



Handelshøyskolen BI i Oslo

ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Delingsøkonomi og endring av tradisjonelle
forretningsmodeller

Stensrud, Michelle Hellenen
Wilson, Stian
Hjelmås, Marthe Bjørgan

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

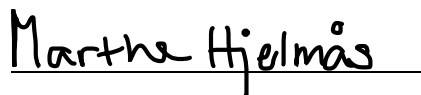
FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet våren 2016 av tre entreprenørskapsstudenter ved Handelshøyskolen BI, Oslo, og avslutter tre lærerike år. Gjennom studiet har vi opparbeidet kunnskap som vi vil dra videre nytte av i næringslivet. Emner som markedsendringer og virksomheters behov for innovasjon og omstilling har fanget våre interesser. På bakgrunn av dette har vi valgt å se nærmere på hvilke markedskrefter som har vært avgjørende for fremveksten av delingsøkonomien, og hvordan selskaper kan tilpasse sin forretningsmodell for å bedre møte de nye markedsendringene.

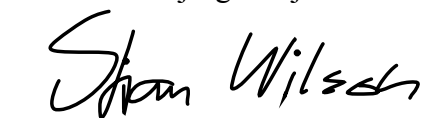
Da delingsøkonomien har vært mye omdiskutert den siste tiden har vi valgt å ta kontakt med profilerte aktører innenfor delingstjenester, samt individer med kunnskap og engasjement for delingsøkonomien og forretningsutvikling som fenomen. Vi vil rette en takk til våre intervjuobjekter:

- Finn.no ved Christopher Ringvold
- Graphiq ved Jakob Palmers
- Haxi ved Aleksander Sønder
- Leieting.no ved Christer Hansen Eriksen
- Nabobil ved Christoffer Moen
- Strive ved Michael Birkeland
- Tor W. Andreassen
- WeClean ved Kim Haagensen

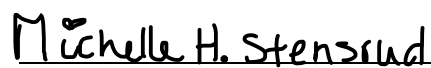
Vi vil i tillegg rette en spesiell takk til vår veileder Betina Riis Asplin for hennes fleksibilitet og gode innspill, og Tor W. Andreassen for hans innsiktsfulle kommentarer.



Marthe Bjørgan Hjelmås



Stian Wilson



Michelle Hellenen Stensrud

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	ii
INNHALDSFORTEGNELSE	iii
SAMMENDRAG	v
1. INNLEDNING	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Bakgrunn for problemstilling	1
1.3 Formål med oppgaven	2
1.4 Oppgavens struktur	2
2. TEORI	3
2.1 Innledning	3
2.2 Delingsøkonomien	3
2.2.1 Definisjoner	4
2.2.2 Maktskiftet i markedsforholdene	5
2.2.3 Markedskrefter	6
2.2.4 Hva betyr fremveksten av delingsøkonomien for bedriftene?	9
2.2.5 utfordringer	10
2.2.6 Implementering av ny forretningsmodell	11
2.3 Hva er entreprenøriell aktivitet?	12
2.3.1 Entreprenøriell aktivitet	13
2.3.3 Entreprenøren	13
2.4 Entreprenørielle muligheter	14
2.5 Entreprenøriell læring	14
2.5.1 Stage-Gate modellen	15
2.5.2 Lean Start-Up	15
2.5.3 Prosessmodell for intraprenørskap	16
3. METODE	17
3.1 Valg av metode	17
3.2 Design	18
3.3 Innhenting av data	18
3.4 Feilkilder	19
3.4.1 Utvalg	19
3.4.2 Validitet	19
3.4.3 Reliabilitet	20

3.5 Svakheter	20
4. FUNN	21
4.1 Finn.no	21
4.1.1 Markedskrefter	21
4.1.2 Implementering av ny forretningsmodell	22
4.2 Graphiq	22
4.2.1 Markedskrefter	23
4.2.3 Implementering av ny forretningsmodell	23
4.3 Haxi	23
4.3.1 Markedskrefter	24
4.3.2 Implementering av ny forretningsmodell	24
4.4 Leieting.no	25
4.4.1 Markedskrefter	25
4.4.2 Implementering av ny forretningsmodell	25
4.5 Nabobil	26
4.5.1 Markedskrefter	26
4.5.2 Implementering av ny forretningsmodell	26
4.6 Strive	27
4.7.1 Markedskrefter	27
4.7.2 Implementering av ny forretningsmodell	27
4.7 Tor W. Andreassen	28
4.6.1 Markedskrefter	28
4.6.2 Implementering av ny forretningsmodell	29
4.8 WeClean	30
4.8.1 Markedskrefter	31
4.8.2 Implementering av ny forretningsmodell	31
5. ANALYSE AV FUNN	32
5.1 Markedskrefter	32
5.1.1 Sosiale	32
5.1.2 Økonomiske	33
5.1.3 Teknologiske	34
5.2 Implementering av ny forretningsmodell	35
6. KONKLUSJON	38
REFERANSELISTE	vi
VEDLEGG	ix

SAMMENDRAG

Fremveksten av delingsøkonomien har ført til disruptive endringer og legger press på tradisjonelle forretningsmodellens evne til omstilling. I tillegg har bedrifter i større grad enn tidligere et kontinuerlig behov for å innovere og tilpasse seg raskt skiftende markedsendringer for å sikre sin konkurransesituasjon. Gjennom denne oppgaven skal derfor følgende problemstilling besvares:

Hvilke markedskrefter har vært avgjørende for fremveksten av delingsøkonomien, og hvordan kan selskaper tilpasse sin forretningsmodell for å bedre møte de nye markedsendringene?

Oppgavens to første kapitler presenterer bakgrunn og formål, samt teori omhandlende delingsøkonomien som fenomen og entreprenøriell aktivitet. I oppgavens tredje kapittel kartlegges ulike typer data, undersøkelsesdesign og innhentingmetoder. På bakgrunn av teorien presentert i metodekapittelet er det valgt en kvalitativ tilnærming gjennomført ved åtte dybdeintervjuer med relevante respondenter, som blir presentert i oppgavens fjerde kapittel. Disse er valgt ut på bakgrunn av deres tidligere relevante erfaring, kunnskap og engasjement omkring delingsøkonomien som marked og fenomen.

De empiriske studiene, legger sammen med det teoretiske rammevektet, grunnlaget for oppgavens analyse og konklusjon. Det avdekkes tre markedsdrivere for delingsøkonomien; sosiale, økonomiske og teknologiske. Sterkere forbrukermakt og modellens tilrettelegging for lavere transaksjonskostnader påvirker tradisjonelle forretningsmodellens attraktivitet, noe som legger press på bedriftenes evne til omstilling. Markedsinnsikt og innovasjon blir trukket frem som vesentlige elementer for videre mulighetsoppdagelse og overlevelse. I tillegg må bedrifter implementere en eller flere av delingsøkonomien verdikjede; ”Company-as-a-service”, ”Motivate-a-marketplace”, og/eller ”Provide-a-platform”, eller inngå partnersamarbeid med eksisterende delingstjenester.

1. INNLEDNING

1.1 Introduksjon

Før august 2015 hadde Dagens Næringsliv tre nettsaker der emneknaggen delingsøkonomi var brukt. Bare på de første fire ukene i 2016 har avisen skrevet 31 nettsaker knagget på delingsøkonomien (Ytterstad, 2016). Delingsøkonomi er et begrep som er i ferd med å bli en del av vårt vokabular.

Deling av varer og tjenester er ikke noe nytt fenomen. Jordbruksrevolusjonen gjorde det mulig for mennesket å dyrke og produsere egen mat og markerer overgangen fra jeger-sanker samfunnet til det mer moderne bondesamfunnet. Spesialisering av mat- og håndverksproduksjon var i sin tur en viktig drivkraft for fremveksten av bysamfunn, der bøndene kunne bytte til seg mat- og forbruksvarer de selv ikke produserte (Mediesenteret Høgskolen Bergen).

Tradisjonen med varebytte er gjennom tiden blitt betydelig redusert i moderne utviklede sivilisasjoner. Trolig henger dette sammen med utviklingen av de industrielle revolusjonene, fremveksten av produserende bedrifter og det moderne pengesystemet.

Likevel har vi sett et skifte etter finanskrisen i 2008, der delingstjenester igjen er vokst frem (Segato, 2015). Vi har sett en oppblomstring av deling mellom individer som i stor grad gjør de tradisjonelle bedriftene overflødige (Owyang, Tran og Silva 2013). Opprettelsen av internettbaserte selskaper som bruker sosiale teknologier for å knytte individer med hverandre, på plattformer som legger til rette for deling av ubenyttede ressurser, er selve grunnsteinen i det som i dag karakteriseres som delingsøkonomien. En økonomi som er anslått til en verdi av svimlende 26 milliarder dollar (Alstynne og Malhotra, 2014, 24).

1.2 Bakgrunn for problemstilling

Med stadig mer fokus og oppmerksomhet rettet mot delingsøkonomien som fenomen og på bedrifter som opererer innenfor rammene av delingstjenester fra media og myndigheter, ser forfatterne et behov for konkretisering av økonomien og kartlegging av drivere for et mer helhetlig perspektiv. Som entreprenørskapsstudenter synes forfatterne det er spesielt interessant å observere hvordan

økonomien påvirker entreprenøriell aktivitet ved endring av tradisjonelle forretningsmodeller. Oppgaven søker derfor å besvare følgende problemstilling:

Hvilke markedskrefter har vært avgjørende for fremveksten av delingsøkonomien, og hvordan kan selskaper tilpasse sin forretningsmodell for å bedre møte de nye markedsendringene?

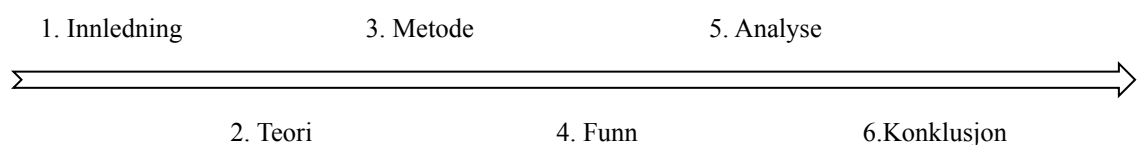
1.3 Formål med oppgaven

Oppgavens formål er å sette delingsøkonomien i kontekst med et økende behov for utførelse av entreprenøriell aktivitet internt i virksomheter. Ved bruk av forskningsartikler rundt delingsøkonomien og tradisjonelle entreprenørskaps-teorier, er det ønskelig at leseren skal få en bredere forståelse av hva som har drevet frem delingstjenester, hva de faktisk går ut på og hvordan tradisjonelle forretningsmodeller må hensynta disse endringene i omgivelsene.

De empiriske studiene vil kartlegge hvordan gründere av delingstjenester går frem ved etablering i delingsøkonomien som marked, og hvordan eksisterende virksomheter kan tilpasse sin forretningsmodell for å kunne entre det samme markedet. Oppgavens teoretiske rammeverk i kontekst med de empiriske studiene, anses som av potensielt stor verdi for individer og eksisterende virksomheter som har ambisjoner om å opprette eller utvide sin virksomhet innen rammene av delingsøkonomien.

Ambisjonen er at oppgaven kan fungere som et verktøy og en rettesnor i arbeidet med endring av tradisjonelle forretningsmodeller, samt et rammeverk for videre forskning. I tillegg vil oppgaven forhåpentligvis stimulere til interessant lesing og refleksjon.

1.4 Oppgavens struktur



Figur 1. Oppgavestruktur

2. TEORI

2.1 Innledning

Kapittelet danner det teoretiske rammeverket for oppgaven, og søker å avklare vesentlige elementer i problemstillingen. Teorien vil sammen med de empiriske studiene besvare problemstillingen i analyse- og konklusjonskapitlene. Innledningsvis presenteres bakgrunn og definisjon av delingsøkonomien, før det videre løftes delingsøkonomisk teori gjennom endret maktskiftet, og identifisering av drivere. Avslutningsvis presenteres modeller for hvordan nye forretningsmodeller og idéer kan implementeres, samt teori omhandlende mulighetsoppdagelse.

2.2 Delingsøkonomien

På begynnelsen av 1990-tallet ble Internett åpnet for allmenn bruk, og ble straks et forretningsområde preget av mye aktivitet (Puschmann og Alt, 2016). Private selskaper begynte på et globalt plan å selge Internett-abonnementer, som kombinerte oppkoblingsmuligheter med en rekke tjenester til bedrifter og privatpersoner. Blant annet disse var World Wide Web 2.0. definert som *”nettsidene som tillater brukere til å bidra med innhold og kommunisere med hverandre”* (Carroll og Romano, 2011, referert i Segato, 2015, 5). Hamari, Sjöklint og Ukkonen (2015) hevder at denne revolusjonen ga brukerne muligheten til interaksjon, i tillegg til at den fremmet en mulighet for utvikling av online plattformer med brukervennlig innhold. Dette ledet til internettet vi kjenner i dag med peer-to-peer nettverk av sosiale og økonomiske interaksjoner. Denne raske og grunnleggende endringen i brukernes atferd er vanligvis referert til som Den 4. Industrielle (Digitale) revolusjonen.

Mellom 1997 og 2000 ble en rekke nye internettbaserte virksomheter etablert, alle bygget på samme peer-to-peer konsept. Blant disse finner vi Wikipedia og Youtube som baserer sin forretningsmodell på frivillige brukere som deler informasjon, kunnskap og/eller videoklipp. Belk (2014) fremmer at internettet er en gigantisk plattform for delt innhold som er tilgjengelig for massene.

En ny teknologisk trend har blitt svært populær de siste fem årene, delvis grunnet lanseringen av smarttelefoner. I 2007 introduserte Apple, iPhone, en mobiltelefon med lett tilgang til internettfunksjoner og et omfattende applikasjonsmarked. Dette fremmet brukernes mulighet til interaksjon uavhengig av plassering, noe som åpnet et marked for oppstartsbedrifter over hele verden. Administrerende direktør for Innovasjon Norge, Anita Krohn Kraaseth, uttalte i et foredrag i januar 2016 at dette applikasjonsmarkedet har vokst seg enormt og skapt 1,2 millioner arbeidsplasser bare i Europa (NRK 2016).

Segato (2015) gjør en oppmerksom på at etter den globale finanskrisen i 2008 har delingsøkonomien vokst nasjonalt og internasjonalt ved å motta store investeringer, i tillegg til omfattende oppmerksomhet fra media. Virksomheter som Uber, Nabobil, AirBnB og Kickstarter er noen av de mest kjente innenfor denne disruptive modellen, hvor privateide goder er delt eller leid ut gjennom en peer-to-peer plattform.

2.2.1 Definisjoner

Det finnes en rekke begreper og definisjoner på det vi har valgt å kalle delingsøkonomien. Den mest omfattende beskrivelsen av fenomenet er gitt av Hamari, Sjöklint og Ukkonen (2015). Først beskriver de delingsøkonomien som:

”en peer-to-peer basert aktivitet ved å skaffe, gi eller dele tilgjengeligheten til goder og tjenester, gjennom samfunnsbaserte online tjenester”

Utrykket peer-to-peer er vanligvis forbundet med fildeling. Imidlertid refereres det også til det større fenomenet om samarbeidsaktiviteter mellom brukere online. (Hamari, Sjöklint og Ukkonen 2015). Videre definerer Hamari, Sjöklint og Ukkonen (2015) delingsøkonomien som:

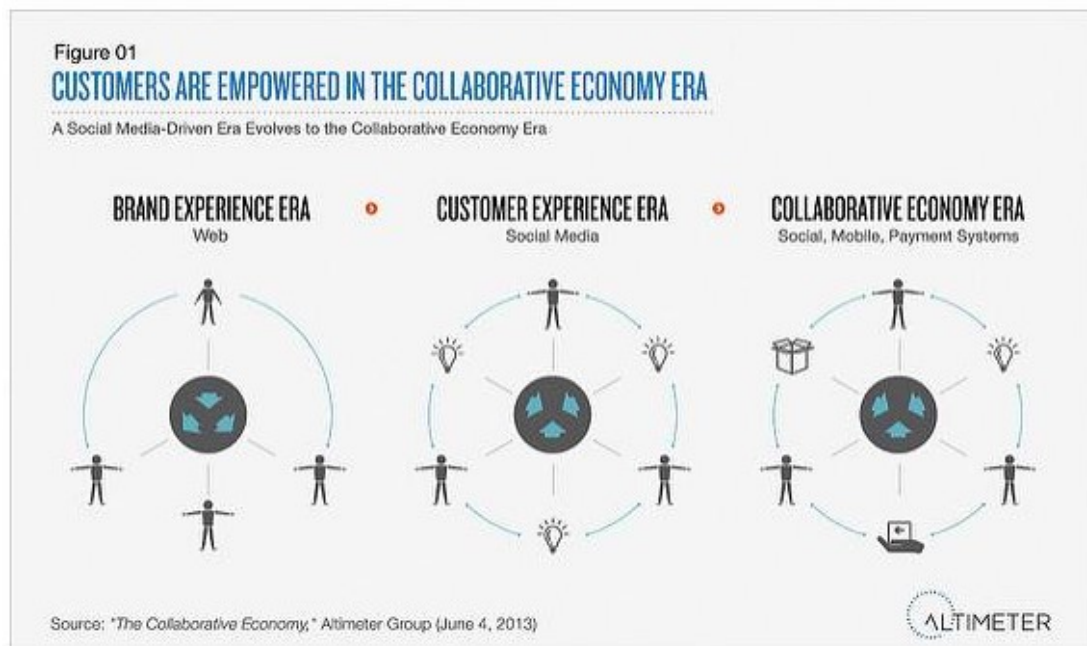
”en økonomisk modell basert på deling, bytting, forhandling eller leie av produkter og tjenester som muliggjør tilgang fremfor eierskap”.

