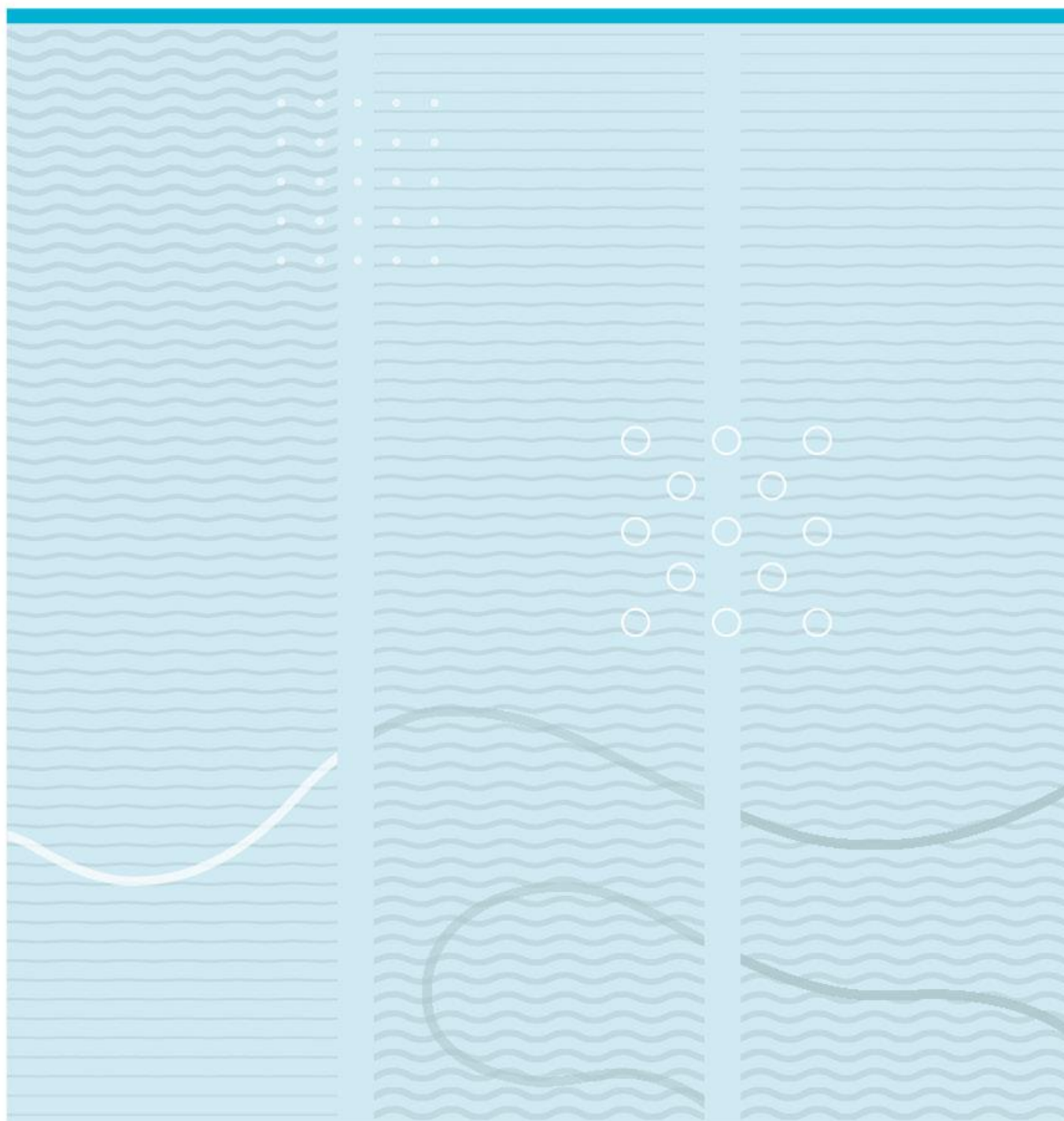


Adnan Afzal & Bjørn Arstad

Bærekraftig innovasjonspolitik for fremtidens næringsliv



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Adnan Afzal & Bjørn Arstad.

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masteroppgaven er et bidrag til økt forståelse for hvordan bedrifter jobber med bærekraftig innovasjon av forretningsmodeller og de ulike drivkreftene som påvirker den prosessen. Den globale økonomiske fremgangen de siste ti-årene har skapt betydelige utfordringer som økonomiske- og sosiale skjevheter og miljøproblemer. FNs bærekraftsmål har økt fokuset på arbeidet med bærekraftsproblemene og skapt en felles forståelse for hvordan det påvirker oss alle. Økt fokus og forståelse er med på å drive frem en omstilling hvor blant annet innovasjonspolitikken har blitt mer bærekraftig. Ved å se på hvordan bærekraftig innovasjonspolitikkk påvirker små og mellomstore bedrifter har vi kunnet avdekke betydningen innovasjonspolitikken har på forretningsmodellen.

Opgavens problemstilling belyses empirisk ved bruk av kvalitative intervjuer med ledere fra små og mellomstore bedrifter innen eiendoms- og byggebransjen. Vi har benyttet en pragmatisk, fortolkningsbasert tilnærming i vår forskning. Bakgrunnen for valg av undersøkelsesdesign forklares med vår hensikt om å forstå sosiale fenomener. Gjennom å tolke empirien inn i en større forståelsesramme kan vi komme nærmere den virkeligheten vi ønsker å undersøke.

Gjennom analysen viser vi hvordan fenomenene innovasjonspolitikkk og forretningsmodellinnovasjon forstås og operasjonaliseres i en bærekraftig kontekst. Våre funn avdekker at bærekraftig innovasjonspolitikkk er en viktig drivkraft for hvordan små og mellomstore bedrifter innoverer i egen forretningsmodell. Der eksisterende litteratur trekker frem raskere utvikling av teknologi og endringer i forbruksmønsteret som argumenter for å innovere i forretningsmodellen. Vi mener å kunne vise at en bærekraftig innovasjonspolitikkk er et tilleggs element for å forklare hvorfor bedrifter innoverer i sin forretningsmodell.

Nøkkelord: Innovasjonspolitikkk, Bærekraft, Innovasjon, Forretningsmodell, Små og mellomstore bedrifter

Abstract

This Master's thesis is a contribution to increased understanding of sustainable business model innovation and the various driving forces that influence the process. The global economic growth over the last decades has created significant challenges on economic and social distortions and environmental problems. The UN Sustainable Development Goals have increased the focus on working with the sustainability issues and created a common understanding of how it affects us all. Increased focus and understanding helps to drive a transition where, among other things, innovation policy has become more sustainable. By looking at how sustainable innovation policy affects small and medium-sized businesses, we have been able to uncover the significance of innovation policy on the business model.

The research question is illustrated empirically by the use of qualitative interviews with managers from small and medium-sized companies in the real estate and construction industries. We have used a pragmatic, interpretive approach in our research. The reason for choosing this study design is explained by our intention to understand social phenomena. By interpreting the empiricism into a larger frame of understanding we can get closer to the reality we want to investigate.

Through the analysis we show how the phenomena of innovation policy and business model innovation are understood and operationalized in a sustainable context. Our findings reveal that sustainable innovation policy is an important driver for how small and medium-sized businesses innovate in their own business model. Where existing literature highlights faster development of technology and changes in consumption patterns as arguments for innovation in the business model, we believe that a sustainable innovation policy is an explanatory element for why companies innovate in their business model.

Keywords: Innovation policy, Sustainability, Innovation, Business model, Small and medium-sized enterprises

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Forord	6
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for problemstilling	9
1.2 Avgrensning	10
1.3 Problemstilling	11
2 Litteraturgjennomgang og teori	12
2.1 Innovasjon	14
2.2 Innovasjonspolitik	17
2.3 Bærekraft	23
2.4 Bærekraftige forretningsmodeller	27
2.5 Forskningsmodell	29
2.6 Oppsummering av litteraturgjennomgang og teori	31
3 Metode	32
3.1 Forskningsfilosofi	32
3.2 Utvalgskriterier	36
3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju	38
3.4 Analyse av data	41
3.5 Validitet, reliabilitet og overførbarhet	42
3.5.1 Reliabilitet	42
3.5.2 Validitet	43
3.5.3 Overførbarhet	45
3.5.4 Etisk refleksjon	45
4 Resultater og analyse	47
4.1.1 Innovasjonspolitik	47
4.1.2 Bærekraftig innovasjon i forretningsmodeller	53
4.1.3 Bærekraft	63
4.1.4 Oppsummering av funn	67
5 Drøfting og funn	70

5.1.1	Drøfting innovasjonspolitik	70
5.1.2	Drøfting av innovasjon i forretningsmodellen	73
5.1.3	Drøfting av bærekraft	76
5.2	Drøfting forskningsspørsmål	79
5.2.1	Forskningsspørsmål 1	79
5.2.2	Forskningsspørsmål 2	81
6	Konklusjon og implikasjoner	83
6.1	Politiske implikasjoner	84
6.2	Teoretiske implikasjoner	85
6.3	Nytteverdi for andre ledere	87
6.4	Oppgavens begrensninger	88
	Referanser	90
	Oversikt over tabeller og figurer	93
	Vedlegg	94

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på masterstudiet innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst Norge. Studiet har gitt oss god innsikt og kompetanse for å praktisere ledelse på strategisk og operativt nivå. I tillegg har studiet vært med på å forsterke forståelsen mellom elementene ledelse, organisering og innovasjon. Vi har begge erfaring fra næringslivet i ulike roller hvor ledelse har vært et ansvarsområde. Masterstudiet har gitt oss en økt forståelse for hvordan vi som ledere påvirker andre mennesker i ulike situasjoner i en virksomhet. Videre har studiet gitt god innsikt i hvordan man leder endrings- og innovasjonsprosesser i organisasjoner.

Masteroppgaven inneholder elementer fra hele studiet, selv om temaet for oppgaven er betydelig innsnevret, til å undersøke hva som påvirker bærekraftig innovasjon i en forretningsmodell. Arbeidet med oppgaven har gitt oss mulighet til en teoretisk og metodisk fordypning i vitenskapelig arbeid. I tillegg har det gitt mulighet til å fordype seg i et viktig og dagsaktuelt tema, nemlig bærekraftsproblemene.

Vi ønsker å takke hverandre for veldig godt samarbeid gjennom hele prosessen. Det har vært mange gode og konstruktive diskusjoner underveis. Og det leder opp til å gi en stor takk til vår veileder Thomas Brekke, ph.d., som har bistått med å lande våre diskusjoner. Med ærlige tilbakemeldinger, gode råd og kritisk røst har vi klart å komme i mål. Vi ønsker også å takke de personene som har stilt opp til intervju. Takk for stort engasjement, åpenhet og den informasjonen dere har delt med oss.

Adnan Afzal & Bjørn Andre Arstad

Mai 2020

1 Innledning

Den globale utviklingen de siste ti-årene har aktualisert bærekraftsproblemene blant annet som følge av økende sosioøkonomisk ulikhet, klimaendringer og miljøforringelse. Verdenssamfunnet befinner seg på en bærekraftig uansvarlig vei som øker risikoen for hendelser som ekstremvær, politiske kriser og dyp sosial ustabilitet. For å takle disse globale trendene og fremme en bærekraftig utvikling la FN i 2015 frem 17 bærekraftsmål. Formålet er at markedsdynamikk, ny bærekraftig teknologi og internasjonalt samarbeid skal fungere som driver for å realisere en bærekraftig utvikling.

Norge har, som medlem av FN, forpliktet seg til bærekraftsmålene og Regjeringen har innarbeidet bærekraft i sitt politiske hovedspor. Som et resultat vil Regjeringen i løpet av 2020 legge frem forslag til ny innovasjonspolitik. Innovasjonspolitikken er således et av virkemidlene myndighetene har for å få til den nødvendige omstillingen. Utvikling av politikk bygger på en forståelse basert på tidligere erfaring og kunnskap, samtidens problemstillinger og antagelser om fremtidig utvikling. Politikk endres først når den oppfattes som utilstrekkelig for å løse dagens utfordringer.

Næringslivet blir sett på som en viktig aktør i den prosessen og en bærekraftig innovasjonspolitik vil være en viktig driver for omstilling. Det er den enkelte bedrift som gjennom sin forretningsmodell kan bidra til økt bærekraftig utvikling. Forretningsmodellen er grunnlaget hvor hvordan bedriften skaper verdier og økt fokus på bærekraft vil være med på økt bærekraftig verdiskaping. Tema for oppgaven er hvordan bærekraftig innovasjonspolitik kan påvirke næringslivets holdninger til å innovere i forretningsmodellen for å realisere en bærekraftig utvikling. Oppgaven er ment å være et bidrag inn i debatten om bærekraftig innovasjon i forretningsmodeller og å avdekke noen av de elementene som er med på å drive den innovasjonsprosessen.

Litteraturen har beskrevet både innovasjon, innovasjonsprosesser og forretningsmodeller inngående i flere ti-år. Innovasjon i forretningsmodeller kommer som et resultat av økt fokus på bærekraft, rask utvikling av teknologi og endring i forbruksmønster. Endringene fører til at bedrifter må innovere i forretningsmodellen for å opprettholde sin konkurransekraft. Nyere litteratur viser til at bærekraft i relasjon til samfunnsansvar er en økende drivkraft til å innovere. Vi finner derimot lite litteratur som beskriver hvordan bærekraftig innovasjonspolitik kan fungere som en driver for

innovasjon i forretningsmodellen. Vår gjennomgang av litteraturen har vist at dagens innovasjonspolitik ikke er godt nok tilpasset de problemstillingene vi står overfor i dag. Det snakkes om en ny generasjon innovasjonspolitik, hvor bærekraft og sosiale utfordringer blir viktigere. Det er disse utfordringene som problemstillingen og forskningsspørsmålene skal forsøke å belyse.

1.1 Bakgrunn for problemstilling

På tross av global teknologisk fremgang og økonomisk vekst de siste ti-årene, står vi overfor betydelige utfordringer knyttet til blant annet økonomisk skjevfordeling, sosiale ulikheter og miljø. Troen på at økonomisk vekst, understøttet av innovasjon, skal løse utfordringene ser ut til å ha vært det dominerende synet og påvirket politiske beslutningstakere (Giuliani, 2018). Økt globalisering, fokus på miljø og FNs bærekraftsmål viser at økonomisk vekst alene ikke løser problemene. Status i dag er at vi står overfor en avgjørende endring i hvordan innovasjonspolitikken bør utformes for å bidra til å nå bærekraftsmålene. Innovasjon må få et større fokus slik at man kan lykkes med en bærekraftig overgang (Fagerberg, 2018).

Samtidens forskning fokuserer i stor grad på hvordan en ny innovasjonspolitikkk skal utformes. Det foregår også en diskusjon blant forskere (Fagerberg, 2018; Giuliani, 2018; J. Schot & Steinmueller, 2018a) om hvor langt man skal gå og hvilken sosio-teknisk ramme innovasjonspolitikken bør bygges på (J. Schot & Steinmueller, 2018a). Norsk innovasjonspolitikkk og dagens virkemiddelapparat har tidligere blitt kritisert for at innovasjon ofte blir politisk retorikk (Spilling, 2010, s. 154). Videre har Riksrevisjonen tidligere tatt opp problemstillingen om virkemidlene faktisk går til bedrifter og prosjekter som innebærer innovasjon (Riksrevisjonen, 2008). Andre har også pekt på at Innovasjon Norge har et uklart fokus på innovasjon (Aanstad, Scordato & Spilling, 2008; Fagerberg, 2009; Spilling, 2010, s. 158).

Norge har startet prosessen med å utforme en ny innovasjonspolitikkk og i Melding til Stortinget nr. 4 (Kunnskapsdepartementet, 2018) har Regjeringen en uttalt ambisjon om at innovasjonspolitikken skal være med på å omstille norsk økonomi for å kunne gjennomføre det grønne skiftet. På oppdrag fra Regjeringen har Deloitte analysert virkemiddelapparatet med fokus på næringslivet (Deloitte, 2019). Rapporten er overlevert regjeringen og arbeidet vil snart være ferdigstilt.

Litteraturen peker på at bedriftene er en viktig aktør i det hele. For det første så er de en del av problemet ved at de har hatt en avgjørende rolle i å bidra til bærekraftsproblemet. For det andre så vil de være en nøkkelfaktor for å løse utfordringene. For å løse bærekraftsproblemet må virksomhetene endre sine forretningsmodeller. De må jobbe med bærekraftig innovasjon i sine egne forretningsmodeller for at verdiskapingen skal bli mer bærekraftig fremover (Jørgensen &

Pedersen, 2018, s. 13-14). I en slik omstilling vil en bærekraftig innovasjonspolitik kunne påvirke næringslivet til å endre holdninger og på den måten bidra til økt bærekraft.

1.2 Avgrensning

Vi vil i denne oppgaven fokusere på små og mellomstore bedrifter (SMB) som blir definert som bedrifter med under 100 ansatte (NHO, 2020). Videre blir definisjonen delt slik at bedrifter med 1 – 20 ansatte defineres som små og bedrifter med 21 – 100 ansatte defineres som mellomstore. En fakta sjekk viser at hele 99% av norske bedrifter er SMB og de står for 44% av all verdiskapning fra norske bedrifter. Videre står SMB for 47% av antall ansatte i næringslivet (NHO, 2020).

Vi har avgrenset oppgaven til å undersøke SMB innen Bygg-, Anlegg- og Eiendomsbransjen.

Næringen er Norges nest største etter olje og gass målt i verdiskapning (Bygballe, Grimsby, Engebretsen & Reve, 2019). Det er med andre ord en betydelig del av næringslivet og bransjen vil være viktig for å kunne nå de bærekraftsmålene Norge har forpliktet seg til.

På bakgrunn av temaets kompleksitet og omfanget, har vi valgt å avgrense forskningen til kun å dekke perspektivet fra et utvalg av virksomheter innen bygg og-eiendomsbransjen gjennom et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Innovasjonspolitikken avgrenses til den næringsrettede delen som omtales som virkemiddelapparatet. Det innebærer blant annet at vi ikke vil få frem perspektivet fra andre næringer i forhold til hvordan de påvirkes av innovasjonspolitikken. Ved å kun fokusere på virksomheter, vil vi heller ikke få frem synspunkter og erfaringer fra den næringsrettede delen av politikken som for eksempel ENOVA, Innovasjon Norge eller Forskningsrådet.

1.3 Problemstilling

Økt fokus på bærekraftsproblemene påvirker oss alle. Bærekraft og samfunnsansvar er begreper som brukes i mange sammenhenger og for norsk næringsliv kan rammebetingelsene endres som følge av endret fokus, både fra myndigheter og forbrukere. Bærekraft har blitt en integrert del av norsk politikk og en bærekraftig innovasjonspolitik er myndighetenes verktøy for å gi bedriftene mulighet til å bidra til å redusere bærekraftsproblemene. Utvikling av ny teknologi og endringer i forbruksmønster er elementer som bidrar til at bedrifter må endre sine forretningsmodeller for å styrke konkurranseevnen.

Hensikten med denne masteroppgaven er å undersøke om bærekraftig innovasjonspolitik påvirker SMB til å innovere i forretningsmodellen. I hvilken grad er virkemiddelapparatet med på å motivere til bærekraftig utvikling samtidig som konkurranseevnen styrkes. Vi vil undersøke dette ved å se på forretningsmodellen som middel for bærekraftig verdiskaping.

Problemstilling:

Hvordan påvirker norsk innovasjonspolitik små og mellomstore bedrifters holdning til innovasjon i forretningsmodellen?

FS1:

I hvilken grad kan bærekraftig innovasjonspolitik påvirke SMB til bærekraftig innovasjon i forretningsmodellen?

FS2:

I hvilken grad kan innovasjon av value create (skape) og value capture (fange) i forretningsmodellen gi små og mellomstore bedrifter bærekraftig verdiskaping?

2 Litteraturgjennomgang og teori

I dette kapitlet vil vi gå gjennom relevant litteratur og teori for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. I denne oppgaven har vi hatt en abduktiv tilnærming som har gjort at vi har gått frem og tilbake mellom empiri og teori. Vi kommer nærmere inn på detaljene rundt dette i kapittel 3, men en slik tilnærming har påvirket litteraturgjennomgangen. Undersøkelsesopplegget for oppgaven har dermed vært med på å forme teorikapitlet og hva vi har funnet relevant å vise til av litteratur. Utformingen av problemstillingen kombinert med relevant litteratur og teori har vært basis for forskningsmodellen (Figur 6), som vi har utviklet for å svare på problemstillingen. Vi vil komme nærmere tilbake til forskningsmodellen på slutten av dette kapitlet. Basert på litteraturgjennomgangen har vi valgt å dele litteraturkapitlet inn i fire underkapitler noe som avviker fra selve forskningsmodellen. Årsaken er at vi har vurdert begrepet *innovasjon* som sentralt for forskningsmodellen. Vi mener videre at en innledende diskusjon rundt begrepet kan være med å styrke analysen og drøftingen av oppgaven.

I det første delkapitlet starter med en gjennomgang av innovasjonsbegrepet. Ved å diskutere opprinnelsen og samtidig vise til hvordan begrepet har utviklet seg frem til i dag, vil det øke forståelsen for de neste delkapitlene. Når vi senere diskuterer nasjonale innovasjonssystemer tror vi at en slik gjennomgang av innovasjonsbegrepet vil være nyttig. Vi forklarer hvordan vi har valgt å definere begrepet i denne oppgaven, noe som har vært avgjørende for hvorfor vi har utviklet forskningsmodellen slik vi har gjort. Vi diskuterer også ulike typer av innovasjon som er med på å sette innovasjon i forretningsmodeller i en bredere kontekst. Avslutningsvis kobler vi begrepene *bærekraft* og *innovasjon* sammen. Bærekraftig innovasjon er et helt sentralt begrep gjennom hele oppgaven vår.

Det andre delkapitlet handler om innovasjonspolitik som er en av hovedfaktorene i problemstillingen. Vi starter med å gi en beskrivelse av hva innovasjonspolitik er og hvilket formål den har for samfunnet. Videre tar vi en teoretisk gjennomgang som også omfatter et historisk tilbakeblikk og viser utviklingen frem til dagens politikk. Når vi omtaler innovasjonspolitikken, så har vi avgrenset oppgaven til kun å se på den næringsrettede delen som også blir kalt virkemiddelapparatet. Vi gir en oversikt over dette i kapitlet og illustrerer det med en figur som på en bedre måte visualiserer hvordan et nasjonalt innovasjonssystem er sammensatt.

Innovasjonspolitik blir også heftig debattert og vi har trukket frem noen sentrale aktører i den offentlige debatten som foregår i akademia. Aktualiteten blir forsterket av at regjeringen snart legger frem forslag til ny innovasjonspolitik hvor bærekraftig innovasjon blir helt sentralt.

Det tredje delkapitlet handler om bærekraft, et ord som brukes i mange ulike sammenhenger og som for enkelte kan oppfattes som et moteord. Vi forsøker å gi en håndgripelig beskrivelse av hvordan vi definerer begrepet og trekker også inn FNs bærekraftsmål som er med på å gi en bredere forståelse av bærekraft. Bærekraftsmålene peker på de økonomiske, sosiale og miljømessige utfordringene hele kloden står overfor. Vi må alle ta et ansvar for de utfordringene FN peker på, og politikere har et viktig ansvar som premissgivere gjennom å utøve sin politiske makt. Innovasjonspolitikken er et slik område og i vår oppgave så kobler vi innovasjon, politikk og bærekraft sammen. Bærekraftig innovasjonspolitik er ett virkemiddel i arbeidet mot å nå bærekraftsmålene regjeringen har satt seg.

Det siste delkapitlet handler om forretningsmodell, nærmere bestemt innovasjon i forretningsmodellen. Sammen med innovasjonspolitik er forretningsmodell en hovedfaktor i problemstillingen. I de forrige delkapitlene koblet vi sammen *innovasjon, politikk og bærekraft* til bærekraftig innovasjonspolitik. Litteraturen peker på at for å oppnå bærekraftsmålene, er bedriftene en nøkkelfaktor ved at verdiskapingen de står for blir mer bærekraftig. For å lykkes må virksomheter innovere i egen forretningsmodell. Fokus på bærekraftig forretningsmodellinnovasjon innebærer at den enkelte bedrift ser på egen verdikjede og hvordan de skaper og fanger verdier. Vi gir en mer detaljert beskrivelse av hvordan en slik prosess kan foregå i dette kapitlet.

2.1 Innovasjon

Innovasjon er en sentral del av vår teoretiske gjennomgang og inngår som et viktig element i begrepene innovasjonspolitik og forretningsmodell som vi diskuterer i denne oppgaven. I dette del-kapitlet vil vi definere innovasjonsbegrepet slik vi har valgt å bruke det i denne oppgaven.

Hva er innovasjon? Ordets opprinnelse kommer fra de latinske ordene «innovare» og «novus» som kan oversettes til fornyelse gjennom forandring (Aasen & Amundsen, 2015, s. 17).

Innovasjon har fått mye oppmerksomhet utover 2000-tallet og har blitt et populært uttrykk, men innovasjon er langt fra noe nytt. Innovasjon som eget forskningsfelt oppstod i 1960-årene blant annet i Storbritannia (Fagerberg, 2004). En av de første som beskrev innovasjon var Joseph Schumpeter, som i 1912 ga ut boken «Teorien om økonomisk utvikling» (Schumpeter, 2017). Her blir innovasjon beskrevet som en utvikling gjennom å kombinere materialer og krefter på en annen måte som bringer oss tilbake til ordets opprinnelse med fornyelse gjennom forandring. Bakteppet er Schumpeters definisjon på kapitalisme og hans beskrivelse av det økonomiske kretsløpet, slik det fremstod i Europa ved overgangen til 1900-tallet. Begrepene materialer og krefter må forstås som råvarer og arbeidskraft. Schumpeter beskriver all produksjon som en kombinasjon av materialene og kreftene som ligger innenfor vår rekkevidde. Aktørene handler utfra gitte empiriske data, men data forandrer seg og alle aktørene vil øyeblikkelig handle deretter (Schumpeter, 2017, s. 17). Han skriver videre om den indre kjensgjerningen i økonomien hvor det er forbrukeren som er den virkelige lederen i prosessen og at bedriftene produserer basert på behov og etterspørsel (Schumpeter, 2017, s. 31-32). En grunnleggende betingelse i produksjonsprosessen er at et gitt behov ikke er tilfredsstilt før et mer presserende behov er tilfredsstilt. Det er mangelen på likevekt i markedet som bringer økonomien fremover og som skaper økonomisk utvikling og det er innovasjon som driver den økonomiske utviklingen fremover (Schumpeter, 2017, s. 36).

Basert på definisjonen til Schumpeter (Schumpeter, 2017, s. 81-83), er det viktig å skille mellom «invention» og «innovation», altså oppfinnelse og innovasjon (Fagerberg, 2013). En oppfinnelse danner grunnlaget for en idé eller produkt, mens innovasjon er å realisere fornyelsen slik at den kommer til praktisk anvendelse og skaper en verdi. Oppfinnelse og innovasjon er to vidt forskjellige begrep som krever ulik kunnskap.

Schumpeter utvidet etter hvert definisjon av innovasjon fra å fokusere på den enkelte entreprenør som den drivende kraften bak innovasjon, til i større grad å vektlegge viktigheten av innovasjon i større organisasjoner (Fagerberg, 2013). Ved å endre fokus fra enhet til organisasjon utvidet Schumpeter definisjon til å omfatte *nye produkter, prosesser og forretningsmodeller* (Aasen & Amundsen, 2015, s. 22). Definisjonen har ført til ulike innovasjonstyper som prosessinnovasjon, produktinnovasjon, tjenesteinnovasjon og innovasjon i forretningsmodell som er tema i vår forskning. Vi går ikke inn på alle typologiene i denne oppgaven, men ønsker å trekke frem tjenesteinnovasjon som kan beskrives som å etablere nye former for tjenester på en kommersiell måte. Fremveksten av tjenester vokser og i takt med digitalisering og ny teknologi har det fått en stadig viktigere rolle også for tradisjonelle bransjer. Interessen for tjenesteinnovasjon er sterkt økende i takt med at tjenesteproduksjon har fått en betydelig rolle i økonomien (Daazenko & Grönquist, 2016). Vi vil gå nærmere inn på innovasjon i forretningsmodellen i kapittel 2.4.

