskelig å få en forankring i ledelsen, som igjen kan gjøre det utfordrende å utvikle ideene til nyskapende strategier.

#### **4.2.4 Kunnskap og ekstern kompetanse**

##### ***Spesifikk kunnskap og individuelle karaktertrekk kan påvirke idegenerering***

###### **Spesifikk kunnskap**

Funn hos flere av bedriftene viser at idegeneratorene hadde spesifikk kunnskap eller bransjeerfaring som dannet grunnlag for idegenereringen. I Jotun hadde de en Hull

Performance Solutions avdeling der de fikk mulighet til å prøve og feile utenfor de områdene som omhandlet ren maling. Det trekkes frem at det ble satt av midler til å utforske dette, de bygget opp kunnskap og de fikk god oversikt over markedet. Som resultat av denne kunnskapen fikk de forståelse for hvilke problemer de ønsket å løse og hvilken posisjon de ville ta. Basert på denne forståelsen begynte de å undersøke mulighetene for å bruke robotikk proaktivt. Denne forståelsen hadde trolig ikke oppstått dersom de ikke hadde fått tid og ressurser til å opparbeide den spesialkompetansen de hadde.

*«Men det som var den virkelige nøkkelen i vår forståelse [...] det er jo at .. det er en ting å vente til du har fått begroing på undervannskroget, og så vaske det bort. Også er det noe helt annet å rett og slett ha dette mindsettet at det vi skal gjøre, er at vi skal kjøre med så høy frekvens at vi fjerner begroingen før begroingen rekke å bli et problem.» (Jotun, 2)*

Tilsvarende hadde idegeneratorene i Telenor og Vipps spesifikk kunnskap som skilte seg fra bedriftenes kjernevirksomhet, noe som dannet grunnlag for den nye ideen.

*«Telenor Eiendom hadde allerede eksperimentert litt og gjort en del læring i forhold til hva som er mulig å gjøre innen kartlegging av data via sensorer, og verdien det ga.» (Telenor, 2)*

*«Han hadde bransjekunnskap fra telekom som han tenkte at her er det noe Vipps kan gjøre.» (Vipps, 2)*

I Telenor Eiendom hadde idegeneratoren god forståelse for problemer, behov og potensialet i markedet som følge av flere år med bransjeerfaring: «Ja så jeg tror det er mer det, at de på en måte hadde kjent problemene på kroppen, kjent hvordan det var å være i den andre situasjonen. Og lette etter hvordan vi kan løse det.» (Telenor 1). Dette, i kombinasjon med stor interesse for teknologiske løsninger som sensorikk, gjorde at han så et potensial for å kommersialisere på mulighetene som fantes. I Vipps hadde personen som utarbeidet ideen bransjekunnskap fra tidligere arbeid i telekom, noe som omtales som en viktig faktor for at ideen kom opp.

### **Tverrfalig arbeid**

Respondenter i to av bedriftene trekker frem at kunnskapen i organisasjonen kunne blitt bedre utnyttet dersom de hadde mer samhandling på tvers.

«Jeg har tenkt mange ganger på at man burde hatt mer sånn typ digitalt hvor man kan samhandle og samspille [...]» (Telenor, 1)

«Når man er organisert sånn som man er organisert, så har man kanskje ikke så mye samhandling på tvers.» (Telenor, 1)

«[...] men samtidig så tror jeg også man mister noe i en stor organisasjonen ved at sånne store strategiske prioriteringer er hemmelige da. Det er jo ekstremt stor kraft i all den kunnskapen som ligger i en organisasjon.» (Vipps, 2)

At samhandling på tvers kan være nyttig, finner vi i innovasjonen fra Telenor. Her flyttet idegeneratoren fra Telenor Eiendom til Telenor Norge for å arbeide med ideen. Han ble rekruttert inn i en avdeling som jobbet med innovasjon, noe som gjorde at han kom i kontakt med mennesker som hadde jobbet mye med innovasjoner tidligere, og dermed kunne metodikken i det. Dette omtaler respondentene som nyttig for at ideen kunne realiseres i form av en nyskapende strategi.

«Han kom med en bransjeinnsikt og kompetanse som gjorde det mulig å identifisere konkrete kunde «pains» og forstå behovene til kundene. Når man koblet han med mitt team fikk man en god kombinasjon: hva kan vi skape basert på dette?» (Telenor, 2)

«Men [redacted] var en veldig, veldig god sparringspartner etter at jeg kom over si til Telenor Norge [...]. Det var flere sånne som var med på, mer kanskje på metodikken enn innholdet. Fordi jeg kunne eiendom, jeg kan eiendom. Så det hadde nok ikke vært så dumt å kanskje hatt kanskje noen flere ressurser som kunne kjernen av det.» (Telenor, 3)

### **Individuelle karaktertrekk**

I tillegg til kunnskap trekkes idegeneratorenes personlige karaktertrekk frem i flere intervjuer. I Jotun beskriver Respondent 1 idegeneratoren på følgende måte: «Mannen som ikke har sett et problem i sitt liv. Han ser bare muligheter og utfordringer. Kun på den positive siden.» (Jotun, 1). I Telenor omtaler personen som skapte ideen seg selv som nysgjerrig av natur og han forteller at han hadde hatt rundt ti forskjellige stillinger i Telenor. De følgende sitatene illustrerer dette.

«Og egentlig alle rollene var nye roller. Så jeg er type entreprenør, at jeg bygger opp nye ting.» (Telenor, 3)

«Jeg vil si at det var kanskje litt som en naturlig del av jobben hvis man er litt mer fremme i skoene enn gjennomsnittet da på å finne ut hvordan teknologi kan hjelpe oss.» (Telenor, 3).

Videre kan det i Jotun se ut som en interesse for ytelse på skrog var viktig for måten teamet jobbet på og for at ideen oppstod: «Det var veldig senior ressurser som fikk lov til å jobbe med egentlig i den store sammenhengen en ganske sånn nerdete sak som hull performance egentlig er.» (Jotun, 2). Eksemplene fra Jotun og Telenor kan tyde på at idegeneratorene hadde en personlig interesse for å teste ut nye ting, noe som kan ha vært viktig for å skape ideen og senere realisere den til en nyskapende strategi. Vi finner imidlertid i Vipps at innovasjonsprosessen i bedriften generelt starter med at de identifiserer et problem som de ønsker å løse, og ikke nødvendigvis med en nysgjerrighet for temaet: «Er det ikke noe problem så er det vanskelig å innovere fram noe. Så først er det at man identifiserer et problem og så søker man løsninger på det.» (Vipps, 1).

I tillegg beskrives det i Jotun og Telenor at prosessen med å få godkjent og utvikle ideer kan være lang og krevende. Funnene kan tyde på at personlige egenskaper har innvirkning på personers evne til å realisere ideer. Idegeneratoren i Telenor beskriver situasjonen som følger: «Du jobber i motbakke, du må jo like det da.» (Telenor, 3). Han mener altså at dette er en egenskap som er viktig for å jobbe med innovasjon. Tilsvarende erfaring deles av en respondent i Jotun:

«Og igjen høres det så kult ut da å si at ja vi holder på med ting som ligger utenfor komfortsonen. Og, for noen synes det er gøy og spennende. Men de aller, aller, aller, aller fleste synes det er helt pyton, ikke sant.» (Jotun, 2).

«Altså det å bite tenna sammen og når ting er kjempevanskelig og kjempe komplisert og man ikke får det til og .. liksom tiende skuffelsen da. [...] Hva er det som gjør at du allikevel da står opp av senga neste morgen og sier «vet du hva, vi skal prøve en ellefte vi», vi gir oss ikke, vi skal prøve enda en gang.» (Jotun, 2)

Videre er en nødvendig forutsetning for at en ide utvikles til en nyskapende strategi at idegeneratoren velger å dele ideen med andre i bedriften. I Vipps finner vi at idegeneratoren delte sine tanker og fikk tilbakemeldinger på ideen han hadde.



*«Han hadde ønsket på det en stund og lurte litt på om dette kunne være noe. Så begynte han å pitche denne ideen til litt forskjellige folk i selskapet for å høre hvilken respons han fikk og om andre tenkte at det kunne være en god ide.» (Vipps, 2)*

En respondent i Vy beskriver det å dele en ide som følger: *«For det er jo egentlig å være sårbar å komme med en ide som høres veldig dum ut.» (Vy, 1)*. Dette kan tyde på at å ha tro på egne evner og/eller ide er en viktig egenskap for en persons evne til å dele ideen og dermed realisere nyskapende strategier.

### ***Involvere eksterne ressurser der man mangler kunnskap selv***

Bedrifter har ikke nødvendigvis de ressursene og den kunnskapen som kreves internt for å omgjøre en ide til en strategi. For flere av bedriftene viser funnene at en avgjørende faktor for at de lykkes var at de inngikk samarbeid med partnere som kunne levere kompetansen de selv manglet. I Vy erkjente de tidlig at de ikke ville klare å etablere et bildelingskonsept så raskt som de ønsket på egenhånd, og de trekker derfor frem partnerskap med den utenlandske bildelingstjenesten som en av suksessfaktorene til Vybil. De mener det var viktig å legge fra seg stoltheten i at man må gjøre alt selv for at det skal være de som har utviklet innovasjonen. Følgende sitater fra Respondent 1 illustrerer dette:

*«Vi erkjente både at kulturen var en begrensende faktor, kapitalen var en begrensende faktor, kompetanse var en begrensende faktor. Her er det så mye kompleksitet ute og går, at vi kunne ikke lykkes med det så fort som de ville. Så vi så egentlig etter hvordan vi kunne gjøre dette sammen med noen andre.» (Vy, 1)*

*«Også bare for å si en suksessfaktor til, så var det at vi gjorde dem til en partner. Jeg tror mange virksomheter har en tendens til å tenke når det er en ny mulighet, at det klarer vi selv. At vi er flinke i verden, dette håndterer vi. Og det klassiske non-inventor konseptet - når ting ikke er oppfunnet internt, så er det ikke noe verdt.» (Vy, 1)*

I likhet med Vy trekker Jotun frem viktigheten av partnerskap. På et tidlig tidspunkt tok de kontakt med Teknologipartner, som har mye kunnskap innen robotikk, for å presentere ideen de hadde og høre om dette virket som en god ide. Ettersom robotikk var noe de ikke hadde kunnskap om selv, så de det som essensielt å kontakte noen som hadde kunnskap på området og involvere disse i prosessen.

*«(Teknologipartner, red.) er hovedpartneren. Deres erfaring på dette med undervannsteknologi.. de er jo ledende i verden. De har holdt på i 70 år med forskjellige innovative og integrerte produkter og løsninger innen dette feltet, ordentlige instrumenter. Så de var nødvendig å få med seg inn i prosessen.» (Jotun, 1)*

*«Så var egentlig spørsmål 2, har vi [...] den kunnskapen som skal til og de ressursene som skal til for å kunne utvikle en sånn robotikk. Og da sa vi egentlig «nei, men vi kan skaffe partnere som er gode på det» og styre et partnerskap [...], og da skal vi få det til.» (Jotun, 2)*

Vi finner også i Bedrift 1 at de erkjente at de var nødt til å hente inn kompetanse eksternt for å være i stand til å utvikle visjonen de hadde. Innovasjonen var såpass langt unna kjernevirksomheten, noe som gjorde at de interne ressursene ikke hadde den nødvendige kunnskapen.

*«Vi har ikke en person som vet nøyaktig hvordan man skal bygge en checkout for eksempel siden det har vært helt nytt. For å klare den tidslinjen vi hadde så gikk vi ut i markedet og fant den konsulenthjelpen vi trengte for å kunne oppnå det vi ville. Så egentlig lite andel fra konsernet, grunnet at det er noe helt nytt.» (Bedrift 1, 1)*

Også Vipps Mobil ble også utviklet i samarbeid med en partner:

*«Vi har jo gjort dette her sammen med noen som heter [REDACTED], som er en leverandør, et mellomledd mellom Telenor og oss. Slik har vi kunnet kjøpe mye av telekominfrastrukturen av dem.» (Vipps, 2)*

#### **Innsikt 4: Kunnskap og individuelle karaktertrekk kan fremme nyskapende strategier, og bør kombineres med eksterne ressurser der bedriften mangler kunnskap selv**

Funnene ovenfor tyder på at spesifikk kunnskap, individuelle karaktertrekk og eksternt kompetanse kan fremme evnen til å utvikle nyskapende strategier i bedrifter. Fra Jotun, Telenor og Vipps fremkommer det at idegeneratorene i bedriftene hadde opparbeidet seg kunnskap og innsikt i løpet av sin tid i bedriften, eller hadde med seg kunnskap inn i bedriften fra tidligere arbeid. Slik kunnskap skaper god forståelse for hvilke problemer og behov det er i markedet, noe som legger føringer for oppfinnelse av nye ideer som løser dette. Det kan tyde på at kunnskap og bransjeerfaring har en positiv påvirkning på evnen til å komme opp med gode ideer. Videre gir casene indikasjoner på at enkelte personlige karaktertrekk kan gjøre

personer i bedre stand til å generere nye ideer, eller å utvikle de til innovative strategier i bedriften.

I tillegg viser fire av caseeksemplene at det å innhente ressurser eksternt, eksempelvis ved å inngå partnerskap eller bruke konsulenthjelp, kan være en viktig faktor for å kunne utvikle strategien innenfor den tidsrammen en ønsker. Dersom bedriften ikke har den kunnskapen eller de ressursene som kreves, og ikke undersøker muligheter utenfor bedriften, kan det resultere i at bedriften ikke går videre med ideer eller ikke klarer å realisere de så raskt som de ønsker. På denne måten kan de gå glipp av nyskapende strategier.