Selv om delingsøkonomien ikke fokuserer på eierskapsoverføringer av produkter og tjenester kreves det likevel et system for transaksjoner, eksempelvis for bestilling og betaling. Dette er et felt innen sosial handel, der sosiale medier fungerer som et verktøy for aktiviteter innen kjøp og salg av produkter og tjenester (Liang og Turban 2011).

Det er viktig å merke seg at det er en rekke diskusjoner omkring definisjonen av delingsøkonomien. Tidligere brede og omfattende klassifiseringer av fenomenet har ført til stor uenighet blant forskere, særlig med tanke på hvilke aktører som må delta for at det skal kunne kalles delingsøkonomi. Den første definisjonen presentert definerer aktørene som peer-to-peer, mens den andre definisjonen ikke definerer noen aktører. Mange hevder til gjengjeld at delingsøkonomien ikke kan defineres, da den er for innovativ og dynamisk. Denne diskusjonen tas ikke ytterligere høyde for i oppgaven ettersom det ikke er relevant for problemstillingen.

2.2.2 Maktskiftet i markedsforholdene

Owyang, Tran og Silva (2013) hevder at vi nå er vitner til indikatorer på et tidlig skifte i markedsforholdene. Mangfoldige start-ups er vellykket etablert da de har utnyttet muligheten som legger til rette for deling av goder og tjenester på en mest mulig friksjonsfri måte. Owyang, Tran og Silva (2013) forklarer at brukere ikke lenger bare bruker sosiale teknologier til å dele sine aktiviteter og meninger, men også til å dele produkter og tjenester. Med denne evolusjonen risikerer bedrifter å bli overflødige da kundene handler med hverandre. Videre løfter Owyang, Tran og Silva (2013) tre faser som viser skiftet i markedsforholdene, delvis drevet av denne sosiale teknologien:



Figur 2: "Customers are empowered in the collaborative economy era" (Owyang, Tran og Silva 2013, 3)

Fase 1 ”Brand Experience Era”: Internettet gjør informasjon lett tilgjengelig, men makten til å dele informasjon ligger hos mediene eller bedriftene. Dette er en ”en-til-mange” modell der bedriftene snakker til kundene gjennom sine nettsider. Makten ligger hos få aktører, likevel er mange påvirket.

Fase 2 ”Customer Experience Era”: Nye verktøy styrker kundenes mulighet til å offentliggjøre seg på sosiale medier. Dette er en ”mange-til-mange” modell hvor kunder deler sine meninger og aktiviteter, som legger press på bedriftenes evne til å aktivt lytte og føre dialoger med kundene. Her deler kundene og bedriftene makten.

Fase 3 ”The Collaborative Economy Era”: Grunnet sosiale og mobile teknologier, samt teknologiske betalingssystemer har kundene nå mulighet til å dele produkter og tjenester med hverandre. Bedrifter blir utfordret da kundene nå kan handle med hverandre istedenfor med tradisjonelle institusjoner. Markedsmakten skiftes til kundene.

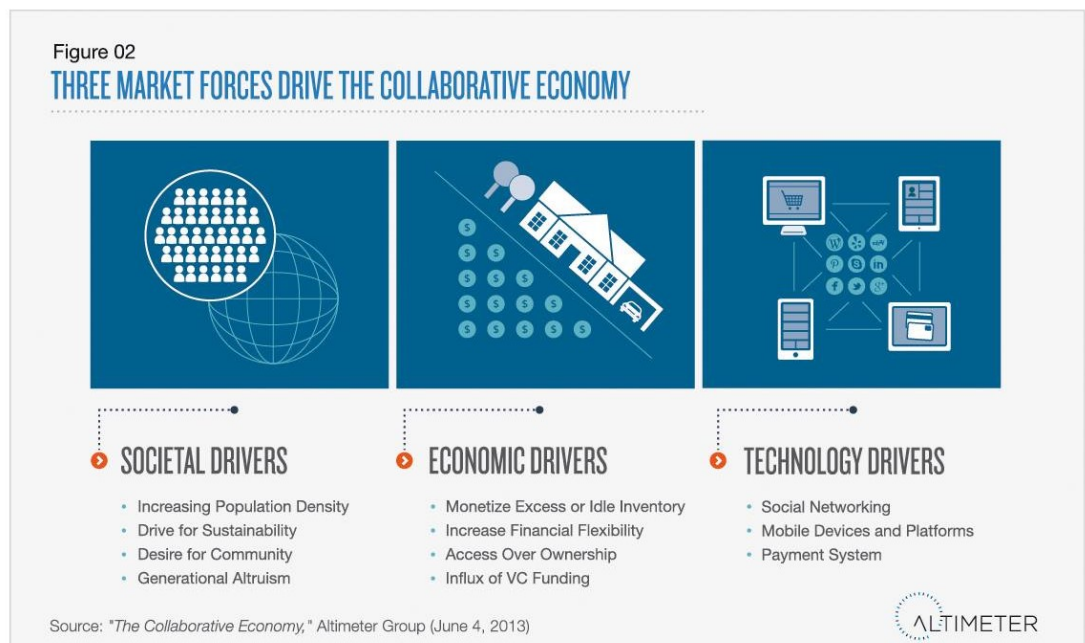
Sosiale medier og teknologier utgjør en trussel for mange bedrifter, spesielt med tanke på funksjoner som kommunikasjon, markedsføring og kundeservice. Utfordringen ligger i å etablere eller øke kontakten til kundene over sosiale kanaler. Owyang, Tran og Silva (2013) hevder videre at utover bedriftenes funksjoner, vil delingsøkonomien påvirke de helt grunnleggende verdiene i tradisjonelle forretningsmodeller. En hel økonomi omhandlende deling og bytting av produkter og tjenester mellom enkeltpersoner er i sterk vekst. Dette redefinerer markedsforholdet mellom tradisjonelle kjøpere og selgere, samt utvider modeller for transaksjoner og gjenbruk. På den måten påvirkes også forretningsmodellene.

2.2.3 Markedskrefter

Puschmann og Alt (2016) fremmer at delingsøkonomien skaper en rekke fordeler for forbrukere, leverandører og mellomledd. For forbrukere betyr dette økt bekvemmelighet ettersom de har tilgang til goder og tjenester uten å måtte eie de. I tillegg legger det opp til økonomiske fordeler, da det er en lavere økonomisk innsats for å bruke et produkt eller en tjeneste fremfor å kjøpe det/den. Fra et økologisk perspektiv tilrettelegger delingsøkonomien reduksjon av søppelmengden vi har i dag, grunnet begrenset produksjon. Videre fremmer Puschmann og Alt (2016) at nye forretningsmodeller og nye delingstjenester er blant fordelene ved delingsøkonomien for både leverandører og mellomledd. Disse kan

enten posisjonere seg som plattformer hvor brukerne deler goder og tjenester, eller bidra med ekstra verdi til delingstjenestene gjennom for eksempel forsikring- og betalingstjenester. Dette blir ytterligere beskrevet under teorikapittelet 2.2.6.

Rifkin skriver i sin bok *The Zero Marginal Cost Society* (2014, referert i Segato 2015, 9) at vi nå er på vei inn i en epoke fra ”retten til å eie og ekskludere” til ”retten til å ha tilgang og bli inkludert”. Segato (2015) fremmer at en pendler i dag vil ha tilgang til flere transportkilder gjennom tjenester som BlaBlaCar og Uber. Pendleren vil heller ha tilgang til bilen over en periode enn å eie den selv. Det er mer økonomisk, mer effektivt, mer miljøvennlig og har en rekke andre positive aspekter, blant annet sosial interaksjon. Det er viktig å merke seg at poenget med tilgjengelighet over eierskap ikke kun gjelder produkter og tjenester, men også kan omhandle finansielle ressurser. I dag kan blant annet gründere få tilgang til potensielt ubegrenset finansiering fra finansieringstjenester som Kicktarter, istedenfor å låse egne penger (Segato 2015). Botsman (2014), Hamari, Sjöklint og Ukkonen (2015) og Owyang, Tran og Silva (2013) fremmer tre markedsdrivere; økonomiske, sosiale og teknologiske.



Figur 3: "Three market forces drive the collaborative economy" (Owyang, Tran og Silva 2013, 5)

Sosiale drivere

Owyang, Tran og Silva (2013) løfter fire sosiale drivere; (1) økende befolkningstetthet, (2) bevissthet for bærekraft, (3) ønske om fellesskap, og (4) generasjonen med nestekjærlighet. Med økende befolkningstetthet fremmer Owyang, Tran og Silva (2013) at delingsøkonomien muliggjør deling med mindre friksjon. Tilgang til flere mennesker gir i sin tur flere tilbud i delingsøkonomien. Bevissthet for bærekraft trekkes frem som den andre sosiale driveren og beskriver en økende bevissthet når det kommer til hvordan våre brukervaner påvirker miljøet. Den tredje driveren beskriver et ønske om å ta del i et fellesskap, et ønske om å få kontakt med andre mennesker. Dette fremmes av OviShare som blant annet sier at det er et kulturelt skifte på gang, hvor mennesker ønsker å ha tillit til hverandre og ikke kun de store aktørene (Owyang, Tran og Silva 2013). Den siste sosiale driveren fremmer den voksende generasjonen med nestekjærlighet. Studier utført av Owyang, Tran og Silva (2013) viser at 75% av førsteklasinger ved UCLA mener det er en selvfølge og veldig viktig å hjelpe andre som er i vanskeligheter. Dette underbygger argumentet om at mennesker vil dele med hverandre.

Økonomiske drivere

Blant de økonomiske driverne fremmes; (1) tjene penger på utnyttelse av ubenyttede ressurser, (2) øke økonomisk fleksibilitet, (3) tilgjengelighet over eierskap, og (4) tilstrømning av venture kapital finansiering (Owyang, Tran og Silva 2013). Tjene penger på utnyttelse av ressurser handler om at tidligere ubenyttede ressurser kan deles og skape fortjeneste. Den andre driveren er å øke økonomisk fleksibilitet, som dreier seg om at eiere kan finne nye bruksområder for ubenyttede ressurser. Ved å gjøre dette kan en øke sin inntekt og få bedre økonomisk fleksibilitet. Det legges særlig vekt på at vi nå er på vei inn i en epoke der folk ønsker å jobbe som freelancere og gründere (Owyang, Tran og Silva 2013). Anita Krohn Kraaseth, administrerende direktør for Innovasjon Norge sier i et foredrag i januar 2016 at det er nye trender blant unge arbeidstakere. Hun spesifiserer at den kommende arbeidsstyrken ikke lenger er opptatt av å ha faste arbeidsplasser men ønsker frihet. Videre hevder hun at tilgjengelighet blir mer attraktivt fremfor eierskap (NRK 2016). Dette underbygger neste driver; tilgjengelighet over eierskap. Hamari, Sjöklint og Ukkonen (2015) forklarer at eierskap tidligere har vært en naturlig måte å ta i bruk produkter og tjenester.

Midlertidig bruk har likevel de siste årene vært mer attraktivt for mange forbrukere. Tilstrømning av venture kapital finansiering er den fjerde økonomiske driveren. Slike finansieringskilder har blitt en kjerneeffekt til vekst innenfor enkelte internettrelaterte markeder (Owyang, Tran og Silva 2013).

Teknologiske drivere

Det er tre teknologiske drivere; (1) sosiale nettverk, (2) mobile enheter og plattformer, og (3) betalingssystemer (Owyang, Tran og Silva 2013). Sosiale nettverk er en meget relevant drivkraft da en studie gjennomført av Owyang, Tran og Silva (2013) viser at majoriteten av de 30 mest vellykkede delingstjenestene har hatt sosiale profiler og omdømmefunksjoner, og halvparten hadde profiler linket opp til Facebook. Dette er funksjoner som bygger tillit mellom brukere. Hamari, Sjöklint og Ukkonen (2015) løfter at veksten av smarttelefoner i hverdagen har ført til at kunder lett kan tilby eller leie produkter og tjenester når som helst, hvor som helst. Mange delingstjenester er derfor avhengig av denne teknologiske plattformen. Den siste teknologiske driveren er utviklingen av betalingssystemer. E-handel og betalingsplattformer er nødvendig for å koble transaksjoner mellom kjøpere og selgere (Owyang, Tran og Silva 2013). Det er eksempler av bytting hvor det ikke er krav om økonomisk veksling, men istedenfor brukes digitalt omdømme. Hamari, Sjöklint og Ukkonen (2015) fremmer at nettverk blant peers i stor grad er aktivert av sosiale nettverk og plattformer. Disse nettverkene og plattformene kobler brukere som er villige til å dele goder med hverandre. Plattformene har funksjoner som bygger tillit mellom brukerne og betalingsmetoder som sikrer en troverdig og enkel godtgjørelse for bruk av delingstjenesten.

2.2.4 Hva betyr fremveksten av delingsøkonomien for bedriftene?

Fremveksten av delingsøkonomien vil ifølge Owyang, Tran og Silva (2013) påvirke alle bransjer. Likevel vil noen bli påvirket mer enn andre. Bedrifter med høye kostnader, få kunder, eller lett kopierbare varer og tjenester er mer utsatt. Det presiseres at den største trusselen, for tradisjonelle forretningsmodeller, er delingstjenestenes evne til å tilby goder til brukerne for gjenbruk, og dermed minimere behovet for å kjøpe nye. I tillegg risikerer bedrifter å bli overflødige, da kunder kan gjennomføre transaksjoner med hverandre. Dette vil i praksis bety at enkeltpersoner vil kunne innlemme bedriftenes funksjoner, ved å tilby og etterspørre varer og tjenester til og fra hverandre.

Videre vil kundene i større grad etterspørre produkter som er mer holdbare, da disse er lettere å videreselge eller dele med andre (Owyang, Tran og Silva, 2013). Ved gjenbruk av produkter vil kundeopplevelsen strekke seg forbi det første kjøpet. Tillitt blir derfor trukket frem som et viktig element. Ved gjentatte salg vil det oppstå et felleskap der brukere i større grad vil stole på hverandre fremfor bedrifter. Modeller for omdømme blir trukket frem som spesielt viktig for å oppnå denne tillitten.

Owyang, Tran og Silva (2013) presiserer at virksomheter vil implementere delingstjenester internt. Arbeidstakers og arbeidsgivers stilling er i ferd med å redefineres, da mange ønsker å arbeide freelance og som gründere. I tillegg vil forskjellen mellom kunde og ansatt bli mer uklar, da virksomheter online kan rekruttere personell til ønskede oppgaver.

På bakgrunn av dette argumenteres det for at bedrifter på et eller annet nivå må ta del i delingstjenestene for å møte kundenes behov og ønsker.

2.2.5 utfordringer

Nye markeder er fylt med en rekke utfordringer som bryter med nåværende situasjon. Owyang, Tran og Silva (2013) legger vekt på fem fullstendige utfordringer med delingsøkonomien slik vi kjenner den i dag.

1. Myndighetene motsetter seg deling som bryter med eksisterende lover. Anita Krohn Kraaseth, administrerende direktør for Innovasjon Norge uttaler i nevnte foredrag at delingsøkonomien fører med seg en del radikale endringer i henhold til hvordan vi har bygget opp samfunnet de siste 100 årene. Hun oppfordrer derfor myndighetene til å være oppmerksom på disse endringene og arbeide delingstjenestene frem (NRK 2016).