Hvordan kan man stimulere virksomheter til innovasjon? Tar man utgangspunkt i de ulike innovasjonstypene, vil ny teknologi, markedsendringer og konkurransefortrinn være en type naturlig stimuli for innovasjon (Saebi, 2016). En annen type stimuli er det verktøyet myndighetene har ved å gi rådgivning, skape møteplasser og økonomisk støtte via virkemiddelapparatet. Vi kommer tilbake til hvordan virksomheter stimuleres til innovasjon når vi diskuterer forretningsmodell og innovasjonspolitikken senere i kapitlet.

Kan innovasjon måles? Innovasjon måles og blir målt. Indikatorrapporten (Forskningsrådet, 2019) viser hvordan blant annet EU og andre internasjonale institusjoner bruker ulike indikatorer for å måle en nasjons innovasjonsevne. I 2019 ligger Norge på en 8. plass, mens vi i løpet av de siste 15 årene alltid har vært utenfor topp 10. Vi vil ikke gå nærmere inn på rapporten eller plasseringen i denne oppgaven, utover å nevne at indikatorene som brukes for å måle er omdiskutert og at det kan være ulike grunner for hvorfor Norge ikke får en bedre plassering. Det er også ulike rapporter ned på organisasjonsnivå. Et aspekt når det gjelder å måle innovasjon er selvfølgelig at den enkelte bedrift følger opp verdien av innovasjon basert på de ulike innovasjonstypene vi har nevnt. Et annet aspekt er nasjonale målinger på organisasjonsnivå for å måle effekten av innovasjoner (Lervik-Olsen, Kurtmollaiev & Andreassen, 2016). Norsk Innovasjonsindeks (NHH, 2020) er et eksempel på en slik måling. Vi stiller oss noe kritisk til en slik måte å måle innovasjonsevne på og begrunner det med at målingen er basert på hvordan kundene opplever hva den enkelte bedrift har gjort av

endringer. Slik vi vurderer en slik måling vil det kun fungerer som et kundebarometer og ikke et vitenskapelig grunnlagt for å vurdere innovasjonsevnen.

Et innblikk i innovasjonsstudiet gir en oversikt over hvordan innovasjonsbegrepet har utviklet seg. Oslo manualen (OECD & Eurostat, 2019) er et eksempel på hvordan OECD har definert innovasjon og hvor bredden i definisjonen viser hvordan innovasjon er både mangfoldig og flerdimensjonalt. I Oslo manualen er det fokus på at innovasjonen skal være vesentlig og den må implementeres og settes ut i praksis. Videre er det også fokus på mangfoldet av hva innovasjon kan være. Innovasjon omfatter dermed alt fra et nytt til forbedret produkt, tjeneste, prosess eller metode, organisering, forretningspraksis eller eksterne relasjoner. Innovasjonsbegrepets utgangspunkt kan sies å være evolusjonær økonomisk teori og man ser at begrepet har utviklet seg fra Schumpeter første definisjon og til dagens forståelse av innovasjon.

I dag finnes det ulike definisjoner av innovasjonsbegrepet som gir grunnlag for ulik tolkning og forståelse. Årsaken er at innovasjon er gjenstand for forskning fra mange ulike fagområder og disse har igjen definert begrepet basert på sine perspektiver (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). I denne oppgaven har vi valgt å støtte oss på følgende definisjonen av innovasjon:

“Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace” (Baregheh et al., 2009).

Hvordan passer definisjonen på innovasjon inn i vår forskning? Definisjonen peker blant annet på å transformere endring i prosesser for å øke konkurransekraften. Forretningsmodellinnovasjon innebærer en slik endring og kan beskrives som en prosess for økt verdiskaping (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019). I oppgaven velger vi å trekke definisjonen til Baregheh et al. (2009) ytterligere mot et større fokus på produktivitet og økt verdiskaping. I denne sammenhengen definerer vi verdiskaping som resultatet av hvordan forretningsmodellen skaper og fanger verdi (Aasen & Amundsen, 2015, s. 97). Forskningsmodellen (Figur 6) bygger på definisjonen om at innovasjon i større grad må sees i sammenheng med verdiskapingen som finner sted (Battisti & Stoneman, 2019; Clayton, Dal Borgo & Haskel, 2009; Hansen & Birkinshaw, 2007). Hvorvidt en innovasjon er vellykket måles ved å vurdere suksessen i form av økonomisk fremgang. En slik definisjon fraviker fra Oslo Manualen (OECD & Eurostat, 2019, s. 20-21) som ikke skiller mellom

hvorvidt en innovasjon er en suksess eller ikke (Battisti & Stoneman, 2019; Haskel & Westlake, 2017, s. 45). Oslo Manualens definisjon kan dermed fremstå upresis og gir ingen tydelig indikasjon på om innovasjonen er vellykket og gir økonomisk fremgang. For bedrifter, og da kanskje spesielt SMB, vil økonomisk fremgang og det å kunne se at innovasjonsarbeidet faktisk gir resultater, være av stor betydning for videre satsning (Battisti & Stoneman, 2019). Bakgrunnen for at vi velger en slik presisering av innovasjonsbegrepet henger sammen med at det norske næringslivet må kunne omstille seg, både for å møte økt globalisering og bidra til å løse bærekrafts utfordringene. Virksomheter som ikke klarer å tilpasse seg og møte endringene, vil ikke klare å overleve (H. Chesbrough, 2010). Innovative bedrifter vil klare å møte disse utfordringene ved å gjennomføre endringer i interne strukturer og prosesser for å tilpasse seg de nye kravene knyttet til bærekraftsmålene. Bedrifter som i tillegg til å være produktive også er innovative og har en høy grad av innovasjonsevne, kan klare å gjøre enda mer. I tillegg til å tilpasse seg endringer, har de ressurser og kapasiteter til å skape nye muligheter. Innovasjon er et middel for å møte interne og eksterne endringer og på den måten opprettholde produktivitet og lønnsomhet. Innovasjon har en positiv effekt på produktiviteten til en virksomhet og er med på å øke konkurransekraften (Damanpour, Evan & Damanpour, 1984). Vi vil komme tilbake til dette i vår drøfting.

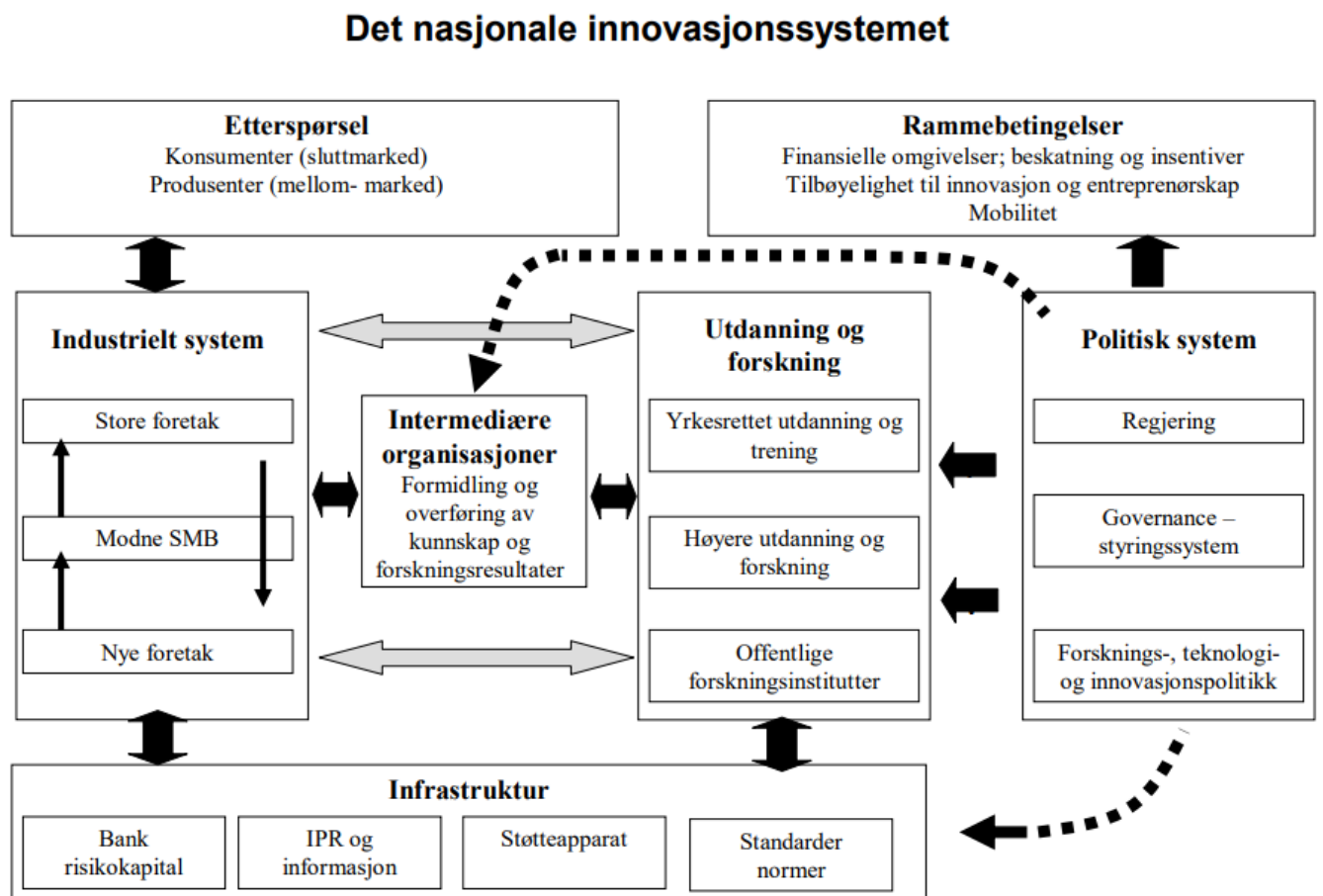
2.2 Innovasjonspolitik

Innovasjonspolitik har som mål å legge til rette for å fremme innovasjonsaktivitet i ulike deler av samfunnsliv og næringsliv. Basert på hvordan innovasjoner utvikles og spres i samfunn, kan man også legge til at politikken skal fremme utvikling, spredning og bruk av nye produkter, tjenester og prosesser i samfunnet (Spilling, 2010, s. 12).

Begrepet innovasjonspolitik er ganske nytt, og ble omtalt første gang rundt 1980-tallet (Fagerberg, 2018). Før den tid falt begrepet inn under det som ble kalt teknologi-, forskings- eller næringspolitikk. Politikk som har påvirket innovasjon, kan dermed ha eksistert i århundrer, men motivasjonen var basert på mål som helse, forsvar, industri og vitenskap. En slik form for innovasjonspolitik var først og fremst basert på å utvikle og støtte militær-, sivilingeniør- og energiteknologi (Kemp, 2011). I dag regnes dette som første generasjons innovasjonspolitik som hadde sin glansperiode i tiårene etter andre verdenskrig og frem til 1970-1980 årene (Godø, 2004).

I løpet av 1980 utviklet andre generasjon innovasjonspolitik seg som en følge av at markedskreftene i større grad fikk styre utviklingen. Politikerne sikret finansiering gjennom ulike institusjoner og la et rammeverk for innovasjonsutvikling (Arnold, Åstrøm, Andréasson, Nielsen & Wain, 2019; Godø, 2004). I kjølvannet av oljekrisen på 1970-tallet gikk den globale økonomien inn i en periode med lav vekst. Følgene var strukturelle problemer og arbeidsledighet og den veksten man hadde opplevd fra andre verdenskrig avtok. Tradisjonell økonomisk politikk så ut til å ha liten effekt på problemene (Fagerberg, 2018), og konsekvensene av en slik innovasjonspolitik fikk alvorlige brister (J. Schot & Steinmueller, 2018a). De nasjonale innovasjonssystemene tok over på 1980 og 1990 tallet etter første generasjons innovasjonspolitik hvor staten tidligere hadde en sterk egen interesse. Nå begynte landene å konkurrere seg imellom, noe som forsterket og fremhevet ulikhetene i nasjonal industri og den produktive ytelsen. Dette kom spesielt frem mellom land som hadde høyere inntekter enn land med lavere inntekter (Fagerberg, 2018). Begrepet og modellen «nasjonalt innovasjonssystem» ble utviklet av forskere for å beskrive og analysere ulikheter i landenes innovasjon og konkurransekraft samt hvilke faktorer som fremmet og hemmet innovasjon og konkurransekraft (Freeman et al., 1989; Lundvall, 2010; J. Schot & Steinmueller, 2018a). Innovasjon er dermed ikke en isolert prosess men noe som skjer i samhandling og interaksjon mellom ulike aktører (Fagerberg, 2004; Fagerberg et al., 2005). Modellen ble raskt adoptert av politikere og beslutningstagere som grunnlag for å utvikle tiltak og politikk for å stimulere hele eller deler av systemet. Utarbeidelsen av en spesifikk politikk vil i økende grad også vektlegge viktigheten av kunnskapsutviklings og innovasjon (Vatne, 2012). Det er derfor naturlig å sette det inn i en større kontekst som kalles for Innovasjonssystemet (Spilling, 2010). Det er flere måter å fremstille en modell av et innovasjonssystem på og vi har i denne oppgaven valgt å bruke modellen fra Spilling (2005) som definerer det som innovasjonsaktiviteter satt i system som vist i Figur 1.

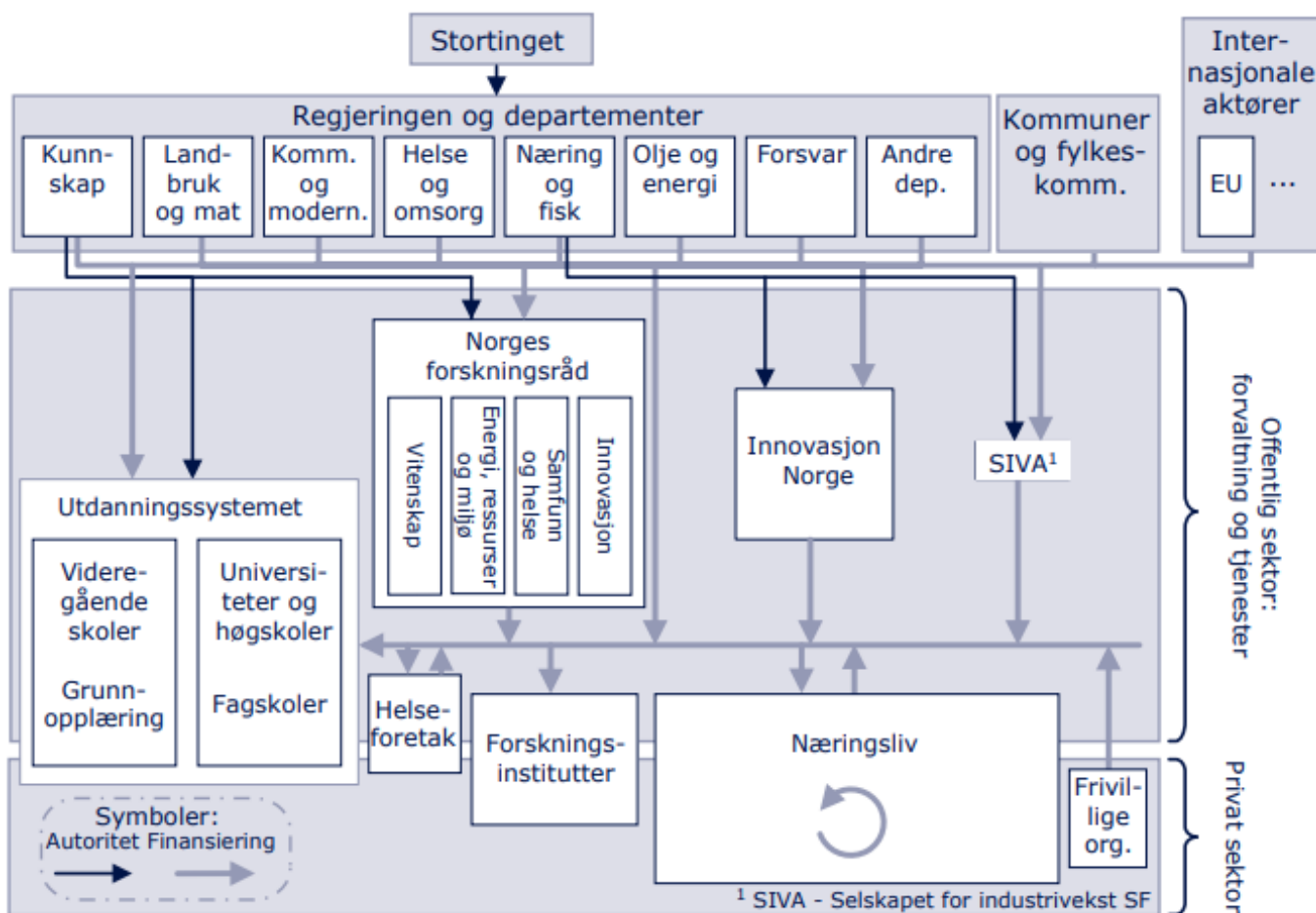
Figur 1 Det nasjonale innovasjonssystemet (Kilde: Spilling, 2005, s.34)



Figur 1 illustrerer et nasjonalt innovasjonssystem og viser hvilke aktører som er sentrale og hvilke relasjoner det er mellom de ulike aktørene. De mest sentrale aktørene er å finne til venstre i modellen i det som kalles industrielt system. Her finner man det private næringsliv hvor mesteparten av verdiskapningen i et samfunn foregår. Det kan også være naturlig å tenke seg at deler av det offentlige er en del av det industrielle systemet da offentlige aktører står for en betydelig andel av tjenesteproduksjonen i et samfunn (Spilling & Rosenberg, 2007). En annen stor gruppe er forsknings- og utdanningssystemet hvis hovedoppgave er å produsere og spre kunnskap og på den måten være en bidragsyter til økonomisk utvikling. Den tredje aktøren er det politiske system som styrer rammebetingelsene og påvirker de andre aktørene i modellen. Herunder ligger også innovasjonspolitikken. Den fjerde og siste aktøren i modellen er etterspørselen hvor brukere av løsninger og produkter skaper et marked for de andre aktørene. Vår oppgave ser på SMB i det industrielle systemet og hvordan de påvirkes av det politiske system. Men vi ser også på hvordan

bedrifter som konsumenter etterspør de løsningene og produktene som kommer ut av innovasjonssystemet. Som vist i modellen under (Figur 2) kan det for eksempel være at en bedrift etterspør tjenester fra Innovasjon Norge eller Norges Forskningsråd.

Figur 2 Det norske innovasjonssystemet (Kilde: Norges Forskningsråd, Indikatorrapporten 2017)



Figur 2 gir en oversikt over det norske innovasjonssystemet og viser organisering, eierskap og finansiering av systemet (Forskningsrådet, 2017).

For å gi en oversikt over den økonomiske størrelsen på hvor mye Norge kanaliserer gjennom innovasjonssystemet, brukte Norge ca. av 2% av BNP eller i overkant 70 milliarder på Forskning, Utvikling og Innovasjon i 2019. En stor andel av disse midlene fordeles direkte til universiteter, høyskoler, forskningsinstitutter og helseforetak (Solberg & Wendt, 2019). Det næringsrettede virkemiddelapparatet hvor Forskningsrådet, Skattefunn (en del av Forskningsrådet), Innovasjon

Norge og Enova utgjør de største aktørene, fikk i 2019 i overkant 23 milliarder kroner (Deloitte, 2019).

Vi skriver i innledningen om økende fokus på behovet for å utvikle en ny innovasjonspolitik. Det er flere som nå tar til orde for å utvikle en ny tredje generasjons innovasjonspolitik. Bakgrunnen er en økende kritikk av eksisterende politikk som flere hevder ikke takler en nødvendig fremtidsrettet omstilling og som fører til manglende evne til fornyelse. (Arnold et al., 2019; Asheim, 2012; Fagerberg, 2018; Giuliani, 2018; J. Schot & Steinmueller, 2018a). Det er ulike grunner til det, blant annet at innovasjonseffekten ikke følger teknologiutviklingen (OECD, 2002) og en stadig større erkjennelse av at innovasjonsprosesser er komplekse (Godø, 2004). I den pågående debatten blant innovasjonsforskere ser det ut til å være bred enighet om at det er behov for mer kunnskap om hvordan innovasjonspolitikken kan brukes til å takle store utfordringer og at nøkkelen til vellykket omstilling ligger i det nasjonale innovasjonssystemet (Karo, 2018). Derimot er det til dels stor uenighet om hva som skal ligge til grunn for en bærekraftig omstilling av innovasjonspolitikken. Det er spesielt Fagerberg (2018) og Schot & Steinmueller (2018b) som i en opphetet debatt i akademiske artikler, bruker ord som «forakt» (Fagerberg, 2018) og «oppkonstruering av en historie» (Johan Schot & Steinmueller, 2018b) om hverandres bidrag inn i den offentlige debatten. Uenigheten går i hovedsak ut på introduksjonen av et nytt rammeverk for utvikling av innovasjonspolitik hvor Schot & Steinmueller (2018a) introduserer en tredje ramme som de mener i større grad bør ligge til grunn for ny politikk. Rammen bærer preg av å være mer radikal og stiller fundamentale spørsmål ved teknologier som er dypt involvert i vedvarende miljø- og sosiale problemer.

Regjeringer globalt har i et tiår, erkjent at det er på tide å tilpasse de sosiale og miljømessige utfordringene med innovasjonsmålene. Endringer i klimaet, reduserte ulikheter innenfor likestilling og fattigdom kan gå fra utfordringer til muligheter med ny bærekraftig teknologi, vitenskap og innovasjonspolitik. FN har formulert 17 bærekraftsmål som man forventer skal gi en grønnere produksjon, økt sosial rettferdighet, en bærekraftig politikk innenfor forbruk av varer og tjenester, og ikke minst en ny modell for økonomisk vekst. Dagens innovasjonspolitik regnes som mangelfull og er på vei til å bli erstattet av bredere, grønnere og mer helhetlig politikk.

Bedriftene omstiller seg raskere enn noen gang, men likevel er innovasjonspolitikken ofte på etterskudd fra myndighetenes side (Edler & Fagerberg, 2017). Elkington (J. Elkington, 2013, s. 11-12) kommer med konkrete forslag til innovasjonspolitiske tiltak for bærekraft som myndighetene kan innføre for å påvirke bærekraftig utvikling. Noen av disse tiltakene handler om støtte til FoU og utvikling av programmer, offentlig og privat samarbeid, grønne innkjøp, eliminere subsidier som hemmer det grønne skiftet som f.eks. oljesubsidier og en grønn skattereform for å kunne stimulere næringslivet.

Det langsiktige målet i næringslivet om å utforme bærekraft er blitt mer akseptert enn tidligere. Dette gir de politiske beslutningstakerne en gylden mulighet for å gi eller sette en tydelig retning for innovasjonsreisen som skal til for å utvikle samfunnet over de store linjene. For at dette skal lykkes er den demokratiske prosessen ekstremt viktig slik at organisasjoner, næringslivet, offentlige myndigheter og andre aktører har et sterkt eierskap til et bærekraftig økonomisk system gjennom transformativ innovasjon. Schot og Steinmueller(2018a) peker på at deres forslag til ny innramming ikke nødvendigvis erstatter eksisterende rammer.

Hvordan kan vi forvente at innovasjon kan være med på å løse disse utfordringene?

Politikk innenfor områder som teknologi, vitenskap og innovasjon kan utvikles videre med nye teknologier som igjen kan være med å bidra til en høyere produktivitet når det gjelder arbeidskraft, økonomisk vekst og fokus på bærekraft. Bærekraftsmålene er en vel så viktig faktor i prosessen med å lage en ny innovasjonspolitisk modell. Fokus på sosiale- og globale utfordringer vil kreve en omstrukturering av dagens innovasjonspolitikk og legge til rette for en bærekraftig overgang til en ny virkelighet som vi alle må forholde oss til (Arnold et al., 2019; Fagerberg, 2018). Utviklingen av tredje generasjons innovasjonspolitikk er ikke et ansvar som kun ligger på myndighetene. Det bør være en integrert funksjon hvor ulike aktører er med på utviklingen. Politikernes ansvar er på best mulig måte å legge til rette for og fasiliterer utviklingen (Kuhlmann & Rip, 2018). I Melding til Stortinget nr. 4 (Kunnskapsdepartementet, 2018), har Regjeringen en uttalt ambisjon at innovasjonspolitikken skal være med på å omstille norsk økonomi og samtidig kunne gjennomføre det grønne skiftet. Det er et stort paradoks at innovasjonspolitikk skal fortsette å bidra til økt produksjon og forbruk som igjen fører til økt belastning på miljø og som kan forsterke de sosiale utfordringene vi står overfor. Problemstillingen og debatten foregår ikke bare i akademiske miljøer, men er noe vi alle kan kjenne igjen fra det offentlige rom. Politiske partier og andre interesseorganisasjoner diskuterer temaer som hvor langt sør-iskanten i Barentshavet skal gå, norsk

oljeutvinnings globale påvirkning på miljøet og hvordan Norge skal nå klimamålene man har forpliktet seg til. Meldingen (Kunnskapsdepartementet, 2018) viser også til FNs bærekraftsmål og at det trengs økt samspill og samarbeid mellom de ulike aktørene for å nå ambisjonen.

2.3 Bærekraft

Bærekraft – evnen til å tåle vekten av noe, bære noe eller en øvre grense for bruk av ressurser. Det finnes mange definisjoner på bærekraftig utvikling. Første gang begrepet ble definert var i 1987 av FNs verdenskommisjon for miljø og utvikling, ledet av daværende statsminister Gro Harlem Brundtland (FN, 2017). I 2015 ble FNs bærekraftsmål vedtatt som en felles arbeidsplan for hvordan verden skal jobbe for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2017). Vi legger til grunn FNs definisjon av begrepet for bærekraftig utvikling på følgende måte:

«Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, 2017).

Det er 17 mål som fokuserer på de sosiale og miljømessige utfordringene, og hvordan samfunnet med de ulike aktørene kan være med på å løse de utfordringene vi står overfor globalt og i hvert enkelt land. Alle de 17 målene (Figur 3) har et hovedmål og flere delmål innenfor de ulike temaene, tilsammen 169 mål.

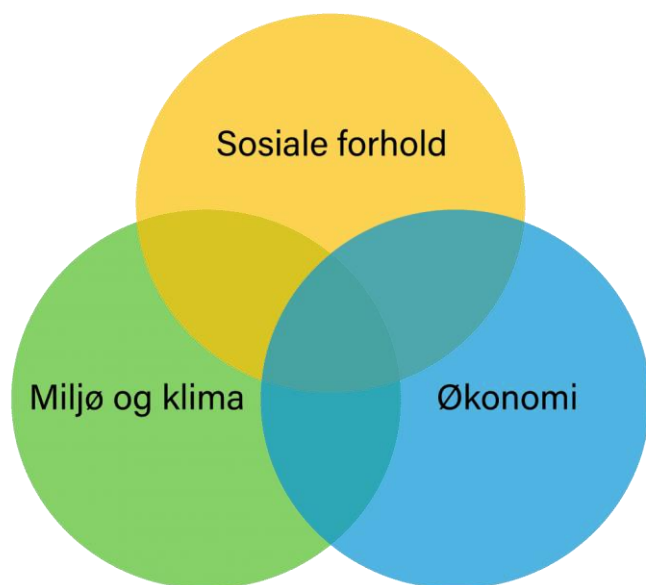
Figur 3 FNs 17 bærekraftsmål (FN, 2017)



Bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner: økonomi, miljø og sosiale forhold (Figur 4).