#### 4.2.5 Strategisk planlegging og innovasjonsprosesser

##### *Fordelaktig med analyser for å realisere ideer i form av verdifulle strategier*

En del av strategisk planlegging som ofte er fremtredende er grundige analyser, eksempelvis gjennom å arbeide med business case. Arbeidet med strategisk planlegging kan påvirke bedrifters evne til å utvikle nyskapende strategier. Fire av casebedriftene trekker frem at de brukte mye tid i arbeidet med å utvikle strategien på å sette opp business case for innovasjonen, og at dette arbeidet har vært viktig for å gjøre en vurdering av potensialet til ideen, vise at det er en realisme i den og få gjennomslag for den. Jotun påpeker at det er veldig mye teknologi som enten finnes fra før eller som er mulig å utvikle, men at risikoen er stor for at de ikke lykkes dersom man ikke er bevisste på kostnadssiden.

*«Det har vært andre som har prøvd på akkurat dette [...]. Men som har gått på grunn fordi de begynte med teknologien og ikke business caset» (Jotun, 2)*

*«[...] det å lage en teknologi som funker, det er egentlig ikke så vanskelig. [...] Det er det å lage en teknologi som funker, men som har en kostnad som [...] får business caset til å gå i hop, det er det som blir nåløyet.» (Jotun, 2)*

På denne måten var det viktig for Jotun å jobbe med business case for at HullSkateren ble utviklet slik at kundenes betalingsvilje er høyere enn kostnaden til teknologien. På lignende måte finner vi at en respondent i Vipps opplever at kostnadssiden setter en begrensning for innovasjoner: *«Vi skulle gjerne på et vis innovere frem ekstremt kundevennlige produkter som er billige og bra, men det er.. kostnadene setter også en viss begrensning der vil jeg si.» (Vipps,*

1). På spørsmål om de tror utvikling av business case var viktig for å få godkjenning fra ledelsen og i arbeidet mot lansering svarer en respondent følgende:

*«Ja. Det tror jeg absolutt. I et business case prøver man jo å si noe om potensialet for satsningen – hva vi tror er oppsiden og hva som kreves av investeringer. Og da er det enklere å se en satsning opp mot andre mulige prioriteringer.» (Vipps, 2)*

Også idegeneratoren i Telenor brukte mye tid på å utvikle business case som en del av innsalget av ideen: *«Jeg levde på å bygge business case [...]. Det er klart, det er en del av innsalget.» (Telenor, 3)*. I Telenor var det imidlertid ikke kostnadssiden som stod i fokus, men heller potensialet for at kundene kunne spare penger: *«Alt handla om å prøve å vise at vi kunne spare tett opp mot 100 millioner da i året.» (Telenor, 3)*. Hensikten med dette kan ha vært å tydeliggjøre potensialet for å øke kundenes betalingsvilje for produktet, og dermed skape et bedre business case.

Imidlertid finner vi i Vy at det kan være uheldig å se på business caset alene, spesielt dersom det forsøkes å prise inn usikkerhet. I Vipps trekker en respondent frem at business caset er nyttig for å gi retning og få forankring i ledelsen, men at det ikke bør brukes i prognoser.

*«Det er masse myke faktorer som vi brukte tid på å beskrive, som jeg også tror var med på å gjøre at vi gikk med på dette, selv om business casen isolert sett ikke var spesielt bra. Den var jo ikke spesielt bra fordi vi hadde priset inn risiko.» (Vy, 1)*

*«Man bommer alltid på noen inputs for å si det sann. Sann at man skal jo også være forsiktig med på en måte tyngden man legger i et business case.» (Vipps, 2)*

### **Krevende å tilfredsstille krav til informasjon ved gjennombruddsinnovasjon**

Flere av casebedriftene har etablerte prosesser for å drive med innovasjon som styrer arbeidet med å realisere ideer i form av nyskapende strategier. Jotun og Telenor har en prosess der ideen må gjennom ulike faser før en endelig beslutning tas. Respondentene oppfatter at disse prosessene kan fungere godt for inkrementelle innovasjoner, der de nødvendige delene og informasjonen i stor grad er kjent. De opplever imidlertid at innovasjonsprosessene kan være mer utfordrende når kreative ideer som skiller seg fra bedriftens kjernevirksomhet skal utvikles til nye strategier. Et element som trekkes frem som utfordrende er at det er mange usikre momenter i gjennombruddsinnovasjon. Informasjon som kreves i innovasjonsprosessene er dermed ikke nødvendigvis lett tilgjengelig eller mulig å finne ut av

uten å få prøve og feile. I tillegg er ikke nødvendigvis målet klart definert, men utvikles heller underveis. Følgende sitater fra Jotun og Telenor illustrerer at det er krevende å få på plass informasjonen som er nødvendig for å få godkjenning i innovasjonsprosessene når de jobber med gjennombruddsinnovasjon:

*«Det er ingen som har gjort det før, ingen som kan fortelle oss hvor lang tid tar det, eller så mye bør det koste. Og det har jo tatt mye lenger tid og det har [...] vært mye, mye større investering enn det vi så for oss når vi begynte.» (Jotun, 2)*

*«Ja, det gjør det nok [...] Alle de brikkene er på plass. Alle slike nye initiativer som kommer må begynne å lete etter forankring og finansiering.» (Telenor, 2)*

Videre finner vi at prosessene kan oppleves som svært omfattende og tidkrevende. Eksempelvis uttaler en respondent *«Vi synes jo at de prosessene var veldig langtygde rett og slett.» (Jotun, 2)*. Dette kan være spesielt utfordrende ved gjennombruddsinnovasjon, da man lærer mye underveis og det dermed kan være hensiktsmessig med en raskere beslutningsprosess. En respondent i Vy forteller følgende om å utvikle nye strategier i linjen: *«Det vi har sett i etterkant av det prosjektet her er at vi trengte en litt mer desentral og rask beslutningsprosess rundt dette.» (Vy, 1)*. I tillegg trekkes det frem i Telenor at innovasjonsprosessen i begrenset grad tar hensyn til størrelsen på søknaden. Dette gjør at søknadsprosessen kan oppfattes som tung da selv små beslutninger må gjennom en omfattende prosess: *«Det vi synes var slitsomt var at vi skulle legge ned nesten like mye papirarbeid på å spørre om 1-2 millioner som prosjekter som spør om to milliarder [...].» (Telenor, 2)*.

### ***Innovasjonsprosessene tilrettelegger ikke for behovet for å teste ideer***

Respondenter i fire av bedriftene beskriver et behov for å teste ideer for å finne ut hvorvidt det er en god ide og hvordan de best kan utformes til nyskapende strategier. Dette vises eksempelvis i følgende sitat: *«For veldig mye av det vi gjør, så er vi nødt til å prøve, faktisk prøve det for å finne ut om det er feil eller riktig.» (Jotun, 2)*. Imidlertid finner vi også at flere av innovasjonsprosessene, i større eller mindre grad, har en «bias for inaction». Dette vil si at man må få godkjenning fra innovasjonsstyret eller ledelsen før man får lov til å teste ideene, i motsetning til at de heller må stoppe deg dersom noe viser seg å ikke være riktig. En slik bias illustreres blant annet i følgende sitater:

---

*«Så det var mange runder i konsernledelsen hvor man hadde ny informasjon, men etter hvert hadde man nok til at de kunne på en måte gi «go» om at det er noe de ønsker å satse på.» (Vy, 2)*

*«Og hvis du da har, egentlig har en bias for inaction, som mange bedrifter inklusiv vi har, så tar det altfor lang tid før man går ut og prøver det. Og kanskje man aldri går ut og prøver det.» (Jotun, 2)*

Det trekkes likevel frem i Jotun at når de først hadde fått godkjenning til å jobbe med ideen, fikk de ganske frie rammer til å utvikle innovasjonen videre innenfor en gitt tidsperiode. Dette mener respondentene kan ha vært viktig for å realisere og utvikle ideen til en nyskapende strategi.

*«Vi fikk teste det ut, uten å være berørte av at her skal dere levere resultater hele tiden. Å få lov til å jobbe med det over en 5-6 års periode tror jeg er viktig, for ellers kommer du aldri i mål.» (Jotun, 1)*

I Telenor finner vi at innovasjonsprosessen medfører at det selv etter ideen har blitt godkjent kan være nødvendig å vise til resultater før de får bruke mer ressurser: *«Jeg skjønner jo at veien kan jo oppleves lang, i forhold til at du får lov til å gå videre med ideen din, men du må jo likevel bevise.» (Telenor, 1)*. Flere av respondentene uttaler at de savner en løsning der de kan få tildelt mer midler og være mer åpen i det innledende arbeidet med å realisere nyskapende strategier.

*«Så jeg tror det kunne vært enda mer suksessfullt hvis man kunne vært mye flinkere til å åpne opp enda litt mer da. Og si at ikke alle ideer må ha krav og ikke alle må ha gjennomtenkt hvordan de skal igangsette ideen.» (Telenor, 1)*

*«Så hvis man hadde satt sammen et team av en som er dødsflink på business med en som er veldig flink på teknologi og en som kanskje har vært ute i krigen i tillegg og kanskje kjent på markedet sånn operativt, da tror jeg du kan få til ufattelig mye mer. [...] Du får penger til å kanskje investere i en del ting og kjøpe sensorer. [...] men du får ikke så veldig mye midler til hverken å leie inn eller å få ansette noen.» (Telenor, 3)*

Det trekkes likevel frem at Telenor i en periode hadde finansieringsmodellen Digital Service Provider som bidro til større frihet til å utvikle og teste ideer i en begrenset periode. Midler fra

denne finansieringsmodellen ble tildelt i flere omganger for å utvikle Smarte Bygg, og den omtales som viktig både for å realisere denne strategien og for andre innovasjoner i samme tidsperiode: «*Akkurat i den perioden hvor man hadde DSP (Digital Service Provider, red.) ordningen så gjorde det at man fikk et litt friere tankesett rundt det. [...] Da fikk du den lekekassa litt da, som du trenger, at det er satt av midler.*» (Telenor, 2).

At et visst nivå av mandat og selvbestemmelse er fordelaktig for utvikling av strategier finner vi også i Vy, Vipps og Bedrift 1. På denne måten kan nødvendige tester gjennomføres raskere enn dersom det må søkes om godkjenning gjennom tradisjonelle prosesser.

*«Ja men hele ideen med det teamet var at vi skulle ha ganske mye selvbestemmelse, og det tror jeg er et viktig kriterie. At teamet må ha både økonomi og mandat til å teste ut og sette i gang uten alt for mye involvering.» (Vy, 1)*

*«Ledergruppa har i veldig stor grad har stolt på de som jobbet med det fordi [...] det er de som har sittet nærmest problemstillingen og innsikten.» (Vipps, 2)*

*«Vi valgte en annen approach enn det, som var mer «et lite team», mer «kjerneteam», som arbeidet mer intensivt og hadde mye frihet og mandat, og heller hadde løpende avstemming med min sjef, og en til interessent som var ute i konsernet» (Bedrift 1, 1)*

### **En MVP kan være nyttig for raske tilbakemeldinger på hypoteser bak nye strategier**

I arbeidet med å teste hypoteser for å utvikle nyskapende strategier, finner vi at det er flere tilnærminger bedriftene kan bruke. En måte å teste en ide i en tidlig fase er gjennom kundedrevet innovasjon. Her involveres en kunde i prosessen med å teste og utvikle innovasjonen. Denne metoden ble tatt i bruk av Telenor for å utvikle Smarte Bygg, ved at de fra start involverte en stor kunde på bedriftssiden. Respondentene uttaler at det har vært en viktig faktor i arbeidet med å få oversikt over markedet og for suksessen til innovasjonen.

*«Når jeg får en sjef i Telenor til å synes det er bra, så har du egentlig ikke oversikt over markedet. Det er først når du har en og 3-5 kunder, da først vet du at markedet faktisk vil ha det.» (Telenor, 3)*

*«Så jeg tror på en måte suksessfaktorene er å investere tid og ha med en kunde tidlig som får lov til å være med på den reisen.» (Telenor, 1)*

Ved å involvere kunden forteller Telenor at de kunne få løpende tilbakemeldinger og gjøre tilpasninger, samtidig som fokuset var at løsningen også skulle dekke behovet til andre kunder og dermed ikke være skreddersydd til denne kunden. Det fortelles at produktet som ble lansert for kunden ikke var et fullverdig produkt, men at tilliten kunden hadde til Telenor gjorde det mulig å teste i en tidlig fase likevel: «[...] sånn at kunden tør å gå inn i noe som nødvendigvis ikke er helt ferdig.» (Telenor, 2). På denne måten kan produktet anses som en form for MVP. Det påpekes likevel av en respondent at han mener Smarte Bygg kunne blitt lansert enda raskere dersom fokuset på MVP hadde vært større:

*«Men vi kunne vært mye smalere. Vi kunne bare tatt 2-3 use stories, og bare vist de, så hadde vi sikkert vunnet kanskje 6-9 måneder. Så jeg er veldig sånn på MVP [...].»* (Telenor, 3).

Også Vipps, Jotun og Bedrift 1 finner vi at de brukte MVP aktivt for å raskt teste underliggende hypoteser bak strategien, og dermed få innovasjonen raskere ut i markedet:

*«For Vipps er dette mer som et eksperiment. Så det som har vært ute i markedet i omtrent et år nå.. er en mvp [...] som ikke er et fullverdig produkt, men som er til for å lære seg om responsen fra markedet.»* (Vipps, 1)

*«Man må søke og gå ut å teste ideene så tidlig som mulig, sånn at hvis det viser seg at den er helt feil, at du ikke får høre det etter du har jobbet i to år, men at du får høre det i løpet av den første uken [...].»* (Jotun, 2)

*«Vi fikk OK og testet dette i 2020, og det var egentlig da vi startet arbeidet med å bli en mer konkrete og definere hvordan vi tester det her i form av MVP og lignende.»* (Bedrift 1, 1)

### **Utfordringer med å bruke en MVP ved gjennombruddsinnovasjon**

Til tross for at casene illustrerer at en MVP kan være nyttig, forteller flere bedrifter også at arbeidet med MVP og hypotesetesting ikke har vært problemfritt. En forutsetning for at en MVP skal gi nyttig innsikt kan være at man får validert noen hypoteser. En respondent i Vipps opplever at det ikke nødvendigvis er tilfellet: «Det som jeg kanskje har.. ut fra mitt ståsted har tenkt er at de kanskje er mindre flinke på å validere sine ideer.» (Vipps, 1). Funnene viser at Vipps lanserte et produkt med en tilhørende strategi basert på hypoteser de trodde de hadde fått validert, men som senere har vist seg å ikke stemme helt.