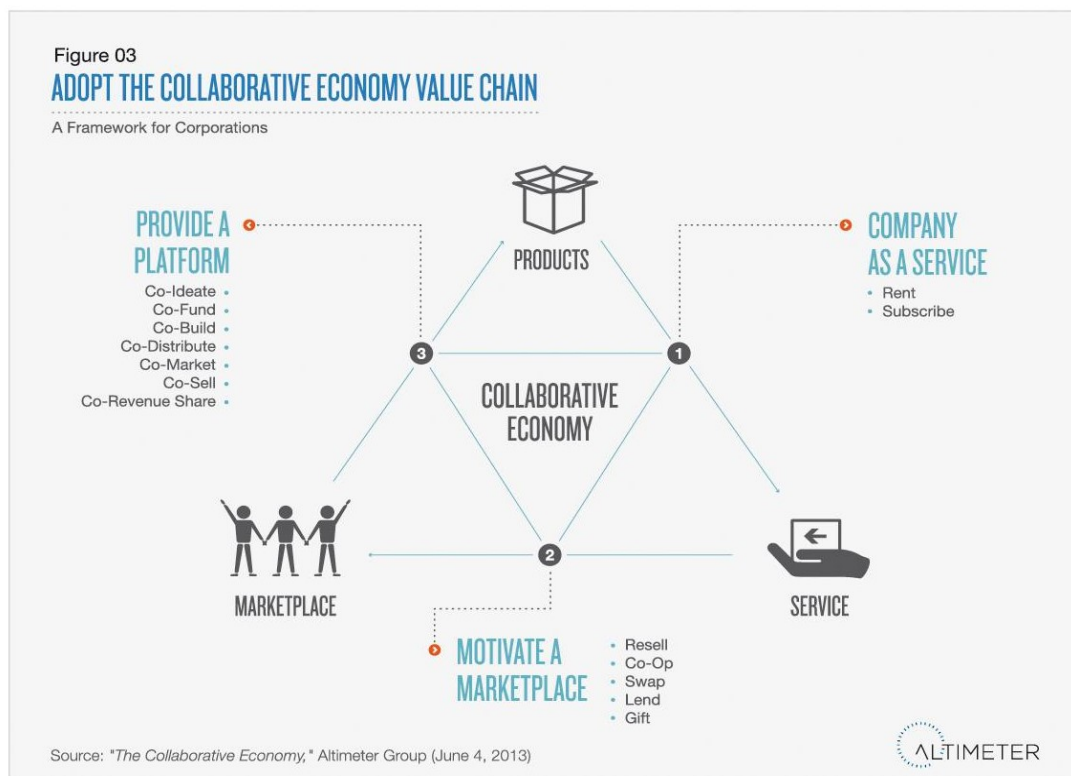
2. Mangel på troverdighet mellom peer-to-peer kjøpere og selgere. For brukere vil mangel på troverdighet forbli en utfordring i delingsøkonomien, da en skal dele sine eiendeler eller tjenester med fremmede. Owyang, Tran og Silva (2013) løfter dette som en utfordring en ikke kommer utenom ved bruk av forretningsmodellen.

3. Mangel på industribaserte systemer for omdømme og datainnsamlinger. Valutaen i delingsøkonomien er troverdighet. Det er svært få transaksjoner som er mer personlige enn å dele sitt hjem. Systemer med omdømmefunksjoner er derfor svært essensielt for å bygge troverdighet (Owyang, Tran og Silva, 2013).

4. Enkelte aktører ser på deling som en trussel mot sine nåværende forretningsmodeller. Det er vanskelig for bedrifter å felle sin egen forretningsmodell. Kraaseth sier at vi ikke er glad i endringer. Det er typisk å tenke at ”det er farlig det”, når det kommer til forandringer (NRK 2016).

5. Usikkerhet angående levetid for start-ups. Dette gjelder delingsøkonomien som alle andre økonomier (Owyang, Tran og Silva 2013).

2.2.6 Implementering av ny forretningsmodell



Figur 4: "Adopt the collaborative economy value chain" (Owyang, Tran og Silva 2013, 10)

I delingsøkonomien må bedrifter utvikle sine forretningsmodeller for å unngå å bli utelukket av transaksjoner som oppstår mellom kunder. Delingsøkonomiens verdikjede slik Owyang, Tran og Silva (2013) presenterer den illustrerer hvordan bedrifter kan endre sine forretningsmodeller på tre måter; (1) "Company-as-a-Service", (2) "Motivate-a-Marketplace", eller (3) "Provide-a-Platform". De fremtidsberettigede bedriftene etablerer en modell, mens de mest avanserte bedriftene etablerer alle tre med selskapet i sentrum. Med dette menes det at bedrifter ikke nødvendigvis må innlemme alle modellene, men at forutsetningen for å lykkes er størst dersom dette gjøres.

1. Utvide forretningsmodellen til en "Company-as-a-Service". Dette handler om at bedriften ikke lenger skal selge produkter, tilby goder eller tjenester på tradisjonelt vis, men møte kundene der de er og på deres premisser. Dette kan gjøres ved å tilby produkter og tjenester ved behov og gjennom abonnementsløsninger. Netflix kan trekkes frem som et godt eksempel, da de har revolusjonert videoleie ved å gjøre det enklere og mer komfortabelt for sine kunder. Selskaper i alle bransjer må vurdere denne metoden (Owyang, Tran og Silva 2013).

2. Koble peer-to-peer brukere ved å "Motivate-a-Marketplace". Bedrifter bør skape et fellesskap rundt bedriften ved å tilby en markeds plass der kundene kan samhandle. Markeds plassen kan blant annet gi rom for salg, deling og bytting av varer relatert til bedriften (Owyang, Tran og Silva 2013).

3. La kundene ta en del av bedriften ved å "Provide-a-Platform". Bedrifter bør legge til rette for at brukerne kan være med å utvikle nye produkter og tjenester som partnere, ikke bare som kunder. Owyang, Tran og Silva (2013) fremmer at en rekke faktorer som mobile enheter, endringer i omgivelsene og bruk av online-tjenester har drevet frem innovative måter å dele på. Dette bør bedrifter utnytte, da de, ved å tilby en plattform, kan utvikle produkter og tjenester sammen med kundene på en enkel måte.

Det kommer ikke frem av teorien hvordan eller i hvilken sammenheng de ulike metodene fungerer best. Det må derfor bli opp til hver enkelt bedrift hvordan de ønsker å løse dette, og hvilke metoder de tror gir best forutsetninger for videre suksess for nettopp deres virksomhet.

2.3 Hva er entreprenøriell aktivitet?

Grunnet markedskreftene nevnt ovenfor og endring av forbrukermakt, vil det være hensiktsmessig for virksomheter å tilpasse sin forretningsmodell for å sikre videre overlevelse. Gjennom entreprenøriell aktivitet internt i virksomhetene kan disse endringene gjennomføres. Det kan være vanskelig å manøvrere seg i entreprenørskapsteori, da det ikke finnes en bestemt definisjon, grunnet ulike perspektiver og tradisjoner innen antropologi, økonomi, samfunnsvitenskap og ledelse (Ahmad & Seymour, 2008). Prominente økonomer og forskere slik som Weber Schumpeter, Penrose, Kirzner m.fl har betydd svært mye for utviklingen av entreprenørskap som fagfelt gjennom sine arbeider og definisjoner. Weber

(1947) definerte entreprenøren som immun mot byråkratisk tankegang, mens Schumpeter (1934) beskrev entreprenøren som en innovatør som implementerer endringer i markedet gjennom nye kombinasjoner og løsninger. Penrose (1959/1980) så på entreprenøriell aktivitet som identifisering av muligheter i økonomien, og Kirzner (1973) forklarte at det var entreprenørene som hadde evnen til å gjenkjenne og agere på disse mulighetene for potensiell profitt (Ahmad og Seymour, 2008, 7). Ahmad og Seymour (2008) mener likevel at de ulike perspektivene har mange grunnleggende fellestrekk og har utarbeidet definisjonen vi legger til grunn i oppgaven.

2.3.1 Entreprenøriell aktivitet

«Entreprenøriell aktivitet er den menneskelige handlingen tilknyttet opprettelse eller utvidelse av økonomisk aktivitet, ved identifisering og utnyttelse av nye produkter, prosesser og markeder, i jakten på verdiskaping.»

Entreprenøriell aktivitet handler altså om å identifisere nye muligheter og handle utfra disse mulighetene. Det er vesentlig å merke seg at handling er signifikant, og intensjoner og idéer er lite verdt om de ikke gjennom aktiviteter skaper reell verdi.

Ahmad og Seymour (2008) poengterer at entreprenøriell aktivitet ikke nødvendigvis er ensbetydende med opprettelse av nye virksomheter, da enkeltindivider i eksisterende virksomheter kan utvise entreprenøriell aktivitet internt. Dette er spesielt viktig å merke seg da endring av tradisjonelle modeller vil gjennomføres internt i virksomheter av entreprenørielle team.

2.3.3 Entreprenøren

«Entreprenører er de menneskene som gjennom opprettelse og utvidelse av økonomisk aktivitet, ønsker å generere verdi ved identifisering og utnyttelse av nye produkter, prosesser og markeder.»

Entreprenørene er altså driverne av den entreprenørielle aktiviteten. Det presiseres at entreprenørielle team internt i virksomheter også kan utvise entreprenøriell aktivitet.

2.4 Entreprenørielle muligheter

Aktiviteter knyttet til etablering av nye virksomheter eller utvikling av allerede eksisterende produkter, tjenester, prosesser og markeder er et resultat av muligheter oppfattet i omgivelsene. Entreprenørielle muligheter finner vi i krysningen mellom kreativitet, innovasjon og markedsmuligheter (Blundel og Lockett, 2011, 55-77). Wickham (2006, 235-257) poengterer likevel at uavhengig av innovasjonsgrad, vil idéene med størst sjanse for suksess være rotfestet i faktiske behov i markedet. Det betyr ikke at innovative produkter og tjenester som blir introdusert til et marked, istedenfor drevet frem av misnøye og frustrasjon fra brukere, ikke kan være suksessfulle. Innsikt i kundebehov og kjøpsprosesser minimerer likevel sjansene for potensielt kostbare feil.

Blundel og Lockett (2011, 55-77) trekker frem entreprenøren eller det entreprenørielle teamet som helt essensielt for utnyttelse av mulighetene. Det er deres oppfattelser av virkeligheten, tidligere erfaring, unike kunnskap og gjennomføringvilje som er utslagsgivende når det kommer til å oppdage nye muligheter og agere på de mulighetene som har størst potensiale. Det viser seg også at gjennom aktiv læring over tid har de fleste entreprenører tilegnet seg relevant kunnskap som er avgjørende for videre suksess (Wickham 2006, 235-257).

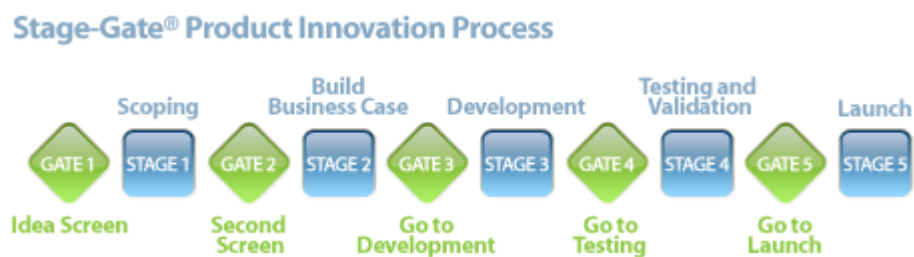
2.5 Entreprenøriell læring

Identifisering av muligheter gjennom entreprenøriell aktivitet viser seg gjerne i generering av nye idéer og kommersialiseringen av disse. Prosessen frem til etablering av nye virksomheter eller kommersialisering av idéer generert internt i virksomheter kalles entreprenøriell læring. Denne prosessen er drevet av dynamikk og kontinuerlig endring grunnet forretningsidéens dimensjoner og drivere (Blundel & Lockett, 2011, 1-25).

Som nevnt tidligere er entreprenørskap et fagfelt som er mye studert. Det betyr at det også er publisert en rekke modeller som illustrerer nettopp prosessen frem til kommersialisering. Forfatterne av bacheloroppgaven har valgt ut et anerkjent knippe modeller de mener best beskriver prosessen på en oversiktlig måte.

2.5.1 Stage-Gate modellen

Stage-Gate modellen ble utarbeidet av Dr. Robert G. Cooper i 1986 og fungerer som et operasjonelt rammeverk og et systematisk verktøy for produktutvikling og prosessen fra idé til lansering. Modellen deler prosessen inn i fem steg og porter. Hver port illustrerer en avgjørelse på hvorvidt idéen og produktet er verdt å satse videre på etter aktivitetene gjennomført i foregående steg. På den måten minimeres risikoen, da middelmådige idéer blir luket ut, og det investeres ressurser ettersom det arbeides med prosessen. Ved å kvalitetssikre hvert ledd er hensikten at effektiviteten, kvaliteten og suksessraten skal øke.

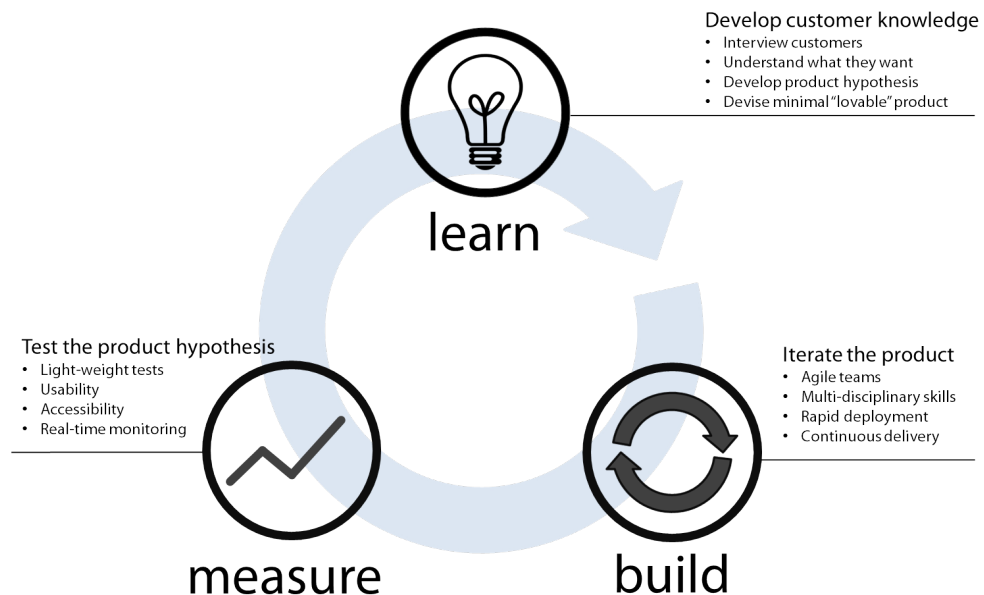


Figur 5: Stage-Gate Model Idea-to-Launch Model, SG Navigator

Det er viktig å merke seg at modellen har høstet mye kritikk for å være en statisk og lineær prosess som gir lite rom for dynamisk arbeid og på den måten hemmer innovasjon og effektivitet.

2.5.2 Lean Start-Up

Lean Start-Up ble for første gang introdusert av Eric Ries i 2008. Blank (2013) kaller modellen en gamechanger, da den gjør prosessen frem til kommersialisering mindre risikofylt. Modellen handler i all utstrekning om «learning by doing», og fokuserer på eksperimentering, tilbakemeldinger og tilpasning av et minimum viable product, mvp (Blank, 2013). Figur 6. illustrerer fremgangsmåten og tydeliggjør hvorfor risikoen minimeres. Ved å utvikle produkthypoteser og teste disse hos potensielle kunder, minimeres kostnadene knyttet til produktutvikling og planlegging, samtidig som det tilegnes verdifull kunnskap om hva kunden faktisk behøver og ønsker. Ved å tilpasse produkthypotesene etter tilbakemeldinger fra kundene, vil bedriften i større grad være sikker på at det finnes betalingsvilje i markedet ved kommersialisering.



Figur 6: Lean Start-Up, Zen Ex Machina

Modellen blir i motsetning til Stage-gate oppfattet som svært dynamisk. Likevel er det verdt å merke seg at denne modellen også har høstet noe kritikk nettopp for å være for eksplorativ og at fokus på planmessighet blir vektlagt for lite.

2.5.3 Prosessmodell for intraprenørskap

Nils-Otto Ørjasæter sin prosessmodell for intraprenørskap (2005), beskriver i likhet med Stage-gate og Lean prosessen frem til etablering av ny virksomhet eller kommersialisering av idé. Modellen består av fem trinn som omhandler virksomhetens evne til å tilrettelegge for en innovasjonskultur internt, samt deres evne til å identifisere og bearbeide idéer som blir generert. I tillegg er virksomhetens evne til å skape en positiv pengestrøm og vekst viktige elementer av modellen. I likhet med de foregående modellene blir testing av idé og produkt/tjeneste fremhevet som helt essensielt for å minimere risiko og ressursinvesteringer. Modellen trekker i tillegg frem viktigheten av at virksomheter bør følge to parallelle hovedløp ved produktutvikling; et produktløp, med fokus på design og spesifikasjoner, og et merkantilt løp, med fokus på faktorer knyttet til kundebehov og marked.

3. METODE

Metode karakteriseres som en planmessig fremgangsmåte og avhenger i stor grad av målet med analysen og ressurstilgang (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, 12-34). Som nevnt innledningsvis er oppgavens formål å kartlegge hvilke markedskrefter som har vært avgjørende for fremveksten av delingsøkonomien, og hvordan selskaper kan tilpasse sin forretningsmodell for å bedre møte de nye markedsendringene. Kapittelet vil kartlegge ulike typer data, undersøkelsesdesign og innhentingemetoder der valgt metode i forbindelse med undersøkelsen blir begrunnet.

For å besvare oppgavens problemstilling er det gjennomført åtte dybdeintervjuer knyttet til litteratur presentert i teorikapittelet. Seks av disse med gründere av nyoppstartede delingstjenester, en produktdirektør og et medlem av regjeringens delingsøkonomiutvalg med kunnskap og engasjement om fenomenet. Disse vil bli presentert ytterligere i kapittel 4.