De tre dimensjonene er kanskje bedre kjent som trippelbunnlinjen. John Elkington (John Elkington, 1999) lanserte begrepet og teorien i 1997 som innebærer at bedriftene, i tillegg til økonomisk rapportering, også skal rapportere miljøregnskap og hensynet til lokalmiljøet og samfunnet ellers. En strengere tolkning av trippelbunnlinjen er at bærekraftig utvikling ligger i skjæringspunktet mellom de tre dimensjonene (Holden & Linnerud, 2018). For eksempel kan en bedre ressursfordeling mellom de velstående landene og de mindre utviklede landene redusere ulikheter og forbruk. Det kan i tillegg gi gode betingelser for bedre tilgang på helse, utdanning og offentlige tjenester.

Figur 4 **Bærekraftig utvikling** (FN, 2017)



Norge er et av de landene i verden som skårer høyt på flere av bærekraftsmålene sammenlignet med andre land. De bærekraftsmålene vi skårer best på er goder som sikrer alle rent vann, gratis utdanning og helsetjenester. I tillegg har vi relativt små ulikheter i samfunnet. Olje og gass har gjennom de siste 50 årene gitt oss en rikdom og en velferdsstat som få andre land. Baksiden av medaljen er at produksjonen av olje og gass indirekte har vært med på å øke klimautslippene. Den økte velferden har også ført til økt forbruk og forurensing som var på sitt høyeste rundt 1990 (SSB,

2019). Det er en større bevissthet rundt dette nå, men det å endre atferd tar tid. På grunn av olje og gass industrien ligger Norge langt fremme på en rekke områder innen innovasjon, utvikling og bruk av teknologi. I en bærekraftig omstilling vil disse erfaringene komme godt med i videreutviklingen av grønne energikilder som havvind, vindmøller, vannkraft og annen ren energi. Energisektoren gir oss noen fordeler, men skal FNs bærekraftsmål oppnås må hele næringslivet ta del i omstillingsarbeidet med å skape bærekraftig utvikling.

Norsk Eiendom, en bransjeforening for private eiendomsaktører i Norge, har tatt på alvor hvordan bransjen vil bli påvirket av regjeringens forpliktelse til bærekraftsmålene. Det inkluderer både hvordan finansbransjen risiko vurderer eiendomsprosjekter, men også nye EU-direktiver som vil påvirke bransjen i Norge. Norsk Eiendom har utarbeidet en bærekraftstrategi hvor bærekraftsmålene er definert inn i FNs tre dimensjoner for bærekraftig utvikling (Norskeiendom, 2019).

Det er flere som har rettet kritikk mot bedriftens fokus på bærekraft. En av kritikerne er Milton Friedman (1970) som mener at bedriftene kun skal ta hensyn til egen økonomi. Argumentasjonen til Friedman er at leder for bedriften kun har ansvar overfor eierne til bedriften. Videre påpeker han at samfunnsansvar flytter fokus over på noe som ikke er inntektsbringende (Friedman, 1970). Mulligan (1986) kritiserer Friedmans (1970) ensidighet om at bedriften ikke skal ta samfunnsansvar. Vi kommer nærmere inn på kritikken under drøfting av samfunnsansvar i kapittel 5.

I en kronikk utgitt i Cicero av forskerne Holden & Linnerud (2018) kritiserer de både begrepet bærekraft og bærekraftsmålene. De påpeker at det er for mange mål og delmål, og målene får kritikk for å være uklare, lite målbare og utilstrekkelige. De beskriver det som følger:

«ved at bærekraft i økende grad inkluderer alt som er godt og ønskelig, står det i fare for å gå i oppløsning»

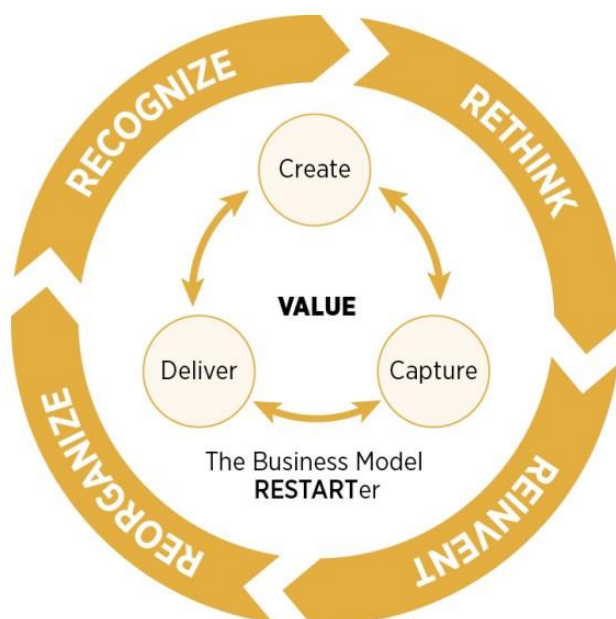
En studie utført av Robert G. Eccles ved Harvard Business School (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 23), viser til noen kjennetegn ved bedrifter som utkonkurrer de mindre bærekraftige virksomhetene. Disse bedriftene kjennetegnes ved at de er bærekraftige og har langsiktig lønnsomhet. Styrene i de selskapene har tatt et større eierskap til å satse på bærekraft gjennom strategi og resultater, og toppledere har fått økonomiske incentiver for å nå bærekraftsmålene. I tillegg er det lagt opp til omfattende prosedyrer og systemer for å sikre interessentkontakt, langsiktig horisont, og mer åpne transparente prosesser som styres både etter finansielle og ikke-finansielle måltall. På den måten kan bærekraftige forretningsmodeller bli en viktig nøkkel for å sikre at dette samspillet lykkes, til det beste for alle.

Når fokuset skifter fra konkurransefordeler til samarbeidsfordeler ved å anerkjenne at samarbeid kan gi fortrinn i en konkurransesituasjon som stadig blir mer global (Ødegård et al., 2019). Samtidig som bedriftene gjør regnskap i forhold til de tre dimensjonene som gjenspeiles i trippelbunnlinjen (Elkington, 1997). Vil bedriften være med på å ta et samfunnsansvar gjennom de valgene som er tatt med å integrere sosiale, miljømessige hensyn og målsettinger i strategien og aktiviteter (Jørgensen & Pedersen, 2013).

2.4 Bærekraftige forretningsmodeller

Bedrifter kommersialiserer sine produkter og tjenester via forretningsmodeller. Den økonomiske verdien av produktet eller tjenesten blir ikke realisert før den selges og man får en inntektsstrøm som et resultat av salget. Forretningsmodeller kan beskrives som å bestå av tre deler hvor den første er hvordan man skaper et produkt eller en tjeneste som har en verdi, det andre er hvordan man skal tjene penger basert på en inntekts- og kostnadsstruktur og det siste er hva som trengs av ressurser og aktiviteter for å kunne levere produktet eller tjenesten (H. Chesbrough, 2010). Konseptet med forretningsmodell har vært brukt siden slutten av 1950-tallet (Saebi, 2016), er å skape en forståelse for de ulike elementene som må inngå verdikjeden. Et produkt kan bli kommersialisert på ulik måte avhengig av hvilken forretningsmodell som blir brukt og det er viktig å finne den modellen som på best mulig måte klarer å fange opp verdien. Man kan risikere å ikke få ut hele potensiale av verdiskapingen ved å velge feil modell (H. Chesbrough, 2010). Det finnes ulike modeller som beskriver forretningsmodeller og hvordan man kan jobbe med å utvikle disse, som f.eks canvas modellen til Osterwalder og Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010). Fellesnevneren for forretningsmodeller er allikevel de tre elementene for å skape, fange og levere verdi. Vi vil i denne oppgaven bruke modellen til Jørgensen og Pedersen (Jørgensen & Pedersen, 2018) for å se nærmere på bærekraftig innovasjon av forretningsmodeller, se figur 5 .

Figur 5. **Prosessmodell for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon** (Kilde Jørgensen & Pedersen, 2018)



Hva mener vi med at forretningsmodellen er bærekraftig? For å få en mer bærekraftig utvikling er man avhengig av at virksomhetene gjør sine forretningsmodeller mer bærekraftige. Sagt på en annen måte; for å at man skal klare å håndtere bærekraftsproblemene, må bedriftene gjøre endringer i sin forretningsmodell ved å redusere negativ påvirkning på samfunn og miljø (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 13-14). Forventinger om økt fokus på bærekraft, raskere utvikling av ny teknologi og endringer hos forbrukerne er med på å utfordre eksisterende forretningsmodeller. Virksomheter må i dag innovere sine forretningsmodeller i et raskere tempo enn tidligere. Årsaken er som nevnt tidligere bærekraftsmålene, men også en økt forståelse for problemene vi står overfor, både økonomisk, sosialt og miljømessig. Den teknologiske utviklingen er med på å endre hvordan varer og tjenester produseres, distribueres og forbrukes. Det er nettopp slike endringer som fungerer som drivere for at bedrifter skal innovere i sine forretningsmodeller (Jørgensen et al., 2019). Modellen i figur 5 baserer seg på de samme hovedelementene for å skape, fange og levere verdi, noe som er plassert i midten av modellen. Sirkelen rundt er med på illustrer prosessen med først å *gjenkjenne* den nåværende forretningsmodellen og dens økonomiske gevinst og kostnad. Deretter å *revurdere* og utfordre eksisterende forretningsmodell ved å eksperimentere med muligheter. Det tredje er basert på å teste ut og eksperimentere og på den måten lage en *ny versjon* av forretningsmodellen. Den fjerde fasen er å implementere den innoverte forretningsmodellen og de følgende det har for *reorganiseringen* av hele eller deler av virksomheten.

Det kan være vel så mye verdi å hente i å innovere forretningsmodellen som det er å innovere et nytt produkt. De aller fleste bedrifter har en mye sterkere forståelse og kunnskap om det å innovere i produkter kontra det å innovere i forretningsmodeller (H. Chesbrough, 2010). Det er derfor et behov for å øke kompetansen og forståelse for å innovere forretningsmodellen (Jørgensen et al., 2019). Innovasjon i forretningsmodeller innebærer at man må tørre å prøve og feile. I utgangspunktet burde dette være en enkel sak for bedriftene med den kunnskapen de sitter på når det gjelder å skape, levere og fange verdiene på. Likevel er det ikke så enkelt som det kan virke. Ledere opplever at det er vanskelig å omsette den generelle kunnskapen om bærekraftig forretningsvirksomhet som kan lede til bærekraftige og lønnsomme endringer i både forretningsmodellen og strategien (Jørgensen et al., 2019). En av de største utfordringene

næringslivet står overfor i dag er at man må bort fra den lineære tankegangen om økonomisk vekst. Ledere er ofte ikke klar over denne nye og transformative tankegangen og kan dermed nøle med å iverksette endring. Det kan i tillegg handle som manglende forståelse og lederskap hvor status quo oppleves som kjent og trygt (Saebi, 2016).

I dette kapitlet har vi sett nærmere på innovasjon i forretningsmodellen hvor bærekraft har vært den drivende motivasjonsfaktoren for endring. Vi har hatt en gjennomgang av modellen til Jørgensen og Pedersen (2018) i Figur 5 med den hensikt å komme tilbake til modellen når vi presenterer funn i kapittel 4 og i selve drøftingen i kapittel 5.

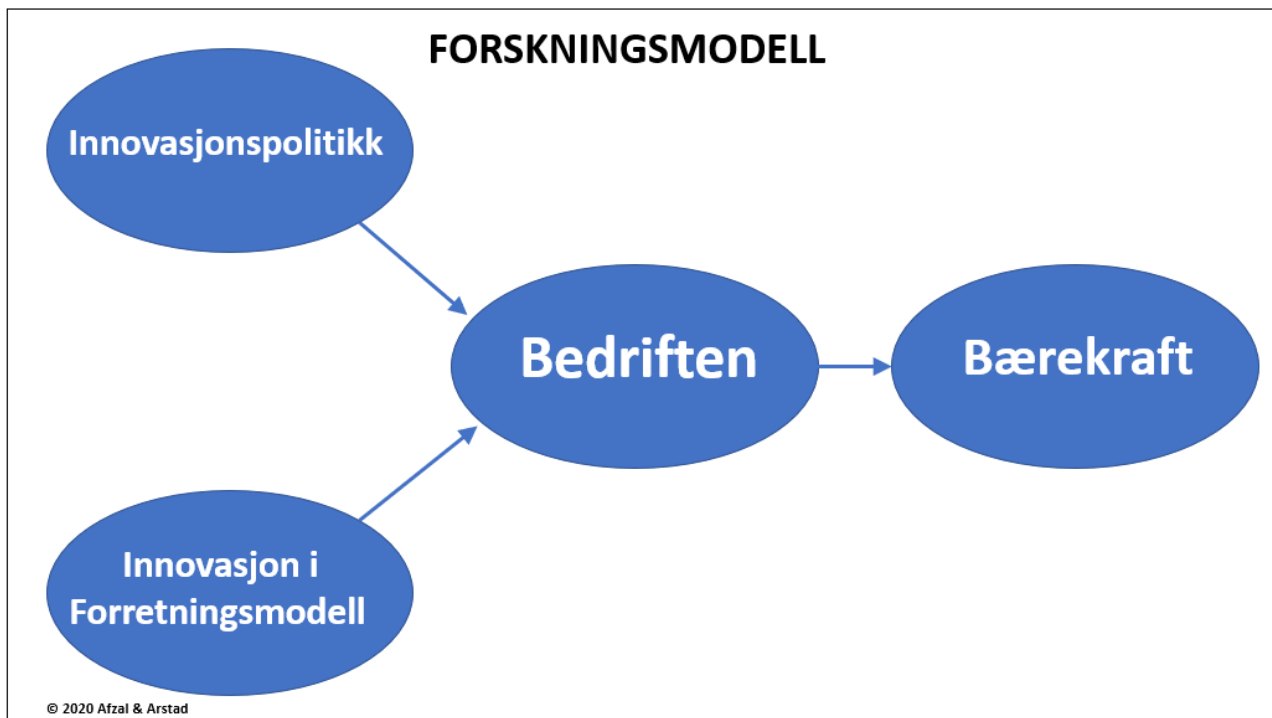
2.5 Forskningsmodell

I denne delen har vi valgt å ta utgangspunkt i vår gjennomgang av litteratur og teori ved å illustrere det i en forskningsmodell. Modellen i Figur 6

redegjør for de teoretiske perspektivene vi har brukt for å svare på problemstillingen.

Forskningsmodellen er en forenkling av virkeligheten, men vi har i denne oppgaven valgt å begrense oss til å se på hvordan innovasjonspolitik og innovasjon i forretningsmodellen påvirker små og mellomstore bedrifter. I hvilken grad påvirker bærekraftig innovasjonspolitik holdningene til å innovere i egen forretningsmodell og kan det føre til økt bærekraftig verdiskaping for bedriftene. Økt verdiskaping skjer ikke av seg selv, men påvirkes av hvordan bedriftene evner å bruke forretningsmodellen for å oversette verdier, forretningsplan og strategi inn i en forretningsprosess.

Figur 6 **Forskningsmodell** (Egen utviklet)



Bedrifter må være produktive for å sikre vekst og lønnsomhet. Verdiskaping gir positive resultater for både eiere og samfunnet. For enkelte bedrifter er det ikke uvesentlig på hvilken måte verdiene skapes, men alle har det til felles at de er avhengige av resultater, i en eller annen form, for å kunne overleve (Hoff, 2010, s. 41). Modellen viser hvordan dimensjonene Innovasjonspolitik og Innovasjon i Forretningsmodell påvirker bedriften og skaper økt bærekraft. Innovasjon handler om hvordan bedriftene gjennom sitt innovasjonsarbeid kan omsette innovasjon til verdi. De må ha evnen til å kunne skape verdi av de ressursene som er tilgjengelig. Det handler om å kunne nyttiggjøre seg av virkemiddelapparatet og skape en strategisk posisjon som sikrer økt verdiskaping. Bedrifter som ikke har kompetansen til å skape og holde på et konkurransefortrinn vil kunne risikere å bli utkonkurrert og dermed ikke lenger være lønnsom (Porter, 1996). Innovasjonspolitikken og virkemiddelapparatet er bedriftens rammeverk for å kunne realisere bærekraftsmålene og dermed kunne stå bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer. FNs bærekraftsmål er et globalt veikart for å kunne løse verdens utfordringer. Det å integrere bærekraft i bedriftens forretningsmodell er med på å styrke virksomheten for fremtiden. Innovasjon i Forretningsmodellen vil være rammen for hvordan en bedrift kan jobbe med innovasjon og samtidig bruke bærekraftsmålene og innovasjonspolitikken til å opparbeide,

eller opprettholde et konkurransefortrinn og øke produktiviteten. Sentralt i forskningsmodellen står Bedriften som illustrerer hvordan bedriften kan bruke de andre elementene som verktøy for økt bærekraft. Og bærekraft peker nettopp på utfordringer som vil påvirke oss alle og det vil tvinge frem behovet for å utvikle nye løsninger på dagens problemer

2.6 Oppsummering av litteraturgjennomgang og teori

Litteraturstudien, som har vært omfattende og bred, har identifisert enkelte utfordringer som bør være gjenstand for mer forskning. Rammene for en offentlig politikk bygger på en forståelse basert på tidligere erfaring og kunnskap, samtidens problemstillinger og antagelser om fremtidig utvikling. Politikk utvikles over tid og endres først når den oppfattes som utilstrekkelig for å løse dagens utfordringer (J. Schot & Steinmueller, 2018a). Vår gjennomgang av litteraturen har vist at dagens innovasjonspolitik ikke er godt nok tilpasset de problemstillingene vi står overfor i dag. Det snakkes om en ny generasjon innovasjonspolitik, hvor bærekraft og sosiale utfordringer blir viktigere. Den endelige utformingen av ny innovasjonspolitik er ikke klar, men regjeringen har startet arbeidet, blant annet basert på en rapport fra Deloitte (2019), og høringsvar på rapporten. Rapporten er en gjennomgang av selve virkemiddelapparatet, men har i tillegg stort fokus på bærekraft og sosiale og miljømessige utfordringer. Hvordan ny innovasjonspolitik kan påvirke små og mellomstore bedrifter og hvilke nye muligheter som kan åpne seg, er uklart. Det er disse utfordringene som problemstillingen og forskningsspørsmålene skal forsøke å belyse.

3 Metode

Forskningsprosessen blir av ulike lærebøker innen metodefaget beskrevet som en fler-steps prosess. Antall steg i prosessen kan variere, men inkluderer steg som å formulere og avklare tema for forskningen, gjennomgang av litteraturen, bestemme forskningsdesign, innhente data og til slutt analyse og presentasjon (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 36) (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s. 10) (Yin, 2014, s. 28-29) (Jacobsen, 2015, s. 68). Forskningsdesign innebærer å gjøre forskningsspørsmålene om til et forskningsprosjekt (Saunders et al., 2009, s. 136), og omfatter alt som knytter seg til undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 77). Forskningsdesign gir oss som forskere et logisk oppsett som tar oss fra forskningsspørsmålene til svar og konklusjon på disse (Yin, 2014, s. 28). Metode er en fremgangsmåte for å få svar på forskningsspørsmålene ved å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen et al., 2011, s. 33). I dette kapitlet vil vi gjøre rede for vårt forskningsfilosofiske ståsted som danner bakgrunnen for valg av design og metode i oppgaven. Videre vil vi gi en redegjørelse for prosessen med innhenting og analyse av data. Til slutt diskuterer vi de etiske betraktningene samt validitet, reliabilitet og overførbarhet.

Gjennom hele oppgaven har vi valgt å bruke begrepet *respondent* på de menneskene vi har intervjuet. Bakgrunnen er forskjellen som ligger i begrepene *respondent* og *informant*, hvor en *respondent* betraktes som en person med direkte kjennskap til fenomenet. I kvalitative undersøkelser brukes også begrepet *informant*, men da om personer som ikke representerer de personene vi ønsker å intervju, men som har god kjennskap til disse (Jacobsen, 2015, s. 178).

3.1 Forskningsfilosofi

Valg av metode og design er basert på vår forskningsfilosofi. Det handler om utvikling av ny kunnskap og hvordan vi utformer den kunnskapen. Forskningsfilosofi består av viktige antagelser om hvordan vi betrakter omverdenen som igjen er med på å underbygge forskningsstrategien og de metodene vi velger (Saunders et al., 2009, s. 107). Hvorfor er forskningsfilosofi så viktig? Filosofien kan bli påvirket av praktiske hensyn, men den største påvirkningen kommer sannsynligvis fra vårt syn på relasjonen mellom kunnskap og den prosessen den er utviklet i. Hvis man som forsker er opptatt av fakta vil man mest sannsynlig ha et annet syn på forskning enn om man er opptatt av følelser, holdninger eller mellommenneskelige relasjoner. Med så ulikt syn vil ikke bare strategi og

metode kunne være forskjellig, men også synet på hva som vil være viktig og ikke minst nyttig (Saunders et al., 2009, s. 108). Vår oppfattelse av virkelighet og kunnskap og hvordan vi har formulert forskningsspørsmålene, er med på å avgjøre valg av forskningsstrategi og – design (Jacobsen, 2015, s. 22) .

I denne oppgaven vil vi undersøke hvordan norsk innovasjonspolitikkk påvirker små og mellomstore bedrifters holdning til innovasjon i forretningsmodellen. Vår ontologiske antagelse er med på å avgjøre hva vi det er vi søker å forstå gjennom vår forskning. Vi baserer denne oppgaven på at sosiale fenomener og deres mening er under konstant påvirkning av de sosiale aktørene (Jacobsen, 2015, s. 22). Vår ontologiske posisjon går dermed i retning av sosial konstruktivisme og ikke objektivisme som i motsatt fall indikerer at sosiale fenomener fremstår som eksterne fakta og er utenfor vår påvirkningsmulighet (Bell, Bryman & Harley, 2019, s. 26-27). En organisasjon utvikles og endres kontinuerlig og det kan være vanskelig å sette klare skillelinjer for når endringen faktisk skjer (Orlikowski, 1996). Et slikt endringsbasert perspektiv er ikke nytt, «Alt forandrer seg og ingenting forblir stille» Heraklit (ca. 544 – 475 fvt.).

Når vi gjennom ontologien har klarlagt hva vi ønsker å forstå, er epistemologien med på å avklare hvordan vi skal studere den sosiale verdenen. Naturvitenskapen er sterkt knyttet til positivismen hvor begrepet henviser til det som faktisk finnes og som kan sanses og erfares direkte. Vår tilnærming i denne oppgaven er fortolkningsbasert hvor vi tenker at den sosiale virkeligheten vi skal undersøke er i kontinuerlig endring og at det kan finnes flere ulike forståelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 27-28). Sagt på en annen måte så mener vi at fenomener som bærekraft og innovasjonspolitikkk kan ses på som konstruerte enheter som blir virkeliggjort av handlingene og forståelsen til de individene som vi skal undersøke. I kapittel 2 har vi redegjort for hvordan vi definerer blant annet bærekraft og innovasjonspolitikkk, men vi er klar over at det kan finnes ulike syn og ståsteder for å tolke og forstå begrepene og at det kan finnes en annen virkelighet enn den vi ser i empirien vi har samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 90). Når vi forsøker å beskrive virkeligheten ved hjelp av empiri er vi samtidig klar over at virkeligheten kan fremstå konstruert og at det kan være vanskelig å komme frem til en objektiv sannhet. På bakgrunn av det vil vi bruke hermeneutikken for å tolke empirien vi samler inn og sette det inn i en større forståelsesramme. Virkeligheten blir konstruert gjennom vår fortolkning av intervjuene med respondentene og hvis

flere oppfatter fenomenene på samme måte, vil det være det nærmeste vi som forskere kan komme virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 28).

Vi har i denne oppgaven gått mellom empiri og teori som en konsekvens av observasjoner vi har gjort under intervjuene, noe som har gjort det vanskelig å holde seg til teorien isolert sett (Jacobsen, 2015, s. 34). Vi har derfor valgt en pragmatisk tilnærming og baserer metoden vår på abduksjon. Metoden kombinerer induksjon og deduksjon ved veksle mellom teori og empiri ved at vi starter prosessen med noen teorier og modeller. Når vi starter innsamlingen av data får vi empiri som leder til undersøkelsen av ny teori. (Jacobsen, 2015, s. 35). En fortolkningsbasert tilnærming er vanlig i samfunnsvitenskapen for å studere sosiale fenomener (Jacobsen, 2015, s. 30).

Det er forskjell på å studere fysiske ting kontra samfunnets ulike fenomener. For å få en forståelse av virkeligheten må vi som forskere sette oss inn i hvordan respondentene fortolker og legger mening i de begrepene vi forsker på (Jacobsen, 2015, s. 28).

Problemstillingen i oppgaven kan beskrives som fortolkende ved vi ønsker å få kunnskap og forståelse for hvordan bærekraftig innovasjonspolitik virker på små og mellomstore bedrifter holdning til å innovere i forretningsmodellen (Jacobsen, 2015, s. 133). En slik problemstilling krever at man får frem nyansene og kan gå i dybden for å få frem hvordan respondentene fortolker og forstår fenomenene vi ønsker å undersøke. Basert på det sammen med naturlige begrensinger i forbindelse med tid og ressurser gjør at vi har valgt en et intensivt kvalitativt forskningsdesign på oppgaven (Jacobsen, 2015, s. 64, 133). Grunnen til at vi valgte kvalitativ fremfor kvantitativ ligger nettopp i problemstillingen, hvor en kvantitativ metode typisk har en testende problemstilling hvor intensjonen er å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen til fenomenet. Problemstillingen vil da være formulert med tanke på å kunne undersøke mange og å gå i bredden (Jacobsen, 2015, s. 64).

Hovedmålet til vår masteroppgave er å utføre en undersøkelse som involverer forskning på et spesielt samtidsproblem i dets rette kontekst. For å kunne svare på forskningsspørsmålene er det nødvendig å bruke flere kilder. Problemstillingen er formulert for å undersøke hvordan innovasjonspolitikken påvirker små og mellomstore bedrifters holdning.

Hvordan forskningsspørsmålene er formulert styrer også valg av metode. Spørreord som «*Hvordan*» og «*Hvorfor*» er forklarende og passer godt til metoder som eksperiment, historier eller casestudier (Yin, 2014, s. 10). Eksperiment egner seg der man ønsker å manipulere adferd og kontrollere denne og er nødvendigvis noe som skjer i nåtid. Historiestudier egner seg der de individene som var involvert ikke lenger eksisterer hvor man baserer datagrunnlaget på historiske hendelser (Yin, 2014, s. 13). Casestudie egner seg derimot godt for å få en god forståelse av konteksten til det samtidsfenomenet vi undersøker (Yin, 2014, s. 4-5), spesielt når sammenhengen mellom fenomenet vi undersøker og konteksten det opptrer i ikke er tydelig (Yin, 2014, s. 16). Vi har valgt fler-casestudie i vår oppgave som kan gi oss en god forståelse av hvordan innovasjonspolitikken kan påvirke små og mellomstore bedrifter (Saunders et al., 2009, s. 145-147). Bakgrunnen for valg av fler-casestudie er ikke basert på et ønske å sammenstille enkelt casene mot hverandre for å etablere kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 105). Valget av fler-casestudie er basert på at bevisene fra en slik metode er mer overbevisende i forhold til enkelt case (Yin, 2014, s. 57). I tillegg er valget basert på oppgavens problemstilling som indikerer at vi ønsker å undersøke hvordan fenomener oppfattes og tolkes av flere bedrifter. Vi ser dermed på enkelt bedriftene som en del av en større sammenheng og setter det inn i en kontekst til en fler-casestudie (Yin, 2014, s. 62). En slik forståelse understøttes også av Bell et al. (2019, s. 67) som argumenterer med at hensikten med forskningen er med på å avgjøre valg av fler-casestudie. Hvis hensikten ikke er å sammenligne enkelt enheter, men heller å undersøke et sosialt fenomen vil fler-casestudie være egnet.