Videre forteller en respondent fra Vipps at ideen dukket opp litt tilfeldig, og at den ble valgt delvis fordi det var en ide som kunne testes ganske raskt i markedet.

*«Og da ble det egentlig aldri en egen prosess for å se på alle alternative vertikaler, [...] mobil dukket opp litt fra intet også var det sånn ja det passer jo, det sjekker av på mange av de boksene som vi tror er viktige for å lykkes med en sånn type satsning. Så da var det litt sånn, da prøver vi det også ser vi hva vi får til.» (Vipps, 2)*

En annen begrensning, som trekkes frem av Vipps og Telenor, er at de har opplevd det som utfordrende å få bekreftelse for sine produkter i en tidlig fase.

*«Det er ikke så mange som skjønner det der, men det er sykt kundefremt. Men visjonen var at det skulle være enkelt og egentlig så tror jeg at man trenger å være ekstremt engasjert for å skjønne verdiforslaget og styrken som ligger i det.» (Vipps, 1)*

*«En helt annen måte å gjøre ting på ikke sant. [...] folk er vant til å ha ting på en måte og da er det vanskelig å endre vaner.» (Vipps, 2)*

*«For adopsjonstiden eller det å få markedet til å forstå, det tar veldig lang tid altså. Mye lengre enn det jeg trodde.» (Telenor, 3)*

Funnene viser altså at bedriftene opplever utfordringer med å få kundene til å forstå deres verdiforslag, noe som kan gjøre arbeidet med å validere hypoteser bak nye strategier krevende. Dette kan forklares med at det er vanskelig for kunder å gi tilbakemeldinger på noe som er ukjent.

### ***Innsikt 5: Analyser og hypotesetesting bør brukes i kombinasjon for å validere nyskapende strategier***

Funnene viser at arbeidet med business case kan være viktig i prosessen med å få forankring for ideen i ledelsen. Dette kan komme av at man er nødt til å få kostnadene lave nok, men også for å illustrere et potensial for å positivt påvirke betalingsviljen til de fremtidige kundene. På denne måten kan business case være et nyttig verktøy for å utvikle ideer til nyskapende strategier. Det er imidlertid viktig at fokuset på business case ikke overskygger andre viktige faktorer. Man må være oppmerksom på utfordringer tilknyttet å prise inn usikkerhet i business casene og være forsiktig med tyngden som legges i tallene. Videre ser vi at innovasjonsprosesser der man i flere runder må søke om godkjenning til å gjennomføre tester kan gjøre det mer utfordrende å få gjennomslag for og utvikle nyskapende strategier i

---

bedriften. Slike prosesser kan derved medføre en risiko for at for få ideer testes ut, og dermed at nyskapende strategier ikke blir utviklet. I motsetning kan frihet og mandat fremme utviklingen av nyskapende strategier ved at beslutningsveiene blir kortere, samt at man får rom til å teste ideen uten for mye fokus på de finansielle resultatene i oppstarten.

Erfaringer fra Vipps, Telenor, Jotun og Bedrift 1 illustrerer at en MVP kan være nyttig for å raskere få validert sine hypoteser og dermed være nyttig for å utvikle verdifulle strategier. Casene illustrerer at en MVP kan utvikles og testes i samarbeid med en kunde, eller ved en tidlig lansering av produktet til en mindre del av markedet. Samtidig påpekes det at adopsjonstiden for nye ideer kan være lang. Det tar tid før kunder anerkjenner nye ideer, og å gjennomføre tester for tidlig kan dermed medføre at bedriften forkaster hypoteser som egentlig burde blitt validert, eller motsatt.

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi først diskutere og analysere innsiktene fra kapittel 4 i lys av teori. Videre vil vi presentere et samlet svar på oppgavens problemstilling og diskutere praktiske implikasjoner. Til slutt vil vi presentere noen begrensninger ved studien og komme med forslag til videre forskning.

### 5.1 Diskusjon av viktige funn

#### 5.1.1 Innsikt 1: Bedrifiers strategiske teori kan påvirke, men også bli påvirket av, utviklingen av nyskapende strategier

Fra innsikt 1 ser vi at en bedrifts strategiske teori kan være viktig for bedrifiers evne til å utvikle nyskapende strategier. Denne viktigheten kan ses i sammenheng med Felin og Zenger (2017) sin kritikk mot etablerte tilnærminger til lønnsomhetsforskjeller i strategifaget i dag. Felin og Zenger (2017) mener det nødvendige første steget er å bygge på aktørers unike oppfatninger av hva som skaper verdi for å utvikle unike og potensielt verdifulle hypoteser og ideer. Fra casene finner vi at Telenor, Jotun og Vy i forkant av innovasjonen hadde etablert en oppfatning om hva som skaper verdi, og at denne oppfatningen på flere måter påvirket hvilke ideer som oppstod og strategier som ble utviklet. Bedriftene uttalte at den nye strategiske teorien medførte at de søkte etter verdifulle strategier som var i tråd med denne teorien. Dette støtter Felin og Zenger (2017), som mener at strategiske teorier vil veilede søket etter verdifulle strategier. I tillegg kan det se ut til at en endring i bedriftenes strategiske teorier har bidratt til at ideer som ikke ellers ville blitt godkjent, får gjennomslag som følge av at de nå er i tråd med bedriftenes strategiske teori. På denne måten kan det se ut til at etableringen av en oppfatning om hva som skaper verdi dannet grunnlag for verdifulle ideer, samt at de vokste frem til nyskapende strategier. Dermed gir eksemplene indikasjoner på at det er nyttig å etablere en strategisk teori i arbeidet med å utvikle nyskapende strategier.

Videre påpeker Felin et al. (2020) at det å gå bort fra beste praksis vil gjøre bedriftene i stand til å skape verdi på unike måter. Det kan argumenteres for at overgangen til Jotun fra å selge maling til å selge den ytelsen malingen er ment å levere på er en unik teori utviklet av Jotun. I segmentet for bunnstoff gir caset indikasjoner på at det var en generell oppfatning om at det var bunnstoff selskapene leverte, og at det beste bunnstoffet ble utviklet i laboratoriet. Jotun gikk bort fra denne tankegangen, og skapte som følge av dette verdi på nye måter.

---

Tilnærmingen var ikke lenger å selge maling, men å blant annet redusere drivstofforbruk og klimagassutslipp. Caset illustrerer dermed Felin et al. (2020) sitt poeng om at verdi kan skapes ved å gå bort fra beste praksis.

Oppsummert kan disse caseeksemplene underbygge Felin og Zenger (2017) sin betraktning om at en underliggende strategisk teori er viktig for at kreative ideer skal kunne oppstå. Dette underbygger videre hypotesen om at nyskapende og kreative strategier kan stamme fra at ledelsen kommer med oppfordringer til ansatte på innovasjonsområder, som deretter skaper grunnlag for at ideer oppstår hos enkeltpersoner.

Innovasjonen hos Vipps viser imidlertid at også ideer som ligger utenfor bedrifters strategiske teori kan godkjennes og få forankring i ledelsen. Dette kan tyde på at en strategisk teori ikke nødvendigvis må utformes i forkant av innovasjonen for å veilede søket, men at den også kan endres som følge av at nye ideer oppstår, formidles og utvikles til nye strategier i bedriften. Dette støtter hypotesen om at ideer kan oppstå mer organisk hos enkeltpersoner, og at ideene gjennom tilfeldigheter og kommunikasjon med andre personer realiseres i bedriften. For ledere kan det dermed være nyttig å både være åpen for ideer som ikke passer inn i den nåværende strategiske teorien, men også signalisere til sine ansatte at slike ideer er ønsket, for å øke omfanget av kreative ideer i organisasjonen. Felin og Zenger (2017) påpeker imidlertid at også handlinger som ikke er forankret i en eksplisitt strategisk teori må utføres basert på en form for tro og teori om hva som skaper verdi. Dette som følge av at det er for mange muligheter i omgivelsene til at bedrifter kan prøve og feile for å finne de mest verdifulle. Som følge av dette blir en ulempe med å ikke ha en strategisk teori at det er vanskeligere å gi klarhet i hvilke handlinger som er verdt å forfølge og ikke. Til tross for at eksempelet fra Vipps viser at en strategisk teori ikke må ligge til grunn for at nyskapende strategier skal oppstå, kan det i lys av teori resultere i en manglende klarhet i retning for bedriften.

Samlet sett illustrerer caseinnovasjonene eksempler på nyskapende strategier som stammer fra oppfordringer fra ledelsen om strategisk viktige områder, men også strategier som oppstår mer organisk i organisasjoner. På denne måten støtter funnene Felin et al. (2019) og Felin og Zenger (2017) i at utviklingen av en strategisk teori kan være nyttig. Funnene viser likevel at nyskapende strategier kan oppstå uavhengig av den strategiske teorien, og dermed at en strategisk teori ikke er et nødvendig første steg. Funnene gir ikke grunnlag for å avdekke hvorvidt en metode er mer effektiv enn den andre, men det kan påpekes at Felin og Zenger (2017) trekker frem flere fordeler med å etablere en strategisk teori.

### 5.1.2 Innsikt 2: En arena for nye ideer er fordelaktig for utviklingen av nyskapende strategier

Det fremkommer fra intervjuene med Telenor og Vipps at de ikke har en tydelig arena for å foreslå nye ideer. Videre kan det se ut til at tilfeldigheter, ansattes stilling og opparbeidet nettverk har hatt en innvirkning på at ideene har vokst frem til nyskapende strategier i bedriftene. Andre ansatte er ikke nødvendigvis i samme posisjon, noe som kan gjøre det mer utfordrende for dem å fremme forslag til ideer til de riktige personene i bedriften. Brandenburger (2017) hevder at det er kreativitet utøvd av mennesker i konteksten av bedrifter som skaper gode strategier. Dersom det i den organisatoriske konteksten er uklart hvor ansatte skal dele de kreative ideene sine, kan det begrense menneskers evne til å utøve kreativitet og dermed begrense bedriftens mulighet til å utvikle nyskapende og kreative strategier.

Funnene om at ansatte ikke nødvendigvis er klar over hvor de kan dele nye ideer kan videre underbygges av Levitt (2002). Han hevder det ikke er mangel på kreative ideer i bedrifter, men at problemet heller er at enkeltpersoner ikke vet hvordan de skal gå frem for å bli hørt og for at ideen skal kunne testes ut. Dersom Levitt (2002) sin teori stemmer, vil en naturlig implikasjon være at flere ansatte vil foreslå kreative ideer dersom det etableres en tydelig arena der ansatte kan henvende seg når de kommer opp med en ny ide. Dette resonnementet finner vi støtte for i Vy. Etter de etablerte teamet som skulle jobbe med innovasjon opplevde de at flere ansatte delte ideer enn tidligere. På denne måten fungerte teamet som en slags postkasse der nye ideer kunne deles. At mengden ideer som blir foreslått for bedriften øker kun ved å etablere et team som har tydelig ansvar for innovasjon tyder på at det er nyttig for bedriftene å skape tydelige arenaer de ansatte kan gå til når de kommer opp med nye ideer. Ideer oppstår i bedrifter, men de blir ikke nødvendigvis vurdert og potensielt realisert dersom bedriften ikke legger til rette for og oppmuntrer til at ideer deles. Levitt (2002) argumenterer for at ideer ikke har en verdi i seg selv dersom de ikke blir brukt. For at ideene skal gi verdi må de i første omgang foreslås for bedriften og deretter implementeres. Kun på denne måten kan ideer som eksisterer i bedriften omgjøres til nyskapende strategier.

En respondent i Vipps forteller at hun opplever at de har en åpen kultur der man snakker med kollegaer om ideer man engasjerer seg for, og at det videre ikke er vanskelig å komme i kontakt med de rette personene ettersom bedriften er relativt liten. Dette er noe hun mener åpner opp for at det er mange muligheter til å pitche en ny ide i bedriften til tross for at de ikke har et tydelig sted de kan henvende seg. Det var på denne måten idegeneratoren til Vipps Mobil

---

foreslo ideen i bedriften. Dette illustrerer at de ikke var avhengig av en tydelig arena, eller at den ansatte hadde en fordelaktig plassering eller nettverk i organisasjonen, for at denne nyskapende strategien skulle vokse frem. Vi har imidlertid kun sett på et enkelttilfelle i Vipps og det er derfor ikke tilstrekkelig til å konkludere med at en kultur for åpenhet gjør det tydelig for ansatte hvordan de skal gå frem for å bli hørt. Det gir imidlertid indikasjoner på at en kultur som stimulerer til å diskutere nye ideer kan være et alternativ til et tydelig team som jobber med innovasjon for å løse problemet med at ansatte ikke vet hvordan de skal gå frem for å dele og teste nye ideer.