3.1 Valg av metode

Valg av metode avhenger av oppgavens teoretiske rammeverk, intensjonen ved datainnsamlingen, samt hvilken type empirisk data som best besvarer oppgavens problemstilling.

Det er vanlig å skille mellom to ulike typer av data; primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som er innhentet spesifikt for å besvare oppgavens problemstilling av oppgavens forfattere. Sekundærdata er data innhentet av andre til andre formål, men som likevel kan fungere som supplement for helhetlig forståelse.

Ved innhenting av datamateriale skilles det mellom to metoder; kvantitative og kvalitative. Kvantitative data er å foretrekke dersom noe skal måles eller telles med nøyaktighet (Gripsrud og Silkoset, 2010, 125), mens kvalitative data gjerne brukes for å forklare sosiale fenomen (Marshall & Rossman, 2011). Kvalitative data tegner et komplekst og nyansert helhetsbilde fra enkeltindividers unike perspektiv og er på den måten mer dynamisk enn kvantitative data (Liamputtong & Ezzy, 2005).

For å best kunne besvare oppgavens problemstilling er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse hvor det innhentes primærdata ved hjelp av dybdeintervjuer gjennom verbal kommunikasjon med relevante intervjuobjekter.

3.2 Design

Metoden og teknikken for oppgavens datainnsamling og analyse defineres som undersøkelsesdesign. Det skilles mellom tre hovedtyper av design: (1) Eksplorativt, (2) Deskriptivt og (3) Kausalt. I tillegg må det tas stilling til tidligere erfaring og kjennskap til saksområdet, oppgavens teoretiske rammeverk og ambisjonsnivå ved valg av design (Gripsrud og Silkoset, 2010, 121-122).

Ved bruk av et eksplorativt case-studie er ambisjonen å tilegne seg innsikt og forståelse i et tema som er lite kjent fra tidligere. Dette foregår gjerne gjennom tidligere undersøkelser av sekundærdata, samt innhenting av primærdata gjennom fokusgrupper og dybdeintervjuer i en prosess drevet av dynamikk. Dersom målet er å undersøke samvariasjon mellom variabler benyttes gjerne et hypotesetestende deskriptivt design gjennom spørreundersøkelser eller observasjon. Ved et kausalt undersøkelsesdesign er målet å teste årsak-virkning sammenhenger mellom variabler gjennom ulike former for eksperimentering der disse bekreftes eller avkreftes (Gripsrud og Silkoset, 2010, 121-122).

Opgavens ambisjon er å få en bredere forståelse av delingsøkonomien som fenomen. Da delingsøkonomien er et relativt nytt fenomen i forskningssammenheng, og særlig i kontekst med fremveksten av nye forretningsmodeller er et eksplorativt design å foretrekke.

3.3 Innhenting av data

Som nevnt tidligere i kapittelet er det hensiktsmessig med innhenting av primærdata for ytterligere forståelse av tematikken presentert i problemstillingen. Dette foregår gjennom en kvalitativ metode ved gjennomføring av dybdeintervjuer med et eksplorativt design der verbal kommunikasjon tas i bruk. Intervjuobjektene er nøye valgt ut av oppgavens forfattere basert på deres tidligere relevante erfaring og kunnskap.

I første omgang ble intervjuobjektene kontaktet via epost der tematikken for oppgaven ble presentert og et møte avtalt. Sekundærdata i form av oppgavens teoretiske rammeverk og forfatterens tidligere kunnskap om temaet danner grunnlaget for utviklingen av vedlagte intervjuguide. Intervjuguiden består av

åpne spørsmål med mulighet for aktiv deltagelse gjennom oppfølgingsspørsmål og er på den måten ikke absolutt fastsatt. Dette reduserer risikoen for statiske svar, der viktige poeng for forståelse kan bli utelatt.

Intervjuene består i hovedsak av fysiske møter mellom forfatterne og intervjuobjektene. Dersom et fysisk møte ikke var gjennomførbart ble intervjuet foretatt over Skype. Intervjuguiden ble ikke tilsendt intervjuobjektene på forhånd da forfatterne ønsket deres intuitive refleksjoner rundt tematikken. Dersom det var behov for ytterlige oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuene, ble denne korrespondansen foretatt over epost.

3.4 Feilkilder

Uavhengig av valgt metode vil det kunne oppstå potensielle feilkilder. Det er derfor viktig å evaluere den brukte metoden og undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.4.1 Utvalg

Ved utførelse av kvalitative undersøkelser, slik som dybdeintervjuer, vil intervjuobjektets erfaringer, meninger og kunnskaper være av stor interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, 97-111). Formålet med et dybdeintervju er nettopp å få identifisert disse erfaringene, meningene og kunnskapen for å tilegne seg en bredere forståelse av temaet. Det er derfor essensielt å identifisere intervjuobjekter som sitter på relevant informasjon. For å få et nyansert og bredt bilde ble det valgt ut nyoppstartede delingstjenester innen ulike bransjer for å kartlegge deres oppstartsprosess og forretningsmodell. I tillegg var det ønskelig med refleksjoner og kommentarer for å få innsikt i hvordan tradisjonelle forretningsmodeller kan endre sin modell. For å unngå et ensidig perspektiv fra gründerens ståsted, ble det i tillegg opprettet dialog med en produktdirektør i et etablert selskap, samt et medlem av regjeringens delingsøkonomiutvalg.

3.4.2 Validitet

Validiteten (gyldigheten) til undersøkelsen dreier seg om hvorvidt den måler det den har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, 58-73). Målinger foregår gjennom ulike typer av måleinstrumenter, i denne forbindelse gjennom dybdeintervjuer. Ved dybdeintervjuer er det ikke uvanlig at det kan fremkomme resultater som går utenom hensikten med målingen, da intervjuobjektene meninger og interesser vil være tydelige. Tolkningen av disse resultatene er derfor

svært viktig. Det er naturlig og også trekke inn innholdsvaliditet, som handler om hvorvidt målemetoden dekker det teoretiske rammeverket, og hvorvidt teorien blir gjort forståelig for respondentene (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, 113-171). Dette sikres gjennom at tematikken og konteksten for undersøkelsen grundig forklares for intervjuobjektene før spørsmålene stilles. Slik det er beskrevet innledningsvis er begrepsdefinisjonene i oppgaven gjenstand for diskusjon. Intervjuobjektene ulike perspektiver og syn på begrepene vil potensielt kunne føre til feiltolkninger, da det vil påvirke svarene. Likevel ansees det som lite viktig da selve hensikten med oppgaven er å få et nyansert og helhetlig bilde.

3.4.3 Reliabilitet

Reliabiliteten (påliteligheten) til undersøkelsen handler om hvorvidt resultatene er til å stole på (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, 58-73). Teoretisk skal gjentatte undersøkelser og ulike metoder gi samme resultat fra samme respondent. For at dette skal være mulig må de tilfeldige feilene være minst mulig, da de aldri helt kan utelukkes. Faktorer som støy, tid, humør og interaksjon vil alltid kunne påvirke resultatene i noen grad. For en høyest mulig reliabilitet ble det avtalt intervjuer i god tid, samt utformet åpne men klare spørsmål knyttet til teori som fanger essensen av intervjuobjektene personlige meninger og erfaringer.

3.5 Svakheter

Det er viktig å merke seg at ved bruk av et bredt utvalg vil det være krevende å gå i dybden av hvert enkelt case. Likevel er formålet med oppgaven å tilegne et bredere og klarere bildet av hvordan delingsøkonomien og dens påvirkningskraft, noe som tydeligst kommer frem ved flere respondenter.

I tillegg må det presiseres at problemstillingen knyttet til hvordan tradisjonelle forretningsmodeller kan og bør omstilles i stor grad blir besvart utfra gründernes personlige oppfatninger. Hvorvidt disse er kvalifisert til å gi en slik vurdering kan diskuteres. Likevel mener forfatterne at dette kvalitetssikres gjennom teori, samt Tor W. Andreassen sin kunnskap og kompetanse.

4. FUNN

Kapittelet presenterer funnene fra datainnsamlingen på en ryddig og oversiktlig måte. Dybdeintervjuer er blitt gjennomført for å kunne besvare oppgavens problemstilling på en mest mulig utfyllende måte. Kapittelet er bygd opp på bakgrunn av problemstillingens struktur.

4.1 Finn.no

”Å jobbe målstyrt, 100% brukerfokusert og iterativt er en viktig del av hvordan vi jobber i FINN.no» - Christopher Ringvold

Finn.no, heretter referert til som Finn, er Norges største markedsplass og spesialiserer seg på kjøp og salg mellom private og profesjonelle aktører. Christopher Ringvold arbeider som produsentdirektør for vertikalene torget og småjobber i Finn. Han er utdannet siviløkonom fra NHH og har vært seks år i konsulentbransjen før han startet i Finn. Vi har vært i kontakt med han for å kartlegge hvordan Finn, som en pioner innen forretningsdrift basert på markedsplass som en del av forretningsmodellen, utvikler seg i takt med endringer i omgivelsene.

Det er viktig å legge merke til at caset om Finn ser på problemstillingen fra et annet perspektiv enn delingstjenesteaktørene, da de i større grad beskriver innovativ drift i skiftende omgivelser. På samme tid er Finn et svært interessant case, da de innehar de teoretiske implementeringsverktøyene.

4.1.1 Markedskrefter

Finn ble etablert i 2000 i regi av Schibsted Media Group som en iterasjon av vis@visen, et teknisk samarbeid mellom regionavisene Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen, som samlet tradisjonelle rubrikkannonser på nett, etter at internett hadde blitt kommersialisert. Det var imidlertid vanskelig for regionsavisene å lykkes med satsingen, og det ble besluttet å etablere et eget selskap for rubrikkannonser på nett; Finn.no AS. Gjennom blant annet samarbeid med store aktører innen eiendom og motor ble Finn etterhvert markedsledende. Ringvold presiserer at det var fremveksten av internett som åpnet for modellen der en kunne publisere annonser på nett fremfor i avis.

4.1.2 Implementering av ny forretningsmodell

For å fremme nytenkning og kreativitet arrangeres innovasjonsdagen årlig, der tverrfaglig teamarbeid potensielt fører til identifisering av nye muligheter internt og eksternt. Dersom ideene er gode nok blir de premiert med finansiell støtte og mulighet for permisjon for å arbeide med prosjektet videre. Ett eksempel på dette er delingstjenesten Pendit. Finn har i tillegg opsjon på å kjøpe prosjektet dersom det skulle vise seg å være vellykket. Ringvold trekker også frem kundesenteret som viktig med tanke på idégenerering. Gjennom dialog med kunder fanges det opp forbedringspotensiale og nye idéer som kan skape økt verdi for brukere av plattformen eller utvikles til flere innteksbringende tjenester.

Ved utviklingen av nye vertikaler blir det satt av dedikerte team og Ringvold presiserer at det konsekvent jobbes med en lean-tankegang, der det investeres mer tid og ressurser etterhvert som produktet blir ytterligere testet og iterert etter feedback. I tillegg fremhever Ringvold viktigheten av valg av satsingsområder med størst potensial og et godt team som essensielt for suksess.

4.2 Graphiq

”Trenden er jo at flere og flere vil ha det on-demand. Flere ønsker å jobbe freelance, og flere bedrifter ønsker å bruke freelancere.” – Jakob Palmers

Graphiq er en markeds plass som knytter grafiske designere med potensielle kunder. Jakob Palmers er medgründer i Graphiq. I dag går han siste semester på master i entreprenørskap på NTNU. Tidligere har han jobbet med PR og kommunikasjon i konsulentselskap hvor han blant annet har jobbet for Nespresso og Airbnb. Graphiq ble i 2015 etablert av Palmers og en medstudent ved NTNU, som begge har tidligere erfaring med oppstart av virksomheter. Graphiq var en av mange idéer og ble valgt da medgründeren var tidligere freelance grafisk designer og hadde bransjekunnskap. I tillegg hadde han støtt på utfordringer med å komme i kontakt med kunder. Derfor ønsket de å opprette en plattform som kobler tilbud og etterspørsel av kvalitetssikker grafisk design. 8. september 2015 lanserte de Graphiq og 10. september 2015 hadde de sitt første salg.

4.2.1 Markedskrefter

Palmer fremmer at teknologien brukt i delingstjenestene nærmest er allment kjent da den har vært tilgjengelig i lang tid. Han poengterer at nordmenn i dag ønsker å ha muligheten til å etterspørre ved behov, fremfor å eie. Eksempelvis sier Palmer at en bedrift ikke ønsker å knytte finansielle ressurser ved å ansette en grafiskdesigner, da de kan få tilgjengeligheten til arbeidet på en annen måte. Dette fungerer godt da Palmer hevder at flere ønsker å jobbe freelance.

4.2.3 Implementering av ny forretningsmodell

Palmer synes det er meget interessant å se på verdikjeden til delingstjenester i kontrast til tradisjonelle forretningsmodeller, da de gjerne skaper verdi mellom brukerne og ikke i tilvirkningen av produktet. Likevel har Graphiq erfart utfordringer knyttet til implementeringen av modellen. Han beskriver blant annet at det var mange av brukerne som tok transaksjonene utenfor plattformen, noe som gjorde at Graphiq ikke kunne registrere og profittere for en rekke salg. Videre forteller Palmer at tilbakemeldinger gjennom dybdeintervjuer har vært med på å videreutvikle deres tjenester og bli oppmerksom på utfordringene presentert over.

Som en avsluttende kommentar fremmer Palmer at en rekke bransjer må fokusere på innovasjon, samt implementere teknologien delingsaktørene tar i bruk. Han mener blant annet at taxi-næringen kunne hatt en stor konkurransefordel dersom de hadde vært oppmerksomme på endringene i det internasjonale markedet. Uber ble blant annet etablert i USA i 2008, og ble ikke introdusert i det norske markedet før 2015. Taxi-næringen kunne altså hatt syv år på å utvikle plattformen Uber har i dag.

4.3 Haxi

”I bedrifter uten noe særlig innovasjonsnivå eller kreativitet vil ikke medarbeiderne være interessert i nye tjenester” – Aleksander Sønder

Aleksander Sønder er CEO og Co-Founder av Haxi, en applikasjon for tilbud og etterspørsel av persontransport mellom enkeltpersoner. Sønder har utdanning innen Business Administration og vært tilknyttet andre prosjekter innen delingstjenester før Haxi ble etablert i Stavanger i slutten av 2013. I dag har tjenesten 45.000 unike brukere og spredt seg til Oslo og mindre lokalsamfunn i Reykjavik og København. Det er i den senere tid også meldt interesse for tjenesten fra Etiopia, Uruguay og Chile.

Haxi har utviklet seg som en iterasjon av Ants, et tidligere prosjekt med fokus på deling av transport over lange distanser. Det ble investert betydelig med tid og ressurser i produktutviklingen av Ants, før det viste seg ved kommersialisering at produktet ikke tilfredstilte kundemassens behov. Gjennom dialog med brukerne ble tjenesten raskt endret og testet ut, før ytterligere investeringer ble gjort.

4.3.1 Markedskrefter

Sønder trekker frem at tilflytning til byer over hele verden gjør at kollektivtilbud i utkantområder blir dårligere. Haxi vil derfor kunne gjøre bedre bruk av ressursene i disse områdene. I tillegg har teknologi i form av fremveksten av sosiale medier de siste årene hatt stor innvirkning på hvordan mennesker samhandler og kommuniserer. Dette har, i følge Sønder, ført til lavere barrierer for deling og handel over nett, noe som gjør enkle delingstjenester, slik som Haxi, profitable. Dette handler i all utstrekning om markedsmodning og timing, da unge mennesker i mye større grad nå enn tidligere tilbringer mye tid på nett. Det gjør også at det er mulig å opprette tillitsforhold over nett, noe som er en forutsetning for deling og handel. Sønder understreker også at gjennom bruk av tjenesten vil disse tillitsforholdene styrkes da det skapes personlige relasjoner mellom sjåfør og passasjer. Sønder trekker også frem et skifte der behovet for tilgang blir viktigere enn ønske om eierskap, særlig med tanke på transport. At det i tillegg er miljøvennlig med deling av eiendeler mener Sønder er en positiv konsekvens av delingstjenester, men tror ikke det er en sterk driver for brukerne, da de praktiske årsakene er viktigere.

4.3.2 Implementering av ny forretningsmodell

Sønder mener at modellen for delingstjenester vil revolusjonere den ene bransjen etter den andre, og fremhever viktigheten av kreativitet og innovasjon internt i virksomheter. Bedrifter må tørre å innføre disruptive løsninger og endre egen modell for videre suksess. En stor utfordring for eksisterende virksomheter er at de i stor grad består av driftspersoner, noe som fører til lav innovasjonsgrad internt. På grunn av dette vil ikke mulighetene oppdages før det er for sent. Sønder hevder at dette blant annet kan løses ved rekruttering av personell med ulik bakgrunn. Videre trekker han frem viktigheten av å se på delingstjenester som allerede eksisterer og utvikle produkter og tjenester som kan være komplementære. En virksomhet som innhenter bakgrunnsinformasjon om

personer vil kunne fungere som et supplement til Haxi, da de kan vise til bakgrunnssjekk av sine sjåførere og på den måten skape legitimitet.