Vi er klar over at case studier kan ha svakheter som går på at metoden kan oppfattes lite strukturert og at empirien dermed blir mindre nøyaktig (Yin, 2014, s. 19). I tillegg kan valget av fler-casestudier gjøre replikering av vår undersøkelse mer komplisert (Yin, 2014, s. 57). Samtidig kan et slikt undersøkelsesopplegg passe godt til semi-strukturerte intervjuer og gi oss gode data som andre metoder kanskje ikke ville klart i like stor grad. Fler-case undersøkelser kan også dekke flere enkelt

case og gi mulighet til å trekke ut et sett med funn på tvers av casene vi har undersøkt (Yin, 2014, s. 18).

Innsamling av data foregikk innenfor et begrenset tidsrom. Tidsperspektivet ble i stor grad styrt av vår egen tid og egne ressurser. Vi mener at avgrensningen ikke svekker problemstillingen da utviklingen av ny innovasjonspolitikkk fortsatt pågår. Det kunne imidlertid vært interessant å ha mulighet til å foreta en longitudinell undersøkelse og samle inn data på mer enn et tidsrom (Johannessen et al., 2011, s. 79). Den muligheten har vi dessverre ikke anledning i denne masteroppgaven. Underveis i arbeidet med oppgaven oppstod COVID-19 situasjonen med tilnærmet full nedstenging av samfunnet. Det medførte at enkelte av respondentene måtte trekke seg fra allerede avtalte intervjuer og at intervjusituasjonen endret seg. For de intervjuene som ennå ikke var gjennomført ble samtlige respondenter kontaktet med mulighet til å gjennomføre intervjuet digitalt. Situasjonen for enkelte var slik at planlagte intervjuer ikke var mulig å gjennomføre.

3.2 Utvalgskriterier

Proessen med å velge ut hvem skal delta i undersøkelsen er en viktig del av forskningen. I en kvalitativ undersøkelse blir prosessen delt inn i tre steg (Jacobsen, 2015, s. 179-180). Det første går på størrelsen på utvalget ved å danne seg en formening om alle de individene man har lyst til å undersøke. Jacobsen (2015, s. 178) peker på at i en kvalitativ undersøkelse vil det være en øvre ramme på 20 individer og begrunner det med tidsbegrensning og at data er rike på detaljer og opplysninger. Proessen med å analysere store mengder data vil være tidkrevende. Vi la opp til i underkant av 20 respondenter, men COVID-19 situasjonen endret mulighetene for enkelte respondenter å delta i undersøkelsen. Neste steg styres av problemstillingen som uttrykker hva slags informasjon vi ønsker. Det vil igjen påvirke hva slags kompetanse vi ser etter hos respondentene som gjør at de kvalifiserer til å delta i undersøkelsen. Det siste steget styres av hensikten med forskningen og vil avgjøre kriterier for utvelgelse av respondenter. Som vi skrev i innledning til metodekapittelet så har vi valgt å bruke begrepet respondent nettopp fordi vi er ute etter personer med direkte kunnskap til fenomenet vi undersøker.

NHO har ca. 25 000 medlemsbedrifter og de opplyser at 99% av disse er små og mellomstore bedrifter (NHO, 2020). Den teoretiske populasjonen ville dermed vært nærmere 24 750 bedrifter. I utvelgelsen av respondenter i en kvalitativ undersøkelse er hensiktsmessighet viktigere enn representativitet (Johannessen et al., 2011, s. 111). Hensikten med vår forskning ligger i problemstillingen hvor vi ønsker å frambringe gyldig og troverdig kunnskap. Selv med ubegrensede ressurser til å foreta en undersøkelse av hele populasjon, er hensikten med kvalitative undersøkelser å få mest mulig kunnskap om fenomenet og ikke statistiske generaliseringer (Johannessen et al., 2011, s. 110). Vi begrunner dermed vår utvalgsstrategi som hensiktsmessig for å kunne svare på forskningsspørsmålene i oppgaven. Tidsperspektivet på oppgaven tilsier også at det ikke er mulig å gjennomføre en undersøkelse av hele populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 179). Utvalgskriteriene vi brukte var basert på en kombinasjon av ulike metoder hvor vi valgte ut de respondentene vi mente kunne gi oss mye og god informasjon (Jacobsen, 2015, s. 181). I tillegg benyttet vi oss av snøballmetoden mot slutten av enkelte intervjuer (Jacobsen, 2015, s. 182). Grunnen til det valget var at vi under enkelte intervjuer satt igjen med et inntrykk av at vedkommende hadde stor kunnskap, ikke bare om fenomenet, men også om bransjen og interessante individer. Tidsperspektivet avgrenser tidsrammen for datainnsamling fra januar 2020 til april 2020.

Som nevnt i innledningen har vi valgt å fokusere på byggebransjen Hovedfokuset er på eiendomsutviklere som er øverst i hierarkiet og er dermed er den gruppen som eier og driver byggeprosjekter. For å øke bredden har vi også valgt å trekke inn enkelte bedrifter fra undergruppene som på ulike måter er en del av byggeprosjektene. Utvalget i undergruppene kan gi oss god informasjon om bransjen og fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 181). Vi har valgt å bruke respondenter fra øverste nivå i ledelsen så langt det var mulig. Bakgrunnen for den avgjørelsen er ledere på det nivået har kunnskapen til å kunne svare detaljert på komplekse temaer som forretningsmodell, innovasjon og hvordan man forholder seg til bærekraftsmålene. For å kunne svare på forskningsspørsmålene anser vi det som vesentlig at vi får førstehåndskunnskap om hvordan den enkelte bedriftene forholder seg til temaene vi diskuterer (Saunders et al., 2009, s. 211-212). Tabell 1 gir en oversikt over respondenter.

Tabell 1 Oversikt over respondenter

BEDRIFT	TYPE	STILLING	ANT. ANSATTE PR Q1-2020	STED FOR INTERVJU	VARIGHET PÅ INTERVJU
A	Eiendom	Adm.Dir	16	Kontor	48:00
B	Infrastruktur	Leder innovasjon	37	Kontor	41:00
C	Eiendom	Prosjektutvikler	6	Kontor	45:00
D	Eiendom	Daglig leder	14	Kontor	1:03:00
E	Entreprenør	Produksjonssjef	30	Kontor	49:00
F	Eiendom	Adm.Dir	12	Kontor	30:00
G	Eiendom	Adm.Dir	4	Kontor	40:00
H	Arkitekt	Direktør	76	Teams	40:00
I	Rådgivende Ing.	Daglig leder	8	Teams	51:00
J	Eiendom	Prosjektleder	52	Teams	37:00
K	BNL/NHO	Direktør	21	Teams	44:00

3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Arbeidet med å etablere en intervjuguide starter allerede når man operasjonaliserer problemstillingen ved å lage forskningsspørsmål. For å vite hva man skal spørre om må man vite hva man er interessert i å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 71). Kvale & Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137) beskriver at intervjuguiden innbefatter de samme stegene som resten av forskningsprosessen. Det starter allerede med tematisering av oppgaven og krever at man planlegger resten av forløpet til forskningen. I denne oppgaven har vi som nevnt valgt en abduktiv tilnærming som også er med på å beskrive hvordan vi har jobbet med litteraturen og teorien. Det gjenspeiler seg også i at vi gjennomførte to test-intervjuer for å utvikle en god intervjuguide. På den måten fikk vi både testet ut strukturen, fremgangsmåten og spørsmålene.

I perioden hvor vi gikk gjennom litteraturen og dannet oss en oversikt over teamene, startet også prosessen med å utvikle en problemstilling. Hva som kom først av forskningsmodell eller forskningsspørsmål er vanskelig å svare på, og vi føler det har vært en kontinuerlig utvikling. Når vi hadde klarlagt vår forskningsfilosofi, ontologiske antagelse og epistemologiske tilnærming var det tydelig for oss at en kvalitativ metode med å intervju ulike bedrifter var godt egnet for å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 133).

I forskning beskrives et intervju som en samtale med en viss struktur og hensikt, men hvor innholdet går dypere enn en hverdagslig samtale. Hensikten er å frembringe kunnskap ved å angi et tema og også kritisk følge opp svar fra respondenten. En slik type intervju kalles for semi-strukturert (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Semi-strukturerte intervju er godt egnet når man ønsker å få svar på hvordan sosiale fenomener tolkes og forstås av respondenten. At intervjuet beskrives som semi-strukturert innebærer at det ligger tett opp til en dagligdags samtale, men at den hverken er helt åpen eller helt lukket. Det er intervjuguiden som er med på å styre samtalen og hjelper oss som forskere å holde oss innenfor temaene vi ønsker å få svar på (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Intervjuguiden (Vedlegg 1) følger samme struktur som inndelingen av kapittel 2 hvor forskningsmodellen (Figur 6) har vært styrende for hvilke temaer og spørsmål vi må stille for å få svar på det vi ønsker å undersøke i oppgaven. Vårt epistemologiske ståsted med en fortolkningsbasert tilnærming til den sosiale virkeligheten er også med på å påvirke hvordan vi legger opp intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 69). Vi vurderer intervjuprosessen som en kunnskapskonstruksjon i motsetning til en ren kunnskapsinnhenting ved at vi fortolker det respondentene forteller. På den måten konstruerer og bygger vi kunnskap om de fenomenene vi ønsker å forklare (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 71-72).

Gjennomføringen av intervjuene var planlagt og avtalt skulle foregå på respondentens kontor. Som beskrevet tidligere gjorde korona-situasjonen gjennomføring av intervjuene vanskelig. Vi fikk gjennomført intervjuene som planlagt frem til samfunnet ble stengt ned, de resterende fire intervjuene ble gjennomført via Teams med både lyd og bilde. I tabell 1 viser vi om intervjuet foregikk på respondentens kontor eller via Teams. Som nevnt så måtte vi endre planen for gjennomføring av intervju på grunn av COVID-19 situasjonen. En slik situasjon påvirket naturligvis

vår plan. Når det er sagt så opplevde vi at samtalene forløp forholdsvis likt, enten det var fysisk eller via Teams. Intervjuformen med å bruke data blir mer og mer utbredt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 177-178), selv om man kan gå glipp av den personlige kontakten ved fysiske møter (Kvale & Brinkmann, 2015).

Alle intervjuene ble tatt opp digitalt på en Olympus DS-3500 diktafon, og ingen av respondentene motsatt seg det. Samlet sett hadde vi 8,5 time med data og tar vi med de to test-intervjuene vi gjennomførte var det nesten 10 timer med datamateriale. Etter hvert intervju ble opptaket transkribert som betyr å gjøre det om til tekst (Jacobsen, 2015, s. 201). Vi transkriberte også de to test-intervjuene som en del av vår abduktive tilnærming. Målet var både å teste ut intervjuguiden, men også å få informasjon i forhold til kvaliteten på datamaterialet. Respondentene for test-intervjuet tilhørte en annen bransje, men ble valgt ut fordi de jobbet med de samme elementene som i vår forskningsmodell. De begrensningene og valgene vi har tatt med oppgaven var avgjørende for at vi ikke tok med empiri fra test-intervjuene. Selve transkribering av hvert enkelt intervju tok i gjennomsnitt tre timer og fordelen med en avansert diktafon er den medfølgende programvaren som gjør det mulig å redusere hastigheten på avspillingen. Det i kombinasjon med enkelt å kunne bevege seg frem og tilbake i opptakene gjorde transkriberingen til en overkommelig oppgave.

Prosessen med å gjøre om tale til tekst stiller også krav til selve kvaliteten på transkriberingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). Det hjelper lite med en god intervjuguide, ikke stille åpne spørsmål og andre intervjuteknikker, om ikke man klarer å oversette fra muntlig diskurs til skriftlig diskurs. En godt formulert setning som fremkommer i et intervju kan virke usammenhengende når det blir transkribert (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Vi har vært klar over en slik problemstillingen og har valgt å transkribere intervjuene ord for ord, men vi har utelatt lyder som; *eh* og *hm* og andre småord, vi har heller ikke tatt hensyn til kroppsspråk eller endringer i stemmeleie (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205-207). Vi vil komme nærmere inn på det etiske perspektivet i kapittel 3.4.5, men ønsker å nevne at det også har vært en viktig del av intervjuprosessen. Anonymitet har vært sentralt for respondentene og vi har berørt temaer som har vært konfidensielle, blant annet med hensyn på forretningshemmeligheter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 213). Som en digresjon kan vi komme med et eksempel hvor en av respondentene innleder et svar med:

«dette burde jeg sikkert ikke si, siden det er en forretningshemmelighet, men ...».

Vi velger å tolke det som et tegn på tillit og at det gjenspeiler den ærligheten og åpenheten vi har lagt til grunn for hele forskningsprosjektet vårt.

De transkriberte intervjuene danner grunnlaget for presentasjon og analyse av funn. Vi bruker sitater for å understreke eller fremheve enkelte funn og i den sammenheng så har vi valgt å presentere sitatene i en korrekt skriftlig form. Årsaken er et valg om ikke å stille respondentene i et dårlig lys med hensyn til bruk av ord eller grammatisk setningsoppbygging (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 214). Vi mener at det vil føre til at sitatene blir mer lettleste uten at kvaliteten blir forringet.

3.4 Analyse av data

Etter å ha samlet inn data og transkribert alle intervjuene satt vi igjen med 11 dokumenter på til sammen 60 sider og spørsmålet som vi stilte oss var hvordan vi skulle få noe fornuftig ut av disse. Det var nødvendig å strukturere intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 222) og vi brukte forskningsmodellen vår (Figur 6) som modell for å bygge opp en struktur som basis for analysen. I prosessen med å strukturere valgte vi å benytte oss av Nvivo, som er et analyseverktøy egnet for kvalitativ forskning (Bell et al., 2019, s. 541). Som beskrevet tidligere var forskningsmodellen grunnlag for intervjuguiden som igjen ble brukt til å strukturere opp datagrunnlaget (Jacobsen, 2015, s. 207). I Nvivo lagde vi fire noder for å kategorisere i henhold til forskningsmodellen. Deretter brukte vi strukturen fra intervjuguiden til å lage under-noder for å sortere ut de ulike utsagnene. Vår fortolkningsbaserte tilnærming påvirker også analysen av empirien på den måten at fortolkning av de ulike utsagnene utgjorde en ny forståelse av helheten. En slik kontinuerlig prosess beskrives som den hermeneutiske sirkelen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 237). Tilordningen av utsagnene fulgte strukturen i intervjuguiden slik at ingen utsagn ble stående alene i en under-node (Jacobsen, 2015, s. 211).

I prosessen med å analysere dataene var utgangspunktet at vi satt med informasjon både om de fenomener vi ønsket å undersøke og de enkelte bedriftene. I tillegg til å kunne svare på forskningsspørsmålene vil vi også kunne se om det er noen kausale sammenhenger mellom de to

typene av informasjon (Jacobsen, 2015, s. 213). En slik sammenheng kan for eksempel vise seg ved å koble sammen informasjon om innovasjon og forretningsmodell og sammenligne de ulike svarene. Vil ulike svar om innovasjon ha en kausal sammenheng med svarene om forretningsmodell? Vi vil komme tilbake til dette i selve analysen og presentasjonen av data. I den kvalitative analysen vi har gjennomført har vi gått fra et stort datagrunnlag til å sitte igjen med det vi mener er de interessante og viktige funnene. Vi har tolket og silt ut mye informasjon og brukt hermeneutikken til å oppkonstruere det vi forstår som virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 223).

3.5 Validitet, reliabilitet og overførbarhet

I vår oppgave, hvor metode-valget er en fortolkningsbasert kvalitativ forskningsdesign, vil reliabilitet og validitet reise noen epistemologiske spørsmål om objektiviteten til kunnskapen og intervjuets karakter. Spørsmålet blir om det er mulig å få en sann kunnskap om virkeligheten og om den vil være objektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 272). I oppgaven vil vi reflektere over vårt bidrag til produksjon av kunnskap og objektiviteten vil være refleksiv med hensyn til de forutsetningene som har ligget til grunn for forskningen vår.

Overskriften på underkapittelet kan erstattes med mer dagligdagse ord som; *sannhetsverdi, troverdighet, tilforlatelighet, sikkerhet og bekreftbarhet* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 275).

Begrepene validitet, reliabilitet og generalisering kan også beskrives som undertrykkende, positivistiske begreper som kan hindre kreativ og frigjørende kvalitativ forskning. Positivismen henviser til det som faktisk finnes, altså noe som «positivt» er tilstede (Jacobsen, 2015, s. 24). For kvalitativ forskning er det allikevel viktig å kunne drøfte gyldigheten og om resultatet er til å stole på. Det innebærer at vi som forskere vil være kritiske til innsamlede data ved å drøfte gyldigheten og påliteligheten (Jacobsen, 2015, s. 227).

3.5.1 Reliabilitet

Påliteligheten til de dataene vi har samlet inn bærer naturligvis preg av valg av metode og teknikk. Det kan være ulik oppfatning om at ved å velge en kvalitativ metode, så er ikke reliabilitet like kritisk som ved kvantitativ metode, og de kravene som stilles til kvantitative undersøker er ikke like

hensiktsmessig for kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011, s. 243). Vi støtter oss på at reliabilitet til data og innsamlingsmetode er viktig for å kunne stole på forskningen og de konklusjonene vi kommer frem til (Jacobsen, 2015, s. 227-228). Vårt valg om å bruke semi-strukturerte intervjuer som teknikk for å samle inn data, er mindre strukturert enn ved kvantitative teknikker. Det er selve intervjuet som styrer innsamlingen av data. Det kan derfor være vanskelig for andre å gjenskape forskningen fordi vi som forskere er en del av konteksten under intervjuet. Vi tolker også dataene og bruker vår egen erfaring og forståelse i den prosessen. Vi er klar over at det kan være trekk ved vår forskning som har påvirket resultatet, det kan være både i selve undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen eller i analysen (Jacobsen, 2015, s. 241). For å styrke påliteligheten i oppgaven vår vil vi forsøke å gi en så detaljert fremstillingen av hele forskningsprosessen som mulig (Johannessen et al., 2011, s. 244).

For å svare på om resultatet fra vår oppgave kan reproduseres av andre, så tror vi det kan bli vanskelig av flere grunner. Vi har lagt opp til at vårt forskningsresultat skal bygge på konsistens og troverdighet, men vi er klar over hvor enkelt det er for respondentene å endre sine svar hvis konteksten var annerledes. Intervjuguiden vi utarbeidet ble testet ut på et pilot-intervju og vi fikk også forskere fra eget nettverk til å se gjennom og komme med innspill på utformingen. Vi opplevde under intervjuene at selv om intervjuguiden var godt gjennomtenkt, var det situasjoner hvor begrep eller mening ble misforstått eller feiltolket. I slike situasjoner forsøkte vi å omformulere spørsmål uten at vi stilte ledende spørsmål til respondenten. Vi deler beskrivelsen til Kvale et.al. (2015, s. 276) at for sterkt fokus på reliabilitet kan påvirke evnen til kreativ tenking og variasjon. Under intervjuet forsøkte vi dermed å ha vår egen stil og improvisere der det ble naturlig. På den måten var det enklere å kunne følge opp interessante opplysninger som fremkom og å stille gode oppfølgingsspørsmål. En slik tilnærming kan være med på å øke gyldigheten på forskningen.

3.5.2 Validitet

Har vi klart å få tak i det vi ønsket å få tak i? For å svare bekræftende på det støtter vi oss på at metoden vi har valgt er godt egnet til å undersøke og svare opp problemstillingen. Vi legger til grunn at de dataene vi har samlet inn reflekterer de fenomenene vi har ønsket å vite noe om. Vi har målt det vi ønsket å måle og mener at vår forskning kan gi gyldig vitenskapelig kunnskap (Kvale &

Brinkmann, 2015, s. 276). En slik gyldighet krever imidlertid en kritisk drøfting av om resultatet er gyldig og til å stole på (Jacobsen, 2015, s. 227).

I oppgaven forsøker vi å beskrive en virkelighet som ikke er direkte observerbar, det er en opplevelse respondenten har av virkeligheten. Allerede her begynner det å lugge litt i forhold til gyldighet. Får vi som forskere tak i virkeligheten når vi intervjuer? Det kan være ulike feilkilder her. Vi har tidligere beskrevet utvalget og de kriteriene som ble lagt til grunn for det. Vi antar dermed at utvalget faktisk representerer den virkeligheten som de utgir seg for å presentere. Det vil derimot ikke hindre respondentene fra å gi en usann beskrivelse av virkeligheten. Under reliabilitet drøftet vi utfordringen med at vi er en del av konteksten under selve intervjuet og hvordan det kan påvirke datainnsamlingen. Problemstillingen i oppgaven er ikke kontroversiell og vi spør ikke om sosiale holdninger som kunne hindret respondenten fra å beskrive virkeligheten. Vi er samtidig klar over noe av den kritikken som blir fremmet av kvalitative intervjuer og at funnene ikke er gyldige (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 281). Vi mener at vi gjennom gode intervju-tekniker og intervjuguide har klart å fange opp de ulike nyansene i svarene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 282).

For å vurdere validiteten ytterligere har vi etter hvert intervju transkribert og lest gjennom intervjuet. Vi har sjekket dataenes troverdighet, pålitelighet og sannsynlighet ved å kryssjekke de ulike transkriberte intervjuene mot hverandre. Som vi har beskrevet tidligere har vi lagt til grunn en ontologisk, fortolkningsbasert forskningsfilosofi så vi kan ikke i like stor grad som i andre metoder ugyldiggjøre observasjoner eller fortolkninger. Men vi har ikke sett noen grunn til å forkaste noen av de innsamlede dataene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 279).

En mer pragmatisk måte å vurdere validiteten på er at vi har stilt spørsmål ved om det er samsvar mellom virkeligheten og hvordan den beskrives. Vi har basert oss på flere kilder som er uavhengige av hverandre og hvor flere har gitt samme eller lik beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 231). Et annet aspekt som gjelder utvalget er ikke bare om de kildene vi har fått tak i, men også de kildene vi ikke har fått tak i. En gruppe vi bevisst har valgt å utelate er konsulentselskaper hvor forretningsmodellen er å tilby tjenester som rådgivere for små og mellomstore bedrifter i søknadsprosessen for offentlig finansiering. Av de bedriftene vi har spurt har samtlige takket ja til å delta i prosjektet, men COVID-19 situasjonen medførte at enkelte måtte trekke seg. Om noe informasjon har blitt utelukket fra datainnsamlingen kan det kun skyldes antallet respondenter som har vært med (Jacobsen, 2015, s. 230).

3.5.3 Overførbarhet

Er det mulig å overføre resultatet fra vår oppgave når vi har undersøkt 0,06% av hele populasjonen?

Mest sannsynlig ikke. Det å gå fra utvalg til populasjon er vanskelig når utvalget består av så få enheter. Styrken ved kvalitativ metode er at det er mulig med en teoretisk generalisering. Ved å undersøke fenomenene og etablere årsakssammenheng ved ulike forutsetninger kan man påvise kausalitet mellom årsak og virkning (Jacobsen, 2015, s. 237). Må vi absolutt generalisere? Vi viser til vår forskningsfilosofi hvor vi i motsetning til en epistemologisk og positivistisk tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 23-24), velger å se på hver enkelt situasjon som unik. Vår innfallsvinkel er ikke at vitenskapelig kunnskap alltid må være universell. Vi inntar igjen en pragmatisk tilnærming og mener at kunnskap om sosiale enheter og aktører er nettopp sosiale og historisk kontekstualiserte måter vi forstår og agerer på (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289-290).

En slik tilnærming innebærer at vi velger en analytisk generalisering for vårt resultat. Vi begrunner det med at resultatet fra vår forskning kan brukes som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291) og ikke bare til å bidra til å bygge nye abstrakte teorier (Yin, 2014, s. 41).

3.5.4 Etisk refleksjon

Et forskningsprosjekt må underordne seg etiske prinsipper og retningslinjer fordi undersøkelser har konsekvenser for både respondentene og samfunnet. Vi som forskere har en plikt til å tenke gjennom hvordan forskningen påvirker de vi forsker på og hvordan data kan blir brukt og oppfattet (Jacobsen, 2015, s. 45). Etiske dilemmaer innen samfunnsvitenskapen vil normalt ikke være så dramatiske som for eksempel innen medisinsk forskning hvor man kan skade mennesker fysisk eller fysisk ved testing av blant annet medisin. Jacobsen (2015, s. 47-53) trekker frem tre grunnleggende krav knyttet til forhold mellom forskeren og respondenten. Det *første* kravet er informert samtykke som går ut på at respondenten deltar frivillig i prosjektet og at vedkommende er informert om hva det innebærer å delta. For å imøtekomme kravet om samtykke, utarbeidet vi et informasjonsskriv som respondentene fikk oversendt på mail i forkant av selve intervjuet (Se vedlegg 1: Informasjonsskriv). Informasjonsskrivet ble utarbeidet etter veiledning fra Norsk Senter for

Forskningsdata (NSD) samtidig som NSD godkjente prosjektet vårt og åpnet for innsamling av data (Se vedlegg 2: NSD).

Vårt forskningsprosjekt samler ikke inn eller behandler personopplysninger og er dermed ikke konsesjonspliktig. Informasjonsskrivet informerer blant annet respondentene om at de transkriberte intervjuene vil bli anonymisert slik at det ikke vil være mulig å gjenkjenne hverken respondenten eller bedriften vedkommende representerer. Det siste gjelder både hvis datamaterialet skal deles med andre forskere og for selve masteroppgaven som vil bli offentliggjort via Universitetets egne kanaler. I tillegg gjentok vi før intervjuet startet at det var full mulighet til å trekke seg fra intervjuet uten begrunnelse hvis respondenten ønsket det. Informasjonsskrivet ble signert av respondenten, enten elektronisk eller fysisk, og begge parter beholdt ett eksemplar hver. Anonymitet kommer inn under krav til privatliv som er det *andre* grunnleggende kravet. Som et eksempel kan vi nevne at en respondent fra en bedrift kan stå bak utbyggingen av et kjent signalbygg eller et prosjekt som er mye omtalt i lokal media. Under transkriberingen og i presentasjon av empirien er alle slike referanser anonymisert. Følsomheten til den informasjonen vi samlet inn er for det meste relatert til bedriften og i mindre grad til respondenten som individ. Det *tredje* kravet er å gjengi resultatene fullstendig og i riktig sammenheng. Det innebærer blant annet at vi ikke skal forfalske data eller ta data ut av sin sammenheng for å stille oss selv i et bedre lys. For å unngå slike spekulasjoner fra de som leser masteroppgaven har vi skrevet inn i informasjonsskrivet at de transkriberte intervjuene kan deles med andre forskere (Se vedlegg 2: Informasjonsskriv). Hvorvidt de ville trukket de samme konklusjonene og klart å replikere resultatene vi kom frem til, det er en annen sak og ikke nødvendigvis bevis på juks. Noe av kritikken mot kvalitativ forskning går nettopp på den anses som for subjektiv og vanskelig å replikere (Bell et al., 2019, s. 374). Ytterligere etiske betraktninger går på innsamling og oppbevaring av data, både transkriberte intervjuer og digitale opptak av intervjuer (Bell et al., 2019, s. 124-125). Som en del av godkjenningen fra NSD så forplikter vi oss til å slette de digitaliserte opptakene og kun sitte igjen med det anonymiserte transkriberte data materialet. Som en avlastning på de etiske retningslinjene vi har fulgt i denne oppgaven vil vi trekke frem en gjensidig tillit og åpenhet mellom oss som forskere og respondentene. Vi har vektlagt åpenhet og ærlighet om prosjektet til alle parter (Bell et al., 2019, s. 126).

4 Resultater og analyse

Analyse av kvalitative data kan sammenlignes med prosessen med å ferdigstille et puslespill hvor hver enkelt brikke representerer data (Saunders et al., 2009, s. 481). Forskjellen er at vi ikke har et ferdig bilde vi kan se på for å forstå helheten. Vi må bruke et konseptualisert rammeverk og velger å bruke forskningsmodellen som ble presentert i kapittel 2 (Figur 6). Modellen er med på å strukturere hvordan dataene blir presentert og sortert. Et annet aspekt når det gjelder analyse av data er vår forskningsfilosofi og valg av forskningsopplegg. En fortolkningsbasert tilnærming innebærer at vi har gått mellom empiri og eksisterende teori som utgangspunkt for å forme problemstilling og forskningsspørsmål. Vi kan dermed bruke samme teori og litteratur i analysen av dataene og gruppere analysen basert på vår forskningsmodell (Saunders et al., 2009, s. 489).