I likhet med Levitt (2002) hevder Verganti (2016) at det er nok av gode av ideer, og at det ikke er å komme opp med kreative ideer som er problemet. Verganti (2016) hevder problemet er at ledere mangler en metode for å velge ut og realisere de mest lovende ideene i form av nyskapende strategier. I Vipps og Vy finner vi at bedriften står overfor mange muligheter og prosjekter de kunne ønsket å jobbe med, men at de er nødt til å gjøre prioriteringer på hva som er viktig for bedriften. Det trekkes også frem i Telenor at de typisk satser på flere teknologier samtidig, men at man til slutt gjør prioriteringer og velger ut de beste ideene. Dette tyder på at det eksisterer mange potensielle i ideer, noe som er i tråd med Verganti (2016) som mener utfordringen ligger i en mangel på metoder for realisering av de beste strategiene heller enn mangel på ideer. Med bakgrunn i funnene og teori kan det dermed argumenteres for at det er viktig at bedrifter har en strategisk teori i grunn for å gi klarhet i hvilke handlinger som er i tråd med denne og hvilke som ikke er det (Felin & Zenger, 2017). Dersom nye ideer ligger utenfor bedriftens strategiske teori kan teorien fungere som en viktig og god grunn til at ideene ikke blir prioritert. Videre vil det være viktig å rette fokus mot prosesser for å velge de mest lovende ideene, eksempelvis ved bruk av metoden beskrevet av Lafley et al. (2012), for at nyskapende strategier skal utvikles. Fra Vy fremkommer det at teamet brukte en strukturert prosess for å vurdere ulike ideer og dermed økte sannsynligheten for å realisere den mest lovende i form av en nyskapende strategi.

Oppsummert viser funnene, i tråd med teori, at det ikke nødvendigvis er en mangel på kreative ideer i bedriften. Problemet kan heller se ut til å være todelt. Det første omhandler at ansatte ikke vet hvor de skal gå med nye ideer, noe som gir indikasjoner på at en tydelig arena for dette vil være fordelaktig. Deretter vil det være viktig med metoder for å evaluere de mest nyskapende strategiene, eksempelvis i form av en strategisk teori som gir retning eller ved bruk av strukturerte prosesser.

### **5.1.3 Innsikt 3: Ideer er avhengig av engasjement fra enkeltpersoner og støtte fra andre ansatte for å kunne utvikles til nyskapende strategier**

De organisatoriske omgivelsene setter rammer for forfølgelsen av kreativitet i organisasjoner, og teorien hevder derfor organisatoriske trekk er viktig for at nyskapende og kreative strategier skal oppstå og utvikles (Udwadia, 1990). Foss et al. (2013) finner i sin studie at støtte fra kollegaer har en signifikant positiv effekt på generering og implementering av nye ideer. På denne måten blir støtte viktig for at ideene utvikles til nyskapende strategier. Funnene våre viser at engasjement og støtte fra ansatte og eksterne parter var viktig for at ideen ble utviklet i flere av bedriftene. Dette finner vi eksempelvis i Vipps, hvor idegeneratoren undersøkte om han fikk støtte fra kollegaer før han tok ideen til ledelsen. Tilsvarende effekt av støtte for ideen finner vi i Telenor og Jotun. Funnene er i tråd med teorien til Foss et al. (2013), og gir dermed støtte for at det er viktig å at andre har en tro på ideen for at nyskapende strategier utvikles.

Cummings & Oldham (1997) finner i sitt arbeid at organisasjoner som sørget for et støttende miljø og en kontekst for kreativitet hadde en tendens til å bedre utnytte fordelene ved kreative ansatte. I Vy forteller en av respondentene at han opplevde ledelsen noe kritisk i den tidlige fasen av arbeidet. Det trekkes frem at ledelsen likevel åpnet opp for og ga de ansatte mulighet til å utforske nye strategier på dette området videre, noe respondenten trekker frem som avgjørende for utviklingen av ideen. På denne måten ble det viktig at bedriften skapte et støttende miljø for at den nyskapende strategien ble utviklet, noe som samsvarer med det Cummings og Oldham (1997) finner i sitt arbeid.

Udwadia (1990) trekker frem oppmuntring og anerkjennelse som en av de organisatoriske egenskapene som påvirker i hvilken grad individer forfølger sin kreativitet i organisasjonen. Teorien hevder at det er viktig å oppmuntre til nye ideer for at ansatte skal være villig til å dele sine ideer. Våre funn fra Vipps, Telenor og Jotun indikerer at oppmuntring og støtte er fordelaktig for den videre utviklingen av strategien etter ideen blir delt, og ikke bare for at ideen deles i første omgang. På denne måten indikerer funnene at teorien kan utvides til at oppmuntring og anerkjennelse er viktig for at ansatte skal være villig til å dele, men også å utvikle sine ideer. En alternativ forklaring kan imidlertid være at organisasjonen preges av oppmuntring og anerkjennelse generelt, og på denne måten oppmuntrer til deling av ideer. Dette kan forklare hvorfor ideene ble delt og forfulgt, fremfor at det var anerkjennelsen på den spesifikke ideen i etterkant som var en avgjørende faktor. I Vipps trekkes det eksempelvis

---

frem at de har en leder som støtter, åpner opp for og oppmuntrer til nye ideer generelt, og at en slik oppmuntring var viktig for at strategien ble utviklet.

Videre har tidligere litteratur sett på egenskaper ved enkeltpersoner for å forklare kreativitet og forfølgelsen av denne, eksempelvis nysgjerrighet og stå-på vilje. Slike karaktertrekk diskuteres nærmere i Innsikt 4. Litteraturen hevder at disse karaktertrekkene tilrettelegger for å utvikle ideer i form av handlinger (Udwadia, 1990), men har i mindre grad omtalt hvilke handlinger som er nyttig for utviklingen av ideen. Funnene våre tyder på at et sterkt engasjement fra enkeltpersoner er viktig for at ideer skal utvikles til nyskapende strategier. Et slikt engasjement kan komme fra idegeneratoren selv eller fra andre personer i eller utenfor organisasjonen, og omtales som viktig for at arbeidet med ideen ikke stopper underveis. Funnene indikerer at et engasjement er viktig når prosessen medfører at enkeltpersoner i stor grad driver det innledende arbeidet alene og må søke om godkjenninger underveis for gjennomføringen. Uten et engasjement i slike tilfeller er det en fare for at arbeidet stopper opp.

I tillegg til engasjement for ideen finner vi i tre av casene at det kan være nyttig å bruke analogier eller tilpasse informasjonen til mottakerens kunnskap for å få gjennomslag og en forankring i ledelsen for ideen. Viktigheten av en slik folkeligjøring kan ses i lys av Cohen & Levinthal (1990) sin teori om «absorptive capacity». Blant egenskapene som er viktig for en bedrifts innovative evner trekkes det frem at kunnskapsdeling er viktig for intern kommunikasjon, men at dette må balanseres med behovet for spesialisert kunnskap.

I Jotun har Hull Performance Solutions teamet over tid fått lov til å opparbeide spesialisert kunnskap og en unik forståelse. Basert på denne kunnskapen var de i stand til å gjenkjenne og anvende informasjon fra markedet og undersøkelser, noe Cohen og Levinthal (1990) hevder er viktig for å utvikle en ny strategi. Videre tilsier teorien at det vil være viktig å balansere denne kunnskapen med tilstrekkelig bakgrunnskunnskap hos andre ansatte i organisasjonen og en effektiv intern kommunikasjon. Det kan være rimelig å anta at personer utenfor dette teamet ikke hadde en tilsvarende forståelse for markedet for bunnstoff. Teamets evne til å effektivt formidle ideen om proaktiv rengjøring kan ifølge teorien være kritisk for at bedriften klarte å anvende ideen på en kommersiell måte. Caset viser at teamet brukte hverdagslige analogier, som robotgressklipper og tannbørste, for å forklare til andre hva konseptet omhandlet på en enkel måte. De omtaler dette som å ha vært viktig i prosessen. Analogien kan i lys av teorien til Cohen og Levinthal (1990) ses på som å skape et felles språk og symboler for en ellers veldig teknisk ide. På denne måten balanserte teamet den spesifikke kunnskapen



---

med effektiv kommunikasjon for å kommersialisere på en kreativ ide. Dette dannet videre grunnlag for å utvikle ideen til en nyskapende strategi.

På tilsvarende måte kan analogien om at byggene snakker i Telenor være et symbol som også ansatte utenfor Telenor Eiendom hadde tilstrekkelig kompetanse til å forstå. Vy tilpasset på sin side investeringscasen til den typen investeringsbeslutninger ledelsen var vant til å ta, og dermed hadde kunnskap om. De tre casene underbygger teorien ved å illustrere at en god formidlingsevne og intern kommunikasjon var viktig for å få tilstrekkelig forankring i ledelsen til å realisere strategien. Casene tyder på at effektiviteten av den interne kommunikasjonen ikke er gitt, men også gjennom påvirkning fra de ansatte kan brukes mer effektivt. Ved å gjøre tilpasninger basert på mottakerens kunnskap ble ideen i flere bedrifter formidlet mer effektivt. På denne måten fikk de forankring i ledelsen, noe som kan tyde på at det er nyttig for ansatte og ledere å bruke kommunikasjon bevisst for å fremme utviklingen av nyskapende strategier.

Totalt sett kan det se ut til at oppmuntring og anerkjennelse fra andre ansatte og et engasjement fra enkeltpersoner er viktig for å utvikle nyskapende strategier. Videre finner vi at god og bevisst bruk av intern kommunikasjon var viktig for å skape en forståelse for ideen blant ledere og andre ansatte.

#### **5.1.4 Innsikt 4: Kunnskap og individuelle karaktertrekk kan fremme nyskapende strategier, og bør kombineres med eksterne ressurser der bedriften mangler kunnskap selv**

Fra caseeksemplene fremkommer det at spesifikk kunnskap og individuelle karaktertrekk kan være fordelaktig, både for generering av kreative ideer, men også for at ideene presenteres og realiseres i bedriften i form av nyskapende strategier. Kaufman & Sternberg (2010) definerer kreativitet som samspillet mellom evner, prosesser og omgivelser der et individ eller en gruppe utvikler et produkt som både er nytt og nyttig definert i en sosial kontekst. Basert på denne definisjonen er evner en viktig komponent i kreativitet, noe vi også finner i studien. Eksempelvis hadde idegeneratoren i Telenor opparbeidet seg kunnskap tilknyttet løsninger ved bruk av sensorikk gjennom flere år med arbeidserfaring i eiendomsbransjen. At kunnskap hos enkeltpersoner er viktig for at kreative ideer oppstår støttes også av Udwadia (1990) som hevder at kreativitet stammer fra individet, og at kunnskap er et viktig element for kreativitet.

At kunnskap er viktig for en organisasjons evne til å generere og utvikle nyskapende strategier støttes også av Cohen og Levinthal (1990). De hevder at evnen til å utnytte ekstern kunnskap

er en funksjon av tidligere relatert kunnskap, ved at relevant kunnskap tillater assosiasjoner og koblinger som kanskje ikke har blitt vurdert tidligere. Dette støtter observasjonene og refleksjonene til respondentene om at kunnskapen idegeneratorene hadde opparbeidet seg var viktig for at ideen kunne oppstå og senere realiseres i form av en nyskapende strategi. I Vipps trekkes det frem at respondenten opplevde at idegeneratorens bransjeerfaring fra telekom lå til grunn for at han klarte å se hvilke problemer Vipps kunne løse og dermed hvor de kunne ta en posisjon. Innsikten de opparbeidet seg i Telenor Eiendom tok utgangspunkt i hvordan de kunne spare penger på byggene de driftet, og med bakgrunn i denne kunnskapen ble det gjort en kobling til at man kunne tjene penger på å realisere slike besparelser også hos andre bedrifter. Disse casene støtter dermed under tidligere teori om at kunnskap er viktig for at kreative ideer skal kunne oppstå og dermed for at nyskapende og kreative strategier skal utvikles.

Det kan likevel argumenteres for at slik spesifikk kunnskap ikke nødvendigvis må være til stede i forkant for at ideer skal oppstå. For innovasjonen i Vy var utgangspunktet et åpent søk etter å realisere konsernstrategien, mens i Bedrift 1 tok utgangspunkt i trender de så i markedet. På den måten opparbeidet de seg nødvendig kunnskap for å komme opp med og realisere nyskapende strategier heller enn at strategien ble til på bakgrunn av tidligere relevant kunnskap. Funnene viser at ideer også kan oppstå dersom man bestemmer seg for å undersøke noe nytt og opparbeider seg nødvendige kunnskaper som følge av dette.

Cohen og Levinthal (1990) argumenterer videre for at diversitet i kunnskap også er viktig for å fremme nyskapende og kreative strategier. De hevder at innovasjon ut over det hvert enkelt individ kan oppnå er mulig ved at mennesker med ulik kunnskap interagerer. Fra Telenor ser vi et eksempel på at de realiserte ideen om Smarte Bygg ved å sette sammen ansatte med eiendoms kunnskap med ansatte med bakgrunn fra innovasjoner. Vi ser også at en respondent mener de kunne hatt mer tverrfaglig jobbing, og en annen respondent savner at det brukes mer i andre situasjoner også. Videre ser vi at ansatte i Vipps mener hemmeligholdet av innovasjonen gjorde at de mistet den positive effekten av kommunikasjon mellom individer med ulik kunnskap. Samlet sett tyder disse funnene på at diversitet kan fremme etablerte bedrifters evne til å utvikle nyskapende strategier, i tråd med Cohen og Levinthal (1990).