Avslutningsvis fremmer Sønder at det også finnes utfordringer knyttet til virksomhetsdrift innen delingsøkonomien. Selskapet har blant annet støtt på juridiske utfordringer knyttet til taxi-næringen. Dette har bremset prosessene med produktutvikling, da det er satt av betydelige tid og ressurser til dette. Likevel har det ført til mye mediepublisitet, som i sin tur har økt antall brukere.

4.4 Leieting.no

”Leieting.no er blitt som det er blitt fordi vi er et godt team som har jobbet mye sammen og utfyller hverandre” – Christer Hansen Eriksen

Leieting.no er en markeds plass som gjør det mulig for personer å leie ting av andre eller tjene penger på utleie av egne ting. Christer Hansen Eriksen er en av fire gründere av Leieting.no og arbeider i dag som forretningsutvikler i bedriften. Tidligere har han blant annet jobbet med andre online plattformer slik som PAM.no. Idéen ble til i 2013 etter at gründerne hadde brukt Airbnb et par ganger og tenkte at dette var en plattform som kunne brukes til noe mer enn bare hus og hjem. Da markedet ikke var modent ble ikke Leieting.no lansert før 13. November 2015. Eriksen presiserer at de ikke lanserte en endelig plattform, men et mvp, hvor det mest grunnleggende som betaling og registrering fungerte. Videre løfter han at det blir gjort små endringer underveis ettersom tilbakemeldinger registreres. I dag har Leieting.no brukere i alle 19 fylker i Norge.

4.4.1 Markedskrefter

Eriksen fremmer at økonomiske faktorer trolig har vært avgjørende for bedriftens suksess. Videre sier Eriksen at vi må finne nye løsninger til både å spare og tjene penger. Gjennom Leieting.no sine tjenester kan en enkelt tjene penger på ubenyttede ressurser. Avslutningsvis hevder han at selv om penger kanskje er den største driveren, så er deling av goder også miljøvennlig og sosialt. Hvorvidt nedgangstider, eksempelvis på Vestlandet påvirker folks handelsvaner, mener Eriksen kan diskuteres.

4.4.2 Implementering av ny forretningsmodell

Eriksen løfter at en rekke bransjer må innoveres da delingsøkonomien legger til rette for løsninger som er bedre økonomisk og mer miljøvennlig.

4.5 Nabobil

”Eksisterende forretninger må enten tilpasse seg eller innovere”

– Christoffer Moen

Nabobil er en plattform der individer kan leie eller leie ut bil med forsikring. Intervjuobjektet, Christoffer Moen, er medgründer av Nabobil og fungerer i dag som markedsdirektør. Han kaller seg en selvlært markedsfører og seriegründer, og har jobbet med andre tidligere start-ups som MESH og Xeneta.com. Nabobil ble lansert av syv gründere i september 2015. Idéen oppsto da to av medgründerne observerte en vellykket start-up i USA som var basert på samme idé som Nabobil. Grunnet høye kostander forbundet med bil i Norge trodde gründerne at dette også ville fungere her. Deretter startet arbeide med å innhente et godt team for å få en vellykket oppstartsprosess. Videre var arbeidet med ideutvikling frem til etablering i stor grad preget av tilbakemeldinger fra pilotkunder. I dag ønsker Nabobil å etablere seg som en sterk aktør i Norge, da de vet det er store konkurrenter utenfor landegrensene.

4.5.1 Markedskrefter

Moen nevner den grønne bølgen som viktig for Nabobil, da fokus på miljøvennlighet øker. Videre fremmer han at det er av stor betydning for bedriften at brukerne kan stole på hverandre gjennom disse plattformene. Derfor har de blant annet lagt stor vekt på at brukerne skal ha profiler som kan vurderes. I tillegg til de sosiale grunnene, legger Moen også vekt på det økonomiske aspektet ved økt økonomisk fortjeneste. Moen poengterer at Airbnb og Uber har banet mye av veien for Nabobil sin lansering, da de har gjort delingstjenester allment kjent.

4.5.2 Implementering av ny forretningsmodell

Moen hevder at dagens bedrifter må tilpasse seg og innovere. Han løfter at dette ikke nødvendigvis må gjøres ved å bli en ren delingstjeneste, men at det kan gjøres gjennom samarbeid. Han viser eksempelvis til bedrifter som kan leie ut firmabiler som står stille til individer som har behov for det i helgene, ved for eksempel flytting. Et annet eksempel er NSB som kan vise til en pakke for turister der en kan ta toget til et punkt for så å leie Nabobil videre.

4.6 Strive

”Jeg har gjort alle tenkelige feil” – Mikael Birkeland

Strive skal tilby en plattform som kobler brukere sammen. Bedriften skal hovedsakelig fokusere på trening, men kan omhandle alt innen deling av kompetanse og tid. Mikael Birkeland, gründer av Strive, har utdanning innen 3D-design og har jobbet med illustrasjoner, samt applikasjonsutvikling. I 2010 startet han Labrat uten hell, da han var for tidlig ute med teknologien. Birkeland har siden 2013 prøvd å starte delingstjenesten Strive. Han er sikker på at dette er en delingstjeneste som har livets rett, men foreløpig har han støtt på en rekke utfordringer som har gjort det vanskelig å få etablert bedriften. Idéen ble til etter at Birkeland og en kamerat satt seg ned og arbeidet frem ulike idéer. Tjenesten skal tilby en plattform der en kan dele kunnskap i form av trening, pianotimer, språktimer og lignende. Foreløpig er den ikke godt etablert i markedet, men idéen utvikles kontinuerlig.

4.7.1 Markedskrefter

Da Birkeland har bakgrunn innen IT fremmer han en rekke teknologiske drivere. Han hevder applikasjonsmarkedet i dag har en lavere terskel og “hvem som helst” kan utvikle en applikasjon. Birkeland så muligheten til å etablere en bedrift basert på applikasjonsteknologi, da applikasjoner stadig blir en større del av hverdagen vår. Teknologien gjør det enklere for brukere å kobles, som er nettopp det Birkeland ønsker å tilby. Applikasjonsteknologien og høyere aksept for delingstjenester har, i følge Birkeland, gjort det mulig å etablere seg innenfor delingsøkonomien. Videre fremmer Birkeland at det er naturlig for nordmenn å ha mye penger. Grunnet nedgangstider må vi derfor finne nye måter å tjene penger på. I tillegg har vi høyere aksept og lavere terskel for å stole på mennesker vi ikke kjenner, da vi kan belage oss på deres profiler og vurderinger.

4.7.2 Implementering av ny forretningsmodell

Birkeland har som tidligere nevnt hatt en rekke utfordringer ved etableringen av virksomheten. Han har blant annet fremmet at det er vanskelig å vite hva som bør vektlegges av tilbydere eller etterspørrere på markedsplassen. Med det mener han at tilbydere og etterspørrere må inn på plattformen samtidig og med stort nok volum for at tjenesten skal være levedyktig. Birkeland hevder at flere bransjer må ta lærdom av modellene brukt i delingstjenester. Han fremmer særlig at

tilgjengelighet over eierskap er og kommer til å bli mye viktigere, noe tradisjonelle forretningsmodeller må hensynta.

Birkeland hevder at han har gjort alle tenkelige feil. Han har blant annet ikke fått testet produktet, da han ikke har klart å ferdigstille et mvp han selv er fornøyd med. Ensidig fokus på produktutvikling har krevd store ressursinvesteringer og gjort det vanskelig å lansere en fungerende tjeneste.

4.7 Tor W. Andreassen

”Delingsøkonomien er et virkemiddel for omstillingen av Norge”

– Tor W. Andreassen

Tor W. Andreassen er professor innen tjenesteinnovasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) og leder av Center for Service Innovation (CSI). Han har tidligere vært ansatt ved Handelshøyskolen BI, Oslo, der han har utviklet serviceprogrammet. I dag er Andreassen medlem av regjeringens Delingsøkonomiutvalg som skal levere sin NOU, februar 2017 til finansministeren.

4.6.1 Markedskrefter

Andreassen fremhever fem drivere for delingsøkonomien, og mener disse driverne understøtter det som et varig fenomen.

1. Prissensitivitet. Modellen henvender seg til et prissensitivt publikum. Andreassen trekker frem at markedspotensialet er stort, da ikke-brukere kan bli brukere grunnet lavere priser. I tillegg åpner dele-tjenestene opp for at eksklusive eiendeler (for eksempel dyre biler, hus, hytter eller båter) blir gjort mer tilgjengelig – blir mer demokratisk fordelt.
2. Misnøye. I tillegg trekker Andreassen frem at modellen henvender seg til kunder som ikke er fornøyde med nåværende løsninger. Han presiserer at mennesker søker etter variasjon, og ønsker å prøve ut nye og innovative løsninger.
3. Sosiale. Befolkningsvekst i byene fremmer Andreassen som en viktig faktor. Det at hovedtyngden av verdens befolkning bor i byer betyr at avstander blir mindre og at plass blir en knapphetsvare. Dette gjør at det å eie en bil blir mindre ettertraktet grunnet praktiske årsaker slik som oppbevaring, men også i forhold til behov, da det gjerne bygges ut et godt kollektivtilbud i byene. Det blir dermed viktigere med tilgang på transportløsninger enn eierskap, sier Andreassen. I tillegg

hevder han at miljøbevissthet spiller en rolle, da unge mennesker i større grad er opptatt av å redusere sitt forbruk gjennom bedre ressursutnyttelse. En godt unyttet leiebil kan erstatte 10 leiebiler, noe han mener sier mye om ressursutnyttelsen i verden, og trekker "Nabobil" og "TooGoodtoGo" frem som to gode eksempler i to ulike kategorier.

4. Økonomiske. Befolkningsveksten i verden gjør det økonomisk umulig med samme ressursutnyttelse som det har vært frem til nå. I tillegg legger Andreassen vekt på tid som en knapphetsfaktor. Folk ønsker i langt større grad å utnytte ledige timer til noe som oppleves som meningsfullt. Ved å eie noe kreves det blant annet vedlikeholdsarbeid – noe som oppleves av mange som meningsløs bruk av tiden. Ved å leie vil verdifull tid bli frigjort.

5. Teknologiske. Sosiale medier og smarttelefoner gjør det mulig og koble kjøper og selger sammen på en rask og effektiv måte, noe som fører til betydelige reduserte transaksjonskostnader. Andreassen fremmer også hvordan gjensidige anbefalinger av tilbyder og kunde bygger tillit og at de "dårlige sitronene" dermed blir skvist ut gjennom disse systemene. Dette opprettholder tillit.

4.6.2 Implementering av ny forretningsmodell

Andreassen mener at modellen for plattformsselskapene påvirker de tradisjonelle forretningsmodellene dramatisk, da transaksjonskostnadene drastisk går ned. Dette skjer fordi kostnader knyttet til renter, avskrivninger og vedlikehold blir eliminert da produktene ikke eies. Når transaksjonskostnadene reduseres vesentlig, endrer det spillereglene i næringslivet og gjør at plattformsselskapene kan tilby lavere priser. For at tradisjonelle forretningsmodeller skal kunne konkurrere på dette må de komme ned på lavere driftskostnader enten ved å automatisere eller nedbemanne.

Innovasjon for bedrifter og samfunn er i følge Andreassen helt essensielt for videre overlevelse. Han mener at selskaper generelt sett i stor grad har sovnet innen rammene av etablerte forretningsmodeller og ikke klarer å se andre og bedre løsninger. De har glemt å tenke annerledes og forstår ikke markedet. Delingsselskapene har i det store og hele gått inn i etablerte bransjer med en annen forretningsmodell. Andreassen trekker blant annet inn hotellnæringen, og mener et samarbeid med privatpersoner som leier ut sine leiligheter vil kunne være en hensiktsmessig fremgangsmåte.

Andreassen presiserer viktigheten av å arbeide plattformsselskapene frem, da delingsøkonomien kan være og er et viktig verktøy til omstilling og utvikling av et variert norsk næringsliv, noe som er avgjørende for at Norge skal ha fler ben å stå på etter oljen. Ved bedre ressursutnyttelse kan økonomien løftes uten å trekke på jordens ressurser, sier Andreassen og henviser til tall fra EU-28 som viser at delingsøkonomien teoretisk kan øke BNP med hele 570 milliarder euro pr år i den regionen.

Avslutningsvis trekker Andreassen frem at delingsøkonomien er i ferd med å bli en ekte business, og kaller det en profesjonell delingsøkonomi, der det går fra å ha vært preget av C2C til B2C. Plattformsselskapene blir til nettverksnoder som viser seg å være svært effektive og skalerbare modeller. Tradisjonelle forretningsmodeller som motsetter seg delingsøkonomien, har ifølge Andreassen resepten på konkurs.

4.8 WeClean

”Ikke fake it till you make it, men nesten” – Kim Haagensen

WeClean tilbyr en plattform der renholdere, kurset av WeClean, og kunder kan møtes og inngå en avtale. Kim Haagensen startet WeClean sammen med broren sin sommeren 2015, etter at broren hadde forsøkt å booke hjemmerenhold på nett til stor frustrasjon over hvor tungvint det var med tanke på mailkorrespondanse, befaringer og kontraktsignering. I tillegg hadde Haagensen, som nyskilt og ny i Oslo begynt å kjøre Uber, og forsto raskt at det kunne være en god modell. Brødrene oppdaget at markedet for hjemmerengjøring var enormt, og at det bare i Oslo ble omsatt for 1 milliard kroner. Brødrene så derfor sitt snitt til å kapre markedet gjennom en ny modell og begynte å vaske en uke etter at virksomheten var etablert. Haagensen fremmer viktigheten av å komme seg ut i markedet med en MVP så raskt som mulig, for så å gjøre endringer etterhvert. Parallellt løp med fokus på applikasjonsutvikling på den ene siden og praktisk gjennomføring på den andre har vært essensielt for å få til et godt produkt som svarer til brukernes behov, hevder Haagensen. WeClean opererer i dag i Oslo og arbeider med å etablere seg i København.

Haagensen har en lang merittliste med tidligere prosjekter, og har i 12 år vært serieentreprenør. Han har tidligere startet Modo, en multibrandstore, sammen med

en venn, før han solgte seg ut fire år senere. I tillegg har han drevet med møbelimport og vært med å starte Scandinavian Coffehouse.

4.8.1 Markedskrefter

Haagensen trekker frem det svarte markedet for hjemmerengjøring med 5-10.000 fulltidsengasjerte som en avgjørende driver for valg av forretningsidé og modell. Han hevder at de aller beste idéene har utspring i idealistiske visjoner som gagnar flertallet, og ikke kun basert på inntjeningspotensialet. Etter hans mening er det modellens kundefokus som driver delingsøkonomien videre, da mennesker ønsker å bli sett og hørt.

4.8.2 Implementering av ny forretningsmodell

Tradisjonelle modeller har i følge Haagensen en stor utfordring knyttet til fremveksten av delingstjenester, da produkt og konsept blir vurdert uavhengig av hverandre i virksomheter innen delingsøkonomien. Med dette mener han at en bruker kan være misfornøyd med en sjåfør fra Uber, men likevel kan være tilhenger av konseptet. Dette får ikke de tradisjonelle forretningsmodellene til, da konsept og produkt blir samme sak. Likevel fremhever han viktigheten av at etablerte virksomheter må la seg inspirere for å utvikle nye og bedre løsninger, og ikke minst sette kunden i sentrum.

5. ANALYSE AV FUNN

I dette kapitlet vil de empiriske funnene drøftes opp mot hverandre og oppgavens teoretiske rammeverk. Kapitlets struktur følger problemstillingens oppbygging, der markedskreftene blir presentert før det drøftes hvilke implementeringstiltak som må iverksettes. Avslutningsvis vil de empiriske dataene innhentet ved Ringvold, på vegne av Finn, fungere som en oppsummering og et eksempel på hvordan eksisterende bedrifter kan gjennomføre implementeringen.

5.1 Markedskrefter

De empiriske studiene i sammenheng med oppgavens teoretiske rammeverk kartlegger de ulike driverne for delingsøkonomien, og avdekker hvilke mulighetsrom som skapes. Markedskreftene er delt inn i sosiale, økonomiske og teknologiske, slik de er presentert i teorikapitlet. Det er likevel viktig å være oppmerksom på at dette er dynamiske faktorer som ikke er absolutte. I tillegg vil respondentenes interesser føre til ulik vektlegging av de forskjellige driverne. Det trenger dermed ikke bety at respondentene mener at noen av faktorene er uten betydning.

5.1.1 Sosiale

Owyang, Tran og Silva (2013) trekker frem fire sosiale drivkrefter; (1) økende befolkningstetthet, (2) bevissthet for bærekraft, (3) ønske om fellesskap og (4) generasjonen med nestekjærlighet. Halvparten av respondentene fremhever sosiale drivere som viktige faktorer i delingsøkonomien, likevel er det ulikheter i hvilke av de fire som vektlegges. Andreassen og Moen understreker miljøbevissthet som en spesielt viktig drivkraft bak delingsøkonomien. Owyang, Tran og Silva (2013) hevder at bevissthet for bærekraft er økende i kommende generasjoner. Andreassen underbygger dette ved å hevde at folk i større grad enn tidligere er opptatt av miljøet og ønsker å redusere sine forbruk, noe Moen bekrefter da han anerkjenner ”den grønne bølgen” som fordelaktig for delingstjenester.