Vår studie bygger på datamateriale som er hentet inn gjennom intervjuer av 11 bedrifter i bygg-, infrastruktur og eiendomsbransjen. I det følgende materialet presenteres funn fra vår forskning som blir analysert under hvert delkapittel. Funnene vil fremstilles med utgangspunkt knyttet opp mot litteraturgjennomgangen, og som vi har analysert etter vår forskningsmodell (Figur 6) tidligere. I kapittel 5 vil vi se på om funnene svarer ut på problemstillingen og forskningsspørsmålene, og hva disse funnene kan bety.

4.1.1 Innovasjonspolitik

«Innovasjon Norge har hjulpet oss veldig mye og breddet ut mulighetsområdet, ikke bare fortelle oss hva de kan gjøre, men også fortelle hvilke andre verktøy vi har i verktøyboksen som heter virkemiddelapparatet ... uten de gode rådene så hadde vi gått glipp av mange muligheter»

Vi lar respondent J få lov til å starte analysen av innovasjonspolitik. Sitatet gir en god beskrivelse for hvordan innovasjonspolitikken kan fungere gjennom den næringsrettede delen av virkemiddelapparatet. Respondenten beskriver på en god måte hvordan virkemiddelapparatet er satt sammen, nemlig som et verktøyskrin hvor ulike aktiviteter og ordninger er samordnet og hvor

de direkte virkemidlene skal være lett tilgjengelige (Spilling, 2010, s. 150). Vi skriver «*kan fungere*», fordi vi i empirien ser at det er ulike erfaringer med hvordan prosessen med aktørene i virkemiddelapparatet oppfattes. Vi har spurt respondentene hvilke deler av virkemiddelapparatet de har erfaring med og hva slags oppfatning de har av hvordan prosessen med de ulike aktørene har fungert. Når vi analyserer datamaterialet ser vi at det er Innovasjon Norge, Enova og Forskningsrådet med Skattefunn-ordningen som er de mest brukte aktørene. Disse aktørene er myndighetenes viktigste verktøy og som figur 2 viser, kommer de politiske oppdragene fra Stortinget via Departementene, Kommuner og Fylkeskommuner. Som tidligere omtalt kan økonomisk bevilgning til innovasjon være basert på kompliserte mål og føringer fra de ulike politiske oppdragsgiverne (Spilling, 2010, s. 152).

Empirien viser at det er delte erfaringer med virkemiddelapparatet hos samtlige respondenter. Gjennom analysen ser vi at respondentenes erfaring grovt sett kan deles i to; god og mindre god. Med god mener vi at respondenten beskriver prosessen og kontakten de har med de ulike aktørene som konstruktiv og vellykket. Med mindre god mener vi at respondentene oppfatter prosessene til å ha vært lite konstruktive og hvor nytten har vært liten. Vi tolker empirien slik at ingen er direkte misfornøyd, men at det kan være rom for forbedring. Vi kommer nærmere inn på detaljene rundt dette, men vi ønsker først å trekke frem et sitat fra respondent A:

«Jeg tror det er vanskelig for mange, særlig SMB, å se at de er en del av et innovasjonssystem»

Dette er et viktig funn fordi det setter spørsmålstegn ved hele forståelsen av formålet med virkemiddelapparatet. Hvis man ikke klarer å se sin virksomhet som en del av en helhet, så kan det også være vanskelig å forstå at man faktisk driver med innovasjon. Respondent A følger opp sitatet med å forklare at mange nok bare gjør jobben sin uten å koble aktiviteten til innovasjon. Dette kan tolkes som en kritikk som går to veier, på den ene siden kan det skyldes manglende forståelse i virksomheten. På den andre siden tolker vi det som en kritikk av virkemiddelapparatet i den forstand at de ikke er synlige nok for alle deler av næringslivet. Respondent C beskriver det på en god måte:

«vi vet at det ligger mange ordninger under vannskorpen som er lite synlige, de må gjør seg selv mer kjent»

Vi beveger oss nå inn i empirien hvor vi har analysert og gruppert de mindre gode erfaringene med virkemiddelapparatet. For de bedriftene som har begrenset med ressurser eller ikke like ofte bruker de ulike støtteordningene, ser vi at veien kan være lang å gå. Vi kan dele inn empirien i tre grupperinger hvor den første går på dette med at mange ordninger er lite synlige og vanskelig å finne ut av. Respondent A beskriver dette som følgende:

«Det er helt umulig å navigere for SMB, man må finne en annen «Virkemiddel-kamerat» å lene seg på for å klare å navigere»

Sitatet, som også understøttes av flere av respondentene, er med på å synliggjøre to utfordringer. For det første kan det tolkes som at de ulike aktørene i virkemiddelapparatet ikke klarer å nå frem med de ulike støtte ordningene og at målet om en enhetlig brukerfront ikke fungerer. For det andre viser det at selve søkeprosessen er for komplisert. Med «virkemiddel-kamerat» så forstår vi det som at mange er avhengige av profesjonelle rådgivere for å finne frem i systemet. Respondent C beskriver bruken av eksterne rådgivere slik:

«Vi er små så vi må kjøpe tjenester fra rådgivere. De er ekstremt flinke til å vite hvor det finnes forskningsmidler og støtte»

Dette er i utgangspunktet ikke en kontroversiell uttalelse, vi både forstår og ser behovet for at SMB ikke sitter på all kompetanse internt og må hente inn eksterne kapasiteter på ulike fagområder. Men hvis man tolker konsekvensen av sitatet, så innebærer det at av pengene som er gitt til å støtte en innovativ aktivitet, går et betydelig beløp til profesjonelle aktører som bistår virksomheter med søkeprosessene. Vi har ikke noe belegg i vår empiri for si noe om størrelser på beløp, men har forstått at det kan være 20-30 % av de tildelte midlene (Taraldsen, 2017). Vi har tidligere skrevet om hvor mye midler den næringsrettede delen av virkemiddelapparatet fordeler hvert år. Det er derfor god grunn til å anta at det er betydelige beløp som er ment til innovasjon som går til konsulenter.

Den andre grupperingen vi ser fra analysen av empirien er at tidsperspektivet er for langt for mange SMB. For å få gjennomført bærekraftige innovasjons aktiviteter i de ulike prosjektene, er mange avhengige av støtte. Søkeprosessene tar som regel lang tid og ofte opplever respondentene avslag som medfører nye søknader. Som respondent A beskriver:

«Proessen tar for lang tid og vi er avhengig av en avgjørelse tidlig i prosjektet slik at vi får planlagt og prosjektert»

En lang søkeprosess kan for enkelte innebære at man velger mindre bærekraftige løsninger fordi man fra et kost-nytte perspektiv ser seg nødt til det. Lange sykluser i søkeproessen er krevende og resultatet kan være at man ikke får støtte. Da stopper bedriften opp med innovasjonsaktiviteten fordi både kostnadene og risikoen blir for høy. Et annet element som også går på tid, er ulike prosjekter i regi av Forskningsrådet. Det finnes noen gode programmer som ulike virksomheter kan søke om å være med på. BNL har sendt innspill til Forskningsrådet og ber om at strategien for slike programmer endres for å fange opp bedrifter fra bransjen. Programmene må tilpasses den strukturen som næringen har med mange små bedrifter. I dag er det vanskelig å fange opp mye av den innovasjonen som skjer i SMB. En måte å gjøre det på er å legge til rette for fellesprosjekter i motsetning til dagens ordning med Skattefunn hvor hver enkelt bedrift må søke separat. Som respondent K sier:

«De store bedriftene har anledning til å søke på programmene, men for de små går slike programmer over flere år og det har de ikke ressurser til. Det er behov for prosjekter som er satt sammen av mange ... slike innovasjonsprosjekter er det vanskelig å få satt i gang og det er det vi har mest behov for nå»

Vi forstår sitatet slik at hvis man skal få med seg SMB på utviklings- og innovasjonsprosjekter så kan ikke tidshorisonten være for lang. Noen av de store prosjektene i regi av Forskningsrådet hvor institusjoner som SINTEF eller NTNU er med på, kan vare i opptil 8 år. Det blir for omfattende for de mindre virksomhetene i bransjen.

Den tredje grupperingen av de mindre gode erfaringene går på kost-nytte. Som respondent C uttrykker det i klartekst:

«det er ikke sikkert at det er verdt å løpe etter to kroner hvis det koster deg en»

Dette er et interessant funn som vi ser to ulike konsekvenser av. For det første er det flere respondenter som beskriver lignende holdning. Respondent C følger opp foregående sitat med:

«tidsaspektet gjør at vi må vurdere kost-nytte verdien»

En ting er hva man faktisk får i støtte til de ulike prosjektene, en annen ting er hva som kan kreves av egen innsats. En av respondentene fortalte om produkter de ønsket å forske på som kunne gjøres bedre og mer miljøvennlige. Kriteriet for å få innvilget støtte til denne virksomheten var at de måtte investere 60% i egentid, og respondent H uttrykker følgende:

«da ble det veldig dyrt for oss»

Én ting er innsatsen som må til i form av å dokumentere antall timer, men respondenten beskriver at timene er vanskelig å få dokumentert og godkjent som forskning. Det koster rett og slett for mye å definere og dokumentere, og samme respondenten følger opp med følgende:

«politikkerne forstår kanskje ikke helt hvordan vi jobber så da blir det vanskelig for å oss å få brukt virkemidlene»

Innovasjonspolitikken oppleves å ha blitt sub-optimalisert med et reguleringsregime som ikke fører til mer innovasjon. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har laget veiledere til bransjen for bærekraftig byutvikling og bærekraftig bygging. Respondent H utdyper det:

«det er ikke sånn håndgripelig å forstå hva det innebærer eller om det har noen effekt»

Det oppleves mer som et uttrykk for at myndighetene ikke blir enige med seg selv og at resultatet ikke oppfattes som reelt. Noen ganger kan det virke mot sin hensikt ved at flere kan bli skeptiske til innovasjonspolitikken. Et annet eksempel som illustrerer dette godt er funn fra empirien som peker

på at forskriftene forsøker å løse ett problem, men skaper et annet. Konkret vises det til forskriften TEK17 hvor respondent G beskriver at:

«veggene blir bare tykkere og tykkere ... det er ikke lenger bærekraftig»

Nye boliger i Norge bruker lite strøm, og målt opp mot materialbruken for å tilfredsstille TEK17, blir effekten av strømmen som blir spart liten. Sitatene er med på å understreke at innovasjonspolitikken ikke alltid henger sammen med resten av politikken. Nye boliger i Norge bygges etter forskriften for å redusere strømforbruket. Konsekvensen er imidlertid at materialforbruket som går med kan være høyere enn de negative effektene av å produsere ren energi. Vi tolker ren energi som vann- eller vindkraft fra allerede utbygde kraftverk og solcelle anlegg på nye bygg. Der man ønsker en bærekraftig utvikling ved å ta i bruk ny teknologi, oppleves det som en begrensning på arbeidet med innovasjon og bærekraft.

Empirien viser samtidig at det er en forståelse for at systemet er organisert slik at det må stilles krav til hva midlene skal brukes til. Men det viser også et paradoks som respondent D trekker frem:

«vi føler noen ganger at vinningen går opp i spinningen ... konsekvensen er faktisk at det legger en begrensning på bærekraftig utvikling»

Det er et veldig interessant funn som peker på en stor utfordring for politikerne. Er virkemiddelapparatet for lite fokusert på å være en virkemiddel-aktør? Blir innovasjon kun politisk retorikk mens virkemiddelapparatet i praksis må følge opp sektor-politiske mål fra departementer, kommuner og fylkeskommuner? Vi kommer nærmere inn på dette i kapittel 5 når vi drøfter de ulike funnene.

Den andre konsekvensen av sitatet fra respondent C bringer oss inn på et annet interessant funn med relasjon til kost-nytte problematikken. Enkelte av respondentene kritiserer hvordan andre i bransjen nærmest jager etter støtte fra virkemiddelapparatet. Respondent B uttrykker det på denne måten:

«Jeg tror det blir feil å prøve å finne et prosjekt du kan søke midler på, du må først finne behovet ditt, så må du finne ordninger som gjør at du kan få støtte til å møte det behovet»

Vi følger opp med et sitat fra respondent G også:

«Det må ikke blir slik at støtte fra virkemiddelapparatet blir styrende og det eneste som betyr noe»

Disse funnene tolker vi som en kritikk først og fremst på bruken av rådgivere og konsulenter som mange i bransjen benytter seg av. Spørsmålet man må stille seg er hvorvidt dette kan undergrave dagens ordning. Konsekvensen kan være at man faktisk får mindre bærekraftig innovasjon ved å starte i feil ende. Slik vi tolker empirien bør innovasjonspolitikken ligge i forkant og ikke i etterkant. Mandatet til de ulike aktørene i innovasjonssystemet er tilpasset den virkeligheten de står overfor. Innovasjonspolitikken må ikke bare bli enklere, den må også innoveres.

4.1.2 Bærekraftig innovasjon i forretningsmodeller

«Innovasjon er å prøve ut ting, bare trække i det, feile rett og slett. Det er bedre enn at du skal sitte lenge og analysere og bruke mange konsulenter og mye ressurser»

Sitatet over fra respondent G, mener vi uttrykker selve kjernen i det å eksperimentere med forretningsmodellen. Når vi har snakket om innovasjon under intervjuene, har samtalen dreid over til at respondentene forteller om hvordan de tar i bruk ny teknologi, at de prøver seg frem med ulike løsninger og at de hele tiden ønsker å gjøre ting på en bedre måte. Spørsmål rundt innovasjonspolitikken har i stor grad dreid seg om virkemiddelapparatet, men empirien viser også hvordan politikken virker inn på selve forretningsmodellen. Når ledere eksperimenterer gjennom innovasjonsprosesser påvirker det, og åpner opp for, helt nye forretningsmodeller (Jørgensen et al., 2019). På spørsmål om virksomheten har tilstrekkelig kunnskap innen bærekraftig innovasjon, ble den interne kompetansen trukket frem av flere respondenter. I tillegg ble evnen til å se muligheter som kan være med på å skape verdier gjennom innovasjon trukket frem som en kompetanse flere

anser som viktig. Eiendomsutviklere har blitt mer profesjonelle, og det finnes utdanning innenfor dette området hos f.eks. NMBU og NTNU. Respondent H argumenterer for at når eiendomsutviklere blir mer profesjonelle er det også med på å øke forståelsen og bruk av innovasjon som en faktor i prosjektene og sier følgende:

«de vet akkurat hva de vil ha og da er det de som driver med innovasjon»

Sitatet underbygges i empirien med at økt utdanning også har gitt større fokus på bærekraft. Kompetanse er nødvendig for å lykkes med innovasjon i organisasjonene (Saebi, 2016).

Den praktiske bruken av innovasjon kommer fram ved at respondentene beskriver en ulik tilnærming til bruk av innovasjon i byggeprosjekter i forhold til om man bygger næringsbygg eller boliger. Fokus på bærekraft hos kunder er med på å endre hvordan bransjen bygger, og i innovasjonsprosessen må forretningsmodellen gjøres mer robust for å kunne skape verdier for egen bedrift og for kundene. Slik vi tolker empirien kan den forstås som at tilnærmingen til innovasjon er mer praksis orientert enn teoretisk.

Utover i samtalene med respondentene opplever vi at det kommer en mer fyldig redegjørelse for hvordan de forholder seg til innovasjon i organisasjonene. Respondenten ser dette i lys av hvordan deres holdning er til innovasjon ved bruk av eksempler fra prosjekter bedriften har gjennomført. Innovasjon handler ofte om å forbedre tjenesten eller produktet man har. Ved å ta risiko med nybrottsarbeid som å prøve ut ny teknologi, nye arbeidsmåter eller dra inn ny kompetanse innoverer virksomheten i forretningsmodellen. Eksperimentering på denne måten vil kunne utvikle bedriftenes forretningsmodell og skape økt bærekraft (Jørgensen et al., 2019). Empirien vår viser at det å være fremoverlent og bygge organisasjonens DNA gjennom kulturen blant medarbeidere vil det være det som driver bedriften fremover. Det å innovere når det er knapphet på ressurser i bedriftene er en utfordring. Samtidig er knapphet på ressurser en forutsetning for å innovere. Elementer som bærekraft, inntektsstrøm og sirkulærøkonomi blir trukket frem i innovasjonsforståelsen. Respondent G beskriver et prosjekt der de ser på hvordan de kan bruke brukte batterier fra elbiler i bygg, og hvordan det kan forlenge levetiden til batteriene i 15 år. G sier:

«jeg synes det er interessant å se hvordan de kan brukes i vår bransje».

Diskusjonen rundt bærekraft har vært veldig engasjerende. Det er vist stor kunnskap om temaet og et sterkt ønske fra hele bransjen om å gjøre sitt for å nå bærekraftsmålene. Det har igjen ført til at temaet har blitt dreid over mot forretningsmodell og hvordan bærekraftsmålene er med på å både utfordre, men også utvikle selskapenes forretningsmodell. Respondent I beskriver det på denne måten:

«Vi løfter bærekraftsmålene inn i forretningsmodellen og skaper ting som har en varig verdi»

Sitatet er med på å understreke et interessant funn fra empirien om hvor dedikert vi ser at bransjen er i forhold til bærekraft. I kapittel 2.4 viste vi til prosessmodellen til Jørgensen og Pedersen (2018) for hvordan man kan jobbe med bærekraftig innovasjon i forretningsmodeller. Sentralt i den modellen (Figur 7) er dimensjonene *skape, fange og levere* verdi som er selve grunnlaget i en forretningsmodell (Jørgensen et al., 2019). Vi har valgt å fokusere på dimensjonene skape (Create) og fange (Capture), og vi vil komme nærmere inn på det i kapittel 5 hvor vi drøfter empirien opp mot prosessmodellen.

Ved gjennomgangen av datagrunnlaget ønsker vi først å trekke frem det vi tolker som en stor motsigelse mellom hvordan respondentene selv oppfatter og beskriver bransjen, i forhold til hvordan vi tolker innholdet fra intervjuene. Det fremstår som en vanlig oppfattelse at byggebransjen er konservativ, enkelte har beskrevet den som den bransjen som har endret seg minst. Respondent D uttrykker seg på denne måten:

«Jeg har fulgt byggebransjen frem til nå og bransjen er stakk konservativ, og det har vi likt å si selv og det stemmer fortsatt. Det er en bransje som gjør det nesten på samme måte som på 80-tallet»

Det er et interessant funn som står i sterk kontrast til hvordan vi tolker dataene og det samlede inntrykket vi sitter igjen med etter alle intervjuene. Vår tolkning er som nevnt tidligere, at det er et sterkt engasjement for bærekraft og en vilje og evne til å omsette de nødvendige endringene til verdi, via forretningsmodellen. Dette støttes av empirien hvor det uttrykkes en vilje og forståelse

for at man utvikler seg hele tiden og nødvendigheten av å kontinuerlig forbedre måten man gjør ting på. Respondent H beskriver som følgende:

«hver gang vi starter et nytt prosjektet så er det med minst en side hvor vi har forslag til 3-4 bærekraftsmål som skal være med å bidra til å lage en rygggrad i prosjektet»

Enkelte trekker frem at selv om de er små og ikke kan ligge i forkant av utviklingen, så tar de i bruk ny teknologi så snart de ser at det er hensiktsmessig. Andre aktører, som har større finansielle muskler, ser at det å endre måten man eier og drifter bygningene på skaper større verdi.

Respondent C trekker dette frem på følgende måte:

«... så skal vi ta en større andel av verdiskapingen som ligger i evighets perspektivet, nemlig det å eie selve infrastrukturen»

Slik vi tolker empirien er en slik holdning med på å endre forretningsmodellen fra det å kun eie og drifte eiendomsmasse, til å ta grep om større deler av verdikjeden. Bærekraftige forretningsmodeller har to innovasjons perspektiver. Det første perspektivet handler om innovasjon i forretningsmodell sett opp mot produkt og tjenesteutvikling (Jørgensen et al., 2019). Et eksempel fra respondent F:

«vi tar i bruk nye metoder og løsninger for å være i front av den teknologiske utviklingen»

Det andre perspektivet handler om innovasjon i selve forretningsmodellen i forhold til hvordan en tjeneste eller et produkt leveres til kunden, og hvordan bedriften tjener på dette (Saebi, 2016).

Respondent G gir et godt eksempel med:

«å utvikle eiendom med tanke på at andre bedrifter skal lykkes der, det har et stort element av bærekraft i seg og viser hva innovasjon i forretningsmodellen kan gjøre for å tilføre merverdi»

Dette er ikke enten eller, begge dimensjonene er viktige. Likevel har de aller fleste bedriftene fokus på den første dimensjonen i et innovasjonsperspektiv (Saebi, 2016). Vi mener at respondent G her

peker på et viktig funn i empirien. Et slikt syn med to perspektiver på innovasjon er også noe vi ser igjen i empirien. Byggebransjen er utpreget prosjektorientert hvor ingen prosjekter er like. Det er med på å prege tilnærmingen bedriftene har til de ulike prosjektene. Det er mange faktorer som spiller inn i prosessen med å enten rehabilitere eller rive for å bygge nytt, bygge for å selge eller drifte selv, eller bygge bolig eller næring. Dette gjør at prosjektene blir forskjellige. Ved gjennomgang av empirien kan det først fremstå som at hvert prosjekt har sin egen forretningsmodell avhengig av prosjekttype. Når vi analyserer nærmere ser vi at selve forretningsmodellen ligger fast, men at det er ulike vurderingene rundt det å skape og fange verdien i hvert enkelt prosjekt som endres. Respondent C gir en beskrivelse av ett av de nyeste prosjektene de jobber med, et transformasjonsprosjekt fra næring til bolig som vil ta lang tid før det er ferdig utbygget:

«vi utreder nå alternativer hvor vi skal klare oss selv og ikke at vi trenger å tilknytte oss et nytt renseverk. Det har ført til spennende renseteknologi, som Europa har holdt på med en stund, men som vi i Norge, på grunn av overskudd på vann og rikdom, ikke har trengt å ta tak i»

Sett i relasjon til det å skape og fange verdi i et slikt prosjekt kontra det å rehabilitere et eksisterende bygg vil tilnærmingen være forskjellig. Et annet eksempel er respondent D som nå ønsker å bygge det smarteste bygget i byen, hvor ambisjonen er at det skal være så kundedrevet som mulig. Før selve bygget er oppført, er kontrakter med leietagere signert og de får være med i prosessen med å fylle bygget med innhold, både funksjoner og servicetilbud. Eiendomsutviklere har et større insitamant til å prøve ut nye ting og de er villige til å ta en større risiko. Som respondent D utdyper det:

«det ligger i vårt DNA»

Det vi ser i empirien er at alle typer prosjekter har tatt lærdom av tidligere prosjekter. Den evnen og viljen til å ta risiko og hele tiden ønske å prøve nye ting er elementer man lærer av. Hva fungerte og hva fungerte ikke, tas med i de neste prosjektene. Det er med på en stadig innovering av forretningsmodellen. En slik endring kan beskrives som inkrementell innovasjon og skjer naturlig og ikke som en bevisst handling (Orlikowski, 1996). Men det skjer også en bevisst innovasjon i

forretningsmodellen. En erfaring som har vist seg å fange verdi på en slik måte at ved å gjøre det mer systematisk eller i en større skala i neste prosjekt, vil gi en bedre margin. Vi tolker datamaterialet slik at respondentene tørr å ta en slik risiko nettopp for å eksperimentere og lære slik som modellen til Jørgensen og Pedersen viser til (Jørgensen et al., 2019).

Det vi har analysert frem til nå kan langt på vei forstås som innovasjon i forretningsmodellen basert på endring i hvordan verdi kan skapes og fanges. Vi har med andre ord holdt oss i sentrum av modellen i Figur 7 (Jørgensen & Pedersen, 2018). Som nevnt tidligere er pilene rundt modellen med på å illustrere prosessen med endringsarbeidet av forretningsmodellen. I en slik prosess ser vi i empirien at det kan være andre elementer som også kan være med på å stimulere til innovasjon i forretningsmodellen. Slik vi tolker dataene er bærekraftsmålene og innovasjonspolitikken en del av grunnlaget bedriftene legger vekt på i denne prosessen.

Økt fokus på bærekraft hos kunder og i den enkelte virksomhet, påvirker forretningsmodellen. Når respondentene snakker om bærekraft i forhold til forretningsmodellen, ser vi fra empirien at svarene er delt mellom konkrete bærekraftsmål, egen overbevisning og forventninger fra kunder. Respondent H trekker frem bærekraftsmål nummer 17 som handler om samarbeid for å nå de andre bærekraftsmålene. For å lykkes er det behov for å styrke samarbeid, og det har de gjort ved å endre måten de tenker på samarbeid med andre fagfolk innen bransjen:

«bærekraft påvirker hvordan vi tenker samarbeid med andre, det påvirker forretningsmodellen og gir oss noen felles knagger, ett felles språk»

Det har vært med på å endre forretningsmodellen ved å forstå viktigheten ved å tenke helhetlig i store prosjekter og at det er med på å gi mer bærekraft totalt sett. Sitatet fra respondent H leder opp til et interessant funn som også går på samarbeid. Flere har beskrevet bransjen som liten og at personer bytter jobb, men holder seg i bransjen. Respondent E beskriver sin oppfatning slik:

«Bransjen er liten og menneskene flytter seg rundt, gjennom det så blir ideer og holdninger spredt»

Vi tolker begge sitatene som at bransjen er forholdsvis åpen og at de deler informasjon. Vi ser fra empirien at i den grad enkelte føler at virkemiddelapparatet kan være vanskelig å forholde seg til, så brukes ulike bransjeforeninger som et forum for å dele informasjon. Respondent F beskriver det slik:

«bransjen er åpen og informasjonen deles fritt. Jeg er med i et toppledernetverk med flere bransje-tilknyttede selskaper. Vi har faglige og åpne diskusjoner om blant annet bærekraft og hvordan de ulike håndterer sine ambisjoner»

Dette er et interessant funn som vi mener peker i retning av en åpen forretningsmodell innovasjon. Vi ser fra litteraturen at åpne forretningsmodeller og åpen innovasjon beskrives som ulike strategier for i fellesskap å utvikle og skape verdi (H. Chesbrough, 2006; H. Chesbrough & Schwartz, 2007; H. W. Chesbrough, 2003; Saebi & Foss, 2015). Slik vi tolker funnet bruker respondenten her åpen forretningsmodell for å innovere i egen forretningsmodell. Vi kommer tilbake til dette funnet under kapittel 5.

Når det gjelder egen overbevisning har svaret vært gjennomgående at de er opptatt av alle aspektene ved bærekraftsproblemene. Det fremkommer i empirien når respondentene forteller at bærekraft ligger bak hvilke type mennesker de ønsker å ansette, hvordan de gjør business med andre bedrifter og hvordan de velger ut entreprenører. Det vi ser her er at sosialt ansvar er et vesentlig element. Dette er holdninger som respondentene sier er tatt inn i forretningsmodellen. Krav og forventinger fra kunder er en blanding av hvordan bedriftene mener at de selv forstår markedet og den faktiske erfaringen de har fra å selge eller drifte bygningene de har oppført. Vår empiri viser i tillegg at bedriftene selv har et sterkt ønske om å utfordre sine leverandører til å utvikle nye produkter som igjen kan være med på å endre forretningsmodellen til virksomheten. Respondent F sa følgende:

«Vi er ganske bevisst vår innkjøpskraft ved å etterspørre, bare det å etterspørre har en effekt»

Respondenten viser til eksempler der man bevisst har presset frem endringer hos sine leverandører ved å stille krav til bærekraftige produkter. Der de har opplevd en motstand, har de stolt på egne vurderinger og klart å få med seg underleverandørene. Sitatet viser kraften som ligger i

forbrukermakt, ikke bare som enkeltpersoner, men også mellom bedrifter. Respondenten følger opp med å si:

«vi jobber med å dra våre leverandører i riktig retning også»

Innovasjonspolitikken blir i hovedsak omtalt som den næringsrettede delen av virkemiddelapparatet og det er den delen av politikken vi ser er med på å påvirke innovasjonen i forretningsmodellen. Flere av respondentene trekker frem hvordan virkemiddelapparatet er avgjørende for å finansiere ny teknologi og nye produkter. Respondent C sier tydelig at støtten fra virkemiddelapparatet, og i denne sammenheng gjelder det Innovasjon Norge og ENOVA, har vært helt avgjørende for beslutningen om å gå videre med et stort prosjekt.