Funnene viser at Jotun hadde et team som over tid hadde utviklet kompetanse og en forståelse for mulige løsninger utover maling. Teamet fikk lov til å jobbe utelukkende med ytelse over flere år, noe som gjorde at de utviklet spesifikk kunnskap som lå til grunn for oppfinnelse og

---

utvikling av Hull Skating Solutions. Dette kan ses i sammenheng med Cleese sine fem faktorer for å bli mer kreativ (Popova, 2012b). En av faktorene som trekkes frem er at personer trenger rom til å leke, utenfor det presset og oppgavene de ellers har. Selby et al. (2005) trekker også frem lekenhet som et karaktertrekk hos kreative personer. Ved å skape egne stillinger som jobber med noe så spesifikt som skrogytelse kan Jotun ha skapt det rommet som er nødvendig. Rom alene er imidlertid ikke nok, det er også viktig å få nok tid (Popova, 2012b). Funnene viser at teamet fikk jobbe med dette over mange år, og på denne måten tilrettela Jotun også for tilstrekkelig tid. Tilsvarende viser funnene i Vy at det er viktig for utviklingen av nyskapende løsninger at et team får tid og rom til å rette mentalt fokus mot kun dette. Eksemplene ovenfor kan dermed tyde på at rom og tid kan bidra til å skape kreative ideer som videre blir utviklet til nyskapende strategier.

Udwadia (1990) hevder at kognitive evner bestemmer individers potensial for kreativitet, men at visse personlige karaktertrekk tilrettelegger for omgjøring av nye ideer til handlinger eller andre nyttige utfall. Casene finner at personlige karaktertrekk og egenskaper kan ha hatt betydning for at ideen ble fremmet og utviklet til en ny strategi i bedriften. Funnene kan dermed, i tråd med teori, gi indikasjoner på at kunnskap bør støttes av visse karaktertrekk for å effektivt realisere kreative ideer til nyskapende strategier i bedrifter.

Selby et al. (2005) trekker frem selvsikkerhet som et karaktertrekk som kjennetegner høyt kreative mennesker. I Vipps startet reisen til ideen ved at en ansatt formidlet sine tanker til andre ansatte på en oktoberfest, med formål å undersøke hvorvidt det kunne være en god ide. Det kan argumenteres for at en viss selvsikkerhet er viktig for at tanker og ideer blir formidlet. Eksempelet fra Vy viser at det egentlig er å være sårbar når en skal dele en ide du ikke vet responsen på. Dette støttes av Udwadia (1990) som mener at det kan være risikabelt å presentere en ny ide, noe som kan gjøre at mennesker er lite villig til å dele ideer. Det kan derfor være naturlig å tenke at en person må ha en viss tro både på seg selv og sin ide for å tørre å fortelle om den til andre, og samtidig at det kreves at personen tør å være litt frempå. Uten karaktertrekket selvsikkerhet er det tenkelig at den ansatte ikke hadde fremmet ideen til andre ansatte og dermed at den nye strategien ikke hadde blitt utviklet.

Flexner (1939) hevder at virkelig store innovasjoner stammer fra individers nysgjerrighet, fremfor et ønske om å være nyttig. En iboende nysgjerrighet kan dermed være et karaktertrekk som fremmer gode ideer og som følge av dette nyskapende strategier. Også Udwadia (1990) og Selby et al. (2005) viser til at forskning foreslår nysgjerrighet som et viktig karaktertrekk

---

ved en kreativ personlighet. Eksempelvis ser vi i Telenor at personen som utarbeidet ideen beskriver seg selv som nysgjerrig og mer frempå enn gjennomsnittet. Ideen stammet fra hans nysgjerrighet for hva sensorer kunne samle av informasjon og hvordan man kunne bruke denne for å spare penger i driften av eiendom, fremfor at han søkte etter hvor sensorene kunne være nyttig. På denne måten illustrerer caset et eksempel på at nysgjerrighet danner grunnlag for nye strategier. Videre kan det også være nærliggende å tro at nysgjerrighet var en fremtredende faktor i Jotun. Idegeneratoren beskriver arbeidet i teamet som «nerdetet», noe som kan tyde på at de var nysgjerrige på og spesielt interesserte i akkurat dette. Det kan imidlertid påpekes at en slik nysgjerrighet ikke nødvendigvis ligger til grunn for innovasjoner i Vipps, da funnene viser at fokuset i innovasjonsprosessen er å være nyttig i form av å finne en løsning på et identifisert problem.

Videre fremkommer det i Jotun at idegeneratoren hadde en evne til å se muligheter og være positiv, samt at teamet ikke ga opp til tross for gjentatte skuffelser. Disse egenskapene omtales som viktig for innovasjonen. At disse karaktertrekkene er viktig finner vi også støtte for i litteratur, som trekker frem utholdenhet, høy energi og hardt arbeid som viktige karaktertrekk ved kreative personer (Udwadia, 1990). Videre kan egenskapene ses i sammenheng med Foster (2009) sine ti teknikker for å sette tankene i en ide-tilstand. Ved å se muligheter og utfordringer fremfor problemer illustrerer idegeneratoren et eksempel på å tenke nytt på tenkingen sin. Videre illustrerer stå-på viljen til teamet at de klarte å holde motet oppe. Caset gir imidlertid ikke indikasjoner på at teknikkene ble brukt bevisst, men at det heller var et resultat av de ansattes personlighet og ideens natur. Funnene kan likevel tyde på at teknikkene kan være nyttig for at nyskapende strategier skal oppstå og utvikles i fremtiden.

I tillegg illustrerer casene at det har vært nyttig å hente inn ekstern kompetanse der bedriften ikke har det selv, for å kunne realisere strategien innenfor den tidsrammen de ønsker. Valget kan ses i lys av Gans et al. (2018) sin konkurranseavveining om hvorvidt en bedrift skal samarbeide eller konkurrere med etablerte bedrifter i utviklingen av innovasjon. Vi ser her at Jotun, Vy, Bedrift 1 og Vipps har valgt ulike varianter av samarbeid for å lansere løsningen, og de trekker alle frem at det ville tatt for lang tid å utvikle innovasjonene uten et slikt samarbeid. Deres oppfatning av samarbeid stemmer overens med den viktigste fordel Gans et al. (2018) trekker frem med å velge samarbeid. De hevder denne metoden vil gjøre bedriften i stand til å nå markedet raskere, og på denne måten støtter observasjonene teorien.

---

Totalt sett illustrerer casene flere eksempler på at spesifikk kunnskap, samhandling mellom personer med ulik kunnskap og personlige karaktertrekk kan ha vært viktig for at ideen har blitt presentert og senere realisert i bedriften i form av nyskapende strategier. I tillegg kan det være fordelaktig for bedrifter å bruke ekstern kunnskap der de mangler kompetanse selv. På denne måten kan de realisere strategien innenfor det tidsperspektivet de ønsker.

### **5.1.5 Innsikt 5: Analyser og hypotesetesting bør brukes i kombinasjon for å validere nyskapende strategier**

Udwadia (1990) hevder at de organisatoriske systemene og prosessene påvirker omfanget av kreative aktiviteter, og oppmuntrer eller tar motet fra individer til å forfølge kreativitet. Ifølge denne teorien vil innovasjonsprosesser ha en påvirkning på kreativitet og utvikling av nyskapende strategier i bedrifter. I Jotun beskriver respondentene at de opplever prosessene som omfattende og tidkrevende. Etersom man ved gjennombruddsinnovasjoner lærer mye underveis i prosessen kan dette skape utfordringer. Videre blir det trukket frem i Telenor at selv små beslutninger går igjennom omtrent de samme prosessene som beslutninger som er mer omfattende. På denne måten kan det se ut til at innovasjonsprosessene ved å kreve grundige analyser begrenser de ansattes evne og villighet til å forfølge kreativitet, og dermed reduseres hastigheten på utviklingen av nyskapende strategier.

I arbeidet med å selge inn ideen til ledelsen trekker flere av bedriftene frem utvikling av business case som viktig for blant annet å synliggjøre potensialet til ideene. Funnene indikerer derfor på at respondentene ser verdien av deler av de grundige analysene som bedriftene krever. At analyser er viktig i arbeidet med å utvikle nye strategier støttes av Sørensen & Vidal (2006). De hevder at kreativitet ikke alene kan drive frem nye strategier, men det må kombineres med analyser og rasjonell tenkning for å sikre at bedrifter gjør det bra sett fra et strategisk perspektiv. Flere av bedriftene fokuserer på business caset sin rolle i å overbevise ledelsen og å synliggjøre potensialet til ideen. Utover dette kan business caset ha en verdi ved at man i arbeidet identifiserer drivere for lønnsomhet og derved tydeliggjør om en satsning er lønnsom eller ikke, og hva som eventuelt skal til for at den skal være lønnsom. På denne måten kan arbeidet med business case være nyttig for å utvikle nyskapende strategier.

Fra casene finner vi at det er viktig at business caset ikke overskygger andre viktige faktorer som kan ha betydning for utviklingen av en verdifull strategi. Lafley et al. (2012) mener at strategisk planlegging ikke er vitenskapelig ved at den ikke bare inneholder grundige analyser, men også inneholder å skape nye hypoteser og å forsiktig utarbeide skreddersydde tester for

---

dette. Dersom man ser bedriftenes beskrivelser av prosessene i lys av teori vil det være viktig at analysene kombineres med hypotesetesting for å utvikle nyskapende strategier.

Flere av respondentene forteller at det kreves overbevisning og godkjennelse før man får lov til å teste ut ideene sine, altså at de har en «bias for inaction». Som følge av dette vil hastigheten på utviklingen av nye strategier reduseres ettersom gjennombruddsinnovasjoner ofte krever testing og læring i den tidlige fasen for å forstå om dette er en god strategi eller ikke. Dette kan tyde på at bedriftene innledningsvis fokuserer på den vitenskapelige delen av den strategiske planleggingen gjennom grundige analyser og at det i liten grad blir tilrettelagt for utforming og testing av hypoteser. Funnene fra Bedrift 1 illustrerer imidlertid at arbeidet med ideen i den tidlige fasen var hypotesedrevet fremfor å fokusere på økonomiske tall. De presenterte hypotesene for ledelsen og ba om godkjennelse til å teste disse over en periode. Dette illustrerer at den strategiske planleggingen i bedriften hadde fokus på de ikke-vitenskapelige delene fra start, noe Lafley et al. (2012) mener er fordelaktig.

I funnene fra Jotun ser vi at beslutningsmakten for å teste ut ideer er plassert i ledelsen og innovasjonsstyret, spesielt i det tidlige arbeidet, og at dette oppleves som begrensende for utviklingen av nyskapende strategier. Etter godkjennelsen fra innovasjonsstyret fikk de imidlertid friere rammer til å jobbe videre med prosjektet. Teamet fikk større beslutningsmakt og det kommer frem i intervjuene at dette var en viktig faktor for å komme i mål med innovasjonen. Videre opplever respondenter i Vy, Vipps og Bedrift 1 at det har vært fordelaktig med beslutningsmakt i teamet for å kunne ta raskere beslutninger og fremme utviklingen av strategien. Foss et al. (2013) finner i sin studie at sentralisering av beslutningsmakt hos ledelsen har negativ effekt på implementering av ideer. Funnene fra bedriftene støtter dermed opp under Foss et al. (2013) sin studie. Ved å ha en desentralisert beslutningsmakt ble det lettere for teamet å gjennomføre nødvendige tester og ta raskere avgjørelser i den tidlige fasen. At en desentralisering av beslutningsmakt kan være fordelaktig støttes av Udvardia (1990) som hevder at frihet til å forfølge nye muligheter i den tidlige fasen av innovasjon er viktig for å bidra til kreativitet. Funnene tyder på at den friheten teamene fikk hadde betydning for arbeidet med å utvikle en nyskapende strategi.

Til tross for et fokus på analyser i det tidlige arbeidet med ideene, ser vi likevel at Telenor, Vipps, Jotun og Bedrift 1 brukte MVP aktivt for å teste sine hypoteser bak de nye strategiene på et relativt tidlig tidspunkt. På denne måten uttaler de at de raskt fikk testet sine hypoteser i markedet eller med kunder, som Blank (2013) trekker frem som formålet med å utvikle en

MVP. Funnene indikerer derfor at bedriftene i denne delen av prosessen fokuserte på å utforme og teste ut sine hypoteser. Bedriftene trekker frem MVP-er som viktige, og funnene indikerer dermed at dette kan være nyttig for å utvikle nyskapende strategier.

Casene illustrerer imidlertid at etablerte metoder for hypotesetesting ikke er velegnet i alle situasjoner, av flere grunner. En kritikk mot MVP er at det medfører en tendens til å gå for den første praktiske strategien man kommer opp med (Gans et al., 2018). Sitatene fra Vipps viser at de vurderte ideen om Vipps Mobil opp mot en rekke kriterier, men at det ble gjort begrenset arbeid i å undersøke om andre ideer kunne oppfylle de samme kriteriene. Vi ser også fra Vipps at flere ansatte ikke skjønnte helt hvorfor de gikk for mobil og ikke en annen strategi, noe som underbygger at bedriften ikke nødvendigvis vurderte alle potensielt verdifulle strategier. Funnene støtter under Gans et al. (2018) sin kritikk om at Lean Startup medfører en risiko for å gå for den første praktiske strategien og ikke nødvendigvis utvikler de mest kreative og lønnsomme strategiene.

Videre blir Lean Startup og MVP kritisert for å passe bedre til inkrementell innovasjon enn gjennombruddsinnovasjon. Dette begrunnes blant annet med at det kan være vanskelig å få ekstern bekreftelse for en banebrytende ide som følge av at mennesker ofte misliker nye ting til å begynne med (Mollick, 2019). Funnene i Vipps og Telenor viser at dette kan være tilfellet når den nye strategien skiller seg fra det kundene er vant med fra før. Kundene trenger tid til å venne seg til nye ting og dersom man forsøker å validere hypoteser for tidlig kan resultatet bli at man forkaster hypoteser som egentlig burde blitt validert, og motsatt. Dette støtter kritikken mot at metoden bringer med seg flere utfordringer når nyskapende og kreative strategier skal utvikles.