Sønder og Eriksen anerkjenner miljøbevissthet som en faktor, men mener at det i større grad fungerer som en konsekvens av modellen og skaper positive reaksjoner. Sønder løfter fellesskapsfølelsen i form av personlige relasjoner som oppstår ved bruk av delingstjenester som en av flere faktorer for at delingstjenester velges over andre tradisjonelle forretningsmodeller. Eriksen er enig i dette, men mener at det er økonomiske faktorer som i større grad er utslagsgivende for hvorfor folk tar i bruk disse tjenestene.

Andreassen er den eneste av respondentene som fremmer befolkningstetthet og hvordan tilflytting til byene gjør delingstjenester mer attraktive, og støtter dermed Owyang, Tran og Silva (2013) sin påstand om at deling foregår med mindre friksjon ved større befolkningstetthet. Det betyr likevel ikke at de andre respondentene er uenig i dette, men det er ikke noe de vektlegger sterkt. Owyang, Tran og Silva (2013) trekker i tillegg frem nestekjærlighet som en faktor for fremveksten av delingstjenester. Ingen av respondentene løfter dette som spesielt viktig. Likevel kan det argumenteres for at økt fokus på miljø har rot i ønsket om å skape en bedre verden for fremtidige generasjoner.

5.1.2 Økonomiske

Owyang, Tran og Silva (2013) løfter frem fire økonomiske drivkrefter presentert i teorikapittelet; (1) tjene penger på utnyttelse av ubenyttede ressurser, (2) øke økonomisk fleksibilitet, (3) tilgjengelighet over eierskap og (4) tilstrømning av venture kapital finansiering. Halvparten av respondentene presiserer et økt skifte fra behovet for eierskap til ønsket om tilgjengelighet. Andreassen hevder at dette kan være et resultat av at tid er blitt en knapphetsvare. Ved å leie istedenfor å eie frigjøres det verdifull tid. I tillegg kan det være nærliggende å trekke slutninger om at tilflytning til byene og mangel på plass kan være en driver til at flere velger bort eierskap. Palmers argumenterer derimot med at bedrifter i større grad ønsker å frigjøre økonomiske ressurser ved å leie inn arbeidskraft. Dette fører til at bedriftene får større økonomisk fleksibilitet. Videre hevder Palmers at stadig flere kunne tenke seg å arbeide freelance, noe som kan være et resultat av et ønske om mer kontroll over egen tid, slik Andreassen fremmer.

Eriksen og Birkeland trekker også frem nedgangstider som en viktig faktor til at vi i dag må finne nye inntjeningsmuligheter. Disse inntjeningsmulighetene kan ifølge Owyang, Tran og Silva (2013) blant annet dreie seg om utstrakt bruk av

ubenyttede ressurser, noe Andreassen hevder vil være avgjørende for utvikling av et mer variert norsk næringsliv som kan sikre norsk økonomi også etter oljen.

Det er viktig å merke seg at hele seks av respondentene har fremmet de økonomiske faktorene, noe som gir en indikasjon på at det økonomiske aspektet ved delingstjenester er av svært stor viktighet.

5.1.3 Teknologiske

Owyang, Tran og Silva (2013) presenterer tre teknologiske drivkrefter; (1) sosiale nettverk, (2) mobile enheter og plattformer og (3) betalingssystemer. Fem av respondentene fremhever fremveksten av sosiale medier og smarttelefoner som avgjørende drivkrefter. Samhandling og kommunikasjon over nett blir stadig vanligere, noe Sønder hevder fører til at terskelen for å drive handel over nett er blitt betydelig mindre, dette kaller han markedsmodning. Birkeland og Andreassen fremmer sosiale medier og smarttelefoner som viktige elementer i hvordan vi kommuniserer med hverandre. Moen utdyper også at tidligere delingstjenester har banet veien for at folk i dag er tryggere på modellen.

Andreassen fremmer tillit som et viktig moment for bruk av modellen. Owyang, Tran og Silva (2013) hevder at brukerprofiler og omdømmefunksjoner er med på å bygge denne tilliten, noe respondentene også er enige i. Likevel trekkes det frem utfordringer knyttet til mangel på troverdighet mellom brukerne av delingstjenester (Owyang, Tran og Silva 2013). Disse utfordringene er ikke blitt bekreftet av respondentene. Palmers nevner til gjengjeld utfordringer knyttet til at flere av transaksjonene ble foretatt utenfor plattformen. Dette kan tyde på at betalingsplattformen til Graphiq ikke fungerte som et bindeledd mellom kjøper og selger, men som en nettverksbygger. Dette forklarer også utfordringen til tradisjonelle forretningsmodeller, da kundene begynner å handle med hverandre og bedriften som institusjon blir overflødig.

Owyang, Tran og Silva (2013) presiserer som nevnt tidligere et skifte i markedsmakten, definert som fase 3, der forbrukermakten øker. Det er i denne fasen de delingsøkonomiske plattformene befinner seg i. Haagensen hevder at det nettopp er modellens kundefokus som er selve drivkraften bak delingsøkonomien, da mennesker har et iboende behov for å bli sett og hørt. I tillegg nevner Andreassen at modellen henvender seg til prissensitive og misfornøyde kunder. Dette sammen med de sosiale, økonomiske og teknologiske driverne gir etter hans

mening grunnlag for delingsøkonomien som et varig fenomen. Det er dermed helt essensielt at bedrifter tar del i delingsøkonomien for å møte kundene på deres premisser (Owyang, Tran og Silva, 2013).

5.2 Implementering av ny forretningsmodell

Andreassen hevder at delingsøkonomien stadig blir mer profesjonalisert av seriøse og etablerte aktører. Han trekker også frem at modellens utforming holder transaksjonskostnadene nede, noe som fører til store utfordringer for tradisjonelle modeller. I tillegg fremhever Owyang, Tran og Silva (2013) viktigheten av at virksomheter omstiller seg for å unngå å støte på samme utfordringer som Palmers beskriver.

Respondentene fremmer innovasjon som helt essensielt for videre overlevelse. Sønder og Andreassen hevder at innovasjonsgraden i mange virksomheter er forsvinnende liten, da det fokuseres mer på drift enn nytenkning. Sønder trekker også frem kreativitet som et viktig element i tillegg til innovasjon for suksess internt i virksomheter, noe som ifølge Blundel og Lockett (2011, 55-77) er viktig elementer i identifisering av entreprenørielle muligheter. Blundel og Lockett (2011, 55-77) fremhever også viktigheten av det entreprenørielle teamet som essensielt for mulighetsoppdagelse, noe Sønder bekrefter da han mener at rekruttering av kreativt personell med ulik bakgrunn vil være hensiktsmessig for å øke innovasjonsgraden i virksomhetene. Eriksen og Moen fremmer også det entreprenørielle teamet som elementært for virksomhetens gjennomføringsevne. Birkeland hevder tilgjengelig at vi er inne i en tid der "hvem som helst" kan utvikle en applikasjon og tjene penger på dette. Likevel har han ikke fått det til, og det kan derfor argumenteres for at et godt utfylt team vil være avgjørende.

På bakgrunn av dette argumenteres det for at virksomheter i større grad må fokusere på å bygge solide team og legge til rette for innovasjon og kreativitet internt, også kalt intraprenørskap, for å identifisere potensielle muligheter i markedet og øke gjennomføringsevnen. De sosiale, teknologiske og økonomiske driverne for delingsøkonomien skaper potensielle muligheter i markedet. Likevel kan det trekkes slutninger om at delingsøkonomien er blitt det den er i dag grunnet innovative og kreative individer og team, som har identifisert og utnyttet muligheter ved å skape nye forretningsmodeller gjennom sin erfaring og kunnskap.

En observasjon det er verdt å merke seg er at virksomhetene i utvalget som har lyktes i stor grad har vært opptatt av å kontinuerlig teste produktene og tjenestene sine for å være sikre på at de tilfredsstillt behovet i markedet, noe modellene til Ørjasæter (2005), Ries (2008) og Cooper (1986) mener gir størst sjans for suksess. Birkeland og Sønder har tidligere støtt på utfordringer knyttet til ensidig fokus på teknologiutvikling og lite markedsinnsikt. Sønder og teamet valgte som nevnt tidligere å endre produktet etter tilbakemeldinger fra brukere, og utviklet en mvp som raskt ble testet i markedet. Birkeland ikke har gjort dette, da han ønsket å fremstille et ferdig produkt. Dette indikerer at et parallelt fokus på produkt og marked, som beskrevet i modellen til Ørjasæter (2005), er avgjørende. Wicham (2006, 235-254) underbygger dette ved å fremheve markedspotensial og kundebehov over innovasjon. På bakgrunn av dette vil det være nærliggende å trekke slutninger om at det ved implementering av nye forretningsmodeller vektlegges testing og eksperimentering for å møte markedsbehov.

Owyang, Tran og Silva (2013) beskriver tre ulike måter å implementere delingsøkonomiens verdikjede, og hevder at virksomheter som implementerer alle delene har best forutsetning for å lykkes. Både Palmers og Birkeland nevner at tradisjonelle modeller må tilpasse og implementere elementer av delingstjenestene i sine virksomheter. Sønder gjør også et poeng av at virksomhetene må være villige til å gjennomføre disruptive innovasjoner i sine modeller for å sikre videre overlevelse. Likevel fremmer Sønder, Andreassen og Moen at samarbeid med delingstjenester også kan være en mulig taktikk for å minimere sjansene for å bli utkonkurrert, uten å nødvendigvis endre modell drastisk.

En virksomhet som tilsynelatende har gjort alt riktig med tanke på implementeringen er Finn, som er et resultat av fremveksten av internett i sin tid. Det ser ut til at virksomheten i dag innehar alle tre elementene av delingsøkonomiens verdikjede. Finn har skapt en (1) markeds plass og en (2) plattform som tilrettelegger partnersamarbeid med kunder, samt at de har formet virksomheten som en (3) tilbyder av tjenester, slik Owyang, Tran og Silva (2013) anbefaler. I tillegg til dette er fokus på kreativitet og innovasjon sterkt internt i virksomheten, med en årlig innovasjonsdag og muligheter for finansiering, testing og realisering av idéene generert der. Det kan på bakgrunn av dette virke som Finn, bevisst eller ubevisst, har innlemmet en lean-tankegang, og på mange måter følger Ørjasæter (2005) sin modell for intraprenørskap. Sammen legger dette til

rette for en organisasjonskultur preget av nytenkning og fremtidsfokus, noe som igjen gir gode forutsetninger for videre identifisering av muligheter og overlevelse.

Det er viktig å presisere at Finn i dette tilfellet fungerer som en suksesshistorie med tanke på implementering av en ny modell, likevel er det ikke gitt at deres fremgangsmåte vil være suksessfremkallende for andre virksomheter, da tilfeldigheter og flaks trolig også har spilt en rolle. Ikke desto mindre kan Finn fungere som inspirasjon for andre virksomheter til å inkorporere deler av delingsøkonomiens verdikjede og bygge opp en innovativ og kreativ organisasjonskultur.

I tillegg må det presiseres at det foreligger utfordringer ved modellen, beskrevet i teorikapittelet. Ved implementering vil også disse utfordringene medfølge, og det er dermed viktig å være oppmerksom på hva de innebærer. Owyang, Tran og Silva (2013) nevner fem utfordringer knyttet til myndigheter, tillitt, systemer, trussel for tradisjonelle modeller og usikkerhet angående levetid. Mangel på tillitt og systemer er beskrevet tidligere i analysen under teknologiske drivere. Ifølge Owyang, Tran og Silva (2013) motsetter myndighetene seg deling som bryter med eksisterende lover. I tillegg blir aktører innen delingsøkonomien i stor grad sett på som trusler av tradisjonelle virksomheter. Sønder har opplevd konsekvensene av trusseloppfattelsen fra omgivelsene og myndighetenes motsettelse ved rettslige strider. Dette har påvirket videreutvikling av tjenesten, da det er blitt satt av tid og ressurser til å løse disse. Han gjør likevel et poeng ut av at dette ikke utelukkende har vært negativt, da det har skapt mye publisitet i mediene og økt antall brukere. Usikkerhet knyttet til levetid oppstår uavhengig av bransjer og er, på grunnlag av dette, ikke utforsket videre i oppgaven.

6. KONKLUSJON

Gjennom analyse av funnene mot oppgavens teoretiske rammeverk avdekkes det i all hovedsak er tre markedsdrivere for fremveksten av delingsøkonomien; sosiale, økonomiske og teknologiske. Det er viktig å bemerke seg at dette er dynamiske faktorer i kontinuerlig endring, og at de i fellesskap har vært med på å forme delingsøkonomien slik den blir sett på i dag. Sterkere forbrukermakt og endring av handelsvaner, samt modellens tilrettelegging for lavere transaksjonskostnader påvirker attraktiviteten og konkurranseevnen til tradisjonelle forretningsmodeller. I tillegg legger landets økende behov for et mer variert næringsliv og en stadig mer profesjonalisert delingsøkonomi press på tradisjonelle forretningsmodellens evne til omstilling. Markedsinnsikt og innovasjon vil være vesentlig for videre identifisering av muligheter og overlevelse. Virksomhetene må implementere en eller flere deler av delingsøkonomiens verdikjede, fortrinnsvis alle sammen, eller inngå partnerskap og samarbeid med aktørene innen delingstjenester for å unngå å bli utkonkurrert. Likevel er det viktig for virksomheter som implementerer verdikjeden å være oppmerksomme på utfordringene som tilhører modellen.

“Å motsette seg delingsøkonomien, er resepten på konkurs” - Tor. W. Andreassen

REFERANSELISTE

-
- Ahmad, Nadim, og Richard G. Seymour. 2008. "Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection". *OECD Statistics Working Papers*, 2008/01. 1-18. OECD Publishing.
- Alstynne, Marshall Van og Malhotra, Arvind. 2014. "Economic and Business Dimensions. The Dark Side of the Sharing Economy ... and How to Lighten It". *Viewpoints. Communications of the acm.* 24-27.
- Belk, Russel. 2014. "You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online". *Journal of Business Research – Volume 67, Issue 8*, 1595-1600.
- Blank, Steve. "Why the Lean Start-Up Changes Everything." *Harvard Business Review*, 2013: 1-14.
- Blundel, Richard, og Nigel Lockett. «Introduction; The many faces of entrepreneurship.» In *Exploring Entrepreneurship. Practices and Perspectives*, 1-25. New York: Oxford University Press Inc., 2011.
- Blundel, Richard, og Nigel Lockett. «Oppurtunity; Nurturing creativity and innovation.» In *Exploring Entrepreneurship. Practices and Perspectives*, 55-77. New York: Oxford University Press, 2011.
- Botsman Rachel. 2014. "Sharing's not just for start-ups". *Harvard Business Revue* 92(9):23-26
- Cooper Robert G. 1986. *A Primer on the Stage-Gate Process*. Referert i vedlegg 12, forfatter ukjent
- Gripsrud, Geir, og Silkoset Ragnhild. 2010. «Kvalitative metoder.» I *Metode og dataanalyse, Oppgavesamling*, 125. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gripsrud, Geir, og Silkoset Ragnhild. 2010. «Undersøkelsesdeign.» I *Metode og Dataanalyse, Oppgavesamling*, 121-122. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2004. «Metode og vitenskapsteori.» I *Metode og dataanalyse*, 12-34. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2004. «Primærdata: Kvalitative metoder.» I *Metode og dataanalyse*, 97-111. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2004. «Primærdata: Spørreskjemaundersøkelser.» I *Metode og dataanalyse*, 113-171. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2004. «Undersøkelsetdesign.» I *Metode og dataanalyse*, 58-73. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Hamari Juho, Sjöklint Mimmi, og Ukkonen Antti. 2015. "The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption." *Journal of the Association for Information Science and Technology*. DOI: 10.1002/asi.23552.
- Liamputtong, Pranee, og Douglas Ezzy. 2005. «Introduction.» In *Qualitative research methods*, 2. New York: Oxford University Press.
- Liang, Ting-Peng og Turban, Efraim. 2011. "Introduction to the Special Issue Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce". *Journal of Electronic Commerce*, Vol.16(2), p.5-14.
- Marshall, Catherine, og Gretchen B. Rossman. 2011. «Introduction.» In *Designing Qualitative Research*, 3. California: SAGE Publications Inc.
- Mediesenteret Høgskolen Bergen. "Handel i middelalderen" Hentet 7. mars. 2016. <http://home.hib.no/mediesenter/haandverk/byggeskikk/middelalderhandel.htm>
- NRK. 2016. Hentet 2. februar 2016. http://www.nrk.no/video/PS*248041
- Owyang, Jeremiah. Tran, Christine. og Silva, Chris. 2013. "The collaborative economy: products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain." In *Altimer Research Theme: Digital Economies*.
- Puschmann, Thomas og Alt, Rainer. 2016. "Sharing Economy". *Bus Inf Syst Eng* 58(1):93-99
- Segato, Gianluca. 2015. *The sharing economy*. Università degli Studi di Padova Dipartimento di Scienze Economiche.
- Wickham Phillip. 2006. "The nature of business opportunity". In *Strategic Entrepreneurship*, 235-254. Essex: Ashford Colour Press, Gosport.