«Støtten vi får fra virkemiddelapparatet virker direkte inn på vår forretningsmodell og endrer hvordan vi tenker på verdiskaping»

Sitatet er et viktig funn som er med på å understreke betydningen bærekraftig innovasjonspolitik har på forretningsmodellen. Vi ser flere slike funn i empirien hvor tiltak og ordninger i virkemiddelapparatet fører til endring i forretningsmodellen. Vi tolker empirien slik at det først og fremst er snakk om endringer i form av å skape og fange verdier. Respondent D trekker også frem paradoks:

«Vi ønsker å dra innovasjon enda lenger enn vi gjør nå, men er avhengig av støtte for å klare det»

Vi tolker sitatet i relasjon til tidligere utsagn at eiendomsutviklere har en høyere driftsmargin enn andre deler av bransjen og har en høyere vilje til å ta risiko. De er fortsatt avhengige av de resultatene de skaper og må tilpasse seg virkeligheten. Uten mulighet for støtte, er det flere som sier at mange gode, bærekraftige prosjekter ikke blir realisert på grunn for lav eller ingen lønnsomhet. Manglende realisering blir også poengtert av respondent J:

«min erfaring er at mange bedrifter fokuserer på kjernevirksomheten fordi de ikke vet om de ulike støtte ordningene. Det er mange innovasjons- og bærekrafts prosjekter som ikke blir realisert på grunn av dette»

Vi tolker det slik at med kunnskap om virkemiddelapparatet så vil det endre forretningsmodellen og åpne for å endre hvordan bedriften ser på sin kjernevirksomhet. Utsagnet er med på å understreke viktigheten av et synlig, men også tilgjengelig virkemiddelapparat. Vi ser at bærekraftig innovasjonspolitikken også får gjennomslag der myndighetene setter tydelige krav, det påvirker forretningsmodellen på en indirekte måte. Det kan være prosjekter der en kommune er grunneier og premissgiver og respondent C sier følgende:

«i de prosjektene der myndighetene er grunneier ser vi av og til knallhøye ambisjoner på miljø og bærekraft, det gjør at vi må tenke helt nytt»

Sitatet er med på å tydeliggjøre ansvaret myndigheter har til å praktisere bærekraftig politikk. Det er ikke nødvendigvis støtte fra virkemiddelapparatet alene som fører til innovasjon i forretningsmodellen. Det kan også være den praktiske utføringen av en bærekraftig innovasjonspolitikken i form av å sette ambisjoner for et prosjekt. Respondent F trekker frem støtte fra ENOVA som avgjørende for å oppgradere hele eiendomsporteføljen med hensyn til energi effektivisering. Erfaring fra dette arbeidet er tatt med videre i nye prosjekter hvor sol-celler nå nærmest er en selvfølgelighet. Støtten fra ENOVA til energi effektivisering og da spesielt sol-celle panel har vært med på å endre hvordan virksomhetene kan forbedre verdiskapingen.

Vi tolker empirien slik at det i stor grad er den bærekraftige innovasjonspolitikken i den næringsrettede delen av virkemiddelapparatet som fører til endring i forretningsmodellen. Alle respondentene er godt kjent med og bruker eller har brukt ENOVA. Bakgrunnen ligger i hovedformålet til ENOVA som er å fremme en miljøvennlig omlegging i energibruken til mer klimavennlig teknologi. For byggebransjen er dette veldig aktuelt og vi ser at bruken av sol-celle paneler er den aktiviteten som blir trukket frem. Innovasjon Norge og Forskningsrådet brukes i mindre grad, men for de som bruker denne delen av virkemiddelapparatet ser vi at det har påvirket forretningsmodellen.

Respondent I trekker frem et eksempel:

«vi har sammen med Institutt for Energiteknikk, en batteriprodusent og en software leverandør gått sammen om å lage et felles konsept for kunder»

Under intervjuet med respondent I ble det trukket frem at Forskningsrådet har vært en veldig viktig del av utviklingen av konsepter mot kunder, og ut ifra vår forståelse av dataene våre er nettopp disse faktorene med på å påvirke hvordan de kan skape og fange verdiene i forretningsmodellen.

Som en overgang til kapitlet om Bærekraft, lar vi respondent D avslutte med følgende sitat:

«Det å produsere energi på utsiden av veggen, ta en ledning gjennom veggen og bruke energien på innsiden ... det er vakkert!»

4.1.3 Bærekraft

«bærekraft er et veldig upresist begrep, før FN's mål var klare så definerte jo vi bærekraft etter Brundtland Kommisjonen sin beskrivelse, med økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Så kom FN's sine 17 målsetninger, som for så vidt inneholder det samme, men som er mer delt opp. Jeg tror at selv om byggenæringen har blitt mer opptatt av at de skal ha en politikk for å oppfylle FN's bærekraftsmål, så vil jeg jo si at de aller fleste hittil har tenkt mest på miljø, klima og energi, og det har vi i NHO også gjort»

Sitatet er tatt fra intervjuet med bransjeorganisasjonen Byggenæringens Landsforening (BNL) og viser at bransjen har hatt fokus på temaet over lengre tid. I intervju med BLN kom det frem at bransjen frem til 2000-tallet definerte bærekraft etter Brundtlands kommisjonens (FN, 2017) beskrivelse fra 1987 med økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft lenge før FN's nye 17 mål kom i 2015. BNL påpekte at allerede på begynnelsen av 2000-tallet begynte bransjen å endre fokus i retning miljø, energi og klima. Respondent C bekrefter oppfatningen til BNL:

«Bærekraft har vi hørt siden Gro Harlem Brundtland på 80-tallet, så er det kanskje de siste fem årene man har skjønnt hva det innebærer i praksis»

Bærekraft påvirker holdninger og beslutninger hos samtlige respondenter, noe som vises i empirien med mange funn som vi tolker som forholdsvis ensartet. Under intervjuene kom vi inn på hva respondentene la i begrepet bærekraft og bedriftens holdning til bærekraftsmålene. Definisjonen til respondentene om begrepet bærekraft er noe varierende, men når de ble spurt om de kunne komme med noen eksempler, så vi at beskrivelsen bærekraft kom bedre frem gjennom praktiske eksempler. Ingen bedrifter vil være i stand til å fylle alle de 17 målene og 169 delmålene som ligger i FN's felles arbeidsplanen (FN, 2017). Mange kan allikevel oppfylle noen av målene ut ifra sin egen virksomhet. Respondent E beskriver dette som følgende:

«Ja det er mye som ligger der, vi klarer ikke å oppfylle alle 17, vi må fokusere på noe og jeg tror at ved å være en lokal samfunnsbygger så handler det om å ta vare på nærmiljø og ansatte, tenke verdier og sirkulær økonomi og ressursbruk».

Respondenten peker på at det er utfordringer siden alle prosjektene er individuelle og spesielle. For små virksomheter kan det være bærekraft i å gjenbruke gode løsningene fra tidligere prosjekter. Respondenten forteller videre:

«...vi kan ikke gå på premiss med kundene, så vi må ofte bare være med på dansen, men jeg tror at ved å være en seriøs aktør så kan vi gjøre en forskjell, ved å prøve å være flinke til å fortelle at vi er opptatt av innovasjon og bærekraft og da treffer vi de kundene som også er opptatt av det»

I vår analysen vil vi ikke liste opp alle ulike varianter fra empirien. Det vi ønsker å trekke frem er hva bærekraft gjør med holdningen hos de ulike virksomhetene og hvordan det påvirker økt fokus på innovasjon i forretningsmodellen. Når vi analyserer empirien og setter funnene inn i en helhetlig tankegang, ser vi at det ikke bare handler om å bruke minst mulig ressurser. Langsiktigheten i det arbeidet bedriftene gjør påvirker ulike aspekter hvor blant annet det sosiale kommer klart frem. Det handler om å tenke på de som kommer etter oss. Respondent C sier følgende:

«Bærekraft er en ressurs, og de som tenker kortsiktig er gammeldagse. Det handler rett og slett om samvittighet»

Totaliteten er en viktig dimensjon i forhold til arbeidet med bærekraft, og respondent G får frem sitt helhetlige tankegods på følgende måte:

«... til å begynne med så var det litt sånn for å spare fotavtrykket. Nå blir det mer og mer hele forretningsmodellen. Hvilke mennesker ansetter jeg, hvordan gjør jeg business med andre, hvordan velger jeg entreprenør ... hvor bærekraftige er mine beslutninger»

Sitatet viser at bærekraft løftes inn i forretningsmodellen og blir en del av helheten.

Bærekraft er en del av samtalene ved kaffemaskinene, rundt lunsjbordet, eller med kunder, entreprenører, arkitekter og på anleggsplassen. Det sees på som en viktig ressurs og gir et bredere perspektiv i det langsiktige arbeidet.

Et annet aspekt vi ser fra empirien er at flere trekker frem hvor viktig bærekraftig innovasjon er for verdiskapning i bedriften. Viktigheten av å koble seg på bærekraftsmålene for å skape en konkurransefordel i forhold til konkurrentene trekkes frem. Det er først og fremst et økonomisk motiv ved å være tidlig ute med noe nytt. Respondent A argumenterer videre med at det er viktig å være tidlig ute, for som han sier:

«Alle disse bærekraftsmålene, det blir nå at alle bruker disse nesten uhemmet og da kommer de til å miste verdien sin ... det burde egentlig vært slik at mine valg skal gjøre samfunnet bedre»

Brukes bærekraft som differensiering eller mister det mening fordi det blir mer et moteuttrykk? Bærekraft brukes i mange ulike anledninger i bransjen og det er blitt et populært uttrykk. Det er mange aktører som ønsker å identifisere seg med bærekraft fordi det gir positive assosiasjoner. Respondent E uttrykker holdningen på denne måten:

«Men noen ganger kan det bare bli tomt prat, når man kommer til realitetene så vil ikke kunden betale for det. Så det blir en slags tanke, et uttrykk og noe du prøver å skape en identitet rundt, men som man ikke lever opp til»

De respondentene som konkret trakk frem hvilke bærekraftsmål de jobber etter i sine organisasjoner hadde også tydelig definert hvorfor akkurat de målene er valgt ut og hensikten med dem. Det er høye ambisjoner som bedriftene har satt seg og under intervjuet med respondent C ble det pekt på flere av bærekraftsmålene, og forklaringer bak valgene. Et prosjekt de jobber med nå er utvikling av boliger som ligger i nærheten til sjø. Respondenten er opptatt hvordan bærekraftsmålene kan sikre og ivareta de miljømessige hensynene både på land og under vann. Bærekraftsmål nummer 6 handler om rent vann og gode sanitærforhold, og deres inngang til det er hvordan kan de løse utfordringene rundt dette:

«... der går vi for eksempel inn og vurderer det som går på mindre vann inn og mindre generert avfall ut i avløpssystemet»

Denne tydeliggjøringen er interessant for hvordan denne virksomheten tenker rundt helt konkrete bærekraftsmål og hvordan det implementeres i organisasjonens forretningsmodell for å lykkes med bærekraftig verdiskaping.

Jørgensen & Pedersen (2017) peker på et viktig premiss i arbeidet med bærekraftig utvikling som er bærekraftig samspill. Det handler om det tette samspillet mellom de tre dimensjonene økonomi, sosial og miljø. Bærekraftsmål nummer 17 som handler om å bygge nye og sterke partnerskap mellom myndigheter, næringslivet og sivilsamfunnet for å kunne oppnå bærekraftig utvikling. Respondent H trekker frem nettopp dette hvor det sies følgende:

«... nummer 17 som er samarbeid, og det er veldig viktig ...vi har begynt å samarbeide mer med kundene våre, vi inviterer til faglige seminarer, og vi gjør mange ting med kundene våre som ikke handler om de prosjektene vi har sammen»

Når bedriftene samarbeider på denne måten vil de også kunne lykkes med å oppnå en bærekraftig utvikling når flere spiller på lag.

Den andre gruppen som ikke har konkretisert bærekraftsmålene i sine strategier har likevel en mer praktisk tilnærming til målene i sitt daglige arbeid. Respondent D beskriver dette på følgende måte:

«Vel, vi kjenner de jo, men kan ikke huske at vi i prosjektmøter diskuter at vi gjør det for å tilfredsstille bærekraftsmålene»

Sitatet er interessant, for når respondenten forteller videre om at de fikk tilbud fra en av sine leverandører om å kjøpe karbonfri betong, men at det koster 100 000 kr mer, og forteller respondenten videre at:

«...vi regnet det om til bilturer frem og tilbake til Bergen og fant ut at det tilsvarte 100 turer, og da monner det litt. Det er bærekraftig og det reduserer CO2»

Det respondenten trekker frem her er både det økonomiske og miljømessige perspektivet som er viktig for en bærekraftig drift av en virksomhet. Selv om virksomhetene ikke har nedfelt

bærekraftsmålene i sine strategier og andre dokumenter, har de likevel et fokus på de tre dimensjonene økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft i sitt praktiske arbeid.

4.1.4 Oppsummering av funn

Vi avslutter gjennomgangen av resultat og analyse med en oppsummering av funnene som har kommet frem av vår analyse. Funnene som presenteres er basert på vår forskningsmodell og knytter seg til forskningsspørsmålene for å svare opp på problemstillingen. Det kan bety at det kan være andre interessante funn fra empirien som vi ikke tillegger like stor vekt i denne oppgaven. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål henger sammen med hverandre uten at det er noe hierarkisk forhold mellom disse i betydningen overordnet og underordnet. Hensikten har vært å belyse i hvilken grad en bærekraftig innovasjonspolitik påvirker små og mellomstore bedrifter til å innovere i egen forretningsmodell. I tillegg har hensikten vært å undersøke om bærekraftig innovasjon i forretningsmodellen ved å fokusere på å skape og fange verdi, har ført til bærekraftig verdiskaping. Analysen er gjennomført som beskrevet i kapittel 3, hvor vi har brukt hermeneutikken til å tolke empirien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 237).

Hovedfunn fra bærekraftig innovasjonspolitik viser at empirien deler funnene inn i to grupper som relaterer seg til god eller mindre god erfaring med virkemiddelapparatet. Alle er eller har vært i en prosess med minst én av aktørene og uavhengig av opplevelsen, så tolker vi empirien slik at en bærekraftig innovasjonspolitik er med på å påvirke respondentene på en slik måte at det fører til økt bærekraftig innovasjon. Vi ser ingen korrelasjon mellom de med mindre god erfaring og den kritikken som fremkommer på hvordan virkemiddelapparatet er organisert og hvordan prosessene oppleves.

Vi ser fra empirien at det er tre områder hvor respondentene opplever barrierer for å kunne drive med bærekraftig utvikling. Den første går på dette med at mange ordninger er lite synlige og vanskelig å finne ut av. Enkelte opplever at det å navigere seg frem i de ulike delene av virkemiddelapparatet er vanskelig. Årsaken kan ligge i selve organiseringen og formålet hos de ulike aktørene, men det kan også være at søkeprosessen er for komplisert og krevende for mange.

Det andre vi ser fra analysen av empirien er at tidsperspektivet er for langt for mange SMB. Her har vi tolket det som at prosessen fra man starter med å skrive en søknad til den blir vedtatt er for lang. I tillegg er det for ressurskrevende for mange SMB å kunne ta del i de ulike programmene i regi av virkemiddelapparatet. Årsaken er den lange tidshorizonten på slike program som ikke er godt nok tilrettelagt for de mindre aktørene i bransjen. Det tredje vi tolker av de mindre gode erfaringene går på kost-nytte. Flere opplever at det er ressurskrevende å drive søkeprosessen fremover og at det er uvisst både om man får et positivt vedtak og hva det består i av kroner og øre. Enkelte ordninger krever mye rapportering og dokumentasjon som reduserer muligheten og lysten til å søke om støtte. Enkelte peker også på at det er aktører som kun jager etter midler uten å faktisk se hva behovet er. Om det er i egen regi eller ved bruk av eksterne konsulenter kan det være med på å undergrave virkemiddelapparatet.

Viktige funn fra bærekraftige forretningsmodeller er først og fremst en samstemt og positiv holdning til å innovere. Respondenten er i en bransje hvor innovasjon først og fremst skjer i forretningsmodellen og i mindre grad i produkter. Kombinasjonen av et sterkt fokus på bærekraft og vilje til å bruke ny teknologi fører til innovasjon i forretningsmodellen. Det fører til mer eksperimentering og kombinert med bærekraftig innovasjonspolitik, løftes bærekraftsmålene inn i forretningsmodellen. Vi ser også at et sterkt samfunnsengasjement blir synlig i forretningsmodellen ved at det blir førende for hvordan bedriftene opptrer i relasjoner med andre aktører.

Et annet funn er at bedriften kan ha en overordnet forretningsmodell, hvor de i ulike prosjekter endrer noen enkelt elementer som påvirker det å fange og skape verdier. Prosjekter og bygg er ulike og respondentene tilpasser seg fortløpende. Innovasjon i forretningsmodellen ser ut til å være en kontinuerlig prosess for mange. Et viktig funn er det vi tolker som at aktørene har en åpen forretningsmodell hvor formålet er åpen innovasjon i egen forretningsmodell. Bransjen fremstår som åpen og inkluderende og flere av aktørene møtes i ulike fora for å utveksle erfaring. Flere av eiendomsutviklerne trekker frem viljen og muligheten de har til å ta en større risiko. Det fører til at de i enkelte prosjekter kan gjennomføre bærekraftige tiltak. På den andre siden så er de, som alle andre virksomheter, avhengig av resultater og bruker virkemiddelapparatet for å kunne ta i bruk ny teknologi på flere av prosjektene.

Til slutt er det funn fra bærekraft. Empirien viser at bransjen har hatt fokus på bærekraft i lang tid, helt fra Brundtland kommisjonen la frem sin rapport i 1987. Det er først etter at FN la frem sine bærekraftsmål at man har utvidet forståelsen av begrepet til også å inkludere det sosiale aspektet med bærekraftsproblemene. Flere av respondentene beskriver bærekraft som viktig og at det har blitt inkludert i forretningsmodellen. Samfunnsansvar og samvittighet henger tydelig sammen og vi ser at det er med på å endre holdning og hvordan bedriftene, gjennom forretningsmodellen utfører sin virksomhet.

5 Drøfting og funn

I kapittel 2.5 introduserte vi en forskningsmodell på basis av vår gjennomgang av litteratur og teori (Figur 6). Modellen er tidligere beskrevet, men vi kommer med en kort oppsummering. Konteksten er at *Bærekraft* har fått økt fokus og blitt et hovedelement både når man snakker om den næringsrettede delen av innovasjonspolitikken og ved innovasjon i forretningsmodellen. Litteraturen peker på at både innovasjonspolitik og innovasjon i forretningsmodellen påvirker bedriften på ulike måter. Den transformasjonen som skjer i SMB som en følge av enten politikken eller innovering av forretningsmodellen vil med all sannsynlighet kunne føre til økt verdiskaping. I denne sammenhengen tolker vi teorien slik at det er snakk om økt, *bærekraftig* verdiskaping som vil være sluttresultat. Med utgangspunkt i forskningsmodellen, vil vi drøfte litteraturen i forhold til empirien. Utgangspunktet for redegjørelsen er vår ontologiske og epistemologiske tilnærming som beskrevet i kapittel 3.

5.1.1 Drøfting innovasjonspolitik

I Norge er innovasjonspolitikken satt i system i det som blir omtalt som et Innovasjonssystem (Spilling, 2005). I denne oppgaven har vi fokusert på den næringsrettede delen av innovasjonspolitikken og omtaler det som virkemiddelapparatet. Det er i all hovedsak ENOVA, Innovasjon Norge og Forskningsrådet (inkl. Skattefunn) som er de største aktørene i denne delen av virkemiddelapparatet. Empirien er med på å bekrefte dette.

At bærekraft bare blir mer og mer aktuelt fører til enkelte implikasjoner. Det er viktig å se på hvordan innovasjonspolitikken klarer å håndtere forholdet mellom bærekraft og innovasjon på den ene siden og tradisjonelle mål som vekst og verdiskaping på den andre siden. Det behøver ikke være et enten eller spørsmål, men heller en diskusjon om hvordan bærekraft og innovasjon passer inn og hvordan det kan bidra til bærekraftig verdiskaping. Ulike perspektiver på innovasjon i relasjon til samfunnsansvar påvirker også utformingen av innovasjonspolitikken. Litteraturen definerer det nasjonale innovasjonssystemet til å omfatte alle deler av den økonomiske strukturen samt institusjoner innen forskning og utdanning (Lundvall, 2010, s. 14). Det gir mulighet for en bred

sosial forankring av innovasjon og dermed også bærekraft (Lundvall, 2010, s. 2). Er et slikt nasjonalt innovasjonssystem helt uproblematisk? For stort fokus på makro nivå kan føre til at de faktiske virkemidlene fremstår uklare og med liten eller ingen effekt på innovasjon i samfunnet (Mariussen & Ørstavik, 2005). Videre kan nasjonale innovasjonssystemer ta store strategiske avgjørelser som kan slå feil først etter lang tid. Det kan også være fristende å ensidig satse på vinnere i form av store selskaper eller typiske vekst-regioner (Mariussen & Ørstavik, 2005). Et annet motsetningsforhold finner vi i litteraturen og da spesielt hos Schumpeter (Schumpeter, 1994) som i 1942 ga ut boken «*Capitalism, Socialism & Democracy*». I boken lanseres begrepet *kreativ destruksjon* som en kapitalistisk realitet som innebærer at virksomheter jevnlig vil gå konkurs som følge av at nye mer innovative virksomheter overtar markedet (Schumpeter, 1994, s. 81). Sagt på en annen måte så er det en naturlig del av kapitalismen at noe må bli ødelagt for at noe nytt skal bli skapt. Et slikt syn utfordrer en sosialt integrert innovasjon som et innovasjonssystem er med på å understøtte. For å trekke parallellen tilbake til teorien og ulike innovasjonstyper så vil kreativ destruksjon og disruptiv teknologi innebære en radikal innovasjon eller endring, mens innovasjonssystemet er med på å opprettholde etablerte aktører gjennom en inkrementell form for innovasjon (Christensen, 2016, s. 66). Kreativ destruksjon og disruptiv teknologi skaper motsetning i forholdet mellom innovasjon og bærekraft da utfallet som regel er konkurs eller en industriell transformasjon, som vil gå utover dagens godt etablerte samfunn og næringsliv. Det bringer oss tilbake til debatten vi har omtalt tidligere mellom blant annet Fagerberg (2018) og Schot & Steinmueller (2018b) om hvor radikal en tredje generasjon innovasjonspolitik bør være for å realisere bærekraftsmålene. Vil et inkrementelt, nasjonalt innovasjonssystem være tilstrekkelig for å løse bærekraftsproblemene eller bør innovasjonspolitikken bli mer radikal, med de følgende det måtte medføre for det etablerte samfunnet? Vi sitter ikke på svaret, men registrerer at det er noe som debatteres i det offentlige rom. Svaret vil vi få når regjeringen legger frem en ny helhetlig innovasjonspolitik.

Vi kan derimot si noe om hva empirien forteller om hvordan virkemiddelapparatet i dagens versjon oppleves. Våre funn viser at innovasjonspolitikken virker på to forskjellige måter. Den ene er hvordan den påvirker forretningsmodellen, noe vi kommer nærmere inn på når vi drøfter innovasjons i forretningsmodeller. Den andre er hvordan virkemiddelapparatet faktisk påvirker bedriftene til å jobbe med innovasjon. Vi kan ytterligere dele dette inn i to ved å vise til at empirien gir oss informasjon både om fordeler og ulemper med dagens politikk, men også hvordan respondentene bruker virkemiddelapparatet i praksis. For å starte med det siste, så tolker vi

empirien slik at for en bransje som omtaler seg selv som «stokk konservativ» og som har gjort det på samme måte i alle år, til å være ganske fremoverlent og innovativ. Våre funn indikerer at respondentene jobber aktivt med innovasjon og at bærekraft er en betydelig endringsdriver i dette arbeidet (Saebi, 2016). Når respondentene forteller om sin erfaring med virkemiddelapparatet tolker vi funnene slik at bedriftene i all hovedsak benytter seg av støtten og at den i flere store prosjekter har vært en avgjørende faktor for å realisere ny teknologi. To av respondentene har en så sterk egen drivende kraft til å innovere at de mer eller mindre finansierer det selv. Disse to er også de vi opplever har dårligst erfaring med virkemiddelapparatet.

Når det kommer til fordeler og ulemper, er det skrevet mye i litteraturen om innovasjonspolitikken og om den pågående prosessen med å utvikle en tredje generasjons innovasjonspolitik. Funn fra empirien viser at energieffektivisering, samferdsel og en forståelse for hva det totale CO² avtrykket fra bygg innebærer på samfunnet, er området hvor norsk politikk har blitt hengende etter. Det kommer til uttrykk både i form av kritikk og mangler i dagens virkemiddelapparat, men også i forhold til hvordan politikken praktiseres. Flere av respondentene har uttrykt manglende forståelse blant annet for hvordan offentlige anbud utformes. En av respondentene kommer med et godt eksempel på offentlige anbud som er spesifisert og standardisert slik at flere skal kunne være med. Det betyr i praksis at det ikke er rom for innovasjon fra leverandørene fordi det er det offentlige som har satt standarden. Respondenten har et godt poeng her med at hvis man skal være innovativ, så må man kunne tilby en løsning som ingen andre kan levere. Det er innovasjon handler om, og det bør ikke være en offentlig oppgave, men noe som i større grad overlates til de ulike leverandørene. Et annet eksempel som vi har nevnt under kapittel 4, er TEK17 som er en byggeteknisk forskrift. Det fremstår som et paradoks at Norge på den ene siden har tilnærmet ren energi-produksjon med vannkraft og økt bruk av solcelle anlegg, mens på den andre siden så er det stadig nye forskrifter som skal gjøre bygg mer energieffektive. Motsetningen ligger i at energieffektive bygg er med på å øke det totale CO² avtrykket fordi mengden materiale som går med i slike bygg bare øker. Det er manglende materialfokus i dagens TEK som ikke hensyntar klimagass utslipp fra materialbruk i stor nok grad. Det er behov for en bedre koordinering mellom politikk på den ene siden og forskrifter og regler på den andre. Vi ser fra empirien at enkelte kritiserer hvordan myndighetene praktiserer politikken og at gir uttrykk for at det kan fremstå som tom retorikk.

Vi går ikke inn i dybden på målsetting og formål for de ulike aktørene i den næringsrettede delen av virkemiddelapparatet, men ser av våre funn at det er ulike synspunkter på hvordan dette både utøves, fungerer og er organisert. Det sentrale er at virksomheten ses på som de som skal løse bærekraftsproblemene og at innovasjonspolitikken må kunne legge til rette for at det. Det må legges til rette slik at det er mulig for bedriftene å løse dagens og fremtidens store utfordringer. Vi tror samtidig at noe av den kritikken som har fremkommet ved at eksterne aktører blir sittende med en stor andel av midler som skulle gått til innovasjon, understreker behovet for enklere prosesser. Vi er ikke imot en slik forretningsidé, men det er samtidig et stort paradoks at systemet er så komplisert å forholde seg til, at man må kjøpe eksterne konsulenttenester for å kunne navigere seg frem for å få støtte. Som respondent G uttrykker det:

«jeg tror det er viktig at innovasjonspolitikken gjør at vi kan starte i det små med en endring, da er det enklere å få med seg bredden i bransjen»

Vi tolker sitatet slik at for mange SMB kan virkemiddelapparatet bli så komplisert at man ikke klarer å få med seg alle. Og skal man nå bærekraftsmålene man har satt seg så er det viktig å få med bredden av næringslivet, ikke bare noen få.