Samlet sett kan funnene tyde på at flere bedrifter legger vekt på den vitenskapelige delen av strategisk planlegging i den tidlige fasen av prosessen. Det vil si at de fokuserer på grundige analyser, og at utvikling av hypoteser og tidlig testing av disse i mindre grad blir vektlagt. Bedriftene uttrykker at det er nyttig å gjennomføre analyser i form av business case ettersom det synliggjør potensialet til ideen for ledelsen. Funnene tyder også på at hypotesetesting er viktig, og MVP-er blir tatt i bruk for å teste hypoteser bak strategiene før ideene er utviklet til et fullverdig produkt. I tråd med teori tyder funnene på at hypotesetesting er viktig også på et enda tidligere stadium for å vurdere hvorvidt en ide bør utvikles videre til en nyskapende strategi, og at etablerte metoder for hypotesetesting bringer med seg flere risikoer.

---

## 5.2 Samlet vurdering og svar på problemstillingen

Det er begrenset tidligere forskning på hvordan kreative ideer finner veien inn i organisasjoner for så å bli realisert i form av nyskapende strategier. Formålet med denne studien har vært å undersøke dette kunnskapsgapet og forsøke å legge grunnlag for videre forskning. Dette kan hjelpe bedrifter i arbeidet med å skape og realisere nye og innovative strategier. I studien har vi intervjuet fem etablerte norske bedrifter som har utviklet en innovasjon litt utenfor bedriftens kjernevirksomhet. Fra intervjuene har vi identifisert flere interessante funn som har gitt grunnlag for å besvare problemstillingen vår.

### *Hvordan oppstår og utvikles nyskapende og kreative strategier i etablerte bedrifter?*

De mest sentrale funnene fra intervjuene er presentert og diskutert i de to foregående kapitlene. Basert på dette skal vi i denne delen diskutere og forsøke å gi en samlet vurdering og et svar på problemstillingen. Vi har identifisert at en endring i strategisk teori kan bidra til at nyskapende og kreative ideer oppstår og utvikles. Dette basert på at en endring i strategisk teori kan legge grunnlag for at ansatte søker etter ideer på andre områder enn tidligere og at ideer lettere kan få gjennomslag fordi de nå passer inn i den strategiske teorien. Vi ser også at det ikke nødvendigvis må være en endring i strategisk teori for at ansatte søker etter og kommer opp med nyskapende strategier. Nyskapende og kreative strategier kan oppstå organisk i etablerte bedrifter, uavhengig av den nåværende strategiske teorien. Basert på dette kan det konkluderes med at å endre den underliggende strategiske teorien kan være nyttig for å legge til rette for at nye ideer oppstår, men at det samtidig er viktig å åpne opp for ideer utenfor den nåværende strategiske teorien. En strategisk teori er imidlertid nyttig for å gi organisasjonen retning, og det kan dermed være vanskeligere å vurdere hvilke handlinger som er i tråd med denne uten en slik teori.

Vi har identifisert at nyskapende og kreative strategier kan spores tilbake til kreative ideer fra enkeltpersoner eller en mindre gruppe ansatte. For å finne ut hvordan nye strategier oppstår har vi derfor undersøkt viktige faktorer som kan fremme kreativ tenkning blant ansatte. En faktor er kunnskap ettersom det fremmer evnen til å se hvilke problemer og muligheter man står overfor og dermed gjør en i stand til å se nye koblinger og løsninger i form av nyskapende strategier. I tillegg vil interaksjon mellom enkeltpersoner med ulik kunnskap kunne fremme individens evne til å skape ideer. Dette indikerer at kunnskap hos enkeltpersoner og samspill mellom personer med ulik kunnskap kan danne grunnlag for at nyskapende strategier utvikles



---

i etablerte bedrifter. Videre har vi identifisert at personlige karaktertrekk og egenskaper som for eksempel nysgjerrighet er viktig for å komme opp med kreative ideer. I henhold til teorien kan det imidlertid ikke forventes at kreative mennesker besitter alle karaktertrekkene eller at de besitter dem til enhver tid. Det er dermed flere faktorer som er viktig for å fremme generering av kreative ideer i bedrifter. I tillegg har vi identifisert, i tråd med teori, at å skape verdifulle ideer ikke nødvendigvis er den største utfordringen, men at aspekter ved organisasjonen gjør det vanskelig for ansatte å utvikle ideene de har generert til nyskapende strategier.

I arbeidet med å utvikle ideene til nyskapende og kreative strategiene har både karaktertrekk ved idegeneratoren og ved bedriften betydning for prosessen. Vi har identifisert at engasjement fra idegeneratoren selv eller andre ansatte, samt støtte for ideen, har betydning for om ideen blir tatt videre og realiseres i bedriften. Disse faktorene kan være viktige for utvikling av nyskapende strategier fordi man uten et grunnleggende engasjement og støtte fra andre kan ha mindre driv til å jobbe for å realisere ideen. Videre ser vi at folkeligjøring av konsepter kan være nyttig i arbeidet med å få gjennomslag for tekniske ideer. Folkeligjøring er viktig for å skape forståelse for hva konseptet går ut på, noe som kan være med på å påvirke engasjementet de ansatte viser for ideen og gjøre det enklere å få forankring i ledelsen. Som resultat av dette vil det bli enklere for bedriften å utvikle nye strategier basert på tekniske ideer.

Videre har vi funnet at det å se på strategisk planlegging hovedsakelig som vitenskapelig kan gjøre det krevende å utvikle nyskapende strategier. Når fokus på grundige analyser og bruk av tidkrevende beslutningsprosesser ikke tar hensyn til behovet for å tidlig teste ut hypoteser bak strategiene kan bedriftene risikere å ikke få testet ut ideer. I tillegg kan for omfattende prosesser medføre en risiko for å ta motet fra individer til å forfølge sin kreativitet. Dette begrenser bedriftens evne til å utvikle nyskapende strategier. Det er likevel også viktig med grundige analyser på noen områder for å lykkes. Her er utvikling av business case sentralt ettersom det er med på å illustrere potensialet til ideen, identifisere de viktigste verdidriverne til strategien og skape forankring i ledelsen.

For at bedriftene effektivt skal kunne utvikle nye strategier ser vi at desentralisert beslutningsmakt er fordelaktig. Ved å jobbe friere med et prosjekt og ha muligheten til å ta løpende beslutninger uten involvering fra ledelsen kan man mer effektivt utforske og teste ut ideene. Dermed kan man raskere komme frem til om ideen har potensial til å lykkes eller ikke. Dette vil i sin tur bidra til at bedriften mer effektivt utvikler strategier og dermed muliggjør

raskere lansering av den. For at bedriften skal kunne utvikle nye strategier har vi også identifisert at en MVP er nyttig for å raskt validere hypoteser, men at det må gjøres med forsiktighet ettersom det blant annet er en fare for å forkaste hypoteser som egentlig burde vært validert, eller motsatt. I tillegg har vi identifisert at samarbeid og partnerskap kan være avgjørende for å være i stand til å utvikle en ny strategi dersom bedriften ikke besitter de nødvendige ressursene selv.

### 5.3 Praktiske implikasjoner

Studiens funn og svaret på problemstillingen legger grunnlag for noen praktiske implikasjoner som ledere i etablerte bedrifter bør ta i betraktning for at nyskapende og kreative strategier skal oppstå og utvikles. Det bør imidlertid påpekes at vi bare tar for oss et lite utvalg innovasjoner, og at funnene dermed ikke kan generaliseres.

En første implikasjon omhandler bedrifters strategiske teori. Som følge av at det blant casene finnes eksempler på at en endring i strategisk teori kan danne grunnlag for nyskapende strategier, samt at nyskapende strategier kan oppstå mer organisk utenfor den strategiske teorien, kan det diskuteres hvordan ledere bør forholde seg til bedriftens strategiske teori. Teori påpeker at bedrifters strategiske teori i mange tilfeller er implisitt, men at det kan være flere fordeler med en klart definert strategisk teori. Studien gir også indikasjoner på at det kan være nyttig med en eksplisitt strategisk teori for at nyskapende strategier skal utvikles, noe som kan undersøkes i videre forskning. Ved å fastsette tydelige, men åpne strategiske teorier kan ledere skape rom for kreative ideer. Samtidig ser vi i studien at nyskapende og kreative strategier kan oppstå organisk uten tilknytning til eksisterende strategisk teori, og dermed kan det være nyttig for ledere å være åpne for og oppmuntre til ideer som ligger utenfor den strategiske teorien for at nyskapende strategier skal oppstå. Dersom strategier utenfor den strategiske teorien godkjennes, vil det være nyttig for bedriften å omformulere sin strategiske teori slik at den kan gi retning for fremtidige beslutninger.

Funnene viser videre at enkeltpersoners kunnskap, samt samhandling mellom personer med ulik kunnskap, kan være nyttig for at ideer skal oppstå og at nyskapende og kreative strategier skal utvikles. For å øke mengden kreative ideer i bedrifter kan en implikasjon være at det derfor er nyttig at bedriften kartlegger og eventuelt utvider de ansattes kompetanseområde. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom å ansette personer med bakgrunn og kunnskaper utenfor bedriftens kjerneområde, eller ved å fokusere på bredere opplæring internt i bedriften.

---

På denne måten kan koblinger som ikke har blitt vurdert tidligere oppstå og danne grunnlag for nyskapende strategier.

Videre tyder studien på at personers karaktertrekk og engasjement kan påvirke deres evne til å generere og dele kreative ideer, samt utvikle disse til verdifulle strategier. Med bakgrunn i dette kan man diskutere hvorvidt organisasjoner i større grad bør tilrettelegge for at personer uten disse karaktertrekkene og egenskapene også deler sine ideer. En tredje implikasjon kan dermed være at organisasjoner kan tilrettelegge prosesser slik at ansatte som ikke besitter disse karaktertrekkene kan dele sine ideer. For ansatte som mangler motet til å presentere ideer for andre på eget initiativ, kan bedriften skape situasjoner der ideer kan presenteres uten at den ansatte må sette seg i en sårbar posisjon. Eksempelvis kan de ha seminarer med formål å presentere alle tenkelige ideer for å lette presset ansatte kan føle på at ideen må være god. Et alternativ kan være å synliggjøre de som har kommet med gode ideer tidligere for ansatte. På denne måten viser bedrifter at ideer blir satt pris på, noe som kan gjøre terskelen lavere for å presentere ideer, samt gjøre det tydeligere for ansatte hvordan de bør gå frem dersom de har en ide. Det kan også være motiverende for ansatte i arbeidet med å utvikle strategien dersom de får anerkjennelse for det arbeidet de gjør.

I studien finner vi at organisatorisk plassering og tilfeldigheter kan ha hatt en innvirkning på at de ansatte visste hvordan de skulle gå frem for å bli hørt og få testet ut sine ideer i bedriften. For å redusere effekten av organisatorisk plassering og tilfeldigheter kan det være nyttig å etablere en tydelig arena der ansatte kan dele sine ideer. Vi har ikke sett på hvordan en slik arena bør utformes, men noen muligheter er å opprette en stilling på ledernivå til å vurdere nye ideer eller å ha et tydelig team som jobber med innovasjon. Videre kan bedrifter redusere behovet for at ansatte som har en ide også må ha en stå-på-vilje til å jobbe gjennom gjentatte skuffelser, ved å åpne opp for at ansatte kan få støtte fra et team fra start eller ved at ansatte kan presentere ideer uten å være en stor pådriver for ideen i den videre prosessen.

En siste lærdom for ledere kan knyttes til bruken av strategisk planlegging i arbeidet med å utvikle gjennombruddsinnovasjon. Teori og funnene i studien tyder på at analyser i form av business case bør brukes i samspill med hypotesetesting på et tidlig tidspunkt for å fremme utviklingen av nyskapende strategier. Dersom eksisterende modeller for hypotesetesting brukes vil det være viktig at bedriftene har en god forståelse av modellens fordeler og ulemper, og igangsetter arbeid for å motvirke ulempene de kan medbringe. Spesielt er det en fare for at man går for den første praktiske strategien fremfor å vurdere alle muligheter, og at testene er

uegnet til å vurdere hypoteser bak nyskapende strategier. I tilfeller der adopsjonstiden er lang, slik den kan være ved gjennombruddsinnovasjon, kan det derfor være nyttig for bedrifter å satse på innovasjonen over lenger tid for å teste hvor god den nye strategien virkelig er. Funnene tyder dermed på at hypotesetesting er viktig, men at modellene bør brukes med forsiktighet når nyskapende strategier skal utvikles.

Samlet sett ser vi at studien gir flere bidrag til praktisk anvendelse av teori. Forskningsstrømmer innen strategifeltet har forsøkt å gi svar på hvordan nyskapende og kreative strategier utvikles, men de gir ikke et klart svar på hvor de gode strategiene kommer fra og hvordan de bakenforliggende ideene finner veien inn i organisasjoner. I denne studien har vi undersøkt dette kunnskapsgapet og på den måten forsøkt å komme med et bidrag. På bakgrunn av våre funn kan studien bidra til å gi bedrifter økt kunnskap om hvordan ideer faktisk oppstår, hvordan man som bedrift kan legge til rette for dette, og hva som skal til for at ideene blir tatt opp og videreutviklet til verdifulle strategier i bedriften. Dette kan bidra til å gjøre bedrifter i stand til å øke sitt potensial til å utvikle lønnsomme strategier. Videre bidrar studien til diskusjon rundt eksisterende teori og et utgangspunkt for videre forskning, noe som senere kan gi bidrag til teori.