Ytterstad, Matias. 2016. ” Før nyttår hadde ingen hørt om ordet. Nå har bruken eksplodert. «Delingsøkonomi» på alles lepper”. Dagbladet.no 27. januar. Hentet 9. april. 2016.

<http://www.dagbladet.no/2016/01/26/nyheter/innenriks/okonomi/arbeidsliv/delingsokonomi/42899006/>

Ørjasæter, Nils-Otto. 2005. ”Intraprenørskap: Organisering og Finansiering”. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. No 4. 2005.

VEDLEGG

Vedlegg 1. Kvittering, NSD



Betina Riis Asplin
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering Handelshøyskolen BI

0442 OSLO

Vår dato: 22.04.2016

Vår ref: 48405 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.04.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>48405</i>	<i>Delingsøkonomi og entreprenoriell aktivitet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Betina Riis Asplin</i>
<i>Student</i>	<i>Michelle Helleren Stensrud</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vedlegg 2. Finn.no ved Christopher Ringvold

Jeg, Christopher Ringvold, bekrefter herved å ha lest og godkjent data vedrørende meg og/eller bedriften jeg representerer i bacheloroppgaven. Med dette bekrefter jeg at sitater og ytringer knyttet til min person er korrekt gjengitt. Jeg er informert om oppgavens formål ved gjennomført intervju og er innforstått med at mine personopplysninger vil være tilgjengelige på BI sine databaser og bibliotek ved eventuell publisering.

Vedlegg 3. Graphiq ved Jakob Palmers

Jeg, Jakob Palmers, bekrefter herved å ha lest og godkjent data vedrørende meg og/eller bedriften jeg representerer i bacheloroppgaven. Med dette bekrefter jeg at sitater og ytringer knyttet til min person er korrekt gjengitt. Jeg er informert om oppgavens formål ved gjennomført intervju og er innforstått med at mine personopplysninger vil være tilgjengelige på BI sine databaser og bibliotek ved eventuell publisering.

Hilsen

Jakob S. Palmers

Vedlegg 4. Haxi ved Aleksander Sønder

Jeg, Aleksander Soender, bekrefter herved å ha lest og godkjent data vedrørende meg og/eller bedriften jeg representerer i bacheloroppgaven. Med dette bekrefter jeg at sitater og ytringer knyttet til min person er korrekt gjengitt. Jeg er informert om oppgavens formål ved gjennomført intervju og er innforstått med at mine personopplysninger vil være tilgjengelige på BI sine databaser og bibliotek ved eventuell publisering

Mvh,

Aleksander Soender

Vedlegg 5. Leiting.no ved Christer Hansen Eriksen

Jeg, Christer Hansen Eriksen, bekrefter herved å ha lest og godkjent data vedrørende meg og/eller bedriften jeg representerer i bacheloroppgaven. Med dette bekrefter jeg at sitater og ytringer knyttet til min person er korrekt gjengitt. Jeg er informert om oppgavens formål ved gjennomført intervju og er innforstått med at mine personopplysninger vil være tilgjengelige på BI sine databaser og bibliotek ved eventuell publisering

Vedlegg 6. Nabobil ved Christoffer Moen

Jeg, Christoffer Moen, bekrefter herved å ha lest og godkjent data vedrørende meg og/eller bedriften jeg representerer i bacheloroppgaven. Med dette bekrefter jeg at sitater og ytringer knyttet til min person er korrekt gjengitt. Jeg er informert om oppgavens formål ved gjennomført intervju og er innforstått med at mine personopplysninger vil være tilgjengelige på BI sine databaser og bibliotek ved eventuell publisering.

Lykke til!

Vedlegg 7. Strive ved Michael Birkeland

Jeg, Michael Birkeland, bekrefter herved å ha lest og godkjent data vedrørende meg og/eller bedriften jeg representerer i bacheloroppgaven. Med dette bekrefter jeg at sitater og ytringer knyttet til min person er korrekt gjengitt. Jeg er informert om oppgavens formål ved gjennomført intervju og er innforstått med at mine personopplysninger vil være tilgjengelige på BI sine databaser og bibliotek ved eventuell publisering.

(Spennende oppgave dere skriver :) Vi får se om det blir en ny versjon av Strive - eller et annet navn- snart)

M

Vedlegg 8. Tor W. Andreassen

Jeg, Tor W. Andreassen, bekrefter herved å ha lest og godkjent data vedrørende meg og/eller bedriften jeg representerer i bacheloroppgaven. Med dette bekrefter jeg at sitater og ytringer knyttet til min person er korrekt gjengitt. Jeg er informert om oppgavens formål ved gjennomført intervju og er innforstått med at mine personopplysninger vil være tilgjengelige på BI sine databaser og bibliotek ved eventuell publisering.

Vedlegg 9. WeClean ved Kim Haagensen

Jeg, Kim Haagensen bekrefter herved å ha lest og godkjent data vedrørende meg og/eller bedriften jeg representerer i bacheloroppgaven. Med dette bekrefter jeg at sitater og ytringer knyttet til min person er korrekt gjengitt. Jeg er informert om oppgavens formål ved gjennomført intervju og er innforstått med at mine personopplysninger vil være tilgjengelige på BI sine databaser og bibliotek ved eventuell publisering

Vedlegg 10. Intervjuguide

Presentasjon av forfattere

1. Informasjon av opptak av intervju, samt informerer intervjuobjekter om anonymitet om ønskelig.
2. Introduserer og presenterer forfattere
Vi er tre nåværende studenter ved Handelshøyskolen BI i Oslo, som studerer entreprenørskap og økonomi. For øyeblikket skriver vi bacheloroppgave omhandlende delingsøkonomien og endring av tradisjonelle forretningsmodeller.
3. Informasjon om oppgaven
 - a. Formålet med oppgaven:
Hvordan påvirker delingsøkonomien entreprenøriell aktivitet?
Hvordan påvirker fremveksten av delingsøkonomien tradisjonelle forretningsmodeller?
 - b. Delingsøkonomien
Teori trekker frem tre påvirkningskrefter som driver delingsøkonomien; økonomiske, sosiale og teknologiske.
 - c. Entreprenøriell aktivitet
Defineres som å identifisere nye muligheter og handle ut i fra disse mulighetene. Entreprenøriell aktivitet kan vise seg i form av etableringa av ny virksomhet eller innføring av nye produkter, tjenester, prosesser og markeder i eksisterende virksomheter.

Presentasjon av intervjuobjekt

1. Navn og rolle
2. Alder
3. Bakgrunn
4. Erfaringer
5. Egenskaper (i forhold til delingsøkonomien og entreprenøriell aktivitet)

Presentasjon av bedrift

1. Historie og stiftelse
2. Bransje
3. Organisering
4. Hvordan fungerer tjenesten?
5. Hvilken betalingsmodell har dere?

Kartelegging av oppstart/Idégenerering

1. Hvordan har prosessen frem til etablering utartet seg? (fra idé til kommersialisering)
2. Hvordan vil du beskrive deres ressursinvesteringer? (i form av for eksempel arbeidskraft og kapital)
3. Hvordan vil du beskrive deres samarbeid med eventuelle partnere eller pilotkunder? Har dette hatt innvirkning på endelig produkt/tjeneste?

Påvirkningskrefter / drivere / muligheter

1. Hvilke faktorer i omgivelsene har drevet delingsøkonomien?
2. Har tidligere erfaringer og kunnskap hos teamet vært avgjørende for identifisering av muligheter, hvis ja, på hvilken måte?

Avsluttende kommentar

1. Delingsøkonomien karakteriseres gjerne som en disruptiv innovasjon som vil påvirke og føre til endringer i alle bransjer. På hvilken måte mener du at eksisterende virksomheter må ta høyde for dette i videre drift? (endring av forretningsmodell).

Vedlegg 11. Intervjuguide Tor W. Andreassen

- Presentasjon av forfattere
- 1. Informasjon av opptak av intervju, samt informerer intervjuobjekter om anonymitet om ønskelig.
- 2. Introduserer og presenterer forfattere

Vi er tre nåværende studenter ved Handelshøyskolen BI i Oslo, som studerer entreprenørskap og økonomi. For øyeblikket skriver vi bacheloroppgave omhandlende delingsøkonomien og endring av tradisjonelle forretningsmodeller.
- 3. Informasjon om oppgaven
 - a. Formålet med oppgaven:

Hvordan påvirker delingsøkonomien entreprenøriell aktivitet?
Hvordan påvirker fremveksten av delingsøkonomien tradisjonelle forretningsmodeller?
 - b. Delingsøkonomien

Teori trekker frem tre påvirkningskrefter som driver delingsøkonomien; økonomiske, sosiale og teknologiske.
 - c. Entreprenøriell aktivitet

Defineres som å identifisere nye muligheter og handle ut i fra disse mulighetene. Entreprenøriell aktivitet kan vise seg i form av etableringa av ny virksomhet eller innføring av nye produkter, tjenester, prosesser og markeder i eksisterende virksomheter.
- Presentasjon av intervjuobjekt
- Hva er interessant ved delingstjenester og økonomien
- Hva driver delingsøkonomien? Finnes det noen tendenser i omgivelsene?
- Hvordan påvirker fremveksten av delingstjenester tradisjonelle forretningsmodeller
- Må de omstilles?
- Hvis ja, hvilke tiltak må settes i gang

Vedlegg 12. A Primer on the Stage-Gate Process

A Primer on the Stage Gate Process

A Primer on the Stage-Gate Process

(Extracted, in part, from Lit Reviews by Students in Introduction to Systems Engineering)

Table of Contents

Stage-Gate Overview	1
Typical Stage-Gate Model	3
Misconceptions about the Stage-Gate Process	6
Best Practices	8
References	13

Stage-Gate[®] Overview^{1,2,3}

1. Definition

The Stage-Gate[®] Product Innovation process is a conceptual and operational model for moving a new product development (NPD) process from idea to launch. It is a blueprint for managing the NPD process in order to improve effectiveness and efficiency, by breaking down the effort into stages separated by management decision gates. (Fig.1) The entrance to each stage is a gate: These gates control the process and serve as quality control and Go/Kill/Hold/Modify check-points.

Stage-Gate[®] is a registered trademark of Product Development Institute Inc, developed by Dr. Robert G. Cooper in 1986 and first published in his book "Winning at New Products". Later he was joined by Dr Scott Edgett, who is also considered as a co-founder of this process.

The foundations of this approach lay in a number of experiences, suggestions and observations of a large number of world-class companies' managers; added to research in the field of product development. Since its first introduction, it has been implemented in whole or in part in hundreds of leading firms worldwide, many of which have provided new features and details to further refine and improve the process.

A Primer on the Stage Gate Process

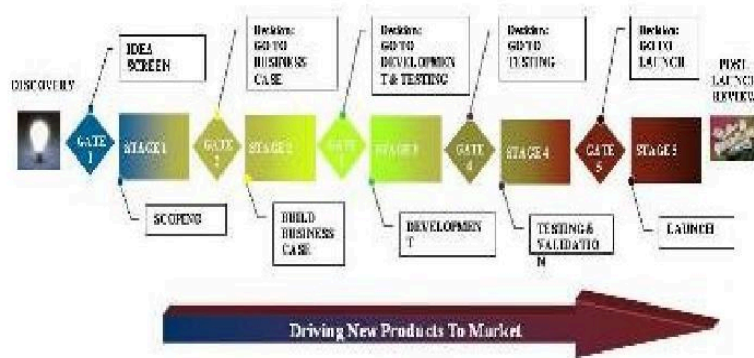


Fig. 1- Typical Stage-Gate® Product Innovation process, along with discovery and post launch review

2. The Stages

Stages (Fig.2) are where the action occurs. They are defined by the activities within them, and there is usually a prescribed list of actions for each stage. Stages are designed to gather information in order to reduce project uncertainties and risks, and to allow management to make a decision at the end of the stage and move forward with the project. Therefore, information requirements define the purpose of each stage in the process.

Each following stage costs more than the preceding one because the process is an incremental commitment, where project expenditures are increasing while the unknowns and uncertainties are driven down.



Fig. 2 – Stages

3. The Gates

Gates (Fig.3) are the points where the team converges and where all new information is brought together. Effective gates are central to the success of a fast-paced, new product process. They are quality control check points with Go/Kill/Hold/Modify prioritized decisions, and consist of deliverables (what the project leader and team must bring to the gate decision-point) and criteria (against which the project is judged in order to make the decision) which drive to outputs (approved action plan) allowing the project to move forward to the next stage, while committing new resources.

A Primer on the Stage Gate Process

Gates provide the funnels, where mediocre projects are culled out at each successive gate. This is where the action is planned for the next stage. Gates meetings are usually staffed by senior managers from different functions, the gatekeepers, who manage the resources required by the project leader and team for the next stage.



Fig.3 Gates

Typical Stage-Gate Model

In the typical Stage-Gate[®] model (Fig. 4), the key stages and gates are^{1,2}:

Discovery: This is the pre-work designed to discover new opportunities and generate new ideas.

Gate 1. Idea screen: Idea screening is the first decision to commit resources to the project. If the decision is Go, the project moves to scoping or preliminary investigation stage. Gate 1 is a decision for a tentative commitment to the project.

Stage 1. Scoping: A quick, preliminary investigation of the project. This stage provides inexpensive information to enable the field of projects to be narrowed before stage 2.

Gate 2. Second screen: This is a more rigorous screen where the project is reevaluated in the light of new information obtained in Stage 1. If the decision is Go at this point, the project moves to an heavier spending stage: Build the business case.

Stage 2. Build the Business Case: A much more detailed investigation involving primary research leading to a business case.

Gate 3. Go to development: This is the final gate prior to the development stage, the last point at which the project can be killed before committing a very large part of the resources available. Gate 3 evaluation consists of a review of the activities undertaken in stage 2, assessing quality of execution and effective requirement realization, while a very deep financial analysis is also undertaken. A Go decision moves the project to stage 3: Development.

Stage 3. Development: The actual detailed design and development of the new product, along with some product testing work. Deliverables at the end of stage 3 are lab-tested products. Full production and market launch plan plans are also developed in this potential lengthy stage.

Gate 4. Go to testing: This post-development gate is a check on the progress and the continued attractiveness of the product and project. Development work is reviewed and checked, ensuring that the developed product is consistent with the original definition and agreed requirements. A deeper

A Primer on the Stage Gate Process

financial analysis is made based on new and more accurate data. A Go decision moves the project to stage 4: Testing and validation.

Stage 4. Testing and validation: Tests or trials in the marketplace, lab and plant to verify and validate the proposed new product and its marketing and production or operation. The entire viability of the project is assessed: the product itself, the production process, customer acceptance, and the economics of the project. The following activities are taken in this stage: In house product tests; User preference or field trials of the product; trial, limited, or pilot production/operations; Pre-test market, test market, or trial sell; revised business and financial analysis.

It's usual that stage 4 yields some unwanted results, thus, the project goes back to stage 3.

Gate 5. Go to launch: This final gate opens the door to full commercialization (market launch and full production/operations start up). This is the final point at which the project can still be killed. Criteria focus on the quality and results of testing and validation. The operation and market launch plans are reviewed and approved for implementation in stage 5 if a Go decision is made.

Stage 5. Launch: Commercialization or beginning of full operation or production, marketing and selling. Here the market launch, production/operations, distribution, quality assurance and post-launch monitoring plans are executed. Production equipment is acquired (sometimes done in stage 4), installed and commissioned; logistics pipeline is filled and sales starts.

Post-Launch review: Two post launch reviews are typical. The first one is held three to five months after product launch, when initial launch results are available. The second one is held twelve to nineteen months later, when the project is stable. Project performance is assessed, and team accountability is evaluated. This review marks the end of the project.

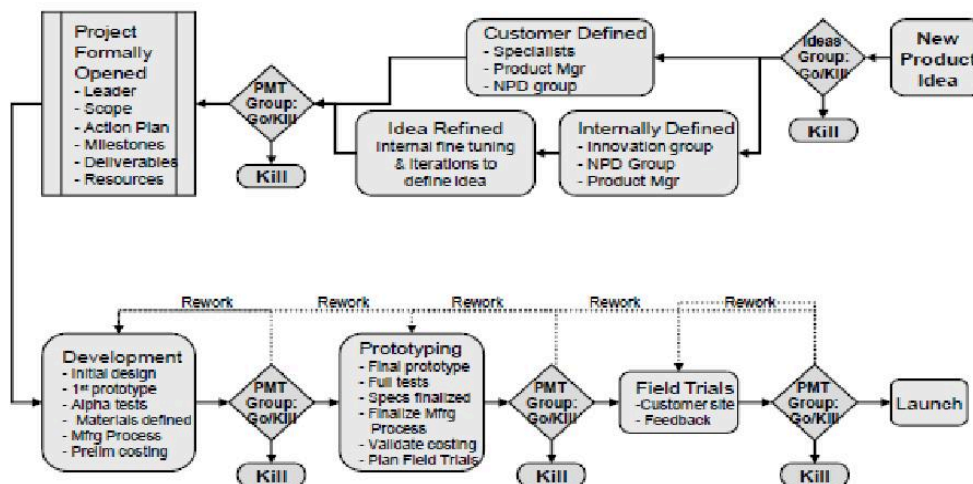


Fig. 4 – A value stream map of the typical New Product Process

A Primer on the Stage Gate Process

After the initial development of the typical Stage-Gate® model, further studies and researches, involving companies evolving on the current market and meeting real issues with their product development process; different multiple versions of Stage-Gate® were developed. They are: Stage-Gate® XPress (Fig.5) for project of moderate risks, such as: improvements, modifications and extensions; and Stage-Gate® Lite (Fig.5) for very small projects, such as simple customer requests.