5.1.2 Drøfting av innovasjon i forretningsmodellen

Når vi skriver at innovasjonspolitikken skal legge til rette for at virksomhetene skal kunne løse bærekraftsproblemene, ser vi fra empirien at den også er med på å påvirke forretningsmodellen til de ulike bedriftene.

Hva mener vi med innovasjon av forretningsmodellen? Vi har tidligere vist til modellen til Jørgensen og Pedersen (2018) som vi har lagt til grunn for å beskrive en slik prosess. Innovasjon i forretningsmodellen innebærer at virksomheten må være klar over sin nåværende modell og samtidig hva den innebærer av økonomisk gevinst og kostnad. Når man kjenner sin egen modell godt og er klar over dens styrker og svakheter kan man begynne å utfordre den ved å undersøke andre måter å skape og fange verdiene på. Hvis man ser at det finnes bedre måter å øke verdiskapingen på, så kan den innoverte forretningsmodellen implementeres og erstatte den forrige (Jørgensen et al., 2019). Årsaker til å innovere forretningsmodellen kan flere, men vi fokuserer i denne oppgaven på bærekraft som en hovedgrunn. Det skyldes økt fokus på bærekraft

og de samfunnsmessige utfordringene som bærekraftsmålene peker på; økonomiske, sosiale- og miljømessige.

Det sentrale i modellen som vi har valgt å fokusere på, er hvordan virksomheten kan skape og fange verdi gjennom sin forretningsmodell. Alle bedrifter har det til felles at de er avhengige av å skape verdier for å kunne overleve (Hoff, 2010, s. 41). Våre funn viser at bedriftene har det vi har valgt å kalle en *indre drivkraft* for å innovere i egen forretningsmodell. Vi tolker dataene slik at relasjonen mellom bærekraft og innovasjon som en helhet, påvirker bedriftene til å eksperimentere med forretningsmodellen. Dette er med på å støtte opp om teorien som ligger til grunn for prosessmodellen (Jørgensen et al., 2019) og som sørger for at virksomheten kan fortsette å levere en verdi for å kunne overleve. Respondentene viser en vilje til å innovere og bruke teknologi på en slik måte at marginene kan være lave til å begynne med. De eksperimenterer og prøver seg frem, som regel i liten skala for å skaffe seg erfaring med hvordan ny teknologi kan fange verdier på lengre sikt. Et godt eksempel på dette er Respondent G som beskriver det slik:

«vi prøver ut ting i liten skala, da er det mindre kostbart å gjøre feil. Deretter kan vi teste det ut i en større skala og ha bedre oversikt over risikoen ... vi gjør feilene før andre for å skaffe oss erfaring og dermed ligge i forkant i forhold til resten av bransjen»

Vi finner støtte for dette funnet i litteraturen ved at en forståelse for hva ny teknologi kan gjøre med forretningsmodellen og det eksisterende markedet, fører til innovasjon i forretningsmodellen (H. Chesbrough, 2010). Et godt eksempel fra empirien er respondent G som forteller videre hvordan de så en mulighet for å gjenbruke bilbatterier fra el-biler ved å benytte disse i sine bygg. Ved å endre bruksområdet for bilbatteriene så forlenges levetiden med opptil 15 år. Eksempelet er med på å illustrere to viktige elementer. For det første så viser det til at man eksperimenterer og tester ut nye muligheter i liten skala for å sikre en fremtidig verdiskaping. Samtidig så viser det også at man forbereder seg på, eller i hvert fall er klar over at det kan komme en disruptiv teknologi som vil utfordre hvordan energi vil bli produsert og levert til forbrukere i fremtiden (Bryant, Straker & Wrigley, 2018). Endringer i markedet som økt konkurranse, behov for differensiering, økt fokus på bærekraft og disruptiv teknologi er viktige faktorer for å innovere i forretningsmodellen (H. Chesbrough, 2010).

Vi har tidligere drøftet innovasjonspolitikken i lys av bærekraftsmålene. Forskningsmodellen (Figur 6) illustrerer hvordan litteraturen og teorien beskriver hvordan innovasjonspolitikken påvirker SMB til økt grad av innovasjon. Vi tolker empirien slik at en bærekraftig innovasjonspolitik også påvirker SMB til å innovere i forretningsmodellen. Vi velger å kalle dette en *ytre drivkraft* for innovasjon i forretningsmodellen. Vår gjennomgang av litteraturen på området for forretningsmodellinnovasjon peker ikke på innovasjonspolitik som en ytre drivkraft. Det kan skyldes at litteraturen i stor grad fokuserer på organisasjonsnivå og undervurderer virkemiddelapparatet som en viktig driver når den trekker inn andre eksterne påvirkninger. Empirien beskriver hvordan en bærekraftig innovasjonspolitik faktisk er med på å endre hvordan SMB ser på dette med å skape og fange verdi for sin virksomhet. Vi ser at det ikke gjøres på en systematisk måte, ei heller at de ulike virksomhetene er klar over den prosessen de faktisk går gjennom. Hvis vi kobler empirien opp til teorien så ser vi at de går gjennom de samme delene i prosessmodellen til Jørgensen & Pedersen (Jørgensen et al., 2019). Vi ser videre at innovasjonspolitikken som en ytre drivkraft virker inn på de to første del-prosessene med å *gjenkjenne* nåværende forretningsmodell og det å kunne *revurdere* og utfordre denne. Basert på vår drøfting har vi utledet et forslag til å utvide prosessmodellen. Vi vil komme tilbake til hva det innebærer av teoretiske implikasjoner under vår konklusjon i kapittel 6.

Litteraturen peker på at det å innføre en bærekraftig forretningsmodell i tillegg til en eksisterende ikke-bærekraftig modell, kan være negativt. Forbrukerne vil ikke bli overbevist av bedriftens etiske hensikter ved en slik handling. For å lykkes så må bærekraft være en integrert del av hele forretningsmodellen og det må gjenspeiles i hvordan virksomheten skaper, fanger og leverer verdi (Saebi, 2016).

I empirien var det også et noe uventet funn. Bransjen fremstår som veldig åpen hvor aktørene deler erfaring med hverandre. Det foregår både i egne tidsskrift for bransjen og i ulike former for nettverk. Enkelte respondenter beskriver slike nettverk hvor ledere fra ulike bedrifter innen bransjen møtes jevnlig. Tema er faglig rettet, men det er også åpne diskusjoner slik at nettverket fungerer som en tenke-tank hvor erfaring og informasjon utveksles og deles. I litteraturen beskrives dette som en åpen forretningsmodell med en egenskap til å endre seg i takt med omgivelsene (H. Chesbrough, 2006, s. 110). En slik forretningsmodell beskrives som adaptiv og et kjennetegn ved slike modeller er at virksomheten er i stand til å innovere i egen forretningsmodell (H. Chesbrough, 2006, s. 126-127). Chesbrough (2006, s. 134) beskriver videre at hvis en slik forretningsmodell skal

lykkes må bedriften være del av et rikt innovasjons-nettverk. De som klarer transformasjonen over til en slik åpen forretningsmodell har en struktur i ledelsen som tilrettelegger for slike prosesser. Resultatet vil være en bærekraftig forretningsmodell som vil være veldig konkurransedyktig i møtet fremtiden (H. Chesbrough, 2006, s. 134). Når vi skriver at det var et uventet funn, skyldes det i stor grad hvordan bransjen selv beskriver seg når de gir uttrykk for å være konservative og lite endringsvillige. Vi mener dette blir motbevist her og særlig når litteraturen trekker frem kjennetegn og forutsetninger for å transformere forretningsmodellen til en åpen modell. Chesbrough (2006, s. 110) beskriver en slik forretningsmodell som type 6 og den som alle bør strekke seg etter.

5.1.3 Drøfting av bærekraft

Bærekraft er et svært sentralt begrep i hele oppgaven og for de fleste så er kanskje FNs bærekraftsmål med på å anskueliggjøre hva man legger i begrepet (FN, 2017). Vi har nettopp drøftet innovasjonspolitik og innovasjon i forretningsmodeller i relasjon til bærekraft hvor vi også legger FNs definisjon til grunn. Et viktig funn fra empirien er når BNL beskriver hvordan bransjen har fokusert på bærekraft helt siden Brundtland kommisjonen la frem sin rapport for FN i 1987. Det betyr at de har sett på bærekraft som en ressurs som for eksempel at søppel fra en byggeplass kan gjenvinnes. Når FN la frem sine bærekraftsmål endret også bransjen fokus på bærekraft fra klima og miljø til også å inkludere økonomi og det sosiale aspektet. Bærekraft handler på mange måter om å ta et samfunnsansvar. For en bedriftsleder i Norge i dag kan det virke som en selvfølgelig, men det er fortsatt bedrifter som ikke tar dette på alvor. Respondent H trekker frem et eksempel:

«det er flere useriøse aktører, men da har vi jo noen sånne finanskriser som gjør at de faller av lasset, som gjør at det er bare de som er seriøse som overlever de villeste nedturene»

Vi tolker sitatet slik at de virksomhetene som ikke tar bærekraft på alvor, ikke tenker langsiktig og vil dermed ikke være solide nok til å overleve kriser. Respondent G trekker også frem et eksempel på hvordan bærekraft påvirker bedriftens beslutninger:

«bærekraft avgjør hvilke mennesker jeg ansetter, hvordan jeg gjør business med andre, valg av entreprenør ...»

Sitatet er med på å understreke to viktige poeng; hvordan bærekraft er integrert i forretningsmodellen og hvordan bærekraftsmålene endrer holdninger og verdier. I denne sammenhengen så setter vi begge sitatene i sammenheng med bærekraftsmål nummer 8 som går på anstendig arbeid og da spesielt sosial dumping i byggebransjen. Gode holdninger og tydelige valg når det kommer til forretningsetikk i næringslivet er viktig for å motvirke sosiale skjevheter.

Når det gjelder bærekraft som et samfunnsansvar er det ulike syn i litteraturen på om det er en oppgave som skal tillegges bedrifter. En av kritikerne var Friedman (1970) som mente at bedriftene kun skal ta hensyn til egen økonomi og at det å ta samfunnsansvar koster både eierne, kundene og ansatte penger. Argumentasjonen var at leder for bedriften kun har ansvar overfor eierne til bedriften. Bærekraft flytter fokuset mot noe som ikke er inntektsbringende, og at bedriften kun bør fokusere på å tjene penger (Friedman, 1970). Som et motsvar til dette er blant annet Mulligan (1986) som kritiserte Friedmans (1970) ensidighet om at bedriften ikke skal ta samfunnsansvar. Mulligan svarer spesielt på ett viktig poeng i artikkelen hvor Friedman mente at det å ta et sosialt ansvar ville være nytteløst. Argumentet var at før man i det hele tatt kunne se resultatene av å ta et slikt ansvar, ville lederen ha mistet sin makt fordi en slik handling ikke ville vært forankret hos eierne. Både fra empirien, men også fra å følge med å debatten i det offentlige rom ser vi at slike argumenter ikke bærer fram i dag. Bærekraft har blitt et viktig tema for mange ledere hvor fokus på materialforbruk, energieffektivisering og påvirkning på miljø er noen av temaene som trekkes frem (Saebi, 2016). Flere av respondentene trekker også frem hvordan finansnæringen nå vurderer hvor bærekraftig de ulike prosjektene i forhold til å gi finansiering. Vi må være såpass realitetsorientert å innse at bærekraft har en pris. Respondent B beskriver virkeligheten mange står overfor på denne måten:

«Jeg tror ikke vi hadde fått til å fokusere på FNs bærekraftsmål hvis man ikke kan se resultater av det i regnskapet. Så det samfunnsansvaret vi kjenner på, må veies opp mot det store bildet av at vi skal drive en effektiv og lønnsom forretning»

De fleste byggeprosjekter er kapitalkrevende og har behov for ekstern finansiering. Når banker og andre finansinstitusjoner setter bærekraft som betingelse for finansiering er det et sterkt insitament for bransjen til å inkludere bærekraftsmålene i prosjektene. Vi ser av funn fra empirien

at enkelte respondenter frykter at bærekraft blir et begrep uten innhold, det trekkes kun frem av økonomiske årsaker. Vi tror at frykten for at begrepet skal bli brukt opp gjør at man trenger et tydelig motsvar i form av mer bærekraftig innovasjonspolitik. Det er behov for bedre koordinering mellom de ulike offentlige aktørene og en tydeliggjøring mellom politikken og praktisering. Vi mener det er viktig at norsk innovasjonspolitik ikke fremstår som politisk retorikk (Spilling, 2010, s. 154) da blir det vanskelig å lykkes med å nå bærekraftsmålene.

Vi har nå drøftet ulike perspektiver rundt bærekraftig innovasjon i forretningsmodellen og ser at det kan være ulike faktorer som kan få bedrifter til å hensynta bærekraft i sine handlinger. En faktor er forventninger fra samfunnet om at ledere skal handle på en moralsk måte. En annen er de rene bedriftsøkonomiske gevinstene som følger av økt konkurransefortrinn, bedre omdømme og kundetilfredshet og reduserte kostnader (Saebi, 2016).

5.2 Drøfting forskningsspørsmål

I de foregående kapitlene har vi presentert funn fra empiri og vi har drøftet funn mot teori og satt det i sammenheng med forskningsmodellen som vi utviklet i kapittel 2. Vi vil ta utgangspunkt i drøftingen av forskningsmodellen og bruke funn fra empirien til å svare på forskningsspørsmålene.

5.2.1 Forskningsspørsmål 1

I hvilken grad kan bærekraftig innovasjonspolitikke påvirke små og mellomstore bedrifters holdning til innovasjon i forretningsmodellen?

I det første forskningsspørsmålet er det innovasjonspolitikke og forretningsmodell som er de to hovedfaktorene. Vi ser ikke etter en kausal sammenheng mellom faktorene, men vi ønsker å se om innovasjonspolitikken kan påvirke SMB til å innovere i forretningsmodellen. I tillegg forsøker vi å forstå betydningen av bærekraft i virkemiddelapparatet som en drivkraft for innovasjon. I vår gjennomgang av litteratur og teori innen forretningsmodellinnovasjon ser vi at fokus først og fremst ligger på viktigheten av å innovere i forretningsmodellen. Hovedargumentene er å styrke selskapets konkurransevne ved å møte utfordringen med økt digitalisering og endringer i forbrukertrender (Saebi, 2016). Et økende bærekraftsproblem er også med på å sette den eksisterende forretningsmodellen under press (Jørgensen et al., 2019). Dette er selvfølgelig viktige elementer som en virksomhet må ta innover seg. Basert på vår analyse av empirien vi har samlet inn og litteraturgjennomgangen, mener vi å se at det mangler en dimensjon i forhold til å forklare hvilke drivkrefter som fører til innovasjon i forretningsmodellen. Vi har valgt å kalle dimensjonen for en *ytre drivkraft*. Hvis man kan se på innovasjon i forretningsmodellen som et resultat av indre- og ytre drivkrefter, så mener vi at en bærekraftig innovasjonspolitikke bør inngå som en dimensjon i forklaringsmodellen.

Slik vi har drøftet funn fra empirien, mener vi å ha belegg for å kunne si at bærekraftig innovasjonspolitikke i stor grad påvirker SMB til å innovere i forretningsmodellen.

Virkemiddelapparatet har sterke nok insitamenter til at bedriftene kan eksperimentere og teste ut ny teknologi og nye måter å drive virksomheten på. Det vi tror er avgjørende for å klare å

opprettholde en stor grad av påvirkning, er at bærekraft som begrep fortsatt gir mening for virksomhetene. Med det mener vi at noe av kritikken som har blitt fremsatt om innovasjonspolitikken vil være avgjørende i forhold til om SMB fortsatt skal bli motivert til innovasjon i forretningsmodellen. Fokus på bærekraft hos virkemiddelapparatet er viktig og det må følges opp av andre offentlige aktører for å holde momentet oppe. En uthuling av begrepet og politikk som kun fremstår som retorikk vil være elementer som kan virke negativt på holdninger til bærekraft.

Økt innovasjon i forretningsmodellen forutsetter at innovasjonspolitikken legger til rette for små og mellomstore bedrifter på en slik måte at det ikke tar bort skapergleden. Empirien viser at bransjen er tydelig opptatt av ny teknologi og ønsker å ligge i forkant. Samtidig er det en viss grad av frustrasjon med det å forholde seg til virkemiddelapparatet. Her tror vi at endringene som regjeringen vil legge frem kan være med på å redusere den mindre gode opplevelsen enkelte har med de ulike aktørene. En forenkling og tydeliggjøring kan fjerne noen av dagens barrierer slik at flere SMB kan være med på omstillingen til økt bærekraftig verdiskaping. Bærekraftig innovasjonspolitik er et samspill mellom myndighetene, bedrifter og andre relevante aktører for at innovasjonstakten kan økes. Ødegård et., al, (2019) peker på at i dette samspillet mellom økonomi og samfunn er man avhengig av tillit. Når dette ligger til grunn kan det fremme virksomhetenes evne til å samarbeide med eksterne aktører hvor offentlige myndigheter og politikere er viktige aktører for å kunne utvikle en bærekraftig innovasjonspolitik.

5.2.2 Forskningsspørsmål 2

I hvilken grad kan innovasjon av value create (skape) og value capture (fange) i forretningsmodellen gi små og mellomstore bedrifter bærekraftig verdiskaping?

I vårt andre forskningsspørsmålet er det innovasjon i de to elementene «skape verdi» og «fange verdi» og bærekraftig verdiskaping som er de to hovedfaktorene. Vi har tidligere vist til prosessmodellen til Jørgensen og Pedersen (2018) for å vise hvordan man kan jobbe med innovasjon i forretningsmodellen. Vi har også diskutert og beskrevet to av elementene i modellen som grunnlag for å skape og fange verdier for virksomheten. Litteraturen peker på to viktige momenter i relasjon til innovasjon i forretningsmodellen. Det første er at de fleste bedrifter har en mye sterkere forståelse og kunnskap om det å innovere i produkter kontra det å innovere i forretningsmodeller. Det er derfor et behov for å øke kompetansen og forståelsen for å innovere forretningsmodellen (H. Chesbrough, 2010). Manglende forståelse og kunnskap kan beskrives som barrierer for å drive med forretningsmodellinnovasjon. Barrierer kan blant annet være mangel på lederskap ved å ta ansvar eller delegere ansvar for forretningsmodellinnovasjon. Det kan i tillegg være intern motstand og interessekonflikt som hindrer godt samarbeid i innovasjonsarbeidet (Saebi, 2016). Det andre vi ønsker å trekke frem er argumentet med at et produkt eller en tjeneste kan ha helt forskjellig inntjeningspotensial, avhengig av forretningsmodellen (H. Chesbrough, 2010). Det er derfor viktig at man kjenner sin egen forretningsmodell og er klar over muligheten for inntekt og kostnadsstruktur. Har bedriften den oversikten er neste steg å vurdere hvilke andre muligheter som finnes for å fange en større del av verdien (Jørgensen et al., 2019).

Konteksten for innovasjon i forretningsmodellen er bærekraft. Vi ser fra både empirien og litteraturen en relasjon mellom bærekraft og samfunnsansvar. Det å ta et sosialt ansvar for sine handlinger får stadig økt fokus og for bedrifter vil fokuset fra forbrukerne være viktig for omdømmet (Saebi, 2016). Vi ser at når man skal innovere i forretningsmodellen og fokusere på det å skape og fange verdi, så må bærekraft være en integrert del av modellen. En måte å vise det på kan være å rapportere i henhold til det som kalles trippelbunnlinjen (John Elkington, 1999). Ved å vise bedriftens regnskap i forhold til de tre dimensjonene; økonomi, sosialt og miljø kan man synliggjøre samfunnsansvaret bedriften tar. Vi har i denne oppgaven ikke gått inn på om

respondentene gir slik informasjon i sitt årsregnskap eller om de offentlig synliggjør samfunnsansvaret de velger å ta.

Når vi tolker empirien så ser vi hvordan respondentene både tar et samfunnsansvar og vi ser hvordan de kontinuerlig jobber med å forbedre produktet de leverer. Det er en kombinasjon av en ytre- og indre drivkraft som resulterer i en inkrementell innovasjon av forretningsmodellen. Vi har ikke klart å avdekke noen barrierer som hindrer virksomhetene i å innovere, men vi ser at det styres av tilfeldigheter og at det mangler en tydelig struktur i prosessen. Vi opplever en genuin interesse for bærekraft hos respondentene og ser at det kommer til uttrykk i de prosjektene de leverer. På bakgrunn av analysen og drøftingen av forskningsmodell og forskningsspørsmål mener vi å ha et underlag for å konkludere med at bærekraftige drivkrefter, både ytre og indre, i stor grad påvirker små og mellomstore bedrifter til å innovere i forretningsmodellen. Økt fokus på bærekraft som et element inn i modellen gir også økt bærekraft ut i form av den verdiskapningen som skjer når man skaper og fanger verdier.

Vi mener at en viktig grunn til at vi kan svare positivt på forskningsspørsmålet, i stor grad kommer av at empirien viser at virksomhetene har en åpen forretningsmodell. Som vi har drøftet tidligere så er kjennetegnene på en åpen forretningsmodell at bedriften er i stand til å endre modellen i takt med markedet. Å endre modellen innebærer at man følger prosessen som beskrevet av Jørgensen & Pedersen (2019) og ser på nye muligheter for å skape og fange verdi. Effekten av en åpen forretningsmodell er en bærekraftig forretningsmodell (H. Chesbrough, 2006).

En innovativ forretningsmodell er ikke avhengig av et nytt produkt eller ny tjeneste, det handler om å omdefinere hvordan man skaper en verdi for kunden og hvordan man kan fange verdien ved å tilby den til kunden (Saebi, 2016).

6 Konklusjon og implikasjoner

Masteroppgaven er ment å være et bidrag til å øke forståelsen for hvordan drivkrefter påvirker innovasjon i forretningsmodellen. Gjennom vårt arbeid med oppgaven har vi diskutert og drøftet funn fra empirien opp mot litteraturen. Vi vil nå oppsummere de betraktningene vi har gjort ved å konkludere på problemstillingen og de to forskningsspørsmålene. Oppgaven har også ledet opp til enkelte politiske implikasjoner som vi vil gjøre rede for. Som masterstudenter innen fagområdet innovasjon og ledelse mener vi at oppgaven også peker på noen ledelses implikasjoner som en bedriftsleder kan ha nytte av. Vi ser i tillegg på en teoretisk implikasjon hvor vi foreslår en oppdatert teoretisk modell. Avslutningsvis sier vi noe om oppgavens begrensinger i forhold til litteraturen, metodiske valg og analyse.

På forskningsspørsmål 1 ser vi fra empirien hvordan innovasjonspolitikken påvirker bedrifter til å innovere i forretningsmodellen. Vi har drøftet hvordan virkemiddelapparatets fokus på bærekraft, kan påvirke holdningene hos små og mellomstore bedrifter. Resultatet vises gjennom bærekraftig innovasjon i forretningsmodellen. Vi tror imidlertid at innovasjonspolitikken må øke fokus på bærekraft. Det er to grunner til det, den første er for å imøtekomme kritikken om at bærekraft som begrep mister sitt innhold. Hvis begrepet nærmest blir brukt opp, mister også næringslivet interessen. For det andre så tror vi at det kan bli vanskelig å realisere bærekraftsmålene uten en kraftig opptrapping av innovasjonspolitikken.

På forskningsspørsmål 2 viser vi gjennom analyse og drøfting hvordan bransjen eksperimenterer med ny teknologi. Det er stor vilje og interesse for å prøve ut nye ting og all erfaring blir videreført til nye prosjekter. Vi har konkludert med at bransjen er åpen og at erfaring deles mellom aktørene. Litteraturen peker på åpenhet som en forutsetning for å innovere i forretningsmodellen. For de som lykkes vil det innebære en bærekraftig forretningsmodell som vil gi bærekraftig verdiskaping.

Problemstillingen vår er:

«Hvordan påvirker norsk innovasjonspolitik små og mellomstore bedrifters holdning til innovasjon i forretningsmodellen?»

På bakgrunn av tidligere drøfting og konklusjon på forskningsspørsmålene kan vi gjøre noen sluttkonklusjoner. Innovasjonspolitikken er en viktig premisgiver for hele næringslivet. For små og mellomstore bedrifter er virkemiddelapparatet av stor betydning. Det gir en mulighet til å gjennomføre innovasjons-aktiviteter som normalt ikke ville blitt noe av. Vi ser fra empirien hvordan virksomhetene tilpasser sin forretningsmodell for å øke sin verdiskaping. Støtte til energieffektiviserende tiltak er et godt eksempel hvor innovasjonspolitikken har bidratt til å endre holdninger. I dag har de fleste nye bygg bærekraftige løsninger innen energi som følge av støtte fra virkemiddelapparatet. Empirien viser at den ytre drivkraften vi har identifisert, fungerer som drivkraft til å fortsette å innovere og eksperimentere.

6.1 Politiske implikasjoner

I kapittel 2.2 innovasjonspolitik skrev vi om behovet for å utvikle tredje generasjons innovasjonspolitik. Diskusjonen mellom Fagerberg (2018) og Schot & Steinmueller (2018b) er med på å illustrere uenigheten i forhold til hvilken dimensjon rammeverket for innovasjonspolitikken skal ha. Med betydelig vekt på en sosial organisering av innovasjonssystemet som vi har i dag (Lundvall, 2010, s. 2) er det grunn til å tro at overgangen til en tredje generasjons innovasjonspolitik vil innebære liten endring. Argumentene fra blant annet Schot & Steinmueller (2018b) peker på at innovasjonspolitikken bør gå i en mer radikal retning for å realisere bærekraftsmålene. Det stilles spørsmål ved at teknologiene som brukes i dag, faktisk er med på å forårsake sosiale og miljømessige problemer. Kan et sosialt organisert innovasjonssystem klare å omstille næringslivet raskt nok?

Det nasjonale innovasjonssystemet er en viktig dimensjon i norsk innovasjonspolitik. Den norske samfunnsmodellen er bygget opp etter trepartssamarbeidet, bedre kjent som den nordiske modellen (Reiersen, 2012). Vi har på mange måter bygd opp velferdssamfunnet basert på inkrementell innovasjon. En radikal endring av innovasjonspolitikken kan få store samfunnsøkonomiske konsekvenser som få av dagens politikere er villige til å risikere.

Det handler ikke om for eller imot, men når vi ser fra empirien de holdninger bransjen viser til bærekraft og samfunnsansvar, mener vi at næringen har et stort mulighetsrom for å bidra til å realisere bærekraftsmålene. Vi tror det er avgjørende at fremtidens innovasjonspolitik kan legge til rette for fremtidens næringsliv og at bærekraft kan være det som knytter det sammen.