## 5.4 Studiens begrensninger

Funnene i studien begrenses av flere faktorer. En begrensende faktor er at utvalget er relativt lite, med fem bedrifter og kun en til tre respondenter innen hver bedrift. Dette gjør at funnene ikke kan generaliseres. Antallet respondenter i hver bedrift ble noe lavere enn forventet. En grunn til dette var at det i flere av bedriftene var relativt få ansatte som jobbet med de aktuelle innovasjonene, og kun et fåtall av disse hadde vært med fra start. Videre var det noen ansatte som det kunne vært nyttig å intervjuer, men hvor det ble det tatt en beslutning i bedriften om at de ikke hadde mulighet til å delta fordi de var opptatt med andre viktige oppgaver. I tillegg hadde flere personer det kunne vært nyttig å prate med byttet jobb siden arbeidet med innovasjonen begynte. For de fleste bedriftene var det mindre aktuelt å kontakte tidligere ansatte, og antall intervjuer ble dermed noe lavere. På den positive siden kan det trekkes frem at bedriftene vi intervjuet var relativt store, norske bedrifter, der flere av bedriftene er ledende på innovasjon. I tillegg ønsket alle bedriftene vi kontaktet å delta i prosjektet, noe som er positivt for utvalget. Blant respondentene intervjuet vi noen som hadde vært med fra starten

---

av innovasjonen i alle bedriftene. Dette kan ha bidratt til å gi mer nøyaktige beskrivelser av hvordan ideen oppstod og utviklet seg da de har vært med hele på prosessen.

Studien vår ser på relativt store, norske etablerte bedrifter. For en grundigere analyse kunne det vært interessant å utvide utvalget for å også undersøke andre kontekster. Eksempelvis kunne det vært interessant å intervju mindre bedrifter eller bedrifter fra andre land. I tillegg har respondentene vært ansatte som har jobbet med den aktuelle innovasjonen i bedriften. Dersom vi ikke hadde vært begrenset av tid, kunne det også vært interessant å intervju ledelsen eller de som jobber i ulike innovasjonsstyrer i bedriftene. Dette kunne gitt et annet perspektiv på hvordan ideen utviklet seg videre fra start og hva som skulle til for at den aktuelle strategien ble realisert.

Det er også er en begrensning ved studien at det er flere år siden arbeidet med innovasjonene først begynte. I Jotun ble eksempelvis grunnlaget for innovasjonen lagt for ti år siden. Dette gjør at respondentene kan ha glemt detaljer ved innovasjonsløpet som kunne ha gitt viktig innsikt til vår studie. I tillegg kan det resultere i at ansatte ikke husker helt korrekt hvordan ideen oppstod og utviklet seg, eksempelvis at rekkefølgen på hendelser ikke blir helt riktig. Vi har forsøkt å redusere faren for dette ved å intervju flere respondenter fra samme bedrift, samt å stille oppfølgingsspørsmål for å bekrefte vår forståelse. I tillegg kan det trekkes frem at vi opplevde at respondentene var svært villig til å dele informasjon om arbeidet med strategiene. Konseptene vi undersøkte er allerede lansert i markedet, og det virket derfor som at det var få utfordringer tilknyttet konfidensialitet i intervjuene. Det kan også nevnes at studien kun baseres på kvalitative data på ett tidspunkt, noe som kan begrense innsikten fra funnene.

Til slutt kan det nevnes at det er første gang vi har gjennomført en forskningsprosess. Dette har medført at vi har lært mye underveis, til tross for gode forberedelser i forkant. Eksempelvis ble vi mer komfortable med å holde intervjuer etter hvert, og utviklet i prosessen et godt samspill mellom oss. Videre så vi etter hvert hvilke spørsmål som var spesielt nyttige, hva som var mindre nyttig, og på hvilke områder det var viktig å stille oppfølgingsspørsmål for å se sammenhenger mellom bedrifter. Dette resulterte i at vi fikk bedre informasjon fra de senere intervjuene. At det ble tydeligere for oss underveis hvilke oppfølgingsspørsmål som bør stilles kan også påvirkes av studiens design. Noe av formålet med en utforskende studie er at det er mulig å gjøre endringer etter hvert som man lærer nye ting.

Oppsummert ser vi at det er flere faktorer som begrenser verdien av funnene i studien, der de viktigste er størrelsen på utvalget og informasjon om hendelser tilbake i tid.

## 5.5 Forslag til videre forskning

Studiens resultater, implikasjoner og funn danner grunnlag for flere områder for videre forskning. I dette kapittelet vil vi trekke frem de mest fremtredende områdene der vi ser størst potensial for videre forskning.

For det første kan videre forskning ta for seg begrensningene ved studien. For å undersøke om funnene kan replikeres, bør fremtidige studier ta for seg et større antall case. Videre kan det være spennende å undersøke om tilsvarende funn kan identifiseres også i bedrifter av andre størrelser, samt bedrifter i andre land.

Våre resultater indikerer, i tråd med Felin og Zenger (2017) og Felin et al. (2019), at en bedrifts strategiske teori kan være viktig for utformingen av nyskapende og kreative strategier. Det kan dermed være spennende for videre forskning å vurdere effekten av en strategisk teori, og hvordan en bedrift best kan bruke denne for å utvikle nyskapende og kreative strategier. Eksempelvis kan det være spennende å undersøke effekten av å ha en *eksplisitt* strategisk teori, i motsetning til å ha en *implisitt* strategisk teori som mange bedrifter har i dag, og hvorvidt dette har en effekt på en bedrifts evne til å komme opp med og utvikle nyskapende strategier.

Videre tyder våre funn på at visse karaktertrekk ved enkeltpersoner kan være nyttig for å danne grunnlag for nye ideer, samt for at disse senere skal realiseres i form av nyskapende og kreative strategier. Videre forskning kan ta tak i å undersøke hvilke karaktertrekk som har en positiv påvirkning på innovasjon. I tillegg kan det være interessant å undersøke effekten av å i større grad være åpen og tilrettelegge for ideer som kommer fra personer som ikke besitter disse karaktertrekkene. Ved å åpne opp for at det videre arbeidet med ideen kan drives av ansatte med egenskaper egnet for å drive innovasjon kan bedriften øke antallet gode ideer de tar med inn i arbeidet med å prioritere hvilke initiativer som skal realiseres. Videre forskning kan dermed undersøke om en slik tilrettelegging kan øke en bedrifts evne til å komme opp med og utvikle nyskapende og kreative strategier. Vi finner i studien at respondentene er redd ansatte ikke vet hvor de skal dele gode ideer i dag. Videre studier kan dermed undersøke nærmere hvorvidt dette stemmer, samt eventuelle andre medvirkende faktorer for at ansatte lar vær å dele gode ideer. Det kan undersøkes hvordan bedrifter best kan tilrettelegge for at ansatte skal vite hvordan de bør gå frem for at ideer de sitter inne med potensielt kan realiseres i form av nyskapende strategier.

Et annet moment som kan følges opp i fremtidig forskning er utarbeidelsen av hensiktsmessige metoder for å teste hypoteser bak gjennombruddsinnovasjon. Våre funn indikerer at det kan være nyttig å teste hypoteser tidlig, men at eksisterende metoder bringer med seg flere risikofaktorer når det gjelder å utvikle nyskapende ideer, i tråd med tidligere forskning. Med bakgrunn i at metodene ikke fungerer optimalt, kan det være spennende å undersøke videre hvordan metodene kan tilpasses for å redusere farene ved å bruke de.

Til slutt kan det nevnes at det kan finnes tidligere forskning som ligger nærmere på det vi her har foreslått, men som vi ikke har tatt med i studien. Med bakgrunn i dette kan det være hensiktsmessig å gjøre en grundigere litteraturgjennomgang innen feltet for å få et grundigere bilde av eksisterende litteratur.

## 6. Konklusjon

Formålet til studien har vært å undersøke kunnskapsgapet som foreligger når det gjelder hvordan ideer finner veien inn i organisasjoner og realiseres i form av nyskapende strategier. For å gjøre dette har vi tatt for oss følgende problemstilling:

*Hvordan oppstår og utvikles nyskapende og kreative strategier i etablerte bedrifter?*

Svaret på problemstillingen er todelt, der den første delen tar for seg hvordan nyskapende og kreative strategier oppstår i etablerte bedrifter. Nyskapende strategier kan oppstå som følge av en endring i strategisk teori som medfører at ansatte søker etter ideer andre steder enn tidligere, samt at andre ideer enn tidligere godkjennes. Det kan være fornuftig for organisasjoner å formulere en strategisk teori for å gi retning og veilede arbeidet med å skape nyskapende strategier. Videre kan ideer oppstå organisk hos enkeltpersoner og deretter utvikles til nyskapende strategier som påvirker bedriftens strategiske teori. Studien viser at nyskapende og kreative strategier i etablerte bedrifter i bunn og grunn kan spores tilbake til ideer hos enkeltpersoner eller en mindre gruppe ansatte, og at kunnskap hos enkeltpersoner kan danne grunnlag for at kreative ideer oppstår.

Den andre delen av svaret på problemstillingen tar for seg hvordan nyskapende og kreative strategier utvikles i etablerte bedrifter. Karaktertrekk hos enkeltpersoner og deres engasjement, samt deres organisatoriske plassering, nettverk og tilfeldigheter, kan ha en innvirkning på at strategier utvikles. Med bakgrunn i dette kan det diskuteres hvorvidt bedriften bør ha en tydeligere arena for nye ideer slik at potensialet øker for at de mest lovende strategiene kan vokse frem. Videre kan støtte fra andre ansatte og eksterne parter være viktig for at ideer forfølges, og det kan være nyttig med en folkeligjøring av ideen eksempelvis gjennom analogier for å få gjennomslag og skape en forankring i ledelsen for ideen. Analyser kan være nyttig for å utvikle nye strategier, men metodene bør være fleksible og kombineres med hypotesetesting for å fremme effektiv utvikling av nyskapende strategier. Modellene som finnes for hypotesetesting passer bedre til inkrementell innovasjon, både i henhold til teori og våre funn, og de bør dermed brukes med forsiktighet når nyskapende strategier utvikles.



---

## Litteraturliste

- Banfield, R., Lombardo, C. T., & Wax, T. (2015). *Design Sprint: A Practical Guidebook for Building Great Digital Products*. O'Reilly Media, Inc.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424–434. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1760424>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 9.
- Brandenburger, A. (2017). Where Do Great Strategies Really Come From? *Strategy Science*, 2(4), 220–225. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0039>
- Brandenburger, A. (2019). Great Strategy Requires Creativity. *Harvard Business Review*, 15.
- Brown, T. (2008). DESIGN THINKING. *Harvard Business Review*. [https://www.espap.gov.pt/Documents/noticias/DESIGN\\_THINKING\\_HBR.pdf](https://www.espap.gov.pt/Documents/noticias/DESIGN_THINKING_HBR.pdf)
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *JSTOR*, 30.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: MANAGING WORK CONTEXTS FOR THE HIGH POTENTIAL EMPLOYEE. *California Management Review*, 40(1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Denrell, J. (2004). Random Walks and Sustained Competitive Advantage. *Management Science*, 50, 922–934. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0143>

- 
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2019). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), 101889. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>
- Felin, T., Gambardella, A., & Zenger, T. (2020). Value Lab: A Tool for Entrepreneurial Strategy. *Management & Business Review*, Forthcoming, Bocconi University Management Research Paper, 18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3684428>
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science*, 2(4), 258–271. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048>
- Flexner, A. (1939). *The Usefulness of Useless Knowledge*. Harpers.
- Foss, L., Woll, K., & Moilanen, M. (2013). Creativity and implementations of new ideas: Do organisational structure, work environment and gender matter? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 298–322. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0049>
- Foster, J. (2009). *How to Get Ideas*. Berrett-Koehler Publishers. [https://www.bkconnection.com/static/How\\_to\\_Get\\_Ideas\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/How_to_Get_Ideas_EXCERPT.pdf)
- Gans, J., Scott, E. L., & Stern, S. (2018). Strategy for Start-ups. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/strategy-for-start-ups>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. Multiple case studies: A comparative study. *Halmstad University*, 15.
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, Creativity and Success. *Kluwer Academic Publishers*, 10.
- Jen, N. (2018). *Natasha Jen: Design Thinking is Bullsh\*t*. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_raleGrTdUg](https://www.youtube.com/watch?v=_raleGrTdUg)

- 
- Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*.  
*Cambridge University Press*, 508.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3, 285–306.  
<https://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216>
- Lafley, A., Martin, R., Rivkin, J., & Siggelkow, N. (2012). Bringing science to the art of strategy. *Harvard business review*, 90, 56–66, 136.
- Levitt, T. (2002). Creativity Is Not Enough.pdf. *Harvard Business Review*.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Fagbokforlaget.
- Mollick, E. (2019, oktober 21). What the Lean Startup Method Gets Right and Wrong. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/10/what-the-lean-startup-method-gets-right-and-wrong>
- Nickols, F. (2016). *Strategy—Definitions & Meanings*.  
[http://50.87.121.26/strategy\\_definitions.pdf](http://50.87.121.26/strategy_definitions.pdf)
- Popova, M. (2012a). A 5-Step Technique for Producing Ideas circa 1939. *Brain Pickings*.  
<https://www.brainpickings.org/2012/05/04/a-technique-for-producing-ideas-young/>
- Popova, M. (2012b). John Cleese on the Five Factors to Make Your Life More Creative. *The Marginalian*. <https://www.brainpickings.org/2012/04/12/john-cleese-on-creativity-1991/>
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup* (1. utgave). Portfolio Penguin.

---

Sandvik, A. M. (2021a). *Forelesning 5—Design*.

Sandvik, A. M. (2021b). *Forelesning 9—Datainnsamling kvalitativ metode*.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (Seventh edition). Pearson Education.

Selby, E. C., Shaw, E. J., & Houtz, J. C. (2005). *The Creative Personality*. Fordham University. <http://biologydiva.pbworks.com/f/The+Creative+Personality.pdf>

*Strategi og kreativitet, med Eirik Sjøholm Knudsen* (Nr. 25). (u.å.).

Sørensen, L., & Vidal, R. V. V. (2006). Strategy and Creativity. *IMM, Technical*, 22.

Telenor Group. (2020). *Capital Markets Day 2020*. [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/download.telenor.com/documents/CMD2020\\_Full+presentation+deck.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/download.telenor.com/documents/CMD2020_Full+presentation+deck.pdf)

Udwadia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations: Two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(1), 65–80. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(90\)90018-Q](https://doi.org/10.1016/0040-1625(90)90018-Q)

Verganti, R. (2016). The Innovative Power of Criticism. *Harvard Business Review*, 94(1), 18.

Vy. (2021). *Velkommen til Vybil*. Vy. <https://www.vy.no/alt-om-reisen/andre-transportmidler/vybil>

---

## 7. Vedlegg

### 7.1 Vedlegg A: Rekrutteringsmail

Hei «navn»,

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole, Amalie Kvåle og Lisa Fay Molvig, som denne høsten skriver masteroppgave. Oppgaven skrives i samarbeid med forskningssenteret «Digital Innovation for Growth» ved NHH, med Eirik Sjøholm Knudsen som veileder.

Masteroppgaven tar utgangspunkt i spørsmålet: Hvor kommer de mest lønnsomme strategiene fra? Forskning viser at de mest verdifulle strategiene kommer fra nye, unike ideer som utfordrer det etablerte. Samtidig sier forskningen svært lite om hvor og hvordan disse nye ideene først oppstod. ***Vi ønsker å adressere dette kunnskapshullet ved å undersøke hvordan nyskapende, unike og kreative ideer oppstår og utvikler seg til nye strategier i etablerte bedrifter.***

I den forbindelse lurer vi på om «bedrift» kunne tenke seg å delta i dette prosjektet? Vårt ønske er å få dykke dypere inn i hvordan ideen bak innovasjonen «innovasjon/konsept» oppsto og ble utviklet videre i bedriften. Vi synes «innovasjon/konsept» er en veldig kul tjeneste/produkt, spesielt ettersom dette er en tjeneste/produkt som ligger et stykke fra hva «bedrift» driver med til vanlig.

Ved å gjennomføre intervjuer med de riktige personene i bedriften håper vi å avdekke historien bak innovasjonen. Sammen med tilsvarende undersøkelser i resten av utvalget vårt av ledende norske bedrifter, vil funnene danne grunnlag for videre forskning, samt være til inspirasjon i undervisning og praksis. Slik kunnskap gjør at bedrifter bedre kan legge til rette for at ideer som oppstår blir videreføret i bedriften, og på denne måten vil det hjelpe bedrifter i arbeidet med å skape og realisere nye og innovative ideer.

Dersom «bedrift» ønsker å delta i prosjektet, ser vi for oss å intervju 1-2 beslutningstakere på gjennomføring av ideen, samt 1-3 personer som var med på å generere den opprinnelige ideen. Vi er også åpne for å intervju andre dersom dere mener det er hensiktsmessig/nødvendig. Intervjuene vil vare i omtrent en time. I forkant av intervjuene ønsker vi å stille noen spørsmål over mail for å sette i gang tankeprosessen hos dere, samt komme frem til potensielle kandidater til intervju.

Dersom dere har noen spørsmål, kan dere kontakte meg (Lisa Fay Molvig) på [lisa.molvig@student.nhh.no](mailto:lisa.molvig@student.nhh.no) eller 902 69 979, eller Amalie Kvåle på [amalie.kvale@student.nhh.no](mailto:amalie.kvale@student.nhh.no) eller 414 07 696.

Vi håper på positivt svar, og ser frem til å høre fra dere!

Med vennlig hilsen,  
Amalie Kvåle og Lisa Fay Molvig

---

## 7.2 Vedlegg B: Svarmail med innledende spørsmål

Hei «navn»,

Takk for svar! Vi setter stor pris på at dere vil delta, og er spent på resultatene.

Som nevnt tidligere, ønsker vi å sende deg noen spørsmål i forkant, med formål å sette i gang tankeprosesser samt komme frem til potensielle kandidater til intervju. Vi ønsker at dere tenker på følgende spørsmål:

- Hvordan ble du/dere først kjent med innovasjonen, og hvem fortalte deg/dere om den?
- Kjenner du til personer som var involvert i den aller første fasen av arbeidet med innovasjonen?
- Vet du noe om hva som skulle til for at ideen ble realisert?
- Hvordan ble innovasjonen tatt imot av andre ansatte i bedriften?
- Hvilken rolle spilte ledelsen i prosessen med å generere/realisere ideen?

Du kan gjerne diskutere spørsmålene med kollegaer der du synes det er hensiktsmessig. Vi ser frem til å høre fra deg!

Med vennlig hilsen,  
Amalie Kvåle og Lisa Fay Molvig

---

## 7.3 Vedlegg C: Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

- Presentere oss selv og takke for respondentens deltakelse
- Gjenta kort studiens bakgrunn og problemstilling
- Takke for at de fylte ut samtykkeskjema og spørre om det fremdeles er i orden at vi tar lydopptak av intervjuet

### SPØRSMÅL

#### 1. Innledende spørsmål

- Kan du begynne med å introdusere deg selv og din rolle i bedriften?

#### 2A. Spørsmål om den spesifikke innovasjonen

##### Generelt

- Hvordan ble du først kjent med den opprinnelige ideen?

##### Idegenerering

- Har du kjennskap til hvor prosjektet ble initiert fra?
  - På initiativ fra en eller flere enkeltpersoner i bedriften, eller var det etterspurt av bedriften?
- Er du kjent med **hvem** som opprinnelig kom opp med ideen?
- Har du kjennskap til **hva** den opprinnelige ideen var?
- Vet du **hvordan** ideen først ble til?

##### Utvikling av ideen

- Kan du beskrive reisen til ideen gjennom bedriften?
  - Er det en ide som finner veien opp til toppledelsen, jobber noen med å konkretisere prosessen først eller er det en prosess som går opp og ned?
- Dersom det ble satt i gang på initiativ fra enkeltpersoner, hva var det som gjorde at ideen fikk gjennomslag i bedriften?
- Hvordan utviklet ideen seg videre etter du ble kjent med den?
  - Hvilke typer mennesker i organisasjonen ble involvert?



- Hvilken betydning har organisasjonens prosesser for utvikling av innovasjoner hatt for denne spesifikke ideen?
- Ser du noen forskjeller mellom hvordan denne ideen oppstod og ble realisert i forhold til hvordan ideer vanligvis oppstår og realiseres i bedriften?

## **2B. Spørsmål til oppfinneren**

### Idegenerering

- Hvordan kom du opp med ideen?
  - Ble ideen generert som resultat av en etterspørsel fra bedriften, ved hjelp av innspill fra andre personer, ved ren tilfeldighet, eller ved aktiv problemløsning (eller en kombinasjon av disse)?
- Hva var den opprinnelige ideen?

### Utvikling av ideen

- Kan du beskrive hva du gjorde etter at du kom opp med ideen?
  - Hvilke typer mennesker i organisasjonen snakket du med?
- Kan du beskrive prosessen fra du presenterte ideen for kollegaer, og til den ble realisert i bedriften?
  - Hvilken betydning har bedriftens fokus på utvikling av innovasjoner for hvordan ideen ble tatt videre?
  - Var dette en mer standard prosess, eller vil du si tilfeldigheter spilte inn?
- Hva vil du si var den avgjørende faktoren for at ideen ble realisert?
- Ser du noen forskjeller mellom hvordan denne ideen oppstod og ble realisert i forhold til hvordan ideer vanligvis oppstår og realiseres i bedriften?

## **3. Generelle spørsmål til bedriften for kartlegging av organisasjonsprosesser**

### Idegenerering

- Hvordan jobber bedriften med å utvikle nye innovasjoner?
  - Eks: bruker verktøy/modeller som Lean, Design thinking og sprint, egne avdelinger, rollen til kreativitet i bedriften
- Hvilken rolle tar ledelsen i generering av ideer? Oppfordrer de til innovasjoner innen gitte områder?
- Hvordan vil du beskrive kulturen i bedriften når det gjelder åpenhet rundt og vektlegging av nye tanker og ideer?

---

### Utvikling av ideen

- Hvordan er prosessen i bedriften for å videreutvikle en ny ide?
  - Hva gjør en ansatt dersom han/hun kommer opp med en ny ide?
- Hva skal til for at en ny ide blir realisert i bedriften?
  - Eks: kriterier som skiller gode ideer fra dårlige
- Hvilken betydning vil du si bedriftens måte å håndtere kreative ideer på har for hvor suksessfullt utfallet blir?
  - Har du noen eksempler på innovasjoner som har blitt utviklet gjennom bedriftens prosesser for innovasjon?

### **4. Avsluttende spørsmål**

- Er det noe du vil legge til som du tenker har vært viktig for innovasjonen, men som vi ikke har snakket om foreløpig?
- Er det noen andre personer i bedriften du tenker det er relevant at vi prater med i forhold til det vi har pratet om i dag?
- Som sagt anonymiseres navn på ansatte og respondenter i oppgaven. Vi ønsker gjerne å bruke bedriftens navn i oppgaven, er det i orden eller ønsker dere at bedriften anonymiseres?
- Takke igjen for at de tok seg tid til å delta

## 7.4 Vedlegg D: Informasjonsskriv og samtykkeskjema<sup>2</sup>

### Vil du delta i forskningsprosjektet “Kreativitet og strategi”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan kreative ideer oppstår og utvikler seg i etablerte bedrifter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Gjennom prosjektet håper vi å avdekke spennende innovasjonshistorier, med formål å øke kunnskap om hvordan nye ideer genereres, utvikles og realiseres i etablerte bedrifter. Hypotesen er at ideer ofte kan spores tilbake til enkeltpersoner eller en gruppe mennesker, og vi ønsker å se om vi kan finne noen eksempler på dette. For å undersøke dette ønsker vi å intervju ansatte i bedrifter som har utviklet en innovasjon som skiller seg ut fra det bedriften opprinnelig jobber med.

Forskningsspørsmålet vårt er som følger: *“Hvordan oppstår og utvikler kreative ideer seg i etablerte bedrifter?”*

Prosjektet gjennomføres som en del av vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole under hovedprofilen Strategi og Ledelse.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

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

Bedriften du er ansatt i er valgt ut fordi de har en spennende innovasjon som skiller seg fra det bedriften jobber med til vanlig. Etter kontakt med ansatte i bedriften over mail og/eller intervjuer, ønsker vi gjerne at du deltar. Dette fordi vi tror du kan ha nyttig innsikt i hvordan denne innovasjonen oppstod og utviklet seg i bedriften du jobber i. Det er totalt 5 bedrifter som får henvendelsen vår og vi ser for oss å intervju rundt 2-5 personer i hver bedrift.

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

Deltakelse i dette prosjektet vil innebære å bli intervjuet, enten fysisk eller digital. Intervjuet vil vare i ca. 1 time. Vi ønsker å registrere opplysningene ved bruk av lydopptak, dersom du samtykker til dette. I intervjuet vil vi innhente følgende personopplysninger: navn, arbeidssted, stilling og arbeidsoppgaver.

#### 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.

---

<sup>2</sup> Vi endret problemstilling mot slutten av arbeidet fra å se på «ideer» til «strategier»

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

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

- De som vil ha tilgang på opplysningene som innhentes er Amalie Kvåle og Lisa Fay Molvig (masterstudenter ved NHH), i tillegg til vår veileder Eirik Sjøholm Knudsen
- Personopplysninger vil kun bli oppbevart på våre private datamaskiner. For å få tilgang til opplysningene kreves det passord til datamaskinen.

Deltakerne vil bli anonymisert i den endelige oppgaven, så det vil ikke være mulig å gjenkjenne hvem personene er.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er i juni 2022. Personopplysninger og lydopptak vil bli slettet fra våre datamaskiner.

### **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 Norges Handelshøyskole 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:

- Lisa Fay Molvig, tlf. 90269979, e-post: [lisa.molvig@student.nhh.no](mailto:lisa.molvig@student.nhh.no) eller Amalie Kvåle, tlf. 41407696, e-post: [amalie.kvale@student.nhh.no](mailto:amalie.kvale@student.nhh.no) (Studenter ved Norges handelshøyskole)
- Veileder Eirik Sjøholm Knudsen. Tlf. 55959414. E-post: [eirik.knudsen@nhh.no](mailto:eirik.knudsen@nhh.no) (Førsteamanuensis ved Norges handelshøyskole)
- Vårt personvernombud: [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Eirik Sjøholm Knudsen  
(Veileder)

Amalie Kvåle og Lisa Fay Molvig  
(Studenter)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Kreativitet og strategi”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det tas lydopptak av intervjuet

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 7.5 Vedlegg E: Oversikt over intervjuer

Selskap	Respondent	Type intervju	Dato for intervju	Intervjuets varighet <sup>3</sup>
Vy	Respondent 1	Zoom	13.10.21	00:59:44
	Respondent 2	Zoom	13.10.21	00:38:44
Jotun	Respondent 1	Teams	26.10.21	01:00:01
	Respondent 2	Teams	03.11.21	01:03:33
Telenor	Respondent 1	Fysisk møte	09.11.21	00:45:34
	Respondent 2	Fysisk møte	09.11.21	00:54:15
		Teams (oppfølging)	26.11.21	00:16:22
	Respondent 3	Teams	23.11.21	00:58:49
Vipps	Respondent 1	Teams	11.11.21	00:59:29
	Respondent 2	Teams	26.11.21	00:55:58
Bedrift 1	Respondent 1	Teams	19.10.21	00:42:18

*Tabell 2: Oversikt over respondenter med detaljer for intervju*

<sup>3</sup> Intervjuets varighet er beregnet basert på lengden på lydopptaket, og er dermed ekskludert introduksjonen til intervjuet