There is also a version of Stage-Gate® for Technology Developments, Stage-Gate-TD (Fig.6), where the immediate deliverable is not a new product or new manufacturing process, but is a new knowledge or a capability that may ultimately spawn new products or services. The gate criteria in Stage-Gate-TD are much less financial and more strategic in nature than for the standard new product process.

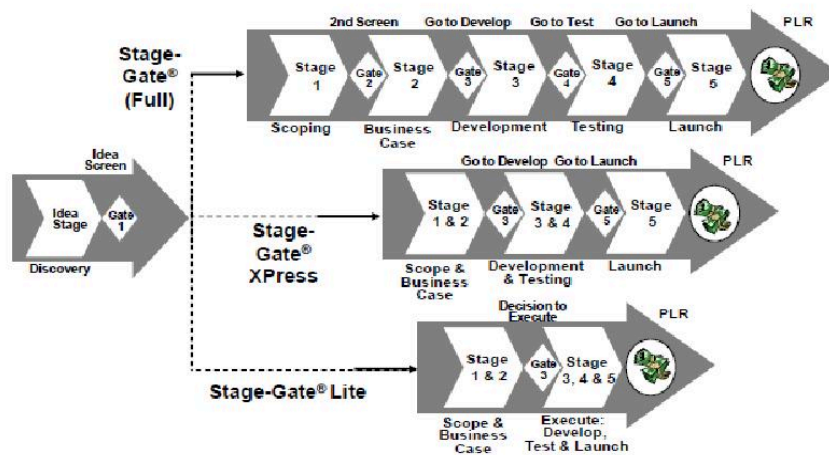


Fig. 5 – Stage-Gate® is scalable to suit different type of projects

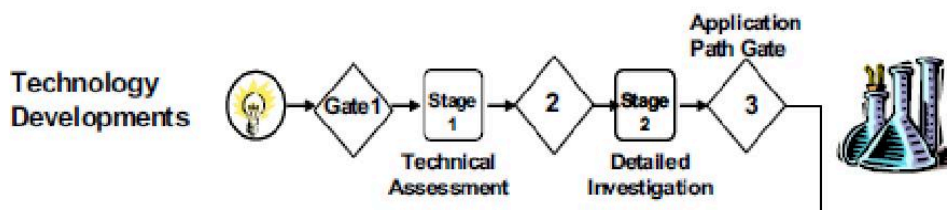


Fig. 6 – Stage-Gate-TD: The technology Development Process for Research Projects

Misconceptions about the Stage-Gate® process^{1,6}

1. Myths

It has been reported that many companies get the process very wrong, and implemented it inefficiently. There are frequent ways for people to misunderstand Stage-Gate®, and following is what the process should not be:

Not a functional, phased review process. *Many companies confuse this process with the traditional “phase review” process of the 1980’s, where activities, from different departments, flow in series with hand-offs all along the process. On the contrary, Stage-Gate® is a business process, with cross-functional teams where activities are occurring in parallel.*

Not a linear system. *Because of its graphic representation, people tend to consider the process as a linear model. However; while the stages are designed linearly, activities within them are much more iterations, looping, back and forth play as the project proceeds. Activities are developed in sequences or in parallel.*

Not a rigid, lock-step process or a dated stagnant system. *The process is not about always using the same rules, policies or methodologies for any other project. It’s a framework to get from an initial state (idea) to a final one (successful new product). As it is stated before (Fig.4), the process should be adapted depending on the size and the degree of risk related to the project; and is not a rigid one that should be applied in the same fashion for all type of projects. And so far, the process have evolved from its original model and is now has features more suitable for many different type of projects, while including state of the art best practices regarding Lean, Six Sigma and Rapid Product Development.*

Not a project control mechanism. *Stage-Gate® is not intended to be a control tool for executives to use or just manage a project. It should enable teams and team leaders to speed their product to market while making decisions for resources’ allocation.*

Not a bureaucratic system. *Many managers consider this process as an opportunity to add more administrative tasks to their production system (paperwork, meetings and so on).*

Not a data entry scheme. *Software can be a valuable tool to the process, since it can make its implementation easier by adding automation; however, but it can’t represent the whole process like some companies are currently using it almost entirely as a computerized method of system design.*

2. Criticism about the Stage-Gate® process

For years, there have been a number of reports about issues with Stage-Gate® process implementations.

People complain that:

Stage-Gate® slows projects and has high overhead. *It seems like gates are put in place to slow projects, because a review is required at different steps during the process. And preparing information for these reviews requires working on large amount of paperwork, which disturbs the entire work schedule of team members.*

A Primer on the Stage Gate Process

It emphasizes more form than substance in discussion and decisions. *They report that the process is more focused on the flow of activities than their contents, and that decisions relate only to the stages outputs and not on the process details. This is the case only if we have an ineffective implementation of the process.*

They treat all the projects and products the same. *The process is the same for all size of projects, and does not consider the level of risk or the amount of resources that have to be committed. More often, small projects suffer from this process because it lengthens the project duration.*

They kill innovation. *The process does not encourage innovation and creativity, for certain. They think that it should allow bringing new ideas all along the process, while modifying the product.*

Stage-Gate® treats all choices as “one off” decisions. *They complain that the process doesn't really allow coming back on a decision about commitment of resources, once it has been taken.*

All these issues and weaknesses reported by number of companies and managers committed to implement the Stage-Gate® process can be eliminated or reduced; because they are not caused by something inherent in the definition of the process framework itself, but rather by defective and flawed implementation of it. We will analyze how to avoid these problems by reviewing the best practices of companies that have successfully implemented Stage - Gate®.

Stage - Gate® / Best practices for implementation

How are leading companies winning with their new products? There is only two ways. The first one is: Doing the projects right and the second one is: Doing the right projects. According to a Product Development and Management Association (PDMA) survey, involving winning firms, 60% of them are using some form of Stage-Gate® process for NPD. What do they do differently in their process that leads them to success? They have incorporated a number of new practices and the following will present the main ones that make them successful.

1. Reinforce or add a Discovery stage to the front end of their process

Currently best practices companies, replace their ideation process by a more proactive “Discovery Stage”, including:

- *An idea capture and handling system, where new ideas from inside and outside the company are provided to a focal person (generally the new product process manager). The focal person brings these new ideas to gate 1 where they are analyzed. Those that fit the company strategy will go to stage 1 and the others will go to an idea vault or bank (other person in the company) which contains ideas on hold and dead ideas. Then feedback is provided to all ideas submitters. This process enables the company to seek for differentiated and superior products with unique customer benefit. A good idea has a strong chance to yield a successful product, while a bad one will never turn into an acceptable product later in the process.*
- *Voice of the Customer Research to uncover new opportunities.” Big ideas are solution to solve big problems. Therefore, one way to begin is by focusing on your customer’s problems”. Winning companies dedicated themselves to record the voice of the customer, generally through the marketing department. Good interviews are very important; however, since customer rarely know exactly what they want, it is important to tackle their problems and their issues instead of asking about functionality and performance. One solution is to have the customer analyze a current product and determine all that is wrong with it, without being influencing by the company.*
- *Ethno-graphic research, where the company observes the customer using the product at its limits, and experiencing their frustrations about them. All departments are represented, in order to capture all kind of issues.*
- *Working with innovative customers, they are those who can perform the best analysis and provide the company with the best ideas.*
- *Establish valuable scenario of both present and future, and from them determine alternate scenario as well analyzing market change or market evolution that can partially or totally affect customer desires and therefore product requirements. Alternative scenarios should be assessed in term of best or worst one in the future, the different possible ones, and the type of technology they would require.*

A Primer on the Stage Gate Process

2. *Harnessing the creative ability of your entire organization*

In order to integrate a successful Stage-Gate® process, the executives must “know” their company. It is important to acknowledge the strengths and weaknesses of the company in order to define a strategy which should serve as a reference and baseline for the NPD process, where a many commitments and decisions will be handled. The company must evaluate the quantity and quality of resources, before making commitments for the new project. It is also important to understand the culture of the company, track past performance and determine the habits from the past that should be reintegrated or rejected.

It is usually advised that the company held an MRG (Major Revenue Generator) event, an off-site event designed to determine and assessed the capacities that influences the most successful product, its core competencies. It is also important to analyze the market share for both present and future. Teams from different areas of the company work together during these days to identify: the current and future opportunities suggested by customer needs, how these needs will affect the market, and how it will impact the strategy of the company. These aspects are very important because the strategy will impact both the decision process at gates, and the company portfolio management; but also evaluate the impact of the company on the customer. MRG event cost money, but are fruitful for the company since 4 to 5 key opportunities will be identified.

3. *Revitalize fundamental research by making it more productive.*

Corporations should integrate a “value-producing research” activity in order innovate with their products. Today, most research department has been dismantled and researchers are parceled out in departments throughout the company. A good tip to revitalize a research lab is to regroup scientists, making them working together and introduce the concept of Stage-Gate process for Science and technology, Stage-Gate TD (Fig. 6) that will deliver new knowledge or new capacity for the company.

4. *Improve the effectiveness of Gates (Go/Kill decision points)*

Why so many companies implementing Stage-Gate® complain later that their products are not successful and put the blame on the process? The main issue is that their gates are not really a business decision point. These companies use the process as a tunnel and not as a funnel, like it should be the case. They rarely kill projects at gates, which results in too many projects and not enough resources and time to allow for a particular project coming from an outstanding idea. Following are some solutions that could reinforce gates and make them more profitable and useful in the process.

- *Establish a customer request project. Often the company can receive a request suitable only for a particular customer that it doesn't want to lose. Often there are many of these customers; so, while these projects are very small, but collectively consume a big part of the available resources. Therefore, it is important for the company to introduce a customer request process, which can be done with less formality than for the big projects. Then carefully make decisions about the amount of resources to commit to these projects and use a stage-gate process, because even if the projects are small, they require decisions.*
- *Incorporate tough gates. Insert “gates with teeth”, which means gates with tough criteria where the product capability and suitability to the business orientation is strongly assessed.*

A Primer on the Stage Gate Process

- *Make real decisions at gates. Often the criteria are correctly assessed and a Go decision is made, but the resources are not committed on time to the team. It happens when senior management doesn't really understand that a go decision at a gate means that a commitment to make resources available had been taken.*
- *Use scorecards to rate and rank projects. Define clear and visible criteria allowing senior management to take decisions. They must be operational (easy to use), realistic (use available information), discriminating (differentiate the good projects from the bad ones). Classify them as Must Meet (if not project is killed) and Should Meet (highly desirable characteristics). (Fig. 7)*
- *Engage senior management. Senior management must be engaged in the NPD process and give visible and meaningful leadership support. Anything important for the leadership team will be important to everyone else. They should fulfill the role of gatekeepers and make the go/kill decisions. Fig. 8 describes the gatekeeper rules of engagement that winning companies use in order to maintain the objectivity and effectiveness of this role, usually undertaken by the leadership team of the corporation, a cross-functional group consisting of the head of marketing, sales, technical, production, and finance.*

Must Meet Criteria (checklist – Yes/No):	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Alignment (fits BU's strategy) • Reasonable Likelihood of Technical Feasibility • Meets EH & S and Legal Policies • Positive Return Vs. Risk • No Show-Stoppers (killer variables) 	

<p>Should Meet Criteria (scored on 0-10 scales):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategic: <ul style="list-style-type: none"> • degree to which project aligns with BU's strategy • strategic importance 2. Product Advantage: <ul style="list-style-type: none"> • unique benefits • meets customer needs better • value for money 3. Market Attractiveness: <ul style="list-style-type: none"> • market size • market growth • competitive situation 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Synergies (Leverages Core Competencies): <ul style="list-style-type: none"> • marketing synergies • technological synergies • manufacturing/processing synergies 5. Technical Feasibility: <ul style="list-style-type: none"> • technical gap • complexity • technical uncertainty 6. Risk Vs. Return: <ul style="list-style-type: none"> • expected profitability (magnitude; e.g. NPV) • return (e.g. IRR) • payback period • certainty of return/profit estimates • low cost & fast to do
---	--

Fig. 7 – Must Meet and Should Meet gate criteria

A Primer on the Stage Gate Process

-
1. **Gatekeepers must hold the meeting & be there**
 - postponed or cancelled meetings are not an option
 - if you cannot attend, your vote is "Yes"
 2. **Gatekeepers must have received, read & prepared for the meeting**
 - contact the gate facilitator or Team if there are show-stoppers
 - no "surprise attacks" at the gate meeting
 - no "last minute reading" at the meeting
 3. **Gatekeepers cannot request information beyond that specified in the deliverables**
 - no playing "I gotcha"
 - not a forum to demonstrate your machoism, political clout or intellectual prowess
 4. **Gatekeepers must make their decision based on the criteria for that gate**
 - gatekeepers must review each criterion and reach a conclusion
 - a scoring sheet or "scorecard" for each gatekeeper
 5. **Gatekeepers must be disciplined**
 - no hidden agendas
 - no invisible criteria
 - decisions based on facts and criteria – not emotion & gut feel
 6. **All projects must be treated fairly & consistently**
 - must pass through the gate – no special treatment for executive sponsored or "pet" projects
 - subjected to the same criteria & same rigor
 7. **A decision must be made**
 - within that working day
 - if deliverables are there, cannot defer the decision
 - a system built for speed
 8. **The Project Team must be informed of the gate decision**
 - immediately
 - face-to-face
-

Fig. 8 – Gatekeepers rules of engagement

- *Deal with the geographic and time pressure of gates. Often, decision meetings are impossible or weak because of the lack of availability of the gatekeepers, who usually travels all over the country or the world. To deal with these time and travel pressures faced by senior gatekeepers, it is recommended to use :*

. Virtual gates, where no one is physically at the gate meeting except the project team. The gatekeepers receives the deliverables of stages ahead of time, prepare their scores electronically (e-scores). The meeting itself will be a video conference where the scores are gathered electronically, are analyzed then a go/kill decision is effectively made at the end of the video conference.

.Self managed gates. For project small and low risk projects, certain gates can be managed by the development team itself, who will use the same criteria and deliverables to make decisions. It is encouraged to invite some colleagues outside of the project to conduct a "peer review" of the situation.

.Team recommendation is often used as some companies where senior managers only give a second approbation and don't have to work ahead on too many details.

5. *Integrate portfolio management into the gating process*

Portfolio management is one way "to do the projects right and do the right projects". Stage-Gate[®] implementation is not totally effective without portfolio management because the former can be applied well on many projects, but if resources are improperly managed, the NPD will not be successful. The main goals of portfolio management:

A Primer on the Stage Gate Process

- *Maximize the value of the portfolio. It is important to ensure that the total worth of new products projects in the development pipeline returns maximum value to the company. Project selection is based on the availability and analysis of solid market and technical data, making “up-front homework” very important to the process. The Discovery stage is one of the activities that support portfolio management.*
 - *Achieve the right balance of projects. It is recommended to analyze charts comparing previous projects and resources being committed, determine the balance of the portfolio and take the right decisions about adding, holding or killing projects based on the business strategy.*
 - *Resource balancing - Selecting the right number of projects. Often, firms have too many projects for the limited resources available. It results in: defective projects, shut downed projects after making large commitments, schedule and financial issues. Best practices companies ranks projects according to criteria and assign resources until depletion. Projects past this limit are either killed or put on hold.*
 - *Strategically aligned portfolio. Projects and resources selection should be done accordingly to the strategic plan of the business. Therefore, including strategic criteria on the gate scorecard model, use strategic buckets (classify resource allocation by project types, market sectors and product groups) and develop product roadmaps can be useful to ensure that the choices been made in the portfolio drives the business to the strategic goal.*
-

A Primer on the Stage Gate Process

References

1. Robert G. Cooper, *Product Leadership – Pathways to Profitable Innovation*, 2005
2. Dr. Robert G. Cooper, *Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What’s new and NexGen Systems*
3. Product Development Institute Inc., *Optimizing the Stage-Gate Process: What best practice companies are doing – Part One*, 2009
4. Product Development Institute Inc., *Optimizing the Stage-Gate Process: What best practice companies are doing – Part Two*, 2009
5. Product Development Institute Inc., *Ten tips for successfully implementing a Stage-Gate® Product Innovation process*
6. Bob Becker, *Re-Thinking the Stage-Gate® process - a reply to the critics*, 2006
7. Robert G. Cooper, *How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies*, 2009
8. Robert G. Cooper, *Doing it right/Winning with new products*
9. www.stage-gate.com and www.prod-dev.com