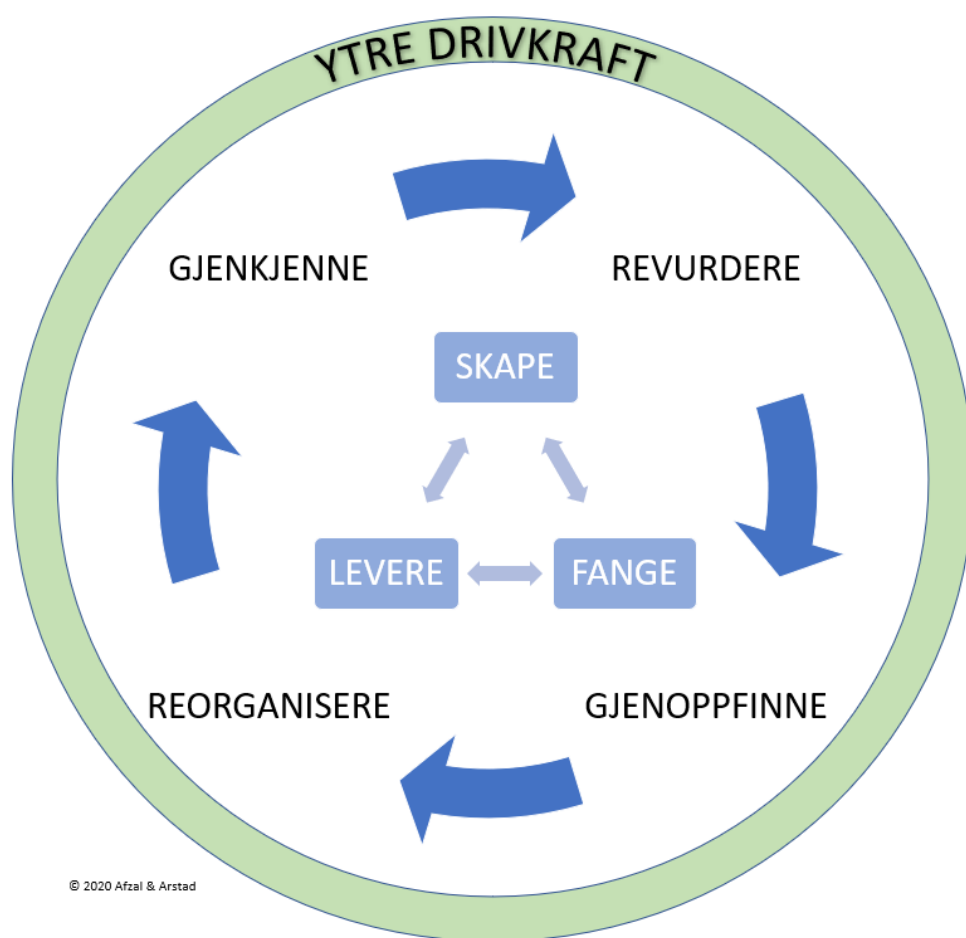
6.2 Teoretiske implikasjoner

I oppgaven har vi lagt til grunn prosessmodellen for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon (Jørgensen & Pedersen, 2018) som utgangspunkt for å undersøke i hvilken grad ulike drivkrefter påvirker innovasjon i forretningsmodellen. I vår gjennomgangen av litteraturen i kapittel 2 har vi beskrevet hensikten med en forretningsmodell og gjort rede for prosessen med å skape og fange verdier. Når vi har analysert empirien har vi sett at den er i samsvar med teorien på det punktet at ny teknologi, endringer i markeder og forbruksmønstre driver frem innovasjon i forretningsmodellen (H. Chesbrough, 2010; Jørgensen et al., 2019; Saebi, 2016). Vi har valgt å kalle disse elementene for en indre drivkraft.

Det vi ser fra empirien, som vi også har drøftet i forskningsspørsmålene, er at bærekraftig innovasjonspolitik også fungerer som en drivkraft for å innovere i forretningsmodellen. Vi har valgt å kalle det for en ytre drivkraft for innovasjon i forretningsmodellen. Vi mener at i prosessen med å gjenkjenne den nåværende forretningsmodellen vil det også være naturlig å se på de ytre drivkreftene. Vår gjennomgang av litteraturen på bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, viser en ensidig fokusering på indre drivkraft som motivasjonsfaktor. Vår påstand er at eksisterende teori mangler ytre drivkraft som en dimensjon som forklaring på hvorfor virksomheter innoverer i egen forretningsmodell. Den teoretiske implikasjonen innebærer at vi foreslår at modellen utvides for å

få frem indre- og ytre drivkraft som ulike dimensjoner i prosessen. Vi mener den nye modellen (Figur 7) vil være med på å øke forståelsen for hvilke drivkrefter som påvirker innovasjon. Modellen kan også gi grunnlag for videre forskning og være til inspirasjon for økt bærekraftig utvikling.

Figur 7 **Ny teoretisk modell**, basert på prosessmodellen for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon av Jørgensen & Pedersen (2018).



6.3 Nytteverdi for andre ledere

Masteroppgaven er den avsluttende delen av masterstudie i innovasjon og ledelse. Oppgaven peker på viktige elementer som har konsekvenser for innovasjon og ledelse i hver enkelt virksomhet. Vi vil derfor komme med noen anbefalinger til deg som er leder eller rett og slett er nysgjerrig på disse temaene. Vi har delt anbefalingene inn i fire punkter. Det *første* handler om å stille spørsmål og være kritisk til hvordan bedriften bedriver virksomheten. Klarer man å ta ut inntjeningspotensialet? Er det bærekraftig over tid? Det *andre* er å ikke nøle med å eksperimentere. Det å prøve ut nye ting i liten skala gir verdifull erfaring som senere kan realiseres i større prosjekter. Mange ledere er ikke klar over denne transformative endringstypen. *Tredje* anbefaling handler om å ha oversikt over kompetanse internt i virksomheten. Mangel på kunnskap kan føre til at man ikke endrer status quo, går glipp av muligheter eller tiltakene kan bli dyre og feilslåtte. Den *siste* anbefalingen handler om å åpne opp forretningsmodellen. Det gir virksomheten større evne til å innovere i forretningsmodellen og se på nye muligheter for å skape og fange verdi. Resultatet vil gi en bærekraftig forretningsmodell og sikre at virksomheten er en del av fremtidens næringsliv.

6.4 Oppgavens begrensninger

I vår masteroppgave har vi tatt noen valg som har vært med på å avgrense forskningen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har vært med på å avgrense hva og hvem vi ønsker å forske på. Vi har tidligere redegjort for bakgrunnen for våre valg, både når det gjelder utvalg, teori og metode. Valgene vi har måttet gjøre har fått konsekvenser og oppgaven har kun gyldighet for de temaene vi har valgt å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 177). Oppgavens begrensninger kan også være knyttet til antall respondenter som ble intervjuet. Jacobsen (2015, s. 178) opererer med en øvre grense på 20 personer for individuelle intervjuer. Vi hadde avtalt 15 intervjuer, men på grunn av COVID-19 situasjon fikk vi noe frafall og endte på 11 intervjuer. Datamaterialet har vært rikt på detaljer og opplysninger, så det er vanskelig å vurdere om det har påvirket datamaterialet. Vi må være åpne for at flere respondenter kunne beriket empirien ytterligere, men vi tror ikke at det ville påvirket hvordan vi har svart opp problemstillingen.

Det vi har tolket av funn, drøftet av empiri og teori og konkludert med i vår masteroppgave, er knyttet til de metodiske valgene vi har tatt. Vårt ontologiske ståsted og epistemologiske tilnærming har vært med på å avgjøre hva vi ønsker å forstå og hvordan vi skal forske for å svare på problemstillingen. Undersøkelsesopplegget i oppgaven har også påvirket litteraturgjennomgangen. Utformingen av problemstillingen kombinert med relevant litteratur og teori har vært grunnlaget for utviklingen av forskningsmodellen. Vi har tidligere gjort rede for modellens teoretiske oppbygning, men den er også en konsekvens av de avgrensninger og valg vi har tatt i oppgaven. Virkeligheten som bedriftene befinner seg i består av mange flere elementer enn det vår forskningsmodell avgrenser seg til. Forskning er en teoretisering av hverdagshendelser og handler om å avgrense og se på noen få utvalgte elementer for å forklare et fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 31). De elementene vi undersøker er valgt på bakgrunn av en bred gjennomgang av litteraturen. Med en abduktiv tilnærming har vi vekslet mellom å utvikle hypoteser og spørsmål og gått mellom teori og empiri (Jacobsen, 2015, s. 35). Det teoretiske resonnementet bak forskningsmodellen bygger på en forståelse av at bedriftene er nøkkelen for å løse bærekraftsproblemene. Gjennom bærekraftig innovasjon i egen forretningsmodell får man bærekraftig verdiskaping. For å stimulere bedriftene, må myndighetene ha en bærekraftig innovasjonspolitik.

Vi har valgt en pragmatisk tilnærming og basert metoden på abduksjon. Vi har vært klar over at respondentene beskriver sin egen forståelse av virkeligheten og at den kan fremstå som konstruert. Vi har brukt hermeneutikken for å tolke empirien vi har samlet inn og satt det inn i en større forståelsesramme. Alt dette er valg vi har tatt for å konstruere vår forståelse av virkeligheten for derved å komme så nærme den sanne virkeligheten som mulig.

I kapittel 3.5 beskrev vi begrepene *validitet*, *reliabilitet* og *overførbarhet*. Hvis vi oppsummerer den metodologiske drøftingen nå som vi har svart på forskningsspørsmålene og kommet med vår konklusjon, kan vi starte med hvor pålitelige våre data er. Vi må være åpne for at det er trekk ved undersøkelsen som kan ha påvirket resultatene. Det kan være måten vi har stilt spørsmål på eller andre elementer som kan ha påvirket respondenten under intervjuet. Det handler om hvor godt vi har klart å utføre vår rolle gjennom hele prosessen. Når det kommer til om vi har undersøkt det vi har sagt vi skal undersøke, så mener vi vi har fått den riktige informasjonen. Det innebærer også at vi mener at vi har fått intervjuet de rette personene. COVID-19 situasjonen endret vår plan, både i forhold til hvordan intervjuene ble gjennomført og det totale antall intervjuer. Vi mener likevel at det er begrepsmessig gyldighet og at vårt undersøkelsesopplegg har vært godt egnet til å svare på forskningsspørsmålene og trekke de konklusjonene vi har gjort. Når det gjelder overførbarhet så har vi tidligere argumentert for vår innfallsvinkel som er en analytisk generalisering. Det kommer til syne i konklusjonen hvor vi begrunner at våre resultater kan være nyttige for de som ønsker å innovere i egen forretningsmodell, og samtidig være klar over mulighetene som ligger i de indre- og ytre drivkreftene.

Referanser

- Aanstad, S., Scordato, L. & Spilling, O. R. (2008). Innovasjon Norge – noen utfordringer. I: NIFU STEP.
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Arnold, E., Åstrøm, T., Andréasson, H., Nielsen, K. & Wain, M. (2019). *Raising the Ambition Level in Norwegian Innovation Policy*. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/contentassets/9adcaff0c4a48538c208024abd12b99/technopolis-naringsrettede-virkemidler.pdf>
- Asheim, B. T. (2012). Det innovative Norge: hvilken innovasjonspolitik for nyskaping?
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Battisti, G. & Stoneman, P. (2019). *Defining and Measuring the Innovativeness of Firms*. Economic Statistics Centre of Excellence (ESCoE).
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utgave. utg.). New York, NY: Oxford University Press.
- Bryant, S. T., Straker, K. & Wrigley, C. (2018). The typologies of power: Energy utility business models in an increasingly renewable sector. *Journal of Cleaner Production*, 195, 1032-1046. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.233>
- Bygballe, L. E., Grimsby, G., Engebretsen, B. E. & Reve, T. (2019). En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring (BAE): Oppdatering 2019. I: Handelshøyskolen BI.
- Chesbrough, H. (2006). Open business models : how to thrive in the new innovation landscape.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2 3), 354.
- Chesbrough, H. & Schwartz, K. (2007). Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Research-Technology Management*, 50(1), 55-59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657419>
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation.(companies are changing how they develop ideas and bring them to market). *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35.
- Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail* ([3rd edition?]. utg.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Clayton, T., Dal Borgo, M. & Haskel, J. (2009). An Innovation Index Based on Knowledge Capital Investment: Definition and Results for the UK Market Sector. I(Vol. 4021): Institute for the Study of Labor (IZA).
- Daazenko, S. & Grönquist, D. N. (2016). Økonomiske effekter av tjenesteinnovasjon. *Magma*, 19(7), 54-63.
- Damanpour, F., Evan, W. & Damanpour, F. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-392. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Deloitte. (2019). *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet*. www.regjeringen.no. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f8355831ed346c38fba23362eaa59be/helhetlig-anbefaling-om-innretning-og-organisering-av-det-naringsrettede-virkemiddelapparatet.pdf>
- Edler, J. & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: What, why, and how.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* Oxford: Capstone.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line: Does it all add up. I Henriques & Richardson (Red.),(s. 1-16). London: Routledge.
- Fagerberg, J. (2004). Innovation: A guide to the literature. Georgia Institute of Technology.
- Fagerberg, J. (2009). *Innovasjonspolitiske virkemidler : en utredning for Kunnskapsdugnaden*. S.l.: Kunnskapsdugnaden.
- Fagerberg, J. (2013). Innovation - a New Guide. I(Vol. 20131119): Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.

- Fagerberg, J. (2018). Mobilizing innovation for sustainability transitions: a comment on transformative innovation policy, 47(9). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.012>
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R., Asheim, B. T., Bruland, K. & Grodal, S. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- FN. (2017). Bærekraftig Utvikling. Hentet 19/4-2020 fra <https://www.fn.no/Tema/fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- Forskningsrådet. (2017). *Indikatorrapporten 2017*. Norges Forskningsråd.
- Forskningsrådet. (2019). Det norske forsknings- og innovasjonssystemet – statistikk og indikatorer 2019. I: Norges forskningsråd.
- Freeman, C., Khalil, E. L., Dosi, G., Nelson, R., Silverberg, G. & Soete, L. (1989). Technical Change and Economic Theory. I(bd. 55, s. 1070).
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 09-1970(Issue).
- Giuliani, E. (2018). Regulating global capitalism amid rampant corporate wrongdoing—Reply to “Three frames for innovation policy”. *Research Policy*, 47(9), 1577-1582. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.013>
- Godø, H. (2004). FoU og innovasjonsevne innen brenselceller og relatert hydrogenteknologi i Norge. I: NIFU.
- Hansen, M. T. & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain.(HBR Spotlight: The Sophisticated Innovator). *Harvard Business Review*, 85(6), 121.
- Haskel, J. & Westlake, S. (2017). *Capitalism without Capital* Princeton University Press.
- Hoff, K. G. (2010). *Bedriftens økonomi* (7. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Holden, E. & Linnerud, K. (2018). Fra global idé til lokal handling ; bærekraftig utvikling. *Plan*, (3), 48-55.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2017). *Restart : 7 veier til bærekraftig business*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Palgrave Macmillan.
- Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T. & Skard, S. (2019). Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. *Magma*, 22(5), 51-59.
- Karo, E. (2018). Mission-oriented innovation policies and bureaucracies in East Asia. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 867-881.
- Kemp, R. (2011). Ten themes for eco-innovation policies in Europe. *Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society*, 4(2), urn:issn:1993-3819.
- Kuhlmann, S. & Rip, A. (2018). Next-Generation Innovation Policy and Grand Challenges. *Science and Public Policy*, 45, 448-454. <https://doi.org/10.1093/SCIPOL/SCY011>
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Meld.St.4 Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028* (Meld. St.4 (2018-2019)).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lervik-Olsen, L., Kurtmollaiev, S. & Andreassen, T. W. (2016). Innovasjonsevne i norske bedrifter ; norsk innovasjonsindeks. *Magma*, 19(7), 24-32.
- Lundvall, B.-Å. (2010). *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*.
- Mariussen, Å. & Ørstavik, F. (2005). Utfordringer ved utviklingsprosesser i klynger. Innsikter og anbefalinger fra forskning om klynger og klyngepolitikk. I: NIFU STEP.
- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman's essay 'the social responsibility of business is to increase its profits'. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 265-269. <https://doi.org/10.1007/BF00383091>
- NHH. (2020). Norsk Innovasjonsindeks. Hentet 23/4/2020 fra <https://www.nhh.no/norsk-innovasjonsindeks/>

- NHO. (2020). Fakta om små og mellomstore bedrifter. Hentet 15/01 2020 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Norskeiendom. (2019). *Bærekraftpolitikk*. Norsk Eiendom. Hentet fra <https://www.norskeiendom.org/wp-content/uploads/2019/10/baerekraftpolitikk-norsk-eiendom-2019.pdf>
- OECD. (2002). *Dynamising National Innovation Systems*. Paris .:
- OECD & Eurostat. (2019). *Oslo Manual 2018*.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61.
- Reiersen, J. (2012). Arbeidsgiverne og den nordiske modellen. *Magma*, 15(4), 32-41.
- Riksrevisjonen. (2008). *Riksrevisjonens undersøkelse av Innovasjon Norge som statlig næringsutviklingsaktør* (Dokument ... (Norge. Stortinget : online)). Riksrevisjonen.
- Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma*, 19(7), 33-41.
- Saebi, T. & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201-213. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed. utg.). Essex: Pearson Education.
- Schot, J. & Steinmueller, W. (2018a). *Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change*.
- Schot, J. & Steinmueller, W. E. (2018b). New directions for innovation studies: Missions and transformations. *Research Policy*, 47(9), 1583-1584. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.014>
- Schumpeter, J. A. (1994). *Capitalism, socialism and democracy* (5. utg.). London: Routledge.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Teorien om økonomisk utvikling : en undersøkelse av profitt, kapital, kreditt, renter og konjunktursykluser* (P. H. Poulsson, Overs.). Oslo: Scandinavian Academic Press.
- Solberg, E. & Wendt, K. (2019). Det norske forsknings- og innovasjonssystemet – statistikk og indikatorer 2019. I: Norges forskningsråd.
- Spilling, O. R. (2005). *Entreprenørskap i et evolusjonært perspektiv*. Oslo: NIFU STEP.
- Spilling, O. R. (2010). *Innovasjonspolitik : problemstillinger og utfordringer*. Bergen: Fagbokforl.
- Spilling, O. R. & Rosenberg, O. A. (2007). Det norske innovasjonssystemet : institusjonell struktur og innovasjonsaktivitet. I(s. 69-96). Bergen: Fagbokforl., cop. 2007.
- SSB. (2019). Liten endring i utslipp av klimagasser. Hentet 02.04.2020 fra <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/liten-endring-i-utslipp-av-klimagasser>
- Taraldsen, L. (2017). Offentlig støtte til forskning og utvikling. *Teknisk Ukeblad*(Issue). Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/de-har-skrevet-over-900-soknader-om-offentlige-midler-beholder-en-femtedel-av-pengene-selv/367604>
- Vatne, E. (2012). Innovasjonssystemer i servicenæringer : hva vet vi om disse? I: SNF.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Ødegård, A., Reiersen, J. & Branstad, A. (2019). Bærekraftige samfunn og forretningsmodeller. *Magma*, 22(5), 25-33.

Oversikt over tabeller og figurer

Figurer

Figur 1: Det nasjonale innovasjonssystemet	Side 19
Figur 2: Det norske innovasjonssystemet	Side 20
Figur 3: FNs 17 bærekraftsmål	Side 23
Figur 4: Bærekraftig utvikling	Side 24
Figur 5: Prosessmodell for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon	Side 27
Figur 6: Forskningsmodell	Side 30
Figur 7: Ny teoretisk modell	Side 86

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over respondenter	Side 38
--------------------------------------	---------

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

” *Bærekraftig innovasjonspolitik for fremtidens næringsliv*”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan små og mellomstore bedrifter i Norge blir påvirket av bærekraftig innovasjonspolitik og hvilken effekt det har på innovasjon i forretningsmodellen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med Masterstudiet «Innovasjon og Ledelse» på Universitetet i Sørøst-Norge, ønsker vi å se på hvordan bærekraftig innovasjonspolitik virker på små og mellomstore bedrifter.

Økt globalisering og fokus på miljø og FNs bærekraftsmål, gjør at vi står overfor en avgjørende endring i hvordan innovasjonspolitikken utformes og påvirker. Rammeverket inneholder elementer som blant annet økt fokus på sosiale- og globale utfordringer og bærekraftig utvikling. Hvordan dette påvirker små og mellomstore bedrifter er lite kjent. Vårt formål med oppgaven er å bringe frem ny kunnskap om hva og hvordan dette påvirker bedriftenes holdning til å innovere i egen forretningsmodell.

Problemstillingen vil bli besvart med forskningsspørsmålene:

2. I hvilken grad kan bærekraftig innovasjonspolitik påvirke SMB til bærekraftig innovasjon i forretningsmodellen?
3. I hvilken grad kan innovasjon av value capturing og value offering i forretningsmodellen gi små og mellomstore bedrifter bærekraftig verdiskaping?

Oppgaven vil bli offentliggjort via Universitetets egne nettsider. Som forskere kan vi bli oppfordret til å dele det transkriberte, anonymiserte datamaterialet som er samlet inn. Masteroppgaven har ingen andre formål til å bruke opplysningene til noe annet enn å besvare selve problemstillingen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge, Institutt for Økonomi, Historie og Samfunnsvitenskap

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

NHO har ca. 25 000 medlemsbedrifter og de opplyser at 99% av disse er små og mellomstore bedrifter(NHO, 2020) som igjen står for 44% av all verdiskaping i Norge. Byggenæringen er den nest største næringen etter olje og gass målt i verdiskaping. Bransjen vil være en viktig bidragsyter for å kunne nå bærekraftsmålene Norge har forpliktet seg til. For å kunne forske på temaet ønsker vi å intervjuere ledere fra bransjen og vi henvender oss derfor til deg.

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

Metoden som brukes i oppgaven er kvalitativ og det innebærer at vi kommer til å bruke en intervjuguide. Intervjuet vil være et såkalt semi-strukturert som innebærer mulighet for å følge opp interessante opplysninger med oppfølgings-spørsmål. Vi kommer til å bruke en digital opptager under intervjuet. Formålet med det er at det skal bli enklere, både å føre en samtale, men også å transkribere informasjonen i etterkant.

Intervjuet vil ta ca. 45 minutter, men vi ber om at du setter av en time slik at vi kan få startet og avsluttet på en hensiktsmessig måte.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun vi som studenter og veileder ved Universitetet i Sørøst Norge som vil ha tilgang til det transkriberte, anonymiserte datamaterialet.
- Vi vil utarbeide en tabell som også brukes i oppgaven for å gi anonymisert informasjon om type bedrift innenfor bransje, antall ansatte og stilling til informant. Bedriftene vil bli gitt en kode som brukes i selve oppgaven. Det vil ikke være noen kobling mellom navn og kontaktopplysninger og nevnte tabell i oppgaven. Disse vil bli holdt fysisk adskilt.
- Det digitaliserte opptaket vil bli slettet straks det er transkribert og det transkriberte materialet vil være anonymisert.
- Som deltager i prosjektet vil hverken du, eller din bedrift kunne gjenkjennes i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15 mai 2020. Da vil kun det transkriberte, anonymiserte materialet som er samlet inn bevares. Alt av opptak og personopplysninger vil være slettet

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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 Universitetet i Sørøst Norge 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:

- Universitetet i Sørøst Norge ved førstelektor Thomas Brekke, Ph.d.
- Vårt personvernombud: personvernombud@usn.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Thomas Brekke

Studenter
Adnan Afzal og Bjørn Andre Arstad

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan påvirker bærekraftig innovasjonspolitikken små og mellomstore bedrifter i Norge*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1 juni 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

5/28/2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan påvirker innovasjonspolitikken små og mellomstore bedrifter?

Referansenummer

756988

Registrert

02.02.2020 av Bjørn Andre Arstad - 218795@student.usn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Thomas Brekke, thomas.brekke@usn.no, tlf: 97550027

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Bjørn Arstad, bjorn.arstad@ifs.no, tlf: 93427600

Prosjektperiode

01.02.2020 - 15.05.2020

Status

24.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

24.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 24.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Vi innleder intervjuet med å takke for anledningen til å gjennomføre et intervju og at de har stor betydning for undersøkelsen og kvaliteten på Masteroppgaven.

Videre gir vi en kort introduksjon til temaet og problemstillingen, hvordan et typisk intervju kan forløpe og hvordan vi stiller spørsmål for å få frem så detaljerte svar som mulig.

Vi informerer og spør om samtykke til å ta opp samtalen på en digital opptager som underletter transkribering og analyse i etterkant av intervjuet.

Vi fremholder også viktigheten av åpne, ærlige svar/diskusjoner under intervjuet og minner igjen om full anonymitet, at intervjuet er frivillig og at intervjuobjektet når som helst kan trekke seg uten å oppgi grunn.

Innledende spørsmål til intervjuobjektet

- Nåværende stilling
- Tidligere arbeidserfaring med fokus på innovasjon og virkemiddelapparat

ORGANISASJONEN	
Kan du gi en kort introduksjon av bedriften?	
	Type virksomhet
	Marked/Bransje
	Kompetanse(r)
	Teknologi
	Utfordringer på kort og lang sikt
	Strategi, kort og lang sikt
	Antall ansatte
	Eierskap, privat/børs

INNOVASJON	
Hva legger du i begrepet «innovasjon»?	Hva baserer du din definisjon på?
	- Teori/Erfaring
	- Kan du nevne noen ulike teoretiske retninger/filosofier?
Brukes det en definisjon på «innovasjon» i denne organisasjonen?	Kan du beskrive hvordan/hvorfor begrepet brukes?
	Er det samsvar mellom din forståelse og bedriftens bruk/definisjon?
	AVKLAR:
	-Bevisst forhold og forståelse for begrep
	-Strategisk bruk av begrep

BÆREKRAFT	
Hva legger du i begrepet «bærekraft»?	
Hvordan vil du beskrive bedriftens forhold til begrepet «bærekraft»?	Har bedriften et forhold til bærekraft?
	- Strategi
	- Egen overbevisning
	- Påvirkning fra kunder/leverandører
Hvordan brukes begrepet i bedriften?	Kan du beskrive hvordan bærekraft påvirker innovasjonsstrategi eller strategien generelt?
	Brukes begrepet internt/eksternt?
	- Markedsføring
	- Myndigheter
	- Eiere
	AVKLAR:
	-Bevisst forhold og forståelse for begrep
	-Strategisk bruk av begrep

VIRKEMIDDELAPPARATET	
Kan du beskrive hvordan bedriften bruker dagens virkemiddelapparat?	Gi eksempler på hvordan bedriften bruker de ulike ordningene som eksisterer
	AVKLAR:
	- Innovasjon Norge
	- Norges Forskningsråd
	- SIVA
	- Eventuelt annet/andre ordninger
	- Skattefunn
Hvilken kompetanse har dere internt i forhold til å bruke virkemiddelapparatet	AVKLAR:
	-Bruk av intern kompetanse
	-Bruk av ekstern kompetanse
Kan du beskrive hvordan dere opplever virkemiddelapparatet?	Hvordan fungerer de ulike ordningene?
	AVKLAR:
	-Hva fungerer bra?
	-Hva fungerer mindre bra?
Hvordan vil du beskrive fokus på bærekraft hos virkemiddelapparatet?	Kan du gi eksempler hvor bærekraft er vært en del av prosessen med støtte?
	Kan du beskrive hvordan bedriften forholder seg til bærekraft i søkeprosessen?
	AVKLAR:
	-Brukes bærekraft i prosessen?
	-Blir begrepet etterspurt av noen av aktørene?

På hvilken måte kan virkemiddelapparatet endre fokus for å understøtte økt fokus på bærekraft?	
Hvordan vil slike endringer påvirke bedriften?	Hvilke nye muligheter/utfordringer vil dere kunne stå overfor?

NY INNOVASJONSPOLITIKK	
På hvilken måte kan virkemiddelapparatet endre fokus for å understøtte økt fokus på bærekraft?	Kan du beskrive hva du mener mangler i dagens virkemiddelapparat?
Hvordan kan slike endringer påvirke bedriften?	Hvilke nye muligheter/utfordringer vil dere kunne stå overfor?
	- Utvikling
	- Muligheter
	- Utfordringer
	AVKLAR:
	- Bevisst forhold mulighetsrommet
	- Ansvarlige eiere i forhold til økonomisk utvikling vs. Bærekraftig utvikling
Hvilke tanker har du rundt hvordan virkemiddelapparatet bør fremstå for brukerne?	AVKLAR:
	- Optimal organisering for å kunne fremstå som et helhetlig kontaktpunkt for brukerne.

AVSLUTNING	
Hva mener du er de(n) viktigste faktoren(e) for å få en bærekraftig innovasjonspolitikk	
Har du andre refleksjoner eller kommentarer til temaet eller diskusjonen som ikke har blitt belyst